

## İÇSEL PAZARLAMAMANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ<sup>1</sup>

### THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Ahmet Hayrettin TUNCAY\*

\* Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, hayrettintuncay@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7165-5360>

#### ÖZ

Temel amacı hizmet pazarlamasının odak noktası konumundaki dış müşteri tatmini artırmak olan içsel pazarlama, iç müşteri konumundaki çalışanları işe alma, elde tutma ve motivasyonunu hedeflemektedir. İçsel pazarlama, hakkında yayımlanmış yeterli sayıda makale bulunmamasından dolayı ülkemizde hala daha önemi kavranamamış olan bir konudur. Genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmakta olan örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Araştırmada kurumların başarıya ulaşmasının kilit noktası olan iç müşteri tatminin, üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenen eğitim sektörünün en önemli basamağı olan ve gelecek nesillerin yetiştirilmesinde önemli payı olan üniversitede, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi adına çalışanların memnuniyet ve bağlılık düzeyleriyle ilgili olarak yılda en az bir kez yapılacak araştırmalarla, bu araştırmadan çıkan sonuçların kıyaslanması ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırıcı nitelikte uygulamalara ağırlık verilmesi kurumun örgütsel gelişimine yönelik olumlu katkı sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Pazarlaması, İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Tatmini, Çalışan.

**Jel Kodları:** M31, D23

#### ABSTRACT

Internal marketing, whose main objective is to increase external customer satisfaction as the focus of service marketing, aims at recruiting, retaining and motivating employees in the internal customer position. Internal marketing is still a matter of not being understood in our country because there are not enough published articles about it. In general, organizational commitment, which is defined as the desire of employees to remain in the organization, their commitment to the goals and values of the organization, expresses the power of the connection that the employee feels towards the organization in which he works. In this research, the effect of internal customer satisfaction, which is the key point of the success of the institutions, on the organizational commitment of the university employees was examined. Due to the field of activity, the most important step of the education sector dealing with human beings and having an important role in the education of future generations, the results of this study will be compared with the results of the research conducted at least once a year in relation to the level of satisfaction and commitment of the employees in order to increase the employees' organizational commitment level. In line with the results, giving weight to the practices that increase the level of commitment of employees to their organizations will contribute positively to the organizational development of the institution.

**Keywords:** Service Marketing, Internal Marketing, Organisational Commitment, Employee Satisfaction, Employee.

**Jel Codes:** M31, D23

<sup>1</sup> Bu çalışma Ahmet Hayrettin TUNCAY'ın "İçsel Pazarlamamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Pazarlama disiplininde yeni bir paradigma olarak görülebilecek içsel pazarlama kavramı, kısa sayılabilecek tarihsel gelişim sürecinde tanım ve kapsam olarak oldukça genişlemiştir, ancak pazarlama disiplinine katkıda bulunabilmesi için daha derinlemesine ve daha anlamlı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Günümüz şartlarında başarıya ulaşabilmek için iç ve dış müşterilerin bağlılığını kazanmak gerekmektedir. Dış müşteriye tatmin etmenin yolu öncelikle iç müşteriye memnun etmekten geçmektedir. İç müşterilerin memnuniyetlerini artırmak amacıyla örgüt tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere içsel pazarlama faaliyetleri denilmektedir. Günümüzde şirketler ve kurumlar yüksek düzeyde kâr elde edebilmek için rakiplerinin karşısında sürekli üstün konumda olmalıdır. Bu konum, örgütü rakip örgütlerden farklı kılmalı, ekonomik fayda sağlamalı ve başkaları tarafından kolayca taklit edilemeyecek özelliklere sahip olmalıdır.

İçsel pazarlama kavramıyla ilgili teorik belirsizlik ve farklılaşma artmış; buna paralel olarak az sayıda şirket ve kurum içsel pazarlama kavramından uygulamada yeterince yararlanabilmiştir.

Genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmakta olan örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Günümüzde küresel rekabet gücü kazanarak, değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın yolu örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmiş, örgüte yüksek bir bağla bağlı sadık işgörenlerin sayısını artırmak ve bu tür işgörenleri örgütte tutmaktan geçmektedir. İşgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırmak için her tür ihtiyaçlarına mümkün olduğunca cevap vermek, memnuniyet düzeylerini artırmak gerekmektedir.

Çalışmada kurumların başarıya ulaşmasının kilit noktası olan iç müşteri tatmininin üniversite çalışanlarının örgütsel

bağlılıklarına etkisi incelenerek, sonuç olarak yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Hizmet Pazarlaması Kavramı

Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok elle dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ile hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları, malları veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sunulan bir faaliyet dizisidir.” şeklinde tanımlanmıştır. (Grönroos, 1990:27). İçinde bulunduğumuz çağda tüketim mallarını satın alan tüketicilerin genellikle özel siparişler verdikleri nadir görülür. Tüketiciler raflarda sunulan malları satın alırlar. Endüstriyel mallarda müşterinin inisiyatif alanı biraz daha fazla olsa da bu gerçeğin endüstriyel mallar için de geçerli olduğu söylenebilir. Hizmet sektöründe ise durum tamamen farklılık arz etmektedir. Hizmetlerin yaratılması ve tüketilmesi eşzamanlı gerçekleştiği ve müşteri hizmet sürecine bizzat katıldığı için, hizmetleri bireysel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenleme imkânı oldukça fazladır. (Lovelock, 1994: 55)

### 2.2. İçsel Pazarlama Kavramı

Son yıllarda artan uluslararası rekabet ve globalleşme sonucu işletmeler hizmet kalitesini iyileştirmeye ve tüketici taleplerine duyarlı olmaya yönelmişlerdir. Özellikle, ABD ve Kanada gibi GSMH'nın % 70'den fazlasını hizmet sektörünün oluşturduğu hizmet ekonomilerine geçmiş ülkelerde, hizmet sektörünün öneminin farkına varılmıştır. (Bansal, Mendelson, Sharma, 2001:62)

