T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FAZIL GULİYEV

İSTANBUL - 2026

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FAZIL GULİYEV

Tez Danışmanı: Dr. Ögr. Üyesi Abdulkadir ŞENCAN

İSTANBUL - 2026

KABUL VE ONAY

FAZIL GULİYEV, tarafından hazırlanan "İçsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindekı etkisinde motivasyonun rolü adlı tez çalışmasının savunma tarihi 12.06.2026 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beslenme ve Diyetetik Anabilim Dalı Beslenme ve Diyetetik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	İmza
Danışman	
Dr. Öğr. Üyesi Abdülkadir ŞENCAN	.....
Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN	.....
Üye	
Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKYÜZ	.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun …….. tarih ve …….. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normalara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmını bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fazıl GULİYEV

16.07.2026

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın hayata geçirilmesi sürecinde bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, araştırmanın her bir aşamasında görüşleriyle beni destekleyen, samimiyetini her zaman hissettiren ve beni doğru yönde yönlendiren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Abdulkadir ŞENCAN, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğretim üyelerine, sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmamda desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen, bana olan güvenlerini hiç kaybetmeyen aileme teşekkür ederim.

Fazıl GULİYEV

16.07.2026

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ ..... **i**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **iv**
ÖZET ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
GİRİŞ **1**
BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA **4**
1.1. İçsel Pazarlama Kavramı 4
1.2. İçsel Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi 7
1.2.1. İçsel Pazarlamanın Temel Unsurları 9
1.2.2. İçsel İletişim 9
1.2.3. Eğitim ve Gelişim 10
1.2.4. Ödüllendirme ve Teşvik Sistemleri 11
1.2.5. Yönetim Desteği 11
1.3. İçsel Pazarlama ve Çalışan Davranışları 12
1.3.1. İçsel Pazarlama ve Motivasyon İlişkisi 13
1.3.2. Motivasyonun Türleri ve İçsel Pazarlama ile Bağlantısı 13
1.3.3. Beklenti, Eşitlik ve Başarı Kuramları Çerçevesinde İçsel Pazarlama 14
1.3.4. İçsel Pazarlama Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisi 14
1.3.5. Motivasyonun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Aracılık Rolü 16
1.4. Ampirik Çalışmaların Değerlendirilmesi 17
1.4.1. İçsel Pazarlama Boyutlarına İlişkin Ampirik Bulgular 17
1.4.2. İç İletişim ve Motivasyon: Ampirik Bulgular 17
1.4.3. Eğitim ve Gelişim Uygulamaları ve Motivasyon 18
1.4.4. Ödüllendirme Sistemleri ve Motivasyon 19
1.4.5. Yönetim Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek 19
1.5. Teorik Çerçeve ve Kavramsal Model Önerisi 20
1.5.1. Hizmet Sektöründe Motivasyonun Stratejik Önemi 21
1.5.2. Literatürde Teorik Tartışmalar ve Eleştiriler 22

BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MOTİVASYONU 23
2.1. Motivasyon Kavramı 23
2.1.1. Çalışan Motivasyonunun Önemi 24
2.1.2. Motivasyon Türleri 25
2.1.3. İçsel Motivasyon 25
2.1.4. Dışsal Motivasyon 27
2.1.5. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Birlikte Kullanımı 28
2.2. Motivasyon Teorileri 29
2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 30
2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 31
2.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi 32
2.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi 33
2.2.5. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Teorisi 34
2.3.1. Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri 37
2.3.2. İç İletişim 37
2.3.3. Ödüllendirme Sistemleri 38
2.3.4. Yönetim Desteği 38
2.3.5. İçsel Pazarlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi 38
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 41
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı 41
3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi 42
3.1.2. Örgütsel Bağlılık Teorileri 44
3.1.3. Meyer ve Allen Üç Boyutlu Bağlılık Modeli 46
3.1.4. Duygusal Bağlılık 46
3.4.2. Devam Bağlılığı 47
3.4.3. Normatif Bağlılık 47
3.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 48
3.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 49
3.2.3. Güncel Araştırmalar (2019 – 2023) 51
3.2.4. İçsel Pazarlama ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 52
3.9. Motivasyonun Aracı Rolü 53

BÖLÜM 4: İŞ TATMİNİ 55
4.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi 55
4.1.1. İş Tatmini ve Boyutları 55
4.1.2. İçsel Tatmin 56
4.1.3. Dışsal Tatmin 56
4.1.4. Sosyal Tatmin 56
4.1.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 57
4.2. İş Tatmininin Sonuçları 58
4.2.1. İş Tatmini, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 59
4.2.3. İş Tatmini ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki 61
4.2.4. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki 62
4.2.5. İş Tatmini ile Liderlik Arasındaki İlişki 63
4.3. İş Tatmini ve İçsel Pazarlama Arasındaki İlişki 64
BÖLÜM 5: İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ROLÜ 66
5.1. Araştırmanın Önemi 66
5.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları 67
5.1.2. Yöntem 67
5.1.3. Araştırma Deseni 67
5.1.4. Evren ve Örneklem 69
5.1.5. Veri Toplama Araçları 69
5.2. Anket Tasarımı 70
5.2.1. Veri Analiz Teknikleri 71
5.2.2. Bulgular 72
5.2.3. Örneklemin Demografik Özellikleri 72
5.2.4. Açımlayıcı Faktör Analizi 73
5.2.5. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 73
5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 75
5.3.1. Motivasyon Ölçeği 77
5.3.2. İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği 79
5.3.3. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri 81

5.3.4. Ölçeklerin Normallik Analizleri 82
5.3.5. Regresyon Analizleri 83
5.4. Aracılık Analizleri 97
5.4.1. Hipotezlerin Kabul/Red durumu 100
SONUÇ VE ÖNERİLER 103
KAYNAKÇA 114
EKLER 118
ÖZ GEÇMİŞ 134

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Çalışan Motivasyonunun Örgütlere Sağladığı Faydalar 24
Tablo 2: İçsel Motivasyonu Artıran Faktörler 26
Tablo 3: Dışsal Motivasyon Araçları 28
Tablo 4: İçsel ve Dışsal Motivasyonun Birlikte Kullanımı 29
Tablo 5: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi 31
Tablo 6: Herzberg Çift Faktör Teorisi 32
Tablo 7: Beklenti Teorisi Bileşenleri 33
Tablo 8: Eşitlik Teorisi Unsurları 34
Tablo 9: McClelland İhtiyaçları 35
Tablo 10: Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler 36
Tablo 11: İçsel Pazarlama Uygulamaları 37
Tablo 12: İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri 40
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi 44
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Teorilerinin Karşılaştırılma 46
Tablo 15: Meyer ve Allen Modeline Göre Bağlılık Türleri 48
Tablo 16: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 49
Tablo 17: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 50
Tablo 18: Güncel Araştırmaların Özeti (2019 – 2023) 52
Tablo 19: İçsel Pazarlama – Örgütsel Bağlılık İlişkisi 53
Tablo 20: Motivasyonun Aracı Rolü 54
Tablo 21: İş Tatmini Boyutları 57
Tablo 22: İş Tatminini Etkileyen Faktörler 58
Tablo 23: İş Tatmini ve Sonuçları 59
Tablo 24: Kavramlar Arası İlişki 60
Tablo 25: İş Tatmini – Performans İlişkisi 62
Tablo 26: İş Tatmini – İşten Ayrılma İlişkisi 63
Tablo 27: Liderlik ve İş Tatmini 64
Tablo 28: İçsel Pazarlama – İş Tatmini İlişkisi 65
Tablo 29: Katılımcıların Demografik İstatistikleri 72

Tablo 30: Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları 73
Tablo 31: İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri 74
Tablo 32: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları 75
Tablo 33: Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri 76
Tablo 34: Motivasyon Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları 77
Tablo 35: Motivasyon Ölçeği Faktör Yükleri 78
Tablo 36: İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları 79
Tablo 37: İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği Faktör Yükleri 80
Tablo 38: Güvenilirlik Analizleri Sonuçları 81
Tablo 39: Normallik Analizleri Sonuçları 82
Tablo 40: İçsel Pazarlama ve İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 83
Tablo 41: İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 84
Tablo 42: İçsel Pazarlama ve Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 86
Tablo 43: Motivasyon ve İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 88
Tablo 44: Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 89
Tablo 45: H1 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 91
Tablo 46: H2 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 92
Tablo 47: H3 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 94
Tablo 48: H4 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 95
Tablo 49: H5 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 96
Tablo 50: İçsel Pazarlamanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular 97

Tablo 51: İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular 99
Tablo 52: Hipotezlerin kabul/ret durumu (B ve p değerleriyle) 100
Tablo 53: Ana Hipotezlerin kabul/ret durumu 102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kavramsal Araştırma Modeli 68

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Rolü

Fazıl GULİYEV

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Dr. Ögr. Üyesi Abdülkadir ŞENCAN

Temmuz, 2026 - 134

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde yürütülen içsel pazarlama uygulamalarının (ödüllendirme ve teşvik sistemleri, yönetim desteği ve eğitici geliştirme) çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki doğrudan etkilerini belirlemek ve bu süreçte işgören motivasyonunun aracı bir role sahip olup olmadığını ampirik olarak ortaya koymaktır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerine ve ilişkisel tarama desenine uygun olarak, Azerbaycan'da faaliyet gösteren farklı iş yerlerinde çalışan 304 işçi üzerinde kesitsel bir anket uygulamasıyla gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir doğrudan etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, Batı ve Asya merkezli ana akım literatürün aksine, Azerbaycan örnekleminde içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan motivasyonu arasında paradoksal olarak negatif ve uyumsuz ilişkiler saptanmıştır. Elde edilen bu bulgu, küresel yönetim ve organizasyon kuramlarının, uygulandığı ülkenin yerel, kültürel ve sosyo-ekonomik dinamiklerine göre radikal farklılıklar gösterebileceğini kanıtlamaktadır. Bu yönüyle araştırma, literatürdeki coğrafi ve kültürel tek düzeliği kırması ve Azerbaycan'daki iş gücü piyasasına ait özgün sonuçlar ortaya koyması bakımından teorik ve pratik açıdan yüksek bir özgün değere sahiptir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Motivasyon, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Aracılık Rolü,

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute

The Role of Motivation in the Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment and Job Satisfaction

Fazıl GULIYEV

Master Thesis

Department of Business / Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Abdülkadir ŞENCAN

July, 2026 - 134

The aim of this study is to determine the direct effects of internal marketing practices (reward and incentive systems, management support, and training-development) on employees' job satisfaction and organizational commitment, and to empirically reveal whether employee motivation has a mediating role in this process. In accordance with quantitative research methods and correlational survey design, the study was conducted on 304 employees working in different workplaces operating in Azerbaijan, using a cross-sectional questionnaire. As a result of the analyses; it was determined that internal marketing practices have a significant and positive direct effect on employees' job satisfaction and organizational commitment. However, contrary to the mainstream Western and Asian-based literature, paradoxically negative and inconsistent relationships were found between internal marketing practices and employee motivation in the Azerbaijan sample. This finding proves that global management and organizational theories can show radical differences depending on the local, cultural, and socio-economic dynamics of the country where they are applied. In this respect, the study has a high original value theoretically and practically, as it breaks the geographical and cultural uniformity in the literature and reveals unique results specific to the labor market in Azerbaijan.

Keywords: Internal Marketing, Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mediating Role

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri yalnızca müşteri odaklı stratejiler geliştirmelerine değil, aynı zamanda çalışanlarına yönelik uygulamalarını etkin bir şekilde yönetmelerine de bağlıdır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar, müşterilerle doğrudan etkileşim içerisinde bulunmaları nedeniyle işletmenin başarısında kritik bir role sahiptir. Bu nedenle çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, onların örgüte olan bağlılıklarının güçlendirilmesi ve işlerinden tatmin olmalarının sağlanması işletmeler açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

İşletmelerin çalışan odaklı yönetim anlayışını benimsemelerinde öne çıkan yaklaşımlardan biri içsel pazarlamadır. İçsel pazarlama, çalışanların işletmenin iç müşterileri olarak değerlendirilmesini ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasını esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım kapsamında çalışanların eğitilmesi, bilgilendirilmesi, motive edilmesi ve örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi amaçlanmaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesi, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamakta ve işletmenin genel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışan davranışlarını şekillendiren en önemli unsurlardan biri motivasyondur. Motivasyon, bireyleri belirli amaçlara ulaşmak için harekete geçiren, davranışlarını yönlendiren ve sürdürmelerini sağlayan içsel ve dışsal faktörlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanlar, görevlerini daha istekli yerine getirmekte, daha yüksek performans göstermekte ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine daha fazla katkı sağlamaktadır. Bu nedenle çalışan motivasyonu, örgütsel başarıyı etkileyen temel değişkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini de çalışanların örgüte yönelik tutumlarını açıklayan önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt üyeliğini sürdürmek istemesi ve örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmesi olarak ifade edilmektedir. İş tatmini ise çalışanların yaptıkları işten ve çalışma koşullarından duydukları memnuniyet düzeyini göstermektedir. Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin

çalışan performansı, verimlilik, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi birçok örgütsel sonuç üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

İçsel pazarlama, çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler son yıllarda akademik çalışmalarda yoğun olarak incelenmektedir. Araştırmalar, çalışanlara yönelik uygulamaların çalışanların motivasyon düzeylerini artırdığını, bunun da örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin farklı sektörlerde ve farklı kültürel yapılarda değişiklik gösterebildiği görülmektedir. Bu durum, konuya ilişkin yeni araştırmalar yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, içsel pazarlamanın çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların ilgili literatüre katkı sağlaması ve işletme yöneticilerine çalışan odaklı stratejiler geliştirme konusunda yol göstermesi beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamaların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde içsel pazarlama kavramı ele alınmış; içsel pazarlamanın tanımı, gelişim süreci, amaçları, boyutları ve çalışan davranışları üzerindeki etkileri teorik ve ampirik çalışmalar ışığında incelenmiştir. Ayrıca içsel pazarlamanın çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde çalışan motivasyonu kavramı ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda motivasyonun tanımı, önemi, temel özellikleri, motivasyon teorileri ve çalışan davranışları üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Bunun yanı sıra çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile olan ilişkileri literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, çalışanlar ve işletmeler açısından önemi ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ile içsel pazarlama, çalışan motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler teorik çerçevede değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölümde iş tatmini kavramı açıklanmıştır. İş tatmininin tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile iş tatmininin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bununla birlikte iş tatmini ile içsel pazarlama, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler literatür bulguları doğrultusunda incelenmiştir.

Beşinci bölümde araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, önemi, modeli ve hipotezleri açıklanmış; evren ve örneklem hakkında bilgi verilmiş, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler tanıtılmıştır. Elde edilen veriler çeşitli istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiş, araştırma hipotezleri test edilmiş ve ulaşılan bulgular ayrıntılı olarak yorumlanmıştır. Son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda genel değerlendirmeler yapılmış ve gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA

İçsel pazarlama kavramını ele almadan önce, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını yalnızca dış pazarlama faaliyetleriyle değil, çalışan odaklı stratejilerle de şekillendirdiğini kavramamız gerekmektedir (Barney, 1991; George, 1990); zira çalışanların örgütsel hedeflerle uyum düzeyi, motivasyon seviyesi ve kuruma yönelik algıları, müşteri memnuniyetinden hizmet kalitesine ve örgütsel performansa kadar uzanan çok boyutlu sonuçlar doğurmaktadır (Gronroos, 1981; Heskett ve ark., 1994). Bu çerçevede çalışanların "iç müşteri" olarak değerlendirilmesi, işletme içi iletişim, eğitim, ödüllendirme ve yönetim desteği gibi uygulamaların stratejik bir bakış açısıyla ele alınmasını zorunlu kılmakta (Berry, 1981; Rafiq ve Ahmed, 2000); böylece içsel pazarlama anlayışı örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi tutumsal değişkenlerin şekillenmesinde belirleyici bir rol üstlenmektedir (Lings, 2004; Porter ve ark., 1974). Dolayısıyla içsel pazarlamanın teorik temellerinin ve temel bileşenlerinin sistematik biçimde incelenmesi, araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması açısından önem taşımaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

1.1. İçsel Pazarlama Kavramı

İçsel pazarlama kavramı, işletmelerin çalışanlarını "iç müşteri" olarak değerlendirmesi anlayışına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca üretim sürecinin bir parçası değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetinin belirleyici unsuru olduğunu kabul etmektedir (Berry, 1981; Grönroos, 1985). Özellikle hizmet sektöründe müşteri deneyiminin büyük ölçüde çalışan performansına bağlı olması, içsel pazarlama anlayışının önemini artırmıştır (George, 1990; Hartline ve Ferrell, 1996; Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990). Ayrıca, çalışanların iç müşteri olarak tatmin edilmesi, işletmelerin dış pazarda sürdürülebilir bir hizmet kalitesi yakalamasının temel anahtarı olarak görülmektedir (Gounaris, 2005; Lings, 2004).

Kavram ilk olarak Berry (1981) tarafından ortaya atılmış ve çalışanların işletmenin ilk müşterileri olduğu fikrine dayandırılmıştır. Berry'e (1981) göre içsel pazarlama, çalışanların işlerini benimsemelerini sağlamak ve müşteri odaklı davranışlar geliştirmelerine katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilen planlı faaliyetler bütünüdür. Bu çerçevede çalışan tatmini, dış müşteri tatmininin ön koşulu olarak değerlendirilmektedir (Berry ve Parasuraman, 1991). Bu ön

koşul, sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda da desteklenmiş; içsel pazarlama stratejilerinin çalışanların rol içi ve rol dışı performanslarını doğrudan tetiklediği deneysel olarak kanıtlanmıştır (Ahmed ve Rafiq, 2003; Conduit ve Mavondo, 2001).

Grönroos (1985) ise içsel pazarlamayı, çalışanların müşteri yönelimli bir hizmet anlayışı geliştirmeleri için motive edilmesi ve eğitilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bu motivasyon ve eğitim süreci, çalışanların özellikle hizmet sunumunda proaktif davranışlar sergilemesini tetikleyen en önemli unsurdur (Bansal ve ark., 2001).

Grönroos'a (1990) göre hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği, çalışanların örgütsel hedefleri benimsemesi ve bu hedefler doğrultusunda davranış sergilemesi ile mümkündür. Bu nedenle içsel pazarlama, yalnızca bir insan kaynakları uygulaması değil, aynı zamanda örgütsel kültürün şekillendirilmesinde önemli bir stratejik araçtır (Ballantyne, 2000). Nitekim stratejik bir araç olarak kurgulanan içsel pazarlama, kurum içi güven iklimini inşa ederek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine de zemin hazırlar (Gounaris, 2006).

Rafiq ve Ahmed (2000), içsel pazarlamayı daha kapsamlı bir çerçevede ele alarak, çalışanların motivasyonunu artırmayı, örgütsel değişime karşı direnci azaltmayı ve müşteri odaklı bir kültür oluşturmayı amaçlayan bütüncül bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım, içsel pazarlamanın sadece çalışan memnuniyetine odaklanmadığını; aynı zamanda örgütsel koordinasyon ve fonksiyonlar arası uyum sağlama amacını da taşıdığını göstermektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003).

Bu fonksiyonlar arası uyum, işletme içindeki departmanların ortak bir vizyonda birleşmesini sağlayarak pazar odaklılığı artırır (Lings ve Greenley, 2005). Nitekim Ahmed, Rafiq ve Saad (2003), içsel pazarlamanın stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, üst yönetimin liderlik desteği ve çalışanları güçlendirme (empowerment) uygulamaları, içsel pazarlamanın stratejik başarısını doğrudan belirleyen kritik başarı faktörleridir (Wieseke ve ark., 2009).

Literatürde içsel pazarlama kavramının farklı boyutları üzerinde durulmuştur. Foreman ve Money (1995), içsel pazarlamayı çalışanlara yönelik pazarlama benzeri faaliyetler olarak ele alırken; Lings (2004), kavramı içsel pazar araştırması, iç iletişim ve çalışan ihtiyaçlarının

belirlenmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımlar, içsel pazarlamanın disiplinler arası niteliğini ortaya koymaktadır. Özellikle pazarlama ve insan kaynakları yönetimi arasındaki bütünlemenin artması, içsel pazarlama uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkisini daha görünür hale getirmiştir (Gounaris, 2006).

İçsel pazarlama yaklaşımının temel varsayımı, çalışanların tatmin ve motivasyon düzeylerinin artmasının hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyeceğidir (Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger, 1994). Hizmet-kâr zinciri modeli, çalışan memnuniyetinin müşteri sadakati ve finansal performansla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Heskett ve b., 1994). Bu bağlamda içsel pazarlama, örgütsel performansın dolaylı belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Caruana ve Calleya, 1998). Söz konusu dolaylı etki, çalışanların müşteri odaklılık düzeylerinin artması ve hizmet sunumu esnasında hata oranlarının azalması ile açıklanmaktadır (Babakus ve ark., 2003; Yee ve ark., 2008).

Ayrıca yapılan ampirik çalışmalar, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermektedir (Tsai ve Wu, 2011; Abzari, Ghorbani ve Madani, 2011). Çalışanların örgüt içerisinde değerli hissedilmesi, açık iletişim kanallarının oluşturulması ve adil ödüllendirme sistemlerinin uygulanması, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Kelemen ve Papasolomou, 2004; Gounaris, 2008). Bu olumlu tutumlar, çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürürken, örgütsel iklime olan güvenlerini ve işe adanmışlıklarını senkronize bir şekilde artırmaktadır (Chang ve Chang, 2009; Karatepe, 2013).

Sonuç olarak içsel pazarlama, çalışanların örgüt içerisindeki rolünü yeniden tanımlayan ve onları işletmenin temel paydaşlarından biri olarak konumlandıran kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınması, onların örgütsel amaçlarla uyumlu hâle getirilmesi ve müşteri odaklı davranışların teşvik edilmesi, içsel pazarlamanın temel amaçları arasında yer almaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000; Ahmed ve Rafiq, 2003). Bu yönüyle içsel pazarlama, çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi değişkenlerin teorik altyapısının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim içsel pazarlamanın modern yönetim stratejilerine entegre edilmesi, entelektüel sermayenin korunması ve sürdürülebilir insan

kaynakları yönetimi açısından da kritik bir gereklilik haline gelmiştir (Boukis ve Christodoulides, 2018).

1.2. İçsel Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi

İçsel pazarlama kavramının ortaya çıkışı, 1970'li yıllarda hizmet sektöründe yaşanan kalite sorunları ile yakından ilişkilidir. Özellikle hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetinin doğrudan çalışan performansına bağlı olması, araştırmacıları çalışan odaklı pazarlama anlayışını geliştirmeye yöneltmiştir (Berry, 1981; Grönroos, 1985). Bu dönemde hizmet kalitesinin yalnızca dış pazarlama faaliyetleriyle sürdürülemeyeceği anlaşılmış ve çalışanların müşteri deneyimindeki rolü ön plana çıkmıştır (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990). Nitekim ilk dönem çalışmalarında, dış pazar başarısının ön koşulunun iç pazardaki insan kaynağının etkin yönetimi olduğu fikri ağırlık kazanmıştır (George, 1990; Sasser ve Arbeit, 1976).

İçsel pazarlamanın ilk aşaması, çalışanların "iç müşteri" olarak görülmesi yaklaşımına dayanmaktadır. Berry (1981), hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için öncelikle çalışanların tatmin edilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşım, hizmet pazarlaması literatüründe önemli bir paradigma değişimini temsil etmektedir. Berry ve Parasuraman (1991), hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği için çalışanların motive edilmesi ve eğitilmesinin zorunlu olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda çalışanların birer iç müşteri olarak tatmin edilmesi, örgütsel hedeflere ulaşılmasında temel bir itici güç haline gelmiştir (Bansal ve ark., 2001; Lings, 2004).

1980'li yıllarda Grönroos (1985; 1990), içsel pazarlamayı daha sistematik bir çerçeveye oturtarak kavramın teorik altyapısını güçlendirmiştir. Grönroos'a göre içsel pazarlama, çalışanların müşteri yönelimli davranışlar geliştirmesini sağlayan sürekli bir yönetim sürecidir. Bu dönemde içsel pazarlama, hizmet kalitesi yönetimi ile bütünleşmiş ve müşteri memnuniyeti stratejilerinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir (Ballantyne, 2000). Ayrıca örgütsel kültürün pazar odaklı bir yapıya kavuşturulmasında içsel pazarlamanın stratejik bir kaldıraç olduğu vurgulanmıştır (Gounaris, 2006).

1990'lı yıllarda kavram daha geniş bir perspektiften ele alınmıştır. Rafiq ve Ahmed (2000), içsel pazarlamanın yalnızca çalışan memnuniyetine odaklanmadığını; aynı zamanda örgütsel değişim yönetimi sürecinde kritik bir rol oynadığını ileri sürmüştür. Bu yaklaşım, içsel

pazarlamayı stratejik yönetim ve örgütsel davranış literatürü ile ilişkilendirmiştir (Ahmed ve Rafiq, 2003). Aynı dönemde hizmet-kâr zinciri modeli geliştirilmiş ve çalışan memnuniyeti ile müşteri sadakati arasındaki ilişki ampirik olarak ortaya konmuştur (Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger, 1994). Bu model, içsel uygulamaların finansal performans üzerindeki zincirleme etkisini net bir şekilde kanıtlamıştır (Yee ve ark., 2008).

2000'li yıllarla birlikte içsel pazarlama kavramı yalnızca hizmet sektöründe değil, üretim işletmeleri ve kamu kurumlarında da uygulanmaya başlandığı görülmektedir (Gounaris, 2006). Bu dönemde yapılan ampirik çalışmalar, içsel pazarlamanın çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkilerini incelemiştir (Caruana ve Calleya, 1998; Tsai ve Wu, 2011). Ayrıca içsel pazarlamanın örgütsel kültür, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları ile entegrasyonu üzerinde durulmuştur (Kelemen ve Papasolomou, 2004). Bu entegrasyon, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırırken işten ayrılma niyetlerini de minimize eden bir kurumsal iklim yaratmıştır (Chang ve Chang, 2009; Karatepe, 2013).

Günümüzde içsel pazarlama, dijital iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Kurum içi iletişim platformları, e-eğitim sistemleri ve performans geri bildirim mekanizmaları, içsel pazarlama uygulamalarının etkinliğini artırmaktadır (Kumar ve Pansari, 2016; Papasolomou ve Kitchen, 2024). Özellikle dijitalleşen iş ortamlarında çalışan esenliği (employee well-being) ve hibrid çalışma modelleri, içsel pazarlamanın operasyonel süreçlerini doğrudan şekillendirmektedir (Boukis ve Christodoulides, 2018). Böylece kavram, geleneksel hizmet pazarlaması perspektifinden çıkarak bütüncül bir örgütsel yönetim yaklaşımına dönüşmüştür (Gounaris, 2008; Varey ve Lewis, 2019).

Sonuç olarak içsel pazarlamanın tarihsel gelişimi incelendiğinde, kavramın hizmet kalitesi odaklı bir yaklaşımdan stratejik yönetim perspektifine doğru evrildiği görülmektedir. Bu evrim süreci, içsel pazarlamanın çalışan davranışları ve motivasyon üzerindeki etkisini daha belirgin hâle getirmiştir (Ahmed ve Rafiq, 2002) (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017). Modern literatür, içsel pazarlamayı artık sadece bir destek süreci olarak değil, entelektüel sermayeyi koruyan ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan dinamik bir yönetsel felsefe olarak konumlandırmaktadır (Barney, 1991; Wieseke ve ark., 2009).

1.2.1. İçsel Pazarlamanın Temel Unsurları

İçsel pazarlama anlayışı, çalışanların örgütsel hedeflerle bütünleşmesini sağlamak amacıyla planlanan çeşitli uygulama ve stratejilerden oluşmaktadır. Literatürde içsel pazarlamanın tek boyutlu bir kavram olmadığı; aksine iletişim, eğitim, ödüllendirme ve yönetim desteği gibi birbiriyle ilişkili unsurların bütünleşik şekilde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000; Ahmed ve Rafiq, 2003). Bu unsurlar, çalışanların motivasyon düzeyini artırmakta ve müşteri odaklı davranış geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Grönroos, 1990; Ballantyne, 2000). Ayrıca, bu boyutların senkronize bir şekilde işletilmesi, departmanlar arası koordinasyonu optimize ederek pazar odaklılığı maksimize etmektedir (Lings ve Greenley, 2005).

İçsel pazarlamanın temel bileşenleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, özellikle çalışanların işe yönelik algısı, içsel iletişim, eğitim ve gelişim faaliyetleri, ödüllendirme sistemleri ve üst yönetim desteğinin ön plana çıktığı görülmektedir (Foreman ve Money, 1995; Gounaris, 2006). Bu unsurların etkin biçimde uygulanması, çalışanların örgüte yönelik algılarını olumlu yönde şekillendirmekte ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini düzeylerini artırmaktadır (Caruana ve Calleya, 1998; Tsai ve Wu, 2011). Söz konusu boyutların çalışan performansına ve kurumsal adanmışlığa dönüşmesi sürecinde, insan kaynakları uygulamaları ile pazarlama felsefesinin stratejik uyumu kritik bir rol oynamaktadır (Bansal ve ark., 2001; Conduit ve Mavondo, 2001).

Aşağıda içsel pazarlamanın temel unsurları ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır.

1.2.2. İçsel İletişim

İçsel iletişim, içsel pazarlamanın en önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Etkin bir iletişim sistemi, çalışanların örgütsel hedefler, stratejiler ve beklentiler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Kelemen ve Papasolomou, 2004). Bilgi akışının açık ve şeffaf olması, çalışanların belirsizlik algısını azaltmakta ve örgüte olan güvenlerini artırmaktadır (Gounaris, 2008). Bu şeffaflık, çalışanların görev tanımlarındaki karmaşayı engelleyerek rol netliği (role clarity) kazanmalarına ve dolayısıyla iş süreçlerinde daha proaktif kararlar alabilmelerine zemin hazırlar (De Bussy ve ark., 2003; Mukherjee ve Malhotra, 2006).

Grönroos'a (1990) göre çalışanların müşteri odaklı davranış sergileyebilmesi için öncelikle örgütsel amaçları doğru anlaması gerekmektedir. Bu nedenle içsel iletişim yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda örgütsel kültürün çalışanlara benimsetilmesi sürecidir. Nitekim çift yönlü dikey ve yatay iletişim kanallarının açık olması, kurumsal vizyonun çalışanlar tarafından içselleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Lings ve Greenley, 2005).

Rafiq ve Ahmed (2000) ise içsel iletişimin çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve müşteri memnuniyetine dolaylı katkı sağladığını belirtmektedir. Çalışanların üst yönetimle kurduğu bu organik iletişim bağı, kendilerini örgüt içinde değerli hissetmelerini sağlayarak kuruma duyulan duygusal bağlılığı (affective commitment) ve genel iş tatminini de doğrudan tetiklemektedir (Asif ve Sargeant, 2000; Karanges ve ark., 2015).

1.2.3. Eğitim ve Gelişim

Eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların bilgi ve beceri düzeyini artırarak hizmet kalitesini yükseltmektedir (Berry ve Parasuraman, 1991). Özellikle hizmet sektöründe çalışanların müşteriyle doğrudan temas hâlinde olması, mesleki yeterliliklerini kritik bir faktör hâline getirmektedir (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990). Bu süreçte sağlanan sistematik eğitim desteği, çalışanların hizmet sunumu esnasında yaşayabilecekleri rol çatışmalarını ve stres faktörlerini minimize ederek iş süreçlerine daha kolay adapte olmalarını sağlamaktadır (Babakus ve ark., 2003; Hartline ve Ferrell, 1996).

Ahmed ve Rafiq'e (2003) göre eğitim programları, çalışanların yalnızca teknik becerilerini değil, aynı zamanda müşteri odaklı tutumlarını da geliştirmeyi amaçlamalıdır. Sürekli öğrenme kültürünün oluşturulması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlamakta ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Ballantyne, 2000). Nitekim işletme tarafından sunulan sürekli eğitim olanakları, çalışanlar tarafından kendilerine yapılan stratejik bir yatırım olarak algılanmakta; bu durum doğrudan içsel motivasyonu tetiklerken iş tatmini ve kurumsal adanmışlığı da en üst düzeye çıkarmaktadır (Bansal ve ark., 2001; Chang ve Chang, 2009).

1.2.4. Ödüllendirme ve Teşvik Sistemleri

Adil ve performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, çalışan motivasyonunun artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Foreman ve Money, 1995). Maddi ve manevi teşvikler, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha istekli davranmalarını sağlamaktadır (Gounaris, 2006). Bu doğrultuda kurgulanan takdir ve ödüllendirme mekanizmaları, çalışanların örgüt içindeki adalet algılarını güçlendirerek, kurumsal amaçlara yönelik içselleştirilmiş bir motivasyon köprüsü inşa etmektedir (Lings, 2004; Lings ve Greenley, 2005).

Rafiq ve Ahmed (2000), içsel pazarlamanın başarıya ulaşabilmesi için ödüllendirme sistemlerinin müşteri odaklı davranışları desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Performans değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarının etkin biçimde uygulanması, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Tsai ve Wu, 2011). Nitekim performansa dayalı şeffaf bir ödüllendirme yapısı, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini yükseltirken, doğrudan iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetlerini de kayda değer oranda azaltmaktadır (Gounaris, 2008; Karatepe, 2013).

