



**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN  
KURUMSAL İTİBAR İLE İLİŞKİSİNDE ÇALIŞAN  
MEMNUNİYETİNİN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Coşkun KAYA**

**Danışman  
Doç. Dr. Gül Banu DAYANÇ KIYAT**

**İstanbul - 2020**

**T.C.**  
**HALİÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

**İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN**  
**KURUMSAL İTİBAR İLE İLİŞKİSİNDE ÇALIŞAN**  
**MEMNUNİYETİNİN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Coşkun KAYA**

**Danışmanı**  
**Doç. Dr. Gül Banu DAYANÇ KIYAT**

**İstanbul – 2020**

## Turnitin Orijinallik Raporu

İşleme konu: 23-Haz-2020 11:19 +03  
 NUMARA: 1348471873  
 Kelime Sayısı: 62627  
 Gönderildi: 1

İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN KURUMSAL  
 İTİBAR İLE İLİŞKİSİNDE ÇALIŞAN  
 MEMNUNİYETİNİN ROLÜ Coşkun Kaya tarafından

Benzerlik Endeksi  
 %24

Kaynağa göre Benzerlik  
 İnternet Sources: %18  
 Yayınlar: %9  
 Öğrenci Ödevleri: %18

*Doc. Dr. G. Baran*  
*Dayana Kuyat*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1% match (15-May-2019 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Trakya University on 2019-05-15</a>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1% match (06-Eyl-2018 tarihli internet)<br><a href="http://ijmeb.org/index.php/zkeshe/article/download/1893/pdf">http://ijmeb.org/index.php/zkeshe/article/download/1893/pdf</a>                                                                                                                                                                                                 |
| 1% match (22-Haz-2019 tarihli internet)<br><a href="https://dergipark.org.tr/download/article-file/497406">https://dergipark.org.tr/download/article-file/497406</a>                                                                                                                                                                                                             |
| 1% match (23-May-2019 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to The Scientific &amp; Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) on 2019-05-23</a>                                                                                                                                                                                                            |
| < 1% match (16-Ara-2017 tarihli internet)<br><a href="https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/31855/Lubbe_Elements(2013).pdf">https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/31855/Lubbe_Elements(2013).pdf</a>                                                                                                                                                     |
| < 1% match (05-Kas-2019 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Istanbul Medipol Üniversitesi on 2019-11-05</a>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| < 1% match (03-Ara-2019 tarihli internet)<br><a href="http://sosyoteknik.selcuk.edu.tr/sustad/article/download/113/92">http://sosyoteknik.selcuk.edu.tr/sustad/article/download/113/92</a>                                                                                                                                                                                       |
| < 1% match (29-Haz-2019 tarihli internet)<br><a href="http://www.smartofjournal.com/Makaleler/580139284_3.%2018-4.14_ID145.%20G%c3%bczel%20%20Barakaz%c4%b1%201001-1010.pdf">http://www.smartofjournal.com/Makaleler/580139284_3.%2018-4.14_ID145.%20G%c3%bczel%20%20Barakaz%c4%b1%201001-1010.pdf</a>                                                                           |
| < 1% match (14-Kas-2019 tarihli internet)<br><a href="http://wccsr.org.tr/pdf/Tam-Bildiri-Kitabi.pdf">http://wccsr.org.tr/pdf/Tam-Bildiri-Kitabi.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                         |
| < 1% match (26-Ağu-2019 tarihli internet)<br><a href="https://dergipark.org.tr/download/article-file/636586">https://dergipark.org.tr/download/article-file/636586</a>                                                                                                                                                                                                           |
| < 1% match (22-Tem-2016 tarihli internet)<br><a href="http://docplayer.biz.tr/6090188-Hastane-isletmelerinde-icsel-pazarlama-yaklasiminin-is-tatmini-ve-orgutsel-baglilik-uzerine-etkisi-ispirta-ili-ornegi.html">http://docplayer.biz.tr/6090188-Hastane-isletmelerinde-icsel-pazarlama-yaklasiminin-is-tatmini-ve-orgutsel-baglilik-uzerine-etkisi-ispirta-ili-ornegi.html</a> |
| < 1% match (20-May-2019 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Ege Üniversitesi on 2019-05-20</a>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| < 1% match (02-Eki-2019 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Marmara University on 2019-10-02</a>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| < 1% match (28-Eki-2019 tarihli internet)<br><a href="https://www.brij.org/index.php/1/article/view/216">https://www.brij.org/index.php/1/article/view/216</a>                                                                                                                                                                                                                   |
| < 1% match (19-Ara-2019 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Trakya University on 2019-12-19</a>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| < 1% match (11-Eyl-2018 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Abant İzzet Baysal Üniversitesi on 2018-09-11</a>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| < 1% match (20-Nis-2017 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Adnan Menderes Üniversitesi on 2017-04-20</a>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| < 1% match (08-Tem-2019 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Istanbul Medipol Üniversitesi on 2019-07-08</a>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| < 1% match (22-Kas-2019 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to Akdeniz University on 2019-11-22</a>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| < 1% match (25-May-2015 tarihli internet)<br><a href="http://www.isguc.org/download.php?id=541&amp;tk=327554bce8b05e8d14b072b4e650af67&amp;f=541.pdf&amp;user=&amp;lg=tr">http://www.isguc.org/download.php?id=541&amp;tk=327554bce8b05e8d14b072b4e650af67&amp;f=541.pdf&amp;user=&amp;lg=tr</a>                                                                                 |
| < 1% match (23-Kas-2017 tarihli internet)<br><a href="http://thesis.lib.nccu.edu.tw/cgi-bin/cdrfb3/gswweb.cgi?ccid=LnFcEP&amp;o=sid%3D%22G1031525191%22">http://thesis.lib.nccu.edu.tw/cgi-bin/cdrfb3/gswweb.cgi?ccid=LnFcEP&amp;o=sid%3D%22G1031525191%22</a>                                                                                                                   |
| < 1% match (29-Nis-2020 tarihli internet)<br><a href="https://www.apikam.org.tr/YuklenenDosyalar/Dokumanlar/46caa78e-a9d9-4ecf-b414-0ff11b751cdd534728.pdf">https://www.apikam.org.tr/YuklenenDosyalar/Dokumanlar/46caa78e-a9d9-4ecf-b414-0ff11b751cdd534728.pdf</a>                                                                                                             |
| < 1% match (26-Nis-2020 tarihli internet)<br><a href="https://1e35edeb-4e5c-4c4f-a7b8-24cb8c0165f8.filesusr.com/ugd/70884e_aaca6f9d5bd049c9a2c22f06614b09c.pdf">https://1e35edeb-4e5c-4c4f-a7b8-24cb8c0165f8.filesusr.com/ugd/70884e_aaca6f9d5bd049c9a2c22f06614b09c.pdf</a>                                                                                                     |
| < 1% match (23-Oca-2020 tarihli öğrenci ödevleri)<br><a href="#">Submitted to The Scientific &amp; Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) on 2020-01-23</a>                                                                                                                                                                                                          |
| < 1% match (19-Haz-2019 tarihli internet)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

...../...../2020

## TEZ ETİK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal İtibar ile İlişkisinde Çalışan Memnuniyetinin Rolü” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Doç. Dr. Gül Banu DAYANÇ KIYAT’ın sorumluluğunda tamamladığımı, verileri kendim topladığımı, analizleri ilgili laboratuvarlarda yaptığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Coskun Kaya

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında ilk günden itibaren akademik bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, desteğini benden esirgemeyen, her konuda bilgi alışverişinde bulunduğum, güler yüzü ve hoşgörüsüyle her zaman yanımda olduğunu bildiğim kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. G. Banu DAYANÇ KIYAT'a minnet duygularıyla teşekkür ederim.

Gerek tez izleme komitelerinde, gerekse de tez savunma sınavında önemli katkılarıyla bizi yönlendiren değerli hocalarım; Prof. Dr. M. Zeki AKSAN, Prof. Dr. Cem SÜTÇÜ,'ye teşekkürlerimi sunuyorum. Her ihtiyaç duyduğumda yanımda olan ve yardımını esirgemeyen, çalışkanlığı, azmi ile mutlaka başarılı olacağına inandığım istatistik hocam Öğr. Gör. Ahmet TEKE kardeşime teşekkür ediyorum.

Son olarak bu tez çalışmamı, bu zorlu süreçte bana olan güven ve desteğini hiç esirgemeyen, en zor anlarımda beni motive eden, güç veren ve her daim yanımda olan sevgili eşim Saliha KAYA ve can oğullarım Volkan ve Celal KAYA'ya ile benimle gurur duyduğunu her zaman bana hissettiren, cumhuriyetin ilk öğretmenlerinden rahmetli babam öğretmen Celal KAYA'ya ithaf ediyorum. İstanbul, 2020 Coşkun KAYA.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                                                                                                |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>                                                                       | <b>i</b>    |
| <b>KISALTMALAR .....</b>                                                                       | <b>vii</b>  |
| <b>ŞEKİLLER .....</b>                                                                          | <b>viii</b> |
| <b>ÇİZELGELER .....</b>                                                                        | <b>ix</b>   |
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                                                                          | <b>1</b>    |
| <b>2. İÇSEL PAZARLAMA.....</b>                                                                 | <b>4</b>    |
| 2.1. Pazarlamanın Tanımı.....                                                                  | 4           |
| 2.2. İçsel Pazarlama Kavramı.....                                                              | 5           |
| 2.2.1. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık, Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini ile İlişkisi..... | 16          |
| 2.2.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Bağlılığı.....                                           | 17          |
| 2.2.1.2. Çalışan Tatmini ve İş Tatmini .....                                                   | 24          |
| 2.3. İçsel Pazarlamanın Etkileri.....                                                          | 28          |
| 2.3.1. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri.....                         | 28          |
| 2.3.2. İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi.....                                                 | 29          |
| 2.3.3. İçsel Pazarlama ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....                                      | 33          |
| 2.4. İçsel Pazarlama ve Strateji .....                                                         | 35          |
| 2.5. İP ve Motivasyon.....                                                                     | 37          |
| 2.6. İçsel Pazarlama ve İletişim.....                                                          | 41          |
| 2.7. İçsel Pazarlama ve İnovasyon .....                                                        | 45          |
| 2.8. İçsel Pazarlama ve Bilgi Yönetimi .....                                                   | 47          |
| <b>3. KURUMSAL İTİBAR .....</b>                                                                | <b>49</b>   |
| 3.1. İtibar .....                                                                              | 49          |
| 3.2. Kurumsal İtibar.....                                                                      | 51          |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3. Kurumsal İtibarın Önemi.....                                                | 65         |
| 3.4. Kurumsal İtibarın Bileşenleri .....                                         | 69         |
| 3.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....                                           | 69         |
| 3.4.2. Finansal Performans .....                                                 | 76         |
| 3.4.3. Ürün ve Hizmet .....                                                      | 78         |
| 3.4.4. Vizyon ve Liderlik .....                                                  | 80         |
| 3.4.5. Çalışma Ortamı .....                                                      | 83         |
| 3.4.6. Duygusal Çekicilik.....                                                   | 84         |
| 3.5. Kurumsal İtibarın Oluşumunda Etkili Olan Kavramlar .....                    | 85         |
| 3.5.1. Kurumsal İmaj.....                                                        | 86         |
| 3.5.2. Kurumsal Kimlik.....                                                      | 88         |
| 3.5.3. Kurumsal Kültür.....                                                      | 90         |
| 3.5.4. Kurumsal Marka.....                                                       | 93         |
| 3.6. Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kriz.....                                       | 95         |
| 3.7. Kurumsal İtibarın Ölçümlenmesi .....                                        | 99         |
| <b>4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ .....</b>                                              | <b>101</b> |
| 4.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı .....                                           | <b>101</b> |
| 4.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi .....                                          | <b>104</b> |
| 4.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler ve Ölçülmesi .....                | <b>106</b> |
| 4.4. Çalışan Memnuniyeti ve Liderlik.....                                        | <b>114</b> |
| 4.5. Çalışan Memnuniyeti ve Meslek İçi Eğitimi.....                              | <b>115</b> |
| 4.6. Çalışan Memnuniyetinin İçsel Pazarlama ve Kurumsal İtibar ile İlişkisi .... | <b>116</b> |
| 4.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) .....                                     | <b>120</b> |
| <b>5. ARAŞTIRMA METODU .....</b>                                                 | <b>126</b> |
| 5.1. Problem .....                                                               | <b>126</b> |
| 5.2. Amaç .....                                                                  | <b>128</b> |
| 5.3. Önem .....                                                                  | <b>128</b> |

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4. Varsayımlar .....                                                                    | 129        |
| 5.5. Sınırlılıklar.....                                                                   | 130        |
| 5.6. Pilot Çalışma .....                                                                  | 130        |
| 5.7. Yöntem .....                                                                         | 131        |
| 5.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....                                              | 132        |
| 5.9. Evren ve Örneklem.....                                                               | 133        |
| 5.10. Veri Toplama Araçları.....                                                          | 134        |
| 5.10.1. İçsel Pazarlama Ölçeği .....                                                      | 134        |
| 5.10.2. Kurumsal İtibar Ölçeği.....                                                       | 136        |
| 5.10.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği.....                                                   | 137        |
| 5.10.4. Kişisel Bilgi Formu .....                                                         | 138        |
| 5.11. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi .....                                           | 138        |
| 5.12. Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı Bulgular .....                               | 139        |
| 5.13. İçsel Pazarlama Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi .....                              | 143        |
| 5.14. İçsel Pazarlama Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....                             | 146        |
| 5.15. Kurumsal İtibar Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi .....                              | 148        |
| 5.16. Kurumsal İtibar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....                              | 151        |
| 5.17. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....                           | 153        |
| 5.18. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....                         | 155        |
| <b>6. BULGULAR .....</b>                                                                  | <b>160</b> |
| 6.1. Örneklem Grubuna Ait Demografik Bulgular.....                                        | <b>160</b> |
| 6.2. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Bulgular .....                                          | <b>162</b> |
| 6.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Bulgular .....                                          | <b>163</b> |
| 6.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Bulgular .....                                      | <b>163</b> |
| 6.5. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular .....                                           | <b>163</b> |
| 6.5.1. İçsel Pazarlama, Kurumsal İtibar ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişkiler ..... | <b>164</b> |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.5.2. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi .....                                                    | <b>165</b> |
| 6.5.3. Üniversitelerin Kurumsal İtibar Katsayıları .....                                             | <b>167</b> |
| 6.5.4. İçsel Pazarlamanın Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular..... | <b>168</b> |
| 6.5.4.1. İçsel Pazarlamanın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                           | <b>168</b> |
| 6.5.4.2. İçsel Pazarlamanın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                      | <b>169</b> |
| 6.5.4.3. İçsel Pazarlamanın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                  | <b>170</b> |
| 6.5.4.4. İçsel Pazarlamanın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                 | <b>171</b> |
| 6.5.4.5. İçsel Pazarlamanın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                   | <b>172</b> |
| 6.5.4.6. İçsel Pazarlamanın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması .....                        | <b>174</b> |
| 6.5.4.7. İçsel Pazarlamanın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....               | <b>175</b> |
| 6.5.4.8. İçsel Pazarlamanın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....      | <b>177</b> |
| 6.5.5. Kurumsal İtibarın Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular.....  | <b>178</b> |
| 6.5.5.1. Kurumsal İtibarın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması .....                           | <b>179</b> |
| 6.5.5.2. Kurumsal İtibarın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                       | <b>180</b> |
| 6.5.5.3. Kurumsal İtibarın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                   | <b>181</b> |

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.5.5.4. Kurumsal İtibarın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                      | 181        |
| 6.5.5.5. Kurumsal İtibarın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                        | 182        |
| 6.5.5.6. Kurumsal İtibarın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması .....                             | 185        |
| 6.5.5.7. Kurumsal İtibarın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                    | 186        |
| 6.5.5.8. Kurumsal İtibarın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....           | 188        |
| 6.5.6. Çalışan Memnuniyetinin Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular..... | 190        |
| 6.5.6.1. Çalışan Memnuniyetinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                           | 190        |
| 6.5.6.2. Çalışan Memnuniyetinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                      | 191        |
| 6.5.6.3. Çalışan Memnuniyetinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                  | 191        |
| 6.5.6.4. Çalışan Memnuniyetinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                 | 192        |
| 7.5.6.5. Çalışan Memnuniyetinin Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                   | 192        |
| 6.5.6.6. Çalışan Memnuniyetinin Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....                         | 194        |
| 6.5.6.7. Çalışan Memnuniyetinin Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....               | 196        |
| 6.5.6.8. Çalışan Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....      | 198        |
| <b>7. SONUÇLAR .....</b>                                                                                 | <b>200</b> |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>KAYNAKLAR.....</b> | <b>227</b> |
| <b>EKLER.....</b>     | <b>209</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>237</b> |



## KISALTMALAR

**İP** - İçsel Pazarlama

**İPO** - İçsel Pazarlama Yönelimi (Oryantasyonu)

**İHK** - İç Hizmet Kalitesi

**Kİ** - Kurumsal İtibar

**ÇM** - Çalışan Memnuniyeti

**İKY** - İnsan Kaynakları Yönetimi

**MİY** - Müşteri İlişkileri Yönetimi

## ŞEKİLLER

### Sayfa No

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1. İçsel Pazarlamanın Yapısı Kaynak. ....                                      | 15  |
| Şekil 2.2. İçsel Pazarlamanın İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kaynak .....              | 21  |
| Şekil 2.3. İçsel Pazarlama ve Çalışan Tatmini Bağlantısı.....                          | 28  |
| Şekil 2.4. İçsel Pazarlama ve İçsel Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki .....            | 32  |
| Şekil 2.5. İKY süreci ve İçsel Pazarlama .....                                         | 34  |
| Şekil 2.6. Nomolojik bir ağ içinde İPO ve Pazar Yönelimi .....                         | 36  |
| Şekil 3.1. Şirketin İtibar Platformu. ....                                             | 65  |
| Şekil 3.2. Kurumsal İtibar Kriterleri .....                                            | 100 |
| Şekil 5.1. Araştırma Modeli .....                                                      | 132 |
| Şekil 5.2. İçsel Pazarlama Ölçeği Yamaç Grafiği.....                                   | 145 |
| Şekil 5.3. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı ....      | 147 |
| Şekil 5.4. Kurumsal İtibar Ölçeği Yamaç Grafiği.....                                   | 150 |
| Şekil 5.5. Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı ....      | 152 |
| Şekil 5.6. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Yamaç Grafiği .....                              | 154 |
| Şekil 5.7. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı ..... | 156 |
| Şekil 5.8. İçsel Pazarlama Ölçeği Q-Q Plot Grafiği.....                                | 157 |
| Şekil 5.9. Kurumsal İtibar Ölçeği Q-Q Plot Grafiği .....                               | 158 |
| Şekil 5.10. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Q-Q Plot Grafiği .....                          | 158 |

## ÇİZELGELER

### Sayfa No.

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 2.1. İçsel Pazarlama Kavramsal Öncüllerinin Özeti .....                         | 15  |
| Çizelge 3.1. Kurumsal İtibar Sınıflandırma Çizelgesi .....                              | 52  |
| Çizelge 3.2. Kurumsal İtibarın Tanım Kategorisi.....                                    | 53  |
| Çizelge 3.3. Kurumsal İtibarın Boyutları.....                                           | 54  |
| Çizelge 3.4. Kurumsal İtibar Yaklaşımları Çizelgesi.....                                | 58  |
| Çizelge 3.5. Kurumsal İtibar Tanımları .....                                            | 60  |
| Çizelge 3.6. Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Arasındaki Farklar.....  | 86  |
| Çizelge 5.1. İçsel Pazarlama Ölçeği ve Boyutları.....                                   | 135 |
| Çizelge 5.2. Kurumsal İtibar Ölçeği ve Boyutları.....                                   | 136 |
| Çizelge 5.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği .....                                           | 138 |
| Çizelge 5.4. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                         | 139 |
| Çizelge 5.5. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bulgular .....                    | 140 |
| Çizelge 5.6. Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bulgular .....                    | 142 |
| Çizelge 5.7. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bulgular .....                | 143 |
| Çizelge 5.8. İçsel Pazarlama Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları ....       | 144 |
| Çizelge 5.9. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri.....                   | 148 |
| Çizelge 5.10. Kurumsal İtibar Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları ..        | 149 |
| Çizelge 5.11. Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri.....                  | 153 |
| Çizelge 5.12. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları ..... | 154 |
| Çizelge 5.13. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri.....              | 156 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 5.14. Ölçeklere Ait Hesaplanan Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....                                        | 157 |
| Çizelge 6.1. Demografik Bulgular .....                                                                             | 160 |
| Çizelge 6.2. İçsel pazarlama Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri .....                                        | 162 |
| Çizelge 6.3. Kurumsal İtibar Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri.....                                         | 163 |
| Çizelge 6.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri....                                      | 163 |
| Çizelge 6.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analiz Sonuçları .....                                                   | 164 |
| Çizelge 6.6. Regresyon Analiz Sonuçları .....                                                                      | 165 |
| Çizelge 6.7. Aracı Değişken ile Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....                                              | 166 |
| Çizelge 6.8. Araştırma Hipotezlerimize Ait Sonuçlar .....                                                          | 167 |
| Çizelge 6.9. Üniversitelerin Kurumsal İtibar Katsayıları.....                                                      | 168 |
| Çizelge 6.10. İçsel Pazarlamanın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....             | 169 |
| Çizelge 6.11. İçsel Pazarlamanın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi .....            | 169 |
| Çizelge 6.12. İçsel Pazarlamanın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....    | 170 |
| Çizelge 6.13. İçsel Pazarlamanın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi .....  | 170 |
| Çizelge 6.14. İçsel Pazarlamanın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....   | 171 |
| Çizelge 6.15. İçsel Pazarlamanın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi ..... | 172 |
| Çizelge 6.16. İçsel Pazarlamanın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....     | 172 |
| Çizelge 6.17. İçsel Pazarlamanın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi .....   | 173 |
| Çizelge 6.18. İçsel Pazarlamanın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....           | 174 |
| Çizelge 6.19. İçsel Pazarlamanın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi.....          | 175 |
| Çizelge 6.20. İçsel Pazarlamanın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi ..... | 176 |

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 6.21. İçsel Pazarlamanın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi .....          | 176 |
| Çizelge 6.22. İçsel Pazarlamanın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....   | 195 |
| Çizelge 6.23. İçsel Pazarlamanın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi ..... | 196 |
| Çizelge 6.24. Kurumsal İtibarın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....                         | 197 |
| Çizelge 6.25. Kurumsal İtibarın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi .....                  | 197 |
| Çizelge 6.26. Kurumsal İtibarın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi .....                        | 198 |
| Çizelge 6.27. Kurumsal İtibarın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....                | 199 |
| Çizelge 6.28. Kurumsal İtibarın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....               | 199 |
| Çizelge 6.29. Kurumsal İtibarın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi .....             | 200 |
| Çizelge 6.30. Kurumsal İtibarın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....                 | 183 |
| Çizelge 6.31. Kurumsal İtibarın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi .....          | 183 |
| Çizelge 6.32. Kurumsal İtibarın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....                       | 185 |
| Çizelge 6.33. Kurumsal İtibarın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi.....                      | 185 |
| Çizelge 6.34. Kurumsal İtibarın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....             | 187 |
| Çizelge 6.35. Kurumsal İtibarın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi .....           | 187 |
| Çizelge 6.36. Kurumsal İtibarın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....    | 189 |
| Çizelge 6.37. Kurumsal İtibarın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi .....  | 189 |

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 6.38. Çalışan Memnuniyetinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....                        | 190 |
| Çizelge 6.39. Çalışan Memnuniyetinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi .....                       | 191 |
| Çizelge 6.40. Çalışan Memnuniyetinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....               | 191 |
| Çizelge 6.41. Çalışan Memnuniyetinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....              | 192 |
| Çizelge 6.42. Çalışan Memnuniyetinin Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....                | 193 |
| Çizelge 6.43. Çalışan Memnuniyetinin Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi.....          | 193 |
| Çizelge 6.44. Çalışan Memnuniyetinin Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....                      | 195 |
| Çizelge 6.45. Çalışan Memnuniyetinin Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi .....                    | 195 |
| Çizelge 6.46. Çalışan Memnuniyetinin Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi .....            | 196 |
| Çizelge 6.47. Çalışan Memnuniyetinin Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi .....          | 197 |
| Çizelge 6.48. Çalışan Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi.....    | 198 |
| Çizelge 6.49. Çalışan Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi ..... | 198 |
| Çizelge 6.50. Demografik Farklılıklar Çizelge Özeti .....                                                                         | 199 |

## ÖZET

### İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN KURUMSAL İTİBAR İLE İLİŞKİSİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ROLÜ

Literatürde içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti konularıyla ilgili yapılmış ayrı ayrı çalışmalar mevcuttur. Fakat içsel pazarlama faaliyetleri ile kurumsal itibar ilişkisinin incelendiği ve bu ilişkinin çalışanların memnuniyet düzeyleri açısından değerlendirildiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla literatüre katkılar yapılabileceği, aynı zamanda Türkiye’de içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti konularında araştırma yapacak kişilere fayda sağlayacak tespitler ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, içsel pazarlama faaliyetleri ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek ve varsayılan bu ilişkide çalışan memnuniyetinin aracılık rolü olup olmadığını ortaya çıkarmak için; Türkiye ve Kıbrıs’ta faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerindeki çalışanların içsel pazarlama, kurumsal itibar ve memnuniyet algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya; 644 katılımcı iştirak etmiştir. Çalışmada, içsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolüne sahip olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı, anket yöntemidir. Katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik veriler “Kişisel Bilgi Formu”, içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmeye yönelik veriler Money ve Foreman’ın (1995) geliştirdiği “İçsel Pazarlama Ölçeği”, kurumsal itibarı ölçmeye yönelik veriler Fombrun ve arkadaşlarının (1999) geliştirdiği oldukları “Kurumsal İtibar Ölçeği” ve son olarak çalışanların memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik veriler ise Macdonald ve MacIntyre’nin (1997) geliştirdiği “Çalışan Memnuniyet Ölçeği” ile ölçülmüştür.