İçsel pazarlama kavramını ilk olarak kullanan bilim adamı Gronroos, kavramı örgütün kendi iç müşterilerini (çalışanlar) büyük ölçüde memnun etmeyi prensip edinen, pazarlama faaliyetlerine yön veren ve müşteri merkezli örgütün oluşumuna

katkıda bulunmayı cesaretlendirerek yardım eden faaliyetler olarak tanımlamıştır. (Chang, 2007:266)

İçsel pazarlama, firma faaliyetlerini gerek iç gerekse dış müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde organize etmek, nihai firma misyonuna ulaşmak amacı ile yetenekli personeli istihdam etmek ve elde tutmak, firmanın tüm çalışanlarını içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yönelmektir. (Yapraklı, Özer, 2001:58)

Alıcı-satıcı ilişkileri işletmelere pazarlama fırsatı sağlamakta olup, müşteri memnuniyeti içsel pazarlamanın uygulanmasına bağlıdır. Çünkü içsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etmenin yolunun mutlu ve tatmin olmuş iç müşterilerden geçtiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, içsel pazarlama çabalarıyla etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun ortam sağlanmaktadır. (Ballantyne, 2000:276)

İçsel pazarlama, çalışanları iç müşteri olarak algılayan bir süreçtir. İşgörenin yaptığı işi ürün olarak düşünürsek, amaç işgörenin üründen memnuniyetinin sağlanması olmalıdır. İşgören yaptığı işle ilgili istek ve beklentilerini tatmin edebiliyorsa kurumunu iyi temsil edebilir. (Berry, 1981:34)

İçsel pazarlamanın temel faaliyetleri örgüt içi bilgi akışının sağlanması, personel eğitimi, katılımcı ruh oluşturulmasıdır. İçsel pazarlama iç müşterileri ve dış müşterileri arasında bir etkileşim kurar ve eski müşterileri ile ilişkileri devam ettirmeyi hedefler. Eski müşterileri elde tutmak önemlidir, çünkü yeni müşteri kazanmanın maliyeti şirketler için oldukça yüksektir. (Pentti, 29.04.2009)

İçsel ilişki yönetimi olarak içsel pazarlama, sistem içerisinde işbirliği ve başarının gelişimsel yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya dayalı tümleşik bir süreçtir. Böyle bir içsel müşteri ilişkileri yönetim sistemi, birkaç anahtar özelliğe sahiptir. (Varey, Lewis, 1999:941)

- Müşterinin görüşü, ürün/hizmet kararları ile birleştirilir,
- Müşterinin taahhüdü sosyal sözleşme kabul edilir,
- Ortak kazanç için fikir mübadelesinde açıklık vardır,
- İşbirliği ile çalışanlar arasında daha büyük bir özdeşleşme gelişir,
- Ürün tasarımı, üretim ve hizmette müşterinin fikirleri alınır,
- Tedarikçiler ve müşterilerin arasında yakın ortaklık vardır,
- Müşteriler bireysel insan olarak görülür, yani değer sağlayıcıdırlar,
- Tedarikçiler ve müşterilerin arasında devamlı etkileşim ve diyalog vardır,
- Müşteri ihtiyaçlarını keşfetme, uyandırma, yaratma ve karşılama üzerine bir odaklanma vardır,
- İlişkiler bir girişim varlıkları olarak görülür,
- Müşteri bilgileri (istekler, beklentiler, ihtiyaçlar, görüşler ve memnuniyeti düzeyleri) sistematik olarak toplanır ve yayılır,
- İçsel pazarlamada iletişimin bölünme analizi boyunca devam etmesi hedeflenir.

### 2.3. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlamanın temel amacı, dış müşteri tatmininin sağlamaktır. Çünkü işletme faaliyetlerinin odak noktası dış müşteridir. Bu tatminin sağlanması sayesinde, müşteri bağlılığı ve işletmeyi daha sonra tekrar tercih etme olasılığı artacak ve sonuçta işletme kârlılığında ve Pazar payında artışa yol açacaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, içsel pazarlamanın temel prensipleri dikkate alınarak, çalışanların tatmin oldukları etkin bir süreç oluşturmaktan geçmektedir. Bu nedenden dolayı, müşteri yönlü bir örgüt kültürü oluşturarak, nitelikli elemanları işe alarak, eğiterek, işletme içinde etkin bir iletişim sistemi sağlayarak, motive ederek dış müşteri tatmini artırılabilir. (Varinli, 2008:114-115)