1.2.5. Yönetim Desteği

Üst yönetimin içsel pazarlama uygulamalarına verdiği destek, sürecin başarısı açısından kritik öneme sahiptir (Ahmed ve Rafiq, 2003). Yönetim desteği, çalışanların örgütsel stratejilere güven duymasını ve bu stratejileri benimsemesini kolaylaştırmaktadır (Caruana ve Calleya, 1998). Yöneticilerin sergilediği bu vizyoner yaklaşım, çalışanların kurumsal iklimi pozitif olarak algılamalarını sağlayarak, örgüte karşı duyulan güven duygusunu derinden pekiştirmektedir (Babakus ve ark., 2003; Gounaris, 2008).

Liderlerin çalışanlara rehberlik etmesi, açık iletişim kurması ve adil bir yönetim anlayışı sergilemesi, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Ballantyne, 2000). Nitekim liderlik desteği, çalışanlara karar alma süreçlerinde özerklik tanınması (empowerment) uygulamalarıyla birleştiğinde, çalışanların hem iş tatminini yükseltmekte hem de onları müşteri odaklı hizmet sunumunda çok daha proaktif hale getirmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996; Wieseke ve ark., 2009). Bu nedenle yönetim desteği, içsel pazarlamanın sürdürülebilirliğini sağlayan temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

1.3. İçsel Pazarlama ve Çalışan Davranışları

İçsel pazarlama uygulamalarını ele alırken, bu yaklaşımın çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisini bütüncül bir çerçevede değerlendirmek gerekir; çünkü çalışanların örgüte yönelik algıları yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini de doğrudan etkilemektedir (Berry, 1981; Grönroos, 1990). Bu bağlamda içsel pazarlama, çalışanların örgütsel hedefleri benimsemesini ve iş süreçlerine gönüllü katılım göstermesini teşvik eden stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000). Söz konusu bütüncül çerçeve, çalışanların psikolojik sermayelerini güçlendirerek kurumsal amaçlar etrafında kenetlenmelerini sağlayan yönetsel bir ekosistem yaratmaktadır (Lings, 2004; Wieseke ve ark., 2009).

Literatürde içsel pazarlamanın; açık iletişim, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, adil ödüllendirme sistemleri ve çalışan katılımını destekleyen uygulamalar aracılığıyla örgütsel bağlılığı güçlendirdiği belirtilmektedir (Foreman ve Money, 1995). Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, iş tatminini artırmakta ve örgüt yararına ekstra rol davranışları sergilemelerine zemin hazırlamaktadır (Organ, 1988). Bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmakta ve işletmenin performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Nitekim ampirik çalışmalar, içsel pazarlama yoluyla tatmin düzeyleri yükselen iş gücünün, resmi görev tanımlarının ötesine geçerek örgütü sahiplenme eğilimi gösterdiğini doğrulamaktadır (Bansal ve ark., 2001; Gounaris, 2006).

Ayrıca içsel pazarlama uygulamalarının motivasyon düzeyini artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı da çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Ahmed ve Rafiq, 2003; Karatepe, 2013). Motivasyonu ve tatmini yüksek çalışanların müşteri odaklı davranışlar sergileme olasılığı artmakta, bu durum da hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine olumlu yansımaktadır (Heskett ve b., 1994). Dolayısıyla içsel pazarlama ile çalışan davranışları arasındaki ilişki, hem bireysel hem de örgütsel çıktılar açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, içsel pazarlama stratejilerinin yapılandırılması, çalışanların içsel motivasyon kanallarını besleyerek iş gücü devir hızını minimize eden en proaktif insan kaynakları ve pazarlama entegrasyonudur (Chang ve Chang, 2009; Tsai ve Wu, 2011).

1.3.1. İçsel Pazarlama ve Motivasyon İlişkisi

1.3.2. Motivasyonun Türleri ve İçsel Pazarlama ile Bağlantısı

Motivasyon literatüründe bireylerin davranışlarını yönlendiren güdüler genel olarak içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluk (amotivasyon) olarak sınıflandırılmaktadır. Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde ele alındığında, içsel motivasyon bireyin yaptığı işi kendi isteği, ilgisi ve tatmini doğrultusunda gerçekleştirmesini ifade ederken; dışsal motivasyon ödül, terfi, prim veya cezadan kaçınma gibi dış faktörlere dayanmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Bu kuramsal düzlemde, çalışanların özerklik (autonomy), yeterlilik (competence) ve ilişkisellik (relatedness) şeklindeki temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması, iş gücünün kurumsal amaçlara yönelik yüksek bir adanmışlık sergilemesinde belirleyici olmaktadır (Ryan ve Deci, 2000).

İçsel pazarlama uygulamaları, özellikle içsel motivasyonun güçlendirilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, gelişim fırsatlarının sunulması ve örgütsel destek algısının artırılması, bireyin işi anlamlı bulmasını ve gönüllü çaba göstermesini teşvik etmektedir. Bu durum, çalışanların yalnızca görev tanımlarını yerine getirmesini değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesini de desteklemektedir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017). Nitekim, içsel pazarlama yoluyla destekleyici bir çalışma ikliminin inşa edilmesi, çalışanların içsel motivasyon düzeylerini doğrudan tetikleyerek müşteri odaklı proaktif davranışların kalıcı hale gelmesini sağlamaktadır (Bansal ve ark., 2001; Gounaris, 2008).

Dışsal motivasyon boyutunda ise ödüllendirme ve performans sistemleri öne çıkmaktadır. Ancak literatürde yalnızca maddi teşviklere dayalı motivasyonun uzun vadede sürdürülebilir olmadığı vurgulanmaktadır (Herzberg, 1959). Bu nedenle içsel pazarlama stratejileri hem içsel hem dışsal motivasyon unsurlarını dengeli biçimde ele almalıdır. Bu dengenin kurulması, dışsal ödüllerin çalışanlar üzerinde yarattığı baskı hissini azaltarak, bu mekanizmaların kalıcı birer iş tatmini ve örgütsel bağlılık kaynağına dönüşmesine olanak tanımaktadır (Cerasoli ve ark., 2014; Gagné ve Deci, 2005).

1.3.3. Beklenti, Eşitlik ve Başarı Kuramları Çerçevesinde İçsel Pazarlama

Motivasyonun örgütsel bağlamdaki açıklamalarından biri de Beklenti Teorisi'dir. Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyler, çabalarının performansa; performanslarının ise ödüle dönüşeceğine inandıkları ölçüde motive olmaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarında şeffaf performans değerlendirme sistemleri ve adil ödüllendirme mekanizmaları, bu beklenti zincirinin güçlenmesini sağlamaktadır. Nitekim, içsel pazarlama kanalları aracılığıyla çalışanlara sunulan açık geri bildirimler, çaba-performans-ödül algısı arasındaki bağı netleştirerek bireylerin dışsal ve içsel motivasyon eğilimlerini senkronize bir şekilde artırmaktadır (Lings, 2004; Rafiq ve Ahmed, 2000).

Benzer şekilde, Adams'ın Eşitlik Teorisi, çalışanların kendi katkı–ödül dengelerini diğer çalışanlarla kıyasladığını ileri sürmektedir. Eğer çalışan örgütte adaletsizlik algılarsa motivasyon düzeyi düşmektedir (Adams, 1965). İçsel pazarlama anlayışı; adil ücretlendirme, açık iletişim ve yönetim desteği ile bu algının dengelenmesine katkı sağlamaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017). Literatürde, içsel pazarlama uygulamalarının kurumsal adalet algısını (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) pekiştirdiği, bu durumun da çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde doğrudan bir katalizör görevi gördüğü ampirik olarak kanıtlanmıştır (Gounaris, 2008; Karatepe, 2013).

Ayrıca McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi, bireylerin başarı, güç ve aidiyet/ilişki kurma ihtiyaçları doğrultusunda motive olduğunu savunmaktadır (McClelland, 1961). İçsel pazarlama stratejileri; kariyer planlama, liderlik geliştirme programları ve ekip çalışması kültürü ile bu ihtiyaçların karşılanmasını desteklemektedir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017). Bu doğrultuda sağlanan eğitim ve yetkilendirme fırsatları, çalışanların başarı ihtiyaçlarını tatmin ederken; açık iç iletişim ve destekleyici yönetim iklimi ise kurumsal aidiyet duygusunu en üst düzeye çıkarmaktadır (Bansal ve ark., 2001; Conduit ve Mavondo, 2001).

1.3.4. İçsel Pazarlama Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisi

İçsel pazarlamanın temel boyutları olan iç iletişim, eğitim ve gelişim, ödüllendirme sistemleri ve yönetim desteği; çalışan motivasyonu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yaratmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003; Berry, 1981). Bu boyutlar, çalışanların örgüt içindeki

algılarını şekillendirerek motivasyonel süreçleri etkilemektedir. Nitekim bütünleşik bir içsel pazarlama stratejisi, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını doyurarak örgütsel vizyonu gönüllü bir şekilde benimsemelerine olanak tanımaktadır (Lings ve Greenley, 2005; Wieseke ve ark., 2009).

İç iletişim, çalışanların örgütsel hedefleri anlamasını ve kendilerini değerli hissetmesini sağlayan temel bir içsel pazarlama aracıdır. Açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim sistemleri, çalışanlarda güven ve aidiyet duygusu oluşturmaktadır (Grönroos, 1985). Ayrıca psikolojik güven kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmesi motivasyon düzeyini artırmaktadır (Edmondson, 1999). Güçlü iç iletişim, çalışanların örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini kolaylaştırmakta ve içsel motivasyonu desteklemektedir. İletişim kanallarının açıklığı, çalışanların rol belirsizliklerini ortadan kaldırarak görev adanmışlıklarını ve kurumsal bağlılıklarını da doğrudan pekiştirmektedir (Karanges ve ark., 2015; Mukherjee ve Malhotra, 2006).

Eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların öz yeterlilik algısını artıran en önemli unsurlardan biridir. Öz yeterlilik kuramına göre bireyler, belirli bir görevi başarıyla yerine getirebileceklerine inandıkları ölçüde daha yüksek çaba göstermektedir (Bandura, 1977). Eğitim yatırımları, çalışanların yetkinlik düzeyini yükseltmekle kalmayıp aynı zamanda onların örgüte olan bağlılık ve motivasyon düzeylerini de artırmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Bu bağlamda gelişim odaklı içsel pazarlama uygulamaları, özellikle içsel motivasyon üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, kendilerini kurumsal olarak güvende hissetmelerini sağlayarak doğrudan iş tatminini yükseltmektedir (Babakus ve ark., 2003; Chang ve Chang, 2009).

Ödüllendirme ve teşvik sistemleri, çalışan davranışlarının yönlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Beklenti Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanlar çabalarının ödüle dönüşeceğine inandıkları ölçüde daha yüksek performans sergilemektedir (Vroom, 1964). Bununla birlikte yalnızca maddi ödüllere dayalı sistemlerin uzun vadede yeterli olmadığı; takdir, tanıma ve anlamlı geri bildirim mekanizmalarının da motivasyon üzerinde güçlü etkiler yarattığı belirtilmektedir (Herzberg, 1959). Bu nedenle içsel pazarlama stratejileri, hem dışsal hem de içsel ödüllendirme araçlarını dengeli biçimde kullanmalıdır. Bu adil ve dengeli yapı, çalışanların örgüt

içi adalet algılarını besleyerek uzun vadeli içsel adanmışlık ve işe gömülmüşlük yaratmaktadır (Gounaris, 2008; Karatepe, 2013).

Yönetim desteği ise algılanan örgütsel destek kavramıyla yakından ilişkilidir. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini ve katkılarını önemsediğini algıladıklarında örgüte karşı daha olumlu tutum geliştirmektedir (Eisenberger ve ark., 1986). Algılanan örgütsel destek arttıkça çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği ampirik olarak gösterilmiştir. Bu bağlamda yönetim desteği, içsel pazarlama uygulamalarının motivasyona dönüşmesinde aracı bir mekanizma işlevi görmektedir. Yöneticilerin sergilediği bu proaktif ve destekleyici liderlik, içsel uygulamaların örgütsel performans çıktılarına dönüşmesindeki en kritik katalizördür (Conduit ve Mavondo, 2001; Tsai ve Wu, 2011).

1.3.5. Motivasyonun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Aracılık Rolü

Bu tez çalışmasının temel varsayımı doğrultusunda motivasyon, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Literatürde içsel pazarlama stratejilerinin çalışanların tutumsal çıktılarını doğrudan etkilemesinin yanı sıra, bireylerin içsel motivasyon mekanizmalarını harekete geçirerek bu çıktıları katmerlediği ve motivasyonun bu süreçte kilit bir köprü görevi gördüğü savunulmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003; George, 1990).

Örgütsel bağlılık literatüründe Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu model (duygusal, devam ve normatif bağlılık) önemli bir yere sahiptir. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların özellikle duygusal bağlılık düzeyini artırmakta; motivasyon ise bu sürecin psikolojik mekanizmasını oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim, iletişim ve ödüllendirme yoluyla motivasyonel olarak desteklenmesi, örgüte karşı hissettikleri kimlik bütünleşmesini ve gönüllü aidiyeti (duygusal bağlılığı) en üst düzeye çıkarmaktadır (Bansal ve ark., 2001; Tsai ve Wu, 2011).

İş tatmini açısından değerlendirildiğinde ise, motive olmuş çalışanların işlerinden daha fazla doyum sağladığı görülmektedir. Motivasyon düzeyi arttıkça, bireyin işine yönelik olumlu tutumu güçlenmektedir. Bu durum, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin azalmasına katkı sağlamaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017). Ampirik araştırmalar, içsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisinin, çalışanların işe adanmışlık ve motivasyon düzeyleri

yükseldiğinde çok daha anlamlı ve kalıcı hale geldiğini doğrulamaktadır (Chang ve Chang, 2009; Karatepe, 2013).

Dolayısıyla motivasyon, içsel pazarlamanın örgütsel sonuçlara dönüşmesinde temel bir ara değişken (mediator) konumundadır. Bu aracılık rolü, yapısal eşitlik modellemelerinde de sıklıkla test edilmekte olup, kurumsal uygulamaların çalışanların içsel dünyasında anlam bulmadan doğrudan yüksek bağlılık veya tatmin yaratamayacağını kuramsal olarak ortaya koymaktadır (Gounaris, 2008; Lings, 2004).

1.4. Ampirik Çalışmaların Değerlendirilmesi

Literatürde yapılan ampirik çalışmalar, içsel pazarlama ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ahmed ve Rafiq (2003), içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ve performansı artırdığını belirlemiştir. Lings ve Greenley (2005) ise içsel pazarlama yöneliminin çalışan memnuniyetini ve motivasyonu güçlendirdiğini göstermiştir. Benzer şekilde, içsel pazarlama bileşenlerinin çalışanların içsel motivasyon kanallarını doğrudan beslediği ve bu motivasyonel artışın kurumsal aidiyet duygusuna dönüştüğü ampirik olarak doğrulanmıştır (Bansal ve ark., 2001; Gounaris, 2008).

Hizmet işletmeleri bağlamında yapılan araştırmalar, özellikle müşteriyle doğrudan temas halinde olan çalışanların motivasyon düzeyinin hizmet kalitesi üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Heskett ve arkadaşlarının (1994) Hizmet Kâr Zinciri yaklaşımı bu ilişkiyi sistematik biçimde açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, içsel hizmet kalitesinin (iletişim, eğitim, destek) optimize edilmesi, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini tetiklemekte; bu da dış pazarda hizmet kalitesi ve müşteri sadakati olarak finansal performansa yansımaktadır (Hartline ve Ferrell, 1996; Yee ve ark., 2008). Dolayısıyla, ampirik bulgular içsel pazarlama ve motivasyon arasındaki köprünün stratejik değerini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

1.4.1. İçsel Pazarlama Boyutlarına İlişkin Ampirik Bulgular

1.4.2. İç İletişim ve Motivasyon: Ampirik Bulgular

İç iletişimin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi, özellikle hizmet sektöründe yapılan araştırmalarda sıklıkla incelenmiştir. İçsel pazarlama literatüründe iç iletişim; bilgi paylaşımı, geri

bildirim mekanizmaları ve örgütsel şeffaflık düzeyi ile ilişkilendirilmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003). Yapılan ampirik çalışmalar, açık iletişim ortamının çalışanların örgütsel hedefleri benimsemesini kolaylaştırdığını ve bu durumun doğrudan motivasyon düzeyini artırdığını göstermektedir. Nitekim kurum içi dikey ve yatay bilgi akışının çift yönlü olarak sürdürülmesi, çalışanların üst yönetimin kararlarına olan güvenini pekiştirerek görevlerini daha yüksek bir istekle yerine getirmelerine zemin hazırlamaktadır (Asif ve Sargeant, 2000; Lings, 2004).

Özellikle psikolojik güven kavramı üzerinden yapılan araştırmalar, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ortamlarda daha yüksek içsel motivasyon sergilediklerini ortaya koymuştur (Edmondson, 1999). Bu bağlamda iç iletişim mekanizmaları yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda motivasyonel bir araç olarak değerlendirilmektedir. Son dönemde yapılan ampirik araştırmalar da dijital veya geleneksel kurum içi iletişim kanallarının etkinliğinin, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu; rol belirsizliğini azaltarak performansı doğrudan tetiklediğini doğrulamaktadır (Karanges ve ark., 2015; Kiriakidou ve Millward, 2000).

1.4.3. Eğitim ve Gelişim Uygulamaları ve Motivasyon

Eğitim yatırımları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmalar, çalışanların yetkinlik düzeyleri arttıkça motivasyonlarının da yükseldiğini göstermektedir. Öz yeterlilik yaklaşımı çerçevesinde, bireyin belirli bir görevi başarabileceğine olan inancı arttıkça çaba düzeyi de artmaktadır (Bandura, 1977). Nitekim işletme bünyesinde sunulan mesleki eğitimler, çalışanların görev becerilerini geliştirerek rol çatışması ve rol belirsizliği gibi motivasyonu baltalayan stres faktörlerini ampirik olarak azaltmaktadır (Babakus ve ark., 2003; Hartline ve Ferrell, 1996).

Ayrıca öz belirleme kuramı kapsamında değerlendirildiğinde, çalışanlara gelişim fırsatı sunulması onların yeterlilik ihtiyacını karşılamakta ve içsel motivasyonu güçlendirmektedir (Deci ve Ryan, 1985). Eğitim ve kariyer gelişimi olanakları sunan işletmelerde çalışan bağlılığı ve iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu ampirik olarak desteklenmiştir. Yapılan güncel araştırmalar, gelişim odaklı içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanlar tarafından kurumsal bir değer verme işareti olarak algılandığını; bu algının da içsel motivasyonu tetikleyerek işten ayrılma

niyetini düşürdüğünü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan artırdığını ortaya koymaktadır (Bansal ve ark., 2001; Chang ve Chang, 2009; Tsai ve Wu, 2011).

1.4.4. Ödüllendirme Sistemleri ve Motivasyon

Ödüllendirme sistemlerinin motivasyon üzerindeki etkisi, Beklenti Teorisi çerçevesinde açıklanmaktadır. Çalışanlar çabalarının adil ve anlamlı ödüllerle karşılık bulacağına inandıklarında daha yüksek performans göstermektedir (Vroom, 1964). Nitekim içsel pazarlama stratejileri doğrultusunda kurgulanan şeffaf ve performansa dayalı ödüllendirme mekanizmaları, çalışanların çaba-performans-ödül beklentilerini doğrudan güçlendirerek iş süreçlerine yönelik hem dışsal hem de içsel motivasyon eğilimlerini artırmaktadır (Lings, 2004; Lings ve Greenley, 2005).

Bununla birlikte literatürde yalnızca maddi ödüllerin yeterli olmadığı vurgulanmaktadır. Herzberg (1959), maddi unsurların memnuniyetsizliği önleyebileceğini (hijyen faktörleri) ancak kalıcı motivasyon için başarı, takdir ve sorumluluk gibi içsel faktörlerin gerekli olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle içsel pazarlama kapsamında uygulanan ödül sistemleri, hem maddi hem manevi boyutları içermelidir. Ampirik araştırmalar, maddi teşviklerin takdir, tanınma ve yapıcı geri bildirimler gibi manevi ödüllerle desteklendiği durumlarda çalışanların örgüt içi adalet algılarının pekiştiğini; bu durumun da iş tatmini ve örgütsel bağlılığı zirveye çıkarırken işten ayrılma niyetini ise anlamlı oranda düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Gounaris, 2008; Karatepe, 2013).

1.4.5. Yönetim Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek

Yönetim desteği ile motivasyon arasındaki ilişki, algılanan örgütsel destek kavramı üzerinden açıklanmaktadır. Çalışanların örgütün kendilerine değer verdiğini ve katkılarını önemsediğini algılaması, genel motivasyon düzeyini artırmaktadır (Eisenberger ve ark., 1986). Bu algı arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri de yükselmektedir. Nitekim içsel pazarlama stratejilerinin başarısı, üst yönetimin bu uygulamalara verdiği liderlik desteği ile doğrudan ilişkilidir; yöneticilerin çalışan odaklı bir kurumsal iklim yaratması, iş gücünün örgüte olan güvenini ve içsel motivasyon kanallarını ampirik olarak pekiştirmektedir (Babakus ve ark., 2003; Gounaris, 2008).

Yönetici–çalışan ilişkilerinin güçlü olduğu örgütlerde çalışanların işlerine daha fazla gönüllü çaba gösterdiği ve performans düzeylerinin arttığı çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017). Hizmet pazarlaması literatüründe yapılan ampirik çalışmalar da üst yönetimin çalışanları yetkilendirme ve rehberlik yoluyla desteklemesinin, temas personelinin rol netliği kazanmasında ve müşteri odaklı proaktif davranışlar sergilemesinde en kritik motivasyonel kaldıraç olduğunu doğrulamaktadır (Conduit ve Mavondo, 2001; Hartline ve Ferrell, 1996; Wieseke ve ark., 2009).

1.5. Teorik Çerçeve ve Kavramsal Model Önerisi

Yukarıda ele alınan teorik ve ampirik bulgular doğrultusunda, içsel pazarlama ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki doğrudan değil, motivasyon aracılığıyla gerçekleşmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003; George, 1990). Bu çerçevede önerilen teorik model şu şekilde özetlenebilir:

İçsel Pazarlama Boyutları (İç İletişim – Eğitim ve Gelişim – Ödüllendirme – Yönetim Desteği)

↓

Çalışan Motivasyonu (İçsel ve Dışsal Motivasyon)

↓

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Bu modelde motivasyon, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tutumlarına dönüşmesinde aracı değişken (mediator) rolü üstlenmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamakta; bu ihtiyaçların karşılanması ise motivasyon düzeyini artırarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Bansal ve ark., 2001; Tsai ve Wu, 2011). Nitekim, bütünleşik bir içsel pazarlama yönelimi, iş gücünün kurumsal stratejileri içselleştirmesini sağlayan motivasyonel bir kaldıraç işlevi görerek çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde performans sergilemelerine olanak tanımaktadır (Gounaris, 2008; Lings, 2004).

Dolayısıyla motivasyon, hem psikolojik hem de stratejik bir köprü işlevi görmektedir. Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamalarının etkinliği, çalışan motivasyonunun güçlendirilmesi ile doğrudan ilişkilidir (Conduit ve Mavondo, 2001). Sonuç olarak önerilen bu kavramsal model,

hizmet sunumunun kalitesini artırmayı hedefleyen işletmelerin, dış pazardaki tüketicilerden önce iç pazardaki çalışanların motivasyonel dünyalarına stratejik yatırımlar yapması gerektiğini ampirik ve kuramsal bir düzlemde doğrulamaktadır (Chang ve Chang, 2009; Wieseke ve ark., 2009).

1.5.1. Hizmet Sektöründe Motivasyonun Stratejik Önemi

İçsel pazarlama ile motivasyon arasındaki ilişki özellikle hizmet sektöründe daha kritik bir önem taşımaktadır. Hizmet işletmelerinde çalışanlar, müşterilerle doğrudan temas halinde oldukları için örgütün dışa yansıyan yüzünü temsil etmektedir. Bu nedenle çalışan motivasyonu, yalnızca bireysel performansla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda müşteri memnuniyeti ve kurumsal itibar üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır (Heskett ve b., 1994). Hizmet Kar Zinciri modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, içsel hizmet kalitesi çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmakta; motive çalışanlar ise daha yüksek hizmet kalitesi sunarak müşteri sadakatini güçlendirmektedir. Bu zincirleme etki, içsel pazarlama uygulamalarının stratejik önemini ortaya koymaktadır. Nitekim temas personelinin sergilediği proaktif ve müşteri odaklı davranışlar, kurumsal performans çıktılarını doğrudan etkileyen en stratejik kaynaktır (Hartline ve Ferrell, 1996; Lings, 2004).

Hizmet sektöründe ayrıca "duygusal emek" kavramı da motivasyon ile yakından ilişkilidir. Çalışanların müşteri karşısında belirli duyguları sergileme zorunluluğu, yüzeyde rol yapma urface acting) ve derinden rol yapma stratejilerine göre şekillenmekte ve uzun vadede tükenmişlik riskini artırabilmektedir (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların bu süreci daha sağlıklı yönetebildiği ve işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu literatürde belirtilmektedir. Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamaları; destekleyici bir iklim yaratarak çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırmakta ve tükenmişlik riskini azaltmaktadır. Ampirik çalışmalar, içsel pazarlama kanalları aracılığıyla örgütsel destek ve takdir gören çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin düştüğünü ve iş motivasyonlarının korunduğunu doğrulamaktadır (Babakus ve ark., 2003; Karatepe, 2013).

Ayrıca işe adanmışlık kavramı da motivasyonun ileri düzey bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. İşe adanmış çalışanlar; canlılık, adanma ve emilim/odaklanma boyutları çerçevesinde daha enerjik, daha istekli ve daha üretken davranışlar sergilemektedir (Schaufeli ve

ark., 2002). İçsel pazarlama uygulamaları ile desteklenen motivasyon, çalışanların örgütsel hedeflerle bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Böyle bir bütünleşme ortamında, içsel uygulamalar yoluyla iş kaynakları zenginleştirilen iş gücü, kurumsal amaçları daha hızlı içselleştirmekte ve bu durum doğrudan yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık olarak işletmeye geri dönmektedir (Bansal ve ark., 2001; Tsai ve Wu, 2011).

1.5.2. Literatürde Teorik Tartışmalar ve Eleştiriler

Motivasyon teorileri her ne kadar örgütsel davranış literatüründe geniş kabul görmüş olsa da, kuramsal ve metodolojik açılardan bazı önemli eleştiriler de mevcuttur. Örneğin, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modelinin kültürler arası geçerliliği ve evrenselliği konusunda ciddi farklı görüşler bulunmaktadır. Eleştirmenler, ihtiyaçların her zaman katı bir hiyerarşik sırayla ilerlemediğini, bireysel önceliklerin ve sosyo-kültürel dinamiklerin bu hiyerarşik yapıyı esnetebileceğini savunmaktadır (Hofstede, 1980; Wahba ve Bridwell, 1976). Bu bağlamda, kolektif kültürlerde aidiyet ve güvenlik ihtiyaçlarının, kendini gerçekleştirme ihtiyacının önüne geçebileceği gerçeği, içsel pazarlama uygulamalarının tek tip değil, kültürel dokuya uygun yapılandırılması gerektiğini göstermektedir.

Benzer şekilde, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi de metodolojik açıdan sıklıkla eleştirilmiştir. Özellikle "kritik olay tekniğine" dayalı veri toplama yöntemi nedeniyle, çalışanların başarıyı kendi içsel yeteneklerine, başarısızlığı ise dışsal çevresel faktörlere atfetme eğiliminde oldukları, dolayısıyla sonuçların insan doğasındaki savunma mekanizmalarına ve öznel değerlendirmelere açık olduğu ileri sürülmüştür (King, 1970; Vroom, 1964). Bununla birlikte söz konusu teori, motivasyonun ve iş tatmininin yalnızca maddi unsurlarla açıklanamayacağını, kalıcı doyum için işin özüne odaklanılması gerektiğini ortaya koyması açısından stratejik önemini korumaktadır.

Öz Belirleme Kuramı bağlamında ise Deci ve Ryan (1985) tarafından yapılan çalışmalar, aşırı ve kontrol edici nitelikteki dışsal ödüllerin, bireyin özerklik algısını zedeleyerek içsel motivasyonunu uzun vadede azaltabileceğini ileri sürmektedir (Deci, 2000, Ryan ve Deci, 2000, Gagné ve Deci, 2005;).

BÖLÜM 2: ÇALIŞAN MOTİVASYONU

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, bireylerin belirli hedeflere ulaşmak amacıyla davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren içsel ve dışsal güçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonel davranış literatüründe motivasyon, çalışanların performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olan en temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Robbins ve Judge, 2017). Söz konusu kavram, bireyin iç dünyasındaki psikolojik ihtiyaçlar ile örgütün sunduğu dışsal uyarıcıların dinamik bir etkileşimi olarak yapılandırılmaktadır (Kanfer ve ark., 2008; Locke ve Latham, 2002).

Motivasyon kelimesi Latince "movere" kelimesinden türemiş olup "harekete geçirmek" anlamına gelmektedir. Bu bağlamda motivasyon, bireyin davranışlarını belirli bir hedef doğrultusunda yönlendiren psikolojik süreçleri ifade etmektedir (Luthans, 2011). Motivasyon yalnızca davranışın başlamasını değil aynı zamanda davranışın yoğunluğu, yönü ve sürekliliğini de kapsamaktadır (Steers ve ark., 2004). Bu yönüyle motivasyonel süreçler, durağan bir durum olmaktan ziyade, çalışanın örgüt içi uygulamaları ve liderlik desteğini nasıl algıladığına göre sürekli olarak yeniden şekillenen dinamik bir mekanizmadır (Amabile, 1993; Gagné ve Deci, 2005).

Örgütlerde çalışan motivasyonu, işletmelerin verimliliğini ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen önemli faktörlerden biridir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların işlerini daha istekli bir şekilde yerine getirdikleri, daha yüksek performans sergiledikleri ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha fazla katkı sağladıkları çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Armstrong, 2020; Judge ve ark., 2001). Hizmet işletmeleri özelinde ise yüksek iş motivasyonu, sadece bireysel çıktılarla sınırlı kalmayıp temas personelinin hizmet sunum kalitesini, müşteri odaklılık eğilimlerini ve kriz anlarındaki hizmet telafi performansını doğrudan yükseltmektedir (Babakus ve b., 2003; Hartline ve Ferrell, 1996).

Günümüz rekabet ortamında işletmeler yalnızca teknolojik yatırımlar veya finansal kaynaklarla sürdürülebilir başarı yakalayamamaktadır. Aynı zamanda çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarının etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle çalışan motivasyonu

modern işletmelerde stratejik bir öneme sahip hale gelmiştir (Noe ve b., 2017). Bu stratejik önem, insan kaynağının taklit edilemez bir rekabet avantajına (resource-based view) dönüştürülmesi sürecinde, içsel pazarlama gibi yönetsel kaldıraçların çalışan motivasyonunu beslemesi zorunluluğunu kuramsal olarak kanıtlamaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003; Lings, 2004).

2.1.1. Çalışan Motivasyonunun Önemi

Motivasyon, çalışanların iş performansını ve örgütsel etkinliği doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar genellikle işlerine daha fazla bağlılık göstermekte ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha yüksek çaba göstermektedirler (Robbins ve Judge, 2017). Çalışan motivasyonu aynı zamanda iş tatmini ile yakından ilişkilidir. İş tatmini yüksek olan çalışanların işlerine daha olumlu yaklaştıkları ve iş performanslarının arttığı çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Judge ve b., 2001). Motivasyonun örgütler açısından sağladığı temel stratejik avantajlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Çalışan Motivasyonunun Örgütlere Sağladığı Faydalar

Motivasyon Etkisi	Açıklama
Performans artışı	Çalışanların görev tanımlarının ötesinde yüksek çaba ve proaktif davranış sergilemesi
İş tatmini	Çalışanların iş süreçlerinden, işin özenden ve çalışma ortamından yüksek doyum sağlaması
Örgütsel bağlılık	Çalışanların kurumsal amaç ve değerlerle bütünleşerek gönüllü aidiyet hissetmesi
Personel devir oranı	İş gücü motivasyonun artmasıyla birlikte işten ayrılma niyeti ve devamsızlığın anlamlı oranda azalması

Kaynak: Herzberg, 1959; Spector, 1997; Meyer ve Allen, 1991; Mowday ve b., 1979; Locke ve Latham, 2002; Vroom, 1964; Griffeth ve b., 2000; Karatepe, 2013

Tablo 1 incelendiğinde, çalışan motivasyonunun tek boyutlu bir başarı kriteri olmadığı; aksine işletmelerin hem tutumsal (iş tatmini, örgütsel bağlılık) hem de davranışsal (performans artışı, personel devir oranının düşmesi) çıktılarını eş zamanlı olarak optimize eden bütünleşik bir kaldıraç işlevi gördüğü anlaşılmaktadır.

Motivasyonun yüksek olduğu örgütlerde çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik düzeylerinin de daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Amabile, 1996). Bu durum özellikle hizmet sektörü gibi insan kaynağının kalitesine ve anlık problem çözme becerisine doğrudan bağımlı olan bilgi temelli sektörlerde kritik bir stratejik önem taşımaktadır. Nitekim, içsel pazarlama uygulamalarıyla desteklenen bir motivasyon iklimi, çalışanların tükenmişlik hissini azaltarak kurumsal inovasyon kapasitesini ve müşteri odaklı hizmet kalitesini sürdürülebilir kılmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003; Gounaris, 2008).