Analizler sonucunda; katılımcıların 3 boyut ve 15 sorudan oluşan İP, 6 boyutlu kurumsal itibar Kİ ile tek boyut ve 10 sorudan oluşan ÇM kavramalarını bütünsel olarak algıladıkları, içsel pazarlama algılamalarının kararsız, kurumsal itibar katsayı değerlerinin ve çalışan memnuniyeti algılamalarının ise kısmen olumlu olduğu, içsel pazarlama düzeyi arttıkça kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti algılarının da olumlu yönde yükseldiği, akademik eğitim kurumlarında yönetim tarafından uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibara ve çalışan memnuniyetine olumlu yönde katkılar sağladığı, çalışan memnuniyetinin kurumsal itibarın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, Kurumsal İtibar, Çalışan Memnuniyeti.

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF EMPLOYEE SATISFACTION IN THE RELATIONSHIP OF INTERNAL MARKETING ON CORPORATE REPUTATION**

There are different studies in the literature on internal marketing, corporate reputation and employee satisfaction. However, there is no study that examines the relationship between internal marketing activities and corporate reputation and this relationship is evaluated in terms of employee satisfaction levels. Therefore it may be made to contribute to the literature with the findings of the research results, but also in internal marketing, corporate reputation and employee satisfaction in Turkey, It is thought that determinations that will benefit the researchers can be revealed.

The purpose of the study is to determine the relationship and effects between internal marketing activities and corporate reputation and to reveal whether employee satisfaction has an intermediary role in this assumed relationship; Turkey and KKTC, state and foundations active in the internal marketing of the employees of the university, to determine the relationships in between corporate reputation, and perception are made for the purpose of satisfaction. To research; 644 participants participated. In the study, an answer was sought for the question of whether employee satisfaction has an intermediary role in the relationship between internal marketing activities and corporate reputation.

The data collection tool used in the research is survey method. Data for measuring the demographic characteristics of the participants "Personal Information Form", data for measuring internal marketing activities "Internal Marketing Scale" developed by Money and Foreman (1995), data for measuring corporate reputation "Corporate Reputation Scale" developed by Fombrun et al. (1999) and finally, the data for measuring employee satisfaction levels were measured by the "Employee Satisfaction Scale" developed by Macdonald and MacIntyre (1997).

As a result of the analysis; the perceptions of in-house marketing were unstable, corporate reputation coefficients and employee satisfaction were partially positive. It is observed that the perceptions of corporate reputation and employee satisfaction have increased positively, the internal marketing activities implemented by the management in academic educational institutions have contributed positively to corporate reputation and employee satisfaction, and employee satisfaction is an important predictor of corporate reputation.

**Keywords:** Internal Marketing, Corporate Reputation, Employee Satisfaction.



## 1. GİRİŞ

İçsel pazarlama (İP), bir işletmede/kurumda üretilen ürün/hizmetin müşteriler tarafından beğenilmesi ve pazardaki emsallerine nazaran tercih edilmesi için daha iyi, ucuz ve onların isteklerini karşılamada daha başarılı olması için çalışma ortamının şartlarının çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesidir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına paralel olarak iş tatminleri artacak bu durum da o işletme/kurumda örtütsel bağlılığı doğal olarak üst seviyede çıkaracaktır.

Çalışanların iş ortamından beklentilerinin karşılanması, onların iş tatminlerini, bağlılıklarını ve dolayısıyla dış müşterilere daha iyi hizmet etme yönünde örgüt kültürü oluşumunu olumlu yönde etkileyebilecektir.

Ahmed and Rafiq'e (2002:454) göre İP, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için pazarlama araçlarını kullanarak ve hem kuruluşa hem de sunduğu işleri ürün olarak ele alıp motive ve müşteri odaklı çalışanlar oluşturmak için kullanılır. Ortaya konan tanım, İP'nin, organizasyon içinde öğeler geliştirmek için pazarlama benzeri araçların benimsenmesi olduğunu kabul eden (Keller et al., 2006:110) tarafından desteklenmektedir. İP'nin başka bir görüşü, bir kurumun iç müşterilerini veya çalışanlarını iş ürünleri aracılığıyla tatmin etmeye odaklanırken üstlendiği pazarlama eylemlerini ifade eder (Gounaris, 2006:436).

İşletmeler, günümüzde dış müşterilere verdikleri önemi iç müşterilere de verdiklerinde, şirket bünyesinde bulunan çalışanlarının şirket hakkındaki fikirleri ve duygularının şirket hakkındaki birçok dışsal parametreyi de etkilediğini anlamışlardır. Bu sebeple, içsel pazarlamanın şirketin performansına, başarısına ve itibarına etkisi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.

Diğer İP tanımları, İP'yi müşteriler için üstün değer yaratmak amacıyla çalışanlar, yönetim ve organizasyon arasındaki ilişkileri başlatma, sürdürme ve geliştirme süreci olarak görmektedir (Gapp and Merrilees, 2006:163). Bu görüş literatürde İP'nin içsel ilişkilerin değer yaratmak amacıyla kurulduğu bir süreç olduğunu kabul eden (Roberts-Lombard and Steyn, 2007:147; Ahmed and Rafiq, 2000:454) tarafından desteklenmektedir. Gapp and Merrilees (2006:163) İP'yi bir

kuruluşun markasının dâhili olarak iletişimi için uygun bir yöntem olarak görmektedir. İP'yi, bir hizmet değeri zinciri ile, bir firmanın dahili müşterilerinin (çalışanları), kabul edilen dış pazarlama yaklaşımlarının uygulanması yoluyla müşteri bilincine, pazar oryantasyonuna ve satış fikirliliğine çabalamak için motive edilebileceği inancına dayanan bir kavram olarak tanımlamaktadırlar.

İP ayrıca dış pazarlama çabalarını destekleyen bir süreç olarak da görülebilir. Aurand, Gorchel and Bishop (2005:164), İP'nin kuruluşların harici müşterilere söyledikleri ile şirket içi çalışanlar tarafından inanılan veya uygulananlar arasındaki boşluğu kapatmak için gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüş, İP'yi kurum içinde personelin üzerine odaklanan ve dış pazar performansını artırmak için kullanılan dahili faaliyetler olan herhangi bir pazarlama şekli olarak tanımlayan Papasolomou and Vrontis (2006:179) tarafından desteklenmektedir.

Kurumsal itibar, başlangıçta iletişim dünyasında küçük bir kavram gibi kabul edilirken günümüzde, “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü” (Kadıbeşegil, 2018:34) olarak kabul edilmektedir. Bir başka ifadeyle kurumsal itibar, kuruma yönelik her türlü algılamının bütünü olarak ifade edilebilir (Eroğlu ve Solmaz, 2012:1). Kurumsal itibar sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilir bir şey değildir. Bu iki unsur itibarın önemli bileşenleri olmakla birlikte, finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve vizyon, itibarı etkileyen diğer bileşenlerdir (Alsop, 2004a:22-23).

Fombrun'a göre (1996:57) bir şirketin kurumsal itibarı şirket içindeki ve dışındaki kişiler tarafından düzenlenmektedir. Daha saygın şirketler olmak için firmalar sürekli olarak rekabet etmek; rekabet avantajını ve muhtemelen üstün performansı yansıtan bir durumdur.

Wartick (1992:34) kurumsal itibara tek paydaşın birçok örgütsel paydaşın talep ve beklentilerini karşılayan örgütsel tepkilerin ne kadar iyi algılandığına dair bir algılarının toplanması olarak değinmiştir.

Roberts and Dowling'e (1997:75) göre, kurumsal itibar son derece önemli bir stratejik varlıktır. Olumlu itibara sahip olanlar ve üstün performans gösterenler bu sonuçları daha uzun süre devam ettirebilirler.

Eğitim sektöründe insan/emek yoğundur ve finansal kaynakları çoğunlukla çalışanlarına adanmıştır. Hizmet sektöründe ise, kuruluşların etkinliğinin çoğunlukla kaliteli çalışanlarına bağlı olması nedeniyle bu konu önem kazanmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının amacı, belirli bir alan hakkında titiz bir bilgi vermek, öğrencileri eğitmek ve akademik gelişime vurgu yapmanın yanı sıra ulusal kalkınma taleplerini de düzenlemektir. Yükseköğretim Kurumları, çalışan ve müşteri etkileşiminin diğer hizmet sağlayıcı kuruluşlarla karşılaştırıldığında yüksek olduğu, çok etkileşimli sektörlerdir. Bu nedenle, yüksek öğrenimde kaliteli çalışanların memnuniyetini araştırmak büyük bir öneme sahiptir.

Bu tezde sunulan tartışma konusunun amacı, içsel pazarlama faaliyetleri ile kurumsal itibar ilişkisinin çalışanların memnuniyet düzeyleri açısından incelenerek, içsel pazarlama ve çalışan memnuniyetinin kurumsal itibar üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu gözlemlemektir. Bu araştırma sonucunda ulaşılan veriler, işletme bünyesinde bulunan iç müşterilerin işletme bünyesinde kendilerine sunulan imkânlar ve hizmetlerden nelere daha fazla önem verdiği, neler doğrultusunda şirkete bağlılıklarının arttığını sunacaktır. Bu faaliyetler sonucunda ise bu çalışma içsel müşteri motivasyonunun, dış müşteri memnuniyetinin, hizmet kalitesinin ve şirket üretkenliği ve performansının nasıl değiştiğini gösterecektir. Bu değişime paralel olarak dış çevrede işletmenin/kurumun itibarının değişim eğilimi ölçülebilecektir.

Bu doğrultuda yapılan bu çalışmanın hem gelecekteki akademik çalışmalara, hem de fonksiyonel olarak şirketlerin kullanmalarına ışık tutması planlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: içsel pazarlama, iş tatmini, örgütsel bağlılık, itibar, kurumsal itibar, çalışan memnuniyeti.

## 2. İÇSEL PAZARLAMA

Hani derler ya “bir zincirin dayanıklılığı en zayıf halkası kadardır” veya “ben yok, biz varız”, “takım ruhu ile hareket edeceğiz...”. Bu söylemler aslında içsel pazarlamanın yönetim veya liderlik alanında bir tezahürüdür. Evet bir takım/kurum/işletme vb. gruplarda o işletme/kurum çalışanları/üyeleri eğer aidiyet duygularını üst seviyeye çıkaramazlarsa, işletme veya kurumlarının amaç ve ilkelerini tam olarak benimseyip içselleştiremezlerse o kuruma tam olarak hizmet edebilecekleri söylenemez.

Örgütsel bağlılığın artması ve çalışanlar ile yöneticilerin örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri için dış müşterilere uygulanan pazarlama stratejilerinin benzerlerinin çalışanlara da uygulanması gerektiği kaçınılmazdır (Yıldız, 2016:1127). Bu bölümde pazarlama ve öncelikle konunun temelini teşkil eden içsel pazarlama kavramına değinilecektir. Devamında içsel pazarlamayla ilgili bilgilerle birlikte içsel pazarlamanın etkileri ve uygulamalarından bahsedilecektir.

### 2.1. Pazarlamanın Tanımı

Tarihsel gelişim süreci içinde pazarlama hakkında yapılan tanımlar aşağıda belirtilen süreçten geçmiştir.

Literatürde bazı yazarlar pazarlamayı reklâm, bazıları da dağıtım, bazıları ise satış kavramı birlikte kullanmaktadır (Mucuk, 2010:3).

TDK sözlüğünde pazarlama, “Bir ürünün, bir malın, bir hizmetin satışını geliştirmek amacıyla tanıtmayı, paketlemeyi, satış elemanlarının yetişmesini, piyasa gereksinimlerini belirlemeyi ve karşılamayı içeren etkinliklerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 15.01.2020).

Amerikan Pazarlama Derneği'nin (AMA-American Marketing Association) 2007 Yılı tanımına göre pazarlama; genel olarak müşteriler, alıcılar, ortaklar ve toplum için değer yaratan teklifler oluşturma, iletişim kurma, sunma ve değiş tokuş etme etkinliği, kurumları ve süreçleridir (Gundlach and Wilkie, 2009:260).

Pazarlama kavramı hakkında unutulmayacak ve onu daha iyi anlayabilmeyi sağlayacak aşağıdaki veciz sözlerin hiç gözardı edilmemesi gerektiğini değerlendiriyorum.

“Sadece bir patron vardır: müşteri. O, parasını başka yere harcayarak, şirketteki genel müdürden en aşağıya kadar herkesi kovabilir.” Sam Walton (Wal-Mart perakende mağazalar zincirinin kurucusu)

“Pazarlama o kadar temeldir ki, ayrı bir fonksiyon olarak düşünülemez... O, nihai sonucu açısından, yani müşteri bakış açısıyla işin tümüdür.” Peter Drucker (Modern yönetim düşüncesinin öncülerinden, kitaplarının bir kısmı ABD’de en çok satan ve Türkçe dahil 20’den fazla dile çevrilen 30’a yakın kitabın yazarı)

Antony E. Cascino’ya göre, “Modern pazarlama hem felsefî hem de örgütsel bir kavramdır. Bir felsefe olarak modern pazarlama, tüketicinin kral olduğunu; işletmenin var oluşunun tek amacının tüketiciye hizmet olduğunu ve bütün ticari faaliyetin tüketicinin istek ve arzularının belirlenmesi ile başlayıp en süratli ve etkili bir şekilde karşılanması ile bittiğini kabul eder.” (Mucuk, 2010:3).

## **2.2. İçsel Pazarlama Kavramı**

İçsel pazarlama (İP) kavramı ilk olarak 1970'lerin ortalarında, hizmet alanında önemli bir sorun olan tutarlı hizmet kalitesine ulaşmanın bir yolu olarak önerildi. Temel dayanağı memnun müşterilere sahip olmak, firmanın memnun çalışanlara sahip olması idi. Bunun en iyi şekilde gerçekleştirilmesi ise çalışanlara müşteri muamelesi yaparak, yani pazarlama ilkelerini iş tasarımına ve çalışanların motivasyonuna uygulanmasıdır. Her türlü kuruluşun, dış pazarlama stratejisinin veya diğer organizasyonel stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak için İP'yi kullanabileceği gösterilmiştir. Bununla birlikte, kavram yöneticiler arasında hak ettiği geniş çapta tanınmayı sağlamamıştır.

İçsel pazarlama, çalışanların tutum ve davranışlarının müşterinin önemi ile tamamen ilgilendiği bir kurum kültürünü geliştirmek için planlı ve stratejik bir yaklaşımdır. Bir çalışma, İP'yi, kurumun değişime karşı direncini aşmak ve kurumsal ve işlevsel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasına yönelik, fonksiyonel olarak koordine etmek ve entegre etmek, hizalamak, motive etmek ve aralarında işbirliği yapmak için pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanarak planlanan bir çaba olduğunu açıkladı (Ahmed and Rafiq, 2000:453-454).

Literatür incelemesi, kavramın geliştirilmesinde üç ana aşama önermektedir: çalışan motivasyonu ve memnuniyeti aşaması, müşteri odaklılık aşaması ve strateji

uygulama/değişim yönetimi aşaması (Ahmed and Rafiq, 2000:449). Erken gelişim aşamasında, iç pazarlama literatürünün büyük kısmı çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti konusuna odaklanmıştır. "Değişkenlik" sorunu, kurumsal çabaları çalışanların sürekli olarak yüksek kalitede hizmet sunmalarına odaklamıştır. Bunun genel etkisi çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti konusunu ön plana çıkarmaktır. Bu başlangıç noktasından itibaren, müşteri memnuniyetini etkileyen önemli bir parametre olarak çalışan memnuniyetinin önemi varsayılmıştır (Thompson et al. 1978:243). Berry'nin (1981) çalışanları iç müşteri olarak gören, içsel ihtiyaç ve isteklerini karşılayan iç ürünler olarak görülmesini tanımladığı makalesinden sonra, memnun müşteriye sahip olmak için firmanın da memnun çalışanlara sahip olması gerektiği savunulmuştur (George, 1977:91).

Sasser ve Arbeit personelin bir hizmet şirketinin en önemli pazarı olduğunu iddia ederek bu argümanı bir adım daha ileri götürmüştür (Sasser ve Arbeit, 1976:61). Sasser ve arbeit tarafından da işler müşteri ve çalışan olarak tasvir edilmektedir. Çalışanların iç müşteriler olarak görülmesi, iş taleplerini ürün olarak ve çalışanlara müşteri gücü olarak aynı dış müşterilere gösterilen özen gibi itinayla yaklaşılmalıdır (Sasser and Arbeit, 1976:65).

Çalışan yönetimine odaklanan çalışan memnuniyeti, büyük ölçüde, hizmetlerin pazarlanmasında müşterilerin satın aldıklarının çoğunun emek veya insani performans eylemleriyle ilişkilendirilebilir. Sonuç olarak, en iyi personelin çekilmesi, elde tutulması ve motivasyonu kritik öneme sahiptir (Thompson et al. 1978:263; Sasser and Arbeit, 1976:64). Yüksek kaliteli personelin çekilmesi, elde tutulması ve motivasyonu özellikle hizmet kalitesinin rakipler arasında tek gerçek ayırt edici faktör olduğu durumlarda kritik öneme sahiptir. Bu durum en sık müşterilerin yüksek oranda çalışanların talep ettiği hizmet ortamlarında, kendini gerçekleştirme ve kendini geliştirme kaynakları olarak işlerinden yüksek beklentileri olan çalışanlarla birlikte ortaya çıkar. Bu koşullar altında, bir İP yaklaşımı kullanmanın etkisinin, müşterilerle çalışırken nazik, empatik davranışın mantığını ve yararını açıkça takdir eden ve dolayısıyla daha fazla müşteri memnuniyetine yol açan daha memnun müşteri-iletişim çalışanları yaratmak olacağı düşünülmüştür. Bu mantıkla aşılanmış, memnun çalışanlar yaratma zorluğu ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti güçlü bir ivme kazanmıştır. Bu yaklaşımda çalışan memnuniyetini sağlamanın temel aracı çalışanlara müşteri olarak davranılmasıdır (Ahmed and Rafiq,

2000:449). Berry ve Parasuraman bunları; içsel pazarlama nitelikli çalışanları, ihtiyaçlarını karşılayan iş ürünleri ile cezbeder, geliştirir, motive eder ve saklar. İçsel pazarlama, çalışanlara müşteri muamelesi yapma felsefesidir... ve iş ürünlerini insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendirme stratejisidir, diye ifade eder (Berry and Parasuraman, 1991:151).

Grönroos, sadece alıcı-satıcı etkileşimlerinin satın alma ve tekrar satın alma kararları üzerinde bir etkisi olmadığını, aynı zamanda çok önemli bir şekilde, alıcı-satıcının kuruluş için bir pazarlama fırsatı sağladığını fark etti. Bu fırsatlardan yararlanmak için müşteri odaklı ve satış odaklı personel gereklidir. Dolayısıyla, İP'nin amacı motive ve müşteri bilinçli çalışanlar olarak belirtilmiştir (Grönroos, 1981:237). Grönroos İP'nin tanımını, personeli müşteri bilincine ve satış fikirliliğine motive etme yöntemi olarak, bu arayışta pazarlama benzeri faaliyetlerin kullanımını içerecek şekilde genişletti. Bir kuruluşun iç çalışan pazarının müşteriye motive olmasını sağlamak - pazarlama benzeri bir iç yaklaşım ve pazarlama benzeri faaliyetleri şirket içinde uygulayarak bilinç, pazar yönelimi ve satış-fikirlilik olarak genişletmiştir (Grönroos, 1985:42).

İçsel pazarlama kavramı uygulamasının ve değişiklik yönetiminin genişletilmesi, üçüncü aşamanın başlangıcıdır. İP'nin strateji uygulaması için bir araç olarak rolü açıkça tanınmaya başlanmıştır. Winter (1985:69), çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmasına yönelik bir teknik olarak İP'nin potansiyel rolünü ön plana çıkararak, İP'nin strateji rolünün; personeli kurumsal hedeflere göre ayarlamak, eğitmek ve motive etmek, personelin sadece programın değerini değil programdaki yerini anlama ve tanıma süreci olduğunu vurgulamıştır. Bu vurgu, İP'nin ilk kavramlarını bir uygulama mekanizması olarak yerleştirmiş gibi görünmektedir. İP'nin bir uygulama aracı olarak geliştirilmesine, İP'nin organizasyon içinde çapraz fonksiyonel bir entegrasyon mekanizması olarak potansiyeline sahip olduğuna dair artan inanç da yardımcı olmuştur. Bu kapsamda George (1990:64), İP'nin kurumun insan kaynaklarını çok işlevli bütüncül bir bütüncül olarak bütünsel olarak yönetmek için bir felsefe olduğunu savunur.

İçsel pazarlama kavramı; hizmet sektöründe, müşteriye sunulan hizmetin kalitesinin artırılması ile kalite yönetimi ve hizmet pazarlaması alanında incelenmeye başlanmıştır. İçsel pazarlama, iç müşterinin memnuniyetine paralel olarak ürün ve hizmetlerde kalitenin artmasını ve dolayısıyla dış müşterilerin tatmin olmasını sağlar.

Bunların yanında içsel pazarlama, işletme içerisindeki her bölüm ve her çalışanı hem tedarikçi hem müşteri gibi görerek çalışanların işletme amaç ve stratejilerini benimsemesini sağlayarak görevdeşlik oluşturur (Lings 1999:242).

Ewing ve Caruana (1999:17-18) içsel pazarlamayı; işletmelerin, liyakatli çalışanların kendilerini tercih etmesini onları işletmelerinde tutmak amacıyla uyguladıkları faaliyetler olarak tanımlar.

Diğer bir deyişle içsel pazarlama; işletmelerin amaçlarına doğrultusunda, liyakatli çalışanları işe almak ve onları işe devam etmesini sağlamak için, iletişim ve tüm motive edici unsurlar vasıtasıyla dış müşterinin tatminini sağlamaya yönelmektir (Yapraklı ve Özer, 2001:58).

Çalışanların “iç müşteri” olarak kabul edildiği içsel pazarlamada ana gaye; çalışanlara yönetimin kendileriyle ilgilendiği ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığını hissettirebilmektir. Bu anlayış, iç müşteri olarak görülen çalışanların tatminine bağlı olarak dış müşterilerin de tatminlerinin aynı oranda farklılaşacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir işletmenin içsel pazarlama kapsamında, performansı yüksek, liyakatli ve yetenekli, işine ve kurumuna bağlı çalışanların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alması, müşteri memnuniyeti ve sadakatine temel oluşturan “müşteri yönlü davranışlar” geliştirmesine imkân sağlanmaktadır (Uygun ve ark., 2013:131). Bu anlamda, iç müşteri olarak kabul edilen çalışanlar tatmin edilirse, işlerini sevecekleri ve dış müşterilere daha iyi hizmet sunulacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışanlarda müşterilerin taleplerinin öncelikli olarak karşılanmasına yönelik davranışlar geliştirilebilmesi için içsel pazarlama uygulamaları önem kazanmaktadır. Bu durumda içsel pazarlama kavramı karşımıza, çalışanların dış müşterilere daha iyi hizmet sunmaları için önemli bir pazarlama stratejisi olarak çıkmaktadır (Liao, 2009: 6).

Bir hizmet işletmenin başarısı, büyük ölçüde tüketiciyle doğrudan temasta olarak çalışan görevlilerin, dış müşterilere karşı davranış biçimlerinin yanında, bireysel özelliklere göre de şekillenebilmektedir. Çünkü hizmet pazarlamasında; çalışan ve tüketici arasındaki etkileşim, hizmet sunumunun temel belirleyicisidir (Stewart, 2009:i).

Kotler (1994), hizmet işletmeleri için; tüketiciler ile işletme arasındaki ilişkiye yönelik dışsal pazarlama, tüketiciler ile çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik

interaktif pazarlama ve işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanan içsel pazarlama olmak üzere üç tür pazarlama yaklaşımı olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Ene, 2013: 69).

Kilburn (2006:34) içsel pazarlamayı, işletme-müşteri ve çalışan-müşteri arasında kurulan ilişkide, çalışanlar ile işletme arasındaki bir süreç olarak tanımlamakta; çalışanlar, iç pazar ya da iç müşteri kabul edilmektedir.

Literatürde iç müşteri, bir işletme içindeki çalışanlar kabul edilerek (Lukas and Maignan, 1996:178), dış müşteriler için sunulan hizmet nedeniyle müşteri tatmininde ve bağlılığında önemli bir unsur (Akroush et al., 2013:305; Cătălin et al., 2014:10; Davis, 2005:14; Uygun ve ark., 2013:134) olarak beninmektedir.

İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarıyla pozitif ilişkiler geliştirmesini esas alır. Ana düşünce iç müşteriler olarak görülen çalışanların tatmin edilmesi ile iş motivasyonlarının (Basualdo, 2010:18) ve uzun süreli istihdam etme oranlarının artırılabilceğidir. Bunu başarabilen işletmelerin dış müşterilerinin tatmini ve bağlılığı artacaktır (Akroush et al., 2013:310; Sargeant ve Saadia, 1998:67). Başka bir deyişle, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama birbiriyle yakından ilişkilidir (McGrath, 2009:50). Dolayısıyla içsel pazarlama anlayışı ile hem dış hem de iç müşteriler için değer yaratan çalışan ilişkileri yönetimi (Longbottom et al., 2006:713) amaçlanmaktadır. İçsel pazarlama işletmelere ve kurumlara yönelik hem çalışanların algılarının artırır hemde kurumun yeteneklerini ve öz yeterliliğini de geliştirmektedir (Boukis et al., 2015:398; Panigyrakis and Theodoridis, 2009:601).

İçsel pazarlama, işletme içindeki tüm ilişkileri, çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar geliştirmek amacıyla benimsenen bir pazarlama yaklaşımıdır (Chang and Chang, 2008:93). Bu yönüyle içsel pazarlama, müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak için işletmenin çalışanlarına yönelik uyguladığı pazarlama çabalarıdır. Bu kapsamda içsel pazarlama, çalışanların dış müşterilere odaklanmasını sağlar ve çalışanları bu yönde motive eden bir yönetim uygulamasıdır (Basualdo, 2010:17).

İçsel pazarlama, dış pazarlar uygulanan yönetim esaslarının kurum içinde de icra edilmesidir. İyi kurgulanmamış kurum içi çalışma ve ilişki sistemi dış ilişkilerde başarı geliştirilemeyeceğinden; içsel pazarlama, çalışanlar için müşteri odaklı bir kültür değişim programıdır (Kelemen and Papasolomou, 2004:122).

İçsel pazarlama, örgütün ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırmak için değiştirilmesi gereken iş süreçlerini tespit ederek bunları düzeltmek veya kaldırmak için çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirme stratejisidir. Bu yönüyle içsel pazarlama, kurum içerisinde liyakatli personeli elde tutma onları motive etme için uygulanan (Cătălin et al., 2014:10) çalışan ilişkileri yönetimidir.

Ahmet and Rafiq (2000:449) içsel pazarlama kavramının gelişimi incelendiğinde birbiriyle bağlantılı üç kuramsal temelde ele alındığını belirlemişlerdir. Bunlar, çalışan memnuniyeti, müşteri odaklılık ve strateji uygulama/değişim yönetimi biçiminde ifade edilebilir. Çalışan memnuniyeti açısından, çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti içsel pazarlama ile ilgili çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Kuruluşun, memnun müşteri elde edebilmek için çalışanlardan memnun olması gerekir. Bu kapsamda, iyi hizmet sunabilecek çalışanların nasıl uzun süre istihdam ve motive edilebileceğine dair bir çözüm yolu olarak görülmüştür. Müşteri odaklılık açısından ise, içsel pazarlamanın çalışanları müşteri yönlü davranmaya yönelik bir araç olduğu, iç müşterilerine de dış müşterilere uygulanan pazarlama anlayışıyla yaklaşılması üzerinde durulmaktadır. Strateji uygulama/değişim yönetimi açısından içsel pazarlama, örgüt yapısında değişime karşı olan direnci kırmak örgüt içerisinde fonksiyonlar arası ortadan kaldırmada önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu kapsamda içsel pazarlamanın örgütsel amaçları başaracak şekilde çalışanlardan her alanda faydalanılarak işletme fonksiyonlarını bütünleştiren etkili bir yönetim felsefesi olduğu üzerinde durulmuştur (Chang and Chang, 2008:93; Ferdous et al., 2013:640; Liao, 2009:10-12; Roşca, 2015:374; Uygun ve ark., 2013:136).

Dolayısıyla içsel pazarlama; müşteri tatminini ve sadakatini geliştirmek amacıyla tüm çalışanların işletme stratejilerine uyumlu biçimde motive edilmesi, kurum içi koordinenin hem çalışanlar hem bölümler arası koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime karşı olan dirençlerin ortadan kaldırılması, müşteri odaklı ve motive edilmiş çalışanlar haline getirilmesi için uygulanan bir pazarlama yaklaşımıdır, diyebiliriz.

Piercy and Morgan (1991:85-86), İP planının dört açıdan ele alınması gerektiğini öne sürer: ürün; fiyat; iletişim ve dağıtım. Ürün, değişimlerden etkilenecek çalışanlar arasında değerler, tutumlar ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Fiyat, iç hedef pazarlardan pazarlama planına satın alırken ödeme

yapılanları içerir (yani, diğer projeleri veya işin nasıl yapıldığının psikolojik yönlerini yeniden sınıflandırma). İletişim, medyanın paydaşların tutumlarını etkilemek için nasıl kullanıldığı ile ilgilidir. Son olarak, dağıtım, ürünün teslim edilme şeklini ele almaktadır (yani resmi toplantılar, İK departmanı, eğitim veya değerlendirme ve ödül sistemleri). Piercy ve Morgan'ın rasyonel, iktidar ve politik etkileri içsel pazarlama programına bağlama fikri, bir içsel pazarlama planının uygulanması sırasında karşılaşılan engellerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Özellikle, modelin bir içsel pazarlama programının "teknikleri ve sistemleri" nin ötesine uzanması ve "bu kuruluşu kim yönetiyor?" ve "kimin etkisi var?" gibi soruları cevaplaması amaçlanmıştır.

Odabaşı'na (1995:32) göre içsel pazarlama, bölümler arasındaki fikir ve uygulama farklılıkları ile anlaşmazlıkları ortadan kaldıran yönetimin yapamak istediği değişime karşı olan direncin üstesinden gelen yapıdır.

İP, kuruluş içindeki iç ilişkileri ve yapıları, dış pazarlara ek olarak takas mantığı ile yönetilecek bir yönetim girişimidir. İP'nin, diğerleri arasında, ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere, insan kaynakları yönetimi, çalışan ilişkileri, stratejik yönetim, kalite yönetimi, kurumsal iletişim ve makro pazarlama dâhil olmak üzere, daha önce bir dizi ayrı yönetim uygulamasının yakınsamasını temsil ettiği sonucuna varılabilir (Finney and Hansen, 2010:326).

Artan rekabet koşulları, işletmelerin başarısını büyük ölçüde çalışanların müşteri odaklı olmalarına bağlamıştır. Bu zorunluluk çalışanların ve işletmenin bütün bölümleri tarafından paylaşılan müşteri odaklı bir kültür yaratmayı (McGrath, 2009:9) gerektirir. Bir işletmenin müşteri odaklı kültür geliştirebilmesi, içsel pazarlamayı uygulayarak, nitelikli ve liyakatli, çalışanları istihdam etmesi ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamsaı, istenen hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetine ve bağlılığını oluşturmada kilit rol oynayabilmektedir (Akroush et al., 2013:305; Davis, 2005:6; Uygun ve ark., 2013:135). Saad et al. (2015:250), içsel pazarlama uygulamaları ile sağlanan iyileştirmelerin çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde olumlu değişimler gerçekleştirilerek, dışsal pazarlama etkinliğinin de artırılabilirliğini belirtmektedirler. İçsel pazarlama uygulamaları ile tatmin ve bağlılık duyguları artan çalışanların müşteri ile olan ilişkilerinin aynı oranda etkileneceği (Cătălin et al., 2014:8) söylenebilir. Ayrıca içsel pazarlama yeni ürün satışı ve satış yenilikçiliğini de olumlu yönde etkiler (Ružić and Benazić, 2018:61).

İP yaklaşımı, pazarlama araçları ve kavramları, kurumun dahili müşterileri kadar çalışanlarla da etkili bir şekilde kullanılabilir (Foreman and Money, 1995:756). Diğer bir deyişle, İP, hayati bir iç pazar olarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan, kurumun amaçlarının yanı sıra, mevcut işleri iç ürünler olarak kavramsallaştırmakla da ilgilidir (Berry et al., 1976:8). Ahmed and Rafiq'e (1993:221) göre, çalışanların motive edilmesinin en iyi yolu budur. Bu anlamda terim, çalışanları maliyetten ziyade kurumsal başarıya ulaşmada ortak olarak görmeye vurgu yapıldığını ortaya koymaktadır (Papasolomou, 2003:198). Buna ek olarak Palmer (1996:58), iç ve dış ilişki kurmanın izole faaliyetler olarak görülmemesini, birbirini desteklemesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, Kotler (1991:29) İP'yi dış pazarlamadan daha önemli olarak vurgulamaktadır. Sainaghi (2006:1059) İP'yi, dolaylı eylemler yoluyla ana süreçleri daha etkili ve verimli hale getirmeyi düşünmektedir. Ancak Foreman and Money (1995:764) bu dolaylı eylemleri, İP hedeflerinin peşinde olan vizyon, ödül ve gelişim, yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Böylece İP, stratejik karar almanın gerektirdiği hedeflere ulaşılmasına da yardımcı olur (Varey, 1995:49). Bununla birlikte, harici iletişime ek olarak dahili iletişim, bir organizasyonu daha güçlü ve etkili kılar. Ayrıca İP, yöneticiler için örgütsel bir vizyon, çalışanlar için eğitim ve gelişim, motivasyonun artırılması ve çalışanları elde tutmak için ilham kaynağı içerir (Tsai and Wu, 2011:2602). Dolayısıyla İP, özellikle hizmet kuruluşlarında, hizmet kalitesini ve genel hizmet deneyimini artırmada daha güçlü bir etkiye sahiptir. Kang et al. (2002:278) söylediği gibi, hizmet ve müşteri odaklı organizasyon kültürünü geliştirmek için etkili bir yaklaşımdır. Nitekim İP, dış müşterilerin memnuniyetini hedefleyen birçok hizmet kuruluşu tarafından benimsenmiştir. Bu nedenle, hizmet kuruluşlarının hedeflerine ancak memnun çalışanlar aracılığıyla ulaşılabilir. İç iletişim, hedefler konusunda olduğu gibi çalışanlar ve yönetim veya paydaşlar arasında ilişkiler kurmanın ve doğru bir bilgi akışı yaratmanın bir yoludur.

İçsel pazarlama kavramını ilk olarak (Berry et al., 1976:10) sürekli ve yüksek hizmet kalitesi elde etmede kullanılan bir araç olarak ortaya koymuştur.

Berry and Parasuraman (1991:151) içsel pazarlamayı, nitelikli çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamak onları problemlerini çözmek, kurumda kalmalarını sağlamak için gelişmelerini desteklemek ve onları motive olarak tanımlanmıştır.

İP, davranışsal bir yaklaşım olarak, çalışanların (internal müşteriler) ihtiyaçlarını karşılayan, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti arttıran işlere (dâhili ürünler) odaklanan dâhili olarak yönlendirilmiş bir pazarlama stratejisi olarak tanımlanmıştır. Böylece sonunda şirketin hizmet hedeflerine ulaşılabilir. Bu çerçevede, şirketin İP programı iç pazarlama karması bileşenleri olarak adlandırılabilir belirlen "sütunlar" üzerine kuruludur. IM kavramlaştırılmasında bu yaklaşım pazarlama uzmanları arasında geçerli görünmektedir (Gounaris, 2006:435).

Bir teknik olarak, İP “çalışanları örgütsel hedeflere ulaşma yönünde yönetebilir” (Ahmed and Rafiq, 2000:452).

İçsel pazarlama kavramının literatürdeki gelişimi dikkate alınarak, değişime karşı örgütsel direncin üstesinden gelmek, motive olmuş, müşteri odaklı çalışanlar yaratma süreci yoluyla müşteri tatmini ve sadakati sağlayacak kurumsal uygulamaları ve pazarlama benzeri yaklaşımları kullanan planlı çabalar olarak kapsamlı bir tanım yapılabilir. Ahmed and Rafiq (2000:453) İP'nin ana unsurlarını;

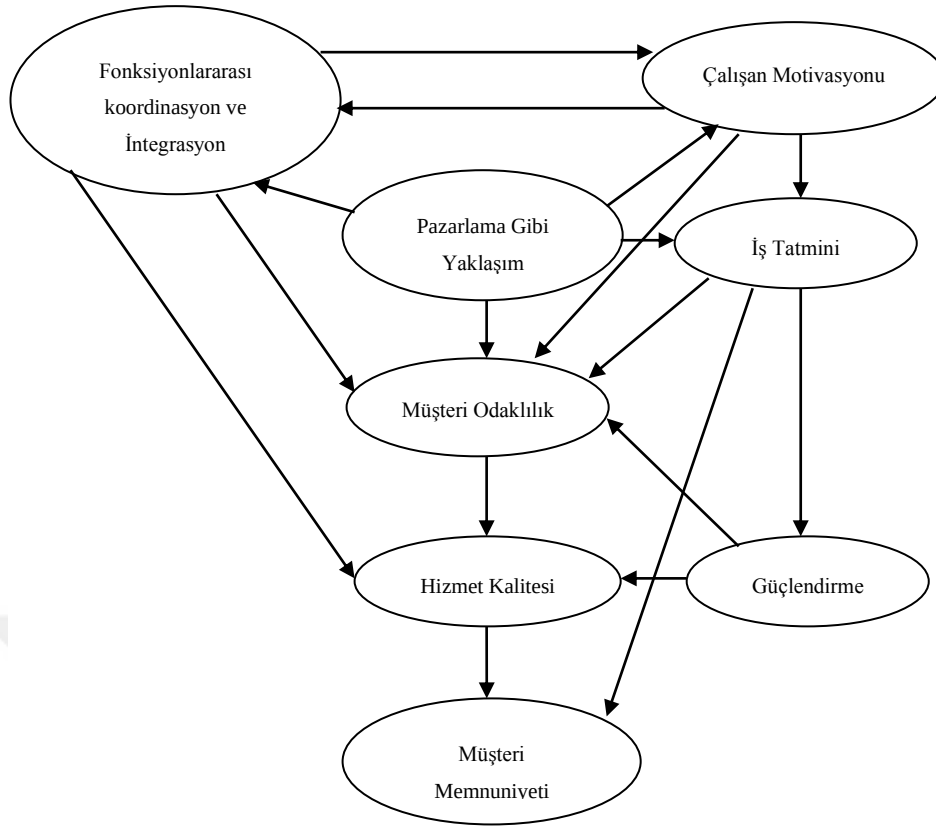
- 1) Çalışan motivasyonu ve memnuniyeti,
- 2) Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti,
- 3) İşlevlerarası koordinasyon ve entegrasyon,
- 4) Yukarıdakilere pazarlama benzeri yaklaşım,

5) Belirli kurumsal veya fonksiyonel stratejilerin uygulanması olarak belirtmiştir.

Mevcut tanımların zayıf ve güçlü yanlarının yanı sıra, kavramsallaştırmayı hizmetler bağlamının ötesinde daha yaygın bir uygulama alanına genelleme ihtiyacını göz önünde bulundurularak İP'nin tanımı: İçsel pazarlama, müşteri memnuniyetini sağlamak ve motive ve müşteri odaklı çalışanlar yaratmak için kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik olarak, değişime karşı örgütsel direncin üstesinden gelmek, çalışanları motive etmek ve işlevsel olarak koordine etmek ve entegre etmek için pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanan planlı bir çabadır. Bu tanım, İP'nin ortaya koyduğu beş zorunlu bileşeni karşılamaktadır, çünkü işlevler arası çabaları yöneterek ve koordine ederek müşteri odaklı stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması yoluyla müşteri memnuniyetini sağlamayı vurgulamaktadır Ahmed and Rafiq (2000:453).

Lambert, 2002 ve Ho, (2006)'ya göre, içsel pazarlamanın temel faaliyetleri örneğin içsel bilgi, kişisel eğitim, topluluk ruhu ve motivasyon oluşturmaktır. Bu araçlar personel yönetiminin unsurlarını içerir. Çalışanların motivasyonuna pazarlama benzeri bir yaklaşımla, işlevler arası olarak ulaşılan müşteri odaklılık vardır. Müşteri odaklılığın merkeziyeti, pazarlama literatüründeki önemini ve müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla organizasyonel hedefleri gerçekleştirmedeki temel rolünü yansıtmaktadır (Akinyele and Olorunleke, 2011:9-10).

Yukarıda incelenen İP literatürüne dayanan Şekil 2.1., İP kriterleri ile hizmet kuruluşlarının kalbindeki belirli bir organizasyon stratejisinin, yani hizmet kalitesinin uygulanması arasındaki ilişkileri göstermektedir. Şekil 2.1.'de belirtilen ilişkiler doğrudan İP literatüründen türetilir. Örneğin, pazarlama benzeri faaliyetler yoluyla çalışanların motivasyonu ve dolayısıyla müşteri odaklılığı geliştirmek için pazarlama benzeri yaklaşımı birinci aşama literatüründe örtüktür ve İP'nin evrimsel gelişimindeki ikinci aşama literatüründe açıkça belirtilmiştir. İki ve üç evrelerin merkezinde bulunan işlevler arası koordinasyon ve entegrasyon, kuruluşun müşteri yönelimini geliştirmek, İP kavramının geliştirilmesinin birinci ve ikinci aşamalarının merkezinde yer alır. Üçüncü aşamada, merkezde çalışanların motivasyonuna pazarlama benzeri bir yaklaşım ve işlevler arası koordinasyon ile elde edilen müşteri odaklılık vardır. Müşteri odaklılığın merkezi olması, pazarlama literatüründeki önemini ve müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla kurumsal hedefleri gerçekleştirmedeki merkezi rolünü yansıtmaktadır.



**Şekil 2.1.** İçsel Pazarlamanın Yapısı Kaynak (Akinyele ve Olorunleke, 2011:10).

Sonuç olarak literatür taraması sonunda içsel pazarlama kavramı hakkında yapılan değerlendirmeler aşağıda Çizelge 2.1.'de görüldüğü gibi bir düzenlemeye tabii tutulabilmektedir.

**Çizelge 2.1.** İçsel Pazarlama Kavramsal Öncüllerinin Özeti Kaynak: Finney ve Scherrebeck-Hansen (2010:328)

| Yazar                     | Kavramsal Öncül        | Başlıca Bulgular ve Çeşitli Yorumlar                                                                                        |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Berry et al. (1976)       | Yüksek Hizmet Kalitesi | Memnun müşteri hizmeti veren çalışanlar memnun müşterilere dönüşür                                                          |
| Gronroos (1981)           | Müşteri Odaklılık      | Motive olmuş çalışanlar müşteri odaklı ve satış odaklı olacaktır.                                                           |
| Winter (1985)             | Strateji Uygulama      | İP, personeli kurumsal hedeflere yönelikeğitmek ve motive etmek için kullanılabilir                                         |
| Flipo (1986)              | İçsel iletişim         | Strateji uygulaması için iç iletişim gereklidir ve İP etkili bir araç olabilir                                              |
| Piercy ve Morgan (1991)   | Strateji Uygulama      | Dış pazar için kullanılan aynı teknikler, şirketiçindeki değişimi pazarlamak için de kullanılmalıdır.                       |
| Jaworsky and Kohli (1993) | Hizmet Kalitesi        | Çalışanları motive etmek için bir pazarlama yaklaşımı işlevler arası olmalıdır                                              |
| Rafiq ve Ahmed (1993)     | Personel ilişkileri    | Koordine tanıtım ve iletişim taktikleri ve dâhili olarak odaklanmış pazar araştırması gibi İP teknikleri İKY'yi artırabilir |

**Çizelge 2.1. İçsel Pazarlama Kavramsal Öncüllerinin Özeti (Devamı)**

| Yazar                                  | Kavramsal Öncül                                          | Başlıca Bulgular ve Çeşitli Yorumlar                                                                                                                          |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bak ve diğ. (1994)                     | İnsan kaynakları yönetimi                                | İP, birden çok işlevsel alanı bütünsel olarak yönetmek için kullanılabilir. Bu, dış pazarlamanın etkili bir şekilde gerçekleşmesi için gerçekleştirilmelidir. |
| Piercy (1995)                          | Çalışan memnuniyeti                                      | Beklenen ve teslim edilen değer arasındaki karşılaştırmalara dayanarak ölçülür.                                                                               |
| Varey (1995a)                          | Hizmet Kalitesi                                          | Hizmet sunumunu geliştirmek için örgütsel yetenek oluşturma süreci olarak bir model sunar.                                                                    |
| Ballantyne (1997)                      | İlişki geliştirme                                        | İlişki geliştirme bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve çalışanların sorunları çözme yeteneklerini geliştirir                                                    |
| Hogg ve diğ. (1998)                    | Kültür değişimi                                          | İletişim stratejisinin örgütsel büyümeye yönelik tutumu kolaylaştırdığına inanılıyordu                                                                        |
| Lings ve Brooks (1999)                 | Hizmet Kalitesi                                          | İP çalışmaları ile hizmet kalitesi önlemleri arasında pozitif bir ilişki bulundu.                                                                             |
| Lings (1999)                           | Personel ilişkileri                                      | İstihdamın diğer bölümlerden kaliteli girdiler dahil olmak üzere, iç müşterinin ihtiyaçlarını değerlendirmeye odaklanması gerekiyor.                          |
| Quester ve Kelly (1999)                | İnsan kaynakları yönetimi                                | İP etkili bir motivasyonel aktivite olarak görülüyor ve organizasyonel boyutun İP aktivitelerinin seçimini etkilediği görülüyor                               |
| Rafiq ve Ahmed (2000)                  | Çalışan motivasyonu, müşteri odaklılık, değişim yönetimi | Literatürdeki iç pazarlama kavramına yönelik önemlilerimizin özeti                                                                                            |
| Keleman ve Papasolomou-Doukakis (2004) | Organizasyon kültürü                                     | İP, çalışanlarını örgütsel hedeflere odaklayarak entegre bir kültür yaratır                                                                                   |

### **2.2.1. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık, Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini ile İlişkisi**

İP ile ilgili hızla büyüyen literatüre rağmen, nispeten az sayıda kuruluş aslında kavramı pratikte uygulamaktadır. Literatürde İP'nin tam olarak ne olduğu, ne yapılması gerektiği, nasıl yapılması gerektiği ve bunu kimin yapması gerektiği ile ilgili çeşitli anlamlar vardır. Yorum ve tanım çeşitliliği, kavramın uygulanmasında ve yaygın olarak benimsenmesinde zorluklara yol açmıştır (Ahmed and Rafiq, 2002:XIII).

İçsel Pazarlama (İP), ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırmak ve daha iyi bir performans elde etmek için kabul edilen bir yaklaşımdır. Günümüzde çalışanların kurumların başarısı için çok önemli olduğu, faaliyetlerin şirket içinde

değerlendirilerek ve onların insan kaynakları ile ilgili görüşlerinin alınması gerekliliği kabul edilmiştir (Elsamen and Alsurideh, 2012:84)

İşletmelerin pazardaki varlığını kârlı bir şekilde devam ettirebilmesi; çalışanlarını bir nevi müşteri olarak görüp onaları motive edip, iş tatminlerini artıracak tedbirleri alıp, memnuniyet seviyelerini yükselterek rakiplerine karşı rekabetçi üstünlüğünü sürdürebilmesine odaklanması gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda, içsel pazarlamanın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, iş tatmininin ise uzun dönemde örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir (İşler ve Özdemir, 2010:116).

#### **2.2.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Bağlılığı**

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak Becker tarafından 1960 yılında iş yaşamında değerlendirilmiştir. Becker'e (1960:32) göre bağlılık; çalışanların örgütlerine karşı bilinçli olarak taraf tutma eğilimi içinde olmasıdır. Meyer and Allen, (1996:255) ise örgütsel bağlılığı, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişki kapsamında, çalışanın örgütte kalma isteği olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık; çalışanın örgüt içinde kendisini değerli hissetmesi, büyük bir ailenin bir ferdi gibi görmesi ve hedeflerine ulaşmada örgütün kendisine yardım edeceğini çünkü örgütün amaçları ile örtüştüğünü şeklinde ifade edilmiştir (Steers, 1977:46). Bir diğer tanımda örgütsel bağlılık; çalışanların örgütleriyle bütünleşmesi, örgütün amaçları içselleştirmesi ve dolayısıyla örgütte kalma arzusu olarak belirtilmiştir (Gürbüz, 2006:58).

İP karmasının ürün konsepti, çalışanları müşteri olarak görme mantığından kaynaklanmaktadır. Müşteriler olarak çalışanlar, motive olmak ve yüksek hizmet kalitesi sunmak için ürünlerin ihtiyaçlarını karşılamalarını ister (Papasolomou and Vrontis, 2006:179). Bu nedenle kuruluşun işlerini satın alan kişiler dış müşterilerden çok farklı değildir ve bu çalışanları çekmek ve elde tutmak için pazarlama benzeri araçlar kullanılabilir (Keller et al. 2006:110). Bir kuruluş tarafından sunulan işleri ürün olarak görmek, işlere yalnızca üstlendikleri görevlerin bakış açısına değil, aynı zamanda çalışanların bakış açısına ve yerine getirme, ücretlendirme ve yetkilendirme açısından neye ihtiyaç duyduklarına bakmanın önemini ifade eder (Ahmed and Rafiq, 2002:28). Bir iş teklifine karar verirken, kuruluşlar, potansiyel çalışanların iş ürününün sunduğu rol, işlev, açıklama, ücret, ilerleme ve memnuniyet açısından gereksinimlerine dikkat etmelidir.

Örgütsel bağlılığı üst seviyedeki çalışanlar, kendilerini örgütle daha fazla içselleştirirler ve sahip çıkarlar. Onların örgütte kalma ve örgütün hedefleri kapsamında çalışma arzuları yüksektir (Luthans et al., 1985:215).