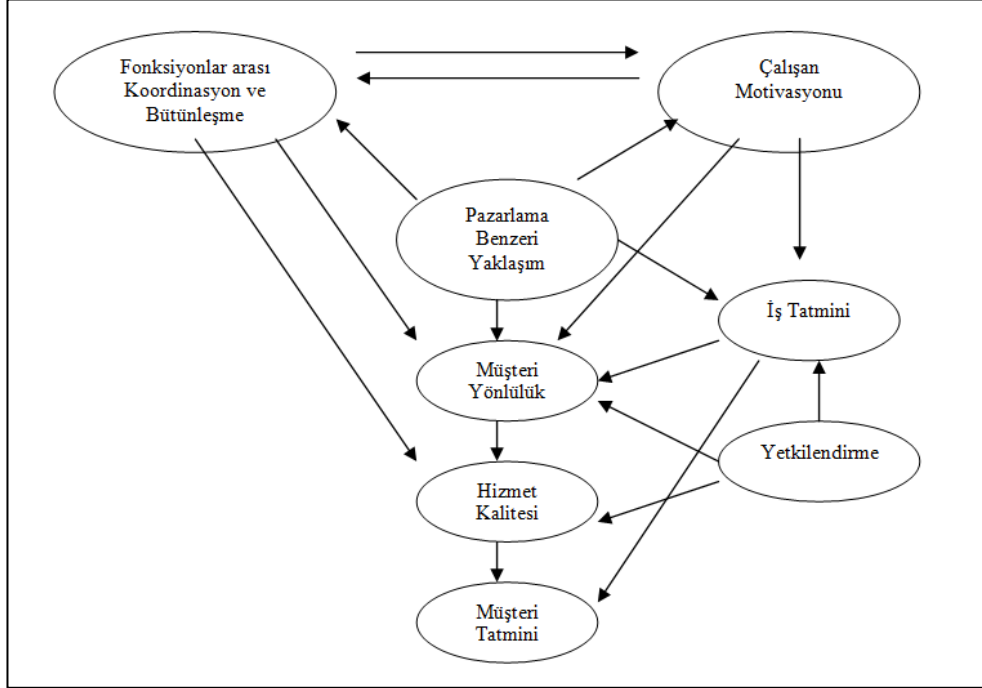
İçsel pazarlamanın yukarıda açıklanan temel amacının dışındaki diğer amaçları şunlardır: (Varey, Lewis, 1999:928)

- Organizasyondaki nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak,
- Yönetim ve çalışanlar arasında motivasyonu sağlamak ve artırmak,
- Değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevrede rekabet edebilir hizmet sunumu için uygun yönetim biçimini belirlemek ve benimsemek,
- Verimliliği artırmaktır.

#### 2.4. İçsel Pazarlama Modelleri

Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeline (Şekil 1) göre gelişim aşamaları dikkate alınarak içsel pazarlama, müşteri tatminini sağlamak amacıyla işletme stratejilerini ve fonksiyonel stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları yönünde çalışanların motive edilmesi, fonksiyonlar arası koordinasyonun ve bütünleşmenin sağlanması ve değişime karşı tepkinin üstesinden gelenebilmesi için pazarlama benzeri yaklaşımdan yararlanan planlı çabalaradır. (Rafiq, Ahmed, 2000:453)

Şekil 1: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli



**Kaynak:** (Rafiq ve Ahmed, 2000:453)

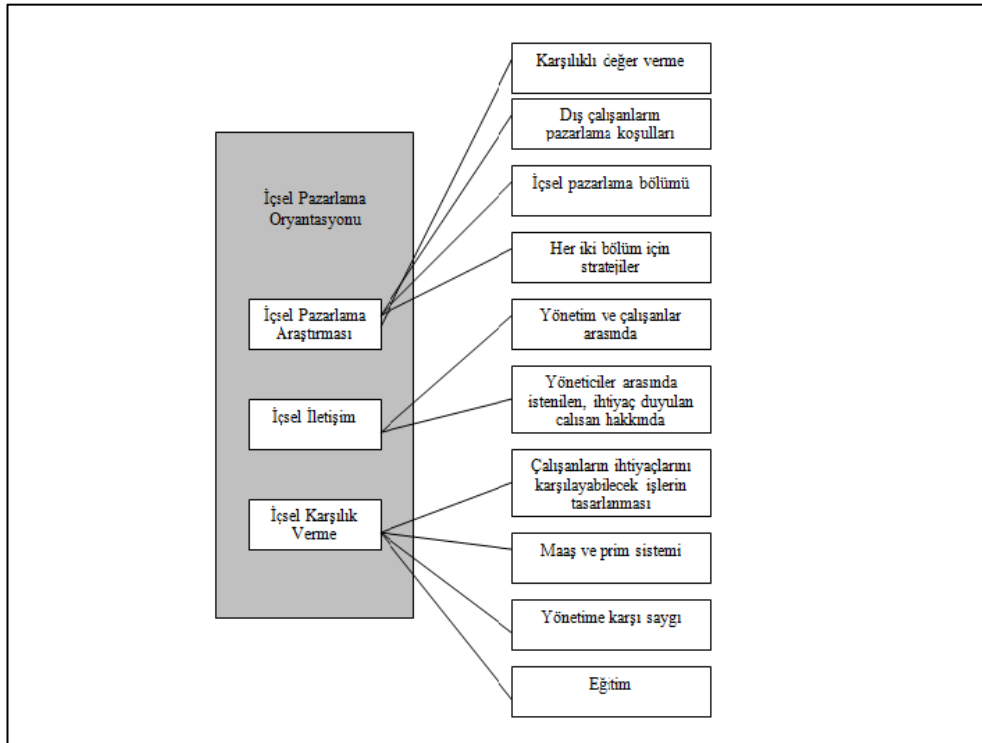
Lings tarafından geliştirilen ve Şekil 2'de gösterilen içsel pazarlama modelinde ise, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçleri yer almaktadır. İçsel pazarlama araştırması sürecinde içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin önemli niteliklerini, çalışanların çalışma koşulları ile ilgili tatminini, çalışanların tatminini etkileyen içsel ve

dışsal faktörleri, aynı çalışan için rekabet eden işletmeler ve bu işletmelerin uygulamalarını, kanuni düzenlemeler gibi dışsal koşulları içermektedir. İçsel iletişim sürecinde içsel pazarlama programının bir parçası olarak etkili içsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimle çalışanlar arasındaki iletişim içsel pazarlama karmasının bir unsurudur ve bu kitle

iletişimi yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgi edinmeyi, haber bültenleri ve diğer kaynakların kullanımını kapsamaktadır. Aynı zamanda içsel pazarlama karmasının bir parçası olarak iletişimde, raporlar ve sunuların kullanımını ve resmi toplantıların düzenlenmesini önerilmektedir. İçsel karşılık verme sürecinde ise içsel pazar

hakkındaki bilgilere karşılık verme birkaç farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar; işlerin tasarımına yönelik yerinde karşılıklar, finansal ödüller ve finansal olmayan İdari ödüllerin kullanılması, yönetimin itibarını artırmaya yönelik arzu edilen sonuç, eğitim ve hedeflenen içsel iletişimidir. (Lings, 2004:409-410)