2.1.2. Motivasyon Türleri

Motivasyon literatüründe motivasyon genellikle içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmaktadır (Deci ve Ryan, 2000).

2.1.3. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir dışsal ödül (prim, terfi, ceza vb.) veya baskı olmaksızın, bir davranışı bizzat o faaliyetin sağladığı tatmin duygusu nedeniyle gerçekleştirmesi durumunu ifade etmektedir. Bireyin yaptığı işten doğrudan haz duyması, bu faaliyeti kendi ilgi, merak ve kişisel değerleri doğrultusunda sürdürmesi; içsel motivasyonun temel belirleyicileridir (Deci ve Ryan, 2000).

İçsel motivasyonun kuramsal altyapısı, bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde; özerklik, yetkinlik, ve aidiyet olarak tanımlanan üç temel psikolojik ihtiyaç, bireylerin içsel motivasyonunu tetikleyen en kritik kaldıraçlardır (Ryan ve Deci, 2000). Bu bağlamda özerklik; bireyin kendi iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olması ve inisiyatif kullanabilmesini ifade ederken; yetkinlik, bireyin yaptığı işte ustalaşma ve başarılı olma ihtiyacını temsil etmektedir. Aidiyet ise, çalışanın parçası olduğu organizasyonla kurduğu duygusal ve sosyal bağın gücüyle ölçülmektedir.

Ampirik çalışmalar, içsel motivasyonun çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde dışsal motivasyona kıyasla daha sürdürülebilir ve güçlü etkileri olduğunu doğrulamaktadır (Cerasoli ve ark., 2014). İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar; işlerini daha fazla sahiplenmekte, daha yaratıcı ve proaktif problem çözme stratejileri geliştirmektedir (Amabile,

1996). Özellikle hizmet sektöründe, temas personelinin kurumsal değerleri içselleştirerek müşteriye sunması, büyük ölçüde bu içsel motivasyonel iklime bağlıdır (Wieseke ve ark., 2009).

Son olarak içsel motivasyon, çalışanların iş tatmini ve psikolojik iyi oluş hali üzerinde de belirleyici bir role sahiptir. Çalışanlar yaptıkları işin anlamlı ve değer üreten bir süreç olduğunu algıladıklarında; işe yabancılaşma riski azalmakta ve örgütsel hedeflerle daha yüksek bir uyum sergilemektedirler (Hackman ve Oldham, 1976). Bu süreçte içsel pazarlama uygulamaları, işin içeriğini zenginleştirerek ve çalışanlara geri bildirim mekanizmaları sunarak, işin psikolojik anlamlılığını güçlendiren kritik bir rol üstlenmektedir (Lings, 2004).

İçsel motivasyonu artıran bazı temel faktörler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2

İçsel Motivasyonu Artıran Faktörler

Faktör	Açıklama
İşin anlamlı olması	Çalışanın yaptığı görevin kurumsal ve kişisel değerlerle örtüşmesi
Özerklik	Çalışanın iş süreçlerinde inisiyatif alma ve karar verme yetkinliği
Gelişim fırsatları	Bireyin yetkinlik düzeyini artıracak eğitim ve kariyer olanakları
Başarı duygusu	Görevlerin tamamlanması sonucu hissedilen Kişisel yetkinlik ve tatmin
Takdir etme	Çalışanın çabalarının ve başarılarının örgütsel düzeyde fark edilmesi

Kaynak: Hackman ve Oldham, 1976; Amabile, 1996; Deci ve b., 1999; Devi ve Ryan, 2000

İçsel motivasyon, bireyin görev bilinciyle yaptığı işin ötesine geçerek, süreci bir tatmin kaynağına dönüştürmesi nedeniyle uzun vadeli performans artışı açısından kritik bir belirleyicidir. Bireyler, yaptıkları işin içsel değerini kavradıklarında ve öz-yeterlilik duygularıyla hareket ettiklerinde, dışsal bir denetim mekanizmasına ihtiyaç duymaksızın sürdürülebilir bir performans sergilemektedirler (Deci, Koestner, ve Ryan, 1999).

Bununla birlikte, içsel motivasyonun örgütsel düzeyde yeşerebilmesi için işletmelerin "psikolojik güvenlik" ve "katılımcı yönetim" odaklı bir çalışma iklimi inşa etmeleri elzemdir. Özellikle çalışanların yaratıcılıklarını serbestçe kullanabilecekleri, fikirlerini ifade ederken çekince duymayacakları ve karar alma süreçlerinde söz sahibi olabilecekleri demokratik bir çalışma ortamı, içsel motivasyonun temel besin kaynağıdır (Amabile, 1996). Nitekim içsel pazarlama uygulamalarıyla tesis edilen bu tür destekleyici iklimler, çalışanın işine karşı geliştirdiği duygusal bağlılığı güçlendirmekte; dışsal teşviklerin sınırlı kaldığı durumlarda dahi motivasyonun sürekliliğini temin etmektedir.

2.1.4. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon; bireyin bir davranışı, o faaliyetin kendisine sağladığı hazdan ziyade, dışsal bir sonuç elde etmek (ödül kazanmak veya cezadan kaçınmak) amacıyla gerçekleştirmesi durumunu ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Çalışanların performanslarını maddi veya sosyal ödüllere endeksleyen bu motivasyon türü, davranışın yönünü ve yoğunluğunu dışsal uyarıcılar aracılığıyla belirlemektedir (Robbins ve Judge, 2017).

İşletmelerde dışsal motivasyon araçları genellikle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları; maaş artışları, prim sistemleri, terfi fırsatları ve takdir programları aracılığıyla hayata geçirilmektedir (Armstrong, 2020). Performansın somut çıktılarla ölçülebildiği satış, üretim veya operasyonel süreçlerde, dışsal ödüllerin performansı kısa vadede optimize ettiği ampirik çalışmalarla desteklenmektedir (Noe ve ark., 2017). Bu bağlamda dışsal ödüller, kurumsal beklentilerin çalışanlara iletilmesi ve hedeflerle uyumun sağlanması açısından "araçsal bir değer" taşımaktadır.

Ancak literatürde, dışsal ödüllerin kullanımına dair önemli bir kuramsal uyarı mevcuttur; ödüllerin "kontrol edici" bir araç olarak algılanması, çalışanın kendi üzerindeki özerklik algısını zedeleyerek içsel motivasyonu köreltebilmektedir (Deci, Koestner ve Ryan, 1999). Literatürde "ödüllerin baltalama etkisi" olarak bilinen bu fenomen, içsel pazarlama uygulamalarının stratejik önemini artırmaktadır.

Modern yönetim anlayışında dışsal ödüller; sadece birer "finansal transfer" olarak değil, örgütün çalışana verdiği değerin bir "geribildirim" unsuru olarak kurgulanmalıdır. Bu noktada

içsel pazarlama, dışsal ödülleri (prim, takdir, terfi) içsel ihtiyaçları (yetkinlik ve aidiyet) besleyen birer sembol haline getirerek, motivasyonel sinerji yaratmaktadır (Amabile, 1993; Gagné ve Deci, 2005).

Tablo 3

Dışsal Motivasyon Araçları

Motivasyon Aracı	Açıklama
Maaş artışı	Çalışanın temel gelir düzeyinin ve yaşam standartların iyileştirilmesi
Prim sistemi	Bireysel veya takımsal performans hedeflerine dayalı değişken ek ödeme
Terfi	Çalışana hiyerarşik veya fonksiyonel düzeyde artan sorumluluk ve statü kazandırılması
Ödül programları	Gösterilen somut başarıların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi
Sosyal Haklar	Yan haklar ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini içeren dolaylı tazminat

Kaynak: Amabile, 1993; Noe ve b., 2017; Robbins ve Judge, 2017; Armstrong, 2020

Dışsal motivasyon araçları doğru şekilde kullanıldığında çalışanların performansını ve örgütsel verimliliği artırabilmektedir. Ancak yalnızca dışsal motivasyon araçlarına odaklanmak çalışanların uzun vadeli motivasyonunu sağlamak için yeterli olmayabilir (Ryan ve Deci, 2000).

2.1.5. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Birlikte Kullanımı

Modern İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının "ikili kullanım" modeli, örgütsel performansın sürdürülebilirliği açısından bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Motivasyonun çok boyutlu yapısı, çalışanların tek bir güdüleyiciye değil, birbirini tamamlayan bütünleşik bir ödül ve destek sistemine yanıt verdiğini ortaya koymaktadır (Robbins ve Judge, 2017).

İşletmelerin dışsal motivasyonu (maaş, prim, yan haklar) temel bir "hijyen faktörü" olarak yapılandırırken, içsel motivasyonu (iş zenginleştirme, özerklik, başarı duygusu) bir "gelişim kaldıracı" olarak konumlandırması, güçlü bir motivasyonel sinerji yaratmaktadır (Armstrong, 2020). Bu hibrit yaklaşım, dışsal ödüllerin sunduğu kısa vadeli performans ivmesini, içsel

motivasyonun sağladığı uzun vadeli kurumsal bağlılık ve yaratıcılık ile sentezlemektedir (Gagné ve Deci, 2005).

İçsel pazarlama perspektifiyle bakıldığında, işletmeler çalışanlarını birer "iç müşteri" olarak kabul ederek, sunulan çalışma ortamını stratejik bir "hizmet ürünü" olarak tasarlamaktadır. Bu kurguda dışsal ödüller, çalışanın örgütsel hedeflerle uyumunu ödüllendiren birer "takdir göstergesi" işlevi görürken; işin kendisi, çalışanın psikolojik ihtiyaçlarını (özerklik, yetkinlik, aidiyet) karşılayan ana motivasyon kaynağı haline gelmektedir (Lings, 2004). Sonuç olarak, sadece maddi ödüllere odaklanan bir yönetim anlayışı çalışanı mekanik bir performans döngüsüne hapsederken; içsel ve dışsal motivasyonun dengeli kullanımı, çalışanın işiyle olan duygusal bağını güçlendirerek örgütsel verimliliği maksimize etmektedir (Robbins ve Judge, 2017).

Tablo 4

İçsel ve Dışsal Motivasyonun Birlikte Kullanımı

Motivasyon Türü	Uygulama Örneği
İçsel motivasyon	İşin anlamlı hale getirilmesi
İçsel motivasyon	Gelişim fırsatları
Dışsal motivasyon	Maaş ve prim sistemleri
Dışsal motivasyon	Terfi ve ödüller

Kaynak: Deci ve Ryan, 2000; Robbins ve Judge, 2017; Armstrong, 2020

Araştırmalar içsel ve dışsal motivasyonun dengeli bir şekilde kullanıldığı örgütlerde çalışanların performansının ve örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Deci ve Ryan, 2000).

2.2. Motivasyon Teorileri

Çalışan motivasyonunu anlamak ve açıklamak amacıyla yönetim ve organizasyon literatüründe birçok motivasyon teorisi geliştirilmiştir. Bu teoriler genel olarak çalışanların davranışlarını neyin yönlendirdiğini ve bireylerin neden belirli şekillerde davrandıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Motivasyon teorileri genellikle kapsam teorileri (ihtiyaç teorileri) ve süreç teorileri olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır (Robbins ve Judge, 2017).

Kapsam teorileri bireylerin hangi ihtiyaçlar doğrultusunda motive olduklarını açıklamaya çalışırken, süreç teorileri motivasyonun nasıl oluştuğunu ve bireylerin davranışlarını hangi süreçlerin etkilediğini açıklamaktadır (Luthans, 2011).

Aşağıda literatürde en çok kabul gören motivasyon teorileri açıklanmaktadır.

2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon alanında en çok bilinen teorilerden biri Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir**.** Maslow'a göre bireylerin davranışları belirli ihtiyaçların karşılanması doğrultusunda şekillenmektedir (Maslow, 1943).

Maslow insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde bulunduğunu ve bireylerin alt seviyedeki ihtiyaçları karşılanmadan üst seviyedeki ihtiyaçlara yönelmediklerini ifade etmektedir. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları beş temel kategoride incelenmektedir. (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Tablo 5

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaç Türü	Açıklama
Fizyolojik ihtiyaçlar	Yemek, su, barınma gibi temel yaşam ihtiyaçları
Güvenlik ihtiyaçları	İş güvenliği, ekonomik güvence
Sosyal ihtiyaçlar	Aidiyet, arkadaşlık ve sosyal ilişkiler
Saygı ihtiyaçları	Statü, prestij, takdir edilme
Kendini gerçekleştirme ihtiyaçlar	Bireyin potensiyelini tam olarak kullanması

Kaynak: Maslow, 1943; Robbins ve Judge, 2017; Armstrong, 2020

Maslow'un teorisine göre çalışanlar, hiyerarşik bir düzen içerisinde öncelikle temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadırlar. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra bireyler; sosyal ilişkiler kurmaya, saygı görmeye ve nihai olarak kendilerini gerçekleştirmeye yönelmektedirler (Maslow, 1943).

Örgütler açısından bakıldığında, çalışan motivasyonunu sürdürülebilir kılmak için bu farklı ihtiyaç seviyelerinin bütünleşik bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örneğin; maaş ve iş güvenliği uygulamaları çalışanların temel (alt düzey) ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olurken, takdir edilme, geri bildirim ve kariyer gelişimi gibi İnsan Kaynakları uygulamaları daha üst düzey ihtiyaçların karşılanmasına katkı sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2017). Maslow'un teorisi, motivasyon literatüründe oldukça etkili olmuş ve yönetim bilimindeki birçok güncel yaklaşımın geliştirilmesine kuramsal temel oluşturmuştur (Armstrong, 2020; Robbins vw Judge, 2017).

2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, çalışan motivasyonunu etkileyen unsurları "hijyen faktörleri" ve "motivasyon faktörleri" olmak üzere iki ana kategoride sınıflandırmaktadır (Herzberg, 1966). Herzberg'e göre bazı faktörler çalışanların işlerinden memnun olmamalarına neden olurken, bazı faktörler ise çalışanların işlerine yönelik gerçek bir motivasyon ve tatmin duymalarını sağlamaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Tablo 6

Herzberg Çift Faktör Teorisi

Hijyen Faktörleri	Motivasyon Faktörleri
Maaş	Başarı
Çalışma koşulları	Tanınma
İş güvenliği	Sorumluluk
Şirket politikası	Gelişim fırsatları
Yönetim tarzı	İşin kendisi

Kaynak: Herzberg, 1966; Robbins ve Jufge, 2017; Armstrong, 2020

Hijyen faktörleri, çalışanların iş yerindeki hoşnutsuzluğunu minimize eden ve memnuniyetsizlik duymalarını önleyen unsurlardır. Örneğin; yetersiz maaş, kötü çalışma koşulları veya olumsuz yönetim uygulamaları çalışanların işlerinden tatminsizlik yaşamasına neden olabilmektedir (Herzberg, 1966).

Buna karşın motivasyon faktörleri, çalışanların işlerinden içsel tatmin duymalarını ve yüksek performans sergilemelerini sağlayan unsurlardır. Başarı elde etmek, sorumluluk almak, tanınma ve kişisel gelişim fırsatlarına sahip olmak, bu motivasyonel dinamiklerin başında gelmektedir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017). Herzberg'in teorisine göre, çalışan motivasyonunu artırmayı hedefleyen yöneticiler yalnızca maaş veya çalışma ortamı gibi hijyen faktörlerini iyileştirmekle yetinmemeli, aynı zamanda sorumluluk verme, başarıları takdir etme ve gelişim fırsatları sunma gibi motivasyonel uygulamalara da stratejik önem vermelidirler (Luthans, 2011).

2.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafndan geliştirilen Beklenti Teorisi, motivasyonun bireyin beklentileri doğrultusunda oluştuğunu ifade etmektedir. Bu teoriye göre bireyler, belirli bir davranışı gerçekleştirmeden önce, o davranışın kendilerine sağlayacağı sonuçları değerlendirmektedir (Vroom, 1964). Vroom'a göre motivasyon seviyesi, üç temel faktörün (beklenti, araçsallık ve değer) çarpımıyla oluşan bilişsel bir süreçtir.

Vroom'un teorisine göre motivasyon üç temel faktöre bağlıdır:

Tablo 7

Beklenti Teorisi Bileşenleri

Faktör	Açıklama
Beklenti	Çabanın performansa dönüşeceğine inanma
Araçsallık	Performansın ödül getireceğine inanma
Değer	Ödülün birey için önemli olması

Kaynak: Vroom, 1964; Robbins ve Judge, 2017

Beklenti teorisine göre bir çalışan, harcadığı çabanın yüksek performansa yol açacağına inanıyorsa ve bu performansın kendisi için değer taşıyan bir ödül sağlayacağını düşünüyorsa daha yüksek motivasyon gösterecektir (Vroom, 1964). Bu teori, özellikle performans değerlendirme ve ödül sistemlerinin tasarlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların motivasyonunu artırmak için performans ile ödül arasındaki ilişkinin şeffaf, açık ve adil bir şekilde kurgulanması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2017).

2.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, çalışanların motivasyonunun adalet algısına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Adams, 1965).

Bu teoriye göre çalışanlar kendi katkıları ile elde ettikleri ödülleri diğer çalışanların katkıları ve ödülleri ile karşılaştırmaktadırlar. Eğer çalışanlar bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik olduğunu düşünürlerse motivasyonları olumsuz yönde etkilenmektedir. (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Tablo 8

Eşitlik Teorisi Unsurları

Unsur	Açıklama
Girdi	Çalışanın işine yaptığı katkılar
Çıktı	Çalışanın elde ettiği ödüller
Karşılaştırma	Diğer çalışanlarla kıyaslama

Kaynak: Adams, 1965; Robbins ve Judge, 2017

Eşitlik teorisi örgütlerde adil ücretlendirme sistemlerinin ve eşit fırsatların önemini vurgulamaktadır. Çalışanların adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünmeleri motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2017).

2.2.5. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Teorisi

David McClelland tarafından geliştirilen Başarı Motivasyonu Teorisi, bireylerin temel olarak üç farklı ihtiyacın etkisiyle motive olduklarını ileri sürmektedir (McClelland, 1987). Bu teoriye göre her bireyin ihtiyaç profili farklılık göstermekte ve bu profil, bireyin iş dünyasındaki davranışlarını ve motivasyon kaynaklarını belirlemektedir.

Tablo 9

McClelland İhtiyaçları

İhtiyaç	Açıklama
Başarı ihtiyacı	Zor hedeflere ulaşma isteği
Güç ihtiyacı	Başkalarını etkileme isteği
Bağlılık ihtiyacı	Sosyal ilişkiler kurma isteği

Kaynak: McClelland (1987).

McClelland'ın modeline göre, başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler genellikle zorlu görevleri üstlenmekten ve performanslarını sürekli geliştirmekten haz alırlar. Güç ihtiyacı baskın olan bireyler, başkalarını yönlendirme ve liderlik etme konusunda daha istekli eğilimler sergilerler. Bağlılık ihtiyacı yüksek olan bireyler ise kurumsal kültür içerisinde sosyal ilişkiler kurmaya, iş birliğine ve ekip çalışmasına daha fazla önem vermektedirler (McClelland, 1987).

2.3. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Çalışan motivasyonu bireyin iş ortamında sergilediği davranışların yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirleyen önemli bir unsurdur. Çalışanların motivasyon düzeyi yalnızca bireysel özelliklere bağlı değildir; aynı zamanda örgütsel ve çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle motivasyon çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Armstrong, 2020).

Literatürde çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler genellikle bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç temel kategori altında incelenmektedir (Robbins ve Judge, 2017). Bu faktörlerin her biri çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve performanslarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

Tablo 10

Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Faktör türü	Örnek
Bireysel faktörler	Kişilik özellikleri
Örgütsel faktörler	Liderlik
Çevresel faktörler	Ekonomik durum

Kaynak: Robbins ve Judge, 2007; Armstrong, 2020

İçsel pazarlama kavramı, ilk olarak Berry (1981) tarafından ortaya atılmış olup, çalışanların işletmenin "iç müşterileri" olarak görülmesi gerektiği temel felsefesine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, işletmelerin dış müşterilerine kaliteli hizmet sunabilmesi için öncelikle iç müşterileri olan çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması ve onların motivasyonunu artırması gerekmektedir.

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların işletme içerisindeki rolünü güçlendirmeyi ve örgütsel hedeflere daha yüksek düzeyde katkı sağlamalarını amaçlamaktadır (Grönroos, 1990). Bu uygulamalar; çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde kritik etkilere sahiptir. Özellikle hizmet sektöründe, hizmet kalitesi doğrudan çalışan performansına bağlı olduğundan, çalışan motivasyonunun yüksek tutulması müşteri memnuniyetini ve işletmenin genel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003).

Tablo 11

İçsel Pazarlama Uygulamaları

Uygulama	Motivasyon üzerindeki etkisi
Eğitim	Yetkinlik gelişimi
İç iletişim	Aidiyet duygusu
Ödüllendirme	Performans artışı
Yönetim desteği	Motivasyon artışı

Kaynak: Berry, 1981; Grönroos, 1990; Ahmed ve Rafiq, 2003

2.3.1. Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri

İçsel pazarlama uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların mevcut bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Çalışanların mesleki yetkinliklerinin artması, iş süreçlerini daha yetkin bir şekilde yürütmelerini sağlamakta ve motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003).

Eğitim programları aynı zamanda çalışanlara uzun vadeli kariyer gelişimi açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Bireylerin kendilerini geliştirebildikleri ve yeni yetkinlikler kazanabildikleri bir iş ortamı, çalışan bağlılığını artırarak daha yüksek motivasyon sergilemelerine olanak tanımaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

2.3.2. İç İletişim

İç iletişim, içsel pazarlama uygulamalarının en kritik unsurlarından biridir. İşletme içerisinde açık ve etkili bir iletişim ortamının tesis edilmesi, çalışanların kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır (Grönroos, 1990). Etkili bir iç iletişim süreci, çalışanların örgütsel hedefleri daha derinlemesine kavramalarına yardımcı olmakta ve işletme başarısına daha fazla katkı sağlamaları yönünde onları teşvik etmektedir. Aynı zamanda

çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilmeleri ve yönetime geri bildirim sunabilmeleri, motivasyon düzeylerini önemli ölçüde artırmaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

2.3.3. Ödüllendirme Sistemleri

Ödüllendirme sistemleri, çalışan motivasyonunu stratejik olarak artırmada kullanılan en güçlü araçlardan biridir. Maddi ve manevi nitelikteki ödüller, çalışanların yüksek performans sergilemelerine destek olmaktadır (Armstrong, 2020). Özellikle adil ve şeffaf bir ödüllendirme sistemi, çalışanların örgüte olan güvenini tesis etmekte ve motivasyonlarını güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra, çalışan başarılarının takdir edilmesi, onların işlerine olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını doğrudan pekiştirmektedir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

2.3.4. Yönetim Desteği

Yönetim desteği, içsel pazarlamanın temel taşlarından biridir. Yöneticilerin çalışanlara rehberlik etmesi, onları desteklemesi ve ihtiyaçlarını dikkate alması, motivasyon üzerinde doğrudan olumlu etkiler yaratmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003). Çalışanların görüşlerine değer verilmesi, karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması ve yöneticiler tarafından desteklenmeleri, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu destekleyici iklim, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve motivasyonunu ciddi oranda artırmaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Yapılan araştırmalar, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İçsel pazarlama stratejilerini bütünleşik ve etkin bir şekilde uygulayan işletmeler, çalışan motivasyonunu artırarak genel örgütsel performanslarını da geliştirebilmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003).

2.3.5. İçsel Pazarlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

İçsel pazarlama, işletmelerde çalışanların birer iç müşteri olarak görülmesini ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel amacı, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel performansı geliştirmektir. İçsel pazarlama anlayışına göre çalışanların tatmin edilmesi, onların daha yüksek performans göstermelerine ve

örgüte daha fazla bağlılık duymalarına katkı sağlamaktadır (Berry, 1981). Bu bağlamda, içsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisi kritik bir belirleyicidir (Bansal ve b., 2001).

Literatürde yapılan çalışmalar, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle eğitim faaliyetleri, iç iletişim, ödüllendirme sistemleri ve yönetim desteği gibi uygulamalar çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonunu artırmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003; Rafiq ve Ahmed, 2000).

İçsel pazarlama uygulamalarından biri olan eğitim ve gelişim programları, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı bulmaları, onların işlerine daha fazla önem vermelerine ve daha yüksek motivasyonla çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Bu durum, özellikle içsel motivasyon açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Bir diğer önemli unsur olan iç iletişim, çalışanların işletme içerisindeki bilgi akışını daha etkin bir şekilde takip etmelerine olanak sağlamaktadır. Açık ve etkili iletişim ortamı çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olmakta ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Lings, 2004). Bu durum çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden biridir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

İçsel pazarlama kapsamında uygulanan ödüllendirme sistemleri ise çalışanların performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Maddi ve manevi ödüller çalışanların yaptıkları işlerin değer gördüğünü hissetmelerini sağlamakta ve onların daha fazla çaba göstermelerine katkı sağlamaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Bunun yanında yönetim desteği de çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin çalışanları destekleyici tutum sergilemesi, onların fikirlerini dikkate alması ve çalışanlara güven vermesi motivasyonun artmasına katkı sağlamaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların hem içsel motivasyonlarını (işten duyulan tatmin, gelişim isteği, başarı duygusu) hem de dışsal motivasyonlarını (ödül, terfi, maaş

artışı gibi faktörler) olumlu yönde etkileyerek örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır (Grönroos, 1990).

Tablo 12

İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

İçsel Pazarlama Boyutu	Açıklama	İçsel Motivasyon Etkisi	Dışsal Motivasyon Etkisi
Kariyer Gelişimi	Terfi fırsatları	Kendini gerçekleştirme	Statü ve gelir artışı
Takdir ve Tanınma	Başarıların takdiri	İş Bağlılığı artışı	Kurumsal ödül ve statü
Eğitim ve Gelişim	Yetkinlik artırma	Gelişim isteği artışı	Kariyer ve terfi beklentisi
İç iletişim	Açık bilgi paylaşımı	Aidiyet duygusu gelişimi	İş ortamına uyum artışı
Ödüllendirme	Performansa dayalı ödül	Başarı duygusu artışı	Maaş ve prim artışı
Yönetim desteği	Destekleyici yaklaşım	Özgüven ve iş tatmini	İş güvencesi güçlenmesi

Kaynak: Ahmed ve Rafiq (2003); Armstrong (2020); Grönroos (1990); Robbins ve Judge (2017).

Tablo incelendiğinde içsel pazarlama uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde çok yönlü etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle çalışanların gelişim fırsatlarına sahip olması, başarılarının takdir edilmesi ve yöneticiler tarafından desteklenmesi hem içsel hem de dışsal motivasyonun artmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta ve işletmelerin daha yüksek performans elde etmesine yardımcı olmaktadır.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

İçsel pazarlama, işletmelerde çalışanların birer iç müşteri olarak görülmesini ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel amacı, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel performansı geliştirmektir. İçsel pazarlama anlayışına göre çalışanların tatmin edilmesi, onların daha yüksek performans göstermelerine ve örgüte daha fazla bağlılık duymalarına katkı sağlamaktadır (Berry, 1981). Bu bağlamda, içsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisi, örgütsel başarının kritik bir belirleyicisidir (Bansal ve b., 2001).

Literatürde yapılan çalışmalar, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle eğitim faaliyetleri, iç iletişim, ödüllendirme sistemleri ve yönetim desteği gibi uygulamalar çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonunu artırmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003; Rafiq ve Ahmed, 2000).

İçsel pazarlama uygulamalarından biri olan eğitim ve gelişim programları, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı bulmaları, onların işlerine daha fazla önem vermelerine ve daha yüksek motivasyonla çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Bu durum, özellikle içsel motivasyon açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Bir diğer önemli unsur olan iç iletişim, çalışanların işletme içerisindeki bilgi akışını daha etkin bir şekilde takip etmelerine olanak sağlamaktadır. Açık ve etkili iletişim ortamı çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olmakta ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Lings, 2004). Bu durum çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyen temel faktörlerden biridir (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

İçsel pazarlama kapsamında uygulanan ödüllendirme sistemleri ise çalışanların performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Maddi ve manevi ödüller çalışanların yaptıkları işlerin değer gördüğünü hissetmelerini sağlamakta ve onların daha fazla çaba göstermelerine katkı sağlamaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Bunun yanında yönetim desteği de çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin çalışanları destekleyici tutum sergilemesi, onların fikirlerini dikkate alması ve çalışanlara güven vermesi motivasyonun artmasına katkı sağlamaktadır (Armstrong, 2020; Robbins ve Judge, 2017).

Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların hem içsel motivasyonlarını (işten duyulan tatmin, gelişim isteği, başarı duygusu) hem de dışsal motivasyonlarını (ödül, terfi, maaş artışı gibi faktörler) olumlu yönde etkileyerek örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır (Grönroos, 1990).

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılıq anlayışı, 1960-cı illərdən etibarən təşkilati davranış sahəsində araşdırılmağa başlanmış və zaman keçdikcə fərqli nəzəri yanaşmalar çərçivəsində inkişaf etdirilmişdir. İlk dövr tədqiqatlarda örgütsel bağlılıq daha çox işçilərin təşkilatda qalma istəyi üzərindən qiymətləndirilmiş, lakin sonrakı illərdə anlayışın çoxölçülü strukturu ortaya qoyulmuşdur (Becker, 1960; Meyer ve Allen, 1991). Bu sahədə aparılan müasir araşdırmalar bağlılığın həm fərdi, həm də təşkilati nəticələr baxımından mərkəzi rol oynadığını təsdiqləyir (Mowday ve b., 2013).

Becker (1960) tərəfindən irəli sürülən "yan bahis nəzəriyyəsi", örgütsel bağlılığın ilk nəzəri təməllərindən biri hesab olunur. Bu nəzəriyyəyə görə işçilər təşkilatda qaldıqları müddət ərzində müxtəlif investisiyalar edir və bu investisiyaların itirilməsi riski səbəbindən təşkilatda qalmağa davam edirlər. Bu yanaşma, bağlılığın daha çox iqtisadi və rasional ölçüsünə fokuslanır (Allen ve Meyer, 1990).

1970-ci illərdə Porter və həmkarları tərəfindən inkişaf etdirilən yanaşma isə örgütsel bağlılığı daha çox emosional bir bağ kimi qiymətləndirmişdir. Bu yanaşmaya görə işçilərin təşkilata olan bağlılığı, onların təşkilatın məqsəd və dəyərlərini mənimsəməsi və təşkilatla eyniləşməsi ilə bağlıdır (Porter ve b., 1974). Bu dövr tədqiqatlarında bağlılıq, işçilərin təşkilata olan sədaqəti və təşkilat üçün səy göstərmə istəyi ilə izah edilmişdir.

1980-ci illərə gəldikdə isə örgütsel bağlılıq anlayışı daha əhatəli şəkildə araşdırılmağa başlanmışdır. O'Reilly və Chatman (1986), örgütsel bağlılığı uyğunlaşma, eyniləşmə və daxililəşdirmə olmaq kimi üç fərqli ölçüdə incələmişlər. Bu yanaşma, örgütsel bağlılığın sadəcə davranışsal deyil, həm də psixoloji bir proses olduğunu ortaya qoymuşdur.

1990-cı illərdə Meyer və Allen tərəfindən hazırlanan üçölçülü bağlılıq modeli, örgütsel bağlılıq ədəbiyyatında ən geniş qəbul görən model halına gəlmişdir. Bu modelə görə örgütsel bağlılıq; emosional bağlılıq, davamlılıq bağlılığı və normativ bağlılıq olmaqla üç ölçüdən ibarətdir (Meyer veAllen, 1991). Bu model, örgütsel bağlılığın çoxölçülü strukturunu sistemli bir şəkildə izah etdiyi üçün ədəbiyyatda mühüm bir yerə sahibdir (Cohen, 2003).

Günümüzdə örgütsel bağlılıq tədqiqatları, klassik nəzəriyyələrlə yanaşı, müasir yanaşmalar çərçivəsində də nəzərdən keçirilir. Xüsusilə son illərdə aparılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın işçi motivasiyası, iş məmnuniyyəti və performansla olan əlaqəsini incələməkdə və bu anlayışın təşkilati uğur üzərindəki təsirlərini ortaya qoymaqdadır (Albrecht ve b., 2021; Bakker ve Demerouti, 2022).

Bundan əlavə, rəqəmsallaşma, məsafədən iş və çevik iş modellərinin geniş yayılması, örgütsel bağlılıq anlayışının yenidən qiymətləndirilməsini zəruri etmişdir. Günümüz işçilərinin dəyişən gözləntiləri, təşkilatların işçi bağlılığını artırmaq üçün yeni strategiyalar hazırlamasını məcburi edir (Robbins ve Judge, 2022; Meyer, 2016).

Tablo 13

Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi

Dönem	Araştırmacı	Yaklaşım
1960'lar	Becker	Ekonomik bağlılık
1970'ler	Porter ve b.	Duygusal bağlılık
1980'ler	O'Reilly ve Chatman	Psikolojik bağlılık
1990'lar	Meyer ve Allen	Üç boyutlu bağlılık modeli
2020 sonrası	Modern araştırmalar	Motivasyon ve persormans ilişkisi

Kaynakça: Becker (1960); Porter ve b. (1974); O'Reilly ve Chatman (1986); Meyer ve Allen (1991); Albrecht ve b. (2021).