Çalışanların isteklerini, ihtiyaçlarını, işle ilgili sorunlarını ve düşüncelerini işletme yöneticileriyle paylaştıkları bir ortamın yaratılması iş ile ilgili tatmin düzeylerini artıracaktır. Çalışanlar aynı zamanda bir şirketin müşterisidir ve kuruluşu değiştirme yeteneğine sahiptir (Abbas and Riaz, 2018:147)

Organizasyonel bağlılık çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Yapılan araştırmalar bu sınıflandırmalardan en çok Allen and Meyer' in boyutlarının kullanıldığını göstermektedir. Meyer and Allen (1990:3); duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak boyutlandırmıştır. Bağlılığın duyuşsal bileşeni, çalışanların örgütlenmeye duygusal bağlılığı, tanımlanması ve buna dâhil olmaları anlamına gelir. Devam bileşeni, çalışanların kuruluştan ayrılmakla ilişkilendirdikleri maliyetlere dayalı taahhüdü ifade eder. Son olarak, normatif bileşeni, çalışanların organizasyonla kalma yükümlülüğü duygularını ifade eder. Bununla birlikte, örgütsel psikolojideki pek çok yapı gibi, bağlılık da çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Literatürde bulunan bağlılığın tüm kavramsallaştırmaları için ortak olan, ciro ile bir bağlantıdır. Kesinlikle kararlı çalışanlar, kuruluştan ayrılma olasılığı en düşük olan çalışanlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri orada kalma isteği ve onların gücünün yarattığı sinerji kapsamında örgüt etkinliğini ifade edilmesidir (İşler ve Özdemir, 2010:120). Porter et al. örgütsel bağlılığı, kuruluşun amaçlarına güçlü bir inanç ve kabul, kuruluş adına kayda değer çaba gösterme isteği ve örgütsel üyeliği sürdürmek için kesin bir istek olmak üzere üç bileşende tanımlamıştır (Perry and Angle 1981:2).

İçsel pazarlama, işletmede çalışanlar arasında, bölümler arasında veya çalışanlar ile yönetim arasında iç iletişimin doğru çalışmadığı durumlarda, çalışanların örgütsel bağlılık algılarını kuvvetlendirerek problemleri çözecek yol gösterir (İşler ve Özdemir, 2010:120).

Porter et al. (1994) örgütsel bağlılığı;

- 1) Örgütsel amaçlara ve değerlere güçlü inanç ve kabul,

2) Örgütün amaçlarını başarabilmesi için kurum adına kayda değer çaba gösterme isteği,

3) Kesin bir örgütsel üyeliği sürdürme arzusu olarak tanımlandı (Aktaran: Malik et al., 2010:18).

Çalışanlarına dış müşteri gibi davranan kurum/işletmelerin iç işleyişi daha düzenli olacağından içsel pazarlama faaliyetlerinin olumlu algılandığı bu kurumlarda dolayısıyla organizasyona ve yönetime duyulan güven yüksek olacaktır (İçli ve Aslan, 2012:41).

Çalışan yönetiminde çalışan memnuniyetine odaklanma, büyük ölçüde, hizmetlerin pazarlanmasında, müşterilerin satın aldıkları şeylerin çoğunun çalışanların emek ve gösterdiği performansa bağlanabilir. En iyi personelin çekimi, tutulması ve motivasyonları kritik öneme sahiptir. Kaliteli personelin çekiciliği, tutulması ve motivasyonu, hizmet kalitesinin rakipler arasında tek gerçek ayırt edici faktör olduğu durumlarda özellikle önemlidir. Bu mantıkla aşılınmış olarak, memnun çalışanlar yaratma mücadelesi ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti güçlü bir ivme kazanmıştır. Çalışan memnuniyetini sağlamanın temel aracı, çalışanların müşteri olarak ele alınmasıdır.

Becker (1960:33), taahhüdü, genel olarak, faaliyetin durdurulması halinde kaybedilecek olan "yan bahislerin" birikimi sonucunda "tutarlı faaliyet çizgileri" ne katılma eğilimi olarak tanımlamıştır. Ne zaman örgütün taahhüdünü açıklamak için kullanılan tutarlı faaliyet alanı, örgütün üyeliğini (yani istihdamı) ifade eder.

Yan bahis terimi bu bağlamda oldukça gevşek uygulanır. Genellikle, çalışanın, organizasyonu terk ederse, çalışanla ilgili maliyet, zaman, çaba ve para gibi herhangi bir değere atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Bu tür yatırımlar, yatırım yapılmayan emeklilik planları, kuruluşa özgü becerilerin veya statünün geliştirilmesi, düşük mortgage oranları gibi kurumsal faydaların kullanımı vb. içerebilir. Algılanan ayrılma maliyeti önceden yapılan yatırımların yerine geçecek veya telafi edilecek alternatiflerin algılanmaması nedeniyle daha da artabilir (Meyer and Allen, 1984:373).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine inanarak kabulü ve örgüt hedefleri doğrultusunda çalışması ve istekliliğinin yanında örgütteki varlığını

sürdürmeye olan güçlü isteğini de içeren örgütle ilgili tutumunu ifade eder (Mowday et al., 1979:226).

Kim'e (2002:231-241) göre, İP uygulamasının yaklaşımları, çalışanları yetkilendirme ve onlara kaliteli hizmetler için sorumluluk vermektir. Yetkili çalışanlar kendilerini memnun hissederler ve işlerinde daha yaratıcı olurlar. Birçok akademik çalışma, çalışanların karar vermeye katılmalarının organizasyon içinde sadece bağlılık seviyelerini değil aynı zamanda iş memnuniyetlerini, verimliliklerini ve iş tatminlerini artımasının yanında daha düşük devamsızlık ve ciro oranlarıyla karakterize olduğunu göstermiştir. Çalışanlar karar alma sürecine dâhil olduklarında, örgütün bir parçası olurlar ve kendi hedeflerini örgütsel hedeflerle eşleştirirler (Stefanovska et al.,2014:3).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgüte ait hissetmesi, örgütle ilgili konulara duyarlı olması ve örgüte karşı duyduğu olumlu hislerin düzeyini ifade etmektedir (Meyer and Allen, 1990:2; Meyer et al., 2002:22). Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar, örgütle kendilerini bütünleştirerek örgütte kalma ve hedefleri doğrultusunda çalışma gayreti içine girerler (Luthans, et al., 1985:215).

Kendisini örgüte ait hisseden, başarılarını ödüllendiren, zor zamanlarında yanında olacağına inandığı bir kurumu olduğunu düşünen çalışanlar, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını içselleştireceklerinden dolayı, kurumda daha uzun süre kalmayı ve işlerini çok daha iyi ve takdir edilecek şekilde yapmak için çaba sarf edeceklerdir.

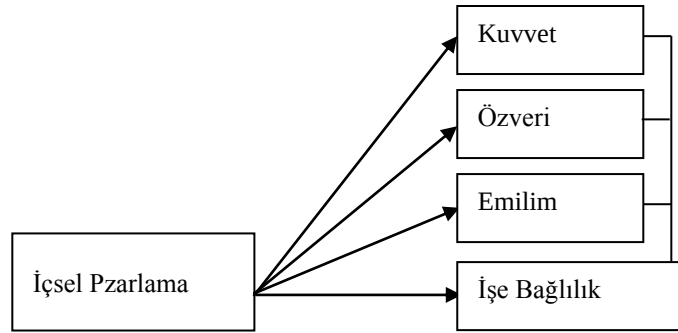
Günümüzde bir işletmenin en büyük kaynağı insandır. En değerli stratejik varlığı insandır. Çalışanlarının örgüte bağlılığı, yaratıcılığı ve üretmeye istekli oluşları işletmenin rekabet edebilirliğini artıracaktır. İnsan işletmenin yaratıcı ve şarlara göre kendini yenileyen geliştiren tek kaynağıdır.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin kuruluş kimliğiyle özdeşleşmesini ve belirli bir kuruluştaki yer almasını içerir. Burada çalışanın duygusal olarak bağlandığı, kuruluşla özdeşleştiği ve bu nedenle amaçlarını yerine getirme konusunda kararlı olduğu görülmektedir (Akinyele and Olorunleke, 2011:17). Örgütsel bağlılığın bu yönünü duygusal bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Ayrıca, yan bahis teorisine dayanarak da (Becker, 1960:32) örgütsel bağlılığın “süreklilik taahhüdü” olarak başka bir boyutu olduğunu belirtmiştir.

İşe katılım, son zamanlarda hizmet organizasyonlarında önem kazanmış bir başka kavramdır. Çalışmaya katılım, “... kuvvet, bağlılık ve kendini verme ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihinsel durum olarak tanımlanabilir (Schaufeli et al. 2002:74).

Örgütsel başarı için, hem iç (çalışanlar) hem de dış (müşteriler) ile ilişkiler kurmak önemli bir faktördür ve bu nedenle kuruluşların çalışanları arasındaki iç değiş tokuşa odaklanmaları gerekir (George, 1990:63-70). Örgütlerdeki iç ilişkiler kazan-kazan paradigması olarak kabul edilir. Bu paradigmaya göre, kurumlar ve çalışanlar birbirini göz önünde bulundurur ve karşılıklı olarak katkıda bulunur. Çalışanlarla iç ilişkiler kurmak, daha yüksek performans seviyelerine sahip memnun çalışanlara ve bunun karşılığında organizasyonun daha iyi müşteri memnuniyetine ve yüksek verimlilik seviyelerine (verimlilik) fayda sağlamasını sağlar (Yıldız, 2014: 138). Valey (1995:47), karşılıklı faydalı ilişkilerin açık ve iki yönlü iletişim yoluyla gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadır.

Genel olarak, içsel pazarlamanın çalışanların işe katılım seviyelerini güçlendireceği Şekil 2.2.’de gösterilmiştir. Bu kapsamda; içsel pazarlamanın kuvvet, özveri, emilim ve işe bağlılık üzerinde olumlu etkisi olacaktır.



Şekil 2.2. İçsel Pazarlamanın İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kaynak (Yıldız, 2016:154)

İçsel pazarlama işe katılım konusunda önemli bir belirleyicidir. İçsel pazarlamanın işe katılım üzerinde önemli bir olumlu etkisi vardır. Başka bir deyişle, iç pazarlama akademik personelin işe katılımını artırır (Yıldız, 2016:157).

Etkili iç pazarlama uygulamalarının çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik edebileceği, bu nedenle, çalışanların katılımında yüksek seviyelere ulaşmak için iç pazarlamanın benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir (Hernandez and Grayson, 2012:295-296).

Sosyal hayatımızın bir boyutunu oluşturan güven, sağlıklı bir iş hayatının anahtarı olarak da tanımlanabilir. Çalışanların birbirlerine karşı duydukları güven, özellikle bir grup insanın çeşitli aktiviteler gerçekleştirme ve ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği içinde çalışacak durumda olduğu kuruluşlardaki iş akışı için çok önemlidir. Belirli bir konu, hedef veya fayda doğrultusunda bireye duyulan güven, hem bölüm hem de işletme hedeflerine ulaşabilmek için var olması gereken bir olgudur. Güven, kuruluşlarda otomatik olarak ortaya çıkan bir kavram değildir. Bir güven ortamı oluşturmak için yöneticiler, çalışanlar, stratejik ortaklar vb. paydaşlara önemli roller verilir. Özellikle yöneticilerin tutumu ve davranışları, karar stilleri, örgüt kültürü ile ilgili örgütsel uygulamalar ve yöneticilerin oluşturduğu insan kaynakları; doğrudan güven algısını etkiler (Kesen vd., 2017:24).

İçli ve Aslan (2012:41) çalışanların desteklenmesinin ve eğitilmesinin, çalışanların birbirlerine karşı güven duymalarının, birbirleriyle ve organizasyonla aktif iletişim kurmalarının, tüm personele eşit ve adil muamele edilmesinin, çalışanların bağlılık düzeylerini artıran kritik iç pazarlama faaliyetlerinden bazıları olduğunu söyler.

Yöneticilerin, çalışanların kuruluştaki güven hissetmelerine yardımcı olma ve onlarla olumlu ilişkiler kurma konusunda önemli bir rolü vardır. Çalışanlar, yöneticileri kuruluşu temsil eden insanlar olarak algıladıklarında, yöneticiye güven duyduklarında bunu tüm kuruluş boyunca uygulayabilirler. Yöneticiler, organizasyonda ne yaparlarsa veya uygularlarsa, güven ortamını inşa ediyor veya tahrip ediyor olabilirler (Tüzün, 2007:107).

Güven seviyesinin yüksek olduğu organizasyonlarda, çalışanların örgütsel değişimi daha kolay kabul etmesi ve yürütme kararlarına uyum sağlaması mümkündür. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların organizasyonun yapısına ve süreçlerine uyum sağlamasını kolaylaştırır. Meslektaşlarına, yöneticilerine ve organizasyonlarına güvenen çalışanlardan, işlerinden memnun olmaları, işlerine sadık olmaları ve yüksek performans göstermeleri beklenir. Örgütsel güvenin bireyler arasındaki sosyal ilişkileri geliştirdiği, özellikle çalışanlar ile dürüst ve açık hareket eden yöneticiler arasında duygusal bir bağın oluştuğu belirtilmektedir (Yılmaz ve Atalay, 2009:347).

Çalışanlarına değer veren, vizyon gelişimlerini sağlayan ve iç pazarlama faaliyetleri içinde ödüllendiren yöneticilere duyulan güven daha yüksektir. İç pazarlama uygulamalarının amaçlarından biri organizasyon içi iletişimi artırmaktır.

İçsel pazarlama iki normalde ayrı disiplini birbirine bağlar: pazarlama (özellikle hizmet pazarlaması) ve örgütsel bilimler (özellikle örgütsel davranış). (Akinyele and Olorunleke, 2011:16)

Örgütsel davranış, bireyin algılarını, değerlerini, öğrenme kabiliyetlerini ve eylemlerini öğrenmek için, grup içinde ve organizasyon içinde çalışırken ve dış çevrenin organizasyon üzerindeki etkisini analiz etmek için çeşitli disiplinlerden teori, yöntem ve ilkelerden ve insan kaynakları, misyonları, amaçları ve stratejilerinden yararlanan bir çalışma alanıdır.

İlk örgütsel davranış, insanların davranışlarının bireysel, grup ve örgütsel düzeyde işlediğini gösterir. Bu yaklaşım, örgütsel davranış incelendiğinde, analiz düzeyini - kullanılan bireysel, grup ve / veya organizasyonun açıkça tanımladığını göstermektedir. İkinci örgütsel davranış multidisiplinerdir; diğer disiplinlerden gelen prensipleri, modelleri, teorileri ve metodu kullanır. Üçüncüsü, örgütsel davranış içinde belirgin bir insancıl yönelim var, insanlar, onların tutumları, algıları, öğrenme yetenekleri, hissi ve amaçları organizasyon için önemlidir (Akinyele and Olorunleke, 2011:17).

İçsel pazarlama uygulamalarında çalışanların kişisel gelişimine büyük önem verilmektedir. Kişisel gelişim; çalışanların eğitimi ve değişen iç ve dış çevreye adapte olmalarını ve daha iyi bir gelecek noktası elde etmelerini sağlama gereksinimlerini sağlama anlamına gelir. Bu yönetim felsefesiyle çalışan organizasyonlarda yöneticilerin rolü çalışanların kişisel gelişimine destek olmak ve onları motive etmektir. İçsel pazarlama kavramında, tüm işlev ve işlemlerin karşılıklı güven ile bütünleşmesini sağlamak önemlidir. Böylece çalışanların kişisel güvenleri, çalışanların kendi kişisel gelişimine yatırım yapan yöneticilere karşı artmaktadır (Kesen ve ark., 2017:34).

### 2.2.1.2. Çalışan Tatmini ve İş Tatmini

Çalışanlarına iş tatmini sağlayabilen, işin yapılması sırasında onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan işletmeler, nitelikli çalışanlarını elde tutabilir ve buna bağlı olarak işletmede işgücü devrini ve devamsızlıkları azaltabilir.

İş tatmini en kısa tabiriyle, çalışanların örgüt içinde yaptıkları işle ilgili olarak duydukları memnuniyet veya hoşnutsuzluktur (Spector, 1997:2).

Locke (1976:1304) iş tatminini, kişinin iş ve iş tecrübelerinin sonucunda kazandığı edinimlere göre kendisini keyifli ve mutlu hissettiği olumlu duygular taşımasıdır.

Erken gelişim aşamasında, içsel pazarlama literatürünün büyük kısmı çalışanların motivasyonu ve tatmini konusuna odaklanmıştır. Bunun arkasındaki temel neden, içsel pazarlama kavramının köklerinin hizmet kalitesini artırma çabalarında yatmasıdır (Ahmed and Rafiq, 2000:450).

İP görüşünün altında yatan temel varsayım, "memnun müşterilere sahip olmak için firmanın da memnun çalışanlara sahip olması gerektiği" fikrine dayanmaktadır (George, 1977:91).

Tatmin olmuş çalışanlara sahip kuruluşlar, işlerin görülmesinde onların fikirlerine değer vermiş ve taleplerini karşılamıştır. İçsel pazarlama esaslarına uygun yönetim sergileyen işletmeler, nitelikli çalışanlarını uzun süre istihdam edebilir ve devamsızlıkları azaltabilir.

İş tatmini, çalışanların kurumda yaptıkları hakkında hissettikleri olumlu ve olumsuz duyguların toplamıdır. Bu duygular; örgüt içerisinde yönetimden, alınan ücretten, kariyer yapma fırsatlarından gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. İş tatmini örgütlerin etkin ve verimli olarak varlığını sürdürmesindeki en temel faktörlerden biridir. Bunun yanında iş tatmini çalışanların örgütte devam etme veya ayrılma eğilimlerinin önemli bir belirleyicisidir. Ayrıca, iş tatmini istenen seviyede olmadığı takdirde yani zayıf olduğunda, kalitesiz ürün ve hizmet ve üretimi verimsizliğe, fiziksel ve ruhsal problemlere neden olacak, devamsızlık ve meslek kazaları gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır (Alniaçık ve Mehtap. 2015:170).

Çalışan tatmini veya iş tatmini, çalışanların genel olarak veya işle ilgili belirli faktörler açısından işlerine yönelik duygularını ifade eder (Garcia et al., 2010: 69).

Geleneksel olarak çalışan tatmini, bir kuruluş tarafından sunulan ödüller ile çalışanın bu tür ödüller için arzusu arasındaki uyumun bir sonucu olarak görülmüştür. Ancak son yıllarda, tatminin sadece ödülle yaratılmadığı gerçeği kabul edilmiştir (Gu and Siu, 2009: 561). İP çalışan tatmini ve dolayısıyla hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Lu et al., 2005:211). Çalışanların müşterilerle etkileşimi, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini, hizmet kuruluşlarının bu etkileşimleri etkileme ve yönetme yollarına odaklanmasının önemli olduğu ölçüde etkileyebilir (Garcia et al., 2010:69).

Hizmet sektöründe çalışanlar kuruluşu müşterilere karşı temsil eder ve kuruluşun müşterileriyle doğrudan etkileşime girdikleri için kuruluşun hizmet sunumunun başarısı için kritik öneme sahiptir (Mishra, 2010:185).

Çalışan memnuniyeti performansı, bir çalışanın işinden ne kadar memnun olursa, bu memnuniyeti yüksek performansla tüketicilere iletme olasılığı o kadar artar (Yee et al., 2008:653). Çalışan memnuniyeti veya iş memnuniyeti, çalışanların genel olarak veya işle ilgili belirli faktörler açısından işlerine yönelik duygularını ifade eder (Garcia et al., 2010:69). Bu duygular sadece işin doğası tarafından belirlenmez, çünkü bireylerin beklentileri ve algıları genel memnuniyetlerini etkiler.

Çalışan memnuniyetinin nasıl artırılacağı konusunda çok fazla tartışma bulunmaktadır. İş özellikleri ve çalışma ortamı (Kim, 2009:1070; Castro and Martins, 2010:1), dış ödül, denetim desteği ve adalet (Hsu and Wang, 2008:355; Ahmed et al. 2010:72) memnun çalışan olasılığını artıran faktörler olarak belirtilmektedir.

Ödül geleneksel olarak çalışan memnuniyetinin ana belirleyicisi olarak görülmekle birlikte, ödülün ötesinde çalışan memnuniyetine katkıda bulunan çeşitli boyutlar tanımlamıştır (Lubbe, 2013:51).

Geleneksel olarak çalışan memnuniyeti, bir kuruluş tarafından sunulan ödüller ile çalışanın bu tür ödüller arzusu arasındaki uyumunun sonucu olarak görülmüştür. Ancak son yıllarda memnuniyetin yalnızca ödülle yaratılmadığı gerçeği kabul edilmektedir (Gu and Siu, 2009:561). Lu et al. (2005:211) ödülle birlikte çalışan memnuniyetini önemli ölçüde etkileyen geniş kategoriler ortaya koymuştur. Bunlar; Yönetim memnuniyeti/tatmini, çalışma arkadaşı memnuniyeti,

Çalışma grubu memnuniyeti, iş memnuniyeti/tatmini, fiziksel evre memnuniyeti ve maddi faydalar memnuniyetidir.

Yönetim ve liderliğin çalışan memnuniyeti açısından önemi, çalışanların etkin bir şekilde yönlendirilmediklerini düşünmeleri halinde memnuniyetsizlik olasılığının artmasıdır (Leimbach, 2006:2). alışan memnuniyeti, yönetimin hem çalışanın performansı hem de nihai kariyeri üzerinde büyük etkisi olması nedeniyle liderlikten etkilenmektedir (Gu and Siu, 2009:564). Çalışanların yönetim açısından memnuniyetinin yönetim kaygısına, anlayış göstermeye, çalışan önerilerini dikkate alarak ve çalışanların erişimine açık olduğuna; bunların hepsi bir çalışanın hemen üstleri ile olan ilişkisinin bir parçasını oluşturur (Garcia et al., 2010:69). Yönetim, hem kuruluş vizyonunu ifade edebilme hem de çalışanın ilişkilendirebileceği kuruluş içinde ortak bir kimlik yaratma yetenekleri nedeniyle çalışanların tutum ve davranışları üzerinde derin bir etkiye sahiptir (Wieske et al., 2008:123). Bu örgütsel kimliğin yaratılması, çalışanlara örgütle yakından tanışma ve aidiyet duygusu nedeniyle memnuniyet yaratma fırsatı sunar.

Günlük olarak çalışanlar, ekip üyeleri arasında rekabet yaratılması ve meslektaşların birbirlerinin başarılarına gösterdikleri ilgi ile memnuniyetleri üzerinde bir etkiye sahiptir (Gu and Siu, 2009:564). Bir çalışanın çalıştığı ilişkilerin değeri, yalnızca işle ilişkilendirdikleri zevk duygularını artırmakla kalmaz, aynı zamanda meslektaşların sadece birbirlerini hayal kırıklığına uğratmalarının yanı sıra bir ekip olarak çalışma olasılıkları da daha yüksektir (Leimbach, 2006:2). Meslektaşların yarattığı memnuniyet, organizasyondan memnun kalmayabilir ve bu nedenle bazen organizasyonun kontrolünün ötesine geçebilir. Kişilik atışmaları veya kişisel anlaşmazlıklar gibi faktörler çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilir, ancak organizasyon meslektaşları arasında iyi ilişkileri teşvik etmek dışında bu tür memnuniyetsizlik faktörlerini azaltmak için çok az şey yapabilir (Gu and Siu, 2009:565).

Çalışanlar bir işten ancak diğer departmanlardaki çalışanlarla işbirliği yaparak çalıştıkları ortamı daha verimli hale getirmeye çalışırlarsa başarı ve memnuniyet elde edebilirler (Gu and Siu, 2009:565). Çalışma gruplarından memnuniyet, diğer departmanlarla her etkileşimde yaratılan çalışanlar için bu değerde değer zinciri kavramıyla yakından bağlantılıdır, böylece hem görevin başarılı bir şekilde tamamlanması hem de çalışan memnuniyetinin artması ile sonuçlanır. Diğer

departmanlarla yapılan her etkileşim bir çalışanın iyiliğine katkıda bulunabileceğinden, bir kuruluştaki tüm düzeyler ve departmanlarla etkileşimler bir çalışanın memnuniyetini etkilemektedir (Lu et al., 2005:211). Bir çalışanın kuruluş genelinde takdir edildiği bilgisi, çalışanın memnuniyeti açısından güçlü etkilere sahiptir (Leimbach, 2006:2).

Birçok çalışmada çalışan ve iş tatmini terimleri birbirinin yerine kullanılır, ancak iş tatmini kavramı, iş tatmini kavramının işin kendisine işaret eden bir boyutu olarak da görülebilir (Gu and Siu, 2009:565). İşten kaynaklanan memnuniyet, bir çalışanın iş tanımını ve günlük olarak tamamlamaları gereken görevler hakkındaki duygularını ifade eder. Leimbach (2006:2), bir çalışanın iş tatmini elde edebilmesi için günlük faaliyetlerinden değer kazanması ve tamamladıkları iş açısından başarı duygusu kazanması gerektiğini belirtir.

Memnuniyetin iyi bir çalışma ortamının varlığı ile yaratılmadığı düşünülse de, böyle bir ortamın olmaması memnuniyetsizliğe yol açacaktır (Abuiyada and Chou, 2012:135). Fiziksel çevre açısından çalışma koşulları, diğerlerinin yanı sıra, çalışan memnuniyeti olasılığını büyük ölçüde artıran alan, temizlik ve düzeni ifade eder (Lu et al., 2005:211). Görevlerin tamamlandığı fiziksel ortam, hoş ve verimli bir ortamın, her ikisi de memnuniyet için gerekli olan üretkenliği ve işin başarılı bir şekilde tamamlanmasını teşvik etmesinden memnun kalmaya katkıda bulunur (Gu and Siu, 2009:565).

Ücretlendirmeden elde edilen memnuniyet, çalışanlar açısından en karmaşık unsurdur, çünkü sunulan maddi menfaatlerin ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığı genellikle kuruluşun kontrolünün ötesindedir (Garcia et al. 2010:69). Her bir çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için gereken ücret miktarı açısından farklı gereksinimleri ve beklentileri olabilir ve kuruluşlar ücret yaratmaya çalışırken dikkatli olmalıdır.

Çalışanların tüketicilerin kalite algısı üzerinde büyük bir etkisi olduğu ve aslında zevk ve memnuniyetsizlik arasındaki fark olabileceği sonucuna varılabilir (Berry et al., 2006:49).

Kaliteli çalışan konusu, özellikle hizmet sektörlerinde kaliteli çalışanlarla bağlantılı yüksek maliyetler nedeniyle kuruluşlarda büyük ilgi görmüştür. İçsel pazarlama, pazarlama uygulamalarının içsel olarak hedeflere ulaşma başarısını

artırır. Kaliteli çalışanların memnuniyeti ve elde tutulması, kurumsal başarının önemli bir bileşenidir.

Gounaris (2006:434; Ahmed and Rafiq, 2002:457; Barnes et al., 2004:600) İP'nin bir araç veya iç süreç olarak, hizmet kalitesini ve dış pazarlama kampanyalarını iyileştirmek için kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Ancak İP'nin bu kavramalar üzerindeki etkisinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlantı Şekil 2.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.3. İçsel Pazarlama ve Çalışan Tatmini Bağlantısı (Lubbe, 2013:58).

### 2.3. İçsel Pazarlamanın Etkileri

İçsel pazarlama faaliyetleri bir kurumun pazarda tutunabilmesi, aranan bir işletme olması ve rakipleriyle sürdürülebilir rekabet içerisinde olabilmesi için kurumda çalışan personelin tutum ve davranışlarından, yönetimin uygulayacağı hareket tarzlarına kadar bir dizi faaliyeti olumlu/olumsuz etkileyebilmektedir.

#### 2.3.1. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri

Örgütsel performans, bir şirketin performansının amaçlarına ve hedeflerine ulaşp ulaşmadığını gösterir. Başka bir deyişle, örgütsel performans, amaçlanan çıktılarla karşılaştırıldığında gerçek sonuçları veya çıktıları içerir.

Örgütsel performans, belirli bir amacı olan organize bir insan grubunun bir işlevi nasıl yerine getirdiğiyle ilgilidir. İşletmelerin/kurumların rekabet üstünlüklerini ve başarılarını koruyabilmeleri ancak, günümüzde hızla küreselleşen rekabete uyum sağlayabilmelerine, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimleri süratle kullanabilme becerilerine, faaliyet gösterilen pazardaki artan belirsizlikler karşısında proaktif davranabilmelerine, yönetilebilir risk almalarına ve ürün, pazar ve teknoloji açısından yenilikçi olmalarına bağlıdır.

Müşteri ve rakip bilgilerinin üretilmesi, yayılması, analiz edilmesi ve yanıtlanması (pazara yönelik), genellikle önemli bir organizasyonel yeterlilik olarak kabul edilir (Jaworski and Kohli, 1993:53) ve örgütsel finansal performans için önemli faydalara sahip olduğu gösterilmiştir.

Şirketler pazar yönelimi geliştirmek zorunda olduklarını bilmelerine rağmen, bunu yapmanın araçları açık değildir. İçsel pazarlama böyle bir mekanizmadır ve bilim adamları arasında ortak bir görüş, içsel pazarlamanın çalışanların daha pazar odaklı bir şekilde davranmalarını sağlamaları ve bunları yapmaya motive edeceği yönündedir (Harris and Piercy, 1999:126). George and Grönroos'un (1991) iç pazarlama tanımı, çalışanlarını pazarlama perspektifine dayalı olarak tatmin etmek ve motive etmek için bir felsefe olduğunu; müşterilerin memnun olması için memnun ve motive olmuş çalışanların gerekli olduğu inancına dayanır (Aktaran: Lings and Greenley, 2009:1). Lings and Greenley (2005:292), iç pazarlama felsefesinin uygulanmasıyla ilişkili beş yönetsel davranış (yani iç pazar yönelimi) bildirmiştir. Bu davranışlar, iç pazar araştırması, iç iletişim ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için iş ürünlerinin geliştirilmesi ile ilgilidir.

Kumar ve diğ. (1998:203), pazar yönelimi-performans ilişkisini inceleyerek sağlık kuruluşlarında stratejik yönetim ve pazarlama kavramının sağlık yönetimi konusunda pazar oryantasyonunun iş performansına verdiği önemi vurgulamıştır. Sağlık kuruluşlarına uygulanabilirliğini tespit etmek, kuruluşlarını daha etkili ve verimli hale getirmeye çalıştıklarından sağlık uzmanlarına önemli göstergeler sağlamaktadır.

### **2.3.2. İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi**

İçsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi (TKY) bir iş felsefesi ve sürekli gelişen bir organizasyon için kılavuz ilkelerdir (Niemand and Bennett, 2002:158). İP ve TKY, rekabetin sürekli değişen doğası ve müşteri ihtiyaçlarının artan önemi ile karakterize edilen mevcut iş ortamının bir yanıtı olarak gelişmiştir (Barnes ve diğerler et al., 2004:594). TKY'nin amacı, sürekli iyileştirme için sürdürülebilir bir ortam yaratmaktır. İP, kurum içi değer değişim süreci boyunca çalışanların kaliteye olan bağlılığını artırarak kalitenin oluşturulmasını kolaylaştırır (Lubbe, 2013:71).

İç etkileşimler ve iç hizmet kalitesini artırma motivasyonu çalışmaları, çalışan memnuniyetini ve dış hizmet kalitesini doğrudan etkilediği düşünülmektedir (Finney and Hansen, 2010:326-327).

Seçme, işe alma, gelişim ve diğer uygulamalar gibi insan kaynakları uygulamaları, hizmet kalitesinde kilit bir rol oynayan çok önemli faktörlerdir. Şirketlerin hizmet kalitesini artırmak için bu konuda rekabet etmeleri, organizasyondaki insani yetenekleri eğitmek, geliştirmek, seçmek ve işe almaktır (ElSamen and Alshurideh, 2012:86). Aday yeteneklerin gerekli iş becerileri ile ilişkilendirilmesi, kurumun iş performansını ve çalışanlar arasındaki iç etkileşimi geliştirmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca motivasyon, çalışanların desteklenmesine yardımcı olur ve çalışmalarını ve becerilerini geliştirmek için yeteneklerini geliştirmek için eğitim ve gelişim programlarını kabul etmelerini ve gerekli çalışma ortamını ve çevrenmiş koşulları anlamalarını sağlar. Bir destek sistemi uygulayarak, iç teknoloji kalitesinin artırılmasına yardımcı olan bilgi teknolojisi ihtiyacını ve nasıl kullanılacağını anlamada yardımcı olur.

İP'nin gelişmiş hizmet kalitesi seviyelerini kolaylaştırma kabiliyeti literatürde sıklıkla belirtilmiştir. İP çalışmaları ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Varey 1995:42).

İç hizmet pazarlaması ile ilgili gözden geçirilmiş literatürde, araştırmacılar iç müşterilere daha iyi hizmet vermenin (İç Hizmet Kalitesi) dış müşterilere daha yüksek kalitede hizmet vereceğini (Dış Hizmet Kalitesi) savunmuşlardır (Bouranta et al., 2005:350).

Servis planının tüm çalışanlara duyurulması iki avantaj sağlar. Birincisi her çalışan, firmanın faaliyetlerine nasıl uyum sağlayacaklarını ve iç müşterilerine daha iyi hizmet vererek dış müşteri memnuniyetini nasıl artıracaklarını daha iyi anlayacaktır. İkincisi, revize edilmiş servis planının içsel servis kalitesi seviyeleri hakkında içerdiği bilgiler, çalışanların iç müşterilerine daha iyi hizmet vermeleri için bir teşvik sağlar. Kuruluş içindeki hiçbir grup, tüm şirketin en düşük hizmet kalitesini sağlayan grup olarak tanımlanmaktan memnun olmayacaktır. Diğer teşvikler, dâhili olarak en iyi hizmet kalitesini sağlayan gruplara yönelik bonusları içerebilir, ancak, tüm çalışanların performanslarını bilmek ve motive olmalarını sağlamak için meslektaş baskısı yeterli olacaktır (Lings and Brooks, 1998:340).

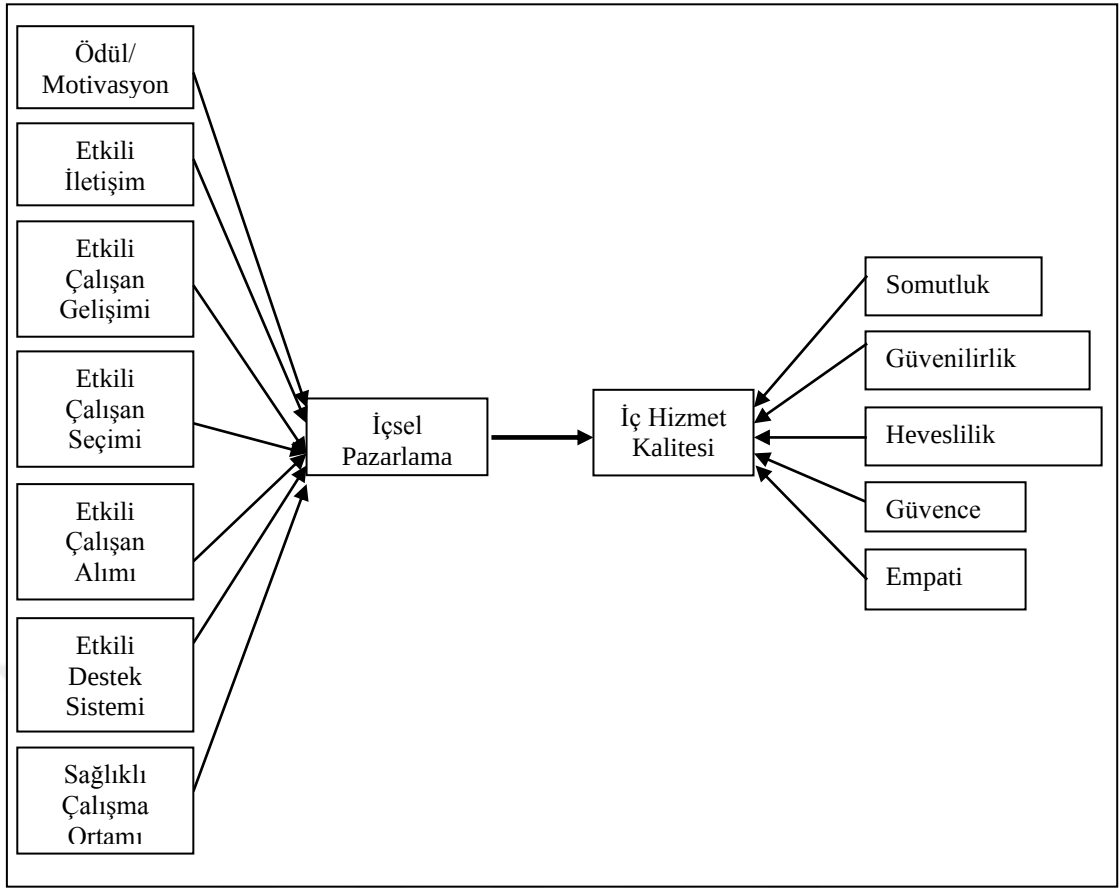
Lings and Brooks'un (1998:31) Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing adlı çalışmasında içsel pazarlamanın işlevselleştirilmesi ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin ölçülmesi için yeni bir model geliştirmiştir. Kurum içi iç tedarikçiler ile kurumun iç müşterileri arasındaki hizmet kalitesinin, dış müşteriye hizmet kalitesini büyük ölçüde artırdığı bulunmuştur.

İç hizmet kalitesi ile ilgili literatür incelendiğinde, hizmet kalitesinin birçok çalışma için ilgi konusu olduğu görülmektedir. Jain and Gupta (2004:25), kalitenin operasyonel verimlilik ve iş performansının artırılması için stratejik bir araç olarak kabul edildiğini belirtmiştir. İç müşteri kuruluşun diğer üyelerinden hizmet ve ürün alan kuruluşun herhangi bir üyesi (çalışanı) olarak tanımlanmaktadır.

İçsel pazarlama, iç hizmet kalitesi algılarıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Sunulan hizmetlerden faydalanan ve hizmet alan çalışanların etkileşim kalitesi algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kurum içinde üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin tespit edilerek sonucun içsel tedarikçilere bildirilmesi gerekir. Çünkü işletme içerisindeki farklı departmanlar arasındaki farklılığı ortadan kaldırmak ve senkronizasyonu geliştirmek için içsel pazarlamanın temel vurgusu; dış pazar ve müşteriler için uygulanan pazarlama yöntemlerinin, işletmenin çalışanları için de kullanılabileceğidir (Davis, 2001:121).

İç hizmet pazarlaması ile ilgili gözden geçirilmiş literatürde, araştırmacılar iç müşterilere daha iyi hizmet vermenin (İç Hizmet Kalitesi) dış müşterilere daha yüksek kalitede hizmet vereceğini (Dış Hizmet Kalitesi) savunmuşlardır.



**Şekil 2.4.** İçsel Pazarlama ve İçsel Hizmet kalitesi arasındaki ilişki (ElSamen and Alshurideh, 2012:88)

Şekil 2.4.'de esas olarak Lovelock (1999) ve diğer alimler tarafından açıklanan beş genel boyut içeren birçok iç hizmet kalitesi (İHK) aracı vardır. Bunlar:

1) Somutluk: Hizmet sağlayıcının fiziksel tesisleri ile ilgili olan; ekipman, personel ve iletişim, hizmet sağlayıcıların nasıl modern ekipman, rahat çalışma ortamı ve profesyonel görünüm sunduğunu gösterir.

2) Güvenilirlik: Şirketin güvenilir ve doğru bir şekilde vaat edildiği gibi hizmet verdiği ve iş arkadaşlarının sorunları nasıl karşılayabileceği, doğru bilgi sağlayabileceği ile ilgili olan, uygun ve söz verilen hizmeti sunmak

3) Heveslilik: Çalışanların müşterilere yardım etmeyi ve hızlı hizmet vermeyi nasıl istediklerini açıklayan nedir? Bu konuda iş arkadaşlarınız ne kadar yardımcı oluyor, herhangi bir soruyu cevaplıyor ve herhangi bir talepte yardımcı olabiliyor ve iletişimin ne kadar açık ve kesin olduğudur.

4) Güvence: Çalışanların nasıl yardımsever ve bilgili, kibar ve güvenilir olduklarını gösterir. Bu, çalışma arkadaşlarının kibar, güvenilir ve birbirleri ile bilgili olduklarını gösterir.

5) Empati: Çalışanlar birbirleri arasında kişiselleştirilmiş kaygıları nasıl verir? İş arkadaşlarınız birbirlerinin çıkarlarına ilgi gösterir, çalışanlara dikkat eder, işle ilgili ihtiyaçları anlar ve çalışma saatlerinin ne ölçüde rahat ve uygun olduğunu anlar (Aktaran: ElSamen and Alshurideh, 2012:88).

### **2.3.3. İçsel Pazarlama ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) faaliyetlerinden olan işe alım, çalışanlarına müşteri odaklılık aşlamak isteyen herhangi bir kuruluşun başlangıç noktası olarak çalışır. Grobler et al. (2002:90) çalışanların kilit organizasyon kaynağı olduğunu ve açık ve çekici iş tanımları yoluyla nitelikli başvuru sahiplerinin bir kuruluşa çekildiğini beyan eder. Bu, işlerin işgücü piyasasına uygun iş ürünleri tasarlayarak en iyi adayın işe alınabileceği ürün olarak kullanılmasıyla bağlantılıdır. Net bir İP programı tasarlandıktan sonra, çalışanların seçimi kuruluş-aday uyumuna göre yapılmalıdır. Burmann and Zeplin (2005:293), tüm bireylerin doğal olarak her türlü örgüt kültürü ve yönelimlerine uyacak şekilde tasarlanmadığını iddia etmektedir. Yapısal ve özel bir seçim programı aracılığıyla, kuruluşlar, istihdam edilen adayların kuruluşa uyum sağlamalarını ve bu nedenle de organizasyonel hedeflere daha yatkın olmalarını sağlayabilir. Organizasyona uygun adaylar alındıktan sonra, İP programı, bu tür elemanların bir kuruluş hakkındaki algılarının oluşmasında çok gerçek bir rol üstlenir. Niemand and Bennett (2002:265) işe alımın sosyalleşme sürecinin arkasındaki itici güç olarak işe alım oryantasyon programlarının kurumun kimliğini, kültürünü, değerlerini ve beklentilerini aktarması gerektiğini öne sürdüler. Oryantasyon programları yeni işe alımları kuruluşun genel bir bakış açısıyla eğitmeli, iş arkadaşları ile ilişkiler kurmalı, işin temel sorumluluklarını tanımlamalı, aidiyet duygusu yaratmalı, örgütsel hedefler koymalı ve bunlara ulaşmada rollerinin önemini vurgulamalıdır (Grobler et al., 2002:208).

Bir İP programını bir kuruluşa dahil etmenin zorluğu, mevcut çalışanların böyle bir programın gereksinimlerini yerine getirmek için gerekli becerilere dirençli olabilmeleri veya bu becerilerden yoksun olmalarıdır. Papasolomou and Vrontis (2006:190) mevcut çalışanların İP programları ile ilgili eğitim ve öğretimlerinin böyle bir programın değerini anlamalarına ve kendilerini ve rollerini İP programının aşırı kemirgen hedeflerine yerleştirmelerine yardımcı olduklarını belirtmektedir. Eğitim, kuruluşların çalışanların tutum ve davranışlarını İP programı tarafından

belirlenen standartlara göre şekillendirmelerine olanak tanır. Burmann and Zeplin (2005:288), çalışan memnuniyetini ve eğitimini, bir bireyin istihdamının sonraki aşamalarında, eğitimin kurumsal hedeflere tavsiyede bulunma ilhamı vermesinin yanı sıra bireyin kariyer yolunda başarılı olmak için bir platform oluşturmasıyla bağlantılı olduğunu belirtir.

Çalışanların kurumun hedeflerini içselleştirmeleri ve onlarla özdeşleşmeleri kariyer ilerlemesine imkân sağlaması açısından çalışan gelişimi üzerinde önemle durulmalıdır.

Bilgilendirilmiş ve motive olmuş çalışanların hizmet kalitesi üzerindeki etkileri hakkında daha çok şey bilindiği için, İKY uygulayıcılarının temel iş süreçlerine dahil olmaları giderek önem kazanmaktadır (Aurand et al., 2005:163). İP'nin bu kapsamda sadece iletişim olduğu söylenebilir. Ayrıca, geleneksel olarak İK'nın kontrolü altındaki işlevleri, yani işe alım ve eğitimi de kapsar. Etkili bir İP programının ilk adımı İKY uygulayıcılarını İP programındaki rolleri ve önemleri ile bu tür bilgileri işe alma ve eğitim süreçlerine dahil etmelerinin önemi açısından eğitmektir (Aurand et al., 2005:163). İhtiyaç duyulduğunda gerekli beceri ve örgütsel uyumun sağlanabilmesi için kuruluşun ihtiyaçlarını öngörmek amacıyla insan kaynakları gereksinimlerini sistematik olarak gözden geçiren İKY planlama sürecine İP programı rehberlik eder (Niemand and Bennett, 2002:258). Şekil 2.5. İKY sürecinin İP'den etkilendiğini gösterir. Öncelikle organizasyon değerleri, misyonu ve stratejisinin iletişimi İP programı tarafından yönlendirilir. Emek talebi iç operasyonel gereksinimlerden kaynaklanır, ancak iç ortamın incelenmesi İP tarafından kültürel ve rol uyumu açısından şekillendirilir. İKY rolü olarak kalan seçim ve işe alımlar İP'den etkilenir.



Şekil 2.5. İKY süreci ve İçsel Pazarlama (Lubbe, 2013:70)

Lubbe'ye (2013:51) göre, İP programları genellikle çalışanların yeni roller, sorumluluklar ve organizasyon değerleri açısından eğitilmesini gerektirir. Eğitim, kuruluşların çalışanların tutum ve davranışlarını İP programı tarafından belirlenen standartlara göre şekillendirmesine olanak tanır. Ahmed et al. (2003:1222), çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmelerine ve kendi kariyerleri içinde ilerlemelerine olanak tanıdığından, çalışan eğitiminin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle İKY uygulayıcıları, yapılan tüm eğitimin İP değerleriyle uyumlu mesajlar göndermesi için kurumun İP hedeflerinin tam olarak farkında olmalıdır (Burmam and Zeplin, 2005:293).

İç pazar yönelimine sahip olmak, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ve çalışan ilişkileri ile de yakından bağlantılıdır. Lings'e (1999:254) göre, içsel bir odaklanma bir şirket içindeki bilgilerin transferini teşvik eder ve bu da dış pazarla başarılı ilişkileri kolaylaştırır. Lings ayrıca, bu yaklaşımın toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesinden geliştiğini belirtmektedir.

Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi mal satın alırken daha zordur. Çünkü, tüketici kaliteyi değerlendirmek için birçok somut ipucu kullanır: stil, sertlik, renk, etiket, his, paket, uyum vb. Hizmet satın alırken ise daha az somut ipucu vardır (Parasuraman et al.,1985:42).

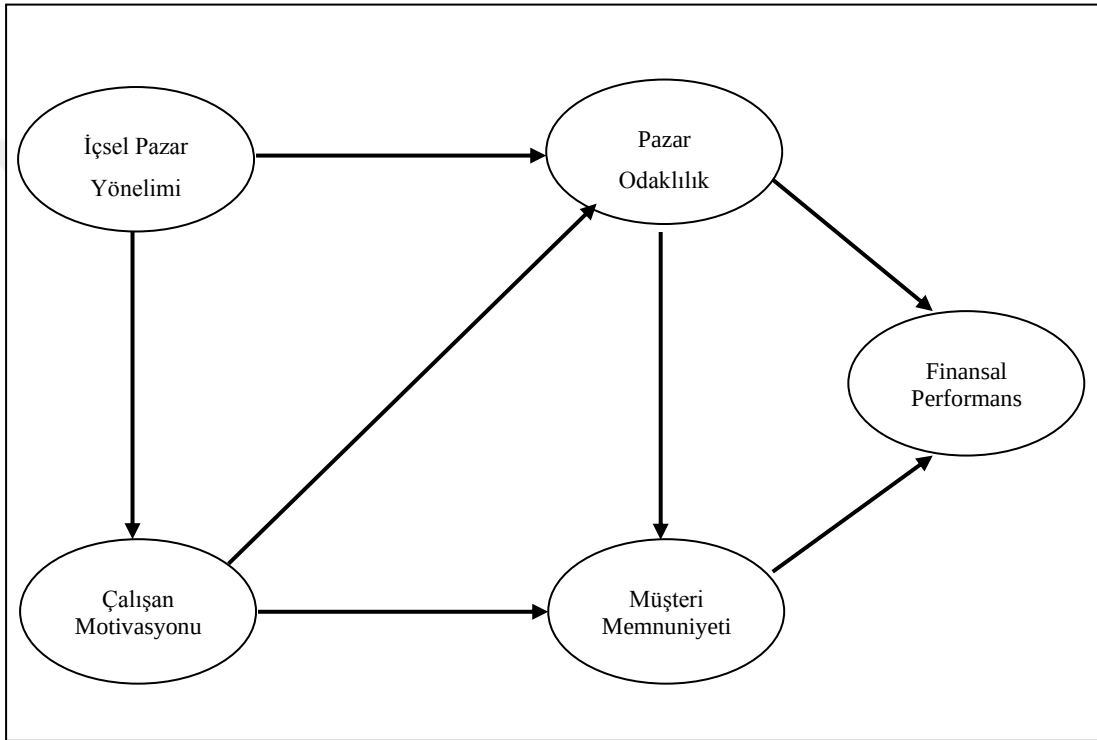
İçsel pazarlama faaliyetlerinin, personelin belirtilen bir hedefe doğru çaba gösterme istekliliğini kazanma, müşteri problemlerini çözme ve iç iletişimi iyileştirme gibi konulara girdiğine inanılmaktadır

## **2.4. İçsel Pazarlama ve Strateji**

İçsel pazarlama; işgörenleri içsel müşteriler, işleri de bir çeşit ürün ve örgütü de bir pazar olarak görür (Tsai and Tang, 2008:1118). Bu pazardaki işgörenlerin yani iç müşterilerin, dış müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmeleri için; bilgilendirilmeye, eğitime, geliştirilmeye, ödüllendirilmeye ve motivasyona ihtiyaçları vardır (Doukakis and Kitchen, 2004:421).

Yönetimlerin bu düşünce doğrultusunda hareket etmeleri, yeni ürünler oluşturmayı, pazarda büyüme ve tutunmayı, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamayı ve dolayısıyla şirketin başarısını/kârlılığını/performansını artırmasını sağlayacaktır.

Organizasyonun pazar yöneliminin niteliği göz önüne alındığında (yani tüm çalışanlar bir pazarlama kapasitesinde hareket eder ve bilgileri üretir ve dağıtır ve müşteri odaklı bir şekilde yanıt verir), motive olan çalışanların bu olumlu davranışları üstlenmelerinin ve firmanın çıkarları doğrultusunda hareket etmelerinin daha muhtemel olması olasıdır (Lings and Greenley, 2009:45). Ayrıca, kurumsal performansı artırmak ve iyi bir pazarlama stratejisi uygulayarak dış pazarın geliştirilmesi için içsel pazar oryantasyonuna yönelik Şekil 2.6.'da gösterilen bir ağ modeli kurmuşlardır.



Şekil 2.6. Nomolojik bir ağ içinde IPO ve Pazar yönelimi (Kaynak: Lings and Greenley, 2009:43)

İçsel pazarlama, çalışanların pazar yönelimi uygulamalarına yönelik yönetimini ve pazar yöneliminin temel öncüllerinden birini oluştururken, önceki çalışmalarda bir yönetim felsefesi olarak ele alınmaktadır. Bir pazar yönelimi öncüsü olarak, İP programlarının etkileri daha da önem kazanmıştır, çünkü bu programlar çalışanların piyasa koşullarıyla, yani müşterilerin ve rakiplerin güncellenmesi ve bir firmanın iş performansını artırmanın temelleri ile güncellenmelerine izin vermeleri bakımından kritik bir başarıya sahiptir.

İçsel pazarlama ve güçlendirme, yeni ürün satış ve satış yenilikçiliğini olumlu yönde etkilemektedir. Üst yönetim ile birlikte satış ve yeni ürün geliştirme yöneticileri, iç pazarlama faaliyetlerini planlayabilir ve daha iyi yeni ürün

ticarileşmesi elde etmek ve yenilikçiliklerini artırmak için satış güçlerini güçlendirebilir. Çağdaş tüketiciler çok talep ediyor; bu nedenle şirketler yeni ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini karşılamak için yeni ürünler geliştirmek zorundadır. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilir büyüme, gelişme ve hayatta kalma için yeni ürünler ve yenilikler çok önemlidir. Önceki çalışmalar (Crawford and DiBenedetto, 2011:8), şirketlerin satışlarının yaklaşık % 28'inin ve kârının yeni ürünlerden geldiğini göstermiştir. Bununla birlikte, yeni ürün geliştirme yüksek riskler ve maliyetlerle ilişkilidir (Fu et al., 2010:61) ve küreselleşme yeni ürün geliştirmeyi daha da zorlaştırmaktadır (Crawford and DiBenedetto, 2011:8).

İP'nin departman entegratörü, ağ yaratıcısı, dahili/harici arayüz ve yeni ürün geliştirme sürecinin kolaylaştırıcısı olarak görülebileceği, ayrıca örgüt kültürü biçimlendirmesinde bir araç olabileceği önerilmiştir (Varey, 1995:49). Ayrıca, İP faaliyetlerinin yeni ürün geliştirme süreci üzerindeki etkisinin organizasyon kültürü, iyi iletişim, ödül sistemi ve İKY fonksiyonunda uygulanan pazarlama yaklaşımı yoluyla gerçekleştiği de ifade edilmektedir. Mosleh et al. (2013:1058) İP'yi üç faktörden (çalışanların gelişimi, iç iletişim ve ödül gibi) oluşturmuşlardır.

Herhangi bir organizasyonda değişimin sağlanması her zaman zor bir iştir. Bununla birlikte, değişimin gerekliliği ve faydaları, onu herhangi bir işletme ortamında kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkarmaktadır.

Değişim modellerinin üç aşaması vardır:

Planlanan değişim müdahaleleri, organizasyonun özelliklerinde değişiklikler yaratır. Örgüt, bireylerin içinde davrandığı bağlam veya iş ortamını sağladığından, bu bağlamdaki uygun değişiklikler bireylerin ikinci aşama olan davranışlarını değiştirmelerine yol açacaktır. Üçüncüsü, örgütsel üyelerin davranışı örgütsel sonuçların kilit bir belirleyicisi olduğundan, davranış değişiminin bu sonuçların niteliği üzerinde etkisi olacaktır (Robertson and Seneviratne 1995:550).

## **2.5. İP ve Motivasyon**

Kurumların yönetimi kapsamında motivasyon, çalışanları yönlendirmek için son yıllarda iyi bir insan kaynakları argümanı olarak kabul edilmektedir. Çalışanların aidiyet duygularının yükseltilerek örgüte bağlılıklarının ve verimliliklerinin artırılmasında önemli bir faktör olarak rol oynamaktadır (Öztürk ve ark. 2019:23).

İP'nin çalışan motivasyonu ve memnuniyetini artırmak için uygun bir araç olarak önemi kabul edilmiştir. (Finney and Hansen, 2010:325).

Motivasyon; bir işi yapma isteğidir ve insanın bu işi yaptığında tatmin olacağı duygusu devam ettiği sürece devam eder. Motivasyon, güdülerin etkisiyle insanları harekete geçirerek o işi yapma eylemini gerçekleştirmesini sağlar.

Ho'ya (2006) göre, motivasyon, üretkenliği etkilediğinden, denetim otoritelerinin; çalışanları en yüksek performansa ulaşmak için neyin motive ettiğini anlamaları gerekir. Çalışan motivasyonunu artırmak kolay bir iş değildir, çünkü çalışanlar işlerine ve kuruluşlarının uygulamalarına farklı şekillerde yanıt verir. Motivasyon, bir kişiyi bir hedefe doğru sürükleyen süreçlerdir. Örgütsel uygulamalar; kurallar, insan kaynakları, politikalar, yönetsel uygulamalar ve bir organizasyonun ödüllendirme sistemleridir. Denetim otoriteleri, çalışanların iş performansını etkilemek için bu faktörlerin nasıl etkileşime girdiğini dikkate almalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, en çok ilk önce ortaya çıkan ve en karmaşık ihtiyaç olan sofistike ihtiyaç olan en iyi hiyerarşi olarak görülen beş ihtiyaç seviyesini belirler (Aktaran: Akinyele and Olorunleke, 2011:12).

Maslow (1943:375), bireylerin içinde varlıklarının temelini oluşturan ve bu nedenle ulaşılması gereken hedefleri temsil eden bir ihtiyaçlar hiyerarşisi olduğunu ileri sürmüştür. Maslow, bu hedeflerin her birinin birbiriyle ilişkili olduğunu ve en baskın olan hedefin veya ihtiyacın ilk olarak yerine getirileceği bir baskınlık hiyerarşisinin mevcut olduğunu ileri sürmüştür. Bir gereksinimini tatmin ettikten sonra, bir birey kendi ihtiyaçları hiyerarşisinde bir sonraki hedefi tatmin etmeye çalışacaktır. Bu temel ihtiyaçları, baskınlık sırasına göre fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak ifade etmiştir (Aktaran: Walsh, 2011:791).

Seviye 1- fizyolojik ihtiyaçlar,

Seviye 2- güvenlik ihtiyaçları,

Seviye 3- sosyal ihtiyaçlar,

Seviye 4- Saygı ihtiyaçları,

Seviye 5- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde, fiziksel ihtiyaçlar olarak yeme, içme, uyuma başlıca ana temel ihtiyaçlar olarak ifade edilmiştir. Güvenlik ihtiyaçları,

bireylerin kendisinin ve ailelerinin varlıklarını güvenli bir şekilde idame ettirebilme ve sürdürebilme olarak belirtilmiştir. Kendini bir yere ait hissetmek, sevilme duyguları sosyal ihtiyaçlardır. Saygı ihtiyaçları, bir işi başardığında takdir edilme, diğerleri tarafından saygıyla bakılma duygularını içerir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişinin yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmesidir (Cao et al., 2013:171; Kaur, 2013:1062).

1) Fizyolojik ihtiyaçlar, bireyin varlığını devam ettirebilmesi karşılanması gereken; nefes alıp vermek, karnını doyurmak, ibate, uyumak ve cinsellik gibi ilkel ve temel insani duygulardır. Karşılanması gereken en kuvvetli ihtiyaçlardır. Giderilmediği takdirde daha üst kademedeki ihtiyaçların ortaya çıkabilmeleri mümkün görülmemektedir. Örneğin karnı aç olan bir insanın başka bir şeye ihtiyaç duyması, ancak o kişinin karnının doymasıyla açlığın hissedilmemesi durumunda başka ihtiyaçları gündeme gelebilir (Parıltı, 1999:271; Erdem, 1997:71).

2) Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlardan sonra karşılanması gereken ihtiyaçlardır. Ancak kendisinin ve ailesinin güvende olduğu kanaatine varan insanlar müteakip aşamada sosyal saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını düşünebilirler. (Kula ve Çakar, 2015:197).

3) Kendini bir yere ait hissetmek, sevilme duyguları gibi sosyal ihtiyaçlar, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması sonrasında, sevgi, şefkat ve aitlik ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Artık insan sosyal bir varlık olmuştur. Eş, çocuk, arkadaş, sevgili gibi kavramlar kişinin hayatında daha çok ve anlamlı olmaya başlamıştır. Bunların elde edilmesi ve muhafazası için insanlar yoğun bir emek sarf edecektir (Maslow, 1943:379).

4) Saygınlık ihtiyaçları, toplumdaki tüm insanların (bazı hastalığı olanlar hariç) toplum tarafından iyi yönlü olarak kabul edilip haklarında güzel ve olumlu değerlendirmelerin yapılmasıdır. Bu ihtiyaçlar önce güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve hoşnutluk, dünyaya karşı güven ve bağımsızlık ve özgürlük arzusu daha sonra ise itibar ya da prestij, statü, şöhret ve şan, hakimiyet, tanınma, dikkat, önem, haysiyet veya takdir gibi duygu ve istekler olarak ortaya çıkar (Maslow,1954:45; Taormina and Gao, 2013:158).

5) Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişinin yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmesidir. Bu ihtiyaçların açık bir şekilde ortaya çıkması, fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaçlarının önceden karşılanmasına bağlıdır. Bu ihtiyaçların alacağı

özel biçim elbette kişiden kişiye büyük değişiklik gösterecektir. Bir bireyde ideal bir anne olma arzusu biçiminde olabilir, diğerinde atletik olarak ifade edilebilir ve yine başka bir kişide resim veya icat yapmak olarak ifade edilebilir (Maslow, 1943:380).

Ayrıca, örgütlerde alt seviyede çalışanların motive olma oranları daha yüksektir. Çünkü ihtiyaçları küçük, az ve karşılanabilir. Üst seviyede çalışanların motive olma düzeyleri ise ihtiyaçlarının büyük fazla ve daha zor karşılanabilir olması ile paralellik gösterir.

Çalışanları isteklendirmek ve işle daha fazla ilgilenmelerini sağlamak amacıyla başarılı olanlara bir takım ödüller verilirse onların motivasyonları artacaktır. Kurumda uygulanan ödül sistemi çalışanların düzenli ve istenen şekilde davranmalarını sağlayacaktır. Yaptığı iyi işlerden dolayı ödüllendirilen çalışanlar, kurumuna daha fazla bağlanacak, kendisini, kurumunu ve yaptığı işi daha önemli algılamaya başlayacaktır. Dolayısıyla, kurum hedefleri doğrultusunda onları gerçekleşmesi için faaliyet gösterecektir (İşler ve Özdemir, 2010:119).

Bireyin harekete geçmesine neden olan arzuya motivasyon denir. İnsanlar genellikle bir hedefe ulaşmak için hareket ederler, bu da motivasyonun nadiren bir boşlukta ortaya çıkan hedefe yönelik bir tahrik olarak kabul edildiği anlamına gelir. İhtiyaç, istek, arzu ve dürtü motivasyon kelimesine benzer şekilde motive etmek için kullanılır (Abdulrazziq, 2020:173).

Erken gelişim aşamasında, içsel pazarlamaya ilişkin literatürün büyük çoğunluğu çalışan motivasyonu ve memnuniyeti konusuna odaklanmıştır. Bunun arkasındaki ana sebep, içsel pazarlama konseptinin köklerinin hizmet kalitesini iyileştirme çabalarına dayanmasıydı.

Günümüzde pek çok kuruluş, çalışanların motive edilmesinin, yönetim ve çalışanlar arasında bir düzeyde saygı gerektirdiğini de kabul etmektedir. Bu saygı, çalışanların kendilerini etkileyen kararlara dâhil edilmesi, çalışanların dinlenmesi ve önerilerin uygun olduğu durumlarda uygulanması olarak görülebilir (Decenzo and Robbins, 2005:43).

İçsel pazarlama çalışanların motivasyonunu sağlama aracı olarak kullanılabilir. Yönetimi, çalışanları müşterilere mümkün olan en iyi hizmeti sunmaya motive etmek için içsel pazarlamayı kullanmayı esas almalıdır.

Papasolomou and Vrontis (2006:191), motivasyonun çalışanların performansını artıran önemli bir faktör olduğuna dair hiçbir şüphe olmadığını belirtmiş; birçok şirket çalışanın hizmet kalitesini ve sunumunu iyileştirmek için motive etmek için sistematik bir ödül sistemi kurmuştur.

Motivasyon finansal ve finansal olmayan unsurlardan gelebilir. Çalışanlara, ikramiye ve komisyon ödemeleri veya iş eğitimi ve kurslarının eğitsel gelişimi gibi iş seviyelerine göre finansal ve finansal olmayan motivasyonlar geliştirilmelidir. En önemli sorun, motivasyon programlarının organizasyon içinde nasıl iletileceğidir. Çalışanlar ve yönetimleri arasında güven ve bağlılık yaratmanın etkili bir yolu ekip oturumları oluşturmaktır. Yönetimler, çalışanların ihtiyaçlarını, isteklerini, şikâyetlerini ve tavsiyelerini dinlemek, her bir çalışanın ihtiyaçlarını bireysel olarak ele almak için çalışanlarla düzenli toplantılar düzenlemelidir (Roberts-Lombard, 2010:365).

## **2.6. İçsel Pazarlama ve İletişim**

İçsel pazarlama programı, aynı kavramlar ve öğeler ve aynı müşteri ve segment hedefleme süreci kullanılarak geleneksel dış pazarlama programına paralel bir yönlendirme olarak görülebilir. Ayrıca, iç pazarlama kavramı, örgütsel gücün, politik davranışın ve kurum kültürünün etkisi gibi örgütsel sorunları analiz etmek için bir dil sağlar (Piercy and Morgan, 1991:82).

İletişim kuran, birbirlerini tanıyan ve birbirlerine karşı belirsizlikleri azaltan tarafların birbirlerine güvenmesi çok daha kolaydır (Kesen ve ark., 2017:34).

Gounaris'e (2006:437) göre, yönetici-çalışan ilişkisi ne kadar güçlü olursa, çalışanın yönetici tarafından iletilen iletişime inanma olasılığı o kadar yüksek olur. Çalışanlar ve yönetim arasındaki iyi ilişkiler, serbest akış geri bildirimi sağlar ve çalışanların kuruluşa duydukları güveni artırır. Çalışan yönetimi ilişkileri de çalışan memnuniyetini etkiler ve bu nedenle İP programlarının başarısı üzerinde bir etkisi vardır (Ahmed et al., 2003:1222). Niemand and Bennett (2002:287), güçlü yönetici-çalışan iletişiminin faydalarının, çalışanların soru sormalarına ve yönetici tarafından sağlanan bilgiler hakkında ortak bir anlayış kazanmalarına olanak tanıdığını belirtmektedir.

Modern kuruluşlar, pazar performanslarıyla ilgili olarak birçok rakip ve sorunla karşı karşıyadır. Bilgi çağında, yöneticiler şirket müşterileri ile iletişim süreçlerine özellikle dikkat etmelidir. Dış pazar dışında, iç pazar da dikkate alınmalıdır. Ek olarak, bütünleşik pazarlama iletişimi kavramı, tüm ilgili kitlelere mesajların tutarlı bir şekilde aktarılması gerektiğinin altını çizer. Pazarlama iletişiminin iç entegrasyon seviyesi, görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmeleri için onları motive etmek ve hazırlamak için tüm çalışanları yeni ürünler, hizmetler, iş ortakları veya stratejilerle bilgilendirme ve tanıma zorunluluğunu gösterir.

İç pazarlama programının en somut yönü, bilgilendirmek, ikna etmek ve iç pazarda kilit personelin tutumları üzerinde çalışmaktır. Bu, plan özetleri ve raporlar gibi yazılı iletişimlerini içerir, aynı zamanda planın başarısı için önemli olan kişi ve gruplara yüz yüze sunumları da içerir. Dış müşterilerle yapıldığı gibi, tüm iletişim durumlarını ve ilgili hedefleri dikkate almak önemlidir bunlar düşünülürken zaman ve bu faaliyetlerle ilişkili olabilecek maliyetler göz ardı edilmemelidir (Piercy and Morgan, 1991:85).

Barnes et al. (2004:599) kurum içinde çalışanlar arasında ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğinin çalışanların kurumları hakkındaki fikirlerinin farklılaşmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Kurum içinde bölümler arasındaki yatay ve resmi olmayan iletişim, farklı çalışanlar arasındaki bilgi alış verişini ve sosyal ilişkileri artırır, bu da kurumun etkinliğini artırır. Burmann and Zeplin (2005:291), iç iletişimin bir İP programını başarıyla başlatması için; merkezi, kademeli ve yatay iletişim olmak üzere üç şekilde uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Merkezi iletişim, İP programları ile ilgili güçlü mesajlar vermek amacıyla merkezden yönlendirilen iletişimdir. Mesajlar "itme" prensibi ile gönderilir ve genellikle haber bültenleri, intranet iletişimi ve kurum içi posterler gibi kitle iletişim araçları biçimindedir (Niemand and Bennett, 2002:285).

Kademeli iletişim - organizasyon yapısında yukarda üretilip aşağı doğru inen iletişimdir. Bu iletişim, yönetimin yardımını gerektiren bilgilerin iletilmesinde kullanılır. Fakat bu tür iletişim biraz zaman alır (Robbins, 2001:288). Doğrudan yönetim tarafından aktarılan bilgiler, şüpheli çalışanları ikna etmede avantajlıdır ve kurum içinde yetki sahibi olan bireylerden geldiği görüleceğinden itibar kazanır (Niemand and Bennett, 2002:286).

Burmann and Zeplin (2005:291), yatay iletişimin bir İP programının başarısı için zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar arasında bilgilerin bölüm farkı gözetmeksizin gayri resmi olarak iletilmesidir (Niemand and Bennett, 2002:285). En güçlü iletişim türü yatay iletişimidir. (Robbins, 2001:291). Bu tür bir iletişimi kullanırken karşılaşılan zorluk, gayri resmi olarak iletilen bilgilerin hızının ve doğruluğunun kontrolünün zor olmasıdır.

Ahmed and Rafiq (2002:31) reklam ve kişisel satışı, geleneksel pazarlama iletişimi tekniklerinin önemli İP tanıtım araçları olarak adlandırmaktadır. İP bağlamında reklam, kuruluş, değerleri ve sunduğu hizmetler hakkında bilgi vermek için intranetlerin, şirket pozisyonlarının ve haber bültenlerinin kullanılmasını ifade eder (Burmann and Zeplin, 2005:291).

Pazarlama iletişimi, bir kuruluş ve onun örgütü arasında etkileşimli bir diyalog ortamı oluşturur. Bilim adamları, içsel bir yönü marjinalleştirerek dış etkisine odaklanırlar. Bu arada, şiddetli rekabet ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi nedeniyle, pazara ve şirketin içine yönelik faaliyetlerin entegrasyonu vazgeçilmezdir. Bu nedenle, dış ve iç iletişim arasındaki ilişkilerin ve bağımlılıkların analizi gereklidir (Rogala and Aleksandra, 2013:1).

Quirke'ye göre (2008:21), şirket içi iletişim, müşteri için değer yaratmayı sağlayan ana süreçtir. Bilgi çağının egemenliğinde, temel organizasyon kaynakları çalışanlar arasındaki bilgi ve ilişkidir. Modern bir işletmeyi yönetmek, müşteri için bir değer yaratacak şekilde, doğru bilgiyi toplamak ve onları çalışan bilgisi ve yaratıcılık kullanımıyla işlemekten oluşur. Scholes'un görüşüne göre (1997:XVIIİ), iç iletişim, bir kuruluştaki ilgisi veya pay sahibi olan tüm insanlar arasındaki etkileşimlerin profesyonel bir yönetimi olarak anlaşılmalıdır. Dunmore (2002:133-134), iç iletişimin, kurumun stratejisini, değerlerini ve kişiliğini “yaşamaya” desteklediğini ve rekabet avantajı yaratmada önemli bir role sahip olduğunu belirtir. Bu nedenle sadece bilgi akışıyla tanımlanamaz - liderlik, kültür ve davranış da dikkate alınmalıdır.

Tabak (2006)'a göre kurum içi iletişim, departmanlar ve çalışanlar arasında kurumun amaçları doğrultusunda iş prosedürlerinin ve karar alma süreçlerinin yönetim tarafından eşgüdümünün ve bilgi akışının sağlanmasıdır (Aktaran: İşler ve Özdemir, 2010:118).

Fill'e (2006:5) göre pazarlama iletişimi, markaların ve şirketlerin dinleyicilerine sunulma ve onları uzun vadede meşgul etme yöntemlerini sağlayan bir süreçtir. Temel amaç şirketin ürün veya hizmetlerine olan talebi teşvik etmektir. Szymoniuk, pazarlama iletişiminin bir kuruluş (şirket, kurum) ile dış ve iç ortamı arasında etkileşimli bir diyalog olduğunu belirten biraz farklı bir tanım sunmaktadır (Szymoniuk, 2006:16). Bu diyalog, halkın pazar teklifiyle ihtiyaçlarını karşılamaya hizmet etmelidir. Pazarlama iletişimi yönetimi, her şeyden önce, şirketin ana duyuru adreslerinin doğru bir şekilde tanımlanmasına ve değerlendirilmesine dayanır.

Kalla (2005:304) iç iletişimin dört alanda tanımlanması gerektiğini vurgulamaktadır:

- 1) İş iletişimi (çalışanların iletişim becerileri ile ilgilidir),
  - 2) Yönetim iletişimi (yönetim becerileri ve iletişim yetenekleri üzerinde duruldu),
  - 3) Kurumsal iletişim (resmi iletişime odaklanmış) ve
  - 4) Örgütsel iletişim (daha felsefi ve teorik yönelimli meselelere yönelik).
- Bu görüşe göre, bütünleşik iç iletişim, kurumun her düzeyinde gerçekleşen tüm resmi ve gayri resmi iletişim eylemlerinden oluşur.

İç iletişimin kapsadığı örgütsel yönlerin kapsamıyla ilgili olarak, görevlerini yerine getirmek için birçok farklı araca ihtiyacı vardır. Özellikle önemli olan ve vurgulanması gereken, tüm iç iletişim araçlarının içsel pazarlama ve iç halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılmasıdır. Tüm çalışan iletişim faaliyetleri gibi, araçları da iki gruba ayrılabilir; resmi ve gayri resmi araçlar. Birleşmeleri ve kullanım sıklıkları, kurumların gerçek ihtiyaçlarını, büyüklüklerini ve mevcut kaynaklarını belirler (Rogala and Aleksandra, 2013:11).

Pazarlama iletişimi sürecinde iç iletişimin kullanımına ilişkin ilginç bir yaklaşım, Ferdous tarafından yapılmıştır. Yazar, çalışanların iletişimi ile ilgili yönetim eylemleri için kavramsal bir çerçeve sunarak, örgütler içinde uygulamak için dört ana aşama önermiştir (Ferdous, 2008:226-230). İlk adım, şirket içinde iletişim için uygun ortamın yaratılmasıyla belirlenir. Uygun çerçeveler ve prosedürlerden oluşan iç iletişimin olumlu iklimi ve kültürü, kurum genelinde iki yönlü bilgi akışını teşvik eder (Asif and Sergeant, 2000:302). Çalışanlar arasında ve personel ile şirket arasında bir bütün olarak faydalı ilişkiler kurulmasını sağlar. İletişim için uygun

ortam yaratılır yaratılmaz, iç markalaşmayı, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını teşvik etmek gibi arzulanan amaçlara ulaşmak için bir dizi entegre iç iletişim aracı (örneğin, kişisel satış, içsel reklamcılık, atölye çalışmaları, uygun teşvikler ve ödüller) uygulanmalıdır. Sunulan çerçevenin son iki aşaması, bütünleşik içsel pazarlama iletişimi etkinliğini ölçmek ve düzeltici faaliyet için geri bildirim almaktır (Rogala and Aleksandra, 2013:16).

Doğru şekilde uygulanmış ve yönetilen şirket içi pazarlama faaliyetleri ile entegre olan iç iletişim, yüksek düzeyde personel memnuniyetine ve bağlılığına yol açmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar dış müşterilerle daha kârlı ilişkiler kurar. Ayrıca, pazarlama temelli iç iletişim, birey ve kuruluş arasındaki duygusal sözleşmeleri güçlendirmek için çok önemlidir, bu da şirkette çalışanların duygusal sermayesini artırır (Thomson and Hecker 2000:57).

İçsel pazarlamada, çift yönlü iletişim teknikleri kullanılır. Kurumun varlık sebebi ve amaçları sadece üst düzey yöneticilerin değil bütün kurum çalışanlarının kişisel ihtiyaçları ve istekleriyle uyuşması gerekir. İşte bu noktada pazarlama iletişimi ve davranışı, büyük rol oynar. Çalışanlar yani iç müşteriler bu iletişimden etkilenecek kaliteyi artırır ve örgüte olan bağlılıkları üst düzeye çıkacağından, örgütün pazarda varlığını sürdürmesi ve rekabet edebilirliği üst seviyeye çıkar.

## **2.7. İçsel Pazarlama ve İnovasyon**

İnovasyon, pazarın ihtiyaçlarını yansıtan, rekabet avantajını artıracak şekilde yeni iş fikirleri tasarlama ve uygulama yeteneğidir (Niemand and Bennett, 2002:122). İP, örgütsel kültür, entegrasyon ve insanlar açısından inovasyonda rol oynamaktadır (Ahmed and Rafiq, 2002:156).

Kurum kültürü, bir kuruluştaki çalışan davranışını etkileyen paylaşılan değerleri ifade eder (Burmann and Zeplin, 2005:293). İP, yönetimin bir inovasyon kültürünü geliştirebileceği ve organizasyon boyunca inovasyon başarı öyküleri ve rol modellerinin oluşturulduğu ve iletildiği araçları sağlayabildiği bir araçtır (Ahmed and Rafiq, 2002:157).

İP bir organizasyonun yapılarını, süreçlerini ve bağlamlarını incelemek ve bunların bir inovasyon kültürünü engelleyip engellemediğini belirlemek için kullanılabilir (Ahmed and Rafiq, 2002:158). Kuruluşların geleneksel hiyerarşik

yapısı, çalışanların strateji konusunda çok az veya hiç farkında olmamaları nedeniyle genellikle inovasyonun bir engelidir. Bununla birlikte, organizasyonu rolleri açıklayan ve stratejiyi içselleştiren bir İP programı ile birlikte yeniden yapılandırarak, bir organizasyonun inovasyonun teşvik edildiği bir bağlam yaratması muhtemeldir.

Bir organizasyondaki yenilik, ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte çalışan tüm farklı departmanların hepsine bağlıdır. Bu tür bir entegrasyon, organizasyonlar içindeki departmanlar arasındaki ilişki olan fonksiyonlar arası koordinasyonu gerektirir (Keller et al. 2006:114).

Bir organizasyon çeşitli alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak mevcuttur ve İP bu farklı alt sistemleri birbirine bağlı bir bütün haline getirmek için bir araç olarak çalışır (Ahmed and Rafiq, 2002:168). Departmanları sadece birbirleriyle iletişim kurmakla kalmayıp, birbirlerinin hizmet kalitesini de anlayan şirketlerin, tutarlı bir şekilde tutarlı yeniliklerden faydalanması muhtemeldir. Bu akış daha yüksek hizmet kalitesi yaratacak ve departmanlar arasındaki iç ilişkileri güçlendirecektir.

İP'nin başka bir ilkesi, çalışanların görevleri açısından bir miktar enlemesine izin vererek yenilikçi olma olasılıklarının daha yüksek olduğu fikrini temel alarak çalışanların güçlendirilmesidir (Roberts-Lombard and Steyn, 2007:149). Bir İP programı, çalışanları genel organizasyon stratejisindeki rolleri konusunda eğitir. Kurumlar, çalışanlarına ek görevler ve bu görevleri yerine getirme özgürlüğü vererek, motivasyon, çalışan memnuniyeti ve yenilikçiliği ile sonuçlanan kişisel büyümeyi teşvik eder (Bergh and Theron, 2000:169).

Günümüzün iş ortamında rekabetçi ve başarılı olmak için, kuruluşların değişime hazır olmaları ve uyum sağlayabilmeleri gerekir. Uzun vadeli kurumsal başarının temel unsurlarından bazıları yaratıcılık ve inovasyona destektir. İnovasyon sadece teknolojik ve ekonomik bir süreç değildir. Aynı zamanda bu faktörlerin yanı sıra karmaşık bir sosyal, politik ve coğrafi süreçtir. Bütün bunların tamamının önemli bir rol oynadığı etkileşimli bir öğrenme sistemi olarak tanımlanabilir (Simmie and Strambach, 2006:27).

Yaratıcılığa ve yeniliğe olan ilginin artması ve ekonomik büyüme ile yakın ilişkileri, çeşitli süreç inovasyon modlarının yaratılmasına neden

olmuştur. Yaratıcılığın yeni ve faydalı fikirler sunmak ve bu fikirleri gerçekleştirmek ve uygulamak için inovasyon anlamına geldiği söylenebilir (Alvan, 2008:230). Gerçekten de inovasyon, organizasyondaki sorunların tanımlandığı ve daha sonra bunları aktif olarak çözmek için yeni bilgilerin kullanıldığı bir süreçtir.

Proaktif kişiliğe sahip çalışanlar, önleri açıldığı ve desteklendiğitahtirde yaratıcılığı en yüksek olanlardır. Ayrıca yaratıcılığı teşvik için ödül ve ceza gibi sistemlerin adaletli olarak ve zamanında uygulanmasının olumlu etki yapacağı değerlendirilmektedir.

Literatür inclemesi sonuçlarına göre, inovasyon, bir kuruluş içinde çalışanlar tarafından ister formel isterse gayriresmi olarak iş süreçlerine, ürünlere, yönetim usul ve yöntemlerine kısaca kurum içindeki her şeyle ilgili olarak yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin ortaya konması ve uygulanmasıdır diye tanımlayabiliriz.

## **2.8. İçsel Pazarlama ve Bilgi Yönetimi**

Bilgi dönemi (çağı) 1970'lerde bilgisayarlı çalışma ortamlarının yükselmesiyle doğdu. Bu, süreçler daha otomatik olmasına rağmen, işgücü tarafından tutulan bilginin, eylem potansiyelini yaratan insan deneyimi ve yeteneği olduğu için rekabet avantajı kaynağı haline geldiği anlamına gelir (Ahmed and Rafiq, 2002:173).

İP, çalışanlar tarafından sürekli öğrenmeyi teşvik etmesi nedeniyle bilgi yönetimi için bir platform oluşturur. Bir öğrenme organizasyonu, çift döngü öğrenimi uygulayan bir organizasyondur: bir sorun tespit edilirse, kuruluşun sıklıkla izin veren derin köklü normlarına meydan okuyacak şekilde düzeltilir (Robbins, 2001:559).

Lings and Greenley (2005:292) İP içinde bilgi üretiminin, bilgi üretme, yayma ve yanıt verme olmak üzere üç ana kullanım alanı olduğunu belirtmektedir. İP'nin bilgi üretiminde rolü, yazarlar tarafından kişisel fikirler, pazar koşulları ve örgütsel etkiler dikkate alınarak yeni fikirler yaratmak için değer alışverişi olarak adlandırılmaktadır. Bilgilerin yayılması, çalışanların örgütün eylemlerinden ve eylemlerinin nasıl bir etkiye sahip olduğunun farkında olmasından dolayı İP programları tarafından kolaylaştırılmaktadır. Bu nedenle, yeni bilgileri kuruluşa

fayda sağlayacak şekilde kullanmaları muhtemeldir (Barnes et al., 2004:599). İyi yapılandırılmış bir İP programı, şirket bilgilerinin içselleştirilmesine yardımcı olur, bu da yeni bilgiye duyarlı olmaya istekli ve bunu müşterilere daha yüksek bir hizmet kalitesi sağlamak için kullanmaya istekli çalışan ve motive çalışanlara yol açar (Burmam and Zeplin, 2005:293).

Uzun vadeli rekabet avantajı kapasitesine sahip başarılı bir organizasyon oluşturmak için kurumun kolektif bilgi tabanından ve bir öğrenen organizasyonun teşvik edilmesinden faydalanmak gerekir (Ahmed and Rafiq, 2002:208). Tüm çalışanların ve İP'nin gizli potansiyelini kullanma ve kullanma konusunda bilgi yönetimi, fikir paylaşımını teşvik eden ve teşvik eden ortak olarak paylaşılan ve açıkça anlaşılan bir bilgi dili oluşturabilir (Lubbe, 2013:71).

Bilgi yönetimi, organizasyonun geniş faaliyetlerinin uyumlu hale getirilmesi için sistematik ve tutarlı bir uyum sürecini ifade eder ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için bireysel gruplar aracılığıyla bilgi edinme, yaratma, depolama, paylaşma ve uygulamadan oluşur (Monavvarian and Asgari, 2010:194).

Bilgi yönetim sistemleri yoluyla bilginin tezahürü, cesaret verici bir yaratılış ve bilgi kültürünün teşvik edilmesi, bireyler ve teknolojiler ağını içeren bilginin altyapı gelişimi için uygulanan kişiselleştirme yaklaşımları, bilgi depolamada ısrar etmek ve diğer çalışanlar için kullanılabilir kılmak için bilgi ve formülasyon stratejilerinin oluşturulması ve paylaşılmasında kişilerarası etkileşimlerin rolü üzerinde durur (Monavvarian and Asgari, 2010:195).

İçsel pazarlamanın özü ve belirtilen amacı göz önüne alındığında, içsel pazarlamanın çalışanların zihinsel ve iş olgunluğunun gelişmesiyle birlikte bilgi yönetimi önlemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için uygun bağlam sağlayabileceğini varsaymak makul görünmektedir.

### 3. KURUMSAL İTİBAR

#### 3.1. İtibar

İtibar kavramı, Türkçede sayılmak, kendisine değer verilmek, aranmak, istenmek, saygı görme, değerli ve güvenilir olma, saygınlık ve prestij anlamlarında kullanılmaktadır (TDK.gov.tr. 2020). Kavram köken olarak Arapçadan Türkçeye geçmiş ve bir şeyi sayma, sayı sayma, güven, kabul etme, saygı gösterme, hürmet etme, şeref, riayet etme, ticarete söze ve imzaya güven, borç ödeme ve güven duyma anlamlarına gelmektedir (Sungur, 2015:181-182). Collins COBUILD English Dictionary for Advanced Learners (2001:1314)'ın tanımlamasına göre, bir şeyin veya birisinin itibarı, insanların ne kadar iyi oldukları hakkında sahip oldukları görüştür. Bir şey için itibar sahibi olmak, onun için bilinmesi veya hatırlanması anlamına gelir. Bir şey saygınsa, o şey bilinir veya hatırlanır. Sonunda, itibar, haysiyet ve başarı gibi bazı kavramları akla getirir.

İtibar, işletme/kurumların başarılı olmaları için neleri nasıl yapmaları gerektiğini belirleyen faktörlerin en önemlilerindendir. Müşterilerin olduğu kadar çalışanların da kuruma inanmalarının ve kurum hedefleri doğrultusunda faaliyette bulunmalarının özünde güven ve itibar bulunur. İtibarın temelinde güven duygusu yatar. Kadıbeşgil (2018:62)'e göre “itibar başkalarının bizi takdir etmesiyle elde edilir. Bizim kendi kendimizi övmemiz ve iyi olduğumuzu iddia etmemiz itibarlı olduğumuzu ortaya koymaz.”

Kısaca denebilir ki; birey, şirket/kurum için toplum hayatında (siyasi, ekonomik, sosyal vb.) karşılaşılan kriz ve problemlerin temelinde kaybedilmeye başlanan veya kaybedilen güven ya da itibarsızlaşma yatmaktadır. Bu durumdan çıkmak için ise tekrar eski günlerdeki gibi tüm paydaşların güveni kazanılmalı, kurulan ilişkilerde karşılıklı tereddütler giderilmeli ve kaybedilen itibar tekrar oluşturulmalıdır.

Karatepe'ye (2008:84) göre, itibar sahibi olunmak isteniyorsa diğerlerinin güvenini kazanmak zorunludur. Nasıl ki toplumda güvenilir diye bilinen kişilerin

pozitif manada farklı yerleri var ise kurumlar da aynı şekilde güvenilir olarak bilinirse rakiplerine göre daha güçlü olurlar. Burada dikkat edilecek husus insanların güveni uzun uğraşlar sonunda kazanılıp itibar elde edilirken, oluşturulan bu güven itibar duyguları bu konuda yapılacak en küçük hata/yanlışlarla bile bir anda yitirilebilir. Bu nedenle çok hassas bir yapıda olan güven ve itibar algıları yanlışlara, hilelere, hüllelere ve aldatmalara karşı kırılğan bir tutum gösterir.

Çok fakir iken hayatın önüne çıkardığı fırsatları iyi kullanarak bugün dünyanın en zengin işadamlarından biri olan Amerikalı işadamı Warren Buffett; “Kazanmak 20 yıl sürer, kaybetmek ise 5 dakika” ve çalışanlarına hitaben “Vereceğiniz kötü bir karar neticesinde şirketin para kaybetmesini anlayışla karşılayabilirim, ancak bu kararınız şirketin itibarını bitirirse çok zalim olurum” diyerek, edindiği tecrübeler ışığında kavramın maddi değerden ziyade bir işletme için neredeyse her şey olduğunu göstermesi açısından güzel bir örnektir (Kıyat ve Şimşek, 2018:202)

İtibar hakkında farklı bilim adamlarının farklı disiplinlerde farklı tanımları ve görüşleri vardır, bu nedenle doğru bir itibar tanımı yoktur. Literatürdeki bu tanımların bir kısmı aşağıya çıkarılmıştır.

Fombrun (1996:72), şirket itibarının, bir şirketin geçmiş davranışlarının ve gelecek beklentilerinin bir değerlendirmesi olduğunu ve diğer rakiplerle karşılaştırıldığında önemli bir çekim olduğunu düşünmektedir.

Bir firmanın itibarı "bir şirketin kurucuları tarafından tutulduğu genel tahmin" dir (Fombrun, 1996: 37).

Pazarlama, sosyoloji ve ekonomi gibi diğer disiplinler çeşitli tanımları kullanır. Ancak algıya odaklanma evrenseldir. Rindova et al. (2005:1036) tarafından ilgili özelliklerin/değerlendirmelerin veya kolektif bilgi ve tanıma ile eşitlenecek şekilde sınıflandırılmıştır.

Miller (2003:970), yetenek ve itibar döngüleri birbirini güçlendirir diyerek, zaman içinde itibar yaratmanın değerini vurgulamıştır.

Bir rekabet üstünlüğü olarak ta yorumlanabilen itibar, Hall (1993:608) tarafından firmanın önemli bir maddi olmayan varlığı olduğu ifade edilmiştir.

Tüketiciler için itibar, ürün veya hizmeti almaya karar vermede yardım ederek satın alma işlemini kolaylaştırır.

İtibar, bir kurumun paydaşların zihnindeki güvenilirlik algısına dayalı birçok yetenek ve kalitenin bir arada değerlendirilmesinden oluşan yargıların bütünüdür. Çok önemli bir değer olan itibar, bir kurumun geçmişten gelen faaliyet ve özelliklerinin yanında geleceğe yönelik olarak eylemleri, ürün ve hizmetleri hakkındaki beklenti ve tepkileri de içermektedir (Özkan, 2009:76).

Stratejistler, itibarın kurumsal bir kaynak olduğuna inanır. İtibar bu yüzden değerlidir, yönetilebilir ve bazı yönlerden pazara, mal ve hizmetlerde rekabet avantajı sağlar. Halkla ilişkiler uzmanları, itibarın kriz yönetiminde ve kurumsal imajın gelişiminde rol oynadığına inanmaktadır.

### **3.2. Kurumsal İtibar**

İşletme ve akademilerde kurumsal itibarın tanımlanmasına ve ölçülmesine duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla bu maddi olmayan kavramın doğru parametreler eşliğinde şekilde izlenmesi ve yönetilmesi önem arz etmektedir.

Kurumsal itibar ilk olarak 1983 yılında vizyon alanına girmiştir. İyi itibar genellikle işletmelerin uzun vadeli birikiminin sonucudur, ancak itibar kaybı genellikle belirli bir olaya ihtiyaç duyar, kurumsal itibar bir kez hasar gördükten sonra, şirketler kısa sürede değerini hızla kaybeder (Xuan and CHENG, 2017:48).

Budd'a (1994:11) göre, itibar kavramının kökeni, güvenilirlik ve inanç olmak üzere iki temel unsura dayanmaktadır. Burada güvenilirlik, sahip olunan bilgi ve beceriler doğrultusunda, ortaya çıkan etkileme gücü olarak tanımlanmaktadır. İnanç ise, bir kişi ya da kurumun gerçekleştirdiği eylemlerin doğruluğuna ya da dürüstlüğüne karşı duyulan güveni ifade etmektedir. Bu unsurların bir sonucu olarak itibar kavramı ise, inanç ve güvenilirlik kazanmanın ortak bir çıktısı olarak tanımlanabilir.

Fombrun 2002 yılında Capital dergisine verdiği röportajda, kurumsal itibarın bir kurumun çalışanlarının, müşterilerinin, yöneticilerinin, tedarikçilerinin, yatırımcılarının ve genel olarak tüm toplum ve diğer paydaşlarının gözünde iyi veya kötü, zayıf veya güçlü duygusal tepkileri ifade ettiğini belirtmektedir.

İyi bir kurumsal itibar, şirketlerin ürün, hizmetleri ve fikirleri için pazardaki rakiplerine göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olabilir.

Bu haliyle kurumsal itibarın, kurum kimliğinden ve imgelerinden farklı bir tanıma sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Kurumsal itibar, gözlemcilerin, zaman içinde kuruma atfedilen mali, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmesine dayanan bir şirketin toplu yargılarıdır.

Kıyat ve Şimşek'e (2018:202) göre itibar, teorik olarak tanınma ve saygı görmeyi ifade etmesinin yanında nam ve ün gibi kavramları da çağrıştırmaları nedeniyle maddi bir olguymuş gibi de değerlendirilebilmektedir. Gerçekte ise itibar, maddi değerden çok öte olan bir kavramdır.

Fombrun (1996:36-37)'un diğer bir bakış açısına göre kurumsal itibar; bir işletme veya kurum hakkında ilgili bütün paydaşların kafasındaki iyi-kötü, güçlü-zayıf gibi duygulardır. İlgili paydaşların kimler olduğunu açacak olursak bunlar; çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, tedarikçiler, yatırımcılar ve bütün toplumdur. İşte bütün bu paydaşların yukarıda belirtilen algılarının toplamı o işletmenin/kuruluşun itibarını oluşturmaktadır.

Kıyat ve ark. (2018:488-489) yaptıkları araştırmada özellikle hizmet sektöründe çalışanların kurumsal itibar algıları arttıkça yüzeysel davranışlarının azaldığı görülmüştür. Algılanan kurumsal itibarı yüksek olan şirketlerde çalışanların samimi duyguları pozitif yönde artacaktır. Kurumsal itibar kavramının sadece kurumsallaşmış firmalar için anlamlı olmadığı, küçük ve orta büyüklükteki sağlık işletmeleri için de önemli olduğu tespit edilmiştir.

Fombrun and van Riel (1997:6-9), kurumsal itibarı Çizelge 3.1.'de belirtilen altı ayrı akademik konu alanı bağlamında tanımlamıştır.

**Çizelge 3.1.** Kurumsal İtibar Sınıflandırma Çizelgesi (Fombrun and van Riel, 1997:6-9)

| Kurumsal İtibar Literatürlerinin Sınıflandırılması |                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Disiplin                                           | İtibarın Sınıflandırılması                                                                                                                      |
| Muhasebe                                           | İtibar, maddi olmayan bir varlık olarak görülür ve maddi değeri olan veya vermesi gereken bir değerdir.                                         |
| Ekonomik                                           | İtibar, özellikler veya sinyaller olarak görülür. Kurumun dış paydaşları tarafından örgütün algılanması.                                        |
| Pazarlama                                          | İtibar, müşteriden veya son kullanıcının bakış açısından izlenir ve itibarların nasıl şekillendiğine odaklanır.                                 |
| Örgütsel Davranış                                  | İtibar, çalışanların duygularını ifade eden deneyimleri veya bir kurumun iç paydaşları tarafından düşünülen organizasyon algısı olarak görülür. |
| Sosyolojik                                         | İtibar, bir firmanın kurumsal bağlamda beklenti ve normlara göre performansının toplu bir değerlendirmesi olarak görülür.                       |
| Stratejik                                          | İtibar, varlıklar ve hareketlilik engelleri olarak görülür. İtibarlar algıya dayandığından, yönetilmesi zordur.                                 |

Genel olarak, kurumsal itibarın tanımı iki kategoriye ayrılabilir, Çizelge 3.2.'de gösterildiği gibi bunlardan biri, itibarın bir tür paydaşlarının değerlendirilmesi olduğunu, diğeri ise itibarın, işletme paydaşlarının izlenimleri ve algıları olduğunu vurgulamaktadır (Xuan and Cheng, 2017:49).

**Çizelge 3.2.** Kurumsal İtibarın Tanım Kategorisi Çizelgesi (Xuan and Cheng, 2017:49)

| Tür           | Yazarlar                             | Tanım                                                                                                  |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Değerlendirme | Fombrun (1996)                       | Bir şirketin geçmiş davranışlarının ve gelecek beklentilerinin bir değerlendirmesidir.                 |
|               | Fombrun, Gardberg (2000)             | Paydaşlar, değer üretme yeteneğinin kapsamlı bir değerlendirmesini sağlar.                             |
|               | Whetten, Mackey (2002)               | Bir paydaşın, bir kuruluşun beklentisine göre bir kuruluşun davranışını değerlendirmesi.               |
|               | Zhang Silong and Zhou Zucheng (2002) | Doğrudan veya dolaylı bilgi ve deneyime dayanarak işin paydaşlar tarafından genel değerlendirmesi.     |
|               | Miu Rong                             | Şirketin iç ve dış davranış konularının kapsamlı bir değerlendirmesi.                                  |
|               | Craig E. Carroll                     | Bir bireyin başka bir kişiye, kuruluşa, sanayiye ve hatta ülkeye güvendiği hatta hayran olduğu algısı. |
|               | Hall (1992)                          | Paydaşların rasyonel biliş ve algısal biliş arasındaki birleşimi.                                      |
| Algılama      | Saxton (1998)                        | Zaman içinde menfaat sahipleri gördüklerini veya organizasyon izlenimleri ifade ettikleri.             |
|               | Tucker, Melewar (2005)               | Bir kurumun geçmiş, şimdi ve gelecekteki eylemleriyle paydaş algısı                                    |
|               | Bai Yongxiu, Xu Hong (2001)          | İşletmelerin davranışının kapsamlı yansıması, paydaşların işletme faaliyetlerindeki genel izlenimidir. |

İlk çalışmalarda, kurumsal itibar tanımı sadece biliş veya duygu boyutuna odaklanmıştır. Manfred (2004:49), kurumsal itibarın, gelişim için yeni bir boyut sağlayan biliş ve duygunun iki boyutundan oluştuğunu öne sürmüştür. Şirketin paydaşlarının değer ağına dayanan Miao (2013:1), şirketin itibarının üç boyutunun olması gerektiğini önermektedir; genişlik, yoğunluk ve güzellik derecesi.

İtibarın özü, uzun bir zaman diliminde gösterilen davranışların etkileşiminden oluşan oluşan duygu ve düşüncelerdir. Çizelge 3.3.'de, akademisyenlerin kurumsal itibar boyutu konusundaki bölünmesi gösterilmektedir (Xuan and Cheng, 2017: 50).

**Çizelge 3.3.** Kurumsal İtibarın Boyutları (Xuan and Cheng, 2017: 50).

| Boyutlar    | Yazarlar                                                                           | Boyutlar                                                                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tek Boyutlu | Fombrun (1996), Grunig (2002) Rose, Thomsen (2004), Hall (1992), Schwaiger (2004), | Sevgi<br>Biliş                                                                                                      |
| İki Boyutlu | Manfred (2004), Liu Liang (2004), Kroeber Riel (2003), Liu Yuyu (2009)             | Sevgi ve biliş,<br>Sevgi, biliş, iyi niyet,                                                                         |
| Üç Boyutlu  | Miu Rong (2013), Yu Quin (2001), Zhao Jian (2010)                                  | İtibar, güven, güzellik yoğunluğu ve derecesi, güzellik derecesi rasyonel biliş, duygusal tepki ve davranış eğilimi |

Günlük yaşamda itibar; bir makam veya bir rütbeyle birlikte gelen itibar ve toplumun değerleri ve duyarlılıklarıyla birlikte bir yönetim felsefesi içinde iş dünyasının ve sosyal yaşamın içerisinde yer alır alan itibar olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkar. Birincisinde itibar protokolün bizzat içindedir. Özellikle kamu kurumlarında iktidar itibar sanılır (Kadıbeşegil, 2018:119).

Özel bir maddi olmayan duran varlık olarak kurumsal itibarın en büyük özelliği oluşturulması uzun zaman almasıdır, ancak yok etmesi çok kısa sürebilir. Genel olarak, tüketicilerin işletmenin itibarını algılaması, geçmişte işletmenin faaliyet göstermesi veya motivasyonundan kaynaklanmaktadır ki bu da işletmeciliğin birikimi olan uzun vadeli bir davranış olabilir. Popülerlikten farklı olarak, işletmeler kısa sürede kendi halk popülerliğini çok sayıda insanla ilişkiler yoluyla geliştirebilirler ve uzun vadeli kurumsal davranış faaliyetlerinde itibar kazanmaları gerekir. Yüksek popülerlikteki şirketler mutlaka iyi bir itibara sahip değillerdir ve popülerliği artırmak, şirketin itibarının sadece bir yönüdür. Genellikle şirketin kötü bir davranışı, müşteriyi iyi bir davranıştan daha güçlü bir şekilde etkiler. Bir

işletmenin iyi itibarı günlük birikim yoluyla kazanılmalıdır ve kurumsal itibarın zarar görmesi kötü bir davranış nedeniyle olabilir.

Kurumsal itibarın aynı zamanda bir gecikme ve göreliliği vardır. Kurumsal bir itibarın değerlendirilmesinde gecikme performansı, işletmelerin geçmişte davranışıyla belirlenir, ancak işletmenin mevcut davranışı çok az anlaşılır. Bir işletmenin itibarını değerlendirirken tüketiciler işletmeyi genellikle kendi rekabetçi işletmesiyle karşılaştırır, bu nedenle işletmenin itibarı belirli bir göreceliğe sahiptir (Xuan and Cheng, 2017:50).

Kurumsal itibar, bir işletmeye/kuruma karşı faaliyet gösterilen pazarda bütün paydaşların zihninde oluşan algıların, piyasa değeri içindeki payına düşen güvendir. Yani itibar, bir firma veya kurumun iç ve dış paydaşlar tarafından arzulanan ve diğerlerine nazaran tercih edilen bir kurum olmasının karşılığıdır (Kadıbeşegil, 2018:59).

İtibar elle tutulan ve gözle görülen bir şey değildir ama firmanın piyasa değerinin oluşmasında en etkili faktörlerden birisidir. Mesela; muhasebe ve elle tutulan değerleri 15 milyar dolar olan Microsoft, pazarda 250 milyar dolar üzerinden işlem görmektedir. Firmanın kesin kayıtları ile piyasa değeri arasındaki 235 milyar dolarlık farkın marka ve itibar karşılığı olabileceği bilinmelidir (Kadıbeşegil, 2018:55). İşte tam da bu nedenle kurumsal itibar bir işletme veya kurum için son derece (Karatepe, 2008:83) önemlidir.

Kurumsal itibar elle tutulur maddi bir kavram değildir, bütün paydaşların zihinlerinde oluşan, gelişen ve değerlendirilen algıların sonucunda işletme/kurumun iyi-kötü olup olmadığının bir ifadesidir (Eroğlu ve Solmaz, 2012:3).

Kurumsal itibar; bir işletme/kurum/örgütün, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler vb. bütün paydaşları tarafından algılanan toplam değeridir. Varlığını sürdürebilmesinde en etkili olan faktörlerin başında gelir. İyi bir itibar; marka bağlılığı ve sadakati sağlayacağı gibi işletme/kurumu diğerlerinden ayırır. Ayrıca herhangi bir kriz durumunda da iyi yönetildiği takdirde oluşabilecek kayıpların minimum seviyede kalmasını sağlar (Karaköse, 2012:30).

Fombrun'un (1996) tanımından itibaren, kurumsal itibar; bir şirketin geçmiş eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin bir standarda kıyasla nispeten istikrarlı, konuya özel toplam algısal temsili olarak ifade bedilmektedir (Walker, 2010:370).

Ross'a (2008) göre, kurumsal itibar; paydaşların işletme/kurum hakkındaki izlenimlerini içeren algıları belirten algılama ile işletmenin/kurumun faaliyet gösterdiği pazardaki tutumu ve işlemlerinden oluşan gerçeklik gibi iki bileşene sahiptir. İyi bir itibar işletme/kurum için avantajlar sağlarken iyi olmayan yani kötü bir itibar da işletme/kurumun varlığını tehliye atan en önemli etmenlerdendir. (Aktaran: Koçyiğit, 2017:298-299).

Kurumsal itibar, doğrudan şirketin kurumsal kimliği ile ilgilidir ve bir şirketin ortakları arasında aidiyet duygusu yaratan bir kurumun etiği, amaçları ve değerleri olarak yorumlanır. İtibar, bugün izole edilmiş bir şekilde değil, başkalarının pazarda yaptıkları kapsamında, geçmiş eylemleri ve gelecekteki davranışlarını algı olarak kullanan bir kelimedir. Bu görelilik önemlidir ve iyi itibar çok çalışarak kazanılır, ancak talihsizlik veya yetersizlikle çabucak kaybedilir. İtibarın dinamikleri dışında, kalite sektörün veya paydaşlarının göreceli değerlerine bağlıdır. Bir bankanın hizmet kalitesi konusunda iyi bir itibara sahip olduğuna karar verilebilir, ancak mevduat güvenliği aynı şekilde iş için kritik bir başarı faktörüdür (Adeosun and Ganiyu, 2013:220-221).

Kurumsal itibarları yüksek olan işletme/kurumların müşterilerinin kuruma bağlılıkları ve sadakatleri de yüksektir. Sadakat, bir işletme/kurumdan ürün ve hizmet alan müşterilerin tercihlerini değiştirmek, onları kendi müşterisi haline getirmek için diğer firma/kurumlar tarafından uygulanan her türlü pazarlama tekniklerine rağmen müşterilerin kendi işletme ve kurumlarından alış verişe devam etmeleri ve gelecekte de satın almaya devam etme davranışı göstermeleridir.

Kurumsal itibar, bilgiye sahip olunması ve tecrübelerin edinilmesiyle oluşur ve kurumların geçmiş eylemlerine dayanır. (Caruana and Ewing, 2010:1103-1104; Aydın, 2015:2; Maltese et al., 2017:89-90).

Bir kurumun ne kadar iyi bilindiğine; iyi, güvenilir, inandırıcı ve saygınlık gibi kavramlar göz önünde bulundurularak karar verilir. Bu kavramlar kurumsal itibarın temellerini oluşturmaktadır (Brown, 1995:172). İnsanlar çoğunlukla herhangi bir şeyi satın almadan önce pazarda bulunan ilgili firmaları inceler. Bunlar arasında en güvenilir ve itibarlı olanı tercih ederler (Zeithaml et al., 1996:33).

Kuruluşların geleceğini etkileyen kararlarda yer almak isteyen çeşitli paydaş grupları, kuruluşların hedefleriyle daha fazla ilgilenmektedir. Bu nedenle, bu

şirketlerin performansları, bu grupların ihtiyaçlarına dikkat edilerek izlenmiş, karşılaştıkları yeni zorluklara cevap vermek için inovasyonda iyileştirmeler yapılmıştır. Teknolojik ilerleme, piyasa değişkenliği ve daha yüksek tüketici talebi, kurumsal yoğunlaşma eğilimi, yöneticilerden daha fazla dikkat gerektiren küreselleşme ile ilgili ortaya çıkan köklü ve hızlı değişimlerdir. Tüm bu değişiklikler; uluslararası düzeyde rekabetin keskinleşmesi, daha açık rekabet ortamı anlamına gelmektedir (Almeida and Coelho 2017:1).

Büyüyen literatür, kurumsal itibarın bolluğuna yol açmıştır. Oldukça cömert bir anlayışa göre, Shapiro (1983:659), bir firmanın ürünlerinin yüksek kalitede olması durumunda tüketicilerin gözünde itibar kazandığını yani itibarla beklenen kaliteyi iddia etmektedir. Fombrun and Shanley (1990:253) ise, paydaşların, firma ile etkileşimlerinden kaynaklanan ve paydaşların firma hakkındaki izlenimlerini yansıtan itibarı anlarlar.

Fombrun (1996:72) ayrıca yapıyı bir şirketin geçmiş faaliyetlerinin algısal bir temsili olarak tanımlamaktadır.

Çalışanlara yönelik yönetim ilişkisini tanımlayan değişkenler 'iyi çalışan' şeklinde tanımlanmıştır (Walsh et al. 2009:195). Bu nedenle, müşteri temelli kurumsal itibar, hizmet şirketlerinde iç müşterilere yani çalışanlara itinalı davranılması gerekir.

İlgili literatürün gözden geçirilmesinde belirtilenlere ve kilit ilgi gruplarından başlayarak şirketlerin yüz yüze gelmesiyle, (Walsh et al. 2009:196) kurumsal itibarın birbiriyle ilişkili beş boyutunu; müşteri odaklılık, iyi işveren, güvenilirlik ve finansal güç, ürün ve hizmet kalitesi ile sosyal ve çevresel sorumluluk olarak tanımlamıştır.

Bir firmanın genel itibarı; bütün paydaşlar tarafından algılanan ve pazardaki kurumlar arasında gerçekleşen her türlü faaliyete dair farklı kurumsal davranışları içeren kararların bütünüdür. Yapılan tanımlar kapsamında itibar; hem paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmeleri hem de kurumun ve üçüncü şahısların deneyimlerine dayanan uzun bir zaman diliminde kazanılabilir.

İtibar, muhasebe perspektifinden değerli bir maddi olmayan duran varlık olarak görülmektedir. Enron skandalı ve diğer benzer durumlar, muhasebe perspektifine daha fazla odaklanmayı da beraberinde getirmiştir. Çünkü yanlış

muhasabe uygulamaları sadece bir firmanın itibarını değil, aynı zamanda firmanın hesaplarını denetleyen muhasabe firmalarını da tehdit edebilir (Chun, 2005:92).

Kurumsal itibar, bir şirketin geçmiş faaliyetlerinin ve şirketin tüm temel bileşenlerine itirazını tanımlayan gelecek umutlarının algısal bir temsidir' (Fombrun 1996:165). Bu kavramsallaştırma çoklu paydaşların algılarını temsil ettiğinden, buradaki kurumsal itibar, birçok kişinin toplu algılaması olan toplu ve çok boyutlu bir yapıyı temsil eder (Fombrun et al. 2000:242).

Kurumsal itibar, bir kurumun en önemli stratejik varlıklarındandır (Gümüş ve Öksüz, 2009:2131). Kurumsal itibar, kurumun bütün paydaşlarının algılamalarının bir özeti olup müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, yöneticilerin, kredi sağlayanların, medyanın ve diğer toplulukların kurumun ne olduğuna ilişkin inançları ve onunla yaptıkları bağlantılarıdır (Chun, 2005:105).

Chun'a (2005:93-94) göre, kurumsal itibar araştırmalarında Çizelge 3.4.'de belirtilen üç düşünce öne çıkmaktadır. "Değerlendirici" ve "etkileyici" okullar temel olarak tek paydaşların çıkarlarıyla ilgilenirken, "ilişkisel" okul farklı paydaşların bir şirketin farklı beklentileri olabileceğini kabul eden paydaş teorisine dayanmaktadır. İlişkisel okul hem "iç" hem de "dış" paydaşların görüşlerine odaklanır ve itibar paradigmasının gelişimi için nispeten yeni bir mercek sağladığı görülmektedir.

Değerlendirmeli okulda itibar, finansal değer veya kuruluşun kısa vadeli finansal performansı ile değerlendirilir. Strateji ve ekonomi alanlarında kök salmış itibar araştırması, performansla meşgul olmuştur. Pazarlama ve organizasyonel araştırmacılar tarafından 1990'larda yapılan birçok itibar araştırması bu okula girmektedir.

**Çizelge 3.4.** Kurumsal İtibar Yaklaşımları Çizelgesi (Chun,2005:94)

| <b>İtibar Paradigması: Üç Düşünce Okulu</b>                                             |                                         |                                                                                                                            |                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yaklaşımlar</b>                                                                      | <b>Ana Kitle</b>                        | <b>Ana Odak</b>                                                                                                            | <b>Örnek Yazarlar</b>                                                                                                                 |
| <b>Değerlendirme Okulu:</b> Kurumsal finansal başarının değerlendirilmesi olarak itibar | Tek paydaş (yatırımcı veya yöneticiler) | Yatırımcı davranışı<br>CEO'nun akran görüşüne göre sıralama<br>İtibarın finansal/stratejik performansla ilişkilendirilmesi | Fryxell&Wang (1994)<br>Yıllık Fortune çalışmaları<br>Srivastava et al. (1997)<br>Fombrun ve Shanley (1990); Weigelt ve Camerer (1988) |

**Çizelge 3.4. Kurumsal İtibar Yaklaşımları Çizelgesi (Chun,2005:94) (Devamı)**

| <b>İtibar Paradigması: Üç Düşünce Okulu</b>                                                |                                                                                                                             |                    |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yaklaşımlar</b>                                                                         | <b>Yaklaşımlar</b>                                                                                                          | <b>Yaklaşımlar</b> | <b>Yaklaşımlar</b>                                                                                                                                                          | <b>Yaklaşımlar</b>                                                                                                                       |
| <b>Etkileyici Okul:</b><br>Bir kurumun genel izlenimi olarak itibar                        | Temelde tek bir paydaş görüşü                                                                                               | Pazarlama          | İmaj/Kurumsal Kimlik                                                                                                                                                        | Abratt (1989), Bromley (1993), Balmer (1997), Brown et al. (2005), Dowling (1993)                                                        |
|                                                                                            |                                                                                                                             | Örgütsel Davranış  | İtibarın Medya kapsamının uygunluğuyla ilişkilendirilmesi                                                                                                                   | Yoon et al. (1993) Weiss et al. (1999) Dutton et al. (1994) Dutton ve Dukerich (1991) Giola ve Thomas (1996)                             |
|                                                                                            |                                                                                                                             | Medya              | İtibarın medya kapsamının uygunluğuyla ilişkilendirilmesi                                                                                                                   | Deephhouse (2000)                                                                                                                        |
| <b>İlişkisel Okul:</b><br>İç/dış paydaşların görüşleri arasındaki boşlukları içeren itibar | Birden fazla paydaş görüşünün karşılaştırılması (esas olarak iç paydaşların görüşlerine karşı dış paydaşların görüşlerinin) |                    | Genel olarak birden fazla paydaş, Şirket itibarının iç görünümüyle (kimlik) ve dış görünümle (imaj) bağlantı kurma, İtibarı (dış görünüm), kimlik (iç görünüm) ile bağlamak | Fombrun (1996), Post ve Griffin (1997) Hatch ve Schultz (2001), Davies ve Chun (2002), Chun ve Davies (2006) Fiol ve Kovoov-Misra (1997) |

Kurumsal itibar, işletmenin dört faaliyet alanındaki (ürün veya hizmet, çevre, bilgi ve kamuoyuna nasıl duyurulup tanımlandığı ile kurum çalışanlarının birbirlerine ve kurum dışındakilere nasıl davrandığı) her konuyu içermektedir (Carmeli and Tishler, 2005:15). Kurumsal itibar; inanılrlık, güvenilirlik, sorumluluk ve doğruluk gibi birbiri ile iç içe geçmiş temel ilke ve değerlerden oluşmaktadır (Fombrun, 1996:72).

Barnett et al., (2006:30) yaptıkları araştırmada kurumsal itibar tanımlarını Çizelge 3.5.'de gösterildiği şekilde varlık, farkındalık ve değerlendirme olarak, üç farklı anlam kümesi halinde tasniflemişlerdir.

**Çizelge 3.5.** Kurumsal İtibar Tanımları (Barnett et al., 2006:30)

| Küme   | Alıntı                                 | Kavramlar                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Varlık | Goldberg et al. (2003)<br>Mahon (2002) | Maddi olmayan bir kaynak<br>(Strateji bilginleri) Firma için bir kaynak<br>(Sosyal bilginler) Bir varlık<br>Finansal sağlamlık                                                                                                                                                       |
|        | Miles ve Covin (2002)                  | Değerli ama kırılabilir bir maddi olmayan varlık                                                                                                                                                                                                                                     |
|        | Fombrun (2001)                         | Ekonomik varlık                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|        | Drobis (2000)                          | Maddi olmayan varlıklar                                                                                                                                                                                                                                                              |
|        | Miles ve Covin (2000)                  | Maddi olmayan varlıklar                                                                                                                                                                                                                                                              |
|        | Fortune AMAC: Fombrun et al. (1999)    | Kurumsal varlıkların akılcıca kullanımı<br>Yönetim kalitesi<br>Ürün veya hizmetlerin kalitesi<br>Yenilikçilik<br>Uzun vadeli yatırım değeri<br>Finansal sessizlik, durgunluk<br>Yetenekli insanları cezbedme, geliştirme ve sürdürme yeteneği<br>Topluma ve çevreye karşı sorumluluk |
|        | Riahi-Belkaoui and Pavlik (1992)       | Önemli varlık                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|        | Spence (1974)                          | Rekabetçi bir sürecin sonucu                                                                                                                                                                                                                                                         |

**Çizelge 3.5.** Kurumsal İtibar Tanımları (Barnett et al., 2006:30) (Devamı)

| Küme          | Alıntı                        | Kavramlar                                                                                                                     |
|---------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Değerlendirme | Larkin (2003)                 | Bir değer yargısı                                                                                                             |
|               | Lewellyn (2002)               | Paydaşların bir firma hakkındaki bilgilerini değerlendirmeleri                                                                |
|               | Mahon (2002)                  | Bir kişi veya şey tahmini                                                                                                     |
|               | Wartick (2002)                | Tek bir paydaşın değerlendirmelerinin toplamı (1992 tanımı)                                                                   |
|               | Bennett ve Gabriel (2001)     | Düşüncelerin dağılımı                                                                                                         |
|               | Fombrun (2001)                | Öznel, toplu değerlendirme<br>Firmaların etkinliğinin yargılanması<br>Toplam kararlar                                         |
|               | Fombrun ve Rindova (2001)     | Firmanın göreceli duruşunun ölçüsü                                                                                            |
|               | Gotsi ve Wilson (2001)        | Bir şirketin zaman içindeki genel değerlendirmesi                                                                             |
|               | Bennett ve Kottasz (2000)     | Bir kurumun zaman içerisinde geliştiği görüşleri                                                                              |
|               | Cable ve Graham (2000)        | Duygusal değerlendirme                                                                                                        |
|               | Deephhouse (2000)             | Bir şirketin değerlendirilmesi                                                                                                |
|               | Dukerich ve Carter (2000)     | Algılara dayalı değerlendirmeler                                                                                              |
|               | Fombrun ve Rindova (2000)     | Genel saygı<br>Firmanın gerçekleştiği yer                                                                                     |
|               | Gioia ve diğ. (2000)          | Kalıcı, birikimli, global değerlendirme                                                                                       |
|               | Schweizer and Wijnberg (1999) | Bir firma hakkında bilgi stoğu hakkında kısa bir değerlendirme                                                                |
|               | Fombrun (1998)                | Firmanın genel çekiciliğini anlatır                                                                                           |
|               | Gray and Balmer (1998)        | Bir şirketin özellikleriyle ilgili değer yargısı                                                                              |
|               | Rindova ve Fombrun (1998)     | Bir kuruluşun bileşenlerinin toplu değerlendirmesi                                                                            |
|               | Fombrun ve van Riel (1997)    | Bir firmanın performansının toplu değerlendirmesi<br>Öznel kolektif değerlendirme<br>Bir firmanın göreceli duruşunu ölçülmesi |
|               | Post ve Griffin (1997)        | Görüşlerin, algıların ve tutumların sentezi                                                                                   |
|               | Fombrun (1996)                | Bir firmanın genel tahmini<br>Bazı standartlara kıyaslama                                                                     |
|               | Herbig and Milewicz (1995)    | Tutarlılığın tahmini                                                                                                          |
|               | Brown and Perry (1994)        | Bir şirketin değerlendirilmesi                                                                                                |
|               | Dowling (1994)                | Bir değerlendirme (saygı, tahmin)                                                                                             |
|               | Dutton et al. (1994)          | Bir şirketi neyin farklı kıldığı hakkında inançlar                                                                            |
|               | Fombrun and Shanley (1990)    | Halkın kümülatif hükümleri                                                                                                    |

|  |                  |                                              |
|--|------------------|----------------------------------------------|
|  | Bernstein (1984) | Bir şirketin yaptığı şeyin değerlendirilmesi |
|--|------------------|----------------------------------------------|

**Çizelge 3.5.** Kurumsal İtibar Tanımları (Barnett et al., 2006:30) (Devamı)

| Küme        | Alıntı                            | Kavramlar                                                                                                                                                             |
|-------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Farkındalık | Larkin (2003)                     | Bir firmanın isminin yansıması                                                                                                                                        |
|             | Pharoah (2003)                    | Seyircinin gözünde var<br>Milyonlarca farklı akılda var                                                                                                               |
|             | Einwiller ve Will (2002)          | Net algı                                                                                                                                                              |
|             | Mahon (2002)                      | Kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını içerir                                                                                                                        |
|             | Roberts ve Dowling (2002)         | Bir şirketin geçmiş faaliyetlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir temsili<br>Global algı                                                                     |
|             | Balmer (2001)                     | Örgütün gizli algısı                                                                                                                                                  |
|             | Fombrun (2001)                    | Geçmiş eylemlerin ve gelecek beklentilerinin toplu temsili<br>Bireysel algı ve yorumlar                                                                               |
|             | Fombrun ve Rindova (2001)         | Bir firmanın geçmiş faaliyetlerinin ve sonuçlarının toplu bir temsili<br>Zaman içinde kurumsal imaj                                                                   |
|             | Hanson and Stuart (2001)          | Kurumsal imaj süresi                                                                                                                                                  |
|             | Zyglidopoulos (2003)              | Bilgi ve duygular kümesi                                                                                                                                              |
|             | Bennett ve Kottasz (2000)         | Bir kurumun zaman içinde geliştiği algıları                                                                                                                           |
|             | Ferguson ve diğ. (2000)           | Bir firma hakkında paydaşların ne düşündükleri ve hissettikleri                                                                                                       |
|             | Fombrun ve Rindova (2000)         | Toplam algılamalar                                                                                                                                                    |
|             | Miles ve Covin (2000)             | Algı kümesi                                                                                                                                                           |
|             | Mouritsen (2000)                  | Belirsiz bir önsezi topluluğu                                                                                                                                         |
|             | Stuart (2000)                     | Gözlemcilerin bir şirketi karakterize etmek için algıladıkları bir dizi özellik                                                                                       |
|             | Balmer (1998)                     | Bir firmanın algılanması                                                                                                                                              |
|             | Fombrun (1998)                    | Geçmiş eylemlerin toplu temsili                                                                                                                                       |
|             | Fombrun ve van Riel (1997)        | Toplu bir temsil                                                                                                                                                      |
|             | Post ve Griffin (1997)            | Bir firmanın geçmiş faaliyetlerinin ve sonuçlarının toplu bir temsili<br>Düşüncelerin bir sentezi                                                                     |
|             | Fombrun (1996)                    | Birden çok görüntüyü bir araya getiren anlık görüntü<br>Bir firmanın geçmiş faaliyetlerinin algısal bir temsili<br>Net veya toplu algılamalar<br>“Net” duygusal tepki |
|             | Yoon ve diğ. (1993)               | Geçmiş eylemlerin tarihinin yansıması                                                                                                                                 |
|             | Andersen ve Sorensen (1999, 1992) | Paylaşılan bir nitelik paketi                                                                                                                                         |
|             | Smythe et al. (1992)              | Bir şirketin değerleri                                                                                                                                                |
|             | Weigelt ve Camerer (1988)         | Bir dizi ekonomik ve ekonomik olmayan özellik                                                                                                                         |

|  |               |                                                                                             |
|--|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Levitt (1965) | Bir alıcının bir firmanın ne kadar iyi/ kötü, güvenilir, saygın ve inandırıcı olduğu algısı |
|--|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

Farkındalık olarak itibar; gözlemcilerin veya paydaşların bir firma hakkında genel bir farkındalığa sahip olduğunu ancak bu konuda yargılarda bulunmadığını belirten bir terim veya kullanılmış bir dili ifade eden tanımları kapsar. Bu tanımda kurumsal itibarı tanımlamak için en sık kullanılan terim algılardır. Bu küme içinde, kurumsal itibarlar, algıların, gizli algıların, net algıların, küresel algıların, algısal temsillerin ve toplu temsillerin toplamı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, bu kümeye dahil edilenler, şirketin bilincini belirttiğinden, bilgi veya duyguların temsili olarak kurumsal itibara yapılan atıflardır.

Değerlendirme; gözlemcilerin veya paydaşların bir firmanın statüsünün değerlendirilmesinde yer aldığını belirten bir terim veya kullanılmış bir dili ifade eden tanımları içerir. Bunlar, bir yargı, bir tahmin, bir değerlendirme veya bir gösterge olarak kurumsal itibara referansları içerir. Bu dört terim anlam bakımından eşanlamlıdır. Bu küme aynı zamanda, hangi kurumda tutulduğuna ve firmanın ne kadar çekici olduğuna dair saygılı referanslar içerir. “Fikirler” ve “inançlar” terimleri de bu kümeye girer çünkü tanımları doğada yargılayıcıdır.

Varlık; şirkete değer ve anlamlılık olarak itibar kazandıran tanımları içerir. Bu grup, bir kaynak olarak veya maddi olmayan, finansal veya ekonomik bir varlık olarak terime yapılan atıfları içerir. İtibarı; farkındalık veya değerlendirme olarak nitelendiren tanımlar, bir firmanın itibarının gerçek değere sahip olduğu fikrini yansıtmaz. Terime atıfta bulunma biçiminin, itibarın kendisini tanımlamak yerine, itibarın sonuçları fikriyle daha tutarlı olup olmadığı sorgulanabilir. Bu üç küme, son zamanlardaki kurumsal itibar tanımlarının genişliğini kapsıyor. Kümelerde bazı örtüşmeler var olsa da, bunlar nispeten farklıdır. Farkındalık bir değerlendirme anlamına gelmez; değerlendirme bir varlığa dönüşüm anlamına gelmez (Barnett et al., 2005:32-33).

İtibar yönetimi, paydaşlarla; aktif iletişim kurmayı gerektirir. Farklı paydaşların algılarının değerlendirilmesine ilişkin olarak Reisnick (2004;35-36), aşağıdakileri dikkate almanın önemine dikkat çekmektedir:

