

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ANTALYA'DA OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Neslihan KAN SÖNMEZ

Balıkesir, 2017

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**İÇSEL PAZARLAMANNIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ANTALYA'DA OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Neslihan KAN SÖNMEZ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU**

Balıkesir, 2017

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201212502007 numaralı Neslihan KAN SÖNMEZ'in hazırladığı “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Antalya’da Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 15.06.2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan (Danışman).....
Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

Üye.....
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

Üye.....
Doç. Dr. Oktay EMİR

Üye.....
Doç. Dr. Bayram ŞAHİN

Üye.....
Doç. Dr. İbrahim KILIÇ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

15.06/2017

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

ÖNSÖZ

Bir işletmenin en önemli zenginlik kaynağı o işletmede çalışan bilgili, nitelikli, tecrübeli ve bağlılığı yüksek olan çalışanlardır. Bu sebeple işletmelerin bu özelliklere sahip çalışanlarını örgütte tutması öncelikleri arasında yer almaktadır. İşletmelerin kritik bir gücü olarak bu çalışanlarla yoluna devam etmek isteyen işletmeler, bir takım faaliyetler yürütmek zorundadırlar. Bu faaliyetlerin içsel pazarlama çerçevesinde yürütülmesi mümkündür.

İçsel pazarlama, çalışanları müşteri gibi değerlendiren, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir. İçsel pazarlama stratejisinin altında yatan varsayım "işletmelerde etkili bir şekilde yürütüldüğünde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı" düşüncesine dayanmaktadır.

İşletmelerde uygulanan başarılı bir içsel pazarlama ile ihtiyaç ve istekleri karşılanan, motive edilen iç müşterilerin iş tatmini artacak, işletmeden ayrılma eğilimleri azalacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bağlılığı yüksek olan bu iç müşteriler işletme için minimum çaba yerine maksimum çaba sarf edecekler böylece dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha fazla tatmin edip, daha kaliteli hizmet sunacaklardır. Bu durum dış müşteri tatmininin ve sadakatinin oluşturulmasını sağlayacaktır. Tüm bunların sonucunda sunulan hizmetin artması işletmenin iş performansını, verimliliğini, nihai kârlılığını artırarak rekabette bir adım daha önde olmasına yardımcı olacaktır. Bu önemine karşın, yerli ve yabancı literatürde turizm alanında içsel pazarlamaya ilişkin araştırma yok denecek kadar azdır.

Turizm alanında bir eksikliğin giderilmesini hedefleyen tez çalışmam boyunca yardım ve desteğini esirgemeyen, değerli eleştiri ve görüşleri ile beni yönlendiren, saygıdeğer hocam, danışmanım Sayın Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU'na; bilgi ve önerilerinden her zaman yararlandığım Sayın Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Sayın Doç. Dr. Oktay EMİR ve Sayın Doç. Dr. İbrahim KILIÇ hocalarıma, doktora eğitimimin her aşamasında bilgi ve fikirleriyle bana destek olan değerli arkadaşım Sayın Doç. Dr. Bayram ŞAHİN'e minnet ve teşekkürlerimi sunarım. Çalışma süresi boyunca sevgi ve desteklerinden güç aldığım aileme de sonsuz teşekkür ederim.

Balıkesir, 2017

Neslihan KAN SÖNMEZ

ÖZET

İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA'DA OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

KAN SÖNMEZ, Neslihan

Doktora, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Necdet HACIOGLU

2017, 132 Sayfa

Bu araştırma, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamaktadır. Otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeyleri, otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ölçülerek belirlenmiştir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada, içsel pazarlama uygulamaları ölçeği ve alt boyutları olan "gelişim", "ödül" ve "vizyon" boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları olan "duygusal", "normatif" ve "devam" bağlılığı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışan algılarının ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması ve değişkenler arası ilişkiler ilgili istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Antalya İli'nde faaliyet gösteren 254 adet 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanı oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminde Antalya İli'nde faaliyet gösteren 53 adet 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanı yer almıştır. Bulgulara göre; otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeyi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de çok kuvvetli bir şekilde artmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimlerin %70,5'i içsel pazarlama uygulamalarına bağlıdır ve içsel pazarlama uygulamalarındaki 1 (bir) birimlik artış örgütsel bağlılık üzerinde 0,919 birimlik bir artış yaratmaktadır. Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları alt boyutlarının (gelişim, ödül, vizyon) da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. En güçlü etki "ödül" boyutunda iken bunu "gelişim" boyutu izlemekte ve en düşük etkiye sahip değişken ise "vizyon"

boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) arasında pozitif yönlü çok kuvvetli ve kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır. En güçlü ilişki “duygusal bağlılık” boyutunda iken, bunu “normatif bağlılık” boyutu izlemekte ve en düşük ilişki ise “devam bağlılığı” boyutunda belirlenmektedir. Bununla birlikte otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri, Antalya.

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY OF HOTEL ENTERPRISES IN ANTALYA

KAN SÖNMEZ, Neslihan

PhD Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Adviser: Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

2017, 132 Pages

This research aims to determine the level of use of internal marketing practices of hotel enterprises the effect of employees on organizational commitment. The level of use of internal marketing practices by hotel enterprises has been determined by measuring the perceptions of hotel employees about internal marketing practices. In line with this general objective in the research, it is intended to detect the relationships between internal marketing practices scale and "development", "reward" and "vision" dimensions which are its sub-dimensions and organizational commitment scale and "affective", "normative" and "continuance" commitment which are its sub dimensions. Also in the research, it was examined the comparison with relationships between variables related by statistical methods according to the individual characteristics, the perceptions and organizational commitment of employees against internal marketing applications of hotel enterprises. The universe of the research is composed of 254 5-star hotel enterprises employees operating in Antalya Province. In the sample of the research 53 hotel enterprises employees took part in 5-star hotels operating in Antalya Province. According to findings; there is a positive and strong relationship between the level of use of internal marketing practices by hotel enterprises and the organizational commitment of employees. In other words, with the increase of internal marketing practices in hotel enterprises, the level of organizational commitment of employees is increasing very strongly. 70.5% of changes in the level of organizational commitment of employees in hotel enterprises depend on internal marketing practices and an increase of 1 unit in internal marketing practices creates an increase of 0.919 units on organizational commitment. The sub-dimensions of internal marketing applications (development, reward, vision) also have a significant effect on organizational commitment in hotel enterprises. While the strongest effect

is the "award" dimension, this follows the dimension of "development" and the variable with the lowest effect emerges as the "vision" dimension. In addition, there are strong positive and strong relationships between internal marketing practices and sub-dimensions of organizational commitment (affective commitment, continuance commitment, normative commitment) in hotel enterprises. While the strongest relationship is in the dimension of "affective commitment" this follows the dimension of "normative commitment" and the lowest relation is determined in the dimension of "continuance commitment". However, perceptions and organizational commitment to internal marketing practices of the hotel employees show significant differences according to gender, age, occupational experience, level of education, department in charge, position in department, duration of employment and monthly income variables.

Key Words: Internal Marketing, Organizational Commitment, Hotel Enterprises, Antalya.

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa</u> |
|---|---------------------|
| ÖNSÖZ | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | vi |
| İÇİNDEKİLER | viii |
| ÇİZELGELER LİSTESİ | x |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xii |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Araştırmanın Problemi | 3 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı | 4 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi | 5 |
| 1.3. Varsayımlar | 7 |
| 1.5. Sınırlılıklar | 7 |
| 1.6. İlgili Tanımlar | 8 |
| 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR | 10 |
| 2.1. İçsel Pazarlama | 10 |
| 2.1.1. İçsel Pazarlamanın Kavramsal Çerçevesi | 10 |
| 2.1.2. İçsel Pazarlama Kavramının Tanımı ve Önemi | 12 |
| 2.1.3. İçsel Pazarlama Modelleri | 14 |
| 2.1.4. İçsel Pazarlama Uygulamalarını Etkileyen Unsurlar | 18 |
| 2.1.4.1. Örgüt Kültürü | 19 |
| 2.1.4.2. Örgütsel İletişim | 19 |
| 2.1.4.3. Yetkilendirme | 20 |
| 2.1.4.4. Sosyalleşme | 20 |
| 2.1.5. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar | 21 |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık | 22 |
| 2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi | 22 |
| 2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları | 25 |
| 2.2.2.1. Değişim Yaklaşımı | 25 |
| 2.2.2.1.1. Tutumsal Yaklaşım | 25 |
| 2.2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım | 26 |
| 2.2.2.2. Psikolojik Yaklaşım | 27 |
| 2.2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri | 28 |
| 2.2.3.1. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli | 28 |
| 2.2.3.2. Etzioni'nin Modeli | 28 |
| 2.2.3.3. Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Modeli | 29 |
| 2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 31 |
| 2.3. Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama Ve Örgütsel Bağlılık | 33 |
| 2.3.1. Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama | 33 |
| 2.3.2. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık | 36 |
| 2.3.3. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi | 37 |
| 2.3.4. İlgili Araştırmalar | 38 |
| 3. YÖNTEM | 45 |
| 3.1. Araştırmanın Hipotezleri | 45 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 48 |
| 3.3. Verilerin Toplama Süreci | 48 |
| 3.4. Verilerin Analizi | 49 |
| 4. BULGULAR VE YORUMLAR | 51 |
| 4.1. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi | 52 |
| 4.1.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular | 52 |
| 4.1.2. İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler | 53 |
| 4.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler | 57 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.4. Otel Çalışanlarının İçsel Pazarlama Uygulamalarına İlişkin Algılarının Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması | 60 |
| 4.1.5. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması | 67 |
| 4.1.6. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular..... | 73 |
| 4.2. Tartışma ve Yorum..... | 77 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 90 |
| 5.1. Sonuç..... | 91 |
| 5.2. Öneriler | 95 |
| KAYNAKÇA..... | 100 |
| EKLER..... | 117 |

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

| | | |
|-------------|---|----|
| Çizelge 1. | Ölçek ve Alt Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alpha Katsayıları | 49 |
| Çizelge 2. | Katılımcıların Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımı | 50 |
| Çizelge 3. | İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeğinin “Gelişim” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler | 51 |
| Çizelge 4. | İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeğinin “Ödül” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler | 52 |
| Çizelge 5. | İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeğinin “Vizyon” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler | 53 |
| Çizelge 6. | İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması | 54 |
| Çizelge 7. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Duygusal Bağlılık” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler | 54 |
| Çizelge 8. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Devam Bağlılığı” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler | 55 |
| Çizelge 9. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Normatif Bağlılık” Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler | 56 |
| Çizelge 10. | Örgütsel Bağlılık Alt Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması..... | 57 |
| Çizelge 11. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması | 58 |
| Çizelge 12. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırması | 58 |
| Çizelge 13. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması | 59 |
| Çizelge 14. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırması | 60 |
| Çizelge 15. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırması | 61 |
| Çizelge 16. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Görev Yapılan Pozisyona Göre Karşılaştırması | 62 |
| Çizelge 17. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırması | 62 |
| Çizelge 18. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması | 63 |
| Çizelge 19. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması | 64 |
| Çizelge 20. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırması | 65 |
| Çizelge 21. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması | 65 |
| Çizelge 22. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırması | 66 |
| Çizelge 23. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırması | 67 |
| Çizelge 24. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Görev Yapılan Pozisyona Göre Karşılaştırması | 68 |
| Çizelge 25. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırması | 69 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Çizelge 26. | Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması | 70 |
| Çizelge 27. | İçsel Pazarlama Uygulamaları ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları | 71 |
| Çizelge 28. | İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları | 72 |
| Çizelge 29. | İçsel Pazarlama Uygulamalarına İlişkin Boyutların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları | 72 |
| Çizelge 30. | Hipotez Sonuçları Çizelgesi | 73 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | <u>Sayfa</u> |
|---|---------------------|
| Şekil 1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli | 14 |
| Şekil 2. Gronroos'un İçsel Pazarlama Modeli | 15 |
| Şekil 3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli | 16 |
| Şekil 4. Hizmet Pazarlaması Üçgeni Modeli | 17 |
| Şekil 5. Araştırmanın Modeli | 45 |

1.GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte uluslararası sınırların ortadan kalkması işletmeleri daha rekabetçi bir yapı haline getirmiştir. Küresel ölçekte yaşanan bu rekabet ortamında tüm işletmeler varlıklarını sürdürülebilmek ve mevcut pazardan daha fazla pay alabilmek amacıyla köklü bir takım değişikliklere gitmektedirler. Yaşanan bu değişimden etkilenen hizmet işletmelerinde de yeni yaklaşımlar ve pazarlama konseptleri uygulanmaya başlamıştır (Cronin ve Taylor, 1992, 55). Eskiden klasik pazarlamaya odaklı olan pazarlama konsepti artık günümüzde ilişkisel pazarlamaya dönüşmüştür. Hougaard ve Bjerre (2002, 40) ilişkisel pazarlamayı her iki tarafın yararı için rekabetçi ve karlı bir müşteri ilişkisi kurma, sürdürme ve geliştirme amacına yönelik işletme davranışı olarak ifade etmektedir.

İlişkisel pazarlama konseptinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan stratejilerden biriside “içsel pazarlamadır”(Grönroos 1994: 5; Berry, 2002: 62). İçsel pazarlamada işletmeler çalışanları “iç müşteriler” işleri de işletmenin amaçlarına hitap ederken bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan “iç ürünler” olarak görmeye başlamışlardır (Berry 1981, Opoku, Atuobi-Yiadom, Chong ve Abratt, 2008: 319).

İçsel pazarlama anlayışına göre; işletmelerin pazarlama sürecinde maksimum başarıya ulaşabilmesi ancak içsel ve dışsal pazarlamanın beraber yürütülmesi ile mümkündür. Bu doğrultuda işletmelerde içsel ve dışsal pazarlama birbirini desteklemeli ve geliştirmelidir. Yapılan içsel ve dışsal stratejik planlar ayna gibi birbirlerini yansıtmalıdır (Adcock, Bradfield, Halborg ve Ross, 1995, 354).

İçsel pazarlama 1970'lı yıllarda yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlamanın arkasındaki mantık, iç müşterileri tatmin ederek işletmelerin beşeri sermayesini güçlendireceği ve dış müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için daha iyi konumlandırılacağı inancıdır (Berry, 1981). Bu inanç, çalışanların istek ve ihtiyaçları karşılandığında motivasyonlarının ve bağlılıklarının artıracığı ve böylelikle çalışanların daha yüksek performans sergileyecekleri varsayımına dayanmaktadır (Ghoniem ve El-Tabie 2014, 98).

Chang ve Chang'a (2007, 265) göre içsel pazarlama, çalışanları müşteri gibi değerlendiren, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir. Bu içsel pazarlama stratejisinin altında yatan varsayım “işletmelerde etkili bir şekilde

yürütüldüğünde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı” düşüncesine dayanmaktadır (George ve Gronroos, 1989; Tansuhaj, Randall ve McCullough 1991; Piercy ve Morgan, 1994; Varey, 1995; Bansal, Mendelson ve Sharma, 2001; Naude, Desai ve Murphy, 2003; Tsai ve Wu, 2006).

Souchon ve Lings (2001) içsel pazarlamanın işletmelerde nitelikli çalışanın örgütte tutulması, müşteri memnuniyeti ve nihai karlılığının sağlanması için önemli bir araç olarak önerildiğine inanmaktadır. Souchon ve Lings’in (2001) bu düşüncesini genişletecek olursak; içsel pazarlama ile ihtiyaç ve istekleri karşılanan, motive edilen çalışanların iş tatmini artacak, işletmeden ayrılma eğilimleri azalacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bağlılığı yüksek olan bu çalışanlar işletme için minimum çaba yerine maksimum çaba sarf edecekler böylece dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha fazla tatmin edip, daha kaliteli hizmet sunacaklardır (Berry 1981; Abrazi, Ghorbani ve Madani, 2011, 149). Bu durum dış müşteri tatmininin ve sadakatinin oluşturulmasını sağlayacaktır (Ahmed ve Rafiq, 2003). Tüm bunların sonucunda sunulan hizmet kalitesinin artması işletmenin iş performansını, verimliliğini, nihai kârlılığını artırarak rekabette bir adım daha önde olmasına yardımcı olacaktır. Açıkça görülmektedir ki; işletmelerde uygulanan başarılı bir içsel pazarlama ile çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak, bağlılığı yüksek çalışanlar sayesinde işletmeler için ciddi kazanımlar elde etmek mümkündür.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve ilgili tanımlar belirtilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü ilgili literatür bölümünden oluşmakta ve üç alt başlığı kapsamaktadır. Birinci alt başlıkta, içsel pazarlamanın kavramsal çerçevesi, tanımı, önemi ve modelleri ile içsel pazarlama uygulamalarını etkileyen unsurlar ve içsel pazarlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmuştur. İkinci alt başlıkta, örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi ve sınıflandırılması ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler hakkında bilgiler sunulmaktadır. Son alt başlıkta ise, otel işletmelerinde içsel pazarlama, otel işletmelerinde örgütsel bağlılık, içsel pazarlama-örgütsel bağlılık ilişkisi ile içsel pazarlama ve örgütsel bağlılıkla ilgili daha önce yapılan araştırmalar incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde alan araştırmasının detayları hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve tekniği ile araştırma verilerinin analizine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırmanın dördüncü bölümünde, alan araştırması sonucu elde edilen veriler ilgili istatistik analiz yöntemleri ile test edilmiş, bulgular ve yorumları yapılmıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise araştırma

bulgularından hareketle sonuçlar değerlendirilmiş ve bu sonuçlar dikkate alınarak öneriler geliştirilmiştir.

Bu bilgiler ışığında küresel ölçekte yaşanan rekabet ortamında işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarının incelenmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırma ile içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

İçsel pazarlama işletmenin dış pazarlama hedefleri ile iç yetenekleri arasındaki bağlantı olarak kritik rolüne karşın, işletme yöneticileri tarafından fazla uygulanmadığı görülmektedir (Gounaris, 2006). Bu eksikliğin içsel pazarlamanın uygulamada nasıl çalıştığı tam olarak bilinmemesinden (Hung ve Lin, 2008, 170-172) kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte içsel pazarlamaya ilişkin yapılan çalışmaların çoğunluğu kavramsal yapıdadır. Ampirik çalışmaların oranı halen sınırlıdır. Bu ampirik çalışmaların çoğunda içsel pazarlama ile hizmet kalitesi (Barnes, Fox ve Morris 2004; Davis, 2005; McGrath, 2009; Aburoub, Hersh ve Aladwan, 2011; ElSamen ve Alshurideh, 2012), işletme performansı (Ghoniem ve ElTabie, 2014; Mieres, Sanchez ve Vijande, 2012; Hwang ve Chi, 2005), çalışan tatmini (Lee, 2006; Lubbe, 2013; Hung, 2012; Qayum ve Sahaf, 2013; Ogunnaike, Oyeniyi ve Adeniji, 2012; Al-Hawary, Al-Qudah, Abutayeh, Al-Zyadat, 2013) arasındaki ilişkiyi incelemek üzerine yoğunlaşmıştır. İçsel pazarlama ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair az ampirik kanıt bulunmaktadır. Ayrıca, dikkate değer ve giderek artan önemine rağmen turizm işletmelerine yönelik sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın hem ilgili literatüre katkı sağlaması hem de işletmelerde içsel pazarlamanın kritik öneminin anlaşılmasında ve uygulamasını artırmada destek olacağı düşünülmektedir.

Chang ve Chang'a (2007, 265) göre içsel pazarlama, çalışanları müşteri gibi değerlendiren, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir. Bu içsel pazarlama stratejisinin altında yatan varsayım "işletmelerde etkili bir şekilde yürütüldüğünde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı" düşüncesine dayanmaktadır (George ve Gronroos, 1989; Tansuhaj ve diğerleri, 1991; Piercy ve

Morgan, 1994; Varey, 1995; Bansal ve diğeri, 2001; Naude ve diğeri, 2003; Tsai ve Wu, 2006).

İçsel pazarlama örgütsel bağlılığı meydana getiren olgulardan birisidir (Abzari ve diğeri, 2011). İçsel pazarlama ile ihtiyaç ve istekleri karşılanan, motive edilen çalışanların iş tatmini artacak, işletmeden ayrılma eğilimleri azalacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır (Ahmed ve Rafiq, 2003).

Pazarlama bakış açısıyla içsel pazarlama insan kaynaklarını yönetme ve çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırma beklentisi olarak ifade edilmektedir (George ve Gronroos, 1989). Hizmetin sorunsuz olarak sunulmasını sağlayan nitelikli çalışanların elde tutulması, bağlılıklarının artırılması için çok gerekli bir araç olarak ele alınmaktadır (Simberova, 2007). İçsel pazarlama başarılı bir şekilde uygulandığında çalışanların örgütsel bağlılığı da dahil davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Tansuhaj ve diğeri, 1991).

İçsel pazarlama, işletmelerde çoğunlukla geleneksel içsel iletişim programlarının başarısız olduğu yerlerde çalışanların bağlılıklarını kazanmak için bir çözüm aracı olarak kullanılmaktadır (Hogg, 1996). Özellikle hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ile örgütsel bağlılığı yükselen çalışanlar “başarı döngüsü” oluşturacak ve böylelikle işletme yönetimi “başarısızlık döngüsü”nden kurtulacaktır (Schlessenger ve Heskett, 1991). Çalışanlar müşteri memnuniyeti ve tatmini sağlayarak, işletmenin hizmet kalitesi ve iş performansını yükselterek başarı döngüsü oluşturacaklardır.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda araştırmanın asıl problemi otel işletmelerinde içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığını artırıp artırmadığıdır. Emek yoğun bir özelliğe sahip olmasından dolayı çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde tutulması gereken otel işletmelerinde, içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığını ne oranda etkilediği incelenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada, içsel pazarlama uygulamaları ölçeği ve alt boyutları olan “gelişim”, “ödül” ve “vizyon” boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları olan “duygusal”, “normatif” ve “devam”

bağlılığı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışan algılarının ve onların örgütsel bağlılıklarının bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre karşılaştırılması ve değişkenler arası ilişkiler ilgili istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Pazarlamanın gelişim sürecinde, “ne üretirsem onu satarım”, “iyi bir mal kendi kendini satar”, düşüncelerinin hakim olduğu “üretim anlayışı dönemi” yerini “alıcıyı memnun edersem satarım” düşüncesinin hakim olduğu, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında müşteri ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran “modern pazarlama anlayışı dönemi”ne bırakmıştır. Modern pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlaması, dışsal pazarlarda başarıya ulaşabilmesi; içsel pazarda yaptığı çalışmaların neticesinde gerçekleşecektir (Paç, 2015, 6). İçsel pazarlamada çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklanılarak işleri cazip hale getirildiğinde çalışan memnuniyeti yaratılacak; memnun çalışanlar müşteri memnuniyeti yaratacak bu da uzun vadede müşteri sadakati oluşturacaktır. Bu içsel pazarlama yaklaşımının altında yatan varsayım “müşterileri memnun etmek için işletmenin memnun çalışanları olması” düşüncesine dayanmaktadır (Ghoniem ve El-Tabie, 2014, 99).

Pazarlama bakış açısıyla içsel pazarlama insan kaynaklarını yönetme ve çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırma beklentisi olarak ifade edilmektedir (George ve Gronroos, 1989). Hizmetin sorunsuz olarak sunulmasını sağlayan nitelikli çalışanların elde tutulması, bağlılıklarının artırılması için çok gerekli bir araç olarak ele alınmaktadır (Simberova, 2007). İçsel pazarlama başarılı bir şekilde uygulandığında çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Tansuhaj ve diğerleri, 1991). İçsel pazarlamanın bu olumlu etkileri çalışan motivasyonu ve memnuniyetinde artış sağlamak, çalışan verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, nitelikli çalışanı elde tutmak, bağlılığını artırmak ve çalışan ilişkilerini uyumlu hale getirmek olarak sıralanabilir (Paliaga ve Strunje, 2011). İçsel pazarlama bu olumlu etkiler arasından özellikle çalışanların bağlılığını artırmaya odaklanmıştır (Gronross, 1985).

İçsel pazarlama, işletmelerde çoğunlukla geleneksel içsel iletişim programlarının başarısız olduğu yerlerde çalışanların bağlılıklarını kazanmak için bir çözüm aracı olarak kullanılmaktadır (Hogg, 1996). Özellikle hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ile örgütsel bağlılığı yükselen çalışanlar “başarı döngüsü” oluşturacak ve böylelikle işletme yönetimi “başarısızlık döngüsü”nden kurtulacaktır (Schlessenger ve Heskett, 1991). Çalışanlar müşteri memnuniyeti ve tatmini sağlayarak, işletmenin hizmet kalitesi ve iş performansını yükselterek bunu başaracaklardır.

Souchon ve Lings (2001) içsel pazarlamanın işletmelerde nitelikli çalışanın örgütte tutulması, müşteri memnuniyeti ve nihai karlılığının sağlanması için önemli bir araç olarak önerildiğine inanmaktadır. Souchon ve Lings’in (2001) bu düşüncesini genişletecek olursak; içsel pazarlama ile istek ve ihtiyaçları karşılanan, motive edilen çalışanların iş tatmini artacak, işletmeden ayrılma eğilimleri azalacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bağlılığı yüksek olan bu çalışanlar işletme için minimum çaba yerine maksimum çaba sarf edecekler böylece dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha fazla tatmin edip, daha kaliteli hizmet sunacaklardır (Berry 1981; Abrazi ve diğerleri, 2011: 149). Bu durum dış müşteri tatmininin ve sadakatinin oluşturulmasını sağlayacaktır (Ahmed and Rafiq, 2003). Tüm bunların sonucunda sunulan hizmetin artması işletmenin iş performansını, verimliliğini, nihai kârlılığını artırarak rekabette bir adım daha önde olmasına yardımcı olacaktır. Açıkça görülmektedir ki işletmelerde uygulanan başarılı bir içsel pazarlama ile çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak, bağlılığı yüksek çalışanlar sayesinde işletmeler için ciddi kazanımlar elde etmek mümkündür.

Küresel ölçekte yaşanan rekabet sürecinde turizm işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri ve büyüebilmeleri için hem dış hem de iç müşterilerin eşit önemde ele alındığı içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Turizm işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama ile çalışanların örgütsel bağlılığı da dahil davranışlarını olumlu yönde etkilemek mümkündür. Bağlılığı yüksek çalışanların dış müşteriye sunacakları ürün ve hizmetler ayrıcalığı oluşturacak temel öğedir. Bu açıdan ele alındığında, turizm işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama ve çalışanların örgütsel bağlılığının önemli olduğunu ifade etmek mümkündür (Aksu ve Atay, 2015, 164).

Bu bilgilerin ışığında bir turizm işletmesi olarak otel işletmelerinde de çalışanların örgütsel bağlılığını yükselten bir strateji olarak içsel pazarlamanın

karşımıza çıkması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu önemine karşın, yerli ve yabancı literatürde turizm alanında içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin araştırma yok denecek kadar azdır. Ayrıca uygulamada işletme yöneticileri arasında yaygın bir farkındalığın olmayışı araştırmanın önemini artırmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın amacına uygun olarak, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin saptanmasına yönelik hazırlanan anket formlarının, araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanları tarafından dürüstçe ve tarafsız yanıtlanacağı varsayılmıştır.

Araştırmada uygulama kısmının gerçekleştirilmesi için Antalya İli'nin seçilmesinin sebebi, söz konusu ilde şehir otelciliğine hizmet veren 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayıca yeterli büyüklükte olduğu varsayımdır. Otel işletmelerinin sayıları temel alındığında Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 599 adet 5 yıldızlı otel işletmesi içerisinde, 254 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin Antalya'da faaliyetlerini sürdürmesi (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015) araştırma için en uygun yerin Antalya olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra Antalya'da faaliyet gösteren 53 adet 5 yıldızlı otel işletmesi içerisinde ulaşılabilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi erişilebilen literatür; araştırma alanı ise Antalya İli'nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Diğer iller bu araştırma kapsamı dışındadır.

Araştırmada zaman, maliyet ve erişilebilirlik sebeplerinden dolayı evrenin tamamına ulaşmak yerine örnekleme yoluna gidilmiştir. Hiçbir örneklemin ana kütle ile aynı nitelikleri taşıması beklenemez. Bu nedenle sosyal bilimlerde seçilen örneklem yoluyla yapılan analizler ve elde edilen bulgular birebir ana kütle ile aynı özellikler taşıyamaz. Bu durum diğer bir sınırlılık olarak belirtilebilir.

Bu araştırma, hizmet sektöründe yer alan işletmeler kapsamında genellenebilir nitelik taşımakta olup, Antalya İli'nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılacak bir uygulama ile sınırlanmıştır.

1.6. İlgili Tanımlar

İçsel Pazarlama: İçsel pazarlama, çalışanları müşteri gibi değerlendiren, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir (Chang ve Chang, 2007, 265). İçsel pazarlamanın orijinal tanımında çalışanların “iç müşteriler” işlerin de işletmenin amaçlarına hitap ederken bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan “iç ürünler” olarak görülebileceği vurgulanmaktadır (Berry, Hensel, ve Burke 1976, 11).

İç Müşteri: İşletmedeki çalışanlar ile mal ve hizmet üretimine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan kişilerdir (Johnson, 2005). Diğer bir ifadeyle işletmedeki diğerleri tarafından kendisine ürün veya hizmetler sağlanan herkes, iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmenin çalışanları, dış müşteriler gibi kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyen iç müşteriler olarak düşünülebilir (Gremler, 1995).

Dış Müşteri: İşletme adına kendilerine ürün ve hizmetlerin sunulduğu, işletme üyesi olmayan kişilerdir (Beazley, Harden ve Boenisch, 2002).

İç Müşteri Tatmini: Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ve işlerine yönelik olumlu duygusal tepkilerdir (Fulford, 2005, 74).

Dış Müşteri Tatmini: Tüketicinin üründen beklediği başarımla tüketim sonrasında ürünün gerçek başarımı arasında algıladığı farkı karşılaştırması sonucu oluşan tatmin ya da tatminsizlik duygusudur (Bennett ve Thiele, 2004, 515).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgütle olan özdeşleşmesinin ve ilişkisinin göreceli gücüdür (Mowday, Steers ve Porter, 1979, 226). Mowday ve diğerlerinin (1979, 226) tanımı örgütsel bağlılık için gerekli olan üç faktörü de içermektedir. Bunlar örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü bir inanç ve kabul, işletme adına hatırı sayılır derecede gayret sarf etme isteği ve işletme üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir istektir.

Duygusal Bağlılık: Çalışanın belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girmesi, özdeşleşmesi ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Meyer ve Allen, 1997, 11). Mguqulwa'ya (2008: 30) göre, duygusal bağlılığı olan çalışanlar, kişisel istihdam ilişkilerini örgütün değerleri ve hedefleriyle uyumlu olarak algıladıkları için örgütten ayrılma niyetinde değillerdir. Meyer ve Allen'a (1997, 49) göre duygusal bağlılık eşitlik, güvenilirlik, rol netliği, hedef netliği, hedef zorluğu, geribildirim, kişilere

verilen önem, katılım, eşdüzey uyuşumu ve yönetimin anlayışlılığı gibi faktörlerden etklenmektedir.

Devam Bağlılığı: Çalışanının örgütle olan ilişkisini, kazanılan ekonomik faydaların ve örgütten ayrıldığında oluşacak maliyetlerin değerlendirmesine dayandırdığı bağlılıktır (Anttila, 2014, 8). Bu çalışanlar, yalnızca ödüller beklentilerini karşıladıklarında en iyi çabayı gösterirler. Meyer ve Allen'a (1991) göre, örgütten ayrılma ile ilişkili maliyeti arttıran her şey, çalışanın devam bağlılığının geliştirilmesine yol açabilir (Meyer ve Allen, 1991).

Normatif Bağlılık: Çalışanın örgütte kalmaya devam etme yükümlülüğünü hissetmesidir. İçselleştirilmiş normatif görev inancı ve yükümlülük çalışanları örgüte bağlı olarak kalmaya mecbur bırakır. Güçlü normatif bağlılık hisseden çalışan örgütün yıllarca sağladığı memnuniyet düzeyi veya statü artırımını dikkate almaksızın, ahlaki nedenlerle örgütte kalmaya karar verir (Mguqulwa 2008, 32). Normatif bağlılığın odak noktası çalışanın kendi ahlaki pusulası ve işletmeye karşı sorumluluk duygusudur (Allen ve Meyer, 1990, 1-3)

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. İçsel Pazarlama

Bu kısımda, içsel pazarlamanın kavramsal çerçevesi, içsel pazarlama kavramının tanımı ve önemi, içsel pazarlama modelleri, içsel pazarlama uygulamalarını etkileyen unsurlar ve içsel pazarlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yer verilmiştir.

2.1.1. İçsel Pazarlamanın Kavramsal Çerçevesi

Endüstriyel çağda insan sermayesinin gittikçe artan önemi, işletmeleri insan kaynakları yönetimi hakkında kendi paradigmalarını değiştirmeye yöneltmiştir. Artık başarılı işletmeler çalışanları birincil işlevi mal ve hizmet üretmek olan bir kaynak olarak görmek yerine özellikle hizmet işletmelerinin kritik bir gücü olarak görmektedirler (Farzad, Nahavandi ve Caruana, 2008, 1480).

İçsel pazarlama proaktif yaklaşımlar aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşmak için hem çalışanları hem de müşterileri eşit önemde ele almaktadır (Woodruffe, 1995). Payne (1993) içsel pazarlamanın temel amacının iç ve dış müşteri farkındalığının gelişmesi ve örgütsel etkinliğin önündeki engellerin kaldırılması olduğunu belirtmektedir. İçsel pazarlama, çalışanların işletme için minimum yerine maksimum çaba göstermesini böylelikle dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını sağlayarak işletmelerin verimliliği üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Berry, 1981). Hogg (1996) içsel pazarlamanın, geleneksel içsel iletişim programlarının başarısız olduğu yerlerde çalışanların bağlılıklarını kazanmak için bir çözüm aracı olarak kullanılabileceğini öne sürmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ile örgütsel bağlılığı yükselen çalışanlar “başarı döngüsü” oluşturacak ve böylelikle işletme yönetimi “başarısızlık döngüsü”nden kurtulacaktır (Schlessenger ve Heskett, 1991). Çalışanlar müşteri memnuniyeti ve tatmini sağlayarak, işletmenin hizmet kalitesi ve iş performansını yükselterek bunu başaracaklardır.

Kısa sayılabilecek tarihçesinde içsel pazarlamaya ilişkin üç farklı görüş ortaya atılmıştır. İçsel pazarlamaya ilişkin ilk yaklaşım 1970’li yıllarda Berry tarafından önerilmiştir. Berry içsel pazarlamayı geleneksel pazarlama bakış açısıyla ele alarak öncelikle 4P üzerine odaklanmıştır. İçsel pazarlamada çalışanların “iç

müşteriler” işlerin de işletmenin amaçlarına hitap ederken bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan “*iç ürünler*” olarak görülebileceğini ifade etmiştir (Berry, 1981). Çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklanılarak işleri cazip hale getirildiğinde çalışan memnuniyeti yaratılacak; memnun çalışanlar müşteri memnuniyeti yaratacak bu da uzun vadede müşteri sadakati oluşturacaktır. Bu içsel pazarlama yaklaşımının altında yatan varsayım “müşterileri memnun etmek için işletmenin memnun çalışanları olması” düşüncesine dayanmaktadır (Ghoniem ve El-Tabie, 2014, 99). Sonuç olarak Berry’ye göre en iyi çalışanın elde tutulması ve iş motivasyonunun sağlanması kritik bir önem taşır. Gronross 1980’li yıllarda içsel pazarlamaya ilişkin yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bu görüşe göre çalışanlar daha yüksek performans göstermeleri için motive edilmelidir fakat bu yeterli değildir. Çalışanlar aynı zamanda müşteri odaklı olmalıdır. Böylelikle müşterilerle karşı karşıya kalan çalışanlar işletme başarısının anahtar unsuru olarak kabul edilebilir. İşletmedeki her çalışan mevcut müşterilerle olan ilişkileri başarılı bir şekilde yürütebilmek için gerekli olan müşteri tutma becerileri yönünden eğitilmelidir. Bununla birlikte aynı zamanda her çalışan çapraz satış yapan bir pazarlamacı olarak da eğitilmelidir. İşletmeler dışsal pazarlama benzeri bir yaklaşımla çalışanlarına içsel pazarlama uygulamak zorunda olduğunu ve çalışanlarını müşteri odaklı davranışlar sergilemeye ve hizmet kalitesini artırmaya teşvik etmesi gerektiğini kabul etmelidirler. Gronross’a göre müşteri odaklı çalışanlara sahip olduğunda müşteriler ve çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesini artırmak mümkündür ve içsel pazarlama motive edilmiş ve müşteri bilinçli çalışanların geliştirilmesi için bir araçtır. Gronross ve Berry’in yaklaşımlarındaki kritik fark, Gronross’un çalışanları tatmin ve motive etmek yerine onlarda müşteri odaklılık yaratmaya dikkat etmesidir (Rafiq ve Ahmed, 2000). 1990’lı yıllarda Rafiq ve Ahmed içsel pazarlamaya ilişkin karma bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışanların bir takım olarak birleştirildiği, eğitimler aldığı, motivasyonlarının yükseltilecek işletmenin değerini, bunun yanında kendilerinin işletme içerisindeki yerlerini anlayıp fark edecekleri bir yaklaşımdır (Varey ve Lewis 2000). Rafiq ve Ahmed bu yaklaşımlarında departmanlar, yönetim ve çalışanlar arasındaki fonksiyonel çatışmalar ve işletmelerin değişikliğe karşı doğal direnci nedeniyle içsel pazarlamanın uygulama sürecinin zor olduğunu ileri sürmüşlerdir (Schultz, 2004). Sonunda Rafiq ve Ahmed (2000) içsel pazarlamayı, yüksek motivasyonlu ve müşteri odaklı çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla müşteri memnuniyetini sağlamak için; değişime karşı olan örgütsel direncin üstesinden gelmek, örgütsel ve fonksiyonel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasına yönelik olarak çalışanları düzene sokmak, motive etmek onları işlevler arası koordine ve entegre etmek için

pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanan planlı bir çaba olarak ifade etmişlerdir (Farzad, Nahavandi ve Caruana, 2008, 1480-1481).

2.1.2. İçsel Pazarlama Kavramının Tanımı ve Önemi

İçsel pazarlama 1970'lı yıllarda yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlamanın arkasındaki mantık, iç müşterileri (çalışanlar) tatmin ederek işletmelerin beşeri sermayesini güçlendireceği ve dış müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için daha iyi konumlandırılacağı inancıdır (Berry, 1981). Bu inanç, çalışanların ihtiyaç ve istekleri karşılandığında motivasyonlarının ve bağlılıklarının artıracığı ve böylelikle çalışanların daha yüksek performans sergileyecekleri varsayımına dayanmaktadır (Ghoniem, Hassan ve El-Tabie 2014, 98).

İçsel pazarlamayı Berry, Hensel ve Burke (1976)'un pazarlama literatürüne tanıttığından bu yana kırk yıl geçmiştir. İçsel pazarlamanın orijinal tanımında çalışanların "*iç müşteriler*" işlerin de işletmenin amaçlarına hitap ederken bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan "*iç ürünler*" olarak görülebileceği vurgulanmaktadır (Berry, Hensel, ve Burke, 1976, 11).

Kotler (2000) içsel pazarlamayı "müşterilere daha yüksek kalitede hizmet sunulabilmesi için işletmelerin çalışanlarını motive etmesi" olarak ifade etmektedir. Kotler'e göre içsel pazarlama doğru çalışanları işe almakla ve bu çalışanları memnun oldukları, işlerini yapmaya istekli oldukları ve müşteri tatminini sağlayacak noktaya gelebilecekleri bir konumda işe almakla başlar (Sadeghloo, Habibi Nodeh ve Rajabloo, 2014, 316).

İçsel pazarlamaya ilişkin yapılan bazı tanımlarda çalışanların müşteri bilinçli, pazar odaklı olması ve satışa yönelik motive edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. "Başarılı bir içsel pazarlama için müşteri bilincini ve satış düşüncesini destekleyen bir iç ortam yaratın" diyen Johnson ve Seymour (1985, 226) buna örnektir. Benzer şekilde Gronross (1985, 42) tatmini yüksek olan çalışanların pazar odaklı ve müşteri merkezli bir işletme oluşturmaya yardımcı olacağı düşüncesinden hareketle içsel pazarlamayı "işletmeyi iç müşterilerine (çalışanlarına) satmak" olarak ifade etmektedir. Gronross'un içsel pazarlama anlayışına göre bir işletmenin ilk pazarı çalışanlarıdır. Bir işletmenin çalışanlardan oluşan ilk pazarının etkin biçimde etkilenmesi, yani müşteri bilinçli, pazar odaklı ve satışa yönelik motive edilmesi,

pazarlama benzeri yaklaşımların içsel pazarda uygulanması ile gerçekleştirilebilir (Saad, Ahmed ve Rafiq, 2002, 29).

İçsel pazarlamanın en temel tanımlarından birini yapan Cahill (1996, 3)'e göre içsel pazarlama, nitelikli çalışanları, ihtiyaçlarını karşılayan iş-ürünleri aracılığıyla cezbetmek, geliştirmek, motive etmek ve işten ayrılmamasını sağlamaktır. Çalışanlara gerçekten işletmenin müşterisi olarak bakma felsefesidir, çalışanlara "kur yapmak"tır... ve iş ürünlerini çalışan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendirme stratejisidir. Bu tanımında Cahill nitelikli çalışanları çekmek, geliştirmek, motive etmek ve korumak için ihtiyaçlarını karşılamanın önemini vurgulamaktadır ve güçlü bir insan kaynakları yönetimi düşüncesi vardır. Nitekim insan kaynakları yönetimi ve pazarlama arasındaki çizginin çizilmeye çalışıldığı bu konuda insan kaynakları yönetimine fazla odaklandığı için diğer araştırmacılar tarafından Cahill eleştirilmiştir (Aburoub ve diğerleri, 2011, 109).

Ahmed ve Rafiq (2002, 454)'e göre içsel pazarlama çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla pazarlama benzeri araçların kullanılarak, motive edilmiş ve müşteri odaklı çalışanlar yaratılmasıdır. İçsel pazarlama ile ihtiyaç ve istekleri karşılanan, motive edilen çalışanların iş tatmini artacak, işletmeden ayrılma eğilimleri azalacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bu durum dış müşteri tatmininin ve sadakatının oluşturulmasını sağlayacaktır (Ahmed and Rafiq, 2003). Çünkü bir çalışan daha yüksek bir kalitede iş aldığında, bunu yüksek kaliteli hizmet ve/veya ürününe çevirme olasılığı daha yüksektir (Jou, Chou ve Fu, 2008, 67).

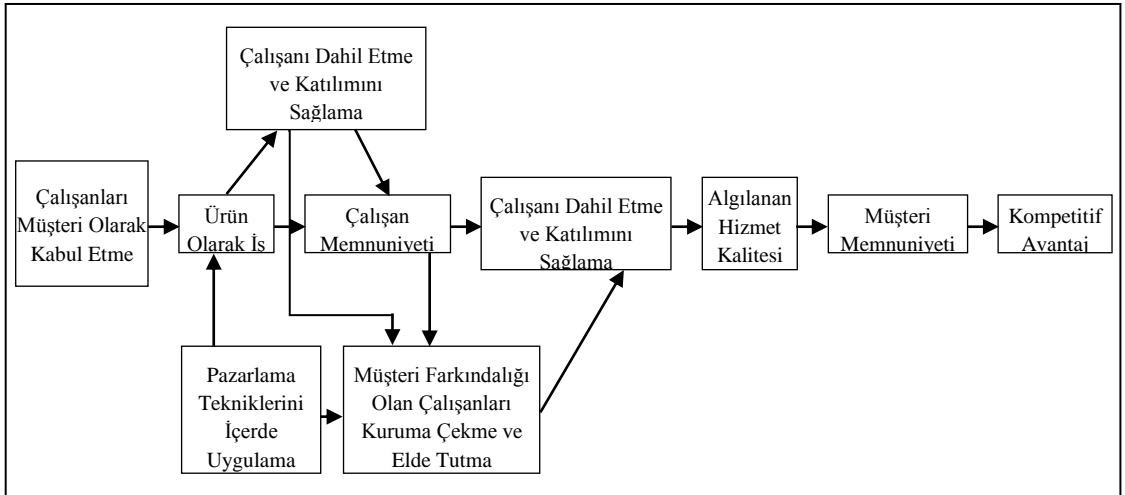
Literatür incelendiğinde içsel pazarlamaya ilişkin birbirine benzer birkaç tanımın bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlamaların önemli noktaları Ahmed ve Rafiq (2002, 9) tarafından belirlenmiştir ve bu noktaların birçoğu aşağıda belirtilen çeşitli yazarlar tarafından desteklenmektedir (Lubbe, 2013, 57-58):

- Çalışanların motive ve tatmin edilmesi (Bell, Menguc ve Stefani, 2004, 113; Gounaris, 2006, 436).
- Müşteri yönlülük ve müşteri tatmini (Gap ve Merrilees, 2006, 163; Ahmed ve Rafiq, 2002, 9; Papasolomou ve Vrontis, 2006, 179).
- Pazarlama benzeri yaklaşım (Keller, Lynch, Ellinger, Ozment ve Calantone, 2006, 110; Gounaris, 2006, 436).
- Bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme (Keller ve diğerleri, 2006, 110; Papasolomou ve Vrontis, 2006, 179).
- Stratejilerin uygulanması ve değişim yönetimi (Papasolomou ve Vrontis, 2006, 179).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde Rafiq ve Ahmed (2000, 453) kapsamlı bir şekilde içsel pazarlamayı, yüksek motivasyonlu ve müşteri odaklı çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla müşteri memnuniyetini sağlamak için; değişime karşı olan örgütsel direncin üstesinden gelmek, örgütsel ve fonksiyonel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasına yönelik olarak çalışanları düzene sokmak, motive etmek onları işlevler arası koordine ve entegre etmek için pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanan planlı bir çaba olarak ifade etmişlerdir.

2.1.3. İçsel Pazarlama Modelleri

Literatürde içsel pazarlama kavramını ilk defa ele alan iki araştırmacı olan Berry ve Gronross, sırasıyla içsel pazarlamanın gelişiminin birinci ve ikinci aşamalarına dayanan içsel pazarlama modelleri oluşturmuşlardır. Berry ve Gronross'un bu modelleri diğer araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde referans gösterilmiş ve içsel pazarlamaya ilişkin yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun temelini oluşturmuştur. Bu modeller geniş ölçüde kullanıldığından, her birini gözden geçirmek önemlidir.



Şekil 1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

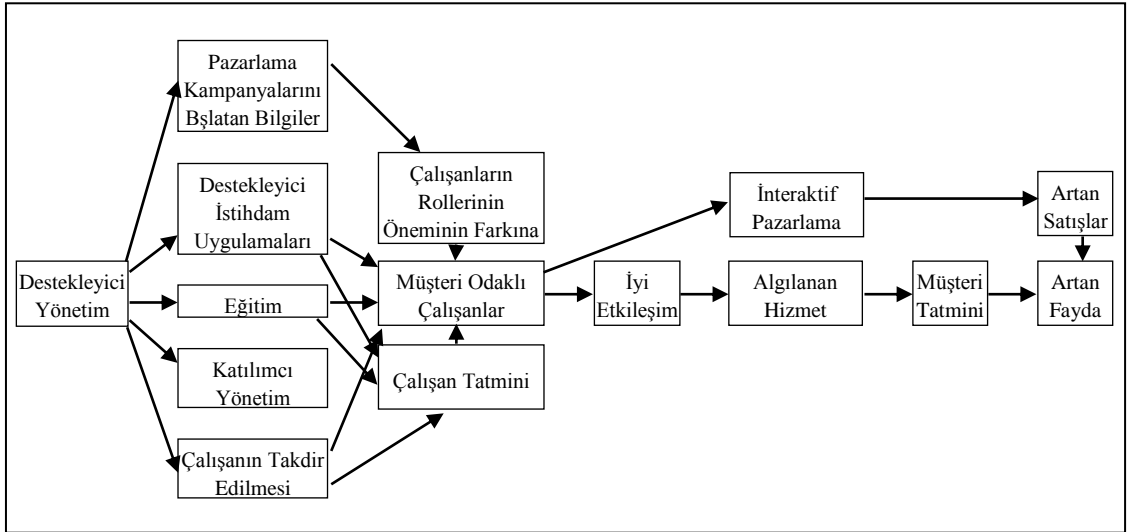
Kaynak: Ahmed, Pervaiz K. and Rafiq, Mohammed. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann, s.20.

Berry (2002, 63) içsel pazarlamanın hizmet kalitesini yükseltmek için kullanılabileceğini öne süren ilk yazarlardandır. Şekil 1'de gösterildiği gibi, Berry'nin modeli çalışanların iç müşteri olarak kabul edildiğinde hizmet odaklı davranışlar sergileyecekleri ve böylelikle işletmenin hizmet kalitesinin yükseleceği temel

varsayımına dayanmaktadır Aşağıda yer alan bu model müşteri memnuniyeti ile sonuçlanmasına rağmen, modelin odak noktası çalışan memnuniyetidir (Lubbe, 2013, 64).

Berry (2002, 63) geliştirdiği modelde çalışanlara müşteri gibi davranılması ve işlerin işletmenin diğer her türlü ürünü gibi algılanması gerektiğini ileri sürmüştür. İşlerin ürün olarak ele alınması insan kaynakları departmanının katılımını gerektiren bir süreçtir ve işin iç müşterilere cazip hale getirilmesi için pazarlama benzeri tekniklerin uygulanmasını içerir. Bununla birlikte, model, çalışanları motive etmek ve tatmin etmek için kullanılabilecek pazarlama benzeri bir yaklaşımdan başka mekanizmalara sahip değildir (Lubbe, 2013, 65).

Şekil 2'de gösterildiği gibi Gronroos'un (1985) modeli, içsel pazarlamanın gelişiminin ikinci aşamasına (müşteri odaklılık) dayanmaktadır. Bu model çalışanların müşteri odaklı olması gerektiğini ileri sürmektedir. Böylelikle çalışanlar daha iyi hizmet sunmak için müşteri etkileşimlerinden faydalanabilirler. Müşteri odaklı çalışanları yetiştirmek için destekleyici istihdam, eğitim uygulamalarının benimsenmesi gerekmektedir.



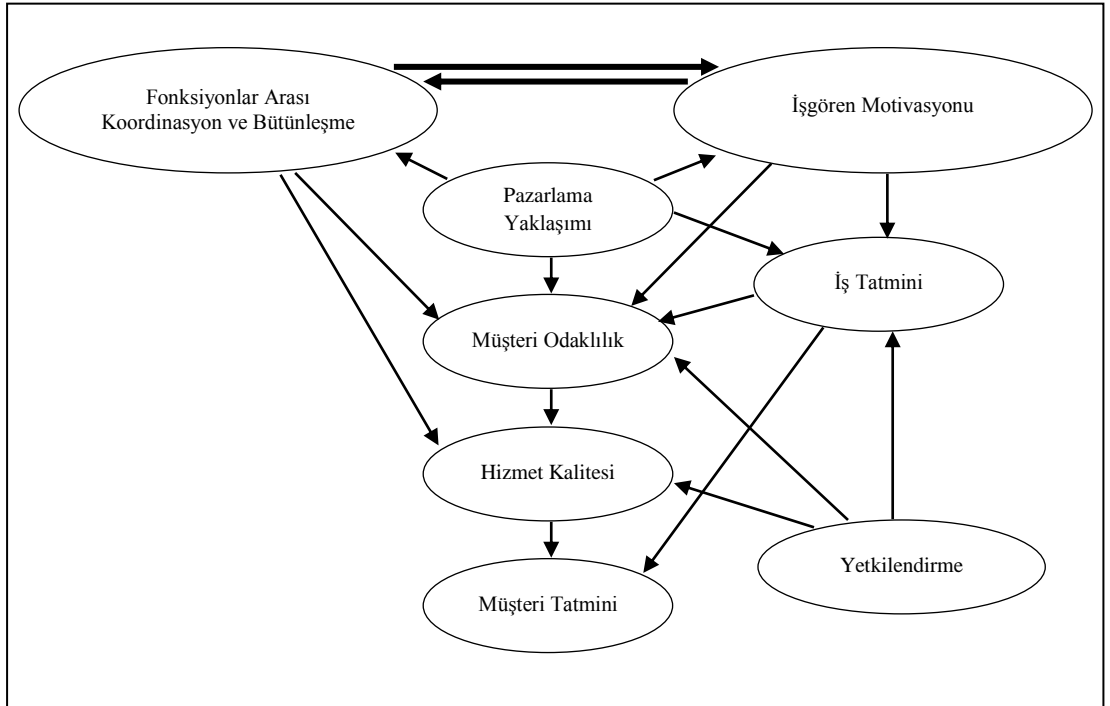
Şekil 2. Gronroos'un İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Ahmed, Pervaiz K. and Rafiq, Mohammed. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann, s.16.

Bu modele çalışanların motivasyonu dahil edilmiştir. Çünkü motive edilmiş çalışanlar iş doyumunu ile örgütsel bağlılığın artmasına ve hizmet sunum düzeyinin iyileştirilmesine yardımcı olabilirler (Roberts-Lombard ve Steyn, 2007, 149).

Gronross'un bu modeli dışsal pazarlama kampanyaları lanse edilmeden önce çalışanların bu kampanyalar hakkında bilgilendirilmelerine ve bu kampanyaya inanmalarına duyulan ihtiyacı da içermektedir. Böylece çalışanlar bu tür kampanyalarda vaat edildiği gibi hizmet sunum sürecindeki rollerini hafifletirler. Berry'nin modelinin aksine Gronross'un modeli çalışanları motive etmek ve tatmin etmek için kullanılacak pazarlama benzeri yaklaşımı tamamen hariç tutmaktadır (Lubbe, 2013, 66).

Rafiq ve Ahmed (2000, 455) yapmış oldukları kapsamlı araştırmaları ve içsel pazarlamanın en seçkin bu iki modelini dikkate alarak şekil 3'deki modeli geliştirmişlerdir. Yazarlar geliştirdikleri bu modelde Berry ve Gronross'un çalışmalarını temel almakla birlikte bu modellerde gördükleri eksiklikleri de telafi etmeye çalışmışlardır. Rafiq ve Ahmed modellerinde hizmet kalitesi ve müşteri tatminini artırmak amacıyla müşteri odaklılığı merkez olarak kullandıklarından, modellerinin daha eksiksiz olduğu görüşündedirler.



Şekil 3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Rafiq, Mohammed and Ahmed, Pervaiz K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Service Marketing*, 14 (6-7), s. 455.

Rafiq ve Ahmed tarafından geliştirilen bu modelde müşteri odaklı stratejilerin uygulanması, çalışanların motive edilmesi ve tüm örgütsel işlevlerin

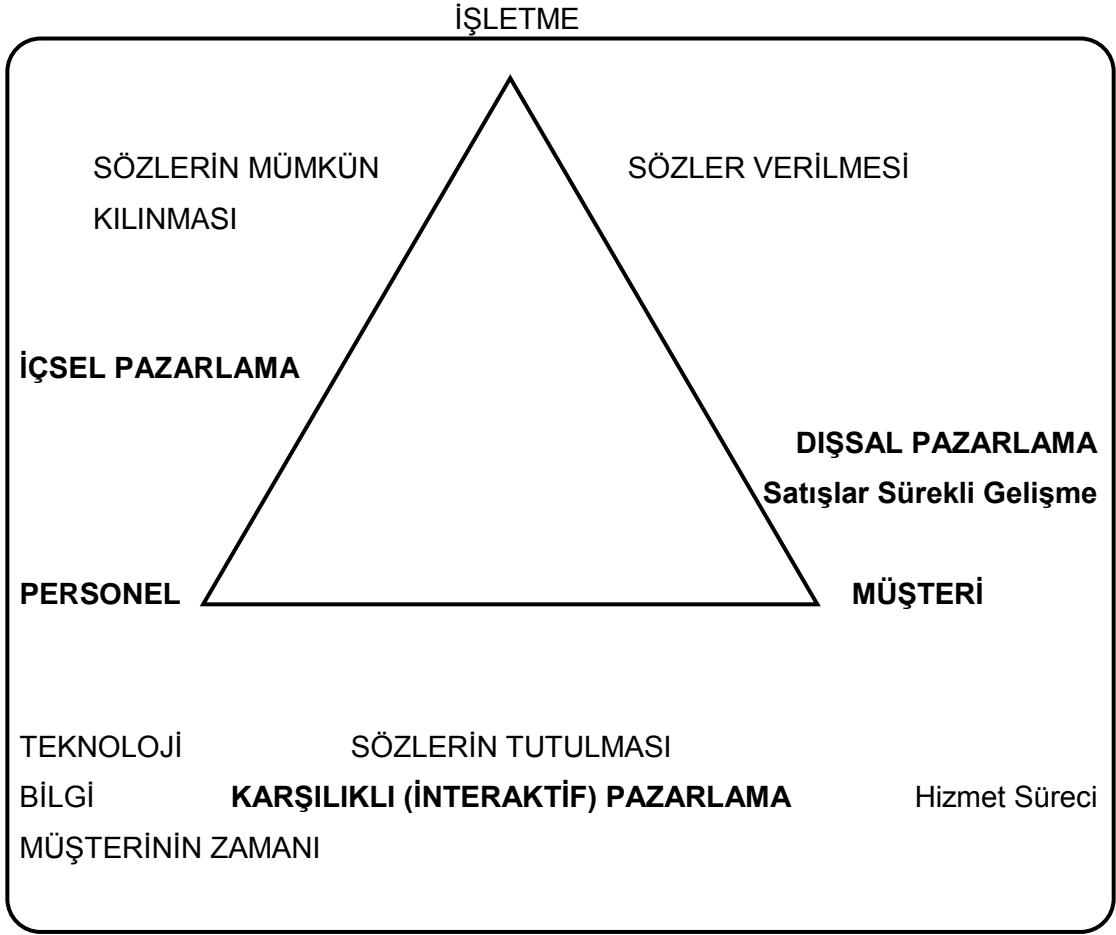
koordinasyonu ile müşteri tatmininin nasıl sağlandığı vurgulanmaktadır. Çalışanlar işletme içerisindeki rollerini ve iş hedeflerine ulaşmada pazarlama stratejisinin önemini anlamaları durumunda tatmin olurlar. Öte yandan yazarlar modelde girişimin önemini çalışanlara anlatmak ve işlevler arası yeterli eşgüdümü sağlamak için içsel pazarlama stratejilerinin başarısında yönetim ekibinin desteğinin ne kadar kritik önem taşıdığını da göstermektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000, 454-455).

Bu model müşteri tatmini ile sona ermesine rağmen, artan müşteri tatminin müşteri sürekliliği yaratması ve bunun sonucunda işletmenin daha yüksek gelir elde etmesi yönüyle aslında işletme karını arttırdığının da bir göstergesidir (Lubbe, 2013, 66). Bununla birlikte Rafiq ve Ahmed çalışanların işleriyle ilgili duygu ve düşüncelerini mevcut performanslarına yansıtılmayı başarabildiklerini belirtmektedirler. Bu nedenle araştırmacılar iş tatmini ve hizmet kalitesini doğrudan değil, müşteri odaklılık aracılığıyla dolaylı yoldan birbirlerine bağlamışlardır.

Geliştirilen bir diğer model olan hizmet pazarlaması üçgeni modeli üç pazarlama tipini içermektedir (Yadav ve Dabhade, 2013, 79).

Şekil 4'deki hizmet pazarlaması üçgeninde görülen dışsal pazarlama (sözler verilmesi) dış müşteriler olan son kullanıcılara yapılan pazarlamadır. Fiyatlandırma stratejisini, tanıtım etkinliklerini ve müşterilerle olan tüm iletişimi içerir. Dışsal pazarlama mevcut pazarın dikkatini çekmek, sunulan hizmete ilgi uyandırmak için gerçekleştirilir. İçsel pazarlama (sözlerin mümkün kılınması) çalışanlara yönelik yapılan pazarlamadır. Eğitim, motivasyon ve ekip çalışması programlarını ve destek personeli dahil tüm çalışanlarla olan örgütsel iletişimi içerir. İçsel pazarlamada çalışanların hizmeti etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak ve müşteriye verilen sözün tutulması önemlidir.

Bu bağlamda işletmenin tüm çalışanları önceden verilmiş sözlerini yerine getirmek için eğitim alır. Eğitim, çalışanların işlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütmelerini sağlar. Karşılıklı (interaktif) pazarlama (sözlerin tutulması) gerçek zamanlı pazarlamadır ve hizmet karşılaşması anı olarak bilinir. Örneğin ön büro departmanında görev yapan çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimin belirleyici anı, yani hizmetin sunumu anlamına gelir. Bu adım çok önemlidir çünkü çalışanın bu seviyede bocalaması durumunda müşteri ile ilişki kurmak için yapılan tüm çabalar boşa gider ve bu işletmenin negatif marka görüntüsünü oluşturur (Yadav ve Dabhade, 2013, 79-80).



Şekil 4. Hizmet Pazarlaması Üçgeni Modeli

Kaynak: Yadav, Rajesh K. and Dabhade, Nishant. (2013). Service Marketing Triangle and Gap Model in Hospital Industry. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 8, s.81.

2.1.4. İçsel Pazarlama Uygulamalarını Etkileyen Unsurlar

Lings (1999, 453) tarafından yüksek kar elde etmek isteyen işletmeler için en etkin yardımcı araç olarak ifade edilen içsel pazarlamanın işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üzerinde durulması gereken bazı unsurlar vardır. Bu unsurları örgüt kültürü, örgütsel iletişim, yetkilendirme ve sosyalleşme olarak ifade etmek mümkündür.

2.1.4.1. Örgüt Kültürü

İçsel pazarlama uygulamalarında örgüt kültürü büyük öneme sahiptir. Örgütlerde kültür, biçimsel uygulamaları (hiyerarşik yapı, iş tanımları), biçimsel olmayan uygulamaları (normlar, değerler, alışkanlıklar, örgüt hikayeleri), dili ve fiziksel ortamı (çalışma alanı, kıyafet kuralları, mimari yapı) kapsamaktadır (Schuler, Van de Ven ve Nicholson, 1998, 376). Örgüt kültürünü, Pascale ve Athos (1981) "örgüt yönetiminin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik izlediği politikaları yönlendiren felsefe" olarak tanımlarken, örgüt kültürünün, örgütün nasıl strateji oluşturacağını, hedef meydana getireceğini, koyduğu hedefe nasıl ulaşacağını, gelişimini nasıl ölçeceğini, nasıl ürün ve pazar oluşturacağını belirlemeye yarayan bir pusula olduğunu vurgulamaktadır (Esba, 2009, 12).

Hedeflerine ulaşmak, dış müşteri çekmek ve elde tutmak isteyen işletmeler öncelikle iç müşteri mutluluğunu vurgulayan bir örgüt kültürü geliştirmeye ve sürdürmeye odaklanmalıdır (Farias, 2010, 101). Bu kapsamda içsel pazarlamayı uygulamalarına ağırlık veren işletmelerin örgüt kültürü büyük olasılıkla iç ve dış müşterilere daha iyi bir hizmet verilmesini esas alan bir kültür haline gelecektir (Zeithaml ve Bitner, 2009, 373). Örgütsel kültür, çalışanlar tarafından yeni örgütsel felsefelerin ve değişimin kabul edilmesinin ve bir işletmede müşteri odaklılığın benimsenmesinin arkasındaki itici güç olduğu için, işletmelerde uygulanan tüm içsel pazarlama programlarının başlangıç noktasıdır (Lubbe, 2013, 86).

2.1.4.2. Örgütsel İletişim

İçsel pazarlamanın önemli bileşenlerinden biri de, örgütsel iletişimdir. Örgütlerde tepe yönetimden, en alt kademedeki çalışana kadar, iletişimin kuvvetli, çalışanların dış müşterilere karşı bu şekilde davranmasının bir göstergesi olacaktır (Karakaş, Bircan ve Gök, 2007, 16). Çalışanların, görev yaptıkları örgütün ürün ve hizmetleri hakkında bilgilerinin tam olması gerekmektedir (İnal, Çiçek ve Akın 2008, 165). Zeithaml'a göre örgüt için yapılacak, reklam ve benzeri tanıtım araçları öncelikle iç müşteriler olan çalışanlara gösterilmeli ve benimsetilmelidir. (Ay ve Kartal, 2003:18). Çalışanların örgütün tüm çalışmalarından haberdar olması güçlü bir iletişim bağının kurulması için önemlidir.

Weirich ve Koontz, örgütsel iletişimin işlevini, ortak hedeflere ulaşmak için örgütün çalışanlarını birbirine bağlamak olarak belirtmektedir. Yazarlara göre örgütsel iletişim aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı önemlidir:

- Örgüt hedeflerinin belirlenmesi ve yürütülmesi,
- Örgüt hedeflerinin gerçekleştirmelerine yönelik planların geliştirilmesi,
- İnsan kaynakları ve mevcut diğer tüm kaynakların en başarılı ve uygun şekilde yönetimi,
- Örgüt üyelerinin seçimi, ilerlemesi ve performans değerlendirilmesi,
- Çalışanların katkıda bulunmak isteyecekleri bir örgüt ikliminin yaratılması, bu iklimin yönetimi, rehberliği ve motivasyonu,
- Örgüt ikliminin hayata geçirilmesinin kontrolü. (Wehrich ve Koontz, 1994, 538'den aktaran Turkalj ve Fosic, 2009, 34-35).

2.1.4.3. Yetkilendirme

İçsel pazarlamanın önemli bileşenlerinden bir diğeri de, yetkilendirme. Yetkilendirme sürecinde asta belirli işler devredilir. Asta aynı zamanda karar verme hakkı devredilir. Asttan kendisine devredilen işi tamamlaması ile ilgili sorumluluğu alması istenir (Ergül, 2006, 7).

Berry, Gronroos ve Parasuraman gibi içsel pazarlama literatürüne önemli katkılar sağlayan araştırmacılar yetkilendirmenin içsel pazarlamanın önemli bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet kalitesi ve iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olan yetkilendirme çalışanları farklı şekillerde etkileyebilir. Bu yüzden yetki-sorumluluk dengesini optimum düzeyde tutmak gereklidir (Rafiq ve Ahmed, 2000, 455).

2.1.4.4. Sosyalleşme

Sosyalleşme, örgüte yeni katılan bireylere, örgüt kültür ve değerlerinin benimsetilmesi için yapılan çalışmalardır. Birey toplumda sosyalleştiği gibi örgüt içinde de sosyalleşmeye devam eder. Bu bağlamda örgüte yeni katılan bireyler zamanla örgütte işlerin nasıl yürütüldüğünü, hangi davranışların doğru olduğunu, hangi davranışların örgüt içinde kabul görmeyeceğini hem kendi gözlemleriyle hem de yöneticilerinin yönlendirmeleriyle öğrenmeye çalışırlar.

Schein'a göre örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanın, örgütü tanıdığı ve örgüte uyum sağladığı süreçtir. Bu süreç; örgütsel değerlerin aşılandığı, örgüt kurallarının öğrenildiği, eğitim görülen bir süreçtir. (Schein, 1980, 392). Bir örgüte yeni katılan birey kendisinden beklenen tutum ve davranışları bu süreçte öğrenebilecektir.

Sosyalleşme süreci bir diğer ifadeyle çalışanların örgütsel değerlerle özdeşleşmesi, çok sayıda sosyalleşme aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Bunlardan bazıları oryantasyon programları, iş üzerinde eğitim, performans değerlendirme süreçleridir (Ay ve Kartal, 2003, 19). Başarılı bir sosyalleşme süreci çalışanların dikkatlerini örgütlerine yoğunlaştırmaya, tutum ve davranışlarının yeniden şekillenmesine, rollerin yeniden tanımlanıp öğrenilmesine, daha uzun süreli performans gösterilmesine ve örgütte daha uzun süreli kalınmasına aracılık etmektedir (Baker ve Feldman, 1991, 193; Ostroff ve Koslowski, 1992, 849; Chao, O'leary-Kelly, Wolf, Klegn ve Gardner, 1994, 730).

2.1.5. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

İşletmelerde uygulanan içsel pazarlama sürecinde bazı sorunlar yaşanmaktadır. İlk olarak iyi bir informal iletişim ağının bulunduğu işletmelerde dahi, iletilen mesajın doğru kişilere, doğru şekilde ulaşım ulaşamayacağı tam bilinemediği için, işletmenin içinden dağılacak içsel pazarlama mesajına güvenmek tartışmaya açık bir durumdur.

Yöneticiler işletmelerde kontrol ve denetimi sağlamak amacıyla kendi inisiyatifleri doğrultusunda formal önlemlerini almak isteyebilirler. Ancak yöneticinin işletmede başlatacağı örneğin sıkı bir mali denetimin içsel pazarlamayı tehlikeye atacağı kabul edilmektedir.

Bazı işletmelerin geniş alan üzerine kurulması nedeniyle, bu işletmelerde başarıları kutlamak için insanları bir araya getirmek gibi birçok içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulanması zor olabilir.

İşletme vizyonunun çalışanlar tarafından en iyi şekilde anlaşılması gibi bir içsel pazarlama uygulaması çalışanlara yazılı bir biçimde sunulduğunda, çalışanların okumak için zaman ayırması gerektiğinin farkına varılması önemlidir. Sonuç olarak içsel pazarlamaya ilişkin yazılı materyal ve raporlar dikkat çekici ve anlaşılır bir şekilde sunulmalıdır (Helman ve Payne, 1992, 10).

İşletmelerin dış müşterileri çekmekte kullandıkları pazarlama araçlarının aynısını, iç müşteriyi çekmekte kullanabileceği (Berry 1981, 33) gibi öneriler sunulmaktadır. Buna rağmen dış pazarda yararlanılan stratejilerin iç pazarlarda aynen uygulanması mümkün değildir. Örneğin, üretim sürecinin bir önceki

aşamasından hatalı ürün alan veya satın almadan kaynaklanan niteliksiz ürünü iç müşterinin tercih etmeme gibi bir hakkı olup olmadığı tartışmaya açıktır.

İşletmelerde içsel pazarlama faaliyetlerinde uygulayan ve uygulanan tarafın kim veya kimler olması gerektiği netliğe kavuşmamıştır. Acaba uygulayan taraf bütün örgüt mü, yoksa örgütün içindeki bir bölüm mü (insan kaynakları, pazarlama gibi) olmalı; uygulanan tarafın bütün çalışanları mı yoksa belirli bir grup veya bölümü içerip içermediği belirlenmelidir (Pitt, Foreman, 1999).

İşletmelerde uygulanan başarılı bir içsel pazarlama ile istek ve ihtiyaçları giderilen çalışanların iş tatmini artırılması ve böylelikle dış müşteri tatmininin yaratılması mümkündür (Ahmet ve Rafiq, 2003). Bu süreçte işletme önceliğini dış müşterilerin mi yoksa iç müşterilerin mi alması gerektiği net değildir. Aslında dışsal pazarlama doğrudan kar sağlayan bir özelliğe sahipken, içsel pazarlamanın dolaylı bir şekilde kar sağlama dikkate alındığında dış müşterilerin işletmenin tüm faaliyetlerinin odak noktası olması gerektiğini söylemek mümkündür.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bu kısımda, örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılık modelleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

1970'li yıllardan itibaren örgütsel bağlılık, çok popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir (Brown, 1996). Mowday, Porter ve Steers (1979), örgütsel bağlılık ile ilgili süreçlerin çalışanların, işletmelerin ve toplumun tamamı için önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Bu yapının önemi, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin fark edilmesi ile birlikte artmıştır (Rocha, Cardoso ve Tordera, 2008, 217).

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalarda (Lawrence, 1958; Whyte, 1956) bağlılık kavramı, örgüt ve çalışan ilişkilerini, çalışanların sadakatini vurgulamakta, yöneticilerinin vermiş olduğu direktiflere uyma durumu olarak açıklanmaktadır

(Coughlan, 2005, 44). Sadakat kavramı, Mueller (1992) tarafından, duygusal bir sorumluluk hali ve örgütle birleşme olarak tanımlanmıştır (Swales, 2002, 159). Mueller (1992) sadakat ve örgütte kalma eğilimlerinin birbirinden farklı olduğunu belirtmiş, bunun nedenini ise, örgütte kalma eğiliminin sadakat gibi duygusal açıdan değil, ekonomik yani kazanç unsurundan da kaynaklanabileceğine dayandırmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere eğer çalışanlar örgütün amaçları ile bütünleşmiş ise o takdirde sadıktır denilebilir ve sadakat çalışanların örgütte kalması için önemli bir etkidir (Swales, 2002, 160). Sonuç olarak bağlılık eski söyleyiş biçimi ile sadakat, sadece bir gruba, bir kişiye, bir örgüte körü körüne bağlılığı değil daha ötesini ifade etmektedir.

Allen ve Meyer (1991, 67) tarafından; çalışanların örgütteki görevlerini devam ettirme ve ettirmeme kararlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın literatürde birçok tanımı vardır. Örgütsel bağlılık belirli bir süre boyunca var olan ve ortak bir hedefe yöneltilen istikrarlı davranış ve eylemlerdir (Becker, 1960). Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgütle olan özdeşleşmesinin ve ilişkisinin göreceli gücüdür (Mowday, Steers ve Porter, 1979, 226). Mowday ve diğerlerinin (1979, 226) tanımı örgütsel bağlılık için gerekli olan üç faktörü içermektedir. Bunlar örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü bir inanç ve kabul, örgüt adına hatırı sayılır derecede gayret sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir istektir. O'Reilly (1989, 17) örgütsel bağlılığı işi benimseme, örgütün değerlerine olan inanç ve sadakat dahil olmak üzere bir bireyin örgütle olan psikolojik bağı olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısına göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefleri kabul etmesi ve kurum adına çaba harcamaya istekliliği ile karakterize edilir (Lee ve Miller, 2001). Farrell ve Rusbult (1981) tarafından önerilen alternatif bir tanımda da örgütsel bağlılık, özünde tatmin edici olup olmamasına bakmaksızın bir kişinin bir işte kalıp o işe karşı bir muhabbet beslemesi olarak açıklanmıştır. Salancik (1977) ise örgütsel davranış araştırmacıları ve sosyal psikologlar tarafından kullanılan bağlılık tanımındaki farklılıkları tespit etmiştir. Bu farklılık yazarı örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar tarafından kullanılmak üzere bağlılık için iki ayrı tanım önerme sonucuna götürmüştür. Salancik (1977) bağlılığın iki şeklini şöyle tanımlamıştır: Örgütsel davranışta bağlılık, çalışanların örgütün bir üyesi olarak kalmak istemelerine yol açan amaç ve değerlerle tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, üzerinde çalışılan bakış açısı örgütün kendisine yönelik olan tutumdur. Diğer taraftan, bağlılığın sosyal psikoloji bakış açısı, bir kişinin geçmiş davranışlarının tümüne ve örgüt içerisinde kaldığında alacağı ödüller ve aksi takdirde karşılaşılacağı cezaların onu örgüt içinde kalmaya

zorlaması üzerine odaklanır. Dahası, Salancik (1977), örgütsel bağlılığın tanımlarının çoğunun tutum veya davranışa dayandığını ve dolayısıyla yukarıdaki iki tanım kategorisinden birine girdiğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tüm bu tanımlamaların ortak noktası; örgüte bağlanan bireylerin örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, 3).

Birçok ampirik çalışma örgütsel bağlılığı diğer ilgili değişkenlerle ilişkilendirmiştir. Yapılan bu çalışmalarda örgütsel bağlılık, iş performansının geliştirilmesi ve personel devir hızının azaltılması için önemli bir faktör olarak görülürken (Subramaniam,McManus ve Mia, 2002, 303-304), iş tatmini, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile de pozitif yönlü ilişki içindedir (Chahal ve Mehta, 2011, 37). Stallworth'ın (2004, 953) araştırmasında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde yüksek düzeyde belirleyici olduğu ortaya konulmaktadır. Angle ve Perry (1981) yüksek seviyede örgütsel bağlılık olduğunda düşük seviyede personel devir hızı olacağını ve yüksek bağlılık düzeylerinin çalışan sadakatine yol açarak dış ortam değişikliklerine rağmen istikrarlı işgücünün devam ettirilmesini sağlayacağını belirtmektedir. Bir başka çalışmada işletmelerin insan kaynakları yönetim uygulamalarına dikkat çekilerek, personel seçimi ve işin niteliği gibi faktörlerin çalışanların bağlılığına etki ettiği, örgütsel bağlılığın hizmet davranışını belirlediği ifade edilmiştir (Worsfold, 1999, 345).

Bozlagan, Dogan ve Daoudov (2010, 34-35) tarafından örgütsel bağlılığın örgüte ve çalışanlarına sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Çalışanlar arasında güven, işbirliği ve dayanışmayı teşvik eder.
- Çalışanların ve örgütün bir bütün olarak performansının arttırılmasına katkıda bulunur.
- Çalışanların girişimci, sorumluluk alan ve bilinçli akıl çerçevesinin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışan tatmininin arttırılmasına katkıda bulunur.
- Çalışanların örgüte, yöneticilere ve meslektaşlarına karşı güvenini arttırır.
- Çalışanların iş koşullarında daha fazla uzlaşmacı olmalarına katkıda bulunur.
- Çalışanları yönetimle birlikte kapsar ve takım ruhunu teşvik eder.
- Dış ortamda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamada örgüte esneklik kazandırır.
- Örgütte daha hızlı ve kolay değişiklik yapılmasına katkıda bulunur.
- Örgüt içi ilişkiler sisteminin sağlıklı bir şekilde işlev görmesine yardımcı olur.

- Örgüt içindeki koordinasyonu kolaylaştırır.
- Örgüt ortamının iyileştirilmesine ve olumlu bir şekilde değişime katkıda bulunur..
- İşe geç kalmayı azaltır veya engeller.
- İşten çıkarmaları ve çalışan değişim oranını düşürür.
- İş stresini azaltır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık yaklaşımları çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Stevens (1978) örgütsel bağlılığın farklı kavramlarının değişim yaklaşımları ve psikolojik yaklaşımlar olarak iki kategoriye dahil edilebileceğini ileri sürmüştür. Değişim yaklaşımı, devam eden değişim sürecinde üyelerin biriken avantaj ve dezavantajlarının esas belirleyicisi olarak üyeliğin maddi araçlarla olan ilişkisine açıkça vurgu yaparak, bağlılığı örgüt ile üye arasındaki teşvik/katkı işlemlerinin bir ürünü olarak görmektedir. Değişime dayalı konsept anlayışının aksine, aslen Porter ve Smith (1970) tarafından ortaya atılan psikolojik yaklaşım, örgüte yönelik daha aktif ve olumlu bir yönelimdir (Mguqulwa, 2008, 23).

2.2.2.1. Değişim Yaklaşımı

Değişim yaklaşımının davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki boyutundan bahsetmek mümkündür (Coughlan, 2005, 44). Farklı uzmanlık alanlarındaki araştırmacılar açısından konuyu ele aldığımızda, örgütsel davranışçılarının daha çok tutumsal açıdan ele alırken, sosyal psikologların davranışsal boyut üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Çöl ve Gül, 2005, 292).

2.2.2.1.1. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılığı bir çalışanın değiştirilemez, istekli ve açık olan davranışlarda bulunmasının ardından bunlara bir bağlılık tutumu atfetmesi halinde ortaya çıkan, çalışanın davranışsal eylemlere bağlanması olarak kavramsallaştırır (Reichers 1985: 465). Bu tür tutumlar, tutumun amacına göre öngörülebilir bir şekilde tepki vermeyi öğrenilmiş bir eğilimdir. Tutumun ölçülmesi

yalnızca o nesne ile ilgili olarak yapılırsa geçerlidir. Tutumlar tecrübe yoluyla geliştirilir ancak istikrarlı değildir ve yeni deneyimler kazanıldıkça veya etkiler gözlemlendikçe değişebilir. Örgütler içinde tutumlar, yönetim davranışlarından, çalışma hayatının kalitesinden ve düşük memnuniyet seviyelerinden etkilenirler (Armstrong 2003: 208).

Tutumsal yaklaşım bireysel davranışın duygular ya da vicdan tarafından yönlendirildiği ya da Etzioni'nin duygusal/değer mantığı olarak adlandırdığı ahlaki ya da tutumsal bir yaklaşımdır (Johnston ve Snizek, 1991). Bu yaklaşım türü, bağlılığın çalışanın bir tutumu ve daha da özelinde bir davranışsal niyetler seti olduğunu vurgular. Örgütsel bağlılık belirli bir çalışanın iş yerinde davranışlarına neden olan örgüte bağlılık tutumu olarak görülür. Örneğin, örgüte bağlı bir çalışan daha az devamsızlık yapar ve bağlılığı daha az olan diğer bir çalışana kıyasla kendi isteğiyle örgütten ayrılma niyetinde olma olasılığı daha düşüktür (Ntisa, 2015, 65).

2.2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım Becker'in yan bahis teorisinden doğmuştur. Bu yaklaşım bireylerin, pozisyonlarını korudukları ve daha iyi faydalar sağladıkları sürece (veya ayrılmanın bedeli arttıkça) örgüte bağlı kaldıkları ve bu durumun onları başka iş aramaktan vazgeçirebileceği düşüncesini barındırır. Bireyler örgüte bağlıdır çünkü örgütte kalma ile elde edilen faydalar alternatif fırsatlardan ve ayrılma maliyetinden daha yüksektir. Bağlılık, bu nedenle, bir örgüt ile üyeleri arasındaki teşvik veya katkı işlemlerinin bir sonucudur (Blau ve Boal, 1989, 116).

Becker, çalışanların bağlılıklarını sağlayan yan bahis etmenlerini dörde ayırmaktadır. Bunlardan ilki, toplumsal beklentilerdir. Buna göre, çalışanlar buldukları toplumun kültürel anlayışı çerçevesinde davranışlarına yön verirler. Bir diğer etmen ise, bürokratik düzenlemelerdir. Çeşitli sosyal güvenceler için aylıklarından kesilen miktarların, belli bir tutara erişmesi sonucunda, çalışanlar işten ayrılmaları durumunda o ana kadar yapılan bu kesintilerin ödemesinin kendilerine yapılmayacağını, haklarının kaybolacağını düşünerek işte kalmayı tercih edebilirler ve sonuçta bürokratik nedenler dolayısıyla bir işletmeye karşı bir bağlılık oluşur. Diğer bir bağlılık etkeni sosyal etkileşimlerdir. Becker'e göre, çalışanlar diğer bireyler ile çeşitli ilişkiler ağı içerisinde bulunarak, kendileri hakkında çeşitli kanaatlerin oluşmasını sağlamıştır. Becker'in önesürdüğü son etken ise sosyal rollerdir. Buna göre, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrede edindiği rol ve bu role uygun

sergilediği tutum ve davranışlar, onun bulunduğu örgütte kalmasını ve kendinden beklendiği ve kendinin de alıştığı davranışları sergilemeye devam etmesini kaçınılmaz kılmaktadır (İlsev, 1997, 31-34).

2.2.2.2. Psikolojik Yaklaşım

Psikolojik yaklaşım Kanungo (1982: 342) tarafından davranışsal ve tutumsal yaklaşımlarla karşılaşılan sorunların ve sınırlamaların üstesinden gelme girişimiyle kurulmuştur. Psikolojik yaklaşım, bireyin kendi enerjisinin örgütün hedeflerine yönelik tanımlanması ve özveri süreci ile ilgilidir. Bir örgüt, çalışanlarının çalışma dünyalarına olan bağlılığını, örgüte ve örgütün değer ve hedeflerine bağlılığını, mesleğe olan bağlılığını, kariyerine olan bağlılığını ve güçlü iş ahlakına sahip olma duygularını teşvik etmelidir (Cohen, 1995). Bu aynı zamanda psikolojik yaklaşım olarak da bilinir ve bağlılığı çalışanın kimliğini örgüte bağlayan örgüte yönelik bir tutum veya yönelim olarak kavramsallaştırır. Bu yönelimin üç bileşeni mevcuttur. Bunlar; kurumun amaç ve değerleri ile belirlenmesi, çalışma faaliyetlerine yüksek katılım ve kurumda üyeliği korumaya yönelik güçlü bir arzudan oluşmaktadır (Mguqulwa, 2008, 25).

Psikolojik yaklaşım, motivasyonu, çalışanların ihtiyaçlarının sosyal durumlardaki davranış amaçları olarak ifade edildiği bir süreç olarak ortaya koymaktadır. Bu, bilişsel hedef belirleme süreçlerinin gönüllü amaç arayış davranışına nasıl yol açtığını açıklamaktadır (Geen 1995: 23). Örgütsel bağlılık derecesi, bir çalışanın belirgin değerleri gerçekleştirmek, belirgin ihtiyaçları karşılamak ve belirgin hedeflere ulaşmak için potansiyel bağlılığın odaklandığı bilişsel değerlendirme olarak işlev görür. Bu süreç, bazen iç bağlılık olarak da adlandırılan bir motivasyonel veya psikolojik yaklaşım olarak sınıflandırılır. Bir çalışan, içselleşmiş değerler, hedefler ve normlara erişmeyi mümkün kıldığı için, faaliyet çizgisini veya rol performansını sürdürmek ve ilişkiye yatırım yapmak için motive olur. Bu, değerlerin, hedeflerin, faaliyet çizgisinin, rolün ve ilişkinin içselleştirilmesinin çalışanın öz kimliğinde belirginleştiği anlamına gelir (Ntisa, 2015, 65-66).

2.2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri

2.2.3.1. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli

O'Reilly and Chatman (1986) örgütsel bağlılığı bir örgüte karşı psikolojik bir bağ olarak görmektedir. Model çalışanın örgütün özelliklerini veya perspektiflerini içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtmaktadır. Modele göre örgütsel bağlılık üç bağımsız mekanizma tarafından oluşturulabilir: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Uyum aralarında hepsinden en sık olandır ve ödüllere bağlantılıdır. Çalışan, belirli ödüller kazanmak için belirli tutum ve davranışları benimser. Özdeşleşme daha derin bir bağlılık için bir adım ilerisidir. Çalışan, bu belirli örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar ve bu doğrultuda değerlerini ve başarılarını kabul eder ve buna saygı duyar. Çalışan bu belirli grupla iyi ilişkiler kurmak veya devam ettirmek ister. Ancak, özdeşleşmeyi içselleştirmeden ayıran şey, bu değerleri kendi değerleriymiş gibi uyarlamamasıdır. Bu nedenle, içselleştirme, nihayetinde, çalışan ve örgüt arasında değer uyumu sağlandığında gerçekleşir. Çalışan, örgütün değerlerini kabul eder, çünkü bunlar kendi öz değerlerine çok benzer. Bununla birlikte, bu modelde eleştiri almış birkaç konu vardır. İçselleştirme ve kimlik tanımlama, bir kurumda kalma niyetiyle pozitif yönde ilişkiliyken, uyumluluk, tersine, aslında personel değişim oranı ile pozitif ilişkilidir. Bu ayrıca, görev süresi ne kadar uzun olursa o bağlılığın uyumluluğa dayalı olma olasılığının da o kadar az olduğunu sonuçlarda göstermiştir. (O'Reilly ve Chatman 1986, 493-495.) Örgütsel bağlılığın personel değişimi ihtimalini düşürdüğü sıklıkla düşünüldüğünden, uyumun örgütsel bir bağlılık biçimi olup olmadığı konusu zaman zaman sorgulanmıştır. Bu modelde eleştiri alan diğer bir nokta, içselleştirme ve özdeşleşmenin kavram olarak birbirlerine çok yakın ve hatta bir kısım aynı öğeleri içeriyor olmasıdır. Daha sonra yapılan çalışmalarda, içselleştirme ve kimlik tanımlamanın bir araya getirilerek tek bir boyut oluşturulabileceği kanıtlanmıştır (Anttila, 2014, 7-8).

2.2.3.2. Etzioni'nin Modeli

Etzioni'nin modeli ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç perspektifi kapsar. Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil eder. Bu bağlılık türü örgütsel hedeflerin kabul edilmesi, tanımlanması ve içselleştirilmesi ile karakterize edilen olumlu bir yönlendirmedir (Patchen, 1970'den aktaran Mguqulwa, 2008, 27). Çıkarıcı bağlılık çalışanın katkı yapması için teşvik edilmesi temeline dayanmaktadır. Bu bağlılık türü bir çalışanın

katkılarıyla eşleşen ve olumlu ya da olumsuz olabilecek teşvikleri aldıkça artar. Çıkarıcı bağlılık, ayrılmanın ekonomik maliyetleri nedeniyle örgütte sıkışıp kalma duygusunu yansıtır. İşveren, arzu ettiği bir ödülü kazanma noktasına gelme hesabı içindeki çalışanını geçiş maliyetlerini yükselterek bağlı bırakır (Mattila, 2006, 175). Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte yönelik duygusal bir bağlılığı ifade eder. Etzioni yabancılaştırıcı bağlılığı zorlayıcı bir uyum sisteminin yaygın olduğu tipik bir hapisane veya askeri temel eğitim kampı olarak tanımlamıştır. Eğer bir çalışanın örgüte bağlılığı örgütsel ortamda kontrol eksikliği veya örgütsel bağlılığa alternatif eksikliği algısı olmasının bir sonucu ise yabancılaşma örgütsel bağlılığın temeli olarak görülebilir. Yabancılaştırıcı bağlılığı olan çalışana ödüller ve cezalar, kalitenin ya da iş miktarının doğrudan bir sonucu olmaktan ziyade rasgele olarak görünebilir. Çalışanın algılanan rastgelelik hissi kontrolü kaybetme hissi verir. Dolayısıyla, Etzioni tarafından belirtilen yabancılaşmış çalışanın örgüte karşı olumsuz duygusal bağlılığı gelişir. Yabancılaşmış bir şekilde örgüte bağlı bir çalışan, alternatiflerin olmaması veya ciddi maddi kayıp korkusu nedeniyle örgüt içerisinde kalabilir. Dolayısıyla, yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel talepleri karşılama niyetinin düşük yoğunluğu ile birlikte örgütsel üyeliğin muhafaza edilmesi niyeti ile karakterize edilen olumsuz bir örgütsel bağlılıktır (Etzioni, 1961'den aktaran Ntisa, 2015, 57-58).

İçgüdüsel çekiciliğine rağmen, Etzioni'nin modeli literatürde pek dikkat çekmemiştir. Bunun nedeni, karmaşıklığı, iddia edilen üç bağlılığı ölçmek için uygun ölçeklerin bulunmaması ve makro kurumsal karakteri olabilir. Ancak model örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından da önemli bir çalışmadır (Penley & Gould 1988: 45).

2.2.3.3. Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Modeli

Meyer ve Allen, 1984'ten bu yana yayınlanan yirmiye yakın çalışmaları ile örgütsel bağlılık literatürüne en büyük katkıyı yapmışlardır (Mguqulwa, 2008, 29). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın üç bileşenli bir kavramlaştırılmasını önermişlerdir. Meyer ve Allen (1984) başlangıçta duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir farklılık önermişlerdir; duygusal bağlılık örgüte duygusal bir bağlılık ve bu örgütle bütünleşmeyi ifade ederken; devam bağlılığı ise örgütten ayrılma ile ilgili algılanan maliyetleri belirtmektedir. Allen ve Meyer (1990) daha sonra normatif bağlılık olarak adlandırılan, örgütte kalmak için gereken ahlaki bir zorunluluğu yansıtan üçüncü ayrı bileşeni önermişlerdir. Meyer ve Allen (1991) tarafından önerilen örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli, örgütsel bağlılığın

kapsamlı bir anlayışına dayandığı için, özellikle son on beş yılda örgütsel bağlılık araştırmasının ağırlıklı çerçevesini oluşturmuştur (Huang ve You, 2011, 11337). Allen ve Meyer (1990) modelde bağlılığın bir kişiyi bir örgüte bağladığı ve böylece personel değişimi olasılığını azalttığı inancını tartışmışlardır. Temel fark, bağlılığın karakterize edildiği düşünülen zihniyettir. Zihniyetler ayırt edilebilen üç temayı yansıtmaktadır: Örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesi, duygusal bağlılık olarak, örgütü bırakmanın algılanan maliyeti devam bağlılığı olarak ve örgütte kalma zorunluluğu normatif bağlılık olarak belirlenmiştir. Meyer ve Allen (1997) duygusal bağlılığı çalışanın belirli örgüt ile kimlik birliğine girmesi, özdeşleşmesi ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir olarak tanımlamaktadır. Mguqulwa'ya (2008: 30) göre, duygusal bağlılığı olan çalışanlar, kişisel istihdam ilişkilerini örgütün değerleri ve hedefleriyle uyumlu olarak algıladıkları için örgütten ayrılma niyetinde değillerdir. Meyer ve Allen'a (1997) göre duygusal bağlılık eşitlik, güvenilirlik, rol netliği, hedef netliği, hedef zorluğu, geribildirim, kişilere verilen önem, katılım, eşdüzey uyuşumu ve yönetimin anlayışlılığı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Devam bağlılığı çalışanın örgütle olan ilişkisini, kazanılan ekonomik faydaların ve örgütten ayrıldığında oluşacak maliyetlerin değerlendirmesine dayandırdığı bağlılıktır (Anttila, 2014, 8). Bu çalışanlar, yalnızca ödüller beklentilerini karşıladıklarında en iyi çabayı gösterirler. Meyer ve Allen'a (1991) göre, örgütten ayrılma ile ilişkili maliyeti arttıran her şey, çalışanın devam bağlılığının geliştirilmesine yol açabilir (Meyer ve Allen, 1991). Öz yatırım, bir çalışanın refahı için örgütte harcadığı değerli kaynakların (çaba, zaman ve enerji gibi) miktarıdır (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanlar tarafından artan emek, zaman ve enerji, çalışanın devam bağlılığını artıracak, çünkü örgütten ayrılmak, örgüt için harcanan değerli kaynakların kaybına neden olacaktır. İş becerileri ve bilgisinin devredilemezliği de, çalışanların uygun alternatif işler bulmalarını zorlaştırdığı için örgütten ayrılma maliyetlerini artıracaktır (Becker, 1960). Çalışanlar başka bir örgüte geçerlerse, sahip oldukları sosyal ilişkileri bozabilir ve yeni arkadaşlar edinme ve yeni çalışan iş arkadaşlarıyla birlikte öğrenme zorunluluğu psikolojik maliyetini de artırabilir (Becker, 1964). Bununla birlikte Becker'e (1960) göre, alternatif iş olanakları olmaması da, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetleri arttırmaktadır. Bu nedenle, çevrede mevcut olan az sayıdaki alternatif iş, çalışanların mevcut işverenlerine daha fazla devam bağlılığı hissetmelerine yol açacaktır. Normatif bağlılık çalışanın örgütte kalmaya devam etme yükümlülüğünü hissetmesidir. İçselleştirilmiş normatif görev inancı ve yükümlülük çalışanları örgüte bağlı olarak kalmaya mecbur bırakır. Güçlü normatif bağlılık hisseden çalışan örgütün yıllarca sağladığı memnuniyet düzeyi veya statü artırımını dikkate almaksızın, ahlaki nedenlerle örgütte kalmaya karar verir

(Mguqulwa 2008, 32). Normatif bağlılığın odak noktası çalışanın kendi ahlaki pusulası ve işletmeye karşı sorumluluk duygusudur (Allen ve Meyer, 1990, 1-3)

2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir.

Kişisel Faktörler: Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve çalışma süresidir.

Yaş: Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir. (Meyer ve Allen, 1984; Hunt, Chonko ve Wood, 1985; Pierce ve Dunham, 1987; Loscocco, 1990; Buchko,Weinzimmer ve Sergejev 1998; Yalçın ve İplik, 2005). Genel olarak yaş ilerledikçe alternatif iş olanaklarının azalacağını fark eden çalışanların, zorunluluk esasına dayalı bir bağlılık türü olan devam bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Türker, 2010, 53).

Cinsiyet: İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişip değişmediği konusunda fikir birliği sağlanamadığı görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değişmediği (Stevens, Beyer ve Trice, 1978; Cromiew, 1981; Sönmez, 2014) sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda ise kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede bağlılık duydukları (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Grusky, 1996; Wahn, 1998; Mcclurg, 1999) tespit edilmiştir. Kadın alışanların başarıya ulaşma noktasında daha mücadeleci ve azimli bir yapıya sahip olmaları, bağlılıklarını artırabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, 62). Bazı araştırmalarda da erkeklerin kadınlardan daha yüksek seviyede bağlılık duydukları (Chusmir, 1982; Marsden, Kalleberg ve Cook, 1993) ortaya konulmuştur. Kadın alışanların ailelerine daha fazla önem vermeleri ve iş hayatında daha fazla engelle karşılaşmaları onların bağlılıklarını azaltabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, 62).

Eğitim düzeyi: Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmaların çoğunda eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir (Loscocco, 1990; Mayer ve Schoorman, 1998). Eğitim düzeyi yüksek çalışanların mesleki beklenti ve ideallerinin yüksek düzeyde olması ve sunulan imkanlarla bu beklentilerinin karşılanamaması bağlılıklarını azaltabilmektedir.

Medeni durum: Yapılan bazı araştırmalarda evli çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken (Cohen, 1992; Al-Fadli, 1997; Abdula ve Shaw, 1999; Sürgevil, 2007), bazı araştırmalarda ise bu iki değişken arasında

anlamli bir iliski gözlenmemiştir (Hartman ve Bambacas, 2000; Cengiz, 2001; Kömürcüoğlu, 2003). Khan ve Zafar (2014, 577)'a göre evli çalışanlar, daha yüksek finansal ihtiyaç ve sorumluluklar nedeniyle yüksek bağlılık gösterebilirler.

Çalışma süresi: Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki iliskiyeye yönelik yapılan birçok araştırmada ilerleyen zamanlarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Buchko ve diğerleri, 1998;Linz, 2004). Bu durum çalışma süresi arttıkça çalışanların mesleki beklentilerinin belirli ölçülerde karşılanmış olmasının ve maddi ve manevi kazanımların artmasının bir sonucu olarak gösterilebilir (Cohen, 1992).

Örgütsel Faktörler: Örgütsel faktörleri kültür, yönetim tarzı ve liderlik, ücret düzeyleri, ödüllendirme ve takım çalışması olarak sıralayabiliriz.

Ücret çalışanları örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanlara verilen yüksek ücret işin çekiciliğini artırarak bağlılıklarını olumlu yönde etkilerken (Balay 2000), verilen ücretin yeterliliği, alması gerekene yakınlığı ve ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı ile ilgili düşünceleri çalışanların beklentilerini karşılayamayacak düzeyde ise bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir. Ücret ve prim gibi maddi olabileceği gibi takdir, teşvik ve övgü gibi maddiyat dışı ödülleri de içeren ödüllendirme sistemi örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktördür. Çalışanların ödüllendirilmesi kendilerine değer verildiğinin, yaptıkları işin beğenildiğinin bir göstergesi olarak kabul edileceği için çalışanların örgütsel bağlılığını artıracaktır. Bahsedilenlerin yanı sıra çalışanların kültürü de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktördür. Bağlılıktaki kültür farklılıklarına olan ilgi, küreselleşme ve iş yerinde kültürel çeşitliliğin artması nedeniyle son yıllarda artmıştır (Meyer ve diğerleri, 2012, 225). Bu durum örgütlerin insan kaynakları departmanları için yeni zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Farklı kültürel geçmişe sahip çalışanlar aynı işyerini çok farklı görebilirler. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için stratejiler uygularken çalışanların tek bir grup olarak görülmemesi gerekir (Anttila, 2014, 17). Williamson, Burnett ve Bartol (2009, 37) araştırmalarında çalışanın kolektivizm düzeyinin örgütsel bağlılığının dışsal veya içsel ödüllere nasıl etkileneceğine etkisi olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla, ödül sistemi kültürü dikkate alarak akıllıca bir şekilde oluşturulup kullanırsa, mevcut çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemek için kullanılabilir. Kültürün çalışanların örgütsel bağlılıklarını hangi yolla etkilediği incelenmiş ancak çalışmaların çoğunda kültürün sadece iki boyutuna odaklanılmıştır: bireycilik ile kolektivizm ve güç mesafesi. Bireycilik kişinin kimliğinin kişisel niteliklere dayandığı anlamına gelirken, kolektivizmde grup bu üyeliği üzerine kuruludur. Güç mesafesi,

yöneticiler ve astları arasındaki eşitsiz güç dağılımının kişi tarafından nasıl kabul ettiği ile açıklanmaktadır. (Meyer ve diğerleri, 2012, 226.) Bunlar incelenmiş olsa bile Meyer ve diğerleri geniş meta analitik çalışmalarına dayanarak, bu boyutların bağlılığı nasıl etkilediğine dair bir görüş birliği olmadığını savunmuşlardır. Örgütlerde yöneticiler tarafından uygulanan yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. İşletmelerde katılımcı, esnek ve paylaşımcı yönetim ve liderlik tarzı çalışanlara daha fazla özgürlük ve kendi kararlarını alabilme fırsatı sunduğu için çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın otokratik yönetim tarzı çalışanları kısıtladığı için katılımı engellemekte ve bağlılığı azaltmaktadır (Abraham, 1997, 181; Çerçi, 2013, 48). Takım çalışması çalışanların etkin planlar yapması, yeniliklere adapte olması, moral ve motivasyonunun yükselmesi, ait olma ve özgüven duygularının geliştirilmesi, hataları azaltarak iş kalitesi ve verimliliğinin artırılmasına yardımcı olur. Takım içerisinde alınan kararlara çalışanların katılımı ne kadar fazlaysa, örgütsel bağlılıkları da o derece fazla olacaktır (Pamuk, 2012, 29).

Örgüt Dışı Faktörler: Dış çevrede mevcut olan az sayıdaki alternatif iş, çalışanların mevcut işverenlerine daha fazla bağlılık hissetmelerine yol açacaktır (Gilbert ve Ivancevich, 1999). Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör profesyonelliklerdir. Gunz ve Gunz (1994, 811), profesyonellerin mesleki gelişimine çalıştığı işletme tarafından destek verilmesinin çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

2.3. Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağlılık

Bu kısımda, otel işletmelerinde içsel pazarlama, otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisine yer verilmiştir.

2.3.1. Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama

Küresel ölçekte yaşanan rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmeler için, iç müşteri tatmininin kritik önemi giderek artmaktadır. Çalıştığı işletmede mutsuz olan çalışanlarla mutlu müşteriler yaratabilmek neredeyse olanaksızdır. Bu bağlamda, otel yöneticileri dış müşterilerle iyi ilişkiler kurmak için öncelikle iç müşteriler olarak çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamalıdır (Toksarı, 2012, 155). İçsel pazarlama bu süreçte etkili bir araç olarak düşünülmekte ve bu nedenle otel işletmelerinde müşteri-çalışan ilişkilerinin temel noktası olarak kabul edilmektedir (Sokhatskaya, 2013). Kandampully (2002) içsel pazarlama ile ihtiyaç ve istekleri

karşılana ve tatmin olan otel çalışanlarının bu tatminlerini sonuç olarak hizmet sundukları misafirlere aktardıklarını belirtmiştir.

Turizm sektörü çalışanların da ürünün bir parçası olduğu eşsiz sektörlerden biridir. Genelde pazarlama düşünüldüğünde akla gelen dış müşterilere yönelik pazarlamadır. Oysaki bir otel veya yiyecek içecek işletmesinde pazarlama önce iç müşterilere yönelik olmalıdır. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlardan oluşan iç müşterilerin ürünü en iyi şekilde bilmelerini ve kendilerini önemli bir değer olarak görmelerini sağlamaları önerilmektedir (Kotler, 1999, 319). Uluslararası zincir otel işletmeleri başta olmak üzere küresel faaliyet gösteren turizm işletmeleri için iyi planlanmış içsel pazarlama uygulamaları çok önemlidir. Farklı kültürlerde çalışanları olan Hilton, Marriot, Ramada ve Holiday Inn gibi zincir otel işletmelerinde, dünyanın her yerinde hizmet veren farklı kültüre sahip çalışanı olan ortak işletme kültürü geliştirme konusunda ortak görüşmeler, ödüllü yarışmalar ve tanıtım programları yapılmaktadır (Güler Gönenç, 2009, 239).

Başarılı hizmet sunan otel işletmeleri içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık vererek ürün ve hizmetlerini müşterilerden önce çalışanlarına sunmalıdır. Örneğin, otel işletmesinin ön büro departmanında rezervasyon bölümünde yeni çalışmaya başlayan bir çalışanın bir gece otel odasında konaklaması, müşteriye anlaması açısından otel odaları hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olması anlamına gelmektedir. Bu yöntemle işletme çalışanları müşterilerin beklentileriyle algıladıkları hizmeti karşılaştırabilirler (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991, 42). Böylelikle sorunlar oluşmadan çözüm üretebilirler. Bu da işletmenin hizmet kalitesini artıracaktır. Otel işletmelerinde hizmeti sunan çalışanın kalitesi, işletmenin kalitesinden ayrı tutulmamaktadır. Otel müşterisine ilgisiz davranan bir çalışanın görev yaptığı bir otel işletmesinin tercih edilmesi beklenmemektedir. Benzer şekilde ne kadar iyi hazırlanmış bir menü olursa olsun, asık suratlı ve hijyene önem vermeyen bir çalışanın varlığı, bu hizmetin olumsuz algılanmasına neden olacaktır.

Otel işletmelerinde içsel pazarlamanın iç ve dış pazarda tanımlanan üç temel hedefi vardır. Bu hedeflerden ilki iç pazara yöneliktir. Otel çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri ve işletmenin vizyonu ile stratejik hedeflerinin ne olduğunu, nasıl gerçekleştirileceğini anlamaları için yapılan yatırımları kapsar. İkinci ve üçüncü hedefi dış pazara yöneliktir. Otel işletmesinin uzun vadeli ticari ilişkiler geliştirebilmesi için müşterilere yaptığı yatırımlar ile pazar mücadelesinde işletmenin hayatta kalmasının temel önceliği olan rekabet üstünlüklerine ulaşılmasını içerir. Otel işletmelerinde içsel pazarlamanın ek hedefleri ise çalışan motivasyonu ve memnuniyetinde artış sağlamak, çalışan verimliliğini en üst düzeye

çıkarmak, nitelikli çalışanı elde tutmak, bağlılığını artırmak ve çalışan ilişkilerini uyumlu hale getirmektir (Basic, 2008'den aktaran Paliaga ve Strunje, 2011, 110-111).

İlgili literatür incelendiğinde; otel işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlamanın müşteri tatmini, çalışan tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi, işletme performansı üzerindeki pozitif etkilerini, işten ayrılma niyeti, işgören devir hızı üzerindeki negatif etkilerini ortaya koyan araştırmalar olduğu görülmektedir. Chang ve Chang (2008) tarafından Tayvan'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının çalışanın işten ayrılma niyetini düşürdüğü tespit edilmiştir. Hedin ve Lidstrom'un (2006), iki büyük ölçekli otel işletmesinde yapılan vaka çalışmasında ise, işgören devir hızının düşük olmasının, bu otellerdeki içsel pazarlama uygulamalarının bir sonucu olduğunu ortaya konulmuştur (Bramiah, 2016, 2). Mısır'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, Tag-Eldeen ve El-Said (2011) içsel pazarlamanın, otel çalışanlarının bağlılıklarını geliştirme ve arttırmada, otel yöneticileri için sadık ve memnun müşteriler yaratmada etkili bir araç olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının örgüt içi kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayabildiği ve işletmeleri daha başarılı hale getirebildiği belirtilmiştir. Gana'daki küçük ölçekli otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir diğer çalışmada Braimah (2016) içsel pazarlamanın otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Braimah (2016) bunun yanı sıra çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının, otel çalışanlarını kaliteli hizmet sunmak için pozitif yönde etkileyebilecek bir araç olduğunu vurgulamakta ve içsel pazarlama uygulamalarının otel çalışanlarının örgüte bağlılığı da dahil olmak üzere çeşitli şekillerde çalışan davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Abrazi ve diğerleri (2011) yaptıkları araştırmada İran İsfahan'da faaliyet gösteren 3-4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının tamamının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada ayrıca içsel pazarlama uygulamalarının otel çalışanlarına motivasyon yarattığı, yeteneklerini geliştirdiği ve otel işletmesinin rekabet gücünü artırdığı belirtilmiştir (Abrazi ve diğerleri, 2011, 152). Tayvan'daki uluslararası otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada Hwang ve Chi (2005) ise içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminini artırdığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte otel işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlamanın çalışanların iş

tatminine katkı sağlayarak böylelikle çalışanlar arasındaki işbirliğini ve örgütsel bağlılığı içeren pozitif çalışan davranışlarında artırdığı ifade etmişlerdir. Türkoz ve Akyol (2008) yaptıkları çalışmada otel işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama ile otel performansının arttığını tespit ederken; Karahan (2013) çalışmasında otel işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tatminini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Müşteri tatminini artırmada içsel pazarlamanın etkisini belirlemeye yönelik olarak Dalbooh ve Khasawneh (2013) tarafından Ürdün'de yapılan bir diğer araştırmada da müşterilerin bakış açılarıyla turizm sektöründe çalışanlar değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılanların tatmininde içsel pazarlamanın etkili olduğu tespit edilmiştir.

2.3.2. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık

Çalışanın örgütsel bağlılığı, sanayi sektöründen ziyade hizmet sektöründe daha fazla olumlu sonuç yaratmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık durağan endüstrilerden ziyade hızlı değişen ve yüksek rekabet çevrelerinde bulunan endüstrilerde daha önemli bir rol üstlenmektedir (Mowday, 1999, 398).

Turizm sektöründe talebin mevsimsel dalgalanmalar göstermesi, sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi, hizmetin değişken ve soyut olması gibi sektöre özgü özelliklere otel işletmelerinin de sahip olmasından dolayı, otel işletmelerinin değişimlere daha hızlı uyum sağlama zorunlulukları bulunmaktadır. Bu değişim sürecinde otel işletmelerinin; kar elde etmek, pazar paylarını kaybetmemek ve pazardaki paylarını artırmak için müşteri odaklı olmak, hizmet kalitelerini yükseltmek ve çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak gibi bazı tedbirler almaları zorunlu olmaktadır (Güçlü, 2006, 4-5).

İnsana yönelik ve insani ilişkiler içeren turizm sektöründe müşterinin ihtiyaç ve beklentileri kalitenin en belirleyici faktörlerinin başında gelmektedir. Müşteri beklentilerine uygun kaliteli hizmetin sağlanması, müşteri memnuniyeti ile doğrudan orantılıdır (Tavmergen ve Aksakal, 2004, 132-133). Bu yüzden otel işletmeleri, çalışanın müşteriye kaliteli hizmet sunmasını sağlamak için çalışanın örgütsel bağlılığını artırmalıdırlar. .

Örgütsel bağlılığa sahip olan otel çalışanı müşteri tatmini için daha fazla çaba gösterecektir. Müşteri ile sürekli iletişim halinde olan otel çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek, bu amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi örgütsel başarının artmasına destek olacaktır. Çalışana önem veren ve

onların tatminini ve bağıllığını sağlamak için çaba gösteren otel işletmelerinin, diğer işletmelere göre daha etkin ve verimli olacağı açık bir şekilde görülmektedir. Sadece kar amaçlı çalışmak yerine, otel işletmelerinin artık daha fazla çalışan tatminine ve bağıllığına yönelmeleri günümüz koşullarında bir zorunluluk haline gelmiştir. Yüksek iş tatminine sahip olan ve yüksek örgütsel bağıllık gösteren çalışan, işletmeyi kendi işletmesi olarak kabul edecek ve işletme başarısı için adanmışlık davranışları gösterecektir (Şahin, 2007, 101).

2.3.3. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Bağıllık İlişkisi

İçsel pazarlama, çalışanları müşteri gibi değerlendiren, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağıllıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir (Chang ve Chang 2007, 265). Bu içsel pazarlama stratejisinin altında yatan varsayım “işletmelerde etkili bir şekilde yürütüldüğünde, çalışanların örgütsel bağıllıklarının artacağı” düşüncesine dayanmaktadır (George ve Gronroos, 1989; Tansuhaj ve diğerleri 1991; ; Piercy ve Morgan, 1994; Varey, 1995; Bansal ve diğerleri, 2001; Naude ve diğerleri, 2003; Tsai ve Wu, 2006).

Pazarlama bakış açısıyla içsel pazarlama insan kaynaklarını yönetme ve çalışanların işletmeye olan bağıllığını artırma beklentisi olarak ifade edilmektedir (George ve Grönroos, 1989). Hizmetin sorunsuz olarak sunulmasını sağlayan nitelikli çalışanların elde tutulması, bağıllıklarının artırılması için çok gerekli bir araç olarak ele alınmaktadır (Simberova, 2007). İçsel pazarlama başarılı bir şekilde uygulandığında çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Tansuhaj ve diğerleri, 1991). İçsel pazarlamanın bu olumlu etkileri çalışan motivasyonu ve memnuniyetinde artış sağlamak, çalışan verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, nitelikli çalışanı elde tutmak, bağıllığını artırmak ve çalışan ilişkilerini uyumlu hale getirmek olarak sıralanabilir (Paliaga ve Strunje, 2011). İçsel pazarlama bu olumlu etkiler arasında özellikle çalışanların bağıllığını artırmaya odaklanmıştır (Grönroos, 1985).

İçsel pazarlama, işletmelerde çoğunlukla geleneksel içsel iletişim programlarının başarısız olduğu yerlerde çalışanların bağıllıklarını kazanmak için bir çözüm aracı olarak kullanılmaktadır (Hogg, 1996). Özellikle hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ile örgütsel bağıllığı yükselen çalışanlar “başarı döngüsü” oluşturacak ve böylelikle işletme yönetimi “başarısızlık döngüsü”nden kurtulacaktır

(Schlessenger ve Heskett, 1991). Çalışanlar müşteri memnuniyeti ve tatmini sağlayarak, işletmenin hizmet kalitesi ve iş performansını yükselterek bunu başaracaklardır.

Souchon ve Lings (2001) içsel pazarlamanın işletmelerde nitelikli çalışanın örgütte tutulması, müşteri memnuniyeti ve nihai karlılığının sağlanması için önemli bir araç olarak önerildiğine inanmaktadırlar. Souchon ve Lings'in (2001) bu düşüncesini genişletecek olursak; içsel pazarlama ile ihtiyaç ve istekleri karşılanan, motive edilen çalışanların iş tatmini artacak, işletmeden ayrılma eğilimleri azalacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bağlılığı yüksek olan bu çalışanlar işletme için minimum çaba yerine maksimum çaba sarf edecekler böylece dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha fazla tatmin edip, daha kaliteli hizmet sunacaklardır (Berry,1981; Abrazi ve diğerleri, 2011, 149). Bu durum dış müşteri tatmininin ve sadakatinin oluşturulmasını sağlayacaktır (Ahmed ve Rafiq, 2003). Tüm bunların sonucunda sunulan hizmetin artması işletmenin iş performansını, verimliliğini, nihai kârlılığını artırarak rekabette bir adım daha önde olmasına yardımcı olacaktır.

Örgütsel bağlılığı meydana getiren olgulardan biri olarak değerlendirilen içsel pazarlamaya (Abzari ve diğerleri, 2011) ilişkin literatür incelendiğinde farklı sektörlerde yapılan bazı araştırmalarda içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı arttırdığını görmek mümkündür (Hrebiriak ve Alutto, 1972; Hogg, 1996; Caruana ve Calleya, 1998; Naude ve diğerleri, 2003; Chang ve Chang, 2007; Farzad ve diğerleri, 2008; Demir, Usta ve Okan, 2008; Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2009; Büyüker İşler ve Özdemir, 2010; Tsai ve Wung, 2011; Ting, 2010; Abrazi ve diğerleri, 2011; Tsai ve Wu, 2011; Chao ve Huang, 2011; Vazifehdost, Hooshmand ve Dehafarin, 2012; Huang ve Chen, 2013; Zhou, Sadeghloo ve diğerleri, 2014; Ramos, 2015; Tuncay, 2009; Ting, 2010; Braimah 2016; Effiong 2016; Kim, Song ve Lee, 2016;).

2.3.4. İlgili Araştırmalar

İlgili literatür incelendiğinde farklı sektörlerde yapılan bazı araştırmalarda içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ele alındığını görmek mümkündür. Bu bölümde konu ile ilgili daha önce yapılmış bu araştırmalara yer verilmiştir.

Hrebiriak ve Alutto (1972, 562-565) Batı New York Eyaletinde görev yapan 395 hemşire ile 318 ilk ve orta öğretim öğretmeni üzerinde yaptıkları araştırmada,

cinsiyet ve medeni durum gibi demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösteren örgütsel bağlılığı birinci derecede etkileyen değişkenin kurum içersinde çalışanlara verilen roller olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte araştırmada içsel pazarlamanın alt boyutları olan “eğitim” ve “ödöl”ün örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir.

Caruana ve Calleya'nın (1998) banka şubelerinin yöneticileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı çok kuvvetli bir biçimde pozitif yönde etkilediği, en güçlü etkinin alt boyutu olan “duygusal bağlılık” üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları bununla birlikte içsel pazarlamanın alt boyutları olan “eğitim”, “ödöl” ve “vizyon”un örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan “duygusal bağlılığı” pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Lean (2005) Malezya'nın kuzey bölgesinde (Perak, Penang, Kedah ve Perlis) bulunan imalat şirketlerinde yaptığı araştırmada içsel pazarlamanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve pazar odaklılık ile arasındaki ilişkileri incelemiştir. 100 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, içsel pazarlama ve pazar odaklılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Chang ve Chang (2007) tarafından Güney Tayvan'daki iki sağlık merkezinde görev yapan 300 hemşireye yönelik yürütölen araştırmada içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili hemşire algılarının ilişkisel modeli araştırılmıştır. Verilerin yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edildiği araştırma bulgularına göre; iş tatmini örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahiptir. İçsel pazarlamaya ilişkin hemşire algılarının olumlu olması, hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

Üniversite öğretim elemanları üzerinde Sihombing ve Gutsam (2007) tarafından yapılan araştırmada içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda; içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkiye, iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, bununla birlikte iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamak amacıyla Farzad ve diğerleri (2008) tarafından yürütölen araştırmanın örneklemini İran'ın

İsfahan şehrindeki kamu bankalarında görev yapan 128 yönetici oluşturmaktadır. Çalışma sonucuna göre; içsel pazarlama boyutlarından eğitim, motivasyon, fonksiyonlar arası koordinasyon ve entegrasyonun çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.

2008 yılında Chang ve Chang tarafından Tayvan'daki iki eğitim hastanesine kayıtlı olan 300 hemşire üzerinde yapılan araştırmada hemşirelerin içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık algıları incelenmiştir. Verilerin analizinde denklem modellemesi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda içsel pazarlamanın olumlu algılanması ile örgütsel bağlılığının artması ilişkilendirilmiştir. Bu süreçte iletişim yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde en yüksek etkiye sahip içsel pazarlama boyutu iken, dış etkinlik en düşük etkiye sahip içsel pazarlama boyutu olarak tespit edilmiştir.

İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bankacılık sektöründe yaptığı araştırmasında Nahavandi (2008), içsel pazarlamanın alt boyutları olan "motivasyon", "eğitim" ve "koordinasyon"un örgütsel bağlılığı artırdığını tespit ederken; iş tatmini ile örgütsel bağlılık ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tuncay (2009) tarafından Süleyman Demirel Üniversitesi'ndeki 170 akademik ve 170 idari çalışana yönelik yürütülen araştırmada içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Elde edilen verilerin ANOVA ve crosstab ile değerlendirildiği araştırma sonuçlarına göre; ilgili kurum çalışanları kurumun sağladığı maddi olanakların yeterli olduğunu, kurumda kendi fikirlerine değer verildiğini, saygı gördüklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar kurum içersinde bilişim teknolojilerinin aktif olarak kullanıldığını, kurumun fiziki olanakları ile güvenlik, sosyal etkinlikler ve ulaşım imkanlarının yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada uygulanan içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı artırdığı sonuca varılmıştır. Ayrıca kurum çalışanlarının sırasıyla devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Tsai (2009) tarafından Tayvan'ın Taichung şehrindeki tıp merkezleri ve bölgesel hastanelerde görev yapan 114 hemşireye yönelik yürütülen çalışmada öğrenen organizasyon, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda; öğrenen organizasyon, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber içsel pazarlamanın öğrenen organizasyon ve örgütsel bağlılık arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu'nun (2009) Kocaeli ilindeki üç sanayi işletmesinin 121 çalışanı üzerinde yürüttüğü araştırmanın sonucunda içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığın alt boyutları olan "normatif" ve "duygusal" bağlılığı artırdığı, "normatif" bağlılık ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Büyüker İşler ve Özdemir (2010) Isparta'da faaliyet gösteren hastanelerdeki 234 çalışana yönelik yürüttükleri araştırmada içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen verilerin faktör ve regresyon analizleri ile değerlendirildiği araştırmada çalışanlara verilen kariyer geliştirme imkanı ile ödülün iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilirken, vizyon ve katma değer yönetiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Abzari ve diğerleri (2011) pazar odaklılık bakış açısıyla içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmanın örneğini İran İsfahan'da faaliyet gösteren 3-4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin yapısal eşitlik modeli ile analiz edildiği araştırma sonucunda içsel pazarlamanın pazar odaklılık aracılığıyla örgütsel bağlılığı dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç içsel pazarlamanın pazar odaklılığı doğrudan etkilediği ve pazar odaklılığın örgütsel bağlılığı etkilediği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte içsel pazarlamanın tüm boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca içsel pazarlamanın motivasyon yarattığı, yetenekleri geliştirdiği ve örgütün rekabet gücünü artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zhou, Chao ve Huang (2011) yardım kuruluşlarındaki çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetinin öncüsü olarak içsel pazarlamayı ele almışlardır. Elde edilen verilerin yapısal eşitlik modelini kullanılarak analiz edildiği araştırma sonuçları içsel pazarlamanın iç müşteri olarak çalışanlar üzerinde etkin bir örgütsel performans iyileştirme stratejisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte araştırmada içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında tespit edilen olumlu ilişkinin, iş performansının iyileşmesine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

İçsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve hizmet kalitesi arasındaki yapısal ilişkileri incelemek amacıyla Tsai ve Wung (2011) tarafından yürütülen araştırmanın örneğini Tayvan'da üç bölgesel hastanede görev yapan 288 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada içsel pazarlamaya ilişkin hemşire algılarının olumlu

olmasının, örgütsel bağlılığın ve hizmet kalitesinin artmasında kritik bir rol oynadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılığın içsel pazarlama ve hizmet kalitesi arasında aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Vazifehoost ve diğerleri (2012) tarafından İran'da faaliyet gösteren özel bankalarda görev yapan 600 çalışana yönelik yürütülen çalışmada, bankaların piyasa ve finansal performansları üzerinde pazar odaklılık, örgütsel bağlılık ve içsel pazarlamanın etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucu pazar odaklılık, örgütsel bağlılık ve içsel pazarlamanın bankaların hem piyasa performansı (müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati) hem de finansal performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Huang ve Chen (2013) tarafından iş rollerinin içsel pazarlama, müşteri odaklılık ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, Tayvan'ın Taipei şehrindeki spor merkezlerinde tam zamanlı ve yarı zamanlı hizmet çalışanlarına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Verilerin yapısal eşitlik modeli ile analiz edildiği araştırmanın sonucunda; müşteri odaklılığın içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş rollerinin, içsel pazarlama ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkileri yavaşlatırken; içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri yavaşlatmadığı tespit edilmiştir.

Sadeghloo ve diğerleri (2014) araştırmalarında içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örneklemi İran'ın Gülistan eyaletinde yer alan Spor ve Gençlik Merkezi'ndeki 180 çalışanın oluşturduğu araştırma bulgularına göre; içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Araştırmada Spor ve Gençlik Merkezi yöneticilerinin içsel pazarlama ile çalışanların beceri ve sorumluluklarını geliştirmeleri önerilmiştir.

Ramos (2015) Filipinler'in Tarlac şehrinde hizmet veren, üç büyük uluslararası bankadaki (Banco de Oro, Metrobank ve Filipin Adaları Bankası) 41 çalışana yönelik yürüttüğü araştırmada içsel pazarlamanın boyutları ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmada içsel pazarlama iş tatmini, uzlaşma ve farklılaşma, eğitim, fonksiyonlararası koordinasyon, entegrasyon ve motivasyon olmak üzere toplam 6 boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; iş tatmini ile uzlaşma ve farklılaşma çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç çalışanların işlerinden memnun olduklarında ve bireysel farklılıkları kabul gördüğünde örgütsel bağlılıklarının arttığı anlamına gelmektedir.

Braimah (2016) Gana'daki küçük ölçekli otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yürüttüğü çalışmada içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamıştır. İçsel pazarlamanın iç iletişim, personel gelişimi, bilgi iletişim teknolojisi, adalet, personel güçlendirme (yetkilendirme), takım çalışması ve motivasyon olmak üzere yedi boyutta ele alındığı çalışma sonucunda otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde bilgi iletişim teknolojisinin güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken; motivasyonun istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kim ve diğerleri (2016) kurumsal sosyal sorumluluk ve içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve ciro niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla bir kumarhanede görev yapan 310 çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk (ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluk) dört boyutta ele alınırken; içsel pazarlama (sosyal yardım sistemi, eğitim, yönetim desteği, iletişim ve ödüllendirme) beş boyutta ele alınmıştır. Elde edile verilerin doğrulayıcı faktör analizi, ikinci dereceden faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli ile analiz edildiği araştırma sonucunda çalışanların hem kurumsal sosyal sorumluluk hem de içsel pazarlamaya ilişkin olumlu algılarının, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve ciro niyetleri ile olumlu ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç işletmedeki mevcut içsel pazarlama uygulamalarına kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin eklenmesinin, çalışanların örgütsel bağlılığının artması gibi arzu edilen çalışan davranışını artıracaklarını; bununla birlikte ciro niyetlerini düşürmeye katkı sağlayacağını düşündürmektedir.

2016 yılında Atlay Işık ve Altunoğlu tarafından Muğla'nın Fethiye ilçesinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin 324 çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada, içsel pazarlamanın örgütsel sinizme ve çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi incelenmiştir. Yürütülen araştırmada sonucunda içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı artırdığı, örgütsel sinizmin alt boyutları olan "duygusal", "davranışsal" ve "bilişsel" boyutlarını ise azalttığı ortaya koymuştur.

Taşkın ve Yeni (2016) içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için Kütahya İli'nde faaliyette bulunan bankaların 26 farklı şubesinde araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırmada içsel pazarlamanın genel olarak örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada bununla birlikte içsel pazarlamanın alt boyutu olan "vizyon-eğitim" ve "ödü"ün örgütsel bağlılık alt boyutu olan "normatif" bağlılığı artırırken, "vizyon-eğitim" in aynı zamanda

örgütsel bağılılığın alt boyutu olan “duygusal” bağılılığı, “ödül”ün de örgütsel bağılılığın alt boyutu olan”devam” bağılılığını da artırdığı tespit edilmiştir.

İçsel pazarlamanın örgütsel bağılılık üzerindeki etkisini saptamak amacıyla Effiong (2016) tarafından yürütülen araştırmanın örneklemini 150 akademik ve idari üniversite çalışanı oluşturmuştur. Elde edilen verilerin bağımsız çift örneklem t testi ve ANOVA ile incelendiği araştırma bulgularına göre; içsel pazarlamanın normatif ve duygusal bağılılık üzerinde çok kuvvetli bir biçimde, pozitif yönde etkiye sahip olduğu; bununla birlikte devam bağılılığını ise orta düzey veya zayıf düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca içsel pazarlama boyutlarından iç iletişim, iç ürün ve iç mekanın çalışanların duygusal bağılılık düzeyini önemli ölçüde etkilediği; çalışanların devam bağılılığı düzeylerinin yalnızca teşvik/ödüllendirmeden etkilendiği tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez araştırmayı sonuca götüren çok önemli bir yol gösterici olup; araştırılan konuyla ilgili olarak öne sürülen doğruluğu ve yanlışlığı henüz denenmemiş bir ifadedir (Yüksel ve Yüksel, 2004, 36). Hipotez aynı zamanda araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade etmektedir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004, 20). Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur:

Hipotez: Otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Araştırmanın bu temel hipotezi doğrultusunda alt hipotezleri ise aşağıda belirtildiği gibi ifade edilebilir:

H1: Otel işletmelerinin “gelişim” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “duygusal bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: Otel işletmelerinin “ödül” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “duygusal bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Otel işletmelerinin “vizyon” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “duygusal bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: Otel işletmelerinin genel içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “duygusal bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H5: Otel işletmelerinin “gelişim” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “devam bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H6: Otel işletmelerinin “ödül” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “devam bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H7: Otel işletmelerinin “vizyon” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “devam bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H8: Otel işletmelerinin genel içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “devam bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

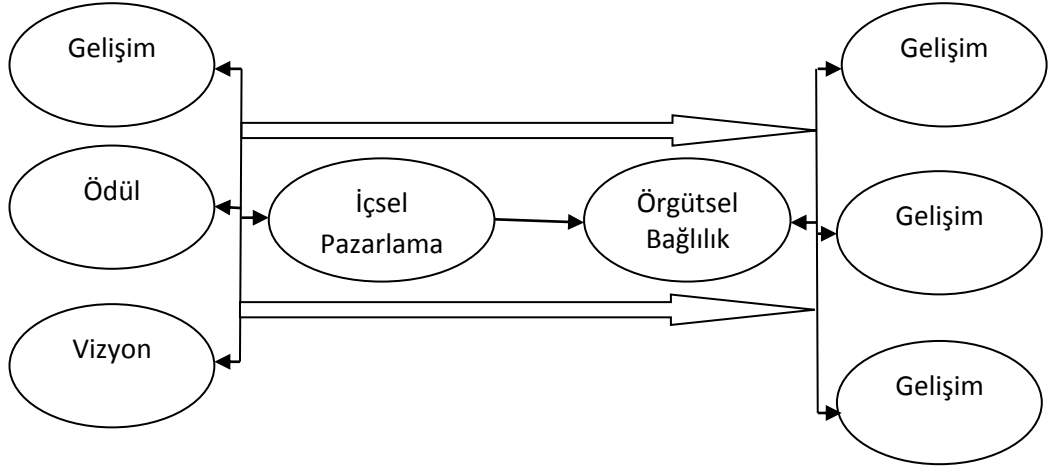
H9: Otel işletmelerinin “gelişim” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “normatif bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H10: Otel işletmelerinin “ödül” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “normatif bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H11: Otel işletmelerinin “vizyon” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “normatif bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H12: Otel işletmelerinin genel içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “normatif bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yukarıda belirtilen hipotezler çerçevesinde araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Şekil 5).



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

Otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada ayrıca aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algıları bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan

departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- ✓ Otel çalışanlarının içsel pazarlamanın "gelişim" boyutundaki uygulamalarına ilişkin algıları bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- ✓ Otel çalışanlarının içsel pazarlamanın "ödül" boyutundaki uygulamalarına ilişkin algıları bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- ✓ Otel çalışanlarının içsel pazarlamanın "vizyon" boyutundaki uygulamalarına ilişkin algıları bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
 - ✓ Otel çalışanlarının "duygusal bağlılık" düzeyleri bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
 - ✓ Otel çalışanlarının "devam bağlılık" düzeyleri bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
 - ✓ Otel çalışanlarının "normatif bağlılık" düzeyleri bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.2. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmalarda amaca uygun veriler kullanmak, bu veriler ışığında belirli bulgulara ve sonuçlara ulaşmak ve bu sonuçları araştırma kapsamı içerisinde genelledebilmek temel hedeftir. Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü evren olarak tanımlanabilmektedir (Ural ve Kılıç, 2005, 27). Bu çerçevede araştırmanın evrenini, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca 30.06.2015 tarihli ilan edilen, Turizm İşletmesi Belgeli Turizm Tesisleri'ne ilişkin veriler doğrultusunda Antalya İlinde faaliyet gösteren 254 (iki yüz elli dört) adet 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma evreninin Antalya İli olarak seçilmesi, Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonu olmasından ve hizmet veren 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayıca yeterli büyüklükte olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan evren içerisine beş yıldızlı otellerin alınması, bu işletmelerin belirli standartlarda hizmet vermesi ve içsel pazarlama uygulamaları bakımından diğer turizm işletmelerine göre daha profesyonel işletmeler olmalarından kaynaklanmaktadır.

Araştırmada zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik sebeplerinden dolayı evrenin tamamına ulaşmak yerine örneklem yoluna gidilmiştir. Evren içerisinden örnekleme belirlemek için küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme yönteminde, öncelikle evreni oluşturan birimler değil, bu birimlerin bağlı bulunduğu kümeler ele alınmaktadır. Burada eşit olasılıkla seçilme şansına sahip olan birimler değil kümelerdir (Ural ve Kılıç, 2005, 35-36). Bu bilgiler ışığında, araştırmada her bir beş yıldızlı otel işletmesi küme olarak ele alınmış olup, araştırmanın örneklemini 2015 yılında Antalya İli'nde faaliyet gösteren 53 (elli üç) adet 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada küme olarak seçilen otellerin çalışanlarına uygulanmak için toplam 1000 adet anket dağıtılmıştır. Otel çalışanlarına dağıtılan anketlerin 917'si geri dönmüştür. Anketin geri dönüş oranı %92'dir. Eksik, hatalı veya güvenilirliği düşük anketler dikkate alınarak geri dönen anketlerin 862'si değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Verilerin Toplama Süreci

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak nicel (kantitatif) araştırma tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesi hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir (Seyidoğlu, 2003, 37). Anket araştırmasında otel işletmelerinin içsel

pazarlama uygulamalarını kullanma düzeyleri ile bu uygulamaların kullanımının işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ve bu etkinin bireylerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu çerçevede, araştırmada kullanılan anket, Temmuz - Eylül 2015 tarihleri arasında uygulanmıştır. Otel yöneticileri ile iletişime geçilerek, gerekli izinler alındıktan sonra anketler mevcut otellerin departman müdürlerine verilerek çalışanlar tarafından anketlerin doldurulması sağlanmıştır.

Veri toplama tekniği olarak kullanılan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere ilişkin 8 kapalı uçlu soru (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) yer almaktadır. İkinci bölümde ise içsel pazarlama uygulamalarını belirlemeye yönelik Foreman ve Money (1995, 763) tarafından geliştirilen, 17 maddeden ve üç boyuttan (gelişim, ödül ve vizyon) oluşan ölçek kullanılmıştır. İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinde yer alan maddelerden, 1-9 arası maddeler "gelişim" boyutunu; 10-14 arası maddeler "ödül" boyutunu ve 15-17 arası maddeler ise "vizyon" boyutunu ölçmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde ise otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek üzere ise Allen ve Meyer'ın(1990, 6-7) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 18 maddeden ve üç boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelerden, 1-6 arası maddeler "duygusal bağlılık" boyutunu; 7-12 arası maddeler "devam bağlılığı" boyutunu ve 13-18 arası maddeler ise "normatif bağlılık" boyutunu ölçmektedir.

Anketin iki ve üçüncü bölümünü oluşturan içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan her bir madde 5'li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş olup, bireylerin katılım düzeyleri "Hiç=1", "Az=2", "Orta=3", "Çok=4" ve "Tam=5" şeklinde puanlandırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada anket yöntemiyle elde edilen verilerinin istatistiksel analizleri SPSS 18.0 Windows (Statistical Packages for Social Sciences) paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bireysel özelliklerine göre dağılımında frekans ve yüzde dağılımlarıyla sunulmuştur. Bununla birlikte içsel pazarlama uygulamaları ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri

tanımlayıcı istatistikler (f, %, aritmetik ortalama, standart sapma) ile betimlenmiştir. Diğer taraftan içsel pazarlama uygulamaları ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaların katılımcıların bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında parametrik test varsayımları gerçekleştiği için (normal dağılım, varyansların homojenliği, yansızlık ve gruplardaki birey sayıları) iki grubun karşılaştırılmasında bağımsız örneklem için t-testi (Independent Samples t-test), üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda grupların ikili karşılaştırılmasında ise çoklu karşılaştırma testlerinde Tukey testinden yararlanılmıştır. Ayrıca ölçek ortalamalarının karşılaştırılmasında ilişkili ölçümler için varyans analizi (repeated measures ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmada, içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmış olup korelasyon katsayıları $0 < r < 0,20$ için “çok zayıf”, $0,21 < r < 0,40$ için “zayıf”, $0,41 < r < 0,60$ için “orta”, $0,61 < r < 0,80$ için “kuvvetli” ve $0,81 < r < 1$ için “çok kuvvetli” şeklinde nitelendirilmiştir (Ural ve Kılıç 2005: 220). Bununla birlikte içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada ayrıca, ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin iç tutarlık düzeyleri için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış ve Çizelge 1'de sunulmuştur.

Çizelge 1. Ölçek ve alt ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha Katsayıları

| Ölçek/Alt ölçekler | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha Katsayısı |
|------------------------------------|--------------|----------------------------|
| <i>Gelişim</i> | 9 | 0,783 |
| <i>Ödül</i> | 5 | 0,803 |
| <i>Vizyon</i> | 3 | 0,760 |
| Genel İçsel Pazarlama Uygulamaları | 17 | 0,886 |
| <i>Duygusal Bağlılık</i> | 6 | 0,769 |
| <i>Devam Bağlılığı</i> | 6 | 0,860 |
| <i>Normatif Bağlılık</i> | 6 | 0,851 |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 18 | 0,925 |

Çizelge 1'deki Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde, genel içsel pazarlama uygulamaları ölçeği için $\alpha=0,886$ ve genel örgütsel bağlılık ölçeği için de $\alpha=0,925$ değerlerinin elde edildiği görülmektedir. Bununla birlikte alt ölçekler (alt boyutlar) için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayılarının tamamının $\alpha=0,70$ 'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu değerler ölçek ve alt ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin iç tutarlık düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Bu kısımda, katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, içsel pazarlama uygulamaları ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler, otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algılarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması, otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması ve içsel pazarlama yer verilmiştir.

4.1.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan otel işletmesi çalışanlarının bireysel özelliklerine göre dağılımı Çizelge 2'de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %52'sini erkekler, %48'ini de kadınlar oluştururken, %56,1'i evli, %43,9'u ise bekarlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların %13,1'i 20 yaş ve altında, %43,9'u 21- 30 yaş arasında, %26,2'si 31-40 yaş arasında yer alırken % 5,1'i 50 yaşından büyüktür. Ankete katılan bireylerin %22,9'u ilköğretim, %29,0'u ortaöğretim, %24,6'sı önlisans ve %23,5'i de lisans mezunudur.

Çizelge 2'ye göre katılımcıların %30,9'u önbüro, %17,9'u kat hizmetleri, %14,2'si muhasebe, finansman ve satış pazarlama, %21,1'i yiyecek içecek, %11,9'u insan kaynakları ve %4,1'i de diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb.) departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların %14,8'i departman müdürü, %19,1'i şef ve %66,1 ise işgören pozisyonunda çalışmaktadırlar.

Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde %48,3'ünün 2000 TL ve daha az, %36,4'ünün 2001-3000 TL arası, %9,6'sının 3001-4000 TL arası ve %5,7'sinin de 4001 TL ve üzerinde ücret aldıkları saptanmıştır. Katılımcıların %33,9'u 1 yıldan az, %31,4'ü 2-5 yıl arasında, %23,8'inin 6-9 yıl arasında ve %10,9'u da 10 yıldan fazla süredir çalıştıkları tespit edilmiştir.

Çizelge 2. Katılımcıların bireysel özelliklerine göre dağılımı (n=862)

| Değişken | Grup | Sayı (f) | Yüzde(%) |
|----------------|--|------------|------------|
| Cinsiyet | Erkek | 448 | 52,0 |
| | Kadın | 414 | 48,0 |
| Medeni Durum | Evli | 484 | 56,1 |
| | Bekar | 378 | 43,9 |
| Yaş | 20 yaş ve altı | 113 | 13,1 |
| | 21-30 | 378 | 43,9 |
| | 31-40 | 226 | 26,2 |
| | 41-50 | 101 | 11,7 |
| | 50 yaş ve üzeri | 44 | 5,1 |
| Eğitim Düzeyi | İlköğretim | 197 | 22,9 |
| | Ortaöğretim | 250 | 29,0 |
| | Önlisans | 212 | 24,6 |
| | Lisans | 203 | 23,5 |
| Departman | Önbüro | 266 | 30,9 |
| | Kat hizmetleri | 154 | 17,9 |
| | Muhasebe Finansman, Satış pazarlama | 122 | 14,2 |
| | Yiyecek içecek | 182 | 21,1 |
| | İnsan kaynakları | 103 | 11,9 |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb.) | 35 | 4,1 |
| Pozisyon | Müdür | 128 | 14,8 |
| | Şef | 165 | 19,1 |
| | İşgören | 569 | 66,1 |
| Aylık Gelir | 2000 TL ve daha az | 416 | 48,3 |
| | 2001-3000 TL | 314 | 36,4 |
| | 3001-4000 TL | 83 | 9,6 |
| | 4001 TL ve üzeri | 49 | 5,7 |
| Çalışma Süresi | 1 yıl ve daha az | 292 | 33,9 |
| | 2-5 yıl | 271 | 31,4 |
| | 6-9 yıl | 205 | 23,8 |
| | 10 yıl ve daha fazla | 94 | 10,9 |
| Toplam | | 862 | 100 |

4.1.2. İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin gelişim boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Çizelge 3’de sunulmuştur.

Çizelge 3 incelendiğinde, “işgörenlerin iyi performans göstermesini sağlayacak altyapı olanakları hazırlanır” ($\bar{X}=4,47$) maddesine katılımcıların %95,9’u “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş bildirirken, katılımcıların %0,3’ü “hiç” ve “az” seçenekleri ile olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte, “işgörenlerin bilgilerinin geliştirilmesini bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülür” ($\bar{X}=4,37$) maddesine %94,8’i, “işgörenlerin bilgilerinin gelişimi, sürekli takip edilen bir süreçtir”

(\bar{X} =4,30) maddesine %91'i, "işgörenlere bir şeyleri 'nasıl yapmaları gerektiğini' öğretmenin yanında 'neden yapılması gerektiği'de öğretilir" (\bar{X} =4,29) maddesine %90,8'i, "işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler sağlanır" (\bar{X} =4,35) maddesine %96,7'si, "işletme, işgörenlerin zaman içinde farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir" (\bar{X} =4,39) maddesine %92,8'i ve "yatay iletişime gerekli önem verilir" (\bar{X} =4,34) maddesine de %94,2'si katılım düzeyi açısından "çok" ve "tam" seçenekleri ile olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3. İşsel Pazarlama uygulamaları ölçeğinin "gelişim" boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

| Maddeler | | Katılım Düzeyi | | | | | \bar{X} | SS |
|---|---|----------------|------|------|------|------|-----------|------|
| | | Hiç | Az | Orta | Çok | Tam | | |
| İşgörenlerin iyi performans göstermesini sağlayacak altyapı olanakları hazırlanır. | f | 0 | 3 | 32 | 376 | 451 | 4,47 | 0,58 |
| | % | 0,0 | 0,3 | 3,7 | 43,6 | 52,3 | | |
| İşgörenlerin bilgilerinin geliştirilmesini bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülür. | f | 1 | 5 | 39 | 445 | 372 | 4,37 | 0,61 |
| | % | 0,1 | 0,6 | 4,5 | 51,6 | 43,2 | | |
| İşgörenlerin bilgilerinin gelişimi, sürekli takip edilen bir süreçtir. | f | 0 | 0 | 78 | 443 | 341 | 4,30 | 0,62 |
| | % | 0,0 | 0,0 | 9,0 | 51,4 | 39,6 | | |
| İşgörenlere bir şeyleri "nasıl yapmaları gerektiğini" öğretmenin yanında "neden yapılması gerektiği"de öğretilir. | f | 0 | 0 | 80 | 447 | 335 | 4,29 | 0,62 |
| | % | 0,0 | 0,0 | 9,3 | 51,9 | 38,9 | | |
| İşgörenlerin kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunulur. | f | 20 | 114 | 291 | 214 | 223 | 3,58 | 1,07 |
| | % | 2,3 | 13,2 | 33,8 | 24,8 | 25,9 | | |
| İşgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler sağlanır. | f | 0 | 0 | 28 | 502 | 332 | 4,35 | 0,54 |
| | % | 0,0 | 0,0 | 3,2 | 58,2 | 38,5 | | |
| İşletme, işgörenlerin zaman içinde farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir. | f | 0 | 0 | 62 | 399 | 401 | 4,39 | 0,61 |
| | % | 0,0 | 0,0 | 7,2 | 46,3 | 46,5 | | |
| Yatay iletişime gerekli önem verilir.. | f | 0 | 0 | 50 | 461 | 351 | 4,34 | 0,58 |
| | % | 0,0 | 0,0 | 5,8 | 53,5 | 40,7 | | |
| Dikey iletişime gerekli önem verilir. | f | 21 | 114 | 309 | 223 | 194 | 3,57 | 1,73 |
| | % | 2,4 | 13,2 | 35,8 | 25,9 | 22,5 | | |

Çizelge 3'e göre, "işgörenlerin kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunulur" (\bar{X} =3,58) maddesine katılımcıların %50,7'si "çok" ve "tam" seçenekleri ile olumlu görüş bildirirken, %15,5'i "hiç" ve "az" seçenekleri ile olumsuz görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan, "dikey iletişime gerekli önem verilir" (\bar{X} =3,57) maddesine katılımcıların %48,4'ü olumlu görüş belirtirken, %15,6'sı olumsuz görüş

bildirmiştir. Çizelge 3'deki bulgular genel olarak incelendiğinde, içsel pazarlama uygulamalarının gelişim boyutu çerçevesinde, işletmede dikey iletişime gerekli önem verilmesi ve işgörenlerin kişisel gelişimlerine yönelik gerekli olanakların sunulması konularında diğer maddelere göre daha eleştirel bir yaklaşım ve/veya algı sergilendiği görülmektedir.

İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin ödül boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Çizelge 4'de sunulmuştur. Çizelge 4 incelendiğinde, "işletme vizyonuna en çok katkı koyan performans ödüllendirilir" ($\bar{X}=4,13$) maddesine katılımcıların %90,9'u, "ücretlendirmemizde, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri de dikkate alınır" ($\bar{X}=4,13$) maddesine %90,8'i ve "performans ölçme ve ödül sistemleri işgörenlerimizi takım çalışmasına özendirir" ($\bar{X}=3,50$) maddesine %50,7'si olumlu görüş belirtmişlerdir.

Çizelge 4. İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin "ödül" boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

| Maddeler | | Katılım Düzeyi | | | | | \bar{X} | SS |
|--|---|----------------|------|------|------|------|-----------|------|
| | | Hiç | Az | Orta | Çok | Tam | | |
| Performans ölçme ve ödül sistemleri işgörenlerimizi takım çalışmasına özendirir. | f | 35 | 109 | 281 | 260 | 177 | 3,50 | 1,07 |
| | % | 4,1 | 12,6 | 32,6 | 30,2 | 20,5 | | |
| Stratejileri geliştirmek için işgörenlerden toplanan bilgi kullanılır. | f | 36 | 106 | 444 | 215 | 61 | 3,18 | 0,88 |
| | % | 4,2 | 12,3 | 51,5 | 24,9 | 7,1 | | |
| İşletme vizyonuna en çok katkı koyan performans ödüllendirilir. | f | 0 | 1 | 78 | 586 | 197 | 4,13 | 0,55 |
| | % | 0,0 | 0,1 | 9,0 | 68,0 | 22,9 | | |
| İşgörenler rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı oldukları için takdir edilirler. | f | 8 | 115 | 377 | 260 | 102 | 3,38 | 0,89 |
| | % | 0,9 | 13,3 | 43,7 | 30,2 | 11,8 | | |
| Ücretlendirmemizde, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri de dikkate alınır. | f | 0 | 6 | 73 | 539 | 244 | 4,13 | 0,55 |
| | % | 0,0 | 0,7 | 8,5 | 62,5 | 28,3 | | |

Çizelge 4'e göre, "stratejileri geliştirmek için işgörenlerden toplanan bilgi kullanılır" ($\bar{X}=3,18$) maddesine %32,0'si olumlu görüş, %16,5'i olumsuz görüş ve "işgörenler rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı oldukları için takdir edilirler" ($\bar{X}=3,38$) maddesine katılımcıların %42'si "çok" ve "tam" seçenekleri ile olumlu görüş, %14,2'si "hiç" ve "az" seçenekleri ile olumsuz görüş belirtmiştir.

Çizelge 4'deki bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının ödül boyutu kapsamında, stratejileri geliştirmek için işgörenlerden toplanan bilginin kullanılması ve işgörenlerin rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olmaları noktasında takdir

edilmeleri konularında diğer hususlara göre daha olumsuz algı içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır.

İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin vizyon boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Çizelge 5’de sunulmuştur. Çizelge 5’e göre “işgörenlere inanabilecekleri bir vizyon sunulur” ($\bar{X}=4,08$) maddesine katılımcıların %82,9’u ve “vizyonunun işgörenlerce en iyi şekilde anlaşılması için gerekli çalışmalar yapılır” ($\bar{X}=4,05$) maddesine %81,4’ü “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş belirtmiştir. Buna karşılık, “vizyonun benimsenme durumu işgörenlerle birlikte değerlendirilir” ($\bar{X}=3,36$) maddesine katılımcıların %34,7’si olumlu görüş belirtirken, %20,1’i olumsuz görüş belirtmiştir. Buna göre, vizyon konusunda işgörenlerin görüş ve fikirlerinin alınması noktasında katılımcıların diğer vizyon maddelerine göre daha olumsuz yaklaşım sergiledikleri belirlenmiştir.

Çizelge 5. İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin “vizyon” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

| Maddeler | | Katılım Düzeyi | | | | | \bar{X} | SS |
|---|---|----------------|------|------|------|------|-----------|------|
| | | Hiç | Az | Orta | Çok | Tam | | |
| İşgörenlere inanabilecekleri bir vizyon sunulur. | f | 1 | 2 | 143 | 532 | 183 | 4,08 | 1,49 |
| | % | 0,1 | 0,2 | 16,6 | 61,7 | 21,2 | | |
| Vizyonunun işgörenlerce en iyi şekilde anlaşılması için gerekli çalışmalar yapılır. | f | 0 | 3 | 157 | 494 | 208 | 4,05 | 0,65 |
| | % | 0,0 | 0,3 | 18,2 | 57,3 | 24,1 | | |
| Vizyonun benimsenme durumu işgörenlerle birlikte değerlendirilir. | f | 10 | 163 | 304 | 272 | 113 | 3,36 | 0,97 |
| | % | 1,2 | 18,9 | 35,3 | 31,6 | 13,1 | | |

İçsel pazarlama uygulamaları alt boyut/ölçek ortalamalarının karşılaştırmasına yönelik ilişkili ölçümler için varyans analizi sonuçları Çizelge 6’da sunulmuştur. Buna göre içsel pazarlama uygulamaları alt boyut/ölçek ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aritmetik ortalamalara göre “gelişim” boyutuna ilişkin ortalamaların ($\bar{X}=4,19$), “vizyon” ($\bar{X}=3,83$) ve “ödül” ($\bar{X}=3,68$) boyutlarına ilişkin ortalamalardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buda katılımcıların “gelişim” boyutuna ilişkin içsel pazarlama uygulamaları konusunda daha olumlu bir algı içerisinde olduklarını ortaya koyarken, “ödül” boyutunda ise diğer bileşenlere veya boyutlara göre daha eleştirel bir yaklaşım içerisinde olduklarını göstermektedir. Genel içsel pazarlama uygulamalarına yönelik katılımcı algılarına ilişkin ortalama değer $\bar{X}=3,98$ olarak hesaplanmış olup, 5’li Likert derecelemesinde bu değer olumlu bir algıyı ifade etmektedir (Çizelge 6).

Çizelge 6. İçsel pazarlama uygulamaları alt ölçek ortalamalarının karşılaştırılması

| Ölçek/Alt Ölçekler | \bar{X} | SS | F | P |
|------------------------------------|-------------------|------|---------|--------|
| Gelişim | 4,19 ^a | 0,49 | 290,312 | 0,000* |
| Ödül | 3,68 ^c | 0,63 | | |
| Vizyon | 3,83 ^b | 0,77 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uygulamaları | 3,98 | 0,50 | | |

* $p < 0,05$; ^{a,b,c}: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p < 0,05$).

4.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Çizelge 7’de sunulmuştur.

Çizelge 7. Örgütsel bağlılık ölçeğinin “duygusal bağlılık” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

| Maddeler | | Katılım Düzeyi | | | | | \bar{X} | SS |
|---|---|----------------|------|------|------|------|-----------|------|
| | | Hiç | Az | Orta | Çok | Tam | | |
| Meslek hayatımı bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder. | f | 1 | 2 | 21 | 410 | 428 | 4,46 | 0,57 |
| | % | 0,1 | 0,2 | 2,4 | 47,6 | 49,7 | | |
| Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissederim. | f | 0 | 0 | 13 | 490 | 359 | 4,40 | 0,52 |
| | % | 0,0 | 0,0 | 1,5 | 56,8 | 41,6 | | |
| Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum. | f | 0 | 0 | 22 | 439 | 401 | 4,43 | 0,54 |
| | % | 0,0 | 0,0 | 2,6 | 50,9 | 46,5 | | |
| Dışarıda bu işletme hakkında olumlu bir şekilde konuşmaktan çok hoşlanırım. | f | 0 | 0 | 16 | 456 | 390 | 4,43 | 0,53 |
| | % | 0,0 | 0,0 | 1,9 | 52,9 | 45,2 | | |
| Bu işletmeden ayrılırsam başka bir işletmeye uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum. | f | 12 | 107 | 360 | 185 | 198 | 3,52 | 1,02 |
| | % | 1,4 | 12,4 | 41,8 | 21,5 | 23,0 | | |
| Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum. | f | 17 | 113 | 112 | 374 | 246 | 3,83 | 1,04 |
| | % | 2,0 | 13,1 | 13,0 | 43,4 | 28,5 | | |

Çizelge 7 incelendiğinde duygusal bağlılık boyutunda, “meslek hayatımı bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder” ($\bar{X} = 4,46$) maddesine katılımcıların %97,3’ü, “bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissederim” ($\bar{X} = 4,40$) maddesine %98,4’ü, “bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum” ($\bar{X} = 4,43$) maddesine %97,4’ü ve “dışarıda bu işletme hakkında olumlu bir şekilde konuşmaktan çok hoşlanırım” ($\bar{X} = 4,43$) maddesine %98,1’i olumlu görüş belirtmişlerdir. Buna karşılık, “bu işletmeden ayrılırsam başka bir

işletmeye uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum” ($\bar{X}=3,52$) maddesine %44,5’i “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş, %13,8’i “hiç” ve “az” seçenekleri ile olumsuz görüş, “bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum” ($\bar{X}=3,83$) maddesine katılımcıların %71,9’u olumlu görüş belirtirken, %15,1’i de olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Çizelge 8’de sunulmuştur.

Çizelge 8. Örgütsel bağlılık ölçeğinin “devam bağlılığı” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

| Maddeler | | Katılım Düzeyi | | | | | \bar{X} | SS |
|--|---|----------------|------|------|------|------|-----------|------|
| | | Hiç | Az | Orta | Çok | Tam | | |
| Bu işletmeden ayrılmaya karar vermek hayatımda maddi ve manevi çok fazla şeyi etkiler. | f | 44 | 226 | 331 | 156 | 105 | 3,06 | 1,06 |
| | % | 5,1 | 26,2 | 38,4 | 18,1 | 12,2 | | |
| Bu işletmeden ayrılmak istesem de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor. | f | 42 | 320 | 294 | 137 | 69 | 2,85 | 1,01 |
| | % | 4,9 | 37,1 | 34,1 | 15,9 | 8,0 | | |
| Eğer bu işletmeye kendimden çok fazla fedakarlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. | f | 14 | 186 | 484 | 155 | 23 | 2,98 | 0,75 |
| | % | 1,6 | 21,6 | 56,1 | 18,0 | 2,7 | | |
| Başka bir iş ayarlamadan işimi bırakırsam olacıklardan korkuyorum. | f | 27 | 365 | 394 | 64 | 12 | 2,61 | 0,72 |
| | % | 3,1 | 42,3 | 45,7 | 7,4 | 1,4 | | |
| Şu anda bu işten ayrılmak maddi açıdan yaşamımda sorunlar yaratır. | f | 28 | 265 | 296 | 196 | 77 | 3,03 | 1,01 |
| | % | 3,2 | 30,7 | 34,3 | 22,7 | 8,9 | | |
| Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum. | f | 16 | 319 | 413 | 79 | 35 | 2,76 | 0,80 |
| | % | 1,9 | 37,0 | 47,9 | 9,2 | 4,1 | | |

Çizelge 8’e göre, devam bağlılığı boyutunda “bu işletmeden ayrılmaya karar vermek hayatımda maddi ve manevi çok fazla şeyi etkiler” ($\bar{X}=3,06$) maddesine katılımcıların %30,3’ü olumlu görüş belirtirken, %31,3’ü olumsuz görüş belirtmiştir. “Bu işletmeden ayrılmak istesem de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor” ($\bar{X}=2,85$) maddesine %23,9’u olumlu, %42,0’ı da olumsuz görüş belirtmiştir. “Eğer bu işletmeye kendimden çok fazla fedakarlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim” ($\bar{X}=2,98$) maddesine katılımcıların %20,7’si olumlu görüş belirtirken, %23,2’si olumsuz görüş belirtmiştir.

“Başka bir iş ayarlamadan işimi bırakırsam olacıklardan korkuyorum” ($\bar{X}=2,61$) maddesine katılımcıların %8,8’i “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş

belirtirken, %45,4'ü “hiç” ve “az” seçenekleri ile olumsuz görüş belirtmişlerdir. “Şu anda bu işten ayrılmak maddi açıdan yaşamımda sorunlar yaratır” ($\bar{X} = 3,03$) maddesine katılımcıların %31,6'sı olumlu görüş belirtirken, %33,9'u olumsuz, “bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum” ($\bar{X} = 2,76$) maddesine ise %13,3'ü olumlu, %38,9'u da olumsuz görüş belirtmiştir (Çizelge 8).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9. Örgütsel bağlılık ölçeğinin “normatif bağlılık” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

| Maddeler | | Katılım Düzeyi | | | | | \bar{X} | SS |
|--|---|----------------|------|------|------|------|-----------|------|
| | | Hiç | Az | Orta | Çok | Tam | | |
| Bu işletme için manevi yükümlülük hissediyorum. | f | 0 | 3 | 128 | 511 | 220 | 4,09 | 0,63 |
| | % | 0,0 | 0,3 | 14,8 | 59,3 | 25,5 | | |
| Benim için avantajlı da olsa, işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum. | f | 7 | 92 | 230 | 353 | 180 | 3,70 | 0,94 |
| | % | 0,8 | 10,7 | 26,7 | 41,0 | 20,9 | | |
| İşletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim. | f | 5 | 78 | 384 | 242 | 153 | 3,53 | 0,90 |
| | % | 0,6 | 9,0 | 44,5 | 28,1 | 17,7 | | |
| İşletmedeki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden şu anda ayrılamam. | f | 0 | 3 | 96 | 451 | 312 | 4,24 | 0,65 |
| | % | 0,0 | 0,3 | 11,1 | 52,3 | 36,2 | | |
| Bu işletmeye çok şey borçluyum. | f | 9 | 94 | 258 | 340 | 161 | 3,63 | 0,94 |
| | % | 1,0 | 10,9 | 29,9 | 39,4 | 18,7 | | |
| Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor. | f | 0 | 6 | 101 | 523 | 232 | 4,13 | 0,62 |
| | % | 0,0 | 0,7 | 11,7 | 60,7 | 26,9 | | |

Çizelge 9'a göre normatif bağlılık boyutunda, “bu işletme için manevi yükümlülük hissediyorum” ($\bar{X} = 4,09$) maddesine otel çalışanlarının %84,8'i, “işletmedeki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden şu anda ayrılamam” ($\bar{X} = 4,24$) maddesine %88,5'i, “bu işletme benim sadakatimi hak ediyor” ($\bar{X} = 4,13$) maddesine %86,9'u, “benim için avantajlı da olsa da işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum” ($\bar{X} = 3,70$) maddesine %61,9'u ve “bu işletmeye çok şey borçluyum” ($\bar{X} = 3,63$) maddesine %58,1'i olumlu görüş belirtmişlerdir. Bununla birlikte, “işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim” ($\bar{X} = 3,53$) maddesine katılımcıların %45,8'i olumlu görüş bildirirken %9,6'sı da olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Örgütsel bağlılık alt boyut/ölçek ortalamalarının karşılaştırılmasına yönelik ilişkili ölçümler için varyans analizi sonuçları Çizelge 10'da sunulmuştur.

Çizelge 10. Örgütsel bağlılık alt ölçek ortalamalarının karşılaştırılması

| Ölçek/Alt Ölçekler | \bar{X} | SS | F | P |
|-------------------------|-------------------|------|--------------|--------|
| Duygusal Bağlılık | 4,18 ^a | 0,51 | 3374,98 4 | 0,000* |
| Devam Bağlılığı | 2,89 ^c | 0,69 | | |
| Normatif Bağlılık | 3,89 ^b | 0,62 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 3,65 | 0,54 | | |

* $p<0,05$; ^{a,b,c}: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p<0,05$).

Çizelge 10'a göre genel örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aritmetik ortalama değerlerine göre otel işletmesi çalışanlarının "duygusal bağlılık" düzeylerinin ($\bar{X}=4,18$) "normatif bağlılık" ($\bar{X}=3,89$) ve "devam bağlılığı" ($\bar{X}=2,89$) düzeylerinden daha yüksek olduğu buna karşılık devam bağlılığının oldukça düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca otel işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{X}=3,65$) 5'li Liket derecelemesinde 3 olan "orta" düzeyin üzerinde olumlu olduğu belirlenmiştir.

4.1.4. Otel Çalışanlarının İçsel Pazarlama Uygulamalarına İlişkin Algılarının Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin katılımcı algılarının cinsiyete göre karşılaştırmasına yönelik bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçları Çizelge 11'de sunulmuştur.

Çizelge 11. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Cinsiyet | \bar{X} | SS | t | P |
|----------------------------|----------|-----------|------|--------|--------|
| Gelişim | Kadın | 4,04 | 0,48 | 8,818 | 0,000* |
| | Erkek | 4,32 | 0,46 | | |
| Ödül | Kadın | 3,39 | 0,57 | 14,489 | 0,000* |
| | Erkek | 3,94 | 0,55 | | |
| Vizyon | Kadın | 3,62 | 0,85 | 7,923 | 0,000* |
| | Erkek | 4,02 | 0,62 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uyg. | Kadın | 3,77 | 0,46 | 12,396 | 0,000* |
| | Erkek | 4,16 | 0,45 | | |

* $p<0,05$

Çizelge 11 incelendiğinde, katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Gruplara ilişkin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde tüm alt boyutlarda (gelişim, ödül, vizyon) ve genel içsel pazarlama uygulamaları konusunda erkeklerin algılarının kadınlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 12’de sunulmuştur.

Çizelge 12. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının yaşa göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Yaş | \bar{X} | SS | F | P |
|----------------------------|----------------|-------------------|------|---------|--------|
| Gelişim | 20 yaş ve altı | 3,54 ^d | 0,47 | 155,775 | 0,000* |
| | 21-30 | 4,09 ^c | 0,43 | | |
| | 31-40 | 4,37 ^b | 0,30 | | |
| | 41-50 | 4,63 ^a | 0,18 | | |
| | 50 yaş üzeri | 4,68 ^a | 0,15 | | |
| Ödül | 20 yaş ve altı | 2,91 ^d | 0,58 | 170,550 | 0,000* |
| | 21-30 | 3,54 ^c | 0,49 | | |
| | 31-40 | 3,83 ^b | 0,43 | | |
| | 41-50 | 4,42 ^a | 0,30 | | |
| | 50 yaş üzeri | 4,26 ^a | 0,31 | | |
| Vizyon | 20 yaş ve altı | 3,10 ^d | 0,48 | 62,862 | 0,000* |
| | 21-30 | 3,73 ^c | 0,90 | | |
| | 31-40 | 4,00 ^b | 0,45 | | |
| | 41-50 | 4,37 ^a | 0,36 | | |
| | 50 yaş üzeri | 4,43 ^a | 0,26 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uyg. | 20 yaş ve altı | 3,28 ^d | 0,44 | 228,116 | 0,000* |
| | 21-30 | 3,87 ^c | 0,39 | | |
| | 31-40 | 4,15 ^b | 0,27 | | |
| | 41-50 | 4,52 ^a | 0,17 | | |
| | 50 yaş üzeri | 4,51 ^a | 0,15 | | |

* $p<0,05$; ^{a.b.c.d.f} farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p<0,05$).

Çizelge 12’e göre otel çalışanlarının gelişim, ödül, vizyon ve genel içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aritmetik ortalama değerlerine göre 41 yaş ve üzerindeki bireylerin gelişim, ödül, vizyon ve genel içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının 40 yaş ve altı bireylere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Özellikle 20 yaş ve altındaki katılımcıların alt boyutları ile birlikte genel içsel pazarlama uygulamalarına ($\bar{X}=3,28$) ilişkin algılarının diğer gruplara göre daha olumsuz olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının medeni duruma göre karşılaştırılmasında bağımsız örneklem için t-testi uygulanmış olup sonuçlar Çizelge 13'de sunulmuştur.

Bulgular incelendiğinde içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin çalışan algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiş olup, tüm değişkenler için evli çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 13).

Çizelge 13. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Medeni Durum | \bar{X} | SS | t | P |
|----------------------------|--------------|-----------|------|--------|--------|
| Gelişim | Evli | 4,41 | 0,41 | 17,285 | 0,000* |
| | Bekar | 3,90 | 0,43 | | |
| Ödül | Evli | 3,96 | 0,48 | 17,646 | 0,000* |
| | Bekar | 3,30 | 0,59 | | |
| Vizyon | Evli | 4,07 | 0,50 | 10,582 | 0,000* |
| | Bekar | 3,51 | 0,92 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uyg. | Evli | 4,22 | 0,36 | 19,472 | 0,000* |
| | Bekar | 3,66 | 0,45 | | |

* $p < 0,05$

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 14'de sunulmuştur. Varyans analizi sonuçları, içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin katılımcı algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($p < 0,05$). Tüm ölçek ve alt ölçek ortalama değerlerine göre lisans eğitimine sahip katılımcıların en yüksek, önlisans eğitimine sahip katılımcıların ise en düşük değere sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının çalışılan departmana göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup sonuçlar Çizelge 15'de sunulmuştur.

Çizelge 15'e göre otel çalışanlarının gelişim, ödül, vizyon ve genel içsel pazarlama uygulamalarına ait algılarının departmanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Çizelge 14. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Eğitim Düzeyi | \bar{X} | SS | F | P |
|----------------------------|---------------|-------------------|------|--------|--------|
| Gelişim | İlköğretim | 4,15 ^b | 0,58 | 30,194 | 0,000* |
| | Ortaöğretim | 4,14 ^b | 0,47 | | |
| | Önlisans | 4,02 ^c | 0,46 | | |
| | Lisans | 4,44 ^a | 0,31 | | |
| Ödül | İlköğretim | 3,72 ^b | 0,70 | 41,621 | 0,000* |
| | Ortaöğretim | 3,71 ^b | 0,53 | | |
| | Önlisans | 3,32 ^c | 0,62 | | |
| | Lisans | 3,95 ^a | 0,47 | | |
| Vizyon | İlköğretim | 3,74 ^b | 0,71 | 10,246 | 0,000* |
| | Ortaöğretim | 3,94 ^a | 1,06 | | |
| | Önlisans | 3,63 ^c | 0,56 | | |
| | Lisans | 3,99 ^a | 0,47 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uyg. | İlköğretim | 3,95 ^b | 0,57 | 35,241 | 0,000* |
| | Ortaöğretim | 3,98 ^b | 0,47 | | |
| | Önlisans | 3,75 ^c | 0,47 | | |
| | Lisans | 4,22 ^a | 0,30 | | |

* $p < 0,05$; ^{a,b,c} farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p < 0,05$).

Ortalama değerlerine göre gelişim boyutunda insan kaynakları departmanında çalışanların en yüksek ($\bar{X} = 4,47$), yiyecek içecek departmanında çalışanların ise en düşük ($\bar{X} = 3,95$) ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte ödül ve vizyon boyutlarında önbüro ve muhasebe-finance, satış-pazarlama departmanlarında görev yapanların en olumlu algıyı yansıttıkları, ödül boyutunda yiyecek içecek ($\bar{X} = 3,45$) ve vizyon boyutunda kat hizmetleri ($\bar{X} = 3,65$) çalışanlarının ise en olumsuz algı içerisinde oldukları belirlenmiştir (Çizelge 15).

Genel içsel pazarlama uygulamaları değerlendirildiğinde en düşük algı yiyecek içecek çalışanları tarafından bildirilirken en yüksek algı ise önbüro, insan kaynakları ve muhasebe-finance, satış-pazarlama departmanlarında görev yapanlar tarafından iletilmiştir.

Çizelge 15. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının çalışılan departmana göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Departman | \bar{x} | SS | F | P |
|----------------------------|---------------------------------------|--------------------|------|--------|--------|
| Gelişim | Önbüro | 4,28 ^{bc} | 0,30 | 19,804 | 0,000* |
| | Kat hizmetleri | 4,11 ^b | 0,63 | | |
| | Muhasebe-Finansman,Satış-pazarlama | 4,18 ^{bc} | 0,44 | | |
| | Yiyecek içecek | 3,95 ^d | 0,59 | | |
| | İnsan kaynakları | 4,47 ^a | 0,29 | | |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb) | 4,18 ^{bc} | 0,31 | | |
| Ödül | Önbüro | 3,81 ^a | 0,49 | 7,800 | 0,000* |
| | Kat hizmetleri | 3,66 ^b | 0,78 | | |
| | Muhasebe-Finansman,Satış-pazarlama | 3,73 ^{ab} | 0,72 | | |
| | Yiyecek içecek | 3,45 ^c | 0,69 | | |
| | İnsan kaynakları | 3,65 ^b | 0,25 | | |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb) | 3,75 ^a | 0,43 | | |
| Vizyon | Önbüro | 3,89 ^{ab} | 0,57 | 2,557 | 0,026* |
| | Kat hizmetleri | 3,65 ^c | 0,74 | | |
| | Muhasebe-Finansman,Satış-pazarlama | 3,94 ^a | 0,69 | | |
| | Yiyecek içecek | 3,84 ^b | 1,18 | | |
| | İnsan kaynakları | 3,82 ^b | 0,36 | | |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb) | 3,75 ^b | 0,47 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uyg. | Önbüro | 4,07 ^a | 0,33 | 10,544 | 0,000* |
| | Kat hizmetleri | 3,90 ^b | 0,62 | | |
| | Muhasebe-Finansman,Satış-pazarlama | 4,01 ^{ab} | 0,52 | | |
| | Yiyecek içecek | 3,78 ^c | 0,61 | | |
| | İnsan kaynakları | 4,11 ^a | 0,22 | | |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb) | 3,98 ^{ab} | 0,28 | | |

* $p < 0,05$; a,b,c,d: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p < 0,05$).

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının pozisyonlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 16'da sunulmuştur. Çizelge 16'a göre, içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin çalışan algılarının pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0,05$). Test sonuçları, alt boyutları ile birlikte genel içsel pazarlama uygulamalarına yönelik en yüksek/olumlu algıya departman müdürlerinin sahip olduklarını gösterirken, en düşük/olumsuz algıya ise işgörenlerin sahip olduklarını göstermektedir.

Çizelge 16. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının görev yapılan pozisyona göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Pozisyon | \bar{X} | SS | F | P |
|----------------------------|----------|-------------------|------|---------|--------|
| Gelişim | Müdür | 4,66 ^a | 0,16 | 201,295 | 0,000* |
| | Şef | 4,49 ^b | 0,24 | | |
| | İşgören | 3,99 ^c | 0,47 | | |
| Ödül | Müdür | 4,41 ^a | 0,30 | 211,491 | 0,000* |
| | Şef | 3,92 ^b | 0,36 | | |
| | İşgören | 3,44 ^c | 0,58 | | |
| Vizyon | Müdür | 4,42 ^a | 0,33 | 72,112 | 0,000* |
| | Şef | 4,05 ^b | 0,42 | | |
| | İşgören | 3,63 ^c | 0,83 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uyg. | Müdür | 4,55 ^a | 0,15 | 257,643 | 0,000* |
| | Şef | 4,25 ^b | 0,21 | | |
| | İşgören | 3,76 ^c | 0,46 | | |

* $p < 0,05$; ^{a,b,c} farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p < 0,05$).

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 17’de sunulmuştur.

Çizelge 17. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının gelir düzeyine göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Aylık Gelir | \bar{X} | SS | F | P |
|----------------------------|--------------------|-------------------|------|---------|--------|
| Gelişim | 2000 TL ve daha az | 3,91 ^c | 0,50 | 145,106 | 0,000* |
| | 2001-3000 TL | 4,35 ^b | 0,31 | | |
| | 3001-4000 TL | 4,64 ^a | 0,17 | | |
| | 4001 TL ve üzeri | 4,70 ^a | 0,15 | | |
| Ödül | 2000 TL ve daha az | 3,33 ^d | 0,61 | 182,731 | 0,000* |
| | 2001-3000 TL | 3,82 ^c | 0,35 | | |
| | 3001-4000 TL | 4,30 ^b | 0,28 | | |
| | 4001 TL ve üzeri | 4,60 ^a | 0,22 | | |
| Vizyon | 2000 TL ve daha az | 3,52 ^c | 0,89 | 62,986 | 0,000* |
| | 2001-3000 TL | 4,00 ^b | 0,47 | | |
| | 3001-4000 TL | 4,36 ^a | 0,33 | | |
| | 4001 TL ve üzeri | 4,48 ^a | 0,32 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uyg. | 2000 TL ve daha az | 3,67 ^c | 0,48 | 212,345 | 0,000* |
| | 2001-3000 TL | 4,13 ^b | 0,25 | | |
| | 3001-4000 TL | 4,49 ^a | 0,15 | | |
| | 4001 TL ve üzeri | 4,63 ^a | 0,11 | | |

* $p < 0,05$; ^{a,b,c,d} farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p < 0,05$).

Çizelge 17'ye göre otel çalışanlarının gelişim, ödül, vizyon ve genel içsel pazarlama algılarının aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Gruplara ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 3001 TL ve üzerinde ücret alanların gelişim, vizyon ve genel içsel pazarlama algılarının daha düşük gelire sahip olanlara göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte ödül boyutunda en olumlu görüş 4001 TL ve üzerinde ücret alanlara aitken, en olumsuz görüş ise 2000 TL ve daha az ücret alanlara aittir.

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 18'de sunulmuştur.

Çizelge 18. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının çalışma süresine göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Çalışma Süresi | \bar{x} | SS | F | P |
|----------------------------|----------------------|-------------------|------|---------|--------|
| Gelişim | 1 yıl ve daha az | 3,87 ^d | 0,40 | 119,541 | 0,000* |
| | 2-5 yıl | 4,17 ^c | 0,56 | | |
| | 6-9 yıl | 4,42 ^b | 0,25 | | |
| | 10 yıl ve daha fazla | 4,67 ^a | 0,14 | | |
| Ödül | 1 yıl ve daha az | 3,23 ^c | 0,51 | 138,674 | 0,000* |
| | 2-5 yıl | 3,80 ^b | 0,66 | | |
| | 6-9 yıl | 3,82 ^b | 0,33 | | |
| | 10 yıl ve daha fazla | 4,37 ^a | 0,30 | | |
| Vizyon | 1 yıl ve daha az | 3,42 ^c | 0,98 | 66,859 | 0,000* |
| | 2-5 yıl | 3,89 ^b | 0,56 | | |
| | 6-9 yıl | 4,03 ^b | 0,42 | | |
| | 10 yıl ve daha fazla | 4,48 ^a | 0,31 | | |
| Genel İçsel Pazarlama Uyg. | 1 yıl ve daha az | 3,61 ^d | 0,40 | 170,894 | 0,000* |
| | 2-5 yıl | 4,01 ^c | 0,52 | | |
| | 6-9 yıl | 4,18 ^b | 0,20 | | |
| | 10 yıl ve daha fazla | 4,55 ^a | 0,14 | | |

* $p<0,05$; ^{a,b,c,d,f}farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p<0,05$).

Çizelge 18'e göre otel çalışanlarının gelişim, ödül, vizyon ve genel içsel pazarlama algılarının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Aritmetik ortalama değerleri, çalışma süresinin artması ile birlikte içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin çalışan algılarının da olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm alt ölçek (boyut) ve genel ölçek ortalamalarına göre en olumlu algı 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar, en olumsuz algının ise 1 yıl ve daha az süredir çalışanlar tarafından yansıtıldığı belirlenmiştir.

4.1.5. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Çizelge 19'da sunulmuştur. Çizelge 19'a göre, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlemlendiği ($p < 0,05$) ve erkeklerin duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 19. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Cinsiyet | \bar{x} | SS | t | P |
|-------------------------|----------|-----------|------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık | Kadın | 3,96 | 0,49 | 12,896 | 0,000* |
| | Erkek | 4,37 | 0,43 | | |
| Devam Bağlılığı | Kadın | 2,60 | 0,57 | 12,529 | 0,000* |
| | Erkek | 3,14 | 0,69 | | |
| Normatif Bağlılık | Kadın | 3,59 | 0,58 | 15,360 | 0,000* |
| | Erkek | 4,16 | 0,50 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Kadın | 3,38 | 0,47 | 15,588 | 0,000* |
| | Erkek | 3,89 | 0,48 | | |

* $p < 0,05$

Katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 20'de sunulmuştur. Çizelge 20'ye göre otel çalışanlarının duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Ortalamalar incelendiğinde, 41 yaş ve üzerindeki katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek, 20 yaş ve altındaki katılımcıların ise en düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre karşılaştırılmasında bağımsız örneklem için t-testi uygulanmış olup sonuçlar Çizelge 21'de sunulmuştur. Test sonuçlarına göre bireylerin duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) ve evlilerin bağlılık düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çizelge 20. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının yaşa göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Yaş | \bar{X} | SS | F | P |
|-------------------------|----------------|-------------------|------|---------|--------|
| Duygusal Bağlılık | 20 yaş ve altı | 3,48 ^d | 0,45 | 179,960 | 0,000* |
| | 21-30 | 4,09 ^c | 0,43 | | |
| | 31-40 | 4,35 ^b | 0,29 | | |
| | 41-50 | 4,69 ^a | 0,20 | | |
| | 50 yaş üzeri | 4,65 ^a | 0,17 | | |
| Devam Bağlılığı | 20 yaş ve altı | 2,28 ^d | 0,54 | 152,116 | 0,000* |
| | 21-30 | 2,72 ^c | 0,49 | | |
| | 31-40 | 2,86 ^b | 0,58 | | |
| | 41-50 | 3,85 ^a | 0,51 | | |
| | 50 yaş üzeri | 3,68 ^a | 0,55 | | |
| Normatif Bağlılık | 20 yaş ve altı | 3,16 ^d | 0,50 | 154,630 | 0,000* |
| | 21-30 | 3,76 ^c | 0,55 | | |
| | 31-40 | 4,04 ^b | 0,41 | | |
| | 41-50 | 4,56 ^a | 0,24 | | |
| | 50 yaş üzeri | 4,55 ^a | 0,24 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 20 yaş ve altı | 2,98 ^d | 0,42 | 226,081 | 0,000* |
| | 21-30 | 3,52 ^c | 0,42 | | |
| | 31-40 | 3,75 ^b | 0,34 | | |
| | 41-50 | 4,37 ^a | 0,24 | | |
| | 50 yaş üzeri | 4,29 ^a | 0,22 | | |

* $p < 0,05$; *a.b.c.d.f*: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p < 0,05$).

Çizelge 21. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Medeni Durum | \bar{X} | SS | t | P |
|-------------------------|--------------|-----------|------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık | Evli | 4,43 | 0,35 | 19,881 | 0,000* |
| | Bekar | 3,85 | 0,47 | | |
| Devam Bağlılığı | Evli | 3,12 | 0,69 | 12,452 | 0,000* |
| | Bekar | 2,58 | 0,57 | | |
| Normatif Bağlılık | Evli | 4,17 | 0,50 | 17,590 | 0,000* |
| | Bekar | 3,53 | 0,55 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Evli | 3,91 | 0,44 | 18,781 | 0,000* |
| | Bekar | 3,32 | 0,46 | | |

* $p < 0,05$

Çizelge 21 incelendiğinde, otel işletmesindeki evli katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin ($\bar{X} = 4,43$), devam bağlılığı düzeylerinin ($\bar{X} = 3,12$), normatif bağlılık düzeylerinin ($\bar{X} = 4,17$) ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{X} = 3,91$) bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 22'de sunulmuştur.

Çizelge 22'ye göre duygusal bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığı olduğu ($p<0,05$) saptanmıştır. Otel çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde lisans mezunu ($\bar{X}=4,42$) olanların diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin lisans mezunlarında ($\bar{X}=3,01$) ortalama ile daha yüksek olduğu görülürken ön lisans mezunlarının ise devam bağlılığı düzeylerinin diğer eğitim düzeylerine göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre normatif bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında ($\bar{X}=4,10$) ortalama ile lisans mezunlarının vizyon algısının yüksek olduğu görülürken ($\bar{X}=3,65$) ortalama ile ön lisans mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre düşük olduğu belirlenmiştir. Otel çalışanlarından lisans mezunlarının ($\bar{X}=3,84$) örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu saptanırken, ortalamalara göre örgütsel bağlılık düzeylerinde ön lisans mezunlarının ($\bar{X}=3,45$) ise diğer eğitim düzeylerine göre düşük olduğu saptanmıştır.

Çizelge 22. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Eğitim Düzeyi | \bar{X} | SS | F | P |
|-------------------------|---------------|--------------------|------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık | İlköğretim | 4,18 ^b | 0,57 | 33,901 | 0,000* |
| | Ortaöğretim | 4,18 ^b | 0,48 | | |
| | Önlisans | 3,94 ^c | 0,48 | | |
| | Lisans | 4,42 ^a | 0,34 | | |
| Devam Bağlılığı | İlköğretim | 2,80 ^{bc} | 0,70 | 6,295 | 0,000* |
| | Ortaöğretim | 2,94 ^{ab} | 0,61 | | |
| | Önlisans | 2,75 ^c | 0,67 | | |
| | Lisans | 3,01 ^a | 0,76 | | |
| Normatif Bağlılık | İlköğretim | 3,87 ^b | 0,62 | 20,195 | 0,000* |
| | Ortaöğretim | 3,92 ^b | 0,65 | | |
| | Önlisans | 3,65 ^c | 0,61 | | |
| | Lisans | 4,10 ^a | 0,45 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | İlköğretim | 3,62 ^b | 0,57 | 20,118 | 0,000* |
| | Ortaöğretim | 3,68 ^b | 0,52 | | |
| | Önlisans | 3,45 ^c | 0,54 | | |
| | Lisans | 3,84 ^a | 0,44 | | |

* $p<0,05$, a.b.c.d.f farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p<0,05$).

Katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan departmana göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup sonuçlar Çizelge 23’de sunulmuştur.

Çizelge 23’e göre otel çalışanlarının duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılık düzeylerinin departmana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Çizelge 23. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışılan departmana göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Departman | \bar{x} | SS | F | P |
|-------------------------|---------------------------------------|--------------------|------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık | Önbüro | 4,31 ^a | 0,38 | 22,540 | 0,000* |
| | Kat hizmetleri | 4,11 ^b | 0,62 | | |
| | Muhasebe-Finansman,Satış-pazarlama | 4,20 ^b | 0,54 | | |
| | Yiyecek içecek | 3,89 ^c | 0,53 | | |
| | İnsan kaynakları | 4,39 ^a | 0,25 | | |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb) | 4,23 ^b | 0,25 | | |
| Devam Bağlılığı | Önbüro | 3,00 ^b | 0,64 | 9,231 | 0,000* |
| | Kat hizmetleri | 2,81 ^c | 0,76 | | |
| | Muhasebe-Finansman,Satış-pazarlama | 3,14 ^a | 0,78 | | |
| | Yiyecek içecek | 2,75 ^{cd} | 0,65 | | |
| | İnsan kaynakları | 2,69 ^d | 0,59 | | |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb) | 2,64 ^d | 0,51 | | |
| Normatif Bağlılık | Önbüro | 4,06 ^a | 0,53 | 16,413 | 0,000* |
| | Kat hizmetleri | 3,79 ^b | 0,66 | | |
| | Muhasebe-Finansman,Satış-pazarlama | 3,89 ^b | 0,62 | | |
| | Yiyecek içecek | 3,62 ^c | 0,71 | | |
| | İnsan kaynakları | 4,11 ^a | 0,32 | | |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb) | 3,72 ^{bc} | 0,32 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Önbüro | 3,79 ^a | 0,43 | 13,155 | 0,000* |
| | Kat hizmetleri | 3,57 ^b | 0,62 | | |
| | Muhasebe-Finansman,Satış-pazarlama | 3,74 ^a | 0,61 | | |
| | Yiyecek içecek | 3,42 ^c | 0,58 | | |
| | İnsan kaynakları | 3,73 ^a | 0,33 | | |
| | Diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb) | 3,53 ^b | 0,33 | | |

* $p<0,05$; ^{a,b,c,d}: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p<0,05$).

Ortalamalara göre en olumlu (yüksek) algı içerisinde olan grupların duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında önbüro ve insan kaynakları, devam bağlılığı boyutunda muhasebe-finansman, satış-pazarlama ve genel örgütsel bağlılık düzeyi için önbüro, insan kaynakları ve muhasebe-finansman, satış-pazarlama

departmanlarında, en olumsuz algı içerisinde olanların ise genel olarak yiyecek içecek departmanında çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir.

Katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin pozisyonlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 24’de sunulmuştur.

Çizelge 24’ göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılığı gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Aritmetik ortalama değerleri, departman müdürlerinin en yüksek bağlılık düzeylerine sahip olduğunu gösterirken işgörenlerin ise en düşük bağlılık düzeylerine sahip olduklarını göstermektedir.

Çizelge 24. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının görev yapılan pozisyona göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Pozisyon | \bar{x} | SS | F | P |
|-------------------------|----------|-------------------|------|---------|--------|
| Duygusal Bağlılık | Müdür | 4,69 ^a | 0,19 | 177,976 | 0,000* |
| | Şef | 4,43 ^b | 0,20 | | |
| | İşgören | 3,99 ^c | 0,50 | | |
| Devam Bağlılığı | Müdür | 3,85 ^a | 0,54 | 268,904 | 0,000* |
| | Şef | 3,01 ^b | 0,64 | | |
| | İşgören | 2,62 ^c | 0,51 | | |
| Normatif Bağlılık | Müdür | 4,58 ^a | 0,24 | 242,406 | 0,000* |
| | Şef | 4,23 ^b | 0,30 | | |
| | İşgören | 3,63 ^c | 0,57 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | Müdür | 4,37 ^a | 0,24 | 319,736 | 0,000* |
| | Şef | 3,89 ^b | 0,31 | | |
| | İşgören | 3,42 ^c | 0,46 | | |

* $p<0,05$; ^{a,b,c} farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p<0,05$).

Katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin gelir düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Çizelge 25’de sunulmuştur.

Çizelge 25’e göre otel çalışanlarının duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Gruplara ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 3001 TL ve üzerinde ücret alanların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük gelire sahip olanlara göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Diğer bir ifade ile düşük gelire sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.

Çizelge 25. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının gelir düzeyine göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Aylık Gelir | \bar{x} | SS | F | P |
|-------------------------|--------------------|-------------------|------|---------|--------|
| Duygusal Bağlılık | 2000 TL ve daha az | 3,86 ^c | 0,49 | 197,284 | 0,000* |
| | 2001-3000 TL | 4,38 ^b | 0,27 | | |
| | 3001-4000 TL | 4,63 ^a | 0,17 | | |
| | 4001 TL ve üzeri | 4,80 ^a | 0,16 | | |
| Devam Bağlılığı | 2000 TL ve daha az | 2,53 ^c | 0,49 | 218,919 | 0,000* |
| | 2001-3000 TL | 2,94 ^b | 0,55 | | |
| | 3001-4000 TL | 3,77 ^a | 0,53 | | |
| | 4001 TL ve üzeri | 4,00 ^a | 0,51 | | |
| Normatif Bağlılık | 2000 TL ve daha az | 3,50 ^c | 0,53 | 220,714 | 0,000* |
| | 2001-3000 TL | 4,11 ^b | 0,43 | | |
| | 3001-4000 TL | 4,60 ^a | 0,18 | | |
| | 4001 TL ve üzeri | 4,55 ^a | 0,30 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 2000 TL ve daha az | 3,30 ^c | 0,43 | 303,632 | 0,000* |
| | 2001-3000 TL | 3,81 ^b | 0,34 | | |
| | 3001-4000 TL | 4,34 ^a | 0,21 | | |
| | 4001 TL ve üzeri | 4,45 ^a | 0,26 | | |

* $p < 0,05$; ^{a,b,c} farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p < 0,05$).

Katılımcıların duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma süresine göre karşılaştırmasına yönelik varyans analizi sonuçları Çizelge 26'da sunulmuştur.

Çizelge 26. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışma süresine göre karşılaştırması

| Ölçek/Alt Ölçekler | Çalışma Süresi | \bar{x} | SS | F | P |
|-------------------------|----------------------|-------------------|------|---------|--------|
| Duygusal Bağlılık | 1 yıl ve daha az | 3,79 ^d | 0,44 | 187,383 | 0,000* |
| | 2-5 yıl | 4,19 ^c | 0,48 | | |
| | 6-9 yıl | 4,49 ^b | 0,21 | | |
| | 10 yıl ve daha fazla | 4,67 ^a | 0,18 | | |
| Devam Bağlılığı | 1 yıl ve daha az | 2,45 ^c | 0,46 | 131,071 | 0,000* |
| | 2-5 yıl | 2,95 ^b | 0,65 | | |
| | 6-9 yıl | 3,01 ^b | 0,62 | | |
| | 10 yıl ve daha fazla | 3,75 ^a | 0,53 | | |
| Normatif Bağlılık | 1 yıl ve daha az | 3,47 ^d | 0,48 | 143,129 | 0,000* |
| | 2-5 yıl | 3,88 ^c | 0,68 | | |
| | 6-9 yıl | 4,19 ^b | 0,29 | | |
| | 10 yıl ve daha fazla | 4,54 ^a | 0,23 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık | 1 yıl ve daha az | 3,24 ^d | 0,38 | 202,605 | 0,000* |
| | 2-5 yıl | 3,67 ^c | 0,54 | | |
| | 6-9 yıl | 3,90 ^b | 0,32 | | |
| | 10 yıl ve daha fazla | 4,32 ^a | 0,22 | | |

* $p < 0,05$; ^{a,b,c,d} farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ($p < 0,05$).

Çizelge 26'ya göre otel çalışanlarının duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Grup istatistikleri incelendiğinde, genel olarak çalışma süresinin artması ile birlikte bağlılık düzeylerinin de arttığı gözlemlenirken, en yüksek bağlılık düzeyinin 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanlara, en düşük bağlılık düzeyinin ise 1 yıl ve daha az süredir çalışanlara ait olduğu belirlenmiştir.

4.1.6. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları Çizelge 27'de sunulmuştur. Buna göre, içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Korelasyon katsayıları incelendiğinde genel içsel pazarlama uygulamaları algıları ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ($r=0,840$) pozitif yönlü ve çok kuvvetli ($0,80<r<1$) bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, 5 yıldızlı otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de kuvvetli bir şekilde arttığı anlamını taşımaktadır.

Çizelge 27'e göre içsel pazarlama uygulamaları alt boyutlarından gelişim algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında ($r=0,762$) pozitif ve kuvvetli ($0,61<r<0,80$), ödül algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında ($r=0,811$) pozitif ve çok kuvvetli ($0,81<r<1$) ve vizyon algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında ($r=0,498$) pozitif ve orta kuvvette ($0,41<r<0,60$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre örgütsel bağlılık ile en yüksek ilişkisi bulunan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun "ödül" ($r=0,811$) boyutu olduğu ve en düşük boyutun ise "vizyon" ($r=0,498$) boyutu olduğu saptanmıştır.

Genel içsel pazarlama uygulamalarıyla örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; duygusal bağlılık ile pozitif ve çok kuvvetli ($r=0,842$), devam bağlılığı ile pozitif ve kuvvetli ($r=0,656$), ve normatif bağlılık ile de pozitif ve kuvvetli ($r=0,785$), bir ilişki bulunmuştur. Ölçeklerin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde ise değişkenler arasında en az orta düzeyde pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 27. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları

| Ölçek/Alt Ölçekler | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı | Normatif Bağlılık | Genel Örgütsel Bağlılık |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| Gelişim | 0,781** | 0,557** | 0,741** | 0,762** |
| Ödül | 0,812** | 0,639** | 0,750** | 0,811** |
| Vizyon | 0,466** | 0,453** | 0,420** | 0,498** |
| Genel İçsel Pazarlama Uygulamaları | 0,842** | 0,656** | 0,785** | 0,840** |

**p<0,01

Bağımsız değişken olarak ele alınan içsel pazarlama uygulamalarının bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik basit regresyon analizi sonuçları Çizelge 28’de sunulmuştur. Buna göre, uygulanan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=2054,805; p<0,01). Bununla birlikte, regresyon modelindeki sabit önemli bulunmaz iken (p>0,05), bağımsız değişken olarak ele alınan içsel pazarlama uygulamaları değişkeni katsayısı önemli bulunmuştur (p<0,01). Determinasyon katsayısı (belirlilik katsayısı) olan R²=0,705 değeri ise örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimlerin %70,5’inin içsel pazarlama uygulamalarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{ÖB} = 0,002 + 0,919 \cdot \text{İPU} + \varepsilon$$

Bu model, içsel pazarlama uygulamalarındaki 1 (bir) birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0,919 birimlik bir artış yaratacağı anlamı taşımaktadır ki bu oldukça yüksek bir etkiyi göstermektedir.

Çizelge 28. İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

| Katsayı | β_j | SH | t | p | Anlamlılık |
|------------------------------------|-----------|-------|--------|--------|-------------------------|
| Sabit | 0,002 | 0,081 | 0,027 | 0,978 | F=2054,805; P=0,000* |
| Genel İçsel Pazarlama Uygulamaları | 0,919 | 0,020 | 45,330 | 0,000* | |

*p<0,01; R²=0,705

İçsel pazarlama uygulamaları alt boyutları (gelişim -G-, ödül -Ö-, vizyon -V-) ile bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık üzerindeki (ÖB) etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 29’da sunulmuş olup,

uygulanan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=759,147; p<0,01). Diğer taraftan içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutları olan gelişim, ödül ve vizyon boyutlarına ilişkin katsayıların tamamı anlamlı bulunmuş (p<0,01) olup, t değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılık üzerinde en büyük etkiye sahip değişkenin (boyutun) "ödül" olduğu ve bunu "gelişim" boyutunun izlediği, en düşük etkiye sahip değişkenin ise "vizyon" boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizindeki bulgular ile benzerlik göstermektedir. Bu çerçevede çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{ÖB} = 0,174 + 0,385.G + 0,435.Ö + 0,074.V + \varepsilon$$

Yukarıdaki çoklu doğrusal regresyon modeli, içsel pazarlama uygulamalarının "ödül" (Ö) boyutundaki 1 (bir) birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0,435 birimlik bir artış yaratacağı, "gelişim" (G) boyutundaki 1 (bir) birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0,385 birimlik bir artış yaratacağı ve "vizyon" (V) boyutundaki 1 (bir) birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0,074 birimlik bir artış yaratacağı anlamı taşımaktadır.

Çizelge 29. İçsel pazarlama uygulamalarına ilişkin boyutların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

| Katsayı | β_j | SH | t | p | Anlamlılık |
|---------|-----------|-------|--------|---------|------------------------|
| Sabit | 0,174 | 0,085 | 2,012 | 0,043* | F=759,147; P=0,000* |
| Gelişim | 0,385 | 0,029 | 13,348 | 0,000** | |
| Ödül | 0,435 | 0,024 | 18,424 | 0,000** | |
| Vizyon | 0,074 | 0,014 | 5,123 | 0,000** | |

*p<0,05; **p<0,01; R²=0,726

Bulgulardan elde edilen, gerek korelasyon ve gerekse regresyon analizi sonuçları, bu araştırmanın temel hipotezi olan; "**otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır**" hipotezinin gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırmanın diğer alt hipotezlerinin tamamının doğrulandığı (kabul edildiği) korelasyon ve gerekse regresyon analizi sonuçlarından belirlenmiştir. Çizelge 30'da hipotezlere ilişkin toplu sonuçlar verilmiştir.

Çizelge 30. Hipotez Sonuçları Çizelgesi

| | |
|---|--------------|
| Hipotez: Otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H1: Otel işletmelerinin “gelişim” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “duygusal bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H2: Otel işletmelerinin “ödül” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “duygusal bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H3: Otel işletmelerinin “vizyon” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “duygusal bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H4: Otel işletmelerinin genel içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “duygusal bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H5: Otel işletmelerinin “gelişim” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “devam bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H6: Otel işletmelerinin “ödül” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “devam bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H7: Otel işletmelerinin “vizyon” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “devam bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H8: Otel işletmelerinin genel içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “devam bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H9: Otel işletmelerinin “gelişim” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “normatif bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H10: Otel işletmelerinin “ödül” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “normatif bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H11: Otel işletmelerinin “vizyon” boyutundaki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “normatif bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |
| H12: Otel işletmelerinin genel içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların “normatif bağlılığı” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. | Kabul |

4.2. Tartışma ve Yorum

Bu bölümde otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Araştırmada betimsel istatistiklere ilişkin bulgular incelendiğinde; otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının ödül boyutunda, stratejileri geliştirmek için kendilerinden toplanan bilginin kullanılması ve rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olduklarında takdir edilmeleri açısından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle otel yöneticilerinin genellikle stratejileri geliştirmek için çalışanlardan toplanan bilgiyi kullanmadığı, çalışanlar rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olduklarında onları yeterli düzeyde takdir etmediği ifade edilebilir. Bununla birlikte otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının gelişim boyutunda, kişisel gelişimleri için kendilerine gerekli olanaklar sunulması ve dikey iletişime gerekli önem verilmesi açısından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin genellikle çalışanlarının kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunmadığı, dikey iletişime yeterince önem vermediği söylenebilir. Otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının vizyon boyutunda ise, çalışanların görüş ve fikirlerinin alınması açısından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Böylelikle otel yöneticilerinin genellikle çalışanların görüş ve fikirlerini almadıkları ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda, otel çalışanlarının işletmeden ayrılmaları durumunda başka bir işletmeye uyum sağlaması; devam bağlılığı boyutunda, başka bir iş bulmadan işten ayrılma durumunda korku yaşanması ve normatif bağlılık boyutunda ise işletmeden ayrılması durumunda bireyin kendini suçlu hissetmesi noktasında bir nevi olumsuz bir yaklaşım içerisinde oldukları saptanmıştır. Diğer bir ifade ile bu maddelerde daha düşük katılım gösterilerek örgütsel bağlılık açısından otel çalışanlarının daha olumsuz yaklaşım içerisinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışanların genellikle otel işletmesinden ayrılması durumunda başka bir otel işletmesine uyum sağlayamayacağını düşündüğü, başka bir iş bulmadan işten ayrılma durumunda korku yaşadığı ve otel işletmesinden ayrılması durumunda kendini suçlu hissettiği söylenebilir.

Araştırmada otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışan algılarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması ve değişkenler arası ilişkiler bağımsız örneklem için t-testi veya tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

Otel işletmelerinde;

Cinsiyeti erkek olan çalışanların kadın çalışanlara göre,

Medeni durumu evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre,

41 yaş ve üzerindeki çalışanların 40 yaş ve altındaki çalışanlara göre,

Lisans düzeyinde eğitim alan çalışanların ilköğretim, ortaöğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre,

Ön büro, insan kaynakları, muhasebe-finansman ve satış-pazarlama departmanında görev yapan çalışanların yiyecek-içecek departmanında görev yapan çalışanlara göre ve yönetici statüsünde görev yapan müdür ve şeflerin işgörenlere göre genel içsel pazarlama uygulamaları ve tüm alt boyutlarındaki (gelişim, ödül, vizyon) algılarının daha olumlu olduğu saptanmıştır. Ayrıca, otel işletmesi çalışanlarının aylık gelir düzeyi ve buldukları işletmedeki çalışma süresi arttıkça genel içsel pazarlama uygulamaları ve tüm alt boyutlarında (gelişim, ödül, vizyon) algıları daha olumludur. Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde; otel işletmelerinde kadın çalışanların içsel pazarlama algılarının erkek çalışanlara göre daha olumsuz olması, işletmelerde kadın çalışanlara tanınan imkanların azlığı ile açıklanabilir. Kadınların terfi etme imkanı erkeklere kıyasla daha zor olmaktadır. Kadınlara verilen yetki ve sorumluluklar daha azdır. Otel işletmelerinde yükselme politikalarının adil olması, otel yöneticilerinin yeterli yetenek ve becerilere sahip tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunması kadın çalışanlarında içsel pazarlama algılarının yükselmesini sağlayacaktır. Yaşları oldukça genç, muhtemelen iş hayatına yeni başlayan çalışanların içsel pazarlama algılarının daha ileri yaştaki çalışanlardan daha düşük olmasının otel işletmesine uyum sorunuyla ilgili olduğunu, tecrübeyle birlikte işletmeye alıştıkça içsel pazarlama algılarının yükseleceğini söylemek mümkündür. Ayrıca daha genç çalışanların aşırı beklentilere sahip olmaları ve kendilerine sunulandan daha fazlasına ulaşma isteğinde olmaları işe ilk girdiklerinde

doyumsuzluk yaşamalarına, içsel pazarlama algılarının olumsuz olmasına neden olabilmektedir. Otel işletmelerinde yeni başlayan bu çalışanlara temel ve mesleki oryantasyon eğitimleri düzenlenmesi içsel pazarlama algılarını olumlu etkileyecektir. Otel işletmelerinde eğitim düzeyi düşük çalışanların daha yüksek eğitilmiş çalışanlara göre içsel pazarlama algılarının daha olumsuz olması ise otel yönetiminin bu otel çalışanlarının düşünce ve görüşlerine yeterince önem vermemesi, genellikle kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmaması ve kariyerlerini en iyi şekilde inşa etmeleri için fırsatlar yaratılmamasıyla açıklanabilir. Eğitim düzeyi düşük olan otel çalışanlarına bu olanaklar sağlandığında içsel pazarlama algılarının yükselmesi sağlanabilir. İşletmedeki çalışma süresi az olan otel çalışanlarının mesleki beklenti ve ideallerinin yüksek düzeyde olması ve kısa vadede bu beklentilerinin karşılanamaması, ideallerine ulaşamamaları gibi sebeplerden dolayı işletmeye karşı önyargı oluşması içsel pazarlamanın başarılı bir şekilde aktarılamamasına neden olmaktadır. Bununla birlikte işletmedeki çalışma süresi arttıkça otel çalışanlarının mesleki beklentilerinin belirli ölçülerde karşılanmış olması ve mesleki aksaklıkların kanıksanması içsel pazarlama algılarının yükselmesine yardımcı olmaktadır. Otel işletmelerinde aylık gelir düzeyi arttıkça çalışanların içsel pazarlama algıları daha olumludur. Aylık gelir düzeyi düşük olan çalışanların aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene yakınlığı ve ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı ile ilgili düşünceleri kendi beklentisini karşılayamayacak düzeyde ise iş doyumunu azalan bu çalışanların içsel pazarlama algılarının olumsuz olacağı söylenebilir. Gelir düzeyi düşük çalışanların aynı ücreti alabilecekleri başka bir iş bulmaları güç olmadığından, alternatif iş imkanlarına sahip olduklarından içsel pazarlama algıları yüksek gelir elde eden çalışanlara göre daha olumsuzdur. Otel işletmelerinin ücret sistemi çalışanın beklentisini karşılayacak düzeyde ve adil olduğuna inanılan bir sistemse bu çalışanların içsel pazarlama algılarının yükseleceğini söylemek mümkündür. İlgili literatürde benzer sonuçların elde edildiği araştırmalar olduğu gibi; farklı sonuçların olduğu da araştırmalarda mevcuttur. Naude ve diğerleri (2003) tarafından seksen ülkede hizmet veren çok uluslu işletme için yapılan araştırmada, demografik özellikler açısından yaş ile içsel pazarlama arasında negatif bir ilişki olduğu; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, görev yapılan departman gibi diğer kriterlere göre değerlendirildiğinde ise anlamlı bir farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir. Mülâyim (2013) tarafından Kütahya'da faaliyet gösteren altın çini ve seramik anonim şirketinde yapılan bir diğer araştırmada da yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri ile içsel pazarlama arasında anlamlı ilişki saptanamazken; cinsiyeti kadın olan çalışanların erkek çalışanlara göre, medeni durumu bekar olan çalışanların evli çalışanlara göre içsel pazarlama değerlendirme düzeylerinin daha

yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ar- Ge bölümü çalışanlarının içsel pazarlama değerlendirme düzeyleri üretim ve muhasebe-finance bölümü çalışanlarına göre daha düşük olarak tespit edilmiştir. Ayrıca işletmedeki alt pozisyon çalışanlarının içsel pazarlama değerlendirme düzeyleri orta pozisyonlarda çalışanlarına göre anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Gülşen'in (2010) yapmış olduğu araştırmada ise, çalışanların içsel pazarlama ve alt boyutlarına (yönetici tutum ve davranışları, kurum politikası, çalışma ortamı-fiziki donanım) ilişkin memnuniyet düzeyinin cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyine göre değişmediği gözlenirken, 20-29 yaş grubu çalışanların 40 ve üzeri yaş grubu çalışanlara göre memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu, ve yine kıdem süresi 1 yıldan az olan çalışanların memnuniyet düzeylerinin, kıdem süresi 15 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yoldemir (2015) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, çalışanlara ait demografik verilerden cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleri ile içsel pazarlama arasındaki fark anlamlı değildir. İşletmelerinin sunduğu içsel pazarlama çalışma süresi arttıkça ve eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanlar tarafından daha iyi algılanmasına rağmen yine de olumlu değildir. Kalyoncu'nun (2007) hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel şirket çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da çalışanların şirketteki içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyet ve medeni durumlarından bağımsız olduğu, yaş, gelir ve eğitim düzeyi ile görev sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türköz (2006) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da eğitim, yaş gibi demografik verilerle içsel pazarlama arasında olumlu ilişki saptanmıştır.

Araştırmada bununla birlikte otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması ve değişkenler arası ilişkiler bağımsız örneklem için t-testi veya tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

Otel işletmelerinde;

Cinsiyeti erkek olan çalışanların kadın çalışanlara göre,

Medeni durumu evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre,

41 yaş ve üzerindeki çalışanların 40 yaş ve altındaki çalışanlara göre,

Lisans düzeyinde eğitim alan çalışanların ilköğretim, ortaöğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre,

Ön büro, insan kaynakları, muhasebe-finansman ve satış-pazarlama departmanında görev yapan çalışanların yiyecek-içecek departmanında görev yapan çalışanlara göre ve yönetici statüsünde görev yapan müdür ve şeflerin işgörenlere göre duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Ayrıca otel işletmesi çalışanlarının aylık gelir düzeyi ve buldukları işletmedeki çalışma süresi arttıkça duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konu ile ilgili bazı araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişip değişmediği konusunda fikir birliği sağlanamadığı görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değişmediği (Stevens, Beyer ve Trice, 1978; Cromiew, 1981; Sönmez, 2014) sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda ise kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede bağlılık duydukları (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Grusky, 1996; Wahn, 1998; Mcclurg, 1999) tespit edilmiştir. Kadın çalışanların başarıya ulaşma noktasında daha mücadeleci ve azimli bir yapıya sahip olmaları, bağlılıklarını artırabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, 62). Bazı araştırmalarda da söz konusu bu çalışmada elde edilen bulguya paralel olarak erkeklerin kadınlardan daha yüksek seviyede bağlılık duydukları (Chusmir, 1982; Marsden, Kalleberg ve Cook, 1993) ortaya konulmuştur. Kadın çalışanların ailelerine daha fazla önem vermeleri ve iş hayatında daha fazla engelle karşılaşmaları onların bağlılıklarını azaltabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, 62). Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir. (Meyer ve Allen, 1984; Hunt, Chonko ve Wood, 1985; Pierce ve Dunham, 1987; Loscocco, 1990; Buchko,Weinzimmer ve Sergeyev 1998; Yalçın ve İplik, 2005). Bu araştırma sonuçları çalışmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Yaş ilerledikçe alternatif iş olanaklarının azalacağını fark eden çalışanların, zorunluluk esasına dayalı olarak bağlılıklarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan bazı araştırmalarda bu çalışmada elde edilen bulguları doğrular nitelikte olan evli çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken (Cohen, 1992; Al-Fadli, 1997; Abdula ve Shaw, 1999; Sürgevil, 2007), bazı araştırmalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir (Hartman ve Bambacas, 2000; Cengiz, 2001; Kömürcüoğlu, 2003). Khan ve Zafar (2014) evli çalışanlar, daha yüksek finansal ihtiyaç ve sorumluluklar nedeniyle yüksek bağlılık gösterebilirler. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmaların çoğunda eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir (Loscocco, 1990; Mayer ve

Schoorman, 1998). Eğitim düzeyi yüksek çalışanların mesleki beklenti ve ideallerinin yüksek düzeyde olması ve sunulan imkanlarla bu beklentilerinin karşılanamaması bağlılıklarını azaltabilmektedir. Ancak bu sonuçlar yapılan araştırmanın bulgularıyla çelişmektedir. Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan birçok araştırmada ilerleyen zamanlarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Buchko ve diğerleri, 1998;Linz, 2004). Bu durum çalışma süresi arttıkça çalışanların mesleki beklentilerinin belirli ölçülerde karşılanmış olmasının ve maddi ve manevi kazanımların artmasının bir sonucu olarak gösterilebilir (Cohen, 1992).

Araştırmada korelasyon analizi sonucunda; içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki bulunduğu, diğer bir ifade ile otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de kuvvetli bir şekilde arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki görüş ve araştırma bulguları elde edilen bu bulguyu doğrular niteliktedir. Chang ve Chang'a (2007, 265) göre içsel pazarlama, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir. Bu içsel pazarlama stratejisinin altında yatan varsayım "işletmelerde etkili bir şekilde yürütüldüğünde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı" düşüncesine dayanmaktadır (George ve Gronroos, 1989; Tansuhaj ve diğerleri 1991; ; Piercy ve Morgan, 1994; Varey, 1995; Bansal ve diğerleri, 2001; Naude ve diğerleri, 2003; Tsai ve Wu, 2006).

İçsel pazarlama uygulamaları, geleneksel içsel iletişim programlarının başarısız olduğu yerlerde çalışanların bağlılıklarını kazanmak için bir çözüm aracı olarak kullanılmaktadır (Hogg, 1996). Souchon ve Lings (2001) tarafından çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için anahtar bir aracı unsur olarak önerilmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları örgütsel bağlılığı artıran tek olgu olmasa da en önemli olgulardan birisidir (Abzari ve diğerleri 2011). Özellikle hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılığı yükselen çalışanlar "başarı döngüsü" oluşturacak ve böylelikle işletme yönetimi "başarısızlık döngüsü"nden kurtulacaktır (Schlessenger ve Heskett, 1991). İlgili literatür incelendiğinde farklı sektörlerde yapılan bazı araştırmalarda içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı arttırdığını görmek mümkündür (Hrebiriak ve Alutto, 1972; Hogg, 1996; Caruana ve Calleya, 1998; Naude ve diğerleri, 2003; Chang ve Chang, 2007; Farzad ve diğerleri, 2008; Demir ve diğerleri, 2008; Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2009; Büyüker İşler ve Özdemir, 2010; Tsai ve Wung, 2011; Ting, 2010; Abrazi ve diğerleri, 2011; Tsai ve Wu, 2011; Chao ve Huang, 2011;

Vazifehoost ve diğeleri, 2012; Huang ve Chen, 2013; Zhou, Sadeghloo ve diğeleri, 2014; Ramos, 2015; Tuncay, 2009; Ting, 2010; Braimah 2016; Effiong 2016; Kim ve diğeleri, 2016).Yukarıda belirtilen literatür sonuçları ve bu araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı arttıran önemli bir olgu olduğunu belirtmek mümkündür. İçsel pazarlamada işletmeler çalışanları “iç müşteriler” işleri de işletmenin amaçlarına hitap ederken bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan “iç ürünler” olarak görmektedirler.

İçsel pazarlama ile işletmeler tarafından müşteri olarak kabul edilen, ihtiyaç ve istekleri tatmin edilen çalışanların motivasyonu yükselecek, iş tatmini artacak, örgütten ayrılma eğilimi azalarak örgütsel bağlılığı artacaktır. Örgütsel bağlılığı artan çalışanlar işletme için minimum çaba yerine maksimum çaba sarf edecekler böylece dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha fazla tatmin edip, daha kaliteli hizmet sunacaklardır. Sunulan bu kaliteli hizmet ile dış müşteri memnuniyeti ve tatmini artacaktır. Tüm bunların sonucunda sunulan hizmetin artması işletmenin iş performansını, verimliliğini, kârlılığını artırarak rekabette bir adım daha önde olmasına yardımcı olacaktır. Açıkça görülmektedir ki; işletmelerde uygulanan başarılı bir içsel pazarlama ile çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak, bağlılığı yüksek çalışanlar sayesinde işletmeler için ciddi kazanımlar elde etmek mümkündür.

Araştırmada korelasyon analizi sonucunda, içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) arasında pozitif yönlü çok kuvvetli ve kuvvetli ilişkiler bulunduğu ve en güçlü ilişkinin “duygusal bağlılık” boyutunda tespit edildiği, bunu “normatif bağlılık” boyutunun izlediği ve en düşük ilişkinin ise “devam bağlılığı” boyutuyla olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle 5 yıldızlı otel işletmelerinde genel içsel pazarlama uygulamaları en çok duygusal bağlılığı etkilerken en az ise devam bağlılığını etkilemektedir. Bu sonuç otel işletmelerinde çalışanların eğitim ve gelişimlerine yatırım yapılması, performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesi ve yüksek performans sergileyenlerin ödüllendirmesi, inanabilecekleri bir vizyon sunulması, fikir ve önerilerinin cesaretlendirilmesi ve kendilerini ifade edebilmeleri gibi içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güçlü bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığı çok kuvvetli oranda arttırdığını göstermektedir. Otel işletmesinin iç müşterisi olan çalışanlarının memnuniyeti ve tatminine ilişkin yapılan bu uygulamaların, otel çalışanlarının işletmeye duydukları güven ve sadakat duygusunu güçlendirerek işletmede kalma eğilimi oluşturduğunu söylemek mümkündür. Otel işletmelerinin çalışanlarına yönelik olarak sergilemiş oldukları içsel pazarlama uygulamalarının, örgütle özdeşleşmek, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmek ve içinde bulunduğu

örgütte kariyerini sürdürmeye istekli olmak olarak tanımlanabilecek duygusal bağlılığı kuvvetlendirdiği görülmektedir. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi duygusal bağlılık aidiyet hissi veren bir yaklaşımdır. Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının kullanılması, çalışanların kendini ailenin bir üyesi gibi görmesi ve beraberinde kurumsal yükümlülüklerin bireysel anlamda benimsenmesi sonucunu doğurmaktadır. Elde edilen önemli sonuçlardan birisi de otel işletmelerinde çalışanların motive edilmesi ve işletmede kalmalarının sağlanmasına ilişkin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların işletmeye duydukları normatif bağlılığı kuvvetli oranda artırmasıdır. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların işletmeye duydukları sadakat, işletmeye karşı kendini borçlu hissetme, işletmeye karşı yükümlülüklerinin olduğunu düşünme olarak tanımlanabilecek ve işletmede kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak kabul eden normatif bağlılığı artırmaktadır. Elde edilen bir diğer sonuç ise içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütten ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olacağı maliyetlerin farkında olduğu, çalışanlarda örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan devam bağlılığını daha az etkilediğine ilişkindir. Bu tür bağlılıkta çalışan istese de işletmeden ayrılamamaktadır; çünkü ayrılmak onun için bir takım güçlükler doğurmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, 3-4). Bu bilgiler ışığında içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların gereksinim duygusundan kaynaklanan devam bağlılığını az etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Ayrıca bu sonucun, duygusal ve normatif bağlılıkta yer alan çalışanın gönüllülük esasına karşın, devam bağlılığının bu maddelere ters düşen zorunluluk esasına dayalı maddelerden oluşmasından kaynaklandığı söylenebilir. Araştırmaya göre ortaya çıkan sonuçların çoğunluğunun literatürle aynı yönde olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde benzer şekilde Caruana ve Calleya (1998, 113) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda eğitim, ödül ve vizyon boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarındaki her üç boyutun örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu ve örgütsel bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye neden olduğu görülmektedir. Kocaman, Durna ve İnal (2013, 26-27), Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu'nun (2009, 54-55) yapmış oldukları araştırmalarda genel içsel pazarlama uygulamalarının normatif ve duygusal bağlılık üzerinde çok kuvvetli bir biçimde pozitif etkiye sahip olduğu, devam bağlılığı ile arasında ise herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Paç (2015, 66-69) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise genel içsel pazarlama uygulamalarının duygusal ve normatif bağlılık ile devam bağlılığına pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Büyüker İşler ve Özdemir (2010, 138) tarafından yapılan bir diğer araştırma, katma

değer yönetimi ve vizyon geliştirme boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Taşkın ve Yeni'nin (2016, 76) yaptıkları araştırmada ise içsel pazarlama uygulamalarından hem vizyon-eğitimin hem de ödüllendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığı etkilediği, vizyon-eğitimin duygusal bağlılık, ödüllendirmenin ise devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalardan Paç'ın (2015, 66-69) çalışmasında dikkat çeken sonuç içsel pazarlama uygulamalarının devam bağlılığına pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmasıdır. Büyüker İşler ve Özdemir (2010, 138) 'in çalışmasında ise içsel pazarlama uygulamalarının normatif bağlılığa pozitif yönlü etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılması dikkat çekmektedir.

Araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınan içsel pazarlama uygulamalarının bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimlerin %70,5'inin içsel pazarlama uygulamalarına bağlı olduğu ve içsel pazarlama uygulamalarındaki 1 (bir) birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0,919 birimlik bir artış yaratacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, içsel pazarlama uygulamaları alt boyutlarının (gelişim, ödül, vizyon) da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve en güçlü etkinin "ödül" boyutunda tespit edildiğini ve bunu "gelişim" boyutunun izlediğini ve en düşük etkiye sahip değişkenin ise "vizyon" boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu "ödül"dür. Bu bulgu ilgili literatür tarafından desteklenmekte olup örgütsel davranış literatürü, işletme çalışanlarını ödüllendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkileri ile ilgili, olgusal bulgulara dayanan ipuçları sunmaktadır. Nitekim; Hrebiriak and Alutto (1972, 565) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılık işletmedeki ödül yapısının bir fonksiyonu olarak görülmekte ve işletmenin ödül sisteminden duyulan memnuniyetsizliğin örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir. Cohen ve Gattiker (1994)'in yaptıkları araştırmada uygulanan meta analiz sonuçları; ödüllendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye destek vermektedir (Demir ve diğerleri, 2008, 147). Iverson ve Derry (1997); Buchko ve diğerleri (1998); Halıcı ve Karatepe (1998) tarafından yapılan çalışmalarda ise işletmedeki terfi sisteminden memnuniyet derecesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edildiği görülmektedir. Benzer şekilde Iverson ve Buttigieg (1999) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise; işletmedeki terfi fırsatları

ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edildiği görülmektedir. Caruana ve Calleya (1998, 113) tarafından yapılan bir diğer araştırma sonucunda ise, ödüllendirmenin hem genel olarak örgütsel bağıllığı hem de duygusal bağıllığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Usta ve Küçükaltan (2012, 85) tarafından yapılan bir araştırmada, otel işletmelerinde çalışanların ödüllendirilmesindeki artışın örgüte olan bağıllıklarını da artırdığı sonucuna ulaşılrken; Demir ve diğerleri'nin (2008, 153) araştırmasında ödüllendirme ile işletme çalışanlarının duygusal bağıllığı arasında olumlu yönde güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Ayrıca Oiver (1990, 19) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağıllığın ödüllerin bir fonksiyonu olarak açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Bansal ve diğerleri (2001, 68) ise performans değerlemesi sonucunda standartların üstünde başarı gösteren çalışanların ödüllendirilmesinin bir işletme politikası olarak kabul edilmesi durumunda örgütsel bağıllık gibi yararlar sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Yapılan bir diğer araştırmada ise, çalışanların işletme içerisindeki ücret politikasının ne kadar adil olduğuna inanırlarsa, bağıllıklarının da o derecede yüksek olacağını ifade edildiği görülmektedir (İnce ve Gül, 2005, 73). Bu araştırmalar ışığında otel işletmelerinde örgütsel bağıllık üzerinde en güçlü etkiye sahip içsel pazarlama uygulaması alt boyutunun "ödü" olması beklenen bir sonuçtur. Bu sonuca göre otel işletmelerinde yönetim tarafından uygulanan ücret ve maaş artışı, sözlü övgü ve takdir, terfi, statü geliştirme, daha önemli görevler verme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme gibi ödülleri içeren ödüllendirme sisteminin çalışanlar tarafından adil bulunduğu; performans değerlendirmede eşitlikçi kriterlerin var olduğu durumlarda çalışanların örgütsel bağıllığının artacağı ileri sürülebilir. İçsel pazarlamanın temel işlevlerinden biri olan çalışanların performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesi ve yüksek performans sergileyenlerin ödüllendirmesinin (Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2009, 52) otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağıllığını artırmada bir teşvik aracı olarak kullanılabilceği belirtilebilir. Otel işletmelerinde adalet ve güven temelli örgütsel deneyimleri yaşama sıklığına bağlı olarak da otel çalışanlarının işletmeye karşı örgütsel bağıllıklarının artacağı söylenebilir. Otel işletmelerinde çalışanlar verilen ödüller ile emeklerinin karşılığını aldıklarına inandıklarında tatmin olacak ve daha iyisini yapmak için çalışacaklardır. İş tatminine ulaşan çalışanların örgüte olan bağıllıkları artacak, çalışanlar kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görüp; başarıları sahiplenecek, sorunlarla da baş etme yolları arayacaklardır. Dolayısıyla otel işletmelerinde adil ve etkinliği sağlanmış bir ödüllendirme sisteminin hem mevcut çalışanların örgütsel bağıllıklarının artırılmasına hem de otel işletmesine yeni ve yetenekli işgücünün çekilmesine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Bu araştırmada örgütsel bağlılık üzerinde diğer güçlü etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun “gelişim” olduğu tespit edilmiştir. Tansky ve Cohen (2001, 288) işletmede çalışanlara sunulan geliştirme ve eğitim faaliyetleri sonucunda kendisine değer verildiğini, yatırım yapıldığını gören çalışanların iş tatmini artarken aynı zamanda örgütsel bağlılıklarının da artacağını belirtmektedir. Yapılan bir araştırmada, işletmeler tarafından çalışanlarının beceri ve yeterliliklerinin gelişimine yönelik sunulan çaba ve yatırımların, çalışanların işlerinden memnun olmalarını ve örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacağı görülmüştür (Lee ve Bruvold, 2003, 992). Ghebreorgis ve Karsten (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışan tutumlarının işletmenin mevcut eğitim politikaları ve gelişim fırsatlarından etkilendiği sonucuna varılmıştır. Schmidt (2007, 492) tarafından yapılan bir çalışmaya göre ise, iş eğitimi ile müşteri ile temas halinde çalışanların iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı arasında yüksek bir korelasyon bulunduğu görülmektedir. Costen ve Salazar (2011, 274-275) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yeni beceriler geliştirme fırsatlarının çalışanların iş memnuniyeti ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Hrebiriak ve Alutto (1972, 562), tarafından yapılan bir araştırma sonucunda ise, eğitim ihtiyacı duymayan çalışanların eğitim ihtiyacı duyanlara göre yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Farzad ve diğerleri, (2008, 1484) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bartlett (1999) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da, işletmenin eğitime katılmaları için kendilerine önemli olanaklar sağladığına inanan çalışanların yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık hissettikleri belirtilmektedir. Caruana ve Calleya (1998, 113) tarafından yapılan çalışmaya göre, eğitimin hem örgütsel bağlılığı hem de duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna varılırken; Demir ve diğerlerinin (2008, 153) çalışmasında eğitim ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında olumlu yönde güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Taşkın ve Yeni (2016, 75) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise çalışanların örgütsel bağlılık sergilemelerinde eğitimin önemli etkiye sahip olduğu, eğitimin çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Cohen (1992, 539) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise örgütsel bağlılık ve belirleyicileri arasındaki ilişkilerin, meslek gurupları için, farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; eğitim, özellikle düşük statüde işlerde, örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyli ilişki içerisindedir. Dolayısıyla, sürekli eğitim ve kişisel gelişme ihtiyacı içinde olan çalışanların, örneğin dinamik bir yapıya sahip olan otel işletmelerindeki çalışanlar gibi, bu ihtiyaçları karşılanmazsa örgütsel bağlılıkların azalacağı ileri

sürülebilir. Ayrıca eğitimin ve gelişimin otel çalışanlarına, işletmenin kendilerine değer verdiği, yatırım yaptığı mesajını gönderdiği ve bunun karşılığında onların da otel işletmesine daha fazla bağlılık hissetmelerine yol açtığı söylenebilir. Bunun yanı sıra çalışanlar kendi eğitim ve gelişimlerine yapılan yatırımlarının kendilerine yüksek maaş ve daha iyi bir statü olarak geri döneceğini bilirler ve yine çalışanlar kariyerlerinin buldukları şirkette gelişeceğini düşünürler. Bu durumun çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde artış meydana getireceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık üzerinde en düşük etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun “vizyon” olduğu bu araştırmada ulaşılan diğer bir sonuçtur. Todd 'a (1999, 5) göre; işletmelerde yöneticiler ortak vizyon geliştirerek ve bunu işletme çalışanlarına ileterek, işletmenin ortak değerlerini belirlemekte ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadırlar. Kendilerine inanabilecekleri bir vizyon sunulan çalışanlar işletmeyi sahiplenmekte (Senge, 1998) ve böylelikle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmektedir (Gül ve Çöl, 2003, 163). Rowden (2000, 30) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre işletmelerin net bir vizyona sahip olmaları ve işletmenin hedef ve değerlerini açık biçimde ortaya koymaları gibi bir takım unsurların örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya çıkmıştır. Naktiyok ve İşcan'ın (2014, 846) araştırmasında işletmelerde paylaşılan vizyon ile bir bütün olarak örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir. Araştırmalarda vizyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Vizyon ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu (Caruana ve Calleya, 1998, 113; Dvir ve Shamir, 2003, 138; Büyüker ve İşler, 2010, 138; Naktiyok ve İşcan, 2014, 29; Taşkın ve Yeni, 2016, 75) gösteren araştırmalar mevcuttur. Vizyon ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu (Demir ve diğerleri, 2008, 153; Taşkın ve Yeni, 2016, 75) ve vizyon ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu (Demir ve diğerleri, 2008, 153; Gül ve Çöl, 2003, 179; Naktiyok ve İşcan, 2014, 29; Taşkın ve Yeni, 2016, 75) gösteren araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan farklı olarak vizyon ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını (Gül ve Çöl, 2003, 179); vizyon ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını (Dvir ve Shamir, 2003, 138; Büyüker ve İşler, 2010, 138; Gül ve Çöl, 2003, 179; Naktiyok ve İşcan, 2014, 29; Taşkın ve Yeni, 2016, 75), vizyon ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını (Dvir ve Shamir, 2003, 138; Büyüker ve İşler, 2010, 138; Gül ve Çöl, 2003, 179; Naktiyok ve İşcan, 2014, 29; Taşkın ve Yeni, 2016, 75) gösteren araştırma sonuçlarına da rastlamak mümkündür. Yapılan araştırmada elde

edilen sonuç, otel işletmelerinde çalışanlar açısından kendilerine inanabilecekleri bir vizyon sunulması, vizyonun anlaşılması için gerekli faaliyetlerin yapılması, vizyonun benimsenme durumunun birlikte değerlendirilmesi açılarından vizyon boyutuyla örgütte kalmanın çok fazla anlamlı getirisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu çerçevede vizyon unsurunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini artırıcı önlemler alınması önemlidir. Uygulamada, güçlü vizyonların genellikle işletmenin üst düzey yöneticilerinden kaynaklandığı görülür. Vizyonun paylaşması ya da gerçekleştirilmesi için yöneticinin vizyonunu işletme içinde yer alan herkese benimsetmeleri gerekir. İşletme vizyonunun, işletme içinde yer alan herkes tarafından benimsenmesi çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerine imkan sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda çalışanların yöneticiye duydukları saygı, hayranlık, güven ve bağlılık duygularının pekişmesine neden olacaktır. Böylece, yönetici ve çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir vizyon, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracaktır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel ölçekte yaşanan rekabetin hızla arttığı, sunulan ürün ve hizmetlerin zaman içerisinde daha benzer özelliklere sahip olduğu, alternatif işletme sayısının fazlaştığı, tüketici taleplerinin sürekli olarak değiştiği turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin, müşteri kazanmak ve mevcut müşterilerin sürekliliğini sağlamak için eskiden klasik pazarlamaya odaklı olan pazarlama konsepti artık günümüzde ilişkisel pazarlamaya dönüşmüştür. Müşterilerle uzun vadeli kalıcı ilişkiler kurabilmek ve müşteri sadakati sağlamak ilişkisel pazarlamayla mümkündür. İlişkisel pazarlama konseptinin başarılı olabilmesinde önemli stratejilerden biriside “içsel pazarlamadır”.

İçsel pazarlama 1970’li yıllarda yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlamanın arkasındaki mantık, iç müşterileri tatmin ederek işletmelerin beşeri sermayesini güçlendireceği ve dış müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için daha iyi konumlandırılacağı inancıdır (Berry, 1981). Bu inanç, çalışanların ihtiyaç ve istekleri karşılandığında motivasyonlarının ve bağlılıklarının artacağı ve böylelikle çalışanların daha yüksek performans sergileyecekleri varsayımına dayanmaktadır (Ghoniem ve diğerleri, 2014, 98).

İçsel pazarlamada işletmeler çalışanları “iç müşteriler” işleri de işletmenin amaçlarına hitap ederken bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan “iç ürünler” olarak görmeye başlamışlardır. İçsel pazarlama anlayışına göre; işletmelerin pazarlama sürecinde maksimum başarıya ulaşabilmesi ancak içsel ve dışsal pazarlamanın beraber yürütülmesi ile mümkündür. Bu doğrultuda işletmelerde içsel ve dışsal pazarlama birbirini desteklemeli ve geliştirmelidir. Yapılan içsel ve dışsal stratejik planlar ayna gibi birbirlerini yansıtmalıdır.

Başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama ile işletmeler tarafından müşteri olarak kabul edilen, ihtiyaç ve istekleri tatmin edilen çalışanların motivasyonu yükselecek, iş tatmini artacak, örgütten ayrılma eğilimi azalarak örgütsel bağlılığı artacaktır. Örgütsel bağlılığı artan çalışanlar işletme için minimum çaba yerine maksimum çaba sarf edecekler böylece dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha fazla tatmin edip, daha kaliteli hizmet sunacaklardır. Sunulan bu kaliteli hizmet ile dış müşteri memnuniyeti ve tatmini artacaktır. Tüm bunların sonucunda sunulan hizmetin artması işletmenin iş performansını, verimliliğini, kârlılığını artırarak rekabette bir adım daha önde olmasına yardımcı olacaktır. Açıkça görülmektedir ki; işletmelerde uygulanan başarılı bir içsel pazarlama ile

Çalışanların rgtsel bağlılığını artırmak, bağlılığı yüksek çalışanlar sayesinde işletmeler için ciddi kazanımlar elde etmek mümkündür.

Yrtlen araştırmada işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu etkileyeceği noktasından hareketle, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

5.1. Sonuç

Otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmada, bu genel amaç doğrultusunda içsel pazarlama uygulamaları leği ve alt boyutları olan “gelişim”, “dl” ve “vizyon” boyutları ile örgütsel bağlılık leği ve alt boyutları olan “duygusal”, “normatif” ve “devam bağlılığı” arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışan algılarının ve onların örgütsel bağlılıklarının bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre karşılaştırılması ve değişkenler arası ilişkiler ilgili istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir.

Otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin, otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının ölçülerek belirlendiği bu araştırmanın örneklem grubunu farklı bireysel özelliklere sahip 862 otel çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının ödül boyutunda, stratejileri geliştirmek için kendilerinden toplanan bilginin kullanılması ve rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olduklarında takdir edilmeleri açılarından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin genellikle stratejileri geliştirmek için çalışanlardan toplanan bilgiyi kullanmadığı, çalışanlar rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olduklarında onları yeterli düzeyde takdir etmediği ifade edilebilir.

Otel alışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının gelişim boyutunda, kişisel gelişimleri için kendilerine gerekli olanaklar sunulması ve dikey iletişime gerekli önem verilmesi açılarından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin genellikle çalışanlarının

kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunmadığı, dikey iletişime yeterince önem vermediği söylenebilir.

Otel çalışanları içsel pazarlama uygulamalarının vizyon boyutunda ise, çalışanların görüş ve fikirlerinin alınması açısından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Böylelikle otel yöneticilerinin genellikle çalışanların görüş ve fikirlerini almadıkları ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda, çalışanların otel işletmesinden ayrılmaları durumunda başka bir işletmeye uyum sağlaması; devam bağlılığı boyutunda, başka bir iş bulmadan işten ayrılma durumunda korku yaşanması ve normatif bağlılık boyutunda ise otel işletmesinden ayrılması durumunda bireyin kendini suçlu hissetmesi noktasında bir nevi olumsuz bir yaklaşım içerisinde oldukları saptanmıştır. Diğer bir ifade ile bu maddelerde daha düşük katılım gösterilerek bağlılık açısından otel çalışanlarının daha olumsuz yaklaşım içerisinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda otel çalışanlarının genellikle işletmeden ayrılması durumunda başka bir işletmeye uyum sağlayamayacağını düşündüğü, başka bir iş bulmadan işten ayrılma durumunda korku yaşadığı ve işletmeden ayrılması durumunda kendini suçlu hissettiği söylenebilir.

Araştırmada genel içsel pazarlama uygulamalarına yönelik katılımcı algılarının olumlu olduğu ve otel çalışanlarının “gelişim” boyutuna ilişkin içsel pazarlama uygulamaları konusunda daha olumlu bir algı içerisinde oldukları, “ödül” boyutunda ise diğer boyutlara göre daha eleştirel bir yaklaşım içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, çalışanlar otel işletmelerinde genel olarak içsel pazarlamanın uygulandığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte otel çalışanları “gelişim” boyutunun önemli ölçüde uygulandığını; “ödül” boyutunun ise yeterince uygulanmadığını ifade etmişlerdir.

Ayrıca otel işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olumlu olduğu belirlenirken, otel işletmesi çalışanlarının “duygusal bağlılık” düzeylerinin “normatif bağlılık” ve “devam bağlılığı” düzeylerinden daha yüksek olduğu ve katılımcıların devam bağlılığının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeyin üzerinde yüksektir. Otel çalışanlarının gönüllülük esasına dayanan “duygusal bağlılık” düzeyi en yüksek, zorunluluk esasına dayanan “devam bağlılığı” düzeyi ise en düşük olarak belirlenmiştir. İlgili literatür incelendiğinde söz konusu bağlılık türlerinin önem derecesine ilişkin en çok istenilen durum olan yüksek

duygusal bağıllık ve en son devam bağıllığı olma hususu otel işletmelerinde mevcuttur.

Otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarına (gelişim, ödül, vizyon) ilişkin algıları cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Otel işletmelerinde;

Cinsiyeti erkek olan çalışanların kadın çalışanlara göre,

Medeni durumu evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre,

41 yaş ve üzerindeki çalışanların 40 yaş ve altındaki çalışanlara göre,

Lisans düzeyinde eğitim alan çalışanların ilköğretim, ortaöğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre,

Ön büro, insan kaynakları, muhasebe-finansman ve satış-pazarlama departmanında görev yapan çalışanların yiyecek-içecek departmanında görev yapan çalışanlara göre ve yönetici statüsünde görev yapan müdür ve şeflerin işgörenlere göre genel içsel pazarlama uygulamaları ve tüm alt boyutlarındaki (gelişim, ödül, vizyon) algılarının daha olumlu olduğu saptanmıştır. Ayrıca, otel işletmesi çalışanlarının aylık gelir düzeyi ve buldukları işletmede çalışma süresi arttıkça genel içsel pazarlama uygulamaları ve tüm alt boyutlarında (gelişim, ödül, vizyon) algıları daha olumludur.

Araştırmada bununla birlikte otel çalışanlarının duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağıllık düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Otel işletmelerinde;

Cinsiyeti erkek olan çalışanların kadın çalışanlara göre,

Medeni durumu evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre,

41 yaş ve üzerindeki çalışanların 40 yaş ve altındaki çalışanlara göre,

Lisans düzeyinde eğitim alan çalışanların ilköğretim, ortaöğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre,

Ön büro, insan kaynakları, muhasebe-finansman ve satış-pazarlama departmanında görev yapan çalışanların yiyecek-içecek departmanında görev yapan çalışanlara göre ve yönetici statüsünde görev yapan müdür ve şeflerin işgörenlere göre duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Ayrıca otel işletmesi çalışanlarının aylık gelir düzeyi ve buldukları işletmede çalışma süresi arttıkça duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada korelasyon analizi sonucunda; içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki bulunduğu, diğer bir ifade ile otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de kuvvetli bir şekilde arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma da ayrıca içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) arasında pozitif yönlü çok kuvvetli ve kuvvetli ilişkiler bulunduğu ve en güçlü ilişkinin “duygusal bağlılık” boyutunda tespit edildiği ve bunu “normatif bağlılık” boyutunun izlediği ve en düşük ilişkinin ise “devam bağlılığı” boyutuyla olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle 5 yıldızlı otel işletmelerinde genel içsel pazarlama uygulamaları en çok duygusal bağlılığı etkilerken en az ise devam bağlılığını etkilemektedir.

Araştırmada, bağımsız değişken olarak ele alınan içsel pazarlama uygulamalarının bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimlerin %70,5'inin içsel pazarlama uygulamalarına bağlı olduğu ve içsel pazarlama uygulamalarındaki 1 (bir) birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0,919 birimlik bir artış yaratacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, içsel pazarlama uygulamaları alt boyutlarının (gelişim, ödül, vizyon) da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve en güçlü etkinin "ödül" boyutunda tespit edildiğini ve bunu "gelişim" boyutunun izlediğini ve en düşük etkiye sahip değişkenin ise "vizyon" boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu “ödül”, diğer güçlü etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu “gelişim”dir. Örgütsel bağlılık üzerinde en düşük etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun “vizyon” olduğu bu araştırmada ulaşılan diğer bir sonuçtur.

5.2. Öneriler

Otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde, ilgili kurum-kuruluş ve otel işletmeleri yöneticileri için aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de kuvvetli bir şekilde artmaktadır. Çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak isteyen otel işletmelerinde, içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinden ürün ve hizmet satın alan müşteriler, işletmelerden “iş” satın alan çalışanlardan çok da farklı değildir. Bu açıdan, otel işletmesinin tüm çalışanları “iç müşteri” olarak kabul edilmeli ve işletme onları elden kaçırmamaya, sadakat ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaya özen göstermelidir.

Otel işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama ile otel çalışanları “iç müşteri” olarak kabul edilerek, ihtiyaç ve isteklerinin karşılandığı bir iş ortamı yaratılmalıdır. İhtiyaç ve istekleri tatmin edilen otel çalışanlarının motivasyonu yükselecek, iş tatmini artacak, örgütten ayrılma eğilimi azalarak örgütsel bağlılığı artacaktır. Örgütsel bağlılığı artan çalışanlar işletme için minimum çaba yerine maksimum çaba sarf edecekler böylece dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha fazla tatmin edip, daha kaliteli hizmet sunacaklardır. Sunulan bu kaliteli hizmet ile dış müşteri memnuniyeti ve tatmini artacaktır. Bu durumun sonucunda sunulan hizmetin artması işletmenin verimliliğini, kârlılığını artırarak rekabette bir adım daha önde olmasına yardımcı olacaktır. Başta insan kaynakları yöneticisi olmak üzere tüm yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilmek için içsel pazarlama uygulamalarını kullanmalıdırlar. Üst yöneticiler ise dış müşteri tatmini ve bağlılığını artırabilmek için, işletmenin verimliliğini ve kârlılığını yükseltmek için, rekabet avantajı elde etmek için içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık vermelidirler.

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini içsel pazarlama uygulamalarının geniş ölçüde etkilediği ve en güçlü etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun “ödül” olduğu dikkate alındığında; ilgili kurum ve kuruluş yöneticilerinin ödüllendirme konusunda daha hassas yaklaşım göstermeleri önerilebilir. Kaldı ki bu çalışmada çalışan algılarının daha eleştirel olduğu içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun “ödül” olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle “ödül” otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde en güçlü etkiye sahip içsel pazarlama uygulaması olmasına karşın yeterince

uygulanmamaktadır. Bu çerçevede otel işletmelerinde çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için “ödül” uygulamalarına ağırlık verilmesi işletmeler açısından orta ve uzun vadede pek çok fayda sağlayacak ve karlılık yaratabilecektir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde, yönetim tarafından ücret ve maaş artışı, sözlü övgü ve takdir, terfi, statü geliştirme, daha önemli görevler verme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme gibi ödülleri içeren adil bir ödüllendirme sistemi uygulanması gerektiği ifade edilebilir. Bu süreçte yalnızca kıdem ve yetkiye göre değil üstlenilen sorumluluk ve performansa göre de ödüllendirme yapılması, müşteri memnuniyeti değerlendirmelerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Böylelikle otel çalışanları performans değerlendirmede eşitlikçi kriterlerin var olduğuna inanacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. İçsel pazarlamanın temel işlevlerinden biri olarak, çalışanların performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesi ve yüksek performans sergileyenlerin ödüllendirmesi otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada bir teşvik aracı olarak kullanılmalıdır. Otel işletmelerinde adil ve etkinliği sağlanmış performans ölçme ve ödüllendirme sistemi ile çalışanların rakip olmaları engellenmeli, çalışanlar takım çalışmasına özendirilmelidir. Otel işletmesi vizyonunu çalışanlara açıkça ifade edilmeli, çalışanlar kendi ulaşmak istedikleri hedef ile işletme vizyonu arasında bağlantı kurulabilmelidir. Otel işletmesi vizyonuna yaklaştıkça çalışanlarda hedeflerine gerçekleştirebilmelidir. Bunun yanı sıra işletme vizyonuna en çok katkı sağlayan performanslar ayrıca ödüllendirilmelidir.

Otel işletmelerinde çalışanların içsel pazarlama uygulamalarının ödül boyutunda, stratejileri geliştirmek için kendilerinden toplanan bilginin kullanılması ve rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olduklarında takdir edilmeleri açılarından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle otel yöneticilerinin genellikle stratejileri geliştirmek için çalışanlardan toplanan bilgiyi kullanmadığı, çalışanlar rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olduklarında onları yeterli düzeyde takdir etmediği ifade edilebilir. Otel yöneticilerinin bu yaklaşımı çalışanların örgütsel bağlılığını azaltacaktır. Bu bağlamda otel işletmelerinde başarılı bir stratejik plan otel yöneticisinin tam desteği alınarak yapılmalı, bununla birlikte her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamlı, onların fikir ve önerileriyle geliştirilmelidir. Plan sadece üst yönetime terk edilmemelidir. Otel işletmelerinde çalışanlar rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı oldukları için takdir edilmelidir. Özellikle satış-pazarlama departmanında görev yapan çalışanlar sık sık seyahat acentalarını ziyaret etmeleri, gözden uzak olmamaları noktasında teşvik edilmelidir. Sektörel toplantılara katılmaları, rakip otel işletmelerinde ve başarılı otel işletmelerinde kalmaları, hizmet ve ürünü yerinde

gözlemlenmeleri, diğer otel işletmelerinde düzenlenen özel günler ve programları takip etmeleri açısından desteklenmelidir.

Bu çalışmada ortaya çıkan önemli bir sonuç olarak, örgütsel bağlılık üzerinde gelişim boyutunun güçlü bir etkiye sahip olduğu ve otel işletmeleri tarafından önemli ölçüde uygulanıyor olduğu göz önünde bulundurulduğunda otel işletmelerinin bu yaklaşımlarını devam ettirmeleri gerektiği ifade edilebilir. Otel işletmelerinde etkili ve yeterli eğitim almış, beceri ve yeterliliklerinin gelişimine fırsat tanınmış otel çalışanları bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda kendisine değer verildiğini ve yatırım yapıldığını görecektir, böylelikle çalışanların iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bu bağlamda, otel işletmelerinde çalışanlara sunulan bu eğitim ve gelişim faaliyetlerinin bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülmesi gerekmektedir. Otel çalışanlarının eğitimi ve gelişimi sürekli takip edilen bir süreç olmalı ve otel işletmeleri çalışanlarının zaman içinde farklılaşan eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.

Otel işletmelerinde çalışanların içsel pazarlama uygulamalarının gelişim boyutunda, kişisel gelişimleri için kendilerine gerekli olanaklar sunulması ve dikey iletişime gerekli önem verilmesi açısından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin genellikle çalışanlarının kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunmadığı, dikey iletişime yeterince önem vermediği söylenebilir. Otel yöneticilerinin bu yaklaşımı çalışanların örgütsel bağlılığını azaltacaktır. Otel yöneticileri çalışanların hedeflerine ulaşmalarında onları motive eden teknikleri içeren kişisel gelişimleri için çalışanlarına gerekli olanakları sunmalıdır. Böylelikle yöneticiler çalışanların otel işletmesine karşı olan aidiyet duygusunu artırmış olacak, sadakat ve bağlılığını yükselterek işletmede kalmasını sağlayacaktır. İletişim, örgütsel işleyiş açısından çok önemli olup, bu sayede çalışanlar birbiriyle bağ kurmakta ve böylece örgütsel fonksiyonların işlemesi kolaylaşmaktadır. Örgüt içi iletişimin çalışanların verimliliğini ve performansını geliştirdiği ve olumlu örgütsel kazanımlar sağladığı pek çok araştırmada ortaya konulmuştur. Otel işletmelerinde yatay iletişime önem verilmesine karşın dikey iletişime önem verilmediği sonucu dikkate alındığında, mesajın akış yönüne bağlı olarak yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki şekilde gerçekleşebilecek olan dikey iletişime de önem verilmesi gerekmektedir. Bu iletişim biçimi otel işletmelerinde etkili bir şekilde uygulandığı zaman işletme faaliyetleri hakkında yönetime geri bildirim sağlanması mümkündür. Ayrıca otel çalışanlarının bağlılığının ve alınan kararların desteklenme düzeyinin de artırması mümkündür.

Araştırmanın bir diğer sonucu olarak, içsel pazarlamaya ilişkin vizyon uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde en düşük etkiye sahip bulunmasına rağmen, işletmelerde uygulanma düzeyinin yüksek olması olumlu bir durumu yansıtmaktadır. Bu çerçevede vizyon unsurunun bağlılık üzerindeki etkisini artırıcı önlemler alınması gerekmektedir. Zira, otel işletmelerinin vizyonu çalışanlara açıkça ifade edilmeli, çalışanlar kendi ulaşmak istedikleri hedef ile işletme vizyonu arasında bağlantı kurulabilmeli ve otel işletmesi vizyonuna yaklaştıkça çalışanlarda hedeflerini gerçekleştirebilmelidir. Böylelikle otel işletmelerinde benimsenen bir vizyonun önemi artırılarak, otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları da artırılabilir.

Otel işletmelerinde çalışanların içsel pazarlama uygulamalarının vizyon boyutunda, çalışanların görüş ve fikirlerinin alınması açısından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle otel yöneticilerinin genellikle çalışanların görüş ve fikirlerini almadıkları ifade edilebilir. Otel yöneticilerinin bu yaklaşımı vizyonun benimsenmesini engelleyeceği için çalışanların örgütsel bağlılığını azaltacaktır. Otel yöneticileri vizyonunun benimsenmesi durumunu çalışanlarla birlikte değerlendirmeli, çalışanların görüş ve fikirlerine önem vermelidir.

Çalışmada, otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının en çok duygusal bağlılığı, daha sonra normatif bağlılığı etkilerken en az ise devam bağlılığını etkilediği belirlenmiştir. Buna göre, otel işletmelerinin çalışanların devam bağlılığını arttırmaya yönelik içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık vermesi gerektiği ifade edilebilir. Duygusal ve normatif bağlılık gönüllülük esasına dayanırken devam bağlılığı zorunluluk esasına dayanmaktadır. Bu hususta öncelikle çalışanların otel işletmesinde gönüllü olarak bulunmalarının ve işlerini gönüllü olarak yapmalarının sağlanması ve desteklenmesi gerekmektedir. Devam bağlılığı, alternatif iş imkanının olmaması ve işletmede çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarından vazgeçilememesine bağlı, maliyet nedenli bir bağlılıktır. Bu nedenle, ücret, terfi ve sağlık olanakları arttıkça çalışanların aynı düzeyde ücreti, terfi ve sağlık olanakları olan başka bir iş bulabilmeleri güçleşeceğinden devam bağlılığı da artacaktır. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanlarına diğer otel işletmelerinden daha düşük ücret vermemeli, terfi ve sağlık olanakları sunmalı ve çalışanların otele yaptığı yatırımların çoğaltılmasına önem verilmelidir.

Otel işletmelerinde kadın çalışanların içsel pazarlama algıları erkek çalışanlara göre daha olumsuz bulunmuş olup, kadınlara yönelik içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık verilmelidir. Bu bağlamda otel işletmelerinde yükselme

politikalarının adil olması, otel yöneticilerinin yeterli yetenek ve becerilere sahip kadın çalışanlara da erkek çalışanlarla eşit fırsatlar sunması gerekmektedir. Ayrıca kadın çalışanlara verilen yetki ve sorumluluklar artırılmalıdır.

Otel işletmelerinde yaş, çalışma süresi, eğitim ve gelir düzeyi azaldıkça çalışanların içsel pazarlama algılarında olumsuzlaştığı dikkate alındığında; yaşları genç, mesleki deneyimi az, eğitim ve gelir düzeyi düşük olan çalışanlara yönelik gelişim, ödül ve vizyon boyutunda içsel pazarlama uygulamalarının artırılması gerekmekte olup, onlara yönelik yeterli düzeyde temel ve mesleki oryantasyon eğitimleri düzenlenmelidir. Bu bağlamda, ilgili grupların düşünce ve görüşlerine yeterince önem verilmeli, kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalı ve kariyerlerini en iyi şekilde inşa etmeleri için fırsatlar yaratılmalıdır. Bununla birlikte, otel işletmelerinin ücret sistemi çalışanın beklentisini karşılayacak düzeyde ve adil olduğuna inanılan bir sistem olmalı, gelir düzeyi düşük olan çalışanların aldığı ücret benzer otel işletmeleriyle ve benzer pozisyonlarda çalışanlarla kıyaslandığında yeterli düzeyde olmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre, daha sonra yapılacak araştırmalar için aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

Bu çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, örgüt sağlığı, işten ayrılma niyeti, mobbing, sinizm, işgören devir hızı, işgören motivasyonu, örgütsel adalet algısı, örgütsel iletişim, örgütsel uyum, örgüt iklimi, örgüt kültürü, çatışma yönetimi, işletme imajı, markalaşma, sadakat, memnuniyet, işletme karlılığı ve verimliliği gibi kavramlar arasındaki ilişkilerin de araştırılması; diğer taraftan örneklem grubu olarak farklı işletmelerinin (seyahat işletmeleri, tur operatörleri, kamu işletmeleri vb.) alınarak araştırmaların yürütülmesi ilgili literatüre katkı sunacağı gibi, konuyla ilgili çevrelere de önemli veri kaynağı oluşturabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abdulla, Mohammed H. A. and Shaw, Jason D. (1999). Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), 77-93.
- Abraham, Rebecca. (1997). The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development*, 18 (4), 179-186.
- Aburoub, Abdelmoti Suleiman, Hersh, Abdullah Mohammad and Aladwan, Kalil. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction, *International Journal of Marketing Studies*, 3 (2), 114-115.
- Abzari, Mehdi, Ghorbani, Hassan and Madani, Fatemeh Alsadat. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), 147-155.
- Adcock, Dennis, Bradfield, Ray, Halborg, Al and Ross, Caroline. (1995). *Marketing: Principles and Practice*, Pitman Publishing, Great Britain.
- Ahmed, Pervaiz K. and Rafiq, Mohammed. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, Pervaiz K. and Rafiq, Mohammed. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177-1186.
- Aksu, Murat ve Atay, Lütfi. (2015). *İçsel Pazarlama*. Kılıç, B. ve Öter, Z. (Editörler). *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları, 161-186.
- Al-Fadli, Fahad. (1997). The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Subordinates Work's Relationships and Demographic Variables. *Public Administration*, 37 (1), 75-120.
- Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash, Al-Qudah, Kamal A., Abutayeh, Petra Mash'al, Abutayeh, Sherrihan Mash'al and Al-Zyadat, Dyala Yahya. (2013). Impact of Internal Marketing on Employee's Job Satisfaction of Commercial Banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (9), 811-826.
- Allen Natalie J. and Meyer John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Angle, Harold L., and Perry, James L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.

- Anttila, Elina. (2014). *Components of Organizational Commitment*. Unpublished Master's Thesis, Unpublished Master's Thesis, University of Tampere School of Education, Finland.
- Armstrong, Gary and Kotler, Philip. (2003). *Marketing*. International Edition, Prentice Hall.
- Armstrong, Michael. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Atlay Işık, Derya ve Altunoğlu, Ali Ender. (2016). İçsel Pazarlamanın Sinizm ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 273-290.
- Ay, Canan ve Kartal, Burak. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5 (20), 15-25.
- Baker, H. Eugene and Feldman, Daniel C. (1991). Linking Organization Socialization Tactics with Corporate Human Resource Management Strategies. *Human Resource Management Review*, 1 (3), 193-202.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bansal, Harvir S., Mendelson, Morris B and Sharma, Basu. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes, *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Barnes, Bradley R., Fox, Martin T. and Morris D.S. (2006). Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization. *Journal Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (5-6), 593-601.
- Bartlett, Kenneth Russell. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*, Published Doctorate Dissertation, The University of Illinois, Urbana, United States of America.
- Beazley, Hamilton, Harden, David G. and Boenisch, Jeremiah. (2002). *Continuity Management: Preserving Corporate Management and Productivity When Employees Leave*. England: John Wiley and Sons.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Becker, Howard S. (1964). Personal Change in Adult Life. *Sociometry*, 27 (1), 40-53.
- Bell, Simon J., Menguc, Bülent and Stefani, Sara L. (2004). When Customers Disappoint: A model of Relationship Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 112-126.
- Bennett Rebekah. and Thiele Sharyn Rundle. (2004). Customer Satisfaction Should Not Be The Only Goal. *Journal of Services Marketing*, 18 (7), 514-523.

- Berry, Leonard L. (1981). 'The Employee as a Customer', *Journal of Retail Banking*, 3, 33-44.
- Berry, Leonard L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Berry, Leonard L., Hensel, James S. and Burke, Marian C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52 (3), 3-14.
- Blau, Gary J. and Boal, Kimberly. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. *Journal of Management*, 15 (1), 155-127.
- Blois, Keith. (2000). *The Oxford Text Book of Marketing*. New York: Oxford University Press.
- Bozlagan, Recep, Dogan, Mahmut ve Daoudov, Murat. (2010). Organizational Commitment and Case Study on the Union of Municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10 (2), 29-57.
- Braimah, Mahama. (2016). Internal Marketing and Employee Commitment in the Hospitality Industry, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5 (2), 1-22.
- Brown, Randall B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 230-251.
- Buchko, Aaron A., Weinzimmer, Laurence G. and Sergejev Alexander V. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers", *Journal of Business Research*, 43, 109–116.
- Büyüker İşler, Didar ve Özdemir, Şefika. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 115-142.
- Cahill, Dennis J. (1996). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. New York: The Haworth Press, Inc.
- Candan, Burcu ve Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya.(2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 20 (63), 41-58.
- Caruana, Albert and Calleya Peter. (1998). The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (3), 108-116.
- Cengiz, Aytül Ayşe. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Chahal Hardeep and Mehta, Shivani. (2011). Antecedents of Consequences of Organizational Citizenship Behaviour: A Conceptual Framework in

- Reference to Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10 (2), 25-44.
- Chang Ching-Sheng and Chang Hae Ching. (2008). Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65 (1), 92–100.
- Chang, Ching-Sheng and Chang, Hsin-Hsin. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 14 (4), 265-274.
- Chang, Cheng-Ping and Chang, Wei-Chen. (2008). Internal Marketing Practices and Employee's Turnover Intentions in Tourism and Leisure Hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4 (2), 161-172.
- Chao, G.T., O'leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klegn, H.J. and Gardner, P.D. (1994), Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.
- Cheah, Phaik Lean. (2005). *The Relationship between Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Market Orientation: A Study on Manufacturing Companies in Northern Region of Malaysia*. Unpublished Master's Thesis, Master of Business Administration.
- Chusmir, Leonard H. (1982). Job Commitment and the Organizational Woman. *Academy of Management Review*, 7 (4), 595-602.
- Cohen, Aaron. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Cohen, Aaron and Gattiker, Urs E. (1994). Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis, *Journal of Business and Psychology*, 9 (2), 137-157..
- Costen, Wanda M. and Salazar John (2011). The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 273-284
- Coughlan Richard. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 43- 57.
- Cromiew, Stanley. (1981). Women as Managers in Northern Ireland, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 54 (2), 87-91.
- Cronin, Joseph J. and Taylor Steven A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (7), 55-68.
- Currivan, Douglas B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524.
- Çerçi, Soner. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

- Çöl, Güner ve Gül, Hasan. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19,(1), 291-306.
- Dalbooh, Mahmood Aqell Abu and Khasawneh, Mohamad Shabeeb. (2013). The Effect of Internal Marketing on Increasing Customer's Satisfaction in Jordanian Tourism Sector: An Emprical Study on the Noorthern Region from the Viewpoint of Customers. *Internatinal Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 3 (11), 627-636.
- Davis, Jerome Paul. (2005). *The Effects of Internal Marketing on Service Quality within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach*. Published Doctorate Dissertation, The Ohio State University, Adviser Graduate Program in Education, United States of America. UmiNumber:3176903.
- Demir, Halis, Usta, Resul ve Okan, Tarhan. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 135-161.
- Dick, Gavin and Metcalfe Beverly. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment. A Comparative Study of Public Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.
- Doukakis, Ioanna Papasolomou and Kitchen, Philip J. Kitchen. (2004). Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?. *The Internal Journal of Bank Marketing*,22 (6), 421-452.
- Dvir, Taly and Shamir, Boas. (2003). Follower Developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 327-344.
- Effiong, Andem I. (2016). *Perceived Influence of Internal Marketing on Employee Commitment in a Private University Context*. Unpublished Doctorate Dissertation, Wilmington University, United States of America. ProQuestNumber: 10108278.
- Elsamen, Amjad Abu and Alshurideh, Muhammad. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*; 7 (19), 84-95.
- Ergül, Bülent. (2006). *Yönetimde Yetki Devri ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ersoy, Sevdije ve Bayraktaroğlu, Serkan. (2010). *Örgütsel Bağlılık*. Özler D. E. (Editor). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. İstanbul: Ekin Yayıncılık. 1-18.
- Esba, Mehmet. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Farias, Salomao Alencar. (2010). Internal Marketing: A Literature Review and Research Propositions for Service Excellence. *Brazilian Business Review*, 7 (2), 99-115.
- Farrell, Daniel and Rusbult, Caryl E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 28 (1), 78-95.
- Farzad, Atousa, Nahavandi, Nasim and Caruana Albert. (2008). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences* 5 (11), 1480-1486.
- Foreman, Susan K. and Money, Arthur H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Fulford Mark D. (2005). That's Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Hotel Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 4 (1), 73-84.
- Gapp, Rod and Merrilees, Bill (2006). Important Factors to Consider When Using Internal Branding as a Management Strategy: A Healthcare Case Study. *Brand Management*, 14 (1/2), 162-176.
- Geen, Russell G. (1995). *Human Motivation: A Social Psychological Approach*. Thomson Brooks: Cole Publishing.
- George, William, R. and Grönroos, Christian. (1989). *Developing Customer-Conscious Employees at Every Level-Internal Marketing*. In: Congram C. A. and Frieman M. L. (eds.). *Handbook of Services Marketing*. New York: Amacom.
- Ghebregiorgis, Fitsum and Karsten Luchien. (2007). Employee Reactions to Human Resource Management and Performance in a Developing Country: Evidence From Eritrea. *Personnel Review*, 36 (5), 722-738.
- Ghoneim, Ahmed Ibrahim and El-Tabie, Nahla Hassan. (2014). Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt. *World Journal of Social Sciences*, 4 (3), 97-116.
- Gilbert, Jacqueline A. and Ivancevich, John M. (1999). A Re-Examination of Organizational Commitment. *Journal of Social Behavior & Personality*. 14 (3), 385-397.
- Gounaris, Spiros. (2006). Internal-Market Orientation and its Measurement. *Journal of Business Research*, 59 (4), 432-448.
- Gremler, Dwayne D. (1995). The Internal Service Encounter. *Logistics Information Management*, 8 (4), 28-34.
- Grönroos, Christian. (1985). *Internal Marketing-Theory and Practice*, Block, T.M., Upah, G.D. and Zeithaml, V.A. (eds), *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, IL, 41-47.

- Grönross, Christian. (1994). From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 5-20.
- Grusky, Oscar. (1996). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10 (4), 488-503.
- Gunz, Hugh P. and Gunz, Sarah P. (1994). Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers. *Human Relations*, 47 (7), 801-828.
- Güçlü, Hatice. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, Hasan (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Gül, Hasan ve Çöl, Güner. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3/4),163-184.
- Güler Gönenç, Emel. (2009). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Trakya'daki Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27) 2, 233-261.
- Gülşen, Gülhan. (2010). *Bankalarda İçsel Pazarlama Çalışmaları ve Kamu Bankalarıyla Özel Bankaların Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Halıcı, Ali ve Karatepe Osman. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. 6. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 139- 158.
- Helman Deborah and Payne Adrian. (1992). *Internal Marketing: Myth versus Reality*. Copyright: Helman and Payne, 1-15.
- Hogg, C. (1996). Selling your Soul. *Human Resources*, 96 (25), 88-90.
- Hougaard, Soren and Bjerre, Mogens. (2002). *Strategic Relationship Marketing, Understanding Buyer-Seller Relationships*, Samfundslitteratur, Press, 27-51.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Alutto, Joseph A. (1972). Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Huang, Chun-Chen and You Ching-Sing. (2011). The Three Components of Organizational Commitment on In-Role Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(28), 11335-11344.
- Huang, Meiju and Chen Mei-Yen. (2013). Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderatin Effects of Work Status.

- Psychological Reports. Employment Psychology and Marketing* ,113 (1), 180-198.
- Hung, Chih-Lun. (2012). Internal Marketing, Teacher Job Satisfaction, and Effectiveness of Central Taiwan Primary Schools. *Journal of Social Behavior and Personality*, 40 (9), 1435-1450
- Hung, Jui-Ying, and Lin, Tsai-Yuan. (2008). The Investigation on the Internal Marketing Practicing of the International Tourism Hotel Chains. *Journal of Internatioal Management Studies*,2, 170-176.
- Hunt, Shelby D., Chonko, Lawrance B. and Wood, Van R. (1985). Organizational Commitment and Marketing, *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- Hwang, Ing-San and Chi, Der-Jang. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22 (2), 285-293.
- Iverson, Roderick D. and Buttigieg, Donna M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed? *Journal of Management Studies*, 36 (3), 307-333.
- Iverson, Roderick D. and Deery, Margaret. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71-82.
- İlsev, Arzu. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnal, Emin, Çiçek, Recep ve Akın, Murat. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5 (9), 161-181..
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- Johnson, Eugene M. and Seymour, Daniel T. (1985). *The Impact of Cross Selling on the Service Encounter in Retail Banking*. Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C. (eds.). *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 225-239.
- Johnson, Jeff W. (2005). Linking Management Practices and Service Orientation To Customer Satisfaction. *Paper Presented at 10th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Orlando, 19-21.
- Johnston, George P. and Snizek, William E. (1991). Combining Head and Heart in Complex Organisations: A Test of Etzioni's Dual Compliance Structure Hypothesis. *Human Relations*, 44 (12), 1255-1272.
- Jou, Jacob Y.H., Chou, Cathy K. and Fu Fongling L. (2008). Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13 (3), 66-79.

- Jungsun (Sunny) Kima, Hak Jun Song and Choong-Ki Leec. (2016). Effects of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Organizational Commitment and Turnover Intentions. *International Journal of Hospitality Management* 55, 25–32.
- Kalyoncu, Hasan. (2007). *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kandampully, Jay. (2002). Innovation as the Core Competency of a Service Organisation: The Role of Technology, Knowledge and Networks. *European Journal of Innovation Management*, 5 (1), 18-26.
- Kanungo, Rabindra N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 341-349.
- Karahan, Samet. (2013). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karakaş, Başak, Bircan, Bülent ve Gök, Osman. (2007). Hizmet Sektöründe İlişkisi Pazarlaması: Butik Oteller ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1), 3–18.
- Keller, Scott B., Lynch, Daniel F., Ellinger, Alexander E., Ozment, John ve Calantone, Roger. (2006). The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations. *Journal of Business Logistics*, 27 (1), 109-139.
- Khan, Feryal and Zafar Sohail (2014). The Influence of Organizational Factors on Employees' Commitment Levels: A Study of the Banking Sector of Pakistan, *Academic Articles in Lahore School of Economics Journals*, 10, 570-590.
- Kocaman, Serpil, Durna, Ufuk ve İnal Mehmet Emin. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 21-29.
- Kotler, Philip, Bowen John and Makens James. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey: Printice Hall.
- Kömürcüoğlu, Hüseyin. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnşan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Lee, Chay Hoon and Bruvold Norman T. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 981-1000.
- Lee, Olivia F. (2006). Internal Marketing Implications of Health Care Employees Job Satisfaction and Performance in Singapore. Unpublished Doctorate Dissertation, Cleveland State University, Master of Business Administration, United States of America. UmiNumber: 3235760.
- Lee, Ronald and Miller, Timothy. (2001). Evaluating the Performance of the Lee-carter Approach to Modeling and Forecasting Mortality. *Demography*, 38(4), 537-549.

- Lings, Ian N. (1999). Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics. *Long Range Planning*, 32 (4), 452-463.
- Linz, Susan J. (2004). Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences. *Journal of Socio-Economics*, 33, 261–289.
- Loscocco Karyn A. (1990). Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men. *Work and Occupations* 17 (2), 152-177.
- Lubbe, Sarah May. (2013). Elements of Internal Marketing as Predictors of Employee Satisfaction. Unpublished Master's Thesis, University of Pretoria. Faculty of Economic and Management Sciences, South Africa.
- Mamedov, Barsyh. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Marsden, P.V., Kalleberg,A.L. and Cook C.R. (1993) Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20 (3), 368-391.
- Mattila, Anna S. (2006). How Affective Commitment Boosts Guest Loyalty and Promotes Frequent Guest Programs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47 (2), 174-181.
- Mayer, Roger C. and Schoorman, F. David. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 15-28.
- McClurg, Lucy Newton. (1999). Organizational Commitment in the Temporary-Help Service Industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1), 5-26.
- McGrath, Gary.E. (2009). Internal Market Orientation as an Antecedent to Industrial Service Quality, Published Doctorate Dissertation, Nova Southeastern University, H.Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, United States of America. UmiNumber: 3352393.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. and Gellatly, Ian R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Jackson, Timothy A., McInnis, Kate J., Maltin, Elyse R. and Sheppard, Leah. (2012). Affective, Normative and

Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 225–245.

- Mguqulwa, Nomakhuze. (2008). The Relationship Between Organisational Commitment And Work Performance in an Agricultural Company, Unpublished Doctorate Dissertation, University Of South Africa, Industrial and Organisational Psychology, South Africa.
- Mieres Gonzalez, Celina, Sanchez, Jose Angel Lopez and Santos-Vijande, Maria Leticia. (2012). Internal Marketing, Innovation, and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning. *International Journal of Management*, 29 (4), 403-429.
- Mowday, Richard T. (1999). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. and Porter, Lyman W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mülayim, Ali. (2013). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Altın Çini&Seramik A.Ş.'de Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Naktiyok, Serkan ve İşcan Ömer Faruk. (2014). Organizational Culture that Supports of the Sharing Vision and Open-Mindedness the Role of Emotional and Normative Commitment of Employees to the Organization. *International Journal of Human Sciences*, 11 (1), 846-860.
- Naude, Pete, Desai, Janine and Murphy, John. (2003). Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1205-1220.
- Ntisa, Atang Azael. (2015). *Job Satisfaction, Organisational Commitment, Turnover Intention, Absenteeism and Work Performance amongst Academics within South African Universities of Technology*. Unpublished Doctorate Dissertation, Vaal University of Technology, Business: Human Resource Management, South Africa.
- Ogunnaike, Olaleke Oluseye, Oyeniyi, Omotayo and Adeniji, Anthonia Adenike. (2012). Internal Marketing Practices and Job Satisfaction: Evidence from a Nigerian University Setting. *Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 3 (3), 18-30.
- Oliver, Nick. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K. *Human Relations*, 43 (6), 513-526.
- Opoku, Robert Ankomah, Atuobi-Yiadom Nana, Chong, Cathryn Serwaah and Abratt, Russell. (2008). The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case. *Journal of Financial Services Marketing*, (13) 4, 317–329.

- O'reilly, Charles A. (1989). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- O'reilly, Charles A. and Chatman, Jennifer. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, (3), 492-499.
- Ostroff, Cheri and Kozlowski J.W.Steve. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 850-861.
- Paç, Eda. (2015). *İçsel Pazarlamanın Engelli Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Tokat İli Merkez İlçe Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Paliaga, Marko and Strunje Zeljko. (2011). Research of Implementation of Internal Marketing in Companies in the Republic of Croatia. *Ekonomika Istrazivanja*, 24 (1), 107-121.
- Pamuk, Sare. (2012). *Kısmi Zamanlı Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık: Alışveriş Merkezi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Papasolomou, Ioanna and Vrontis Demetris. (2006). Using Internal Marketing to Ignite to Corporate Brand: The Case of the UK Retail Industry. *Brand Management*, 14 (1/2), 177-195.
- Parasuraman, Parsu A., Berry, Leonard L. and Zeithaml, Valeria A. (1991). Understanding Customer Expectations Of Service. *Sloan Management Review*, (32) 3, 39-48.
- Payne, Adrian. (1993). *The Essence of Services Marketing*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead Ltd.
- Penley, Larry E. and Gould, Sam. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9 (1), 43-59.
- Pierce, Jon L. and Dunham Randall B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13 (1), 163-178.
- Piercy, Nigel F. and Morgan, Neil. A. (1994). Behavioral Planning Problems in Explaining Market Planning Effectiveness, *Journal of Business Research*, 29, (3), 167-178.
- Pitt, Leyland F. and Foreman, Susan. (1999). Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research*, 44, 25-36.
- Qayum, Mir Nimer, Sahaf, Musadiq Amin. (2013). Internal Marketing: A pre-requisite for Employee Satisfaction in Universities. *International Journal of Business and Management Invention*, 2 (5), 50-55.

- Rafiq, Mohammed and Ahmed, Pervaiz K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Service Marketing*, 14 (6-7), 449-462.
- Ramos, Wilmark J. "Internal Marketing Dimensions and Organizational Commitment of Universal Banks' Employees", *Proceedings of the Second Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (AP15Vietnam Conference)*, 2015, 1-18.
- Reichers, Arnon E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Remzi, Altunışık, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Roberts-Lombard, Mornay and Steyn T.F.J. (2007). Internal Marketing in the Travel Agency Industry in the Western Cape Province. *South African Business Review*, 11 (3), 144-158.
- Rocha, Felipe de Sequeira, Cardoso, Leonor and Tordera, Nuria. (2008). The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management. *Comportamento Organizacional E Gestao*, 14 (2), 211-232
- Rowden, Robert W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours And Organizational Commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1), 30-35.
- Saad Norizan M., Ahmed Pervaiz K. and Rafiq Mohammed. (2002). Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies And Improve Performance in Large Malaysian Corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7 (2), 27-53.
- Sadeghloo, Maryam, Habibi Nodeh, Zahra and Rajabloo, Robabe. (2014). The Relationship between Internal Marketing and Organizational Commitment in Golestan's Sports and Youth Offices. *Advances in Applied Science Research*, 5 (1), 316-319.
- Salancik, Gerald R. (1977). *Commitment and Control of Organizational Behaviour and Beliefs*. Staw B. M. and Salancik G. R. (eds.). *New Directions in Organizational Behaviour*, Chicago: St. Clair Press. 420-453.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organizational Socialization and The Profession of Management*. Louis E. B. and Bowen D. D. (eds.). *The Great Writings in Management and Organizational Behaviour*, The PPC Boks Management Series, Tulsa.
- Schlessenger, Leonard A. and Heskett, James L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32 (3), 17-28.
- Schmidt, Steven W. (2007). The Relatuonship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), 481-498.

- Schuler, Randall, Van de Ven, Andrew H., Nicholson Nigel (1995). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*. England: Blackwell Publishing.
- Schultz, Don E. (2004). Building an Internal Marketing Management Calculus. *Interactive Marketing*. 6 (2), 111-129.
- Senge, Peter M. (1998). Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması. (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık
- Seyhan, Merve. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Seyidoğlu, Halil. (2003). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Can Yayıncılık.
- Simberova, Iveta. (2007). Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value For External Customer. *Economics and Management*, (12), 470-479.
- Sokhatskaya, Nataliya. (2013). Peculiarities of Internal Marketing in the Hospitality Industry in Kazakhstan: The Role of Tourism in the Development of Hotel Business. *Journal of Tourism and Services*, 4 (5.6), 116-124.
- Souchon Anne, and Lings Ian. (2001). "Adopting Internal Marketing Practices across National Borders: Key Propositions and Implications", *Proceedings of the Annual Conference of the Australia New Zealand Marketing Academy*, Massey University, NZ, 2001, 1-9.
- Sönmez, Hakan. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Stallworth, Lynn. (2004). Antecedents and Consequens of Organizational Commitment to Accounting Organizations. *Mangerial Auditing Journal*, 19 (7), 945-955.
- Stevens, John M., Beyer Janice M. and Trice Harrison M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (3), 380-396.
- Subramaniam, Nava, McManus, Lisa and Mia, Lokman. (2002). Enhancing Hotel Managers' Organizational Commitment: an Investigation of the Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting. *Hospitality Management*, 2, 303-320.
- Sürgevil, Olca. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Swales Stephen. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4 (2), 155-178.
- Şahin, Nilüfer. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tag-Eldeen, Ashraf and El-Said, Osman Ahmed. (2011). Implementation of Internal Marketing on a Sample of Egyptian Five-Star Hotels. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22 (2),153-167.
- Tansky, Judith W. and Cohen, Debra J. Cohen. (2001). The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (3), 285-300.
- Tansuhaj, Patriya, Randall, Donna and McCullough Jim. (1991). Applying The Internal Marketing Concept within Large Organizations: As Applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6 (2), 193-202.
- Taşkın, Ercan ve Yeni, Zehra. (2016). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 62-86.
- Tavmergen Pınar, İge ve Aksakal Günlü, Ebru. (2004). *Kongre ve Toplantı Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ting, Shueh-Chin. (2010). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47 (2), 353-382.
- Tiryaki Tuğba. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Todd, Ross J. (1999). Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and The World Wide Web. *Nassp Bulletin*, 83 (605), 4–12.
- Toksarı, Murat. (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (1), 155-183.
- Tsai Yafang and Wu Shih-Wang. (2011). Using Internal Marketing to Improve Organizational Commitment and Service Quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67 (12), 2593–2604.
- Tuncay, Ahmet Hayrettin. (2009). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Turkalj, Zeljko and Fosic, Ivana. (2009). Organizational Communication as an Important Factor of Organizational Behaviour. *Interdisciplinary Management Research*, 5, 33-42.
- Turkoz, Isıl ve Akyol, Ayse. (2008). Internal Marketing and Hotel Performance. *Anatoli: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19 (1), 149-154.
- Türker, Erkan. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Türköz, Işıl. (2006). *Hizmet Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul'daki Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, Işıl ve Küçükaltan, Derman. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 71-89.
- Varey, Richard J. (1995). Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1), 40-63.
- Varey, Richard J, Lewis, Barbara R. (2000). *Internal Marketing Directions for Management*. New York: Taylor & Francis Books Ltd
- Vazifehdoost, Hossein, Hooshmand, Sima and Dehafarin, Ebrahim. (2012). The Effects of Internal Marketing and Organizational Commitment onnBank's Success. *International Journal of Business and Commerce* 1(9), 1-15.
- Wahn, Judy C. (1998). Sex Differences in The Continuance Component of Organizational Commitment. *Group and Organization Management*, 23 (3), 256-266.
- Williamson, Ian O., Burnett, Meredith F. and Bartol, Kathryn M. (2009). The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal* 16 (1), 28–43.
- Woodruffe, Helen. (1995). *Services Marketing*. London: M & E Pitman Publishing.
- Worsfold, Philip. (1999). HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 340-348.
- Yadav, Rajesh K. and Dabhade, Nishant. (2013). Service Marketing Triangle and Gap Model in Hospital Industry. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 8, 77-85.

- Yafang Tsai, and Shih-wang Scott Wu. "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality", *Service Systems and Service Management, International Conference on*, 2, 2006, 1292-1298.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yoldemir, Ahmet Tefik. (2015). *Çalışan Kişilik Özellikleri Perspektifiyle İçsel Pazarlama Stratejileri ve İçsel Hizmet Kalitesi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yükselen, Cemal. (2013). *Pazarlama, İlkeler-Yönetim Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zeithaml Valarie A. and Bitner Mary Jo. (2009). *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zhou, Yanfeng, Chao, Paul and Huang, Guang. "Service Innovation: Antecedents and Consequences Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Non-Profit Charity Organizations: Role Of Internal Marketing". *AMA Summer Educators' Conference Proceedings; 2011*, 492-502.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yürütülmekte olan "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Antalya'da Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli doktora tezinde kullanılmak üzere yürütülmektedir. Bilimsel esaslara dayalı olarak hazırlanan bu araştırmada, vereceğiniz cevaplar genel anlamda değerlendirilecek olup, çok önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırmamıza katkıda bulunan değerli katılımcılara teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

Doktora Öğrencisi Neslihan KAN SÖNMEZ

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

| | | |
|---|--|---|
| 1.Cinsiyetiniz | <input type="checkbox"/> Kadın | <input type="checkbox"/> Erkek |
| 2.Yaşınız | <input type="checkbox"/> 20 ve altı <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri | <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 41-50 |
| 3. Medeni Durumunuz | <input type="checkbox"/> Evli | <input type="checkbox"/> Bekar |
| 4. Eğitim Düzeyiniz | <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Ön Lisans | <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Lisans |
| 5. Görev Yaptığınız Departman | <input type="checkbox"/> 1) Ön-büro <input type="checkbox"/> 2) Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> 3) Muhasebe-Finansman, Satış-Pazarlama <input type="checkbox"/> 4) Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> 5) İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> 6) Diğer (Halkla İlişkiler, Güvenlik vb.) | |
| 6. Departmandaki Pozisyonunuz | <input type="checkbox"/> Müdür | <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> İşgören |
| 7. İşletmede Çalışma Süreniz(yıl olarak) | <input type="checkbox"/> 1'den az <input type="checkbox"/> 6-9 | <input type="checkbox"/> 2-5 <input type="checkbox"/> 10'dan fazla |
| 8. Aylık Geliriniz | <input type="checkbox"/> 2000TL 'den az <input type="checkbox"/> 2100TL-3000TL <input type="checkbox"/> 3100TL-4000TL <input type="checkbox"/> 4100TL-5000TL <input type="checkbox"/> 5000TL | |

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

| | Aşağıdaki ifadelerden sizin işletmeniz için uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz. | HİÇ | AZ | ORTA | ÇOK | TAM |
|----|--|-----|----|------|-----|-----|
| 1 | Çalışanların iyi performans göstermesini sağlayacak altyapı olanakları hazırlanır. | | | | | |
| 2 | Çalışanların bilgilerinin geliştirilmesini bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülür. | | | | | |
| 3 | Çalışanların bilgilerinin gelişimi, sürekli takip edilen bir süreçtir. | | | | | |
| 4 | Çalışanlara bir şeyleri “nasıl yapmaları gerektiğini” öğretmenin yanında “neden yapılması gerektiği” de öğretilir. | | | | | |
| 5 | Çalışanların kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunulur. | | | | | |
| 6 | Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler sağlanır. | | | | | |
| 7 | İşletme, çalışanların zaman içinde farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir. | | | | | |
| 8 | Yatay iletişime gerekli önem verilir. | | | | | |
| 9 | Dikey iletişime gerekli önem verilir. | | | | | |
| 10 | Performans ölçme ve ödül sistemleri çalışanlarımızı takım çalışmasına özendirir. | | | | | |
| 11 | Stratejileri geliştirmek için çalışanlardan toplanan bilgi kullanılır. | | | | | |
| 12 | İşletme vizyonuna en çok katkı koyan performans ödüllendirilir. | | | | | |
| 13 | Çalışanlar rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı oldukları için takdir edilirler. | | | | | |
| 14 | Ücretlendirmemizde, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri de dikkate alınır. | | | | | |
| 15 | Çalışanlara inanabilecekleri bir vizyon sunulur. | | | | | |
| 16 | Vizyonunun çalışanlarca en iyi şekilde anlaşılması için gerekli çalışmalar yapılır. | | | | | |
| 17 | Vizyonun benimsenme durumu çalışanlarla birlikte değerlendirilir. | | | | | |

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

| | Aşağıdaki ifadelerden sizin işletmeniz için uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz. | HİÇ | AZ | ORTA | ÇOK | TAM |
|----|--|-----|----|------|-----|-----|
| 1 | Meslek hayatımı bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder. | | | | | |
| 2 | Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissederim. | | | | | |
| 3 | Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum. | | | | | |
| 4 | Dışarıda bu işletme hakkında olumlu bir şekilde konuşmaktan çok hoşlanırım. | | | | | |
| 5 | Bu işletmeden ayrılırsam başka bir işletmeye uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum. | | | | | |
| 6 | Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum. | | | | | |
| 7 | Bu işletmeden ayrılmaya karar vermek hayatımda maddi ve manevi çok fazla şeyi etkiler. | | | | | |
| 8 | Bu işletmeden ayrılmak istesem de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor. | | | | | |
| 9 | Eğer bu işletmeye kendimden çok fazla fedakarlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. | | | | | |
| 10 | Başka bir iş ayarlamadan işimi bırakırsam olacaklardan korkuyorum. | | | | | |
| 11 | Şu anda bu işten ayrılmak maddi açıdan yaşamımda sorunlar yaratır. | | | | | |
| 12 | Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum. | | | | | |
| 13 | Bu işletme için manevi yükümlülük hissediyorum. | | | | | |
| 14 | Benim için avantajlı da olsa, işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum. | | | | | |
| 15 | İşletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | | | | | |
| 16 | İşletmedeki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden şu anda ayrılamam. | | | | | |
| 17 | Bu işletmeye çok şey borçluyum. | | | | | |
| 18 | Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor. | | | | | |