3.1.2. Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık kavramı, zaman içerisinde farklı teorik yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmış ve çeşitli modellerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriler, çalışanların örgüte neden bağlı olduklarını ve bu bağlılığın nasıl geliştiğini anlamaya yönelik önemli katkılar sağlamaktadır. Literatürde örgütsel bağlılığı açıklayan başlıca teoriler arasında Becker'in Yan Bahis Teorisi, Porter ve arkadaşlarının Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman Modeli ile Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli yer almaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Robbins ve Judge, 2022). Bağlılık olgusu, zamanla sadece bir "kalma" kararı değil, örgütle bütünleşmeyi ifade eden karmaşık bir yapı olarak tanımlanmıştır (Mowday ve b., 1982).

İlk olarak Becker (1960) tarafından geliştirilen Yan Bahis Teorisi, örgütsel bağlılığı daha çok ekonomik ve rasyonel bir çerçevede ele almaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar, örgütte kaldıkları süre boyunca zaman, emek, kariyer gelişimi ve sosyal ilişkiler gibi çeşitli "yatırımlar" yapmaktadırlar. Çalışanlar bu yatırımları kaybetmemek adına örgütte kalmaya devam etmektedirler (Becker, 1960). Bu durum, bağlılığın bir "zorunluluk" (continuance) sonucu ortaya çıktığını göstermektedir.

Buna karşılık Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından geliştirilen yaklaşım, örgütsel bağlılığı daha çok duygusal ve tutumsal bir bağ olarak ele almıştır. Bu modelde bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt adına çaba göstermesi ve örgütte kalma isteği ile ilişkilidir (Steers, 1977). Bu yaklaşım, bağlılığın yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda psikolojik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Mowday ve b., 1982).

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından geliştirilen model ise örgütsel bağlılığı üç farklı boyutta incelemektedir: uyum özdeşleşme ve içselleştirme. Uyum, bireyin ödül veya ceza beklentisi ile bağlılık göstermesini; özdeşleşme, bireyin örgütle duygusal bir bağ kurmasını; içselleştirme ise bireyin örgütün değerlerini kendi değerleri ile bütünleştirmesini ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu model, bağlılığın çok boyutlu ve derin bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel bağlılık literatüründe en yaygın kabul gören model ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık modelidir. Bu model, bağlılığı duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Bu modelin en önemli katkısı, çalışanların örgüte farklı nedenlerle (duygusal yakınlık, zorunluluk veya ahlaki yükümlülük) bağlı olabileceğini sistematik olarak açıklamasıdır (Meyer ve Allen, 1991; Mathieu ve Zajac, 1990).

Günümüzde yapılan çalışmalar, bu klasik teorilerin yanı sıra modern yaklaşımların da etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle çalışan motivasyonu, liderlik tarzı, örgütsel destek ve iş tatmini gibi faktörlerin örgütsel bağlılık ile güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirtilmektedir (Albrecht ve b., 2021; Bakker ve Demerouti, 2022). Bu durum, örgütsel bağlılığın yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgütsel faktörlerden etkilenen dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 14

Örgütsel Bağlılık Teorilerinin Karşılaştırılma

Teori	Temsilci(ler)	Temel Yaklaşım	Bağlılık Türü
Yan Bahis Teorisi	Becker (1960)	Ekonomik ve rasyonel yaklaşım	Zorumlu bağlılık
Tutumsal Bağlılık	Porter ve b. (1974)	Duygusal odaklılık	Gönüllü bağlılık
Üç Boyutlu Model	O'Reilly ve Chatman (1986)	Psikolojik süreç	Çok boyutlu yapı
Üç Boyutlu bağlılık	Meyer ve Allen (1991)	Bütünleşik yaklaşım	Kapsamlı bağlılık

Kaynakça: Becker (1960); Porter ve b., (1974); O'Reilly ve Chatman (1986); Meyer ve Allen (1991).

3.1.3. Meyer ve Allen Üç Boyutlu Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık modeli, örgütsel bağlılık literatüründe en çok kabul gören ve en yaygın kullanılan modellerden biridir. Bu model, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının farklı nedenlere dayandığını ortaya koymakta ve bağlılığı üç temel boyutta incelemektedir: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık.

Modelin temel katkısı, örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir yapı olarak ele almak yerine, çalışanların psikolojik durumlarını yansıtan çok boyutlu bir perspektiften değerlendirmesidir. Bu yaklaşım, çalışanların örgüte olan bağlılığının "istek", "zorunluluk" veya "ahlaki yükümlülük" temelli olup olmadığını ayrıştırmamıza olanak tanır (Meyer ve Allen, 1991; Allen ve Meyer, 1996).

3.1.4. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte gönüllü olarak bağlanmalarını ve örgütle güçlü bir duygusal bağ kurmalarını ifade etmektedir. Bu boyutta çalışanlar, örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duymakta, örgütün değerlerini benimsemekte ve örgütün başarısını kendi başarıları

olarak görmektedirler (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte "kalmak istedikleri için" kalmaktadırlar. Literatür, bu bağlılık türünün iş tatmini, içsel motivasyon ve yüksek iş performansı ile doğrudan ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu doğrulamaktadır (Albrecht ve b., 2021).

3.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları "maliyetleri" dikkate alarak örgütte kalmaları durumunu ifade etmektedir. Bu maliyetler; ekonomik kayıplar, elde edilen kıdem haklarının kaybı, kariyer fırsatlarının azalması ve yeni iş bulma zorlukları gibi faktörleri içermektedir (Becker, 1960; Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütte "kalmak zorunda olduklarını" hissetmektedirler. Duygusal bağlılığa kıyasla daha araçsal ve "zorunluluk" temelli bir bağlılık olsa da, çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini azaltması bakımından işletmeler için kritik bir öneme sahiptir (Meyer ve Allen, 1991).

3.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk ve yükümlülük olarak görmelerini ifade etmektedir.

Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgüte karşı kendilerini "borçlu" hissetmekte ve örgütte kalmanın doğru bir davranış olduğuna inanmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991). Normatif bağlılığın oluşmasında örgütün sağladığı sosyal destek, eğitim olanakları ve etik kurumsal değerler temel belirleyicilerdir. Çalışanlar, örgütten gördükleri yatırımlara karşılık "kalmaları gerektiğine" dair bir içsel sorumluluk duymaktadırlar (Allen ve Meyer, 1996). Bu bağlılık, örgütsel istikrar ve çalışan sadakatinin korunmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 15

Meyer ve Allen Modeline Göre Bağlılık Türleri

Bağlılık Türe	Temel Özellik	Çalışan Davranışı
Duygusal Bağlılık	Gönüllü bağlılık	Yüksek performans, aidiyet
Devam Bağlılık	Zorunlu bağlılık	İşte kalma zorunluluğu
Normatif Bağlılık	Ahlaki bağlılık	Sadakat ve sorumluluk

Kaynak: Mayer ve Allen 1991

3.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok değişkenin etkileşimi sonucu şekillenen karmaşık bir süreçtir. Güncel literatürde yapılan çalışmalar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yalnızca bireysel özelliklere değil, aynı zamanda uygulanan yönetim stratejilerine ve iş ortamının niteliğine de bağlı olduğunu göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2022; Albrecht ve b., 2021). Bu faktörlerin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi doğrudan veya dolaylı yollarla gerçekleşmekte olup, örgütsel bağlılığın sürekliliğini belirlemektedir (Kim ve Beehr, 2020).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürde genel olarak bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana grupta sınıflandırılmaktadır (Kim ve Beehr, 2020).

Bireysel faktörler, çalışanların demografik ve psikolojik niteliklerini yansıtır; bunlar arasında yaş, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri ve bireysel kariyer beklentileri yer almaktadır. Özellikle bireyin sahip olduğu iş değerleri ile örgütün temel değerlerinin uyumlu olması, örgütsel bağlılığın pozitif yönde gelişmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Van den Broeck ve b., 2021).

Örgütsel faktörler, çalışan bağlılığı üzerinde en güçlü ve stratejik etkiye sahip olan unsurlar arasında yer almaktadır. Liderlik tarzı, örgüt kültürü, yönetim desteği, ödüllendirme sistemleri ve kariyer gelişim fırsatları, çalışanların örgüte olan sadakatini doğrudan etkilemektedir (Albrecht ve

b., 2021; Bakker ve Demerouti, 2022). Özellikle destekleyici liderlik anlayışı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra, açık iletişim kanallarının varlığı ve adil yönetim uygulamaları da çalışan bağlılığının sürekliliğine önemli katkılar sağlamaktadır (Kim ve Beehr, 2020).

Çevresel faktörler ise işletme dışı dinamikleri; yani ekonomik koşulları, iş piyasasının genel durumunu ve sektörel rekabet düzeyini içermektedir. Literatür bulguları, özellikle iş bulma olanaklarının kısıtlı olduğu veya ekonomik belirsizliklerin yaşandığı dönemlerde, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin (özellikle devam bağlılığı açısından) arttığını göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2022).

Tablo 16

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Faktör Türü	Alt Faktörler	Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi
Bireysel Faktörler	Yaş, eğitim, kişilik değerleri	Kişisel uyum bağlılığı artırır
Örgütsel Faktörler	Liderlik, ödül sistemi, iletişim	En güçle etki
İş Faktörleri	İş yükü, çalışma koşulları	Tatmin – Bağlılık artar
Sosyal Faktörler	Ekip ilişkileri, destek	Aidiyet duygusunu artırı
Çevresel Faktörler	Ekanomi, iş piyasası	Zorunlu bağlılık oluşturur

Kaynak: Albrecht ve b. (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Kim ve Beehr (2020); Van den Broeck ve b. (2021).

3.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, hem çalışanların bireysel refahı hem de işletmelerin stratejik hedefleri açısından kritik sonuçlar doğurmaktadır. Literatürdeki çalışmalar, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, işlerine daha yüksek motivasyonla odaklandıklarını ve örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde daha aktif rol oynadıklarını göstermektedir (Albrecht ve b., 2021).

Örgütsel bağlılığın en temel sonuçlarından biri, çalışan performansındaki artıştır. Bağlılığı yüksek olan bireyler, görevlerini daha dikkatli, özverili ve verimli bir şekilde yerine getirmekte; bu da kurumun genel üretkenliğine doğrudan katkı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022).

Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık, iş tatmini ile çift yönlü ve güçlü bir ilişki içerisindedir. İş ortamından memnun olan çalışanların örgüte aidiyet hissinin güçlendiği ve bu aidiyetin de iş tatminini daha ileri düzeye taşıdığı pek çok güncel araştırmada teyit edilmiştir (Lee ve Kim, 2023).

Örgütsel bağlılığın işletmeler için en somut kazanımlarından biri ise işten ayrılma niyetinin (turnover intention) azalmasıdır. Örgüte duygusal veya normatif açıdan bağlı hisseden çalışanlar, iş değiştirme eğilimlerini minimize ederek kurumsal istikrarı desteklemektedir (Kim ve Beehr, 2020).

Son olarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde tetiklemektedir. Çalışanlar, resmi görev tanımlarının ötesine geçerek, örgütün yararına gönüllü katkılarda bulunmakta ve sosyal sermayeyi güçlendirmektedir (Bakker ve Demerouti, 2022).

Tablo 17

Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Sonuç Türü	Tanımı / Etkisi
Performans Artışı	Görevlerin dikkatli ve verimli yerine getirilmesi
İş Tatmini	Karşılıklı beslenen pozitif tutum ve aidiyet
Düşük İşten Ayrılma	İş değiştirme niyyetinin azalması ve istikrar
Örgütsel Vatandaşlık	Görev dışı gönüllü katkı ve destekleyici davranışlar

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Kim ve Beehr (2020); Lee ve Kim (2023).

3.2.3. Güncel Araştırmalar (2019 – 2023)

Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar, örgütsel bağlılığın çalışan davranışları ve kurumsal çıktılar üzerindeki etkisini çok daha geniş bir perspektifle ele almaktadır. Literatürde, özellikle çalışan motivasyonu, liderlik tarzları ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki dinamik ilişkiler üzerine odaklanan araştırmalar öne çıkmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022; Van den Broeck ve b., 2021).

Güncel araştırmaların ortak bulgularından biri, örgütsel bağlılığın "örgütsel destek algısı" ile olan doğrudan ilişkisidir. Çalışanlar, kurumları tarafından desteklendiklerini, değerli görüldüklerini ve önemsendiklerini hissettiklerinde, örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir artış gözlemlenmektedir (Albrecht ve b., 2021).

Bunun yanı sıra, küresel ölçekte yaygınlaşan uzaktan ve esnek çalışma modelleri, örgütsel bağlılık kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır. Yapılan çalışmalar, esnek çalışma imkânlarının çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyerek bağlılığı artırabileceğini, ancak aynı zamanda geleneksel ofis içi etkileşimin azalmasıyla örgütle kurulan duygusal bağın zayıflama riski taşıdığını ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022).

Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim de güncel literatürün odağındadır. Özellikle içsel motivasyonun (intrinsic motivation), çalışan bağlılığının sürekliliği ve derinliği üzerinde dışsal motivasyonel faktörlerden çok daha güçlü ve kalıcı bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Ryan ve Deci, 2020).

Tablo 18

Güncel Araştırmaların Özeti (2019 – 2023)

Araştırma Odağı	Temel Bulgular
Örgütsel Destek	Desteklenen çalışanlar daha yüksek bağlılık geliştirir.
Esnek Çalışma	İş-yaşam dengesini iyileştirir; sosyal bağları zayıflatabilir.
İçsel Motivasyon	Bağlılığın derinleşmesinde dışsal faktörlerden daha etkilidir.
İş Tatmini	Motivasyon ve bağlılık ile güçlü bir korelasyona sahiptir.

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Ryan ve Deci (2020); Van den Broeck ve b., (2021).

3.2.4. İçsel Pazarlama ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İçsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve başarısı açısından kritik bir mekanizma olarak kabul edilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların motivasyonu ve örgüte olan bağlılığı, sunulan hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Albrecht, 2021).

İçsel pazarlama yaklaşımı, çalışanların birer "iç müşteri" olarak konumlandırılmasını ve onların beklentilerinin karşılanmasını esas alır. Bu bağlamda çalışanlara sunulan eğitim programları, gelişim fırsatları, ödüllendirme sistemleri ve şeffaf iletişim süreçleri, çalışanların örgütle olan psikolojik bağlarını güçlendirmektedir (Bakker ve Demerouti, 2022).

Güncel araştırmalar, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir. Çalışanların kendilerini örgüt nezdinde değerli hissetmeleri, duygusal bağlılıklarını pekiştiren en temel unsurdur (Van den Broeck, 2021). İçsel pazarlama uygulamaları, bireylerin örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırarak kurumsal hedeflerin kişisel hedeflerle bütünleşmesini sağlamaktadır (Albrecht ve b., 2021).

Bunun yanı sıra, içsel pazarlama ile oluşturulan olumlu örgüt kültürü, çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini minimize ederek hem devam hem de normatif bağlılık düzeylerini yükseltmektedir (Bakker ve Demerouti, 2022). Bu süreçte motivasyonun rolü oldukça kritiktir; içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların içsel motivasyon düzeylerini artırarak örgütsel bağlılığın daha derin ve kalıcı bir temele oturmasına katkı sağlamaktadır (Ryan ve Deci, 2020).

Tablo 19

İçsel Pazarlama – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İçsel Pazarlama Uygulaması	Etkilenen Bağlılık Boyutu	Temel Mekanizma
Eğitim ve Gelişim	Duygusal bağlılık	Aidiyet ve özdeşleşme artışı
Ödüllendirme Sistemleri	Devam bağlılığı	Örgütte kalmanın rasyonel avantajı
Etkili İletişim	Normatif bağlılık	Etik sorumluluk ve sadakat hissi
Motivasyonal Destek	Çok boyutlu	İçsel motivasyon yoluyla güçlenme

Kaynak: Albrecht (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Ryan ve Deci (2020); Van den Broeck (2021).

3.9. Motivasyonun Aracı Rolü

Motivasyon, içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkide "aracı bir değişken" (mediating variable) olarak merkezi bir rol oynamaktadır. Literatürdeki güncel çalışmalar, içsel pazarlama uygulamalarının doğrudan örgütsel bağlılığı oluşturmaktan ziyade, öncelikle çalışan motivasyonunu tetiklediğini ve bu motivasyon artışının örgütsel bağlılığa dönüştüğünü ortaya koymaktadır (Van den Broeck ve b., 2021).

Öz-belirleme teorisi çerçevesinde ele alınan içsel motivasyon, çalışanların işlerine daha derin bir anlam yüklemelerini sağlamaktadır. Çalışanlar, işlerini bir zorunluluktan ziyade kişisel gelişimlerinin bir parçası olarak gördüklerinde, örgüte karşı duydukları bağlılık seviyeleri de anlamlı derecede güçlenmektedir (Ryan ve Deci, 2020).

Motivasyonu yüksek düzeyde olan çalışanlar, yalnızca tanımlanmış görevleri yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütün uzun vadeli başarısı için ekstra çaba gösterme eğilimindedirler. Bu tutum, örgütsel bağlılığın sadece tutumsal değil, aynı zamanda davranışsal boyutunu da güçlendiren temel bir mekanizmadır (Albrecht ve b., 2021).

Tablo 20

Motivasyonun Aracı Rolü

Değişken İlişkisi	Etki Yönü
İçsel Pazarlama → Motivasyon	Pozitif
Motivasyon → Örgütsel Bağlılık	Pozitif
İçsel Pazarlama → Örgütsel Bağlılık	Dolayı ve doğrudan

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Ryan ve Deci (2020); Van den Broeck ve b., (2021).

BÖLÜM 4: İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı geliştirdikleri duygusal ve bilişsel değerlendirmelerin toplamını ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Modern yönetim anlayışında, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmeleri yeterli görülmemekte; aynı zamanda iş süreçlerinden aldıkları memnuniyet, kurumsal başarının temel bir performans göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2022).

İş tatmini, bireyin işten beklentileri ile elde ettiği gerçek kazanımlar arasındaki uyum derecesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanın beklentileri ile kurumsal çıktıların örtüştüğü noktalarda tatmin seviyesi yükselirken; aksi durumda iş tatminsizliği kaçınılmaz olmaktadır. Bu durum, iş tatmininin yüksek düzeyde öznel bir yapıya sahip olduğunu ve bireysel farklılıklardan etkilendiğini göstermektedir (Lee ve Kim, 2023).

Güncel araştırmalar, iş tatmininin yalnızca ekonomik unsurlarla sınırlı olmadığını kanıtlamaktadır. Özellikle çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması, işin "anlamlılık" düzeyi ve örgüt tarafından değerli görülme algısı, tatmin düzeyini belirleyen en kritik faktörlerdendir (Ryan ve Deci, 2020). Örgütsel davranış literatüründe iş tatmini; performans, motivasyon, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi birçok temel değişkenle doğrudan ilişkili olması nedeniyle işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir (Albrecht ve b., 2021).

4.1.1. İş Tatmini ve Boyutları

İş tatmini tek boyutlu bir kavram olmayıp, farklı boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin farklı yönlerini açıklamaktadır (Van den Broeck . 2021).

4.1.2. İçsel Tatmin

İçsel tatmin, bireyin yaptığı işin içeriğinden aldığı haz ve manevi tatmin ile ilgilidir. İşin anlamlı olması, bireyin yeteneklerini sergileyebilmesi ve başarı hissi yaşaması içsel tatmini doğrudan artıran unsurlardır. Günümüz iş dünyasında, çalışanlar için anlamlı iş yapma isteği, iş tatmininin en önemli belirleyicilerinden biri haline gelmiştir (Ryan ve Deci, 2020). İçsel tatmini yüksek olan çalışanlar, dışsal ödüllerden bağımsız olarak işlerine daha fazla odaklanmakta ve daha yüksek performans sergilemektedir; bu durum içsel motivasyon ile iş tatmini arasındaki güçlü korelasyonu desteklemektedir (Van den Broeck ve b., 2021).

4.1.3. Dışsal Tatmin

Dışsal tatmin, çalışanların işlerinden elde ettikleri maddi ve çevresel kazanımları ifade eder. Ücret düzeyi, yan haklar, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi unsurlar dışsal tatminin temel bileşenleridir (Bakker ve Demerouti, 2022). Dışsal tatmin, çalışanların temel gereksinimlerinin karşılanması açısından kritik bir öneme sahip olsa da, uzun vadeli ve sürdürülebilir bir tatmin için tek başına yeterli değildir. Güncel çalışmalar, yalnızca yüksek maaş gibi ekonomik teşviklerin çalışanların uzun vadeli iş tatminini sağlamada yetersiz kaldığını göstermektedir (Albrecht ve b., 2021).

4.1.4. Sosyal Tatmin

Sosyal tatmin, çalışanların iş ortamında kurdukları sosyal ilişkilerden ve çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinden duydukları memnuniyeti tanımlar. Destekleyici bir çalışma ortamı, güçlü ekip ruhu ve şeffaf iletişim süreçleri sosyal tatmini artıran temel unsurlardır (Ryan ve Deci, 2020; Bakker ve Demerouti, 2022). Sosyal tatmini yüksek olan çalışanlar, kendilerini örgüt içerisinde daha değerli hissetmekte ve örgüte karşı daha güçlü olumlu tutumlar geliştirmektedirler. Bu süreç, çalışan motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı bütüncül bir yaklaşımla olumlu yönde etkilemektedir (Van den Broeck ve b., 2021).

Tablo 21

İş Tatmini Boyutları

Boyut	Odak Noktası	Temel Unsurlar
İçsel	İşin içeriği be doğası	Başarı hissi, yetenek kullanımı, anlamlılık
Dışsal	Maddi ve çevresel çıktılar	Ücret, yan haklar, iş güvenliği, koşullar
Sosyal	Sosyal ekileşimler	Ekip ruhu, destekleyici ortam, iletişim

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Ryan ve Deci (2020); Van den Broeck ve b. (2021).

4.1.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çok sayıda içsel ve dışsal değişkenin etkileşimiyle şekillenen dinamik bir süreçtir. Literatürde bu faktörler genel olarak bireysel, örgütsel ve çevresel değişkenler olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022).

Örgütsel faktörler, iş tatmini üzerinde en belirleyici etkiye sahiptir. Özellikle benimsenen liderlik tarzı, çalışanların psikolojik iyi olma halini ve tatmin düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Destekleyici ve katılımcı bir liderlik anlayışı, çalışanların örgüt nezdinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve bu aidiyet hissi iş tatminini güçlendirmektedir (Kim ve Beehr, 2020).

Ücret ve ödüllendirme sistemleri, iş tatmininin rasyonel boyutunu temsil eder. Adil, şeffaf ve performansa dayalı bir ödüllendirme mekanizması, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini artıran temel unsurlardan biridir (Albrecht ve b., 2021). Benzer şekilde, kariyer gelişim fırsatları da uzun vadeli iş tatmini için stratejik bir role sahiptir. Mesleki gelişim ve terfi imkânlarının kısıtlı olduğu örgütlerde, çalışanların tatmin düzeylerinin anlamlı ölçüde düştüğü görülmektedir (Lee ve Kim, 2023).

Son olarak, iş-yaşam dengesi modern iş yaşamında iş tatminini belirleyen kritik bir faktör haline gelmiştir. Esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma gibi uygulamalar, çalışanların iş sorumlulukları ile özel hayatlarını daha etkin bir şekilde dengelemelerine olanak tanıyarak iş tatminini olumlu yönde desteklemektedir (Bakker ve Demerouti, 2022).

Tablo 22

İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Faktör	Temel Etkileşim Mekanizmaı	Bağlılık / Tatmin ilişkisi
Liderlik Tarzı	Destekleyici/Katılımcı yaklaşım	Değerlilik algısını artırır
Ödül Sistemleri	Adalet ve performans odağı	Motivasyonu güçlendirir
Kariyer Gelişimi	Gelecek beklentisi ve gelişim	Uzun vadeli tatmini sağlar
İş – Yaşam Dengesi	Esneklik ve yaşam kalitesi	Stresi azaltır, tatmini artırır

Kaynak: Albrecht ve b. (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Kim ve Beehr (2020); Lee ve Kim (2023).

4.2. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini, hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik açısından çok yönlü sonuçlar doğuran kritik bir değişkendir. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, iş performansı, örgütsel bağlılık ve genel iş yeri davranışları üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022).

İş tatmininin en temel çıktılarından biri, çalışan performansı üzerindeki pozitif etkisidir. İşinden memnun olan bireyler, görevlerini daha yüksek dikkat ve özveriyle yerine getirmekte, bu da kurumsal verimliliğe doğrudan katkı sağlamaktadır. Literatürdeki çalışmalar, iş tatmini ile bireysel performans arasında güçlü ve pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu doğrulamaktadır (Albrecht ve b., 2021).

Bunun yanı sıra iş tatmini, çalışanların motivasyonel süreçlerini de beslemektedir. İşinden tatmin duyan bireyler, işlerine karşı daha yüksek bir içsel motivasyon geliştirmekte ve bu durum, görevlerine olan psikolojik bağlılıklarını pekiştirmektedir (Ryan ve Deci, 2020). Ayrıca, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve çift yönlü bir ilişki mevcuttur. İşinden memnun olan

çalışanlar, örgüte karşı daha güçlü bir duygusal aidiyet geliştirmekte ve özellikle duygusal bağlılık boyutunda daha yüksek skorlar sergilemektedir (Lee ve Kim, 2023).

İş tatmininin işletmeler için en somut kazanımlarından biri, işten ayrılma niyetinin azalmasıdır. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların iş değiştirme eğilimleri daha düşük olup, bu durum kurumsal istikrarın korunmasına ve personel devir maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022). Son olarak iş tatmini, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek gönüllü katkılarda bulundukları "örgütsel vatandaşlık davranışlarını" da olumlu yönde tetiklemekte; bu da kurum içi iş birliğini ve genel sosyal sermayeyi güçlendirmektedir (Albrecht ve b., 2021).

Tablo 23

İş Tatmini ve Sonuçları

Sonuç Değişkeni	Etki Mekanizması	Örgütsel Yansıma
İş Performansı	Dikkat ve özveri artışı	Verimlilik artışı
Motivasyon	İçsel tetiklenme	Göreve bağlılıkta güçlenme
Örgütsel Bağlılık	Duygusal aidiyetin gelişimi	Kurumsal sadakat
İşten Ayrılma Niyeti	Kalma isteğinin artması	Personel devir hızında düşüş
Örgütsel Vatandaşlık	Gönüllü katkı ve iş birliği	Sosyal sermayede güçlenme

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Lee ve Kim (2023); Ryan ve Deci (2020).

4.2.1. İş Tatmini, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütsel davranış literatüründe birbirini besleyen ve dinamik bir etkileşim içerisinde olan en temel değişkenlerdir. Güncel araştırmalar, bu üç kavramın izole bir şekilde değil, birbirini karşılıklı olarak tetikleyen bütünsel bir sistem olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022).

Motivasyon, iş tatmininin oluşumunda temel bir itici güç görevi görür. Motivasyonu yüksek olan çalışanların, işlerinden aldıkları tatmin düzeyi de artmakta ve bu durum örgütsel bağlılığa giden yolu açmaktadır. Özellikle öz-belirleme teorisi çerçevesinde içsel motivasyonun, iş tatmini üzerindeki belirleyici etkisinin dışsal faktörlerden çok daha güçlü olduğu vurgulanmaktadır (Ryan ve Deci, 2020).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de oldukça güçlüdür. İşinden memnuniyet duyan bireyler, örgütle özdeşleşme eğiliminde olup, örgütte kalma arzusunu daha yüksek bir düzeyde sergilemektedir. Bu etkileşim, özellikle örgütsel bağlılığın "duygusal bağlılık" boyutunda belirginleşmektedir (Lee ve Kim, 2023). Bununla birlikte, ilişki çift yönlüdür; örgüte derin bir bağlılık duyan çalışanlar, çalışma ortamını daha pozitif algılamakta ve bu da iş tatminlerini yükseltmektedir (Albrecht ve b., 2021).

İçsel pazarlama uygulamaları ise bu üçlü ilişkiyi güçlendiren stratejik bir "katalizör" olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlara sunulan eğitim, şeffaf iletişim ve adil ödüllendirme süreçleri, motivasyonu ve iş tatminini artırarak örgütsel bağlılığın sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022).

Tablo 24

Kavramlar Arası İlişki

Değişkenler	İlişki Türü	Etki Yönü	Temel Dinamik
Motivayon → İş Tatmini	Doğrudan	Pozitif	İçsel motivasyonun tatmine dönüşümü
İş Tatmini → Örgütsel Bağlılık	Doğrudan	Pozitif	Duygusal aidiyetin gelişimi
Örgütsel Bağlılık → İş Tatmini	Geri Besleme	Pozitif	Olumlu bakış açısı ile tatminin artışı
İçsel Pazarlama → Sistem	Destekleyici	Güçlendirici	Motivasyon, tatmin ve bağlılığı artırma

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Lee ve Kim (2023); Ryan ve Deci (2020).

4.2.2. İş Tatmininin Güncel Önemi

Son yıllarda küresel iş dünyasında yaşanan köklü dönüşümler, iş tatmini kavramının stratejik değerini daha da artırmıştır. Özellikle pandemi sonrası dönemde yaygınlaşan uzaktan çalışma modelleri, esnek çalışma saatleri ve dijitalleşme süreçleri, çalışanların iş tatmini algısını yeniden şekillendiren temel faktörler olmuştur (Bakker ve Demerouti, 2022).

Güncel araştırmalar, çalışanların iş tercihlerinde ve tatmin süreçlerinde yalnızca maddi kazanımların değil; aynı zamanda işin anlamlılığı, çalışma esnekliği ve iş-yaşam dengesi gibi niteliksel unsurların çok daha belirleyici hale geldiğini göstermektedir (Van den Broeck ve b., 2021). Bu değişim, işletmelerin çalışan beklentilerini geleneksel kalıpların dışında değerlendirmelerini ve daha "çalışan odaklı" politikalar geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde iş tatmini, "çalışan deneyimi" kavramının ayrılmaz ve en kritik bileşeni olarak kabul edilmektedir (Albrecht ve b., 2021).

4.2.3. İş Tatmini ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe üzerinde en çok mutabık kalınan ancak bir o kadar da karmaşık olan konulardan biridir. Güncel çalışmalar, bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu doğrulamakla birlikte, ilişkinin doğrusal bir yapıdan ziyade çeşitli moderatör ve mediatör değişkenlerin etkisi altında şekillenen dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2022).

İşinden tatmin olan çalışanlar, iş süreçlerine daha fazla bilişsel odaklanma sağlamakta ve görevlerini ifa ederken daha yüksek bir dikkat ve özen sergilemektedirler. Bu tutumsal değişim, doğrudan bireysel performansa ve nihayetinde örgütsel verimliliğe yansımaktadır. Özellikle hizmet odaklı sektörlerde, çalışanların tatmin düzeyleri ile müşteri memnuniyeti skorları arasında doğrudan bir nedensellik bağı olduğu gözlemlenmektedir (Albrecht ve b., 2021).

Bununla birlikte, literatürdeki bazı yaklaşımlar iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin dolaylı olduğunu ve motivasyon gibi aracı değişkenler (mediator) üzerinden gerçekleştiğini savunmaktadır. Motivasyonel kaynaklara sahip çalışanlar, işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin elde etmekte ve bu sinerji performans artışını beraberinde getirmektedir (Ryan ve

Deci, 2020). Ayrıca, bu ilişkinin çalışanların kişisel özelliklerine (öz-denetim, sorumluluk bilinci, içsel odaklılık vb.) göre farklılık gösterdiği de saptanmıştır. Örneğin, yüksek sorumluluk bilincine sahip çalışanlar, iş tatmini düşük olsa dahi profesyonel etik gereği yüksek performans sergileyebilirken; genel eğilim, iş tatmininin performansın ana belirleyicisi olduğu yönündedir (Van den Broeck ve b., 2021).

Tablo 25

İş Tatmini – Performans İlişkisi

Model Tipi	Mekanizma	Temel Bulgular
Doğrudan Etki	Tutum → Davranış	Tatmin artışı performansı tetikler.
Aracı Etki	Tatmin → Motivasyon → Performans	Motivasyon, performansı güçlendiren köprüdür
Bireysel Farklılıklar	Özellik → Tatmin → Performans	Sorumluluk bilinci ilişkiyi modere eder.

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Ryan ve Deci (2020); Van den Broeck ve b., (2021).

4.2.4. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, örgütsel istikrarın korunması ve operasyonel maliyetlerin yönetilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Yüksek çalışan devir oranı, işletmeler için sadece iş gücü kaybı değil, aynı zamanda işe alım, eğitim ve verimlilik kaybı gibi ciddi maliyet kalemlerini de beraberinde getirmektedir (Bakker ve Demerouti, 2022).

Literatürdeki araştırmalar, iş tatmini düşük olan çalışanların, alternatif iş fırsatlarını arama ve mevcut örgütü terk etme eğilimlerinin anlamlı derecede yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. İşinden memnun olmayan bireyler için örgütsel bağlılık zayıflamakta ve örgüt içerisinde kalma motivasyonu minimize olmaktadır (Lee ve Kim, 2023). Buna karşılık, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, kurumsal aidiyet duygusuyla örgüte daha güçlü bir şekilde tutunmakta ve uzun vadeli bir kariyer planını mevcut örgüt çatısı altında sürdürmeye istekli olmaktadırlar (Albrecht ve b.,

2021). İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkileyici gücü, özellikle genç nesil çalışanlar ve yüksek nitelikli (yetenekli) iş gücü için daha belirgindir. Bu çalışan grupları, beklentilerinin karşılanmadığı (düşük tatmin) durumlarda, diğer gruplara oranla çok daha hızlı ve kolay iş değiştirme eğilimi sergilemektedir (Van den Broeck ve b., 2021).

Tablo 26

İş Tatmini – İşten Ayrılma İlişkisi

İş Tatmini Düzeyi	İşten Ayrılma Eğilimi	Temel Sonuç
Düşük	Yüksek	Yüksek personel devir maliyeti ve istikrarsızlık
Orta	Belirsiz	Değişken sadakat, stratejik risk
Yüksek	Düşük	Kurumsal istikrar ve yüksek verimlilik

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Lee ve Kim (2023); Van den Broeck ve b., (2021).

4.2.5. İş Tatmini ile Liderlik Arasındaki İlişki

Liderlik tarzı, çalışanların iş tatmini üzerinde en belirleyici örgütsel faktörlerden biridir. Liderlik yaklaşımı, yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların iş ortamındaki psikolojik iyi olma halini ve memnuniyet düzeylerini de doğrudan şekillendirmektedir. Literatürde özellikle destekleyici ve dönüşümcü liderlik tarzlarının, çalışan tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Kim ev Beehr, 2020).

Dönüşümcü liderler, vizyoner yaklaşımlarıyla çalışanlara ilham vererek, onların işlerine daha derin bir anlam yüklemelerini teşvik ederler. Bu süreç, çalışanların iş tatminini artırmanın yanı sıra, öz-yeterlilik algılarını da güçlendirir. Ayrıca, çalışanların profesyonel gelişimine öncelik veren bir liderlik anlayışı, çalışanın örgüt içerisinde "değerli bir birey" olduğu algısını pekiştirerek tatmin seviyesini yükseltir (Albrecht ve b., 2021).

Buna karşılık, otoriter ve baskıcı liderlik tarzlarının iş tatminini önemli ölçüde düşürdüğü görülmektedir. Bu tür bir liderlik ikliminde çalışanlar, genellikle kendilerini değersiz hissederler, karar süreçlerine katılımları kısıtlanır ve bu durum zamanla işe karşı direnç ile birlikte olumsuz tutumların gelişmesine neden olur (Bakker ve Demerouti, 2022). Liderlik ile iş tatmini arasındaki

bu etkileşim, örgütsel bağlılık üzerinde de dolaylı ancak güçlü bir etkiye sahiptir; zira yüksek tatmin düzeyi, doğrudan örgütsel bağlılığın (özellikle duygusal bağlılığın) artışını destekleyen bir köprü görevi görür (Lee ve Kim, 2023).

Tablo 27

Liderlik ve İş Tatmini

Liderlik Tarzı	Çalışan Algısı	İş Tatmini Üzerindeki Etkisi
Dönüşümcü	İlham verici, Gelişim odaklı	Pozitif (Yüksek)
Destekleyici	Güven verici, Katılımcı	Pozitif (Orta-Yüksek)
Otoriter	Baskıcı, Değersiz hissettiren	Negatif (Düşük)

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Kim ve Beehr (2020); Lee ve Kim (2023).

4.3. İş Tatmini ve İçsel Pazarlama Arasındaki İlişki

İçsel pazarlama, çalışanların örgütsel gereksinimlerini karşılamaya yönelik stratejik yaklaşımlar geliştiren bir süreç olarak, iş tatmini üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahiptir. Çalışanların "iç müşteri" olarak kabul edildiği bir yönetim ikliminde, örgütün sunduğu olanaklar ile çalışan beklentileri arasında uyum artmakta; bu da iş tatmini düzeyini olumlu yönde desteklemektedir (Albrecht ve b., 2021).

İçsel pazarlama uygulamaları kapsamında sunulan yapılandırılmış eğitim programları, kariyer gelişim fırsatları ve şeffaf iletişim süreçleri, çalışanların iş tatminini artırmanın yanı sıra örgütsel bağlılığı da kalıcı hale getirmektedir (Bakker ve Demerouti, 2022). Özellikle, ödüllendirme sistemlerinin adilliği ve kurumun çalışanlarına sunduğu değerin somut göstergeleri, iş tatmininin "psikolojik sözleşme" boyutunu güçlendirmektedir. Kendini değerli ve önemsenmiş hisseden çalışanlar, iş süreçlerine karşı daha proaktif ve olumlu tutumlar geliştirmektedir (Ryan ve Deci, 2020).

İçsel pazarlama ile iş tatmini arasındaki bu ilişki, "motivasyon" aracı değişkeni (mediator) vasıtasıyla daha da güçlenmektedir. Motivasyonel kaynakları (özerklik, yetkinlik, ilişkisellik)

desteklenen çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve bu tatmin duygusu örgütsel bağlılığın en üst seviyeye taşınmasını sağlamaktadır (Van den Broeck ve b., 2021).

Tablo 28

İçsel Pazarlama – İş Tatmini İlişkisi

İçsel Pazarlama Uygulaması	Çalışan Algısı	İş Tatminine Yansıması
Eğitim ve Gelişim	"Önemseniyorum"	Yeterlilik ve özgüven artışı
Etkili İletişim	"Bilgilendiriliyorum"	Belirsizliğin azalması, güven
Ödüllendirme Sistemleri	"Takdir ediliyorum"	Adalet algısı ve aidiyet
İç Müşteri Yaklaşımı	"Değerliyim"	İçsel motivasyon ve tatmin

Kaynak: Albrecht ve b., (2021); Bakker ve Demerouti (2022); Ryan ve Deci (2020); Van den Broeck ve b., (2021).

BÖLÜM 5: İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ROLÜ

5.1. Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, yalnızca müşteri odaklı stratejilere değil, aynı zamanda çalışan odaklı yönetim anlayışlarına da bağlıdır. Çalışanların örgütsel hedefleri benimsemeleri, işlerinden tatmin duymaları ve örgüte bağlılık geliştirmeleri, işletmelerin performansını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2017). Bu nedenle çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalar ve insan odaklı yönetim yaklaşımları hem akademik çevrelerde hem de uygulama alanında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

İçsel pazarlama yaklaşımı, çalışanların işletmenin iç müşterileri olarak değerlendirilmesini ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasını esas almaktadır (Berry,1981). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların motivasyonunu artırdığı, örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği ve iş tatmini düzeylerini yükselttiği birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Rafiq ve Ahmed, 2000; Ahmed ve Rafiq, 2003). Bununla birlikte çalışan davranışlarının şekillenmesinde motivasyonun önemli bir belirleyici olduğu ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkili bir rol oynadığı belirtilmektedir (Deci ve Ryan, 1985).

Literatürde içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, motivasyonun bu ilişkideki aracılık rolünü ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin hangi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiğinin daha ayrıntılı incelenmesini gerekli kılmaktadır (Tsai ve Wu, 2011). Bu araştırma, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide motivasyonun rolünü ortaya koyarak literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmadan elde edilecek bulguların, işletmelerin çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalar geliştirmelerine, çalışanların örgüte bağlılıklarını güçlendirmelerine ve iş tatminlerini yükseltmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle çalışma hem akademik literatüre hem de işletme yöneticilerine önemli katkılar sunabilecek niteliktedir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın temel amacı, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide motivasyonun aracılık rolünü ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında çalışanların içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir. Böylece içsel pazarlamanın çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin hangi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiğinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın kapsamı çeşitli açılardan sınırlandırılmıştır. Coğrafi olarak çalışma, Azerbaycanda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireyler ile sınırlıdır. Çalışmada içsel pazarlama, motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri ele alınmış; veriler anket yöntemiyle toplanarak istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma yalnızca belirlenen örneklem grubundan elde edilen verilerle sınırlıdır ve sonuçlar ilgili örneklem çerçevesinde yorumlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Azerbaycan'daki yetişkin çalışanlar oluştururken, örneklem bu evrenden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 304 ün tamamı Azerbaycan'dan olmak üzere toplam 304 katılımcı ile sınırlandırılmıştır. Veri toplama süreci ise 2026 yılının birinci yarısı ile zaman açısından kısıtlanmıştır.

5.1.2. Yöntem

Bu çalışma Azerbaycan çalışınları arasında yapılmış kesitsel ve nicel bir anket araştırmasıdır. Önce ölçüm araçlarının güvenirliliği ve geçerliliği incelenmiş, ölçümler öz-bildirime dayalı olup kapalı uçlu Likert maddeleriyle toplanmıştır. Analiz planları doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlilik analizi, tanımlayıcı istatistikler, keşfedici faktör analizi, çoklu doğrusal regresyondan ve Pearson korelasyondan oluşmaktadır. İstatiksel anlamlılık düzeyi yüzde 95 olarak belirlenmiştir. ($p < ,05$). Tüm veri hazırlama, regresyon ve faktör analizleri IBM SPSS Statistics ile gerçekleştirilmiştir.

5.1.3. Araştırma Deseni

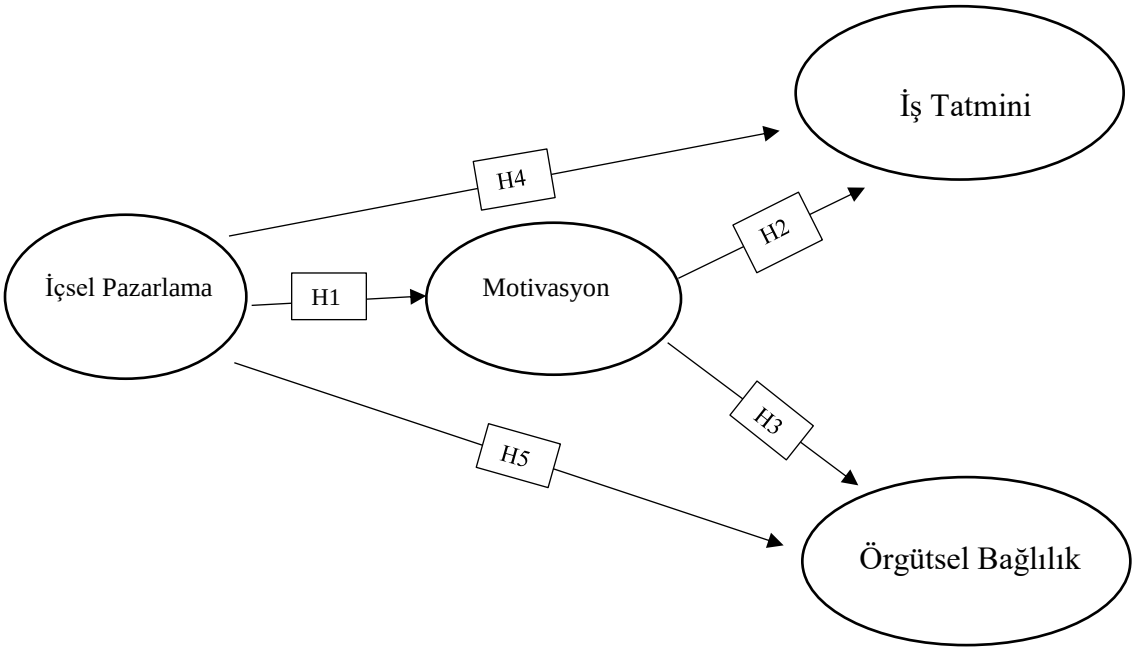
İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolünü belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, ilişkisel ve nicel bir kuruluşa

sahiptir. Modelde içsel pazarlama (ödüllendirme ve teşvik sistemleri, içsel ve dışsal motivasyon, yönetim desteği) dışsal belirleyici (bağımsız değişken) olarak kabul edilmiş, çalışan motivasyonu (dışsal ve içsel motivasyon) aracı değişken, iş tatmini (dışsal, içsel ve sosyal tatmin) ile örgütsel bağlılık (normatif bağlılık, devam ve duygusal) ise doğrudan yordanan (bağımlı) değişkenler olarak sınanmıştır.

Yapılan analizlerde değişkenler arası etkiler ve hipotezler ayrı ayrı regresyon modelleriyle test edilmiştir. Araştırmada ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi yürütülmüş, içsel pazarlama, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin faktör yapıları belirlenmiştir. Bu yüzden buradaki yapıların doğrulanması amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ölçüm modeli değerlendirilmiştir. En sonda ise, faktör analiziyle doğrulanan boyutların bileşik puanları hesaplanarak, kurulan hipotezleri test etmek üzere regresyon ve aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

Şekil 1

Kavramsal Araştırma Modeli



Modele göre içsel pazarlama bağımsız değişken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bağımlı değişken, motivasyon ise aracı değişkendir.

Geliştirilen kavramsal çerçeve kapsamında, modelde yer alan değişkenler ile bu unsurların birbirleriyle olan ilişkisel dinamikleri ortaya konulmuştur. Söz konusu kavramsal tasarımdan hareketle, ilgili değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı yönlü etkileri ampirik olarak doğrulamak üzere sınanacak ana hipotezler şu şekildedir:

H_1: İçsel pazarlama ölçeği motivasyon ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir
H_2: Motivasyon ölçeği İş Tatmini ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir
H_3: Motivasyon ölçeği Örgütsel Bağlılık ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir
H_4: İçsel Pazarlama ölçeği İş Tatmini ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir
H_5: İçsel Pazarlama ölçeği Örgütsel Bağlılık ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir

Değişkenler arasındaki bağlantı işlevini ve dolaylı etki süreçlerini deneysel olarak ortaya koyabilmek için, motivasyon değişkeninin uzlaştırıcı rolüne yönelik aracılık hipotezleri bunlardır:

H_6: İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolü bulunmaktadır.

H_7: İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolü bulunmaktadır.

5.1.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Azerbaycan'da farklı iş yerlerinde çalışan yetişkin çalışanlardan oluşmaktadır. Kolayda ulaşılabilirlik esasına dayanan örneklemde toplam 304 geçerli katılımcı yer almıştır; bunların hepsi Azerbaycan kaynaklıdır. Veri toplama sürecinde gönüllülük esas alınmış, yanıtlar anonim biçimde kaydedilmiş ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

5.1.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu; katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular ile araştırma modelinde yer alan bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenleri ölçmeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Araştırma

kapsamında içsel pazarlama uygulamaları, işgören motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan tüm ölçekler bir eşittir kesinlikle katılmıyorum ile beş eşittir kesinlikle katılyorum arasında derecelendirilen beşli Likert tipindedir. Araştırmada yararlanılan ölçeklerden ilki, işletmelerde yürütülen içsel pazarlama uygulamalarını ölçmek amacıyla Huang ve Rundle-Thiele (2015) tarafından geliştirilen İçsel Pazarlama Faaliyetleri Ölçeğidir. Bu ölçek; içsel iletişim, eğitim ve ödüllendirme ile teşvik sistemleri gibi alt boyutları içermektedir. Çalışanların iş yerindeki motivasyonel yapılarını analiz etmek amacıyla Gagné ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; motivasyonsuzluk, dışsal düzenleme, içselleştirilmiş düzenleme, özdeşleşmeyle düzenleme ve içsel motivasyon boyutlarını barındırmaktadır. Araştırma modelindeki bir diğer değişken olan çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin yirmi maddelik kısa formu kullanılmıştır. Bu ölçek; içsel, dışsal ve genel tatmin boyutlarını bünyesinde barındırmaktadır. Son olarak çalışanların kurumsal bağlılıklarını değerlendirmek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen orijinal Örgütsel Bağlılık Ölçeği maddelerinden yararlanılmıştır. Bu ölçek ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını içermektedir. Veri toplama araçlarının yapı geçerliliği ve güvenilirlikleri ampirik doğrulamalar, faktör analizi ve Cronbach's Alpha katsayıları ile değerlendirilmiş; faktör yükleri yeterli düzeyde olmayan maddeler analiz dışında bırakılmıştır. Araştırmada her ölçeğin bileşik puanı ilgili maddelerin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmış ve elde edilen puanlar istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

5.2. Anket Tasarımı

Anket katılımcıların çalıştıkları belirli bir iş yerindeki iş durumunu değerlendirme yapmalarını sağlamak üzere kurgulanmıştır. Araştırmada yer alan tüm ifadeler beşli Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüş olup katılımcılardan her bir ifadeyi 1= “Kesinlikle Katılmıyorum” ile 5= “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

Ölçek seti literatürde yerleştirilmiştir: İçsel pazarlama (Huang ve Rundle – Thiele, 2015), motivasyon (GAGNÉ ve b., 2015), iş tatmini (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967), örgütsel bağlılık (Allen and Meyer, 1997) Tüm maddeler beşli Likert tipi olarak uygulanmıştır.

İçsel pazarlama ölçeği 3 faktör ve 15 madde, motivasyon ölçeği 4 faktör ve 16 madde, örgütsel bağlılık ölçeği 3 faktör ve 22 madde, iş tatmini ölçeği ise 2 faktör ve 15 maddeden oluşmaktadır.

Anket akışı, önce çalışanlara sorulan iş yeri durumu ölçek maddeleri, en sonda demografik bölüm (örneğin iyet, eğitim, gelir, yaş, madeni durumu gibi profil değişkenleri) olacak şekilde düzenlenmiştir. Veri girişinde zorunlu cevap ve tutarsızlık kontrolleriyle veri kalitesi gözetlenmiştir.

5.2.1. Veri Analiz Teknikleri

Verilerin kodlanması ve bilgisayar ortamına aktarılmasının ardından IBM SPSS Statistics programı kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle veri seti eksik veri, hatalı giriş ve aykırı değerler açısından incelenmiş, gerekli kontroller yapılarak analizlere uygun hale getirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Faktör analizine uygunluğun belirlenmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ile Bartlett Küresellik Testi sonuçlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde ise regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. İçsel pazarlamanın alt boyutlarının motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Ayrıca motivasyon alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. İçsel pazarlamanın motivasyon üzerindeki genel etkisinin belirlenmesinde ise basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Regresyon analizlerinde Enter yöntemi kullanılmış, model özetleri, varyans analizi sonuçları ve regresyon katsayıları değerlendirilmiştir. Araştırmada tüm istatistiksel analizlerde

anlamlılık düzeyi p<0,05 olarak kabul edilmiş ve analizler çift yönlü test yaklaşımı esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

5.2.2. Bulgular

5.2.3. Örneklemin Demografik Özellikleri

Tablo 29

Katılımcıların Demografik İstatistikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	155	51,0
	Erkek	149	49,0
Yaş	17-25	94	30,9
	26-40	130	42,8
	41-55	42	13,8
	55+	38	12,5
Medeni durumu	Bekar	100	32,9
	Evli	187	61,5
	Boşanmış	3	1,0
	Dul	6	2,0
	Bildirmek istemiyorum	8	2,6
Eğitim Durumu	İlkokul Mezunu	5	1,6
	Orta Okul Mezun	59	19,4
	Lise Mezunu	57	18,8
	Lisans Mezunu	126	41,4
	Yüksek Lisans	49	16,1
	Doktora veya Üstü	8	2,6
Gelir Düzeyi	0-300	61	20,1
	301-600	115	37,8
	601-900	75	24,7
	901 +	53	17,4

Yukarıdaki tabloda, çalışmaya dahil edilen bireylerin %51'i kadın, %49'u erkek olmak üzere toplamda 304 birey dahil edilmiştir. Katılımcıların %30,9'u 17-25 yaş, %42,8'i 26-40 yaş, %13,8'i ve %12,5'si 55+ yaş bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların %32,9'u bekar, %61,5'i evli, %1'i boşanmış, %2'si dul ve %2,6'si medeni durumunu bildirmek istemiyorum demiştir. Araştırmaya katılanların %1,6'si ilkokul, %19,4'ü ortaokul, %18,8'i lise, %41,4'ü lisans, %16,1'i

Yüksek Lisans ve %2,6'si doktora veya üstü mezunudur. Araştırmaya katılanların %20,1'i "0-300" gelir, %37,8'i "301-600" gelir, %24,7'si "601-900" gelir ve %17,4'ü "901+" gelir düzeyine sahiptir.

5.2.4. Açımlayıcı Faktör Analizi

5.2.5. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin test edilmesi sürecinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiş ve ilgili test sonuçları Tablo 30'de verilmiştir.

Tablo 30

Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO-Örneklem Yeterlik Ölçümü		0,915
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	2418,301
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık (p)	0,001
p<,001		

Bu sonuçlara göre, ölçeğe ilişkin veri setinin KMO test sonucu 0,915 ve Barlett Küresellik Testi p değeri ise 0,00 olarak saptanmış ve faktör analizi uygulamasının yapılmasına karar verilmiştir.

Faktör analizi ile Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin değişkenler arasındaki ortak varyansı açıklamak amacıyla Temel Bileşen Analizi (TBA) yöntemi uygulanmış ve maddelerinin faktör yüklerinde, bazı maddelerin görece düşük; bazı maddelerin görece yüksek olduğu görülmüştür. Bu merkezde, Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin maddelerinde revizyon için nihai kararın, Direct Oblimin eğik (oblique) döndürme yönteminin analiz sonucuna göre yapılması planlanmış ve faktör yükü değerinin 0,40'ten büyük olması bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Analiz sonucuna göre, Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nde belirlenen ölçütleri karşılamayan 5 soru (md.1-2-5-17-18) ölçekten elenmiş ve İçsel Tatmin (F1) ve Dışsal Tatmin (F2) olmak üzere 2 faktör ve 15 madde oluşturduğu faktör yapısı ve aldığı değerler Tablo.32'te verilmiştir.

Tablo 31

İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri

		F1	F2
md.3	Zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı.	0,802	
md.4	Toplumda "önemli biri" olma fırsatı.	0,745	
md.6	İşimin sağladığı istikrarlı istihdam sayesinde...	0,443	
md.7	Başkaları için bir şeyler yapma fırsatı	0,670	
md.8	İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söyleme fırsatı.	0,439	
md.9	Yeteneklerimi kullanabileceğim bir şey yapma fırsatı.	0,702	
md.10	Kendi kararımı verme özgürlüğü.	0,665	
md.11	İşi kendi yöntemlerimle yapma fırsatı.	0,630	
md.12	İşten aldığım başarı hissi	0,555	
md.13	Patronumun çalışanlarına karşı davranış biçimi.		0,860
md.14	Amirimin karar verme konusundaki yetkinliği		0,869
md.15	Şirket politikalarının uygulamaya geçirilme şekli.		0,786
md.19	Çalışma koşulları.		0,729
md.16	Aldığım ücret ve yaptığım iş miktarı.		0,659
md.20	İş arkadaşlarımın birbirleriyle olan ilişkileri.		0,551
	Özdeğer	6,689	1,464
	Açıklanan Varyans	44,590	9,758
	Açıklanan Toplam Varyans	44,590	54,348

Not. F1 = md.3, md.4, md.6, md.7, md.8, md.9, md10, md.11; F2 = md.12, md.13, md.14, md.15, md.16, md.19, md.20

Tablo 31'de görüldüğü üzere Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin tüm maddelerinin ,40'in üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Alt faktörler seviyesinde faktör yük değerlerinin birinci alt boyutta (İçsel Tatmin) ,423 ile ,802 arasında ve ikinci alt boyutta (Dışsal Tatmin) ,551 ile ,869 arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Tablo 3. incelendiğinde birinci faktörün özdeğeri 6,689 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %44,590; ikinci faktörün özdeğeri 1,464 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %9,758 ve iki faktörün varyansa toplam katkısı 54,348 olarak hesaplanmıştır.

5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin test edilmesi sürecinde öncelikle Kiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiş ve ilgili test sonuçları tablo 32'te verilmiştir.

Tablo 32

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO-Örneklem Yeterlik Ölçümü		0,873
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	2931,280
	Serbestlik Derecesi	276
	Anlamlılık (p)	0,001
p<,001		

Buna göre, ölçeğe ilişkin veri setinin KMO test sonucu 0,873 ve Barlett Küresellik Testi p değeri ise 0,00 olarak saptanmış ve faktör analizi uygulamasının yapılmasına karar verilmiştir.

Faktör analizi ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin değişkenler arasındaki ortak varyansı açıklamak amacıyla Temel Bileşen Analizi (TBA) yöntemi uygulanmış ve maddelerinin faktör yüklerinde, bazı maddelerin görece düşük; bazı maddelerin görece yüksek olduğu görülmüştür. Bu merkezde, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin maddelerinde revizyon için nihai kararın, Direct Oblimin eğik (oblique) döndürme yönteminin analiz sonucuna göre yapılması planlanmış ve faktör yükü değerinin 0,40'ten büyük olması bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Analiz sonucuna göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde belirlenen ölçütleri karşılamayan 2 soru (md.17 ve 18) ölçekten elenmiş ve "Duygusal Bağlılık (F1), Normatif Bağlılık (F2) ve Devam Bağlılığı (F3)" olmak üzere 3 faktör ve 22 madde oluşturduğu faktör yapısı ve aldığı değerler Tablo.33'te verilmiştir.

Tablo 33

Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri

		F1	F2	F3
md.7	Bu kuruluş benim için çok büyük kişisel anlam taşıyor.	0,861		
md.1	Kariyerimin geri kalanını bu kuruluşta geçirmekten çok mutlu olurum.	0,800		
md3	Gerçekten de bu kuruluşun sorunlarının kendi sorunlarım olduğunu hissediyorum.	0,746		
md.20	Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle burada kalmanın ahlaki bir yükümlülük olduğunu hissetmemdir.	0,713		
md.22	Bana tek bir kuruluşa sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi.	0,658		
md.13	Şu anda, çalıştığım kurumda kalmam hem bir zorunluluk hem de bir arzu meselesi.	0,644		
md.23	İnsanların kariyerlerinin büyük bir bölümünü aynı kuruluşta geçirdiği günler daha iyiydi.	0,631		
md.21	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünürdüm.	0,518		
md.2	Organizasyonum hakkında dışarıdaki insanlarla konuşmaktan keyif alıyorum.	0,514		
md.9	Yeni bir iş bulmadan mevcut işimden ayrılırsam ne olacağından korkmuyorum.		0,762	
md.6	Bu kuruluşa 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum.		0,744	
md.10	İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmam çok zor olurdu.		0,741	
md.12	Şu an çalıştığım kurumdan ayrılmam benim için çok maliyetli olmazdı.		0,740	
md.8	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.		0,708	
md.24	Bence artık 'şirket çalışanı' ya da 'şirket kadını' olmak mantıklı bir şey değil.		0,597	
md.5	Çalıştığım kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.		0,564	
md.4	Sanırım bu kuruluşa duyduğum bağlılığı başka bir kuruluşa da kolaylıkla duyabilirim.		0,486	
md19	Bir kuruluştan diğerine geçmek bana hiç de etik dışı görünmüyor.		0,447	
md.15	Bu kuruluştan ayrılmanın birkaç ciddi sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.			0,720
md.14	Bu kuruluştan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.			0,708
md.16	Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır; başka bir kuruluş burada sahip olduğum genel avantajları karşılamayabilir.			0,649
md.11	Şu an kuruluşumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok fazla şey altüst olur.			0,457
	Özdeğer	6,867	3,533	1,379
	Açıklanan Varyans	28,612	14,721	5,745
	Açıklanan Toplam Varyans	28,612	43,334	49,078

Not. F1 = md.1, md.2, md.3, md.7, md.13, md.20, md.21, md.22, md.23; F2 = md.4, md.5, md.6, md.8, md.9, md.10, md.12, md.19, md.24; F3 = md.11, md.14, md.15, md.16

Tablo 34.'te görüldüğü üzere Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tüm maddelerinin ,40'in üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Alt faktörler seviyesinde faktör yük değerlerinin birinci alt boyutta (Duygusal Bağlılık) ,514 ile ,861, ikinci alt boyutta (Normatif Bağlılık) ,447 ile ,762 arasında ve üçüncü alt boyutta (Devam Bağlılığı) ,457 ile ,720 arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Tablo 5 incelendiğinde birinci faktörün özdeğeri 6,867 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %28,612; ikinci faktörün özdeğeri 3,533 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %14,721;

üçüncü faktörün özdeğeri 1,379 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %5,745 ve üç faktörün varyansa toplam katkısı 49,078olarak hesaplanmıştır.

5.3.1. Motivasyon Ölçeği

Motivasyon Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin test edilmesi sürecinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiş ve ilgili test sonuçları Tablo 34'tea verilmiştir.

Tablo 34

Motivasyon Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO-Örneklem Yeterlik Ölçümü		0,854
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	3316,800
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık (p)	0,001
p<,001		

Buna göre, ölçeğe ilişkin veri setinin KMO test sonucu 0,854 ve Barlett Küresellik Testi p değeri ise 0,00 olarak saptanmış ve faktör analizi uygulamasının yapılmasına karar verilmiştir.

Faktör analizi ile Motivasyon Ölçeğinin değişkenler arasındaki ortak varyansı açıklamak amacıylaTemel Bileşen Analizi (TBA) yöntemi uygulanmış ve maddelerinin faktör yüklerinde, bazı maddelerin görece düşük; bazı maddelerin görece yüksek olduğu görülmüştür. Bu merkezde, Motivasyon Ölçeği'nin maddelerinde revizyon için nihai kararın, Direct Oblimin eğik (oblique) döndürme yönteminin analiz sonucuna göre yapılması planlanmış ve faktör yükü değerinin 0,40'ten büyük olması bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, Motivasyonu Ölçeği orijinal 6 faktör yapısından kısmen farklı olarak dört faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir. Analiz sonucuna göre, Motivasyon

Ölçeği'nde belirlenen ölçütleri karşılamayan 3 soru (md.-17-18-19) ölçekten elenmiş ve "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon (F1), Motivasyonsuzluk (F2), Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi) (F3) ve İçe Yansıtılmış Motivasyon (F4)" olmak üzere 4 faktör ve 16 madde oluşturduğu faktör yapısı ve aldığı değerler Tablo.35'da verilmiştir.

Tablo 35

Motivasyon Ölçeği Faktör Yükleri

		F1	F2	F3	F4
md.13	Aksi takdirde kendimi kötü hissedeceğim.	0,773			
md.14	Çünkü şahsen bu işe emek harcamayı önemli buluyorum.	0,784			
md.15	Çünkü bu işte emek harcamak kişisel değerlerimle örtüşüyor.	0,693			
md.16	Çünkü bu işe emek vermek benim için kişisel bir önem taşıyor.	0,557			
md.1	Çaba sarf etmiyorum, çünkü işte zamanımı boşa harcadığımı düşünüyorum.		0,960		
md.3	Bu işe emek harcamaya değeceğini düşünmediğim için fazla bir şey yapmıyorum.		0,893		
md.2	Bu işi neden yaptığımı bilmiyorum, anlamsız bir iş.		0,900		
md.4	Başkalarının onayını almak için (örneğin, amir, meslektaşlar, aile, müşteriler...).			0,556	
md.5	Çünkü bu sayede başkaları bana daha çok saygı duyacak (örneğin, amirim, meslektaşlarım, ailem, müşterilerim...).			0,730	
md.7	Başkaları tarafından eleştirilmekten kaçınmak için (örneğin, amir, meslektaşlar, aile, müşteriler...).			0,860	
md.6	Çünkü başkaları beni ancak işime yeterince emek verirsem maddi olarak ödüllendirecek (örneğin, işveren, amir...).			0,779	
md.8	Çünkü başkaları, işime yeterince çaba gösterirsem bana daha fazla iş güvencesi sunuyor (örneğin, işveren, amir...).			0,532	
md.9	Çünkü yeterince çaba göstermezsem işimi kaybetme riskim var.				0.804
md.10	Çünkü kendime bunu başarabileceğimi kanıtlamam gerekiyor.				0.609
md.11	Çünkü bu bana kendimle gurur duyma hissi veriyor.				0.938
md.12	Aksi takdirde kendimden utanacağım.				0.947
	Özdeğer	6,457	3,607	1,250	1.118
	Açıklanan Varyans	35,870	20,038	6,943	6,212
	Açıklanan Toplam Varyans	35,870	55,908	62,851	69,063

Not. F1 = md.13, md.14, md.15, md.16; F2 = md.1, md.2, md.3; F3 = md.4, md.5, md.6, md.7, md.8; F4 = md.9, md.10, md.11, md.12

Tablo 35'da görüldüğü üzere Motivasyon Ölçeğinin tüm maddelerinin ,40'in üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Alt faktörler seviyesinde faktör yük değerlerinin birinci alt boyutta (İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon) ,557 ile ,784, ikinci alt boyutta (Motivasyonsuzluk) ,893 ile ,900 arasında, üçüncü alt boyutta (Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)) ,532 ile ,860 arasında ve dördüncü alt boyutta (İçe Yansıtılmış Motivasyon) ,609 ile ,947 arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Tablo 7 incelendiğinde birinci faktörün özdeğeri 6,457 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %35,870; ikinci faktörün özdeğeri 3,607 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %20,038; üçüncü faktörün özdeğeri 1,250 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %6,943; dördüncü faktörün özdeğeri 1,118 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %6,212; ve dört faktörün varyansa toplam katkısı 69,063 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 36

İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

KMO-Örneklem Yeterlik Ölçümü		0,952
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	3540,749
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık (p)	0,001
p<,001		

5.3.2. İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği

İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği'nin Yapı geçerliliğinin test edilmesi sürecinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiş ve ilgili test sonuçları Tablo 36'de verilmiştir.

Buna göre, ölçeğe ilişkin veri setinin KMO test sonucu 0,952 ve Barlett Küresellik Testi p değeri ise 0,00 olarak saptanmış ve faktör analizi uygulamasının yapılmasına karar verilmiştir.

Faktör analizi ile İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeğinin değişkenler arasındaki ortak varyansı açıklamak amacıylaTemel Bileşen Analizi (TBA) yöntemi uygulanmış ve maddelerinin faktör yüklerinde, bazı maddelerin görece düşük; bazı maddelerin görece yüksek olduğu görülmüştür. Bu merkezde, İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği'nin maddelerinde revizyon için nihai kararın, Direct Oblimin eğik (oblique) döndürme yönteminin analiz sonucuna göre yapılması planlanmış ve faktör yükü değerinin 0,40'ten büyük olması bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Analiz sonucuna göre, İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği'nde belirlenen ölçütleri karşılamayan 2 soru (md.2, 10 ve 18) ölçekten elenmiş ve "Eğitim ve Geliştirme (F1), Geri bildirim (F2) ve Kurum içi iletişim(F3)" olmak üzere 3 faktör ve 15 madde oluşturduğu faktör yapısı ve aldığı değerler Tablo.37'de verilmiştir.

Tablo 37

İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği Faktör Yükleri

		F1	F2	F3
md.6	Kuruluşumuz, çalışma kalitesini değerlendirmek için yılda en az bir kez çalışanlara anket uygulamaktadır.	0,961		
md.7	Organizasyonum, çalışanların eğitimine odaklanmaktadır.	0,740		
md.9	Kurumumuzda aldığım eğitim, işimi iyi yapmamı sağladı.	0,690		
md.5	Organizasyonumda iletişim uygun şekilde yapılır.	0,654		
md.8	Kurumum bana bir oryantasyon programı sağladı.	0,473		
md.14	Kuruluşum düzenli olarak çalışanlardan öneri almaktadır.		0,907	
md.13	Kuruluşum çalışanlardan geri bildirim topluyor.		0,867	
md.15	Kuruluşum çalışan şikayetleriyle ilgili veri topluyor.		0,767	
md.17	Kurumum benimle görüşerek olası sorunlarımı tespit ediyor.		0,759	
md.16	Organizasyonumuz dahili olarak çok sayıda pazarlama araştırması yapıyor.		0,625	
md.12	Kurumum, kurumsal hedeflere ulaşmak için iletişim becerilerimi geliştirmem konusunda destek sağlıyor.		0,525	
md.3	Organizasyonumda kullanılan tüm iletişim materyalleri tutarlı bir üslubu yansıtmaktadır.			0,885
md.4	Her seviyedeki çalışan, kuruluşumun yönünü ve temel önceliklerini anlıyor.			0,618
md.1	Kuruluşum bana net bir marka imajı iletiyor.			0,613
md.11	Organizasyonumda beceri ve bilgi geliştirme sürekli devam eden bir süreçtir.			0,406
	Özdeğer	9,764	1,046	1,1001
	Açıklanan Varyans	57,434	6,152	4,408
	Açıklanan Toplam Varyans	57,434	63,585	67,993

Not. F1 = md.5, md.6, md.7, md.8, md.9; F2 = md.12, md.13, md.14, md.15, md.16, md.17; F3 = md.1, md.3, md.4, md.11

Tablo 37.'da görüldüğü üzere İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeğinin tüm maddelerinin ,40'in üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Alt faktörler seviyesinde faktör yük değerlerinin birinci alt boyutta (Eğitim ve Geliştirme) ,473 ile ,961, ikinci alt boyutta (Geri Bildirim) ,525 ile ,907 arasında ve üçüncü alt boyutta (Kurum İçi İletişim) ,406 ile ,885 arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Tablo 9 incelendiğinde birinci faktörün özdeğeri 9,764 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %57,434; ikinci faktörün özdeğeri 1,046 ve toplam varyansa sağladığı

katkısı %6,152; üçüncü faktörün özdeğeri 0,1001 ve toplam varyansa sağladığı katkısı %4,408 ve üç faktörün varyansa toplam katkısı 67,993 olarak hesaplanmıştır.

5.3.3. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik analizi yapılmış ve sonuçları tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38

Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

ÖLÇEKLER		SORU SAYISI	ALFA KATSAYILARI (α)
İş Tatmini	İçsel Tatmin	10	0,866
	Dışsal Tatmin	5	0,868
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	9	0,881
	Normatif Bağlılık	9	0,835
	Devam Bağlılığı	4	0,731
Motivasyon	İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon	6	0,849
	Motivasyonsuzluk	4	0,9
	Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)	4	0,851
	İçe Yansıtılmış Motivasyon	4	0,801
İçsel Pazarlama Algılamaları	Eğitim ve Geliştirme	5	0,836
	Geri bildirim	6	0,909
	Kurum içi iletişim	4	0,891

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış sonuçlar tabloda verilmiştir. Bu bağlamda, Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin birinci alt boyutunun "İçsel Tatmin" 0,866 ve ikinci alt boyutunun "Dışsal Tatmin" 0,868 alfa katsayısına sahip olduğu saptanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin birinci alt boyutunun "Duygusal Bağlılık" 0,881, ikinci alt boyutunun "Normatif Bağlılık" 0,835 ve üçüncü alt boyutunun "Devam Bağlılığı" 0,731 alfa katsayısına sahip olduğu saptanmıştır. Motivasyon Ölçeğinin birinci alt boyutunun "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" 0,849, ikinci alt boyutunun "Motivasyonsuzluk" 0,90, üçüncü alt boyutunun "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" 0,851 ve dördüncü alt boyutunun "İçe Yansıtılmış Motivasyon" 0,801 alfa katsayısına sahip olduğu saptanmıştır. İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeğinin birinci alt boyutunun "Eğitim ve Geliştirme" 0,836, ikinci alt boyutunun "Geri Bildirim" 0,909 ve üçüncü

alt boyutunun “Kurum İçi İletişim” 0,891 alfa katsayısına sahip olduğu saptanmıştır. Neticede, araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerleri, 0,909 ile 0,731arasında olduğu saptanmış ve iç tutarlılık güvenirliğinin sağlandığı görülmektedir.

5.3.4. Ölçeklerin Normallik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan, Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve İçsel Pazarlama Algılamaları Ölçeği anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin inceleme amacıyla normallik analizi yapılmıştır.

Tablo 39

Normallik Analizleri Sonuçları

Değişkenler	N	Ort.	Std.	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Shapiro-Wilk-Sig.
İçsel Tatmin	304	3,8498	0,03864	-0,887	1,120	<0,001
Dışsal Tatmin	304	2,5121	0,04235	0,177	0,104	<0,001
Duygusal Bağlılık	304	3,3973	0,04546	-0,438	0,060	<0,001
Normatif Bağlılık	304	3,0618	0,04354	0,112	0,220	0,012
Devam Bağlılığı	304	3,1900	0,04803	0,016	-0,233	<0,001
Motivasyonsuzluk	304	3,4583	0,06400	-0,538	-0,625	<0,001
Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)	304	3,0783	0,05256	-0,014	-0,236	<0,001
İçe Yansıtılmış Motivasyon	304	2,4531	0,05004	0,593	0,219	<0,001
İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon	304	2,1933	0,04508	0,702	0,650	<0,001
Kurum içi iletişim	304	3,5263	0,04735	-0,773	0,731	<0,001
Eğitim ve Geliştirme	304	3,5637	0,04797	-0,724	0,559	<0,001
Geri bildirim	304	3,5532	0,04956	-0,818	0,592	<0,001

Tablo 39’da değişkenlere ait normallik testi sonuçlarına yer verilmiş olup, bütün ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1,5 arasında değerler ile normal dağılım gösterdiği ve sınırları içerisinde yer aldığı saptanmıştır.

Verilerin Shapiro-Wilk testi anlamlı olsa da örneklem büyüklüğü nedeniyle normallik varsayımında çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Elde edilen değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ve dağılımın normale yakın olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün

yüksek olması nedeniyle normallik değerlendirmesinde yalnızca anlamlılık testleri dikkate alınmamış ve çarpıklık basıklık değerleri de incelenmiştir. Neticede, normallik varsayımla ilişkin elde edilen bütün değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür.

5.3.5. Regresyon Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

İçsel pazarlama alt boyutlarının iş tatmini alt boyutları üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır

Tablo 40

İçsel Pazarlama ve İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1			Model 2		
	Bağımlı Değişkenler					
Bağımsız Değişkenler	İçsel Tatmin			Dışsal Tatmin		
	B	T	sig.	β	t	sig.
Sabit		14,236	0,000			
Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu	0,321	4,726	0,000	-0,353	-4,543	0,000
Kurum içi iletişim Alt Boyutu	0,180	2,363	0,019	-0,339	-3,854	0,000
Geri bildirim Alt Boyutu	-0,003	-0,041	0,967	0,005	0,066	0,947
F	52,472		0,000	75,146		0,000
R^2	0,587			0,655		
Adj. R^2	0,337			0,423		

İçsel pazarlama alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 40'de sunulmuştur.

Tablo 40'de Model 1'de bağımlı değişken olarak içsel tatmin ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 52,472$, $p < 0,001$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin içsel tatmini açıklama gücü incelendiğinde, modelin toplam varyansın %33'nu açıkladığı görülmektedir (Adj. $R^2 = 0,337$).

Model 1 sonuçlarına göre: "Eğitim ve geliştirme" değişkeninin "içsel tatmin" üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,321$, $t = 4,726$, $p < 0,001$) ve "Kurum içi iletişim" değişkeninin "içsel tatmin" üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,180$, $t = 2,363$, $p = 0,019$) anlamlı bir

etkisi bulunmaktadır. Öte yandan, "geri bildirim değişkeninin" "içsel tatmin üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir (β = -0,003, t = -0,041, p = 0,967).

Model 40'de bağımlı değişken olarak dışsal tatmin ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 75,146, p <0,001). Bağımsız değişkenler dışsal tatmindeki varyansın %42'sini açıklamaktadır (Adj. R^2 = 0,423).

Model 2 sonuçlarına göre; "Eğitim ve geliştirme" değişkeninin dışsal tatmin üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu (β = -0,353, t = -4,543, p < 0,001) ve "Kurum içi iletişim" değişkeni de dışsal tatmin üzerinde negatif ve anlamlı etki (β = -0,339, t = -3,854, p < 0,001) anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Öte yandan, "Geri bildirim" değişkeninin dışsal tatmin üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (β = 0,005, t = 0,066, p = 0,947).

İçsel pazarlama alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 41

İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Model 1			Model 2			Model 3		
	Bağımlı Değişkenler								
	Duygusal Bağlılık			Normatif Bağlılık			Devam Bağlılığı		
	B	t	sig.	B	t	sig.	B	t	sig.
Sabit		5,330	0,000		12,429	0,000		6,865	0,000
Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu	0,300	4,249	0,000	0,260	2,586	0,010	0,171	1,896	0,059
Kurum İçi İletişim Alt Boyutu	0,230	2,881	0,004	-0,143	-1,254	0,211	0,244	2,398	0,017
Geri Bildirim Alt Boyutu	0,254	3,554	0,000	0,064	0,630	0,529	0,104	1,143	0,254
F	112,732		0,000	4,412		0,000	30,854		0,00
R^2	0,728			0,206			0,486		
Adj. R^2	0,5252			0,033			0,228		

Tablo 41'de Model 1'de bağımlı değişken olarak "Duygusal Bağlılık" ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 112,732$ $p < 0,001$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin duygusal bağlılığı açıklama gücü incelendiğinde, modelin toplam varyansın %52'sini açıkladığı görülmektedir (Adj. $R^2 = 0,52$).

Model 1 sonuçlarına göre: "Eğitim ve geliştirme" değişkeninin "Duygusal Bağlılık" üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,300$, $t = 4,249$, $p < 0,001$) ve "Kurum içi iletişim" değişkeninin "Duygusal Bağlılık" üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,230$, $t = 2,363$, $p =$ 004) anlamlı bir etkisi ve "geri bildirim değişkeninin" "Duygusal Bağlılık" üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,254$, $t = 3,554$, $p = 0,000$).

Model 2'de bağımlı değişken olarak normatif bağlılık ele alınmış ve model genel olarak anlamlıdır ($F = 4,412$, $p <0,000$). Bağımsız değişkenler normatif bağlılık varyansın %0,03'ünü açıklamaktadır (Adj. $R^2 = 0,033$).

Model 2 sonuçlarına göre; "Eğitim ve geliştirme" değişkeninin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,260$, $t = 2,586$, $p <$ 0,05). Öte yandan, "Kurum içi iletişim" değişkeni de normatif bağlılık üzerinde ($\beta = -0,143$, $t = -$ 1,254, $p =0,211$) ve "Geri bildirim" değişkeninin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta = 0,064$, $t = 0,630$, $p = 0,529$).

Model 3'te bağımlı değişken olarak devam bağlılık ele alınmış ve model genel olarak anlamlıdır ($F = 30,854$, $p<0,001$). Bağımsız değişkenler normatif bağlılık varyansın %22'sini açıklamaktadır ($R^2 = 0,486$; Adj. $R^2 = 0,228$). "Kurum içi iletişim" değişkeni normatif bağlılık üzerinde ($\beta = 0,244$, $t = 2,398$, $p =0,017$) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Öte yandan, "Eğitim ve geliştirme" değişkeninin ($\beta = 0,171$, $t = 1,896$, $p = 0,059$) ve "Geri bildirim" değişkeninin ($\beta = 0,104$, $t = 1,143$, $p = 0,254$) devam bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 42

İçsel Pazarlama ve Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	Bağımlı Değişkenler											
	Motivasyonsuzluk			Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)			İçe Yansıtılmış Motivasyon			İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon		
	β	t	sig.	β	t	sig.	β	t	sig.	β	t	sig.
Sabit		12,612	0,000		5,126	0,000		22,670	0,000		27,888	0.000
Eğitim ve Geliştirme Alt Boyutu	-0,132	-1,291	0,198	0,310	3,425	0,001	0,243	-2,780	0,006	-0,262	-3,341	0,001
Kurum içi iletişim Alt Boyutu	0,218	1,885	0,060	0,133	1,295	0,196	- 0,272	-2,742	0,006	-0,400	-4,513	0,000
Geri bildirim Alt Boyutu	0,152	1,468	0,143	0,064	0,696	0,487	-0,041	-0,466	0,642	-0,021	-0,261	0,794
F	1,778868276		0,151	29,52050661		0,000	38,10986745		0,000	72,68841338		0,000
R²	0,132			0,447			0,525			0,646		
Adj. R²	0,007652554			0,22			0,269			0,415		

Tablo 42'te Model 1'de bağımlı değişken olarak "Motivasyonsuzluk" ele alınmış ve model genel olarak anlamlı değildir (F = 1,778 p=0,151). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin motivasyonsuzluğu açıklama gücü incelendiğinde, modelin toplam varyansın %0,07'sini açıkladığı görülmektedir (Adj. R^2 = 0,0076).

Model 2'de bağımlı değişken olarak "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 29,520, p <0,00). Bağımsız değişkenler Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" varyansın %22'sini açıklamaktadır (Adj. R^2 = 0,22).

Model 2 sonuçlarına göre; "Eğitim ve geliştirme" değişkeninin "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir (β = 0,310, t = 3,425, p < 0,001). Öte yandan, "Kurum içi iletişim" değişkeni de "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" üzerinde (β = 1,33, t = 1,295, p =0,196) ve "Geri bildirim" değişkeninin "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (β = 0,064, t = 0,696, p = 0,487).

Model 3'te bağımlı değişken olarak "İçe Yansıtılmış Motivasyon" ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 38109, p <0,00). Bağımsız değişkenler "İçe Yansıtılmış Motivasyon" varyansın %26'sini açıklamaktadır (Adj. R^2 = 0,269).

Model 3 sonuçlarına göre; "Eğitim ve geliştirme" değişkeninin "İçe Yansıtılmış Motivasyon" üzerinde (β = -0,243, t = -2,780, p<0,00) negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu anlamlı bir etkisi ve "Kurum içi iletişim" değişkeni de "İçe Yansıtılmış Motivasyon" üzerinde (β = -0,272, t = -2,742, p<0,00) negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Öte yandan, "Geri bildirim" değişkeninin (β =-0,041, t =-0,466, p = 0,642) "İçe Yansıtılmış Motivasyon" üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Model 4'te bağımlı değişken olarak "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 38109, p <0,00). Bağımsız değişkenler, "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" varyansın %41'ini açıklamaktadır (Adj. R^2 = 0,415).

Model 4 sonuçlarına göre; "Eğitim ve geliştirme" değişkeninin "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" üzerinde (β = -0,262, t = -3,341, p<0,00) negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu anlamlı bir etkisi ve "Kurum içi iletişim" değişkeni de "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" üzerinde (β = -0,400, t = -4,513, p<0,00) negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Öte yandan, "Geri bildirim " değişkeninin (β =-0,021, t =-0,261, p = 0,794) "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır

Tablo 43

Motivasyon ve İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1			Model 2		
	Bağımlı Değişkenler					
Bağımsız Değişkenler	İçsel Tatmin			Dışsal Tatmin		
	B	T	sig.	B	t	sig.
Sabit		13,042	0,000		8,062	0,000
Motivasyonsuzluk Alt Boyutu	-0,001	-0,014	0,989	-0,098	-1,667	0,097
Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi) Alt Boyutu	0,181	2,585	0,010	-0,322	-4,606	0,000
İçe Yansıtılmış Motivasyon Alt Boyutu	-0,098	-1,343	0,180	-0,096	-1,326	0,186
İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon Alt Boyutu	0,346	5,393	0,000	-0,411	-6,419	0,000
F	26,94510551		0,000	27,64198782		0,000
R2	0,515			0,52		
Adj. R2	0,225			0,26		

Motivasyonun alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43'te Model 1'de bağımlı değişken olarak içsel tatmin ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 26,945$, $p < 0,000$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin içsel tatmini açıklama gücü incelendiğinde, modelin toplam varyansın %22'sini açıkladığı görülmektedir (Adj. $R^2 = 0,225$).

Model 1 sonuçlarına göre: "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" değişkeninin "içsel tatmin" üzerinde ($\beta = 0,181$, $t = 2,585$, $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bir etkisi ve "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" değişkeninin "içsel tatmin" üzerinde ($\beta = 0,346$, $t = 1,343$, $p<0,000$) pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Öte yandan, "Motivasyonsuzluk" değişkeninin "içsel tatmin" üzerinde ($\beta = -0,001$, $t = -0,014$, $p=0,989$) ve "İçe Yansıtılmış Motivasyon" "içsel tatmin" üzerinde ($\beta = -0,098$, $t = -1,343$, $p=0,180$) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Model 2'de bağımlı değişken olarak dışsal tatmin ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 27,641, p <0,000). Bağımsız değişkenler dışsal tatmindeki varyansın %26'sini açıklamaktadır (Adj. R^2 = 0,26).

Model 2 sonuçlarına göre: "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" değişkeninin "dışsal tatmin" üzerinde (β = -0,322, t =-4,606, p<0,000) negatif ve anlamlı bir etkisi ve "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" değişkeninin "dışsal tatmin" üzerinde (β =-0,411, t =-6,419, p<0,000) negatif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Öte yandan, "Motivasyonsuzluk" değişkeninin "dışsal tatmin" üzerinde (β = -0,098, t =-1,667, p=0,987) ve "İçe Yansıtılmış Motivasyon" "dışsal tatmin" üzerinde (β = -0,096, t = -1,326, p=0,186) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 44

Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1			Model 2			Model 3		
	Bağımlı Değişkenler								
Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağlılık			Normatif Bağlılık			Devam Bağlılığı		
	β	t	sig.	β		sig.	β	t	sig.
Sabit		12,649	0,000		11,517	0,000		8,300	0,000
Motivasyonsuzluk Alt Boyutu	-0,038	-0,790	0,430	-0,541	-10,764	0,000	-0,112	-1,999	0,047
Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi) Alt Boyutu	0,309	5,491	0,000	0,269	4,515	0,000	0,354	5,327	0,000
İçe Yansıtılmış Motivasyon Alt Boyutu	-0,077	1,313	0,190	0,168	2,715	0,007	-0,053	0,777	0,438
İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon Alt Boyutu	-0,490	-9,505	0,000	-0,154	-2,830	0,005	-0,255	4,188	0,000
F	82,74508493		0,000	65,89421814		0,000	18,04408713		0,000
R2	0,752			0,684			0,583		
Adj. R2	0,519			0,461			0,331		

Motivasyonun alt boyutlarının "Örgütsel Bağlılık" üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44'te Model 1'de bağımlı değişken olarak "Duygusal Bağlılık" ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 82,745$ $p < 0,000$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin "Duygusal Bağlılık" açıklama gücü incelendiğinde, modelin toplam varyansın %52'sini açıkladığı görülmektedir (Adj. $R^2 = 0,519$).

Model 1 sonuçlarına göre: "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" değişkeninin "Duygusal Bağlılık" üzerinde ($\beta = 0,309$, $t = 5,491$, $p<0,000$) pozitif ve anlamlı bir etkisi ve "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" değişkeninin "Duygusal Bağlılık" üzerinde ($\beta = -0,490$, $t=-9,505$, $p<0,000$) negatif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Öte yandan, "Motivasyonsuzluk" değişkeninin "Duygusal Bağlılık" üzerinde ($\beta = -0,038$, $t =-0,790$, $p=0,430$) ve "İçe Yansıtılmış Motivasyon" değişeninin "Duygusal Bağlılık" üzerinde ($\beta = -0,077$, $t = -1,313$, $p=0,190$) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 44'te Model 2'de bağımlı değişken olarak "Normatif Bağlılık" ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 65,894$ $p < 0,000$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin "Normatif Bağlılık" açıklama gücü incelendiğinde, modelin toplam varyansın %46'sini açıkladığı görülmektedir (Adj. $R^2 = 0,461$).

Model 2 sonuçlarına göre: "Motivasyonsuzluk" değişkeninin "Normatif Bağlılık" üzerinde ($\beta =-0,541$, $t =-10,764$, $p=0,000$) ve "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" değişkeninin "Normatif Bağlılık" üzerinde ($\beta = -0,154$, $t=-2,830$, $p<0,005$) negatif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Bununla birlikte, "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" değişkeninin "Normatif Bağlılık" üzerinde ($\beta =0,269$, $t =4,515$, $p<0,000$) pozitif ve anlamlı bir etkisi ve "İçe Yansıtılmış Motivasyon" değişeninin "Normatif Bağlılık" üzerinde ($\beta =2,715$, $t =0,715$, $p=0,005$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.

Tablo 44'te Model 3'te bağımlı değişken olarak "Devam Bağlılık" ele alınmış ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 65,894$ $p < 0,000$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin "Devam Bağlılık" açıklama gücü incelendiğinde, modelin toplam varyansın %46'sini açıkladığı görülmektedir (Adj. $R^2 = 0,461$).

Model 3 sonuçlarına göre: "Motivasyonsuzluk" değişkeninin "Devam Bağlılık" üzerinde (β =-0,112, t =-1,999, p=0,04) negatif ve anlamlı bir etki, "Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi)" değişkeninin "Devam Bağlılık" üzerinde (β =0,354, t =5,327, p<0,000) pozitif ve anlamlı bir etki ve "İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon" değişeninin "Devam Bağlılık" üzerinde (β = -0,255, t=-4,188, p<0,000) negatif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Öte yandan, "İçe Yansıtılmış Motivasyon" değişeninin "Devam Bağlılık" üzerinde (β =-0,053, t =-0,777, p=0,438) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.

Tablo 45

H1 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	**Model 1 (Basit Regresyon) B**	**β**	**t**	**P**	**Model 2 (Çoklu Regresyon) B**	**B**	**t**	**p**
	Bağımlı Değişkenler				Bağımlı Değişkenler			
	Motivasyon				Motivasyon			
Sabit	3,305	—	40,587	0,000	—	—	12,612	0,000
Pazarlama Ölçeği	-0,150	-0,360	-6,701	0,000	—	—	—	—
Kurum İletişimi Alt Boyutu	—	—	—	—	-0,178	-0.133	-1,291	0,198
Eğitim ve Gelişim Alt Boyutu	—	—	—	—	-0,291	-0.167	1,885	0,060
Geribildirim Alt Boyutu	—	—	—	—	-0,196	-0.082	-1,468	0,143
F	44,90516202			0,000	1,778868276			0,151
R2	0,36				0,132			
Adj. R2	0,126				0,008			

Pazarlama ölçeği ve pazarlama ölçeğinin alt boyutlarında, "kurum iletişimi, eğitim ve gelişim ile geribildirim" motivasyon ölçeği üzerindeki etkisini test amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 45'te model 1 ile basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre, içsel pazarlama değişkeninin motivasyon üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β = -0,360; t = -6,701; p < 0,001). Modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 44,905; p <0,001). Ayrıca modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde motivasyondaki toplam varyansın %13'ünün açıklandığı görülmektedir (Adj. R^2 =0,126). Bu sonuç, içsel pazarlama değişkeninin motivasyon üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Tablo 45'te model 2'nin genelinin de anlamlı olmadığı görülmektedir (F = 1,779; p =0,151). Modelin açıklayıcılık düzeyi oldukça düşük olup, motivasyondaki varyansın yalnızca yaklaşık %1'ini açıkladığı görülmektedir (Adj. R^2 =0,008). Elde edilen bulgular doğrultusunda, içsel pazarlamanın alt boyutlarında ilgili motivasyonu anlamlı düzeyde yordamadığı söylenebilir.

Tablo 46

H2 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	**Model 1 (Basit Regresyon)**	**β**	**t**	**p**	**Model 2 (Çoklu Regresyon)**	**β**	**t**	**p**
	Bağımlı Değişkenler				Bağımlı Değişkenler			
	İş Tatmini				İş Tatmini			
Sabit	3,852		24,470	0,000	3,721	—	20,734	0,000
Motivasyon Ölçeği	-0,194	0,56	3,439	0,001	—	—	—	—
Motivasyonsuzluk Alt Boyutu	—	—	—	—	-0,026	-0,090	-1,346	0,179
Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi) Alt Boyutu	—	—	—	—	-0,024	-0,067	-0,843	0,400
İçe Yansıtılmış Motivasyon Alt Boyutu	—	—	—	—	-0,078	-0,208	-2,531	0,012
İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon Alt Boyutu	—	—	—	—	-0,024	-0,057	-0,788	0,431
F	11,82776192			0,001	4,291			0,001
R^2	0,038				0,54			
Adj. R^2	0,035				0,042			

Motivasyon ölçeği ve alt boyutlarında, "motivasyonsuzluk, dışsal motivasyon, içsel/özdeşleşmiş motivasyonun ve içe yansıtılmış motivasyon" ile iş tatmini ölçeği üzerindeki etkisini test amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 46'da model 1 ile basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyonun iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β = -0,194; t = -3,439; p =0,001). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 11,828; p =0,001). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde iş tatminindeki varyansın yaklaşık %3'unun açıklandığı görülmektedir ((Adj. R^2 = 0,035).

Tablo 46'da model 2 ile çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, "motivasyonsuzluk (β = -0,090; p = 0,179)", "dışsal motivasyon (β = -0,067; p =0,400)" ve içsel/özdeşleşmiş motivasyonun (β = -0,057; p =0,431) iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir (p >0,05). Buna karşın içe yansıtılmış motivasyon değişkeninin iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (β = -0,208; t = -2,531; p =0,012). Modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 4,291; p =0,001). Ayrıca bağımsız değişkenlerin iş tatminindeki toplam varyansın yaklaşık %4'ünü açıkladığı belirlenmiştir ((Adj. R^2 = 0,042). Bu sonuçlara göre yalnızca içe yansıtılmış motivasyonun iş tatmini üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

Tablo 47

H3 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Model 1 (Basit Regresyon)	β	t	p	Model 2 (Çoklu Regresyon)	β	t	p
	Bağımlı Değişkenler				Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık				Örgütsel Bağlılık			
Sabit	5,047	—	18,098	0,000	3,667	—	17,106	0,000
Motivasyon Ölçeği	-0,658	-0,354	-3,549	0,000	—	—	—	—
Motivasyonsuzluk Alt Boyutu					—	-0,326	-7,575	0,000
Dışsal Motivasyon (Sosyal + Maddi) Alt Boyutu	—	—	—	—	-0.053	-0,393	-7,700	0,000
İçe Yansıtılmış Motivasyon Alt Boyutu	—	—	—	—	-0.065	-0,032	-0,597	0,551
İçsel ve Özdeşleşmiş Motivasyon Alt Boyutu	—	—	—	—	- 0.031	-0,407	-8,692	0,000
F	116,601			0,000	43,40630784			0,000
R^2	0,781				0,354			
Adj. R^2	0,604				0,124			

Motivasyon ölçeği ve alt boyutlarında, "motivasyonsuzluk, dışsal motivasyon, içsel/özdeşleşmiş motivasyonun ve içe yansıtılmış motivasyon eğitim" ile örgütsel bağlılık ölçeği üzerindeki etkisini test amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 47'de model 1 ile basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,658$; $t = -3,549$; $p < 0,001$). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 116,601$; $p < 0,001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde örgütsel bağlılıktaki varyansın yaklaşık %60'unun açıklandığı görülmektedir (Adj. $R^2 = 0,604$).

Tablo 47'de model 2 ile çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, "motivasyonsuzluk ($\beta = -0,326$; $p = 0,000$)", "dışsal motivasyon ($\beta = -0,065$; $p < 0,001$)" ve içsel/özdeşleşmiş motivasyonun ($\beta = -0,031$; $p < 0,001$) örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir

etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna karşın "içe yansıtılmış motivasyon" değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir (β = -0,605; t =0,032; p =0,551). Modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 43,406; p < 0,001). Ayrıca bağımsız değişkenlerin iş örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %12'sini açıkladığı belirlenmiştir ((Adj. R^2 = 0,124). Bu sonuçlara göre, ""motivasyonsuzluk, dışsal motivasyon ve içsel/özdeşleşmiş motivasyonun" örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

Tablo 48

H4 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	**Model 1 (Basit Regresyon)**	**β**	**t**	**p**	**Model 2 (Çoklu Regresyon) B**	**β**	**t**	**p**
	Bağımlı Değişkenler				Bağımlı Değişkenler			
	İş Tatmini				İş Tatmini			
Sabit	3,128	—	36,152	0,001	3,123	—	36,156	0,001
Pazarlama	0,053	0,126	2,213	0,028	—	—	—	—
Kurum İletişimi	—	—	—	—	0,066	0,169	1,657	0,099
Eğitim ve Gelişim	—	—	—	—	0,012	-0,031	-0,269	0,788
Geribildirim	—	—	—	—	0,048	0,012	0,040	0,997
F	4,897			0,028	2,147			0,094
R^2	0,126				0,145			
Adj. R^2	0,013				0,011			

Pazarlama ölçeği ve pazarlama ölçeğinin alt boyutlarında, "kurum iletişimi, eğitim ve gelişim ile geribildirim" iş tatmini ölçeği üzerindeki etkisini test amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 48'de model 1 ile basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre, içsel pazarlama değişkeninin iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β =0,053; t =0,126; p < 0,05). Modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 4,8975; p <0,05). Ayrıca modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde motivasyondaki toplam varyansın

%1'inden az açıklandığı görülmektedir (Adj. R^2 =0,013). Bu sonuç, içsel pazarlama değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Tablo 48'de model 2 ile çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre, "kurum iletişimi (β =0,066; p =0,099)", "eğitim ve gelişim (β =-0,012; p = 0,788)" ve "geribildirim (β =0,048; p =0,997)" değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p >0,05). Modelin genelinin de anlamlı olmadığı görülmektedir (F = 2,147; p =0,094). Modelin açıklayıcılık düzeyi oldukça düşük olup, motivasyondaki varyansın yalnızca yaklaşık %1'ini açıkladığı görülmektedir (Adj. R^2 =0,011). Elde edilen bulgular doğrultusunda, içsel pazarlamanın alt boyutlarında ilgili iş tatminini anlamlı düzeyde yordamadığından ana boyut hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 49

H5 Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	**Model 1 (Basit Regresyon)**	**β**	**t**	**P**	**Model 2 (Çoklu Regresyon)**	**β**	**t**	**p**
	Bağımlı Değişkenler				Bağımlı Değişkenler			
	Örgütsel Bağlılık				Örgütsel Bağlılık			
Sabit	1,574	—	12,129	0,001	1,578	—	12,171	0,001
Pazarlama	0,465	0,599	13,004	0,001	—	—	—	—
Kurum İletişimi	—	—	—	—	0,247	0,338	4,107	0,001
Eğitim ve Gelişim	—	—	—	—	0,081	0,112	1,199	0,232
Geribildirim	—	—	—	—	0,137	0,195	2,349	0,019
F	169,114				56,656			0,001
R^2	0,599				0,601			
Adj. R^2	0,357				0,355			

Pazarlama ölçeği ve pazarlama ölçeğinin alt boyutlarında, "kurum iletişimi, eğitim ve gelişim ile geribildirim" örgütsel bağlılık ölçeği üzerindeki etkisini test amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 49'da model 1 ile basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre, içsel pazarlama değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu

belirlenmiştir (β =0,465; t =0,599; p < 0,001). Modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F =169,114; p <0,001). Ayrıca modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde motivasyondaki toplam varyansın %35'inden az açıklandığı görülmektedir (Adj. R^2 =0,357). Bu sonuç, içsel pazarlama değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Tablo 49'da model 2 ile çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre, "kurum iletişimi (β =0,247; p =0,001)" ve "eğitim ve gelişim (β =0,137; p = 0,019)" değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, "geribildirim (β =0,081; p =0,232)" değişkenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (p >0,05). Modelin genelinin de anlamlı olmadığı görülmektedir (F = 2,147; p =0,094). Modelin açıklayıcılık düzeyi oldukça orta olup, örgütsel bağlılıktaki varyansın yalnızca yaklaşık %35'ini açıkladığı görülmektedir (Adj. R^2 =0,355). Elde edilen bulgular doğrultusunda, içsel pazarlamanın alt boyutlarında ilgili örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde kısmen yordadığı söylenebilir.

5.4. Aracılık Analizleri

Araştırmada "İçsel Pazarlamanın" "İş Tatmini" üzerindeki etkisinde "Motivasyon"nun aracı rolü Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS Macro Model 4 kullanılarak incelenmiş ve 5000 bootstrap örneklemesi üzerinden gerçekleştirilmiş ve dolaylı etkinin anlamlılığı %95 güven aralığı temel alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 50

İçsel Pazarlamanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

Yol	B	SH	T	P	%95 GA [LLCI, ULCI]	Adj. R^2	Sonuç
X → M	-0,1502	0,0224	-6,7011	<0,001	[-,1944 ; -,1061]	0,129	Anlamlı
M → Y1	-0,1707	0,0604	-2,8238	<0,001	[-,2896 ; -,0517]	0,041	Anlamlı
X → Y1 (Toplam Etki)	0,0527	0,0238	2,2128	<0,001	[,0058 ; ,0996]	0,016	Anlamlı
X → Y1 (Doğrudan Etki)	0,0271	0,0252	1,0724	>0,05	[-,0226 ; ,0767]		Anlamlı değil
Dolaylı Etki (X→M→Y1)	0,0256	0,011	—	—	[,0057 ; ,0487]		Anlamlı

(X:İçsel Pazarlama, Y1:İş Tatmini, M:Motivasyon)

İlk aşamada, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi incelenmiş ve içsel pazarlama, motivasyon değişkenini anlamlı ve negatif yönde yordamiştir (B = -0,1502, SH = 0,0224, t = -6,701, p < 0,001). Buna göre, "içsel pazarlama" değişkenindeki artışın, "motivasyon" değişkeninde azalışa neden olduğu söylenebilir. Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde içsel pazarlama değişkeninin motivasyon değişkenindeki varyansın yaklaşık %13'ünü açıkladığı görülmektedir (Adj. R^2 = 0,1294).

İkinci aşamada, içsel pazarlama ve motivasyon değişkenlerinin birlikte iş tatmini değişkeni üzerindeki etkileri incelenmiş ve aracı değişken motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı ve negatif yönlüdür (B = -0,1707, SH = 0,0604, t = -2,8238, p <0,001). Buna karşılık içsel pazarlama değişkeninin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir (B = 0,0271, SH = 0,0252, t = 1,0724, p >0,05). Bu bulgu, aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir.

Toplam etki modeli incelendiğinde içsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki toplam etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (B = 0,0527, SH = 0,0238, t = -2,213, p <0,001). Ancak aracı değişken modele dahil edildiğinde bu etkinin azalması aracılık etkisine işaret etmektedir.

Dolaylı etkinin anlamlılığı bootstrap güven aralıkları ile değerlendirilmiş ve analiz sonucunda dolaylı etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (B = 0,0256, %95 GA [0,0057 ; 0,0487]). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Elde edilen tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, Motivasyon değişkeninin içsel pazarlama ile iş tatmini arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlendiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, içsel pazarlama değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi doğrudan değil, motivasyon değişkeni aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Tablo 51

İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolüne İlişkin Bulgular

Yol	B	SH	T	P	%95 GA [LLCI, ULCI]	Adj. R^2	Sonuç
X → M	-0,1502	0,0224	-6,7011	<,001	[-,1944 ; -,1061]	0,129	Anlamlı
M → Y2	-0,2964	0,0903	-3,284	<,001	[-,4740 ; -,1188]	0,3811	Anlamlı
X → Y2 (Toplam Etki)	0,4647	0,0357	13,0044	<,001	[,3444 ; 5350]		Anlamlı
X → Y2 (Doğrudan Etki)	0,4201	0,0377	11,147	<,001	[,3460 ; ,4943]		Anlamlı
Dolaylı Etki (X→M→Y2)	0,0445	0,0157	—	—	[,0162 ; 0,0778]		Anlamlı

(X:İçsel Pazarlama, Y: Örgütsel Bağlılık, M:Motivasyon)

Araştırmada "İçsel Pazarlamanın" "Örgütsel Bağlılık" üzerindeki etkisinde "Motivasyon"nun aracı rolü Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS Macro Model 4 kullanılarak incelenmiş ve 5000 bootstrap örneklemesi üzerinden gerçekleştirilmiş ve dolaylı etkinin anlamlılığı %95 güven aralığı temel alınarak değerlendirilmiştir.

İlk aşamada, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi incelenmiş ve içsel pazarlama, motivasyon değişkenini anlamlı ve negatif yönde yordamaktadır (B = -0,1502, SH = 0,0224, t = -6,701, p < 0,001). Buna göre, "içsel pazarlama" değişkenindeki artışın, "motivasyon" değişkeninde azalışa neden olduğu söylenebilir. Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde içsel pazarlama değişkeninin motivasyon değişkenindeki varyansın yaklaşık %13'ünü açıkladığı görülmektedir (Adj. R^2 = 0,1294).

İçsel pazarlama, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı biçimde yordamakta (B = 0,4201, p < 0,001) ve motivasyon ise örgütsel bağlılığı negatif yönde ve anlamlı biçimde yordamaktadır (B = -0,2964, p <0,001). Bu bulgu, aracı değişkenin modele dahil edilmesine rağmen X'in Y üzerindeki etkisinin devam ettiğini göstermektedir.

Toplam etki modeli incelendiğinde içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir (B = 0,4647, SH = 0,0357, t =13,0044, p<0,001).

Dolaylı etkinin güven aralığı incelendiğinde alt ve üst sınırlar arasında "0" değeri bulunmamakta ve bu durum dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. (B = 0,0445, %95 GA [0,0162 ; 0,0778]). Neticede, içsel pazarlama örgütsel bağlılığı yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda motivasyon aracılığıyla dolaylı olarak da etkilemektedir.

Elde edilen tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, motivasyon modele dahil edildiğinde içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık azalmış ancak tamamen ortadan kalkmamıştır. Bu nedenle, motivasyonun içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.4.1. Hipotezlerin Kabul/Red durumu

Tablo 52

Hipotezlerin kabul/ret durumu (B ve p değerleriyle)

Hipotezler	Hipotez (özet)	B	p	Sonuç
$H1_a$	Eğitim ve Geliştirme → Motivasyonsuzluk	- 0,132	p = 0,198	Red
$H1_b$	Eğitim ve Geliştirme → Dışsal Motivasyon	0,310	p = 0,001	Kabul
$H1_c$	Eğitim ve Geliştirme → İçe Yansıtılmış Motivasyon	- 0,243	p = 0,006	Red
$H1_d$	Eğitim ve Geliştirme → İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon	- 0,262	p = 0,001	Red
$H1_e$	Kurum İçi İletişim → Motivasyonsuzluk	- 0,218	p = 0,060	Red
$H1_f$	Kurum İçi İletişim → Dışsal Motivasyon	0,133	p = 0,196	Red
$H1_g$	Kurum İçi İletişim → İçe Yansıtılmış Motivasyon	-0,272	p = 0,006	Red
$H1_h$	Kurum İçi İletişim → İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon	-0,400	p < 0,001	Red
$H1_ı$	Geri Bildirim → Motivasyonsuzluk	-0,152	p = 0,143	Red
$H1_i$	Geri Bildirim → Dışsal Motivasyon	0,064	p = 0,487	Red
$H1_j$	Geri Bildirim → İçe Yansıtılmış Motivasyon	-0,041	p = 0,642	Red
$H1_k$	Geri Bildirim → İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon	-0,021	p = 0,794	Red
$H1_l$	Eğitim ve Geliştirme → Genel Motivasyon	-0,167	p = 0,060	Red
$H1_m$	Kurum İçi İletişim → Genel Motivasyon	-0,133	p = 0,198	Red
H1n	Geri Bildirim → Genel Motivasyon	-0,082	p = 0,143	Red
$H2_a$	Motivasyonsuzluk → İçsel Tatmin	- 0,001	p = 0,989	Red
$H2_b$	Dışsal Motivasyon → İçsel Tatmin	0,181	p = 0,010	Kabul
H2c	İçe Yansıtılmış Motivasyon → İçsel Tatmin	-0,098	p = 0,180	Red
$H2_d$	İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon → İçsel Tatmin	0,346	p < 0,001	Kabul
$H2_e$	Motivasyonsuzluk → Dışsal Tatmin	-0,098	p = 0,097	Red

$H2_f$	**Dışsal Motivasyon → Dışsal Tatmin**	**-0,322**	**p < 0,001**	**Red**
$H2_g$	**İçe Yansıtılmış Motivasyon → Dışsal Tatmin**	**-0,096**	**p = 0,186**	**Red**
$H2_h$	**İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon → Dışsal Tatmin**	**-0,411**	**p < 0,001**	**Kabul**
$H2_ı$	**Motivasyonsuzluk → Genel İş Tatmini**	**-0,090**	**p = 0,179**	**Red**
$H2_i$	**Dışsal Motivasyon → Genel İş Tatmini**	**-0,067**	**p = 0,400**	**Red**
$H2_j$	**İçe Yansıtılmış Motivasyon → Genel İş Tatmini**	**-0,208**	**p = 0,012**	**Red**
$H2_k$	**İçsel ve Özdeleçmiş Motivasyon → Genel İş Tatmini**	**-0,057**	**p = 0,431**	**Red**
$H3_a$	**Motivasyonsuzluk → Duygusal Bağlılık**	**- 0,038**	**p = 0,430**	**Red**
$H3_b$	**Dışsal Motivasyon → Duygusal Bağlılık**	**0,309**	**p < 0,001**	**Kabul**
$H3_c$	**İçe Yansıtılmış Motivasyon → Duygusal Bağlılık**	**-0,077**	**p = 0,190**	**Red**
$H3_d$	**İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon → Duygusal Bağlılık**	**-0,490**	**p < 0,001**	**Red**
$H3_e$	**Motivasyonsuzluk → Normatif Bağlılık**	**-0,541**	**p < 0,001**	**Red**
$H3_f$	**Dışsal Motivasyon → Normatif Bağlılık**	**0,269**	**p < 0,001**	**Kabul**
$H3_g$	**İçe Yansıtılmış Motivasyon → Normatif Bağlılık**	**0,168**	**p = 0,007**	**Kabul**
$H3_h$	**İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon → Normatif Bağlılık**	**-0,154**	**p = 0,005**	**Red**
$H3_ı$	**Motivasyonsuzluk → Devam Bağlılık**	**-0,112**	**p = 0,047**	**Red**
$H3_i$	**Dışsal Motivasyon → Devam Bağlılık**	**0,354**	**p < 0,001**	**Kabul**
$H3_j$	**İçe Yansıtılmış Motivasyon → Devam Bağlılık**	**-0,053**	**p = 0,438**	**Red**
$H3_k$	**İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon → Devam Bağlılık**	**-0,255**	**p < 0,001**	**Red**
$H3_l$	**Motivasyonsuzluk → Örgütsel Bağlılık**	**-0,326**	**p = 0,000**	**Red**
$H3_m$	**Dışsal Motivasyon → Örgütsel Bağlılık**	**-0,065**	**p < 0,001**	**Red**
$H3_n$	**İçe Yansıtılmış Motivasyon → Örgütsel Bağlılık**	**-0,605**	**p = 0,551**	**Red**
$H3_o$	**İçsel ve Özdeleşmiş Motivasyon → Örgütsel Bağlılık**	**-0,031**	**p < 0,001**	**Red**
$H4_a$	**Eğitim ve Geliştirme → İçsel Tatmin**	**0,321**	**p < 0,001**	**Kabul**
$H4_b$	**Kurum İçi İletişim → İçsel Tatmin**	**0,180**	**p < 0,019**	**Kabul**
$H4_c$	**Geri Bildirim Değişkeni → İçsel Tatmin**	**-0,003**	**p = 0,967**	**Red**
$H4_d$	**Eğitim ve Geliştirme → Dışsal Tatmin**	**-0,354**	**p < 0,001**	**Red**
$H4_e$	**Kurum İçi İletişim → Dışsal Tatmin**	**-0,339**	**p < 0,001**	**Red**
$H4_f$	**Geri Bildirim → Dışsal Tatmin**	**0,005**	**p = 0,947**	**Red**
$H4_g$	**Eğitim ve Geliştirme → İş Tatmini**	**-0,012**	**p = 0,788**	**Red**
$H4_h$	**Kurum İçi İletişim → İş Tatmini**	**0,066**	**p = 0,099**	**Red**
$H4_I$	**Geri Bildirim → İş Tatmini**	**0,048**	**p = 0,997**	**Red**
$H5_a$	**Eğitim ve Geliştirme → Duygusal Bağlılık**	**0,300**	**p < 0,001**	**Kabul**
$H5_b$	**Kurum İçi İletişim → Duygusal Bağlılık**	**0,230**	**p = 0,004**	**Kabul**
$H5_c$	**Geri Bildirim → Duygusal Bağlılık**	**0,254**	**p = 0,000**	**Kabul**
$H5_d$	**Eğitim ve Geliştirme → Normatif Bağlılık**	**0,260**	**p < 0,005**	**Kabul**
$H5_e$	**Kurum İçi İletişim → Normatif Bağlılık**	**-0,143**	**p = 0,211**	**Red**

H5f	**Geri Bildirim → Normatif Bağlılık**	**0,064**	**p = 0,529**	**Red**
H5g	**Eğitim ve Geliştirme → Devam Bağlılık**	**0,171**	**p = 0,059**	**Kabul**
H5h	**Geri Bildirim → Devam Bağlılık**	**0,104**	**p = 0,254**	**Red**
H5ı	**Kurum İçi İletişim → Devam Bağlılık**	**0,244**	**p = 0,017**	**Kabul**
H5i	**Kurum İçi İletişim → Örgütsel Bağlılık**	**0,247**	**p = 0,001**	**Kabul**
H5j	**Eğitim ve Geliştirme → Örgütsel Bağlılık**	**0,137**	**p = 0,019**	**Kabul**
H5k	**Geri Bildirim → Örgütsel Bağlılık**	**0,081**	**p = 0,232**	**Red**

Tablo 53

Ana Hipotezlerin kabul/ret durumu

H_1: İçsel pazarlama ölçeği Motivasyon ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir	Kısmen kabul
H_2: Motivasyon ölçeği İş tatmini ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir	Kısmen kabul
H_3: Motivasyon ölçeği Örgütsel bağlılık ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir	Kısmen kabul
H_4: İçsel pazarlama ölçeği İş tatmini ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir	Kısmen kabul
H_5: İçsel pazarlama ölçeği Örgütsel bağlılık ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir	Kısmen kabul
H_6: İçsel pazarlama uygulamalarının Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolü bulunmaktadır	Kabul
H_7: İçsel pazarlama uygulamalarının İş tatmini üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolü vardır	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada içsel pazarlamanın çalışanların motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiş, ayrıca motivasyonun söz konusu ilişkilerdeki aracılık rolü değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilen hipotezler test edilmiş ve ulaşılan bulgular hem teorik hem de uygulamalı açıdan değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, içsel pazarlama ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ifade eden H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir, ancak dikkatli incelendiğinde kabul edilen yalnızca tek bir alt hipotezin, içsel pazarlama ölçeğinin eğitim ve geliştirme alt boyutu ile motivasyon ölçeğinin motivasyonsuzluk alt boyutu arasında olumlu etki gösterdiğini göre biliriz. Bu yüzden H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu bulgu, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan motivasyonunu artırdığını ortaya koyan Berry (1981), Grönroos (1985), Ahmed ve Rafiq (2003) gibi araştırmacıların bulgularıyla tam olarak aynı olduğu söylenememektedir. Literatürde çalışanların eğitim olanakları, iletişim süreçleri ve geri bildirim mekanizmaları sayesinde daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştıkları belirtilmesine rağmen, bu araştırmada farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Elde edilen bu farklılığın çeşitli nedenlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği örneklemin demografik yapısı, çalışma koşulları ve sektörel özellikleri sonuçları etkileyen unsurlar arasında değerlendirilebilir. Ayrıca günümüz çalışma hayatında çalışanların motivasyon kaynaklarının geçmiş dönemlere kıyasla değişmiş olması da bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Özellikle kariyer gelişimi, bireysel başarı, esnek çalışma koşulları ve kişisel yaşam dengesi gibi faktörlerin çalışanlar açısından daha önemli hale gelmesi, kurum tarafından sunulan içsel pazarlama uygulamalarının motivasyon üzerindeki etkisini sınırlamış olabilir.

Araştırmada motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen H2 hipotezinin ise kısmen desteklendiği belirlenmiştir. Analiz sonuçları motivasyonun bazı boyutlarının iş tatmini ile anlamlı ilişkilere sahip olduğunu göstermesine rağmen, bu ilişkinin genel olarak negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Literatürde motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin çoğunlukla pozitif yönlü olduğu ifade edilmektedir. Özellikle Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Deci ve

Ryan'ın Öz Belirleme Kuramı ile çeşitli örgütsel davranış çalışmaları, motivasyonu yüksek çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını ortaya koymaktadır. Buna rağmen araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların farklılık göstermesi dikkat çekici bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin, çalışanların beklentilerindeki değişimden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Yüksek motivasyona sahip çalışanların kariyer beklentilerinin ve başarı hedeflerinin de yüksek olması, mevcut iş koşullarını daha eleştirel değerlendirmelerine neden olmuş olabilir. Bu durum çalışanların motivasyon düzeyleri yüksek olmasına rağmen iş tatmini düzeylerinin aynı oranda yükselmemesini açıklayabilir. Ayrıca çalışanların motivasyonlarını mevcut işlerinden ziyade gelecekteki kariyer hedeflerine yönlendirmeleri de söz konusu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen H3 hipotezine ilişkindir. Analiz sonuçlarına H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu sonuç, Meyer ve Allen (1991), Mowday, Porter ve Steers (1982) ile örgütsel bağlılık literatüründe yer alan birçok çalışmanın bulgularından farklılaşmaktadır. Literatürde motivasyon düzeyi yükseldikçe çalışanların örgüte daha fazla bağlandıkları ve örgütte kalma eğilimlerinin arttığı belirtilmektedir.

Bununla birlikte araştırma kapsamında elde edilen bulgular, yüksek motivasyona sahip çalışanların aynı zamanda daha yüksek kariyer beklentilerine sahip olabileceklerini göstermektedir. Bu çalışanlar kendilerini geliştirmeye, yeni fırsatlar değerlendirmeye ve kariyerlerinde ilerlemeye daha fazla odaklanıyor olabilirler. Dolayısıyla motivasyonun örgüte bağlılıktan çok bireysel başarıya yönelmesi, örgütsel bağlılık düzeylerinin beklenenin aksine azalmasına yol açmış olabilir. Özellikle genç çalışanların ve kariyer odaklı bireylerin yoğun olduğu örneklemlerde benzer sonuçların ortaya çıkabilmesi mümkündür.

Araştırmada içsel pazarlama ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ifade eden H4 hipotezi genel düzeyde desteklenmemiştir. Ancak alt boyutlar bazında gerçekleştirilen analizlerde eğitim ve geliştirme ile kurum içi iletişim boyutlarının iş tatmininin bazı boyutları üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık geri bildirim boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir

etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuç, içsel pazarlamanın tüm boyutlarının iş tatmini üzerinde aynı düzeyde etkili olmadığını göstermektedir.

Bu doğrultuda içsel pazarlama değişkeni bütüncül olarak değerlendirildiğinde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamakla birlikte, bazı uygulamaların çalışanların iş tatminini desteklediği söylenebilir. Özellikle çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri ve kurum içi iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, çalışanların işlerine yönelik olumlu değerlendirmelerini artırabilmektedir. Buna karşın geri bildirim süreçlerinin çalışan beklentilerini karşılayacak düzeyde etkin olmaması, söz konusu boyutun anlamlı sonuç vermemesinin nedenlerinden biri olabilir.

Araştırmada içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen H5 hipotezi ise kısmen desteklenmiştir. Elde edilen bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının özellikle duygusal bağlılık boyutu üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Çalışanların kurum tarafından desteklendiklerini hissetmeleri, eğitim olanaklarından yararlanmaları ve etkili iletişim süreçlerine dahil edilmeleri, örgüte yönelik aidiyet duygularını güçlendirebilmektedir. Bu sonuç, Meyer ve Allen (1991), Allen ve Meyer (1996), Ahmed ve Rafiq (2003) tarafından ortaya konulan bulgularla tam olarak üst üste düşmemektedir.

Bununla birlikte örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında aynı düzeyde anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Özellikle normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında bazı içsel pazarlama unsurlarının anlamlı ilişki göstermediği belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların örgüte bağlılık geliştirmelerinde yalnızca kurumun uygulamalarının değil, bireysel beklentiler, kariyer hedefleri, ekonomik koşullar ve iş piyasasındaki fırsatlar gibi farklı değişkenlerin de etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla içsel pazarlama örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir unsur olmakla birlikte tek başına yeterli değildir.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri motivasyonun aracılık rolüne ilişkin sonuçlardır. Analiz sonuçları, motivasyonun içsel pazarlama ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiğini göstermiştir. Bu sonuç, çalışanlara yönelik uygulamaların iş tatmini üzerinde doğrudan etkiler oluşturmasının yanı sıra motivasyon aracılığıyla da etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların eğitim faaliyetleri, kurum içi iletişim süreçleri ve diğer içsel pazarlama uygulamalarını nasıl algıladıkları, motivasyon düzeylerini etkilemekte;

motivasyondaki değişimler de iş tatmini üzerinde sonuçlar doğurmaktadır. Bu bulgu, çalışan davranışlarının açıklanmasında motivasyonun kritik bir değişken olduğunu göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Benzer şekilde motivasyonun içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği de belirlenmiştir. Bu sonuç, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı hem doğrudan hem de motivasyon aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılık geliştirmelerinde yalnızca örgütsel uygulamalar değil, aynı zamanda bu uygulamaların çalışanların motivasyon düzeyleri üzerindeki etkileri de önemli rol oynamaktadır. Bu bulgu, örgütsel davranış literatüründe motivasyonun merkezi konumunu desteklemekte ve araştırmanın teorik katkılarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, içsel pazarlama uygulamalarının özellikle örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu, ancak motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin literatürde beklenen sonuçlardan kısmen farklılaştığı görülmektedir. Bu durum, çalışan davranışlarının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve farklı sektörlerde, farklı örneklemlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin farklılaşabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel süreçlerin değerlendirilmesinde yalnızca teorik beklentilere değil, araştırmanın gerçekleştirildiği çevresel ve örgütsel koşullara da dikkat edilmesi gerekmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda yöneticilere yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Öncelikle işletmelerin çalışanların yalnızca performanslarını artırmaya odaklanmaları yeterli olmayıp, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını da düzenli olarak analiz etmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışan motivasyonunun hangi faktörlerden etkilendiğinin belirlenmesi ve motivasyon kaynaklarının çalışan gruplarına göre farklılaştırılması önem taşımaktadır. Her çalışanın aynı motivasyon unsurlarından etkilenmediği dikkate alınarak daha esnek ve çalışan odaklı yönetim anlayışlarının benimsenmesi önerilmektedir.

Bunun yanında kurum içi iletişim süreçlerinin güçlendirilmesi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımının artırılması ve eğitim-geliştirme faaliyetlerine daha fazla yatırım yapılması yararlı olacaktır. Araştırma sonuçları, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş yaşamına ilişkin algıları üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin

çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleyen uygulamalara öncelik vermeleri önerilmektedir.

Örgütsel bağlılığın artırılması amacıyla çalışanların yalnızca ekonomik ihtiyaçlarına değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına da önem verilmelidir. Çalışanların değerli hissetmeleri, başarılarının takdir edilmesi ve örgütün önemli bir parçası olduklarını düşünmeleri duygusal bağlılığın gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca adaletli yönetim anlayışının benimsenmesi, kariyer planlama sistemlerinin geliştirilmesi ve çalışanlara gelecek perspektifi sunulması örgütsel bağlılığın güçlendirilmesine yardımcı olabilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırmanın belirli bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiş olması, elde edilen sonuçların tüm sektörlere ve çalışan gruplarına genellenmesini sınırlayabilmektedir. Ayrıca verilerin belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, çalışanların o dönemdeki ekonomik ve sosyal koşullardan etkilenmiş olabilecekleri ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmada yalnızca içsel pazarlama, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ele alınmış olup, liderlik tarzı, örgüt kültürü, psikolojik sermaye ve çalışan refahı gibi farklı değişkenler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırılması, daha geniş örneklemler kullanılması ve boylamsal araştırma tasarımlarının tercih edilmesi önerilmektedir. Ayrıca motivasyonun neden bazı durumlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde beklenenin aksine sonuçlar ortaya çıkardığının incelenmesi, literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Bunun yanında örgüt kültürü, liderlik tarzı, çalışan deneyimi ve psikolojik iyi oluş gibi değişkenlerin modele dahil edilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha kapsamlı biçimde açıklanmasına yardımcı olacaktır.

Sonuç olarak bu araştırma, içsel pazarlama, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla inceleyerek literatüre katkı sağlamıştır. Özellikle motivasyonun aracılık rolüne ilişkin elde edilen bulgular, çalışan davranışlarının anlaşılmasında motivasyonun önemli bir mekanizma olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçlarının hem akademisyenlere hem de uygulayıcılara çalışanların motivasyon, tatmin ve bağlılık düzeylerini

artırmaya yönelik stratejiler geliştirme konusunda önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Pazarlama felsefesinin tarihsel süreç içerisinde geçirdiği paradigma değişimi, işletmelerin stratejik odağını yalnızca dış pazarlardaki nihai tüketicilere mal ve hizmet sunmaktan ayırarak, organizasyonun en stratejik paydaşı olan iç müşterilere, yani çalışanlara yöneltmiştir (Berry, 1981). Modern yönetim ve organizasyon dinamiklerinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve örgütsel performans elde etmenin temel yolu, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin optimize edilmesinden geçmektedir (Grönroos, 1985). Bu bağlamda yürütülen araştırma, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki doğrudan etkilerini ve bu süreçte işgören motivasyonunun üstlendiği aracı rolü hem kuramsal hem de ampirik bir çerçevede test etmeyi amaçlamıştır. Araştırma neticesinde elde edilen ampirik sonuçlar, batı merkezli yönetim literatürünün evrensel kabul gören bazı dogmatik varsayımlarının, yerel iş kültürü ve sosyo-ekonomik dinamikler söz konusu olduğunda ciddi biçimde farklılaşabileceğini ve esneyebileceğini net bir biçimde göstermiştir. Literatürde daha önce yapılan çalışmaların büyük bir kısmı içsel pazarlama, motivasyon, iş tatmini ve bağlılık arasındaki ilişkileri doğrusal ve her zaman pozitif bir düzlemde ele alırken, bu çalışmanın çıktıları ilgili değişkenlerin örgütsel mekanizmada çok daha karmaşık, çok boyutlu ve bağlama duyarlı bir biçimde işlediğini ortaya koymuştur.

Araştırma modelinin ilk, en çarpıcı ve üzerinde derinlemesine durulması gereken analitik çıktısı, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan motivasyonu üzerinde beklentilerin aksine negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki ortaya koymuş olmasıdır. Yönetim yazınında yer alan öncü klasik çalışmalar içsel pazarlama çabalarının işgörenlerin içsel ve dışsal motivasyonunu mutlak surette artıracağını ampirik olarak savunurken (Ahmed ve Rafiq, 2003), bu araştırmada ortaya çıkan negatif yönlü ilişki rasyonel, kültürel ve yapısal gerekçelerle temellendirilebilmektedir. Söz konusu uyuşmazlığın yerel iş mühiti bağlamındaki ilk boyutu, işletmeler tarafından yürütülen içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanlar tarafından biçimsel, samimiyetten uzak ve yüzeysel olarak algılanmasıdır. Birçok yerel işletmede kurumsal iletişim kanallarının kurulması, çalışan memnuniyeti anketlerinin düzenlenmesi ya da eğitim programlarının organize edilmesi gibi süreçler, stratejik bir yönetim felsefesinin içselleştirilmesi olarak değil, yalnızca dışsal kurumsal trendlere veya standartlara uyum sağlama adına mekanik

birer araç olarak yürütülmektedir. Çalışanlar, uygulanan bu anketlerin veya eğitimlerin kendi gerçek iş yeri sorunlarına, çalışma koşullarına ya da şikayetlerine somut bir çözüm üretmeyeceğine dair kurumsal bir inançsızlık geliştirdiklerinde, bu faaliyetleri kendilerine yüklenen ek, gereksiz ve zaman kaybettirici bir iş yükü olarak görmekte; bu psikolojik direnç de doğrudan motivasyon kaybı ile sonuçlanmaktadır.

İçsel pazarlama ile motivasyon arasındaki bu negatif bağın bir diğer önemli sütununu ise makroekonomik faktörler ve çalışanların beklenti yönetimleri oluşturmaktadır. Ekonomik hassasiyetlerin, enflasyonist baskıların ve geçim standartlarının ön planda olduğu iş gücü profillerinde, çalışanların motivasyon mekanizmasının temel merkezini doğrudan nakdi ödüllendirmeler, maaş artışları, prim sistemleri ve maddi güvenceler oluşturmaktadır. İşletmeler kurumsal iletişimi artırdıklarında, sürekli toplantılar düzenleyip çalışanlardan fikir ve geri bildirim topladıklarında ya da kişisel gelişim eğitimleri organize ettiklerinde, çalışanların zihninde psikolojik sözleşme gereği bu faaliyetlerin nihayetinde somut bir maddi refah artışına veya unvan yükselmesine bağlanacağı beklentisi doğmaktadır. Ancak, yoğun biçimde uygulanan içsel pazarlama çabaları çalışanın cüzdanına, maaşına veya primine somut bir yansıma göstermediğinde, işgörende ciddi bir kurumsal hayal kırıklığı algısı tetiklenmekte, bu durum da genel motivasyon göstergelerini hızla negatif yöne sürüklemektedir. Son olarak, hiyerarşik yapıların görece baskın olduğu iş kültürlerinde, yöneticilerin çalışanlardan sürekli şikayet, öneri ve fikir talep etmesi, bazı durumlarda çalışanlar tarafından üst yönetimin yetersizliği veya kararsızlığı olarak yanlış yorumlanabilmekte; ya da çalışanlar eleştirel fikir beyan ederken gelecekte idari bir yaptırımla karşılaşmaktan çekinerek yoğun bir kurumsal stres yaşamaktadırlar. Bu psikolojik güvencesizlik hissi, çalışanın motivasyon mekanizmasını doğrudan zedelemektedir.

Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisel ağ incelendiğinde ise, organizasyonel davranış literatüründeki geleneksel teorilerle son derece özgün bir biçimde ayrışan ampirik sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, motivasyon unsurlarının çalışanların örgütsel bağlılığını doğrudan ve negatif bir biçimde etkilediğini göstermiştir. Bu paradoksal durum, yönetim psikolojisinde yüksek motivasyonun yarattığı beklenti ve alternatif arayışı mekanizması ile açıklanabilmektedir. Kariyer hedefleri, kişisel başarı arzusu, öz-gelişim odağı ve motivasyon enerjisi yüksek olan nitelikli işgörenler, kurumsal standartlara, liderlik kalitesine ve profesyonel süreçlere dair de doğal olarak zirve noktada beklentiler içine girmektedirler. Ancak mevcut yerel

şirket altyapıları, şeffaf olmayan terfi ve kariyer yolları, liyakat eksiklikleri, adaletsiz performans kriterleri veya zayıf iş-yaşam dengesi bu yüksek profilli çalışanların beklentilerine yanıt veremediğinde, yüksek motivasyonlu işgören mevcut kurumsal çevreye karşı çok daha yoğun ve keskin bir huzursuzluk duymaya başlamaktadır. Diğer bir deyişle, motivasyonu düşük olan bir çalışan şirketteki idari boşlukları çok fazla umursamazken ve sorgulamazken; motivasyonu ve vizyonu yüksek olan çalışan kurumsal aksaklıkları çok daha hızlı fark etmekte ve bağlılığı düşmektedir. Ayrıca, motivasyonu yüksek olan çalışanların mevcut işletmelerini kalıcı bir aidiyet alanından ziyade yalnızca kendi kişisel özgeçmişlerini güçlendirecekleri geçici bir alan olarak görmeleri, motivasyon enerjilerini mevcut kurumun kurumsal refahına değil, kendi bağımsız geleceklerine kanalize etmelerine neden olmakta ve bu da mevcut kurumsal yapıya karşı bağlılığı zayıflatmaktadır.

Araştırma modelinin doğrudan etkiler boyutunda ise, literatürle uzlaşan, kararlı ve teorik altyapıyı destekleyen ampirik sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan analizler, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini doğrudan pozitif yönlü ve çok yüksek bir katsayı ile yordadığını ortaya koymuştur. Çoklu regresyon modelleri incelendiğinde, özellikle kurum içi iletişim kanallarının şeffaflığı ve etkililiği ile çalışanlara sunulan sürekli eğitim, oryantasyon ve kişisel gelişim olanakları faktörlerinin, örgütsel bağlılığın (özellikle de kuruma yürekten bağlanmayı ifade eden duygusal bağlılığın) inşa edilmesinde en baskın, birincil itici güçler olduğu saptanmıştır. Bu stratejik bulgu, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan olumlu etkilerini savunan Lings ve Greenley (2005) ile Tsai ve Wu (2011) tarafından yapılan uluslararası çalışmaların sonuçlarıyla tam bir paralellik ve teorik bütünlük göstermektedir. Bu durumun sosyolojik analizi yapıldığında, yerel çalışan profilinin ilişkisel ve aile merkezli bir kurumsal arka plana sahip olması kritik bir rol oynamaktadır. İşgörenler, çalıştıkları kurum tarafından düzenli mesleki eğitimlere tabi tutulduklarında, gelişimleri desteklendiğinde ve iç iletişim mekanizmaları vasıtasıyla süreçler hakkında sürekli bilgilendirildiklerinde kendilerini örgüte sadece bir iş gücü olarak değil, özel, değerli ve kurumsal büyük bir ailenin parçası olarak görmeye başlamaktadırlar. Kültürel yapının getirdiği bu ilişkisel bağlılık, işletmenin çalışana insan odaklı bir yatırım yapması karşılığında, çalışanın zihninde kuruma karşı manevi bir borçluluk, minnet ve psikolojik sadakat duygusu tetiklemektedir.

Araştırma modelinin en karmaşık, en özgün ve bilimsel açıdan en yüksek katma değere sahip yönünü oluşturan aracılık analizi sonuçlarına göre, motivasyon değişkeninin içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide "Kısmi Aracılık" rolü üstlendiği ampirik ve matematiksel olarak kanıtlanmıştır (Hayes, 2018). Geliştirilen istatistiksel modelde doğrudan yollar incelendiğinde içsel pazarlamanın motivasyonu negatif etkilediği, motivasyonun kendisinin de örgütsel bağlılığa negatif etki ettiği görülmektedir. Ancak, Hayes PROCESS makro analiz modelinde tüm dolaylı ve doğrudan yolların bootstrap güven aralıkları ile çarpımı incelendiğinde, matematiksel olarak iki negatif yolun birbiriyle etkileşime girmesi (negatif x negatif) ortaya pozitif yönlü, istatistiksel olarak son derece anlamlı ve kararlı bir dolaylı etki çıkarmıştır. Ortaya çıkan bu özgün bulgu, kuramsal açıdan şu şekilde yorumlanabilir: İçsel pazarlama uygulamaları tek başına ele alındığında çalışanın kısa vadeli motivasyon mekanizmasını kurumsal sinizm veya ek iş yükü algısı nedeniyle negatif yöne çekiyor gibi görünse de ve yüksek motivasyonlu çalışanlar kurumsal eksiklikleri sorgulayıp ilk etapta bağlılığa direnç gösterse de; içsel pazarlama faaliyetlerinin sürekliliği çalışanların bilinçaltındaki psikolojik mekanizmaları ve kurumsal aidiyet algılarını orta ve uzun vadede öyle bir tarzda revize etmektedir ki, bu zincirleme reaksiyon nihayetinde örgütsel bağlılığı dolaylı yoldan pozitif istikamette artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle motivasyon, bu yönetsel sistem içerisinde durağan veya pasif bir unsur değildir; aksine içsel pazarlama çabalarının çalışanın süzgecinden geçerek köklü, kalıcı bir kurumsal sadakate ve uzun vadeli bir örgütsel bağlılığa dönüşmesinde kritik bir psikolojik köprü ve aracı bir filtre işlevi görmektedir.

Elde edilen tüm bu derin kuramsal, ampirik ve analitik sonuçlar ışığında, modern iş dünyasındaki uygulayıcılara, insan kaynakları profesyonellerine ve departman yöneticilerine yönelik bir dizi hayati ve stratejik tavsiyeler geliştirmek mümkündür. İlk ve en önemli yönetsel tavsiye olarak, yerel şirketlerin yönetim kademeleri, Batı merkezli kültürlerin dinamiklerine göre tasarlanmış uluslararası şirketlerin hazır insan kaynakları paketlerini ve içsel pazarlama şablonlarını kendi işletmelerine doğrudan kopyala-yapıştır mantığıyla entegre etmekten kesinlikle kaçınmalıdırlar. Organizasyon içi iletişim, eğitim, katılım ve ödüllendirme stratejileri geliştirilirken yerel çalışan profilinin sosyo-kültürel hassasiyetleri, maddi güvence ihtiyaçları ve pazar gerçekleri mutlaka analize dahil edilmeli ve modeller yerelleştirilmelidir. Bu bağlamda, içsel pazarlama uygulamaları işletmedeki şeffaf, net ve ulaşılabilir kariyer planlaması ile adil, ölçülebilir performans ve prim sistemleri ile organik bir biçimde entegre edilmelidir. Çalışan net

bir biçimde görmeli ve inanmalıdır ki; memnuniyet anketlerinde beyan ettiği yapıcı eleştiriler, katıldığı kurumsal eğitimler ya da süreç iyileştirme toplantılarında harcadığı emekler, gelecekte kendisinin unvan artışına, kariyer basamaklarında yükselmesine ve en önemlisi maddi refahının somut olarak artırılmasına vesile olacaktır. Bu entegrasyon sağlandığında, içsel pazarlamanın yarattığı ek iş yükü algısı kırılarak yerini samimi bir kurumsal güven iklimine bırakacaktır.

Yöneticilere yönelik bir diğer kritik tavsiye ise organizasyon içerisindeki hiyerarşik mesafelerin doğru yönetilmesi ve psikolojik güvenliğin tesis edilmesidir. Hiyerarşik yapıların getirdiği çekinceler nedeniyle çalışanların kurumsal iletişim süreçlerinde fikirlerini özgürce beyan edememesi veya yöneticilerden çekinmesi problemini aşmak adına, işletme içi geri bildirim, şikayet ve öneri toplama mekanizmalarında dijital altyapılar kullanılarak tam anonimlik, gizlilik ve veri güvenliği çalışana garanti edilmelidir. Çalışanlar, muhalif veya eleştirel bir fikir sunduklarında gelecekte idari bir yaptırımla veya dışlanmayla karşılaşmayacaklarından emin oldukları bir psikolojik güvenli iş iklimi içerisinde çalışmalıdırlar. Yöneticiler, bu iklimi inşa etmek adına açık kapı politikası uygulamalı ve eleştirileri kurumsal bir gelişim fırsatı olarak gördüklerini davranışsal olarak sergilemelidirler. Ayrıca, eğitim ve geliştirme faaliyetleri organize edilirken, sadece genel geçer, formalite icabı ve çalışanın günlük iş pratiğine katkı sunmayan standart paket programlar yerine; doğrudan çalışanın departman bazlı ihtiyaç duyduğu, mesleki yetkinliklerini artıracak, işini kolaylaştıracak ve ona kurumsal değer katacak spesifik eğitim programları tasarlanmalıdır. Son olarak, departman yöneticileri organizasyon içerisindeki yüksek motivasyonlu, hırslı, başarı odaklı ve vizyoner çalışanlarla birebir ilgilenmelidir. Bu nitelikli işgörenlerin, kurumsal eksiklikleri aşırı sorgulayarak iş tatminsizliği yaşamalarını ve kurumu terk etmelerini önlemek adına; bu kişilere işletme bünyesinde yeni, otonom, inisiyatif alabilecekleri özel projeler, mikro liderlik fırsatları ve yatay kariyer zenginleştirme olanakları sunulmalı, böylece yüksek enerjileri ve motivasyonları şirket çıkarları doğrultusunda rasyonel bir zemine kanalize edilmelidir.

Her ampirik bilimsel araştırmada olduğu gibi, içsel pazarlama, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki dinamik ağları inceleyen bu tez çalışmasının da gelecek araştırmalara ışık tutacak, metodolojik, yapısal ve coğrafi sınırları içeren belirli kısıtları mevcuttur. Araştırmanın metodolojik açıdan ilk ve en önemli kısıtı, verilerin belirli bir zaman kesitinde (kesitsel) anket yöntemiyle toplanmış olmasıdır. Kesitsel veriler, çalışanların tutum, davranış ve

algılarının uzun vadeli zaman dilimleri içerisindeki dinamik değişim seyrini, yönetsel kriz dönemlerindeki dalgalanmalarını veya zamanla gelişen kurumsal olgunlaşma süreçlerini izleme noktasında sınırlı kalmaktadır. İkinci kısıt olarak, araştırmada veri toplama aracı olarak yalnızca nicel anket metodolojisinin ve kapalı uçlu ölçeklerin tercih edilmiş olması, çalışanların motivasyon, kurumsal sinizm veya örgütsel bağlılık algılarının arkasında yatan derin psikolojik süreçleri, kurumsal kültürel kodları tam anlamıyla derinlemesine yakalama noktasında kısıtlar barındırmaktadır. Ayrıca örneklemin coğrafi ve sektörel dağılım dengeleri de genellenebilirlik sınırlarını etkileyebilecek bir diğer yapısal unsurdur.

Bu doğrultuda, organizasyonel davranış ve yönetim pazarlaması literatürüne gelecekte katkı sunacak araştırmacılar için yeni ve ufuk açıcı yol haritaları çizmek büyük önem arz etmektedir. Gelecek çalışmalarda, içsel pazarlama uygulamalarının hayata geçirildiği andan itibaren çalışanların motivasyon, tatmin ve sadakat seviyelerindeki yapısal değişim trendlerini kronolojik olarak izleyebilmek adına boylamsal (longitudinal) araştırma tasarımlarının ve panellerin tercih edilmesi literatürdeki büyük bir boşluğu dolduracaktır. Bunun yanı sıra, gelecek araştırmacıların konuyu yalnızca nicel anketlerle değil, hem geniş örneklemli anketleri hem de çalışanlar ve insan kaynakları direktörleri ile gerçekleştirilecek odak grup görüşmelerini, derinlemesine mülakatları içeren karma yöntem tasarımlarıyla ele almaları, değişkenler arasındaki paradoksal negatif ilişkilerin kök nedenlerini anlama noktasında çok daha derin ampirik kanıtlar sunacaktır. Sektörel bağlamda ise, modellerin Kamu Sektörü ile Özel Sektör çalışanları arasında karşılaştırmalı analize tabi tutulması, güvence ve kurumsal kültür farklılıklarının etkisini ortaya koyacaktır. Son olarak, oluşturulan bu teorik modele örgüt kültürü, liderlik tarzları, çalışan deneyimi veya iş stresi gibi yeni aracı ve düzenleyici bağlamsal değişkenlerin entegre edilmesi, modern işletmelerdeki karmaşık insan davranışı mekanizmasının çok daha bütüncül ve fonksiyonel bir makro çerçevede açıklanmasına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

Ahmed, P. K., ve Rafiq, M. (2003). Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Satisfaction. Butterworth-Heinemann.

Ahmed, P. K., Rafiq, M., ve Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational culture. European Journal of Marketing, 37(9), 1221-1241.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., ve Saks, A. M. (2021). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8(1), 7-35.

Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.

Amabile, T. M. (1993). Little wonders: Small rewards and intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 65(3), 604-610.

Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2022). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 37(8), 668-685.

Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. International Journal of Bank Marketing, 18(6), 274-286.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215.

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., ve Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external service performance. Journal of Quality Management, 6(1), 61-76.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. Journal of Retail Banking, 3(1), 33-40.

Berry, L. L., ve Parasuraman, A. (1991). Marketing Services: Competing Through Quality. Free Press.

Boukis, A., ve Christodoulides, G. (2018). The internal marketing–performance relationship: A bibliometric analysis. Journal of Services Marketing, 32(6), 724-741.

Caruana, A., ve Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. International Journal of Bank Marketing, 16(3), 108-116.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), 980-1008.

Chang, C. S., ve Chang, H. H. (2009). Perceptions of internal marketing, job satisfaction, and organizational commitment among nurses. Journal of Advanced Nursing, 65(11), 2410-2420.

Cohen, A. (2003). Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach. Lawrence Erlbaum Associates.

Conduit, J., ve Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. Journal of Business Research, 51(1), 11-24.

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum Press.

Deci, E. L., Koestner, R., ve Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627-668.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.

Foreman, S. K., ve Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. Journal of Marketing Management, 11(8), 755-768.

Gagné, M., veDeci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research, 20(1), 63-70.

Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its impact on the internal-customer service quality. European Journal of Marketing, 40(11/12), 1267-1289.

Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. American Marketing Association Services Marketing Conference, 236-238.

Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books.

Hartline, M. D., ve Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. Journal of Marketing, 60(4), 52-70.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. World Publishing.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., ve Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 72(2), 164-174.

Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. International Journal of Hospitality Management, 32, 238-246.

Kelemen, M., ve Papasolomou, I. (2004). Internal marketing and its consequences. Journal of Marketing Management, 20(7-8), 749-766.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct definition and measurement. Journal of Services Marketing, 18(6), 405-413.

Lings, I. N., ve Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. Journal of Service Research, 7(3), 290-305.

Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717.

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. McGraw-Hill.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

McClelland, D. C. (1987). Human Motivation. Cambridge University Press.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.

O'Reilly, C., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.

Rafiq, M., ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing, 14(6), 449-462.

Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson Education.

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78.

Tsai, Y., ve Wu, S. W. (2011). Using internal marketing to improve job satisfaction and organizational commitment. Journal of Nursing Management, 19(3), 373-386.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.

Wieseke, J., Ahearne, M., Lee, N., ve Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. Journal of Marketing, 73(2), 123-145.

Yee, R. W., Yeung, A. C., ve Cheng, T. C. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. Journal of Operations Management, 26(5), 651-668.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., ve Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. Free Press.

EKLER

EK 2- Anket Soruları Listesi (Azerice)

Zəhmət olmasa hazırki işinizlə bağlı məsələləri 1-dən 5-ə qədər qiymətləndirin. **1 = Qətiyyən məmnun deyiləm,** **2 = Məmnun deyiləm,** **3 = Nə məmnunam, nə məmnun deyiləm,** **4 = Məmnunam,** **5 = Tamamilə məmnunam**	Qətiyyən məmnun deyiləm	Məmnun deyiləm	Nə məmnunam, nə məmnun deyiləm	Məmnunam	Tamamilə məmnunam
1. Daim məşğul olmağı bacarmaq.	1	2	3	4	5
2. İş yerində tək işləmək imkanı.	1	2	3	4	5
3. Zaman zaman fərqli şeylər etmək imkanı.	1	2	3	4	5
4. Cəmiyyətdə mühüm şəxs olmaq imkanı.	1	2	3	4	5
5. Vicdanıma zidd olmayan şeyləri edə bilmək**.**	1	2	3	4	5
6. Sabit məşğulluq sayəsində işim təmin olunur.	1	2	3	4	5
7. Başqaları üçün bir şey etmək imkanları.	1	2	3	4	5

8. İnsanlara nə etməli olduğunu söyləmə imkanları.	1	2	3	4	5
9. Bacarıqlarımdan istifadə edə biləcəyim bir şey etmək imkanları.	1	2	3	4	5
10. Öz qərarlarımı vermək azadlığı.	1	2	3	4	5
11. İşi öz yolumla yerinə yetirmək imkanları.	1	2	3	4	5
12. İşdən əldə etdiyim müvəffəqiyyət hissi.	1	2	3	4	5
13. Rəhbərimin işçilərə qarşı davranışı.	1	2	3	4	5
14. Şirkət siyasətlərinin necə həyata keçirildiyi.	1	2	3	4	5
15. Əmək haqqı və iş yükü.	1	2	3	4	5
16. Bu işdə yüksəliş imkanları.	1	2	3	4	5
17. İşimi yaxşı yerinə yetirdiyim üçün tərif alıram.	1	2	3	4	5
18. İş şəraiti.	1	2	3	4	5
19. Həmkarlarım arasında münasibətlər.	1	2	3	4	5
20. Rəhbərimin qərar qəbul etmə bacarığı.	1	2	3	4	5

Zəhmət olmasa, aşağıdaki fikirlərlə razılıq səviyyənizi 1-dən 5-ə qədər qiymətləndirin. **1 = Qətiyyən razı deyiləm** **2 = Razı deyiləm** **3 = Nə razıyam, nə razı deyiləm** **4 = Razıyam** **5 = Tamamilə razıyam**	Qətiyyən razı deyiləm	Razı deyiləm	Nə razıyam, nə razı deyiləm	Razıyam	Tamamilə razıyam
21. Kariyeramın qalan hissəsini bu təşkilatda keçirməkdən çox məmnun olardırm	1	2	3	4	5
22. Təşkilatdan kənar insanlarla işim haqqında danışmaqdan zövq alıram	1	2	3	4	5
23. Mən həqiqətəndə hiss edirəm ki, bu təşkilatın problemləri mənim öz problemlərimdir	1	2	3	4	5
24. Düşünürəm ki, başqa bir təşkilata bağlılığımı asanlıqla hiss edə bilərəm	1	2	3	4	5
25. Çalışdığım şirkətdə özümü “ailənin bir hissəsi” kimi hiss edirəm	1	2	3	4	5
26. Mən bu təşkilata “emosional bağlılıq” hiss etmirəm	1	2	3	4	5
27. Bu təşkilat mənim üçün böyük şəxsi məna daşıyır	1	2	3	4	5
28. Mən indiki işimdən yenisini tapmadan ayrılsam nı olacağından qorxuram	1	2	3	4	5

29. Yeni bir iş tapmadan, indiki işimdən ayrılmağımın nəticəsindən qorxuram	1	2	3	4	5
30. İndiki şirkətimi tərk etmək qərarına gəlsəydim, həyatımda çox şey alt-üst olardı	1	2	3	4	5
31. İndiki şirkətimi tərk etmək mənim üçün çox baha başa gəlməyəcək	1	2	3	4	5
32. İndiki şirkətimdə qalmaq həm zərurət, həm də arzudur	1	2	3	4	5
33. Düşünürəm ki, bu şirkətdən ayrılmaq üçün çox az seçimim var	1	2	3	4	5
34. Bu şirkətdən ayrılmanın ciddi nəticələrindən biri mövcud alternativlərin azlığı olacaq	1	2	3	4	5
35. Bu şirkətdə işləməyə davam etməyin ən vacib səbəblərindən biri, ayrılmağın şəxsi fədəkarlıqları olacaq: başqa bir şirkət burdakı avantajları verməyə bilər.	1	2	3	4	5
36. Düşünürəm ki, insanlar bu günlərdə şirkətləri çox tez-tez dəyişirlər.	1	2	3	4	5
37. Mən inanmıram ki, insan həmişə öz təşkilatına sadiq qalsın.	1	2	3	4	5
38. Bir təşkilatdan digərinə keçmək mənə heçdə qeyri-etik görünmür.	1	2	3	4	5
39. Bu təşkilatda işləməyi davam etdirməyimin əsas səbəblərindən biri sadiqliyin vacib olduğuna inanmağımdır və buna görə də burada qalmağı mənəvi borc hesab edirəm.	1	2	3	4	5

40. Başqa yerdə daha yaxşı iş təklifi alsaydım, işlədiyim təşkilatı tərk etməyimin düzgün olmadığını düşünərdim.	1	2	3	4	5
41. Mənə tək bir təşkilata sadiq qalmağın dəyərinə inanmağı öyrətdilər.	1	2	3	4	5
42. İnsanların karyeralarının böyük bir hissəsini eyni təşkilatda keçirdikləri günlər daha yaxşı idi.	1	2	3	4	5
43.“Şirkət işçisi” və ya “şirkət qadını” olmağın daha məntiqli olduğunu düşünmürəm.	1	2	3	4	5
44. Şirkətimə güclü aidiyyət hiss etmirəm.	1	2	3	4	5
45. İşdə vaxtımı boş yerə sərf etdiyimi hiss etdiyim üçün səy göstərmirəm	1	2	3	4	5
46.Mən çox şey etmirəm, çünki bunun zəhmətə dəyər olduğunu düşünmürəm.	1	2	3	4	5
47. Bu işi niyə etdiyimi bilmirəm; mənasızdır.	1	2	3	4	5
48. Başqalarının razılığını qazanmaq üçün (məsələn, müdir, həmkarlar, ailə, müştərilər…).	1	2	3	4	5
49. Çünki bu yolla başqaları mənə daha çox hörmət edəcəklər (məsələn, müdirim, həmkarlarım, ailəm, müştərilər…).	1	2	3	4	5
50. Çünki işimə kifayət qədər səy göstərsəm (məsələn, işəgötürən,	1	2	3	4	5

müdir…) başqaları məni maddi cəhətdən mükafatlandıracaqlar.					
51. Çünki işimə kifayət qədər səy göstərsəm (məsələn,işəgötürən,nəzarətçi…) başqaları mənə daha çox iş təhlükəsizliyi təklif edirlər.	1	2	3	4	5
52. Çünki buna kifayət qədər səy göstərmsəm, işimi itirmək riskim var.	1	2	3	4	5
53. Çünki bunu bacardığımı özümə sübut etməliyəm.	1	2	3	4	5
54. Çünki bu, məndə özümlə fəxr hissi yaradır	1	2	3	4	5
55. Əks halda mən özümdən utanacağam.	1	2	3	4	5
56. Əks halda özümü pis hiss edəcəm.	1	2	3	4	5
57. Çünki mən şəxsən bu işə səy göstərməyi vacib hesab edirəm.	1	2	3	4	5
58.Çünki bu işə səy göstərmək şəxsi dəyərlərimlə üst-üstə düşür	1	2	3	4	5
59.Çünki bu işə səy göstərmək şəxsən mənim üçün əhəmiyyətlidir.	1	2	3	4	5
60. Çünki işimi görməkdən zövq alıram.	1	2	3	4	5
61. Çünki gördüyüm iş həyəcanvericidir.	1	2	3	4	5

62.Çünki gördüyüm iş maraqlıdır.	1	2	3	4	5
63.Təşkilat mənə aydın brend imici verir.	1	2	3	4	5
64.Təşkilatımızda bütün işçilər üçün daxili ünsiyyət proqramı var.	1	2	3	4	5
65.Təşkilatım daxilində istifadə olunan bütün ünsiyyət materialları ardıcıl tonu əks etdirir.	1	2	3	4	5
66.Hər səviyyədə işçilər təşkilatımın istiqamətini və əsas prioritetlərini izah edirlər.	1	2	3	4	5
67.Ünsiyyət təşkilatım daxilində müvafiq qaydada aparılır.	1	2	3	4	5
68.Aldığı mesajlar şirkət miqyasında ünsiyyətə uyğundur.	1	2	3	4	5
69.Təşkilatım işçilərin təliminə diqqət yetirir.	1	2	3	4	5
70.Təşkilatım mənə oriyentasiya proqramı təqdim etdi.	1	2	3	4	5
71.Təşkilatımızda aldığım təlim işimi yaxşı yerinə yetirməyimə şərait yaratdı.	1	2	3	4	5
72.Bacarıq və biliklərin inkişafı mənim təşkilatım daxilində davamlı bir prosesdir.	1	2	3	4	5
73.Təşkilatım korporativ məqsədlərə çatmaq üçün ünsiyyət bacarıqlarımı inkişaf etdirməkdə mənə dəstək olur.	1	2	3	4	5

74. Təşkilatım işçilərdən rəy toplayır.	1	2	3	4	5
75. Təşkilatım mütəmadi olaraq işçilərdən təkliflər alır.	1	2	3	4	5
76.Təşkilatım işçilərin şikayətləri ilə bağlı məlumat toplayır.	1	2	3	4	5
77.Təşkilatımız çoxsaylı daxili marketinq tədqiqatları aparır.	1	2	3	4	5
78.Təşkilatım mənimlə görüşərək potensial problemləri müəyyən edir.	1	2	3	4	5
79.Təşkilatım mənimlə görüşərək potensial problemləri müəyyən edir.	1	2	3	4	5

80.Cinsiniz? (Kişi) (Qadın)

81.Yaşınız?.....

82.Bitirdiyiniz təhsilin ən yüksək səviyyəsi? (Orta məktəbdən aşağı, ibtidai məktəb, orta məktəb) (Orta məktəb məzunu) (Kollec) (Bakalavr mızunu) (Magistr) (Doktrantura və ya üstü)

83.Ailə vəziyyəti? (Subay) (Evli) (Boşanmış) (Dul) (Bildirmək istəmirəm)

84.Gəlir səviyyəsi? (0-300 AZN) (301-600 AZN) (601-900 AZN) (901 AZN dan artıq)

EK 2- Anket Soruları Listesi (Türkçe)

Anket sorular listesi

Lütfen mevcut işinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri 1'den 5'e kadar değerlendiriniz. **1 = Kesinlikle memnun değilim,** **2 = Memnun değilim,** **3 = Ne memnunum ne de memnun değilim,** **4 = Memnunum,** **5 = Tamamen memnunum**	Kesinlikle memnun değilim	Memnun değilim	Ne memnunum ne de memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum
1. Sürekli meşgul olabilme olanağı.	1	2	3	4	5
2. İş yerinde tek başına çalışma olanağı.	1	2	3	4	5
3. Zaman zaman farklı şeyler yapabilme olanağı.	1	2	3	4	5
4. Toplumda önemli bir kişi olma olanağı.	1	2	3	4	5
5. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme olanağı.	1	2	3	4	5
6. Sürekli istihdam sayesinde iş güvencesine sahip olmam	1	2	3	4	5
7. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı.	1	2	3	4	5

8. İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme olanağı.	1	2	3	4	5
9. Yeteneklerimi kullanabileceğim bir iş yapabilme olanağı.	1	2	3	4	5
10. Kendi kararlarımı verme özgürlüğü.	1	2	3	4	5
11. İşi kendi yöntemimle yapabilme olanağı.	1	2	3	4	5
12. İşten elde ettiğim başarı duygusu.	1	2	3	4	5
13. Yöneticimin çalışanlara karşı tutumu.	1	2	3	4	5
14. Şirket politikalarının uygulanma biçimi.	1	2	3	4	5
15. Ücret ve iş yükü.	1	2	3	4	5
16. Bu işte yükselme olanakları.	1	2	3	4	5
17. İşimi iyi yaptığım için takdir edilmem.	1	2	3	4	5
18. Çalışma koşulları.	1	2	3	4	5
19. İş arkadaşlarımla olan ilişkiler..	1	2	3	4	5
20. Yöneticimin karar verme becerisi.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi 1'den 5'e kadar değerlendiriniz. **1 = Kesinlikle katılmıyorum** **2 = Katılmıyorum** **3 = Ne katılıyorum ne de katılmıyorum** **4 = Katılıyorum** **5 = Tamamen katılıyorum**	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
21. Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
22. Organizasyonum dışında kalan insanlarla işim hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
23. Bu organizasyonun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
24. Başka bir organizasyona da kolaylıkla bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25. Çalıştığım şirkette kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
26. Bu organizasyona karşı "duygusal bir bağlılık" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
27. Bu organizasyon benim için büyük kişisel anlam taşımaktadır.	1	2	3	4	5
28. Yeni bir iş bulmadan mevcut işimden ayrılırsam ne olacağından korkuyorum.	1	2	3	4	5
29. Yeni bir iş bulmadan mevcut işimden ayrılmanın sonuçlarından korkuyorum.	1	2	3	4	5

30. Mevcut şirketimden ayrılmaya karar verirsem, hayatımdaki birçok şey altüst olur.	1	2	3	4	5
31. Mevcut şirketimden ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz.	1	2	3	4	5
32. Mevcut şirketimde kalmak benim için hem bir gereklilik hem de bir istektir.	1	2	3	4	5
33. Bu şirketten ayrılmak konusunda çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34. Bu şirketten ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri, mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.	1	2	3	4	5
35. Bu şirkette çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın kişisel fedakârlıklar gerektirmesidir; başka bir şirket burada sahip olduğum avantajları sunmayabilir.	1	2	3	4	5
36. İnsanların günümüzde şirketlerini çok sık değiştirdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37. İnsanların her zaman çalıştıkları organizasyona sadık kalmaları gerektiğine inanmıyorum.	1	2	3	4	5
38. Bir organizasyondan diğerine geçmek bana hiç de etik dışı görünmüyor.	1	2	3	4	5
39. Bu organizasyonda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle burada kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak görmemdir.	1	2	3	4	5
40. Başka bir yerde daha iyi bir iş teklifi alsaydım, çalıştığım organizasyondan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünürdüm.	1	2	3	4	5
41.Bana tek bir organizasyona sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi.	1	2	3	4	5

42. İnsanların kariyerlerinin büyük bir bölümünü aynı organizasyonda geçirdikleri günlerin daha iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
43. "Şirket adamı" ya da "şirket kadını" olmanın daha anlamlı olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
44. Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
45. İşte zamanımı boşa harcadığımı düşündüğüm için çaba göstermiyorum.	1	2	3	4	5
46. Fazla bir şey yapmıyorum, çünkü bunun çabaya değeceğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
47. Bu işi neden yaptığımı bilmiyorum; anlamsız geliyor.	1	2	3	4	5
48. Başkalarının onayını kazanmak için (örneğin; yöneticim, iş arkadaşlarım, ailem, müşterilerim...).	1	2	3	4	5
49. Çünkü bu şekilde başkaları bana daha fazla saygı gösterecekler (örneğin; yöneticim, iş arkadaşlarım, ailem, müşterilerim...).	1	2	3	4	5
50. Çünkü işime yeterince çaba gösterirsem (örneğin; işverenim, yöneticim...) başkaları beni maddi olarak ödüllendirecektir.	1	2	3	4	5
51. Çünkü işime yeterince çaba gösterirsem (örneğin; işverenim, yöneticim...) başkaları bana daha fazla iş güvencesi sağlayacaktır.	1	2	3	4	5
52. Çünkü buna yeterince çaba göstermezsem işimi kaybetme riskim vardır.	1	2	3	4	5
53. Çünkü bunu yapabildiğimi kendime kanıtlamam gerekir.	1	2	3	4	5

54. Çünkü bu bana kendimle gurur duyma hissi verir.	1	2	3	4	5
55. Aksi takdirde kendimden utanırım.	1	2	3	4	5
56. Aksi takdirde kendimi kötü hissederim.	1	2	3	4	5
57. Çünkü kişisel olarak bu işe çaba göstermeyi önemli buluyorum.	1	2	3	4	5
58. Çünkü bu işe çaba göstermek kişisel değerlerimle örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
59. Çünkü bu işe çaba göstermek benim için kişisel olarak önemlidir.	1	2	3	4	5
60. Çünkü işimi yapmaktan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
61. Çünkü yaptığım iş heyecan vericidir.	1	2	3	4	5
62.Çünkü yaptığım iş ilgi çekicidir.	1	2	3	4	5
63. Organizasyon bana net bir marka imajı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
64. Organizasyonumuzda tüm çalışanlar için bir iç iletişim programı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
65. Organizasyonum içinde kullanılan tüm iletişim materyalleri tutarlı bir iletişim tonunu yansıtmaktadır.	1	2	3	4	5
66.Çalışanlar, organizasyonumun yönünü ve temel önceliklerini her düzeyde açıklamaktadır.	1	2	3	4	5
67.İletişim, organizasyonum içinde uygun şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5

68.Aldığım mesajlar, şirket genelindeki iletişimle uyumludur.	1	2	3	4	5
69. Organizasyonum çalışanların eğitimine önem vermektedir.	1	2	3	4	5
70.Organizasyonum bana bir oryantasyon programı sunmuştur.	1	2	3	4	5
71.Organizasyonumuzda aldığım eğitim, işimi daha iyi yapmama olanak sağlamıştır.	1	2	3	4	5
72. Beceri ve bilgi geliştirme, organizasyonum içinde sürekli devam eden bir süreçtir.	1	2	3	4	5
73.Organizasyonum, kurumsal hedeflere ulaşmak için iletişim becerilerimi geliştirmemde bana destek olmaktadır.	1	2	3	4	5
74. Organizasyonum çalışanlardan geri bildirim toplamaktadır.	1	2	3	4	5
75. Organizasyonum düzenli olarak çalışanlardan öneriler almaktadır.	1	2	3	4	5
76. Organizasyonum çalışanların şikâyetleriyle ilgili bilgi toplamaktadır.	1	2	3	4	5
77.Organizasyonumuz çok sayıda içsel pazarlama araştırması yürütmektedir.	1	2	3	4	5
78.Organizasyonum benimle görüşerek olası sorunları belirlemektedir.	1	2	3	4	5
79.Organizasyonum benimle görüşerek olası sorunları belirlemektedir.	1	2	3	4	5

80. Cinsiyetiniz? (Erkek) (Kadın)

81.Yaşınız?.....

82.Bitirdiğiniz eğitimin en yüksek düzeyi? (Ortaokuldan daha düşük, ilkokul, ortaokul) (Lise mezunu) (Ön lisans / Meslek yüksekokulu) (Lisans mezunu) (Yüksek lisans) (Doktrora ve ya üzeri)

83.Medeni hali? (Bekar) (Evli) (Boşanmış) (Dul) (Belirtmek istemiyorum)

84.Gelir düzeyiniz? (0-300 AZN) (301-600 AZN) (601-900 AZN) (901 AZN ve üzeri)

ÖZ GEÇMİŞ

Fazil GULİYEV, ortaokulu ve liseyi Azerbaycanda Haydar Aliyev adına Kiş Köyü 1 Numaralı Tam Ortaokulu'nda okumuştur. Üniversite hayatına Batı Hazar Üniversitesinde başlamıştır ve Mütercim-Tercümanlık bölümünden 2024 yılında mezun olmuştur.