Şekil 2: Lings'in İçsel Pazarlama Modeli



**Kaynak:** (Lings, 2004:409)

#### 2.4. İçsel Pazarlamanın Yararları

İçsel pazarlama programları başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır. Bunlar;

-İşten ayrılma oranında düşüş sağlanır. Çalışanların işletmeye bağlılığının artması sonucu iş gücü devir hızı düştüğünden dolayı işe alma, eğitim maliyetleri, hatalı ürün ve hizmet üretiminde azalış bakımından giderlerin azalmasını sağlar.

- Çalışanların işe bakış açısı değişir, işlerini severek yaparlar, dolayısıyla çalışan tatmininde artış olur.

- Çalışanların memnuniyet düzeylerinin yükselmesi sonucu, kendilerini işlerine adadıklarından dolayı hizmet kalitesinde artış sağlanır.

- Organizasyonda değişime ve yeniliklere açık bir örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olur. Çalışanların değişime gösterdikleri tepkilerin azalmasını sağlar. (Arnett, Laverie, Mclane, 2002:87)

#### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar, literatürde son yıllarda geniş bir biçimde ele

almaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık konusu, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Birey-örgüt ilişkisinin geliştirilmesi zannedildiği kadar kolay değildir. Uygulamada sıklıkla görülen sorunlardan biri de işletmelerde bireyleri örgüte bağlamada yaşanan sorunlardır. Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerde maliyeti düşürmenin en kolay yolunun personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedeler gözükmektedir. Çalışanların örgüte güveni azalmaktadır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. (Özdevecioğlu, 2003:113-114)

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte bütünleşmesi ve örgüte iştirak etmesinin göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç unsurla karakterize edilmektedir. Bunlar:

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye istekli oluş,
- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine arzu duymadır. (Doğan, Kılıç, 2007:39)

### 3.1. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı söz konusudur. Örgütsel bağlılık işten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; yetersiz performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değişikliği ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir. (Balay, 2000:83-84)

Randal'ın örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış olduğu çalışmada, bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin çalışana ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları vurgulanmıştır. Ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları Tablo 1' de özetlenmektedir.

#### 3.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, çalışanın yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel çalışmalarda geri oldukları gibi, aynı zamanda grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bu yüzden bu tip çalışanlar, örgüt içinde duygusuz çalışanlar olarak adlandırılmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti itiraz ve

Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyi	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<b>Düşük</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li> <li>İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme,</li> <li>Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li> <li>Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek işdevri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zara verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.</li> </ul>
<b>İlmlı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev,</li> <li>Yaratıcı işgörenler,</li> <li>Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artan işgören kıdemi,</li> <li>Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>Sınırlı iş devri,</li> <li>Yüksek iş tatmini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li> <li>İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi. Örgütsel etkinliğin azalması.</li> </ul>
<b>Yüksek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> <li>Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim.</li> <li>İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul görmesi,</li> <li>Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>Örgütsel amaçların karşılanabilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Güvenli ve istikrarlı işgücü, İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.</li> </ul>

**Kaynak:** (Balay, 2000:93-94)

şikâyetlerle sonuçlandığı için örgütün adına leke gelmekte, müşterilerin güveni yitirmekte, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir düşüşleri meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir. (Doğan, Kılıç, 2007:54)

### 3.1.2. İlmlı Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Çalışan deneyiminin güçlü, fakat örgütsel açıdan özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumaya çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün ancak bazı değerlerini kabul etme

yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. (Balay, 2000:88)

Bunun yanında örgüte ilmlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma karşı sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışmaya maruz kalırlar. (Bayram, 2006:136)

### 3.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlamanın yanı sıra, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara

getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. (Balay, 2000:89)

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu çalışanlar mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumculuk ve az ödülün mahrum bırakılmış hissine kapılmaları hallerinde örgütten ayrılmaktadırlar. (Bayram, 2006:136)

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgüt içinde olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven verir ve bu güven sonucu örgütte kararlı iş gücü grubunun oluşması sağlanır. Örgüt bünyesinde var olan kararlı ve güvenilir iş gücü ise, örgüt amaçlarını isteyerek kabul etmekte ve örgüt için en verimli ürünü ortaya koymaya çalışmaktadır. (Balay, 2000:90)

Örgütsel bağlılığın çalışan bazında yüksek düzeyde olması, verimlilik artışı, üretilen mal ve hizmet kalitesinde artış, örgüt içerisinde etkili iletişim gibi yararlar da sağlamaktadır. (Randall, 1987:464)

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kısmında araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, araştırmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, içsel müşteri olarak kabul edilen kurum çalışanlarının,

çalıştıkları kurum ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilere bağlı olarak oluşan duygu ve düşüncelerinin kuruma bağlılık düzeyini ortaya koymaktır.

##### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmada “keşifsel araştırma” modeli uygulanmıştır. Yapılan anket çalışması ile hizmet sektöründe müşteri tatmini açısından içsel pazarlamanın önemi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışanların kurumlarına ait duygu ve düşüncelerinin cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, personel türü ve hizmet süresi demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Araştırma boyunca çalışanlar ankete katılanlar olarak tanımlanacaktır.

Araştırma, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi’nde yapılmıştır. Anket üniversitede görev yapmakta olan 170 akademik, 170 idari personele 2009 yılı mayıs ayında Üniversite Rektörlüğü’nden gerekli izin alındıktan sonra, elektronik ortamda uygulanmıştır.

Ankete yer alan sorular konu ile ilgili literatüre bağlı kalınarak, Meyer ve Allen tarafından hazırlanmış olan örgütsel bağlılık ölçeği ve Muğla Üniversitesi tarafından hazırlanan akademik ve idari personel memnuniyet anketinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Her bir soru, 1’den 5’e kadar değişen (1= Hiç Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum) Likert Tipi Ölçek ile değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	109	32,1
Erkek	231	67,9
<b>Yaş</b>		
18-25	24	7,1



<b>Demografik Değişenler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
26-35	132	38,8
36-45	122	35,9
45 ve üzeri	62	18,2
<b>Eğitim Düzeyleri</b>		
Lise	36	10,6
Önlisans	60	17,6
Lisans	109	32,1
Lisansüstü	135	39,7
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	253	74,4
Bekar	87	25,6
<b>Görev Süreleri</b>		
1 Yıldan Az	21	6,2
1-3 Yıl	28	8,2
4-6 Yıl	40	11,8
7-9 Yıl	51	15,0
10 ve Üzeri Yıl	200	58,8
<b>Personel Türü</b>		
Akademik	170	50,0
İdari	170	50,0

Çalışanların % 67,9'unun erkek, % 32,1'inin ise kadın olduğu anlaşılmaktadır. Bu oran ana kitle olan üniversitenin kadrolu akademik ve idari personelinin erkek/kadın oranıyla neredeyse bire bir aynıdır. Katılımcıların % 7,1'inin 18-25 yaşları arasında, % 38,8'inin 26-35 yaşları arasında, % 35,9'unun 36-45 yaşları arasında, % 18,2'sinin ise 45 yaş ve üzeri yaşlarda olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların % 25,6'sının bekar, % 74,4'ünün evli olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 39,7'sinin lisansüstü, % 32,1'inin lisans, % 17,6'sının ön lisans ve %10,6'sının lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılan çalışanlar arasında ilköğretim mezunu

bulunmamaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun yükseköğrenim mezunu olması, çalışanlar arasında ilköğretim mezunu bulunmaması kurumun personel alımında seçici davrandığını ve yönetim tarafından personelin eğitimine devam etmesine destek olduğunun bir göstergesidir. Katılımcıların % 6,2'sinin bir yıldan az, % 8,2'sinin 1-3 yıl arası, % 11,8'inin 4-6 yıl arası, % 15'inin 7-9 yıl arası, %58,8'inin ise 10 yılın üzerinde bir süredir görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Ankete katılan çalışanların % 50'si akademik, % 50'si idari personelden seçilmiştir.

#### 4.2.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alfa  $\alpha$  değeri 0.928 olarak bulunmuş dolayısıyla

yüksek derecede güvenilirlik sağlanmıştır. Sonuç % 92,8 derecesinde güvenilir olup, diğer analizlerin yapılması için uygundur.

değerinden önemli ölçüde farklı olup olmadığını belirlemek için Tek örnek T Testi uygulanmıştır.

#### 4.2.2. Tek Örnek T Testi Analizleri

Örneklem grubuna ait ortalamaların, daha önceden belirlen 0,05 significant

Tablo 3: Tek Örnek T Testi Tablosu

Hipotezler	t	sig.(2- tarafli)	Ortalama	Sonuç
H1. Kurumun sağladığı maddi imkânlar yeterlidir. (Maaş, mesai ücreti, ek ders ücreti vb.)	9,105	,000	3,6029	Kabul.
H2. Kurumum gelecek kariyerimle ilgili yeterli güvence vermektedir.	3,148	,002	3,2235	Kabul.
H3. Ofislerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyükük, aydınlatma, ısıtma, akustik)	-1,287	,199	2,9088	Red.
H4. Ofislerin temizliğı yeterlidir.	-4,097	,000	2,7088	Red.
H5. Üniversitemiz bilişim teknolojileri bakımından yeterlidir.	-9,237	,000	2,4529	Red.
H6. Üniversitemizin güvenlik önlemleri yeterlidir.	4,212	,000	3,2882	Kabul.
H7. Yönetim tarafından İnsan kaynakları planlaması yapılırken fikirlerimiz alınır.	13,897	,000	3,8706	Kabul.
H8. Üniversite öğrenci adaylarına yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili fikirlerimiz alınır.	14,270	,000	3,8765	Kabul.
H9. Kurum içerisinde yapılan sosyal etkinlikler yeterlidir.	3,341	,001	3,2265	Kabul.
H10. Kurumun sunduğı ulaşım olanakları yeterlidir.	15,551	,000	3,9647	Kabul.
H11. Dersliklerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyükük, aydınlatma, ısıtma, akustik)	1,163	,246	3,0765	Red.
H12. İdari personelle iletişim ortamı olumludur.	-4,420	,675	2,9706	Red.
H13. Tüm çalışanların yetenekleri yaptıkları işe uygundur.	10,808	,000	3,6618	Kabul.
H14. Yaptığım görev yetenek ve niteliğime uygundur.	-11,707	,000	2,2235	Red.
H15. Kurum yöneticilerinin personele yönelik genel tutum ve yaklaşımları olumludur.	-1,192	,234	2,9176	Red.
H16. Kurum içerisinde İdari personelin kendi aralarındaki ilişkiler olumludur.	-1,672	,095	2,8941	Red.
H17. Kurum içerisinde yeterli seviyede işbirliğı ve dayanışma vardır.	3,202	,001	3,2029	Kabul.
H18. Personele yönelik hizmet içi eğitimler yeterlidir.	5,642	,000	3,3588	Kabul.
H19. Ödül sistemimiz örgüt amaçlarımıza bağlıdır.	8,524	,000	3,5353	Kabul.
H20. Ödül sistemimiz, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem verir.	6,741	,000	3,4235	Kabul.
H21. Akademik personelle iletişim ortamı olumludur.	-1,183	,238	2,9235	Red.
H22. Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	-6,388	,000	2,5588	Red.
H23. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.	-18,993	,000	1,9559	Red.

Hipotezler	t	sig.(2- tarafli)	Ortalama	Sonuç
H24. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	-6,005	,000	2,5912	Red.
H25. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	-6,901	,000	2,5353	Red.
H26. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	-6,748	,000	2,5647	Red.
H27. Şuan bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	2,744	,006	3,2000	Kabul.
H28. Şuan bu kurumda kalmam, istekten ziyade gereklidir.	-2,762	,006	2,8059	Red.
H29. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	-1,828	,068	2,8735	Red.
H30. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlamama ihtimalidir.	,438	,662	3,0294	Red.
H31. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe duyuyorum.	-2,643	,009	2,8176	Red.
H32. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	-,090	,928	2,9941	Red.
H33. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	-7,573	,000	2,4765	Red.
H34. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	-4,978	,000	2,6618	Red.

**$\alpha : 0,05$**

H1. Kurumun sağladığı maddi imkânlar yeterlidir. (Maaş, mesai ücreti, ek ders ücreti vb.): Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu ve t değeri pozitif (9,105) olduğu için "Kurumun sağladığı imkânlar yeterlidir." hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitenin kurum olarak sağladığı maaş, mesai ücreti, ek ders ücreti vb. imkânlar yeterlidir.

H2. Kurumum gelecek kariyerimle ilgili yeterli güvence vermektedir: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (3,148) olduğu için "Kurumum gelecek kariyerimle ilgili yeterli güvence vermektedir." hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversite çalışanların gelecek kariyeriyle ilgili yeterli güvence vermektedir.

H3. Ofislerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyüklik, aydınlatma, ısıtma, akustik): Significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için "Ofislerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir (Büyüklik, aydınlatma,

ısıtma, akustik)" hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar üniversitede yer alan ofislerin fiziksel çalışma ortamının yeterli olup olmadığı konusunda kararsızdılar.

H4. Ofislerin temizliği yeterlidir: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için katılımcılar karardır. Fakat t değeri negatif (-4,097) olduğu için "Ofislerin temizliği yeterlidir." hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılara göre üniversitede yer alan ofislerin temizliği yetersizdir.

H5. Üniversitemiz bilişim teknolojileri bakımından yeterlidir: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-9,237) olduğu için "Üniversitemiz bilişim teknolojileri bakımından yeterlidir." hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılara göre üniversite bilişim teknolojileri bakımından yeterli değildir.

H6. Üniversitemizin güvenlik önlemleri yeterlidir: Significant değeri 0,05'ten küçük

olduğu için ve t değeri pozitif (4,212) olduğu için “Üniversitemizin güvenlik önlemleri yeterlidir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitenin güvenlik önlemleri yeterlidir.

H7. Yönetim tarafından insan kaynakları planlaması yapılırken fikirlerimiz alınır: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (13,897) olduğu için “Yönetim tarafından insan kaynakları planlaması yapılırken fikirlerimiz alınır.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversite yönetimi tarafından insan kaynakları planlaması yapılırken çalışanların fikirleri alınmaktadır.

H8. Üniversite öğrenci adaylarına yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili fikirlerimiz alınır: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (14,270) olduğu için “Üniversite öğrenci adaylarına yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili fikirlerimiz alınır.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversite öğrenci adaylarına yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili çalışanların fikirleri alınmaktadır.

H9. Kurum içerisinde yapılan sosyal etkinlikler yeterlidir: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (3,341) olduğu için “Kurum içerisinde yapılan sosyal etkinlikler yeterlidir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede yapılan sosyal etkinlikler yeterlidir.

H10. Kurumun sunduğu ulaşım olanakları yeterlidir: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (15,551) olduğu için “Kurumun sunduğu ulaşım olanakları yeterlidir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitenin çalışanlarına sunduğu ulaşım olanakları yeterlidir.

H11. Dersliklerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyüklik, aydınlatma, ısıtma, akustik): Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “Dersliklerin fiziksel çalışma ortamı yeterlidir. (Büyüklik, aydınlatma, ısıtma, akustik)” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar dersliklerin fiziksel çalışma ortamının büyüklik, aydınlatma,

ısıtma ve akustik bakımından yeterli olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H12. İdari personelle iletişim ortamı olumludur: Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “İdari personelle iletişim ortamı olumludur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar İdari personelle iletişim ortamının olumlu olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H13. Tüm çalışanların yetenekleri yaptıkları işe uygundur: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (10,808) olduğu için “Tüm çalışanların yetenekleri yaptıkları işe uygundur.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversite çalışanlarının tümünün yetenekleri yaptıkları işe uygundur.

H14. Yaptığım görev yetenek ve niteliğime uygundur: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-11,707) olduğu için “Yaptığım görev yetenek ve niteliğime uygundur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılara yapmakta oldukları görev yetenek ve niteliklerine uygun değildir.

H15. Kurum yöneticilerinin personele yönelik genel tutum ve yaklaşımları olumludur: Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “Kurum yöneticilerinin personele yönelik genel tutum ve yaklaşımları olumludur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar kurum yöneticilerinin personele yönelik genel tutum ve yaklaşımlarının olumlu olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H16. Kurum içerisinde İdari personelin kendi aralarındaki ilişkiler olumludur: Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “Kurum içerisinde İdari personelin kendi aralarındaki ilişkiler olumludur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar kurum içerisinde İdari personelin kendi aralarındaki ilişkilerin olumlu olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H17. Kurum içerisinde yeterli seviyede işbirliği ve dayanışma vardır: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (3,202) olduğu için “Kurum

içerisinde yeterli seviyede işbirliği ve dayanışma vardır.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede çalışanlar arasında yeterli seviyede işbirliği ve dayanışma vardır.

H18. Personele yönelik hizmet içi eğitimler yeterlidir: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (5,642) olduğu için “Personele yönelik hizmet içi eğitimler yeterlidir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede personele yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimler yeterlidir.

H19. Ödül sistemimiz örgüt amaçlarımıza bağlıdır: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (8,524) olduğu için “Ödül sistemimiz örgüt amaçlarımıza bağlıdır.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede uygulanan ödül sistemi örgüt amaçlarına bağlıdır.

H20. Ödül sistemimiz, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem verir: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (6,741) olduğu için “Ödül sistemimiz, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem verir.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılara göre üniversitede uygulanan ödül sistemi örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem vermektedir.

H21. Akademik personelle iletişim ortamı olumludur: Significant değeri 0,05’ten büyük olduğu için “Akademik personelle iletişim ortamı olumludur.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar akademik personelle iletişim ortamının olumlu olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H22. Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-6,388) olduğu için “Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.”

hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar kariyer hayatlarının geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyacaklarını düşünmemektedirler.

H23. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-18,993) olduğu için “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalıştıkları kurumun problemlerini kendi problemleri gibi görmemektedirler.

H24. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-6,005) olduğu için “Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalıştıkları kurumda kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmemektedirler.

H25. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-6,901) olduğu için “Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalıştıkları kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmemektedirler.

H26. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-6,748) olduğu için “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalıştıkları kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmemektedirler.

H27. Şuan bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur: Significant değeri 0,05’ten küçük olduğu için ve t değeri pozitif (2,744) olduğu için “Şuan bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.” hipotezi kabul edilir. Yani katılımcılar şuan çalışmakta oldukları kurumdan ayrılmalarının bundan sonraki hayatlarında

maddi zarara uğramalarına neden olacağını düşünmektedirler.

H28. Şuan bu kurumda kalmam, istekten ziyade gereklidir: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için ve t değeri negatif (-2,762) olduğu için “Şuan bu kurumda kalmam, istekten ziyade gereklidir.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar şuan buldukları kurumda kalmalarının istekten ziyade gerekli olduğunu düşünmemektedirler.

H29. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum: Significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için “Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar buldukları kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olup olmadıkları konusunda kararsızdırlar.

H30. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlamama ihtimalidir: Significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için “Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlamama ihtimalidir.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar buldukları kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birinin de başka bir kurumun buldukları kurumda sahip oldukları olanakları sağlayamama ihtimali olup olmadığı konusunda kararsızdırlar.

H31. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe duyuyorum: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu ve t değeri negatif (-2,643) olduğu için “Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe duyuyorum.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldıklarında neler olacağı konusunda endişe duymamaktadırlar.

H32. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de

ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir: Significant değeri 0,05'ten büyük olduğu için “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar buldukları kurumda çalışmaya devam etmelerinin önemli nedenlerinden birinin de ayrılmasının kişisel fedakârlık gerektirip gerektirmediği konusunda kararsızdırlar.

H33. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu ve t değeri negatif (-7,573) olduğu için “Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar kendi avantajlarına olsa bile, çalıştıkları kurumdan şimdi ayrılmanın kendilerine doğru gelmediği görüşüne katılmamaktadırlar.

H34. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor: Significant değeri 0,05'ten küçük olduğu için ve t değeri negatif olduğu için “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” hipotezi reddedilmektedir. Yani katılımcılar çalışmakta oldukları kurumun sadakatlerini hak ettiğini düşünmemektedirler.

## 5. SONUÇ

İçinde bulunduğumuz küreselleşme çağında örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkili kaynak olarak kabul edilen insanın örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilebilmesi için örgüt çalışanlarının motivasyonlarını, memnuniyet düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik içsel pazarlama faaliyetleri içerisine girmeleri gerekmektedir. Bu çalışma çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılabilmesi için iç müşteri olarak kabul edilen çalışanlara yönelik içsel pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülerek ve bağımsız değişkenlerle

bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunarak çalışmanın amacına ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre farklı bileşenlerin, kurum performansı üzerinde farklı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların özelliklerinin incelenmesi sonucu çalışanların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu gözlenmiştir. Kurumda kadın çalışanların istihdamında artış yapılarak kadın çalışanların sayısı artırılıp, bu yolla kurum içinde var olan erkek egemen kültür ortamının değiştirilmesine katkı sağlanabilir. Bununla birlikte çalışanların % 50'den fazlasının on yıl ve üzerinde bir süredir görev yapan üniversite çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun deneyimli personelden oluştuğunun ispatıdır. Aynı zamanda üniversite çalışanlarının örgüte bağlılığının bir göstergesidir. Bunun yanı sıra kurum yeni personel alımına devam etmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli etkenlerden olan maddi olanaklar bakımından kurumun sağladığı maddi olanaklar personelin geneli tarafından yeterli görülmele beraber, akademik personelin memnuniyetinin idari personele göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Akademik personelin memnuniyetinin artırılması bakımından araştırmalarının projelerle desteklenerek finanse edilmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör olan kurum içi yükselme bakımından kurumun çalışanların gelecek kariyerleri ile ilgili güvence verdiği, çalışanların bu kurumda yükelebileceklerini düşündüklerini gözlenmektedir. Bu, üniversite yönetiminin kurumun görevde yükselme kriterlerine sadık kaldığı ve görevde yükselmeye üstün performans gösteren çalışanlara öncelik verildiğini göstermektedir.

Çalışanların işyerinde mutlu olmaları ve yaptıkları işe motive olabilmeleri için çalışma ortamının büyüklük, aydınlatma, ısıtma, akustik ve temizlik bakımından yeterli olması gerekmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen çalışma

ortamı bakımından üniversitenin sağladığı imkânların yeterli olduğu, çalışanların genelinin ofislerin çalışma ortamından memnun olduğu, ancak ofislerin temizliğinden memnun olmadıkları görülmüştür. Çalışanların vakitlerinin büyük bir çoğunluğunun geçirdikleri ofislerin temizliğinin yetersiz olması çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Bunun için üniversite yönetimi tarafından ofislerin temizliğine daha fazla önem verilmeli, sorunun çözümü için gerekliyse temizlik personeli sayısının artırılması yoluna gidilmelidir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yapılan çalışmaların ve projelerin büyük çoğunluğunun bilgi teknolojileri yardımıyla yapılması nedeniyle bilişim teknolojileri de çalışanların örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Personelin bilişim teknolojileri ile ilgili memnuniyetinin artırılması amacıyla, üniversite genelinde kullanılmakta olan otomasyonların güncellenmesi, mevcut bilgisayarlardan yetersiz olanların kapasitesinin yükseltilmesi ya da yenilenmesi, network ağlarının yenilenmesi gerekmektedir.

Çalışanların fikirlerine değer verilmesi, çalışanların saygı görmesi örgütsel bağlılıklarını etkileyen diğer bir faktördür. Üniversite yönetimi tarafından rutin olarak gerçekleştirilen beyin fırtınası toplantılarında çalışanların üniversitenin sorunlarına yönelik ve üniversitenin nasıl daha başarılı hale getirilebileceğine yönelik çözüm önerilerinin dinlenmesi ve uygulamaya geçirilmesi örgütsel bağlılığın artırılması adına büyük önem arz etmektedir.

Üniversitenin örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler olan güvenlik, sosyal etkinlikler ve ulaşım imkânları bakımından da çalışan memnuniyetini sağladığı görülmektedir.

Akademik ve idari personelin çalıştıkları birime yönelik olarak verdikleri ifadelere katılım derecelerine ilişkin görüşleri genel olarak incelendiğinde örgüte olan bağlılık

düzeylerinin fazla yüksek olmadığı, buna göre; en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler devam bağlılığı ile ilgili ifadeler olurken; onu sırasıyla normatif ve duygusal bağlılık ile ilgili ifadeler izlemektedir. Konuyla ilgili literatürde ise örgütsel bağlılığa yönelik söz konusu boyutların önem derecesine ilişkin en çok istenilen durum, üniversitedeki durumun tam tersine, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olması hususudur.

İçsel pazarlama ile ilgili ifadelere olumlu cevaplar verilirken, örgütsel bağlılık düzeyinin düşük çıkması çelişki yaratmaktadır. Bu dikkate değer bir durumdur. Çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi, gerek örgütsel

gelişmeyi gerekse çalışanların işlerini daha istekli yapmalarında etkili olacaktır.

Faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenen eğitim sektörünün en önemli basamağı olan ve gelecek nesillerin yetiştirilmesinde önemli payı olan üniversitede, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi adına üniversite yönetimine büyük görev düşmektedir. Çalışanların memnuniyet ve bağlılık düzeyleriyle ilgili olarak yılda en az bir kez yapılacak araştırmalarla, bu araştırmadan çıkan sonuçların kıyaslanması ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırıcı nitelikte uygulamalara ağırlık verilmesi kurumun örgütsel gelişimine yönelik olumlu katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

1. ARNETT D. B., LAVERIE D. A., McLANE C. (2002). "Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Sayı: April, s.87-96.
2. BALAY R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
3. BANSAL H. S., MENDELSON M. B. ve SHARMA B. (2001). "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes," *Journal of Quality Management* , Vol:6, s. 61-76.
4. BERRY L. L. (1981). "The Employee As Customer," *Journal of Retail Banking*, Vol:3, s. 33-39.
5. BALLANTYNE D. (2000). "Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal," *International Journal of Bank Marketing*, Vol:18, No:6, s.274-286.
6. BAYRAM L (2006)., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık," *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, s.125-139.
7. CHANG C. (2007). "Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan," *Journal of Nursing Research*, Vol:15, No:4 s. 265-274.
8. DOĞAN S. ve KILIÇ S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi," *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:29, Temmuz-Aralık, s.37-61.
9. GRÖNROOS C. (1990). *Service Management and Marketing*, Lexington Boks, Massachusetts.
10. LINGS I. N. (2004) "Internal Market Orientation Construct and Consequences," *Journal of Business Research*, Vol:57, s. 409-410.
11. LOVELOCK C. H. (1994) *Services Marketing: Text, Cases & Readings*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
12. ÖZDEVECİOĞLU M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,"



- Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, S.113-130.
13. RAFIQ M. ve AHMED P. K. (2000). "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension," Journal of Services Marketing, Vol:14,No:6, s. 449-462.
14. RANDALL D. M. (1987). "Commitment and Organization:The Organization Man Revisited," Academy of Management Review, Vol:12, Number:3, s. 460-471.
15. VAREY R. J. ve LEWIS B. R. (1999). "A Broadened Conception of Internal Marketing," European Journal of Marketing, Vol:33,No:9, s. 926-944.
16. VARİNLİ İ. (2008). Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar, Detay Yayıncılık, Ankara.
17. YAPRAKLI Ş. ve ÖZER S. (2001). "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım "İçsel Pazarlama," Pazarlama Dünyası, Yıl:15, Sayı:2001-06, s. 58-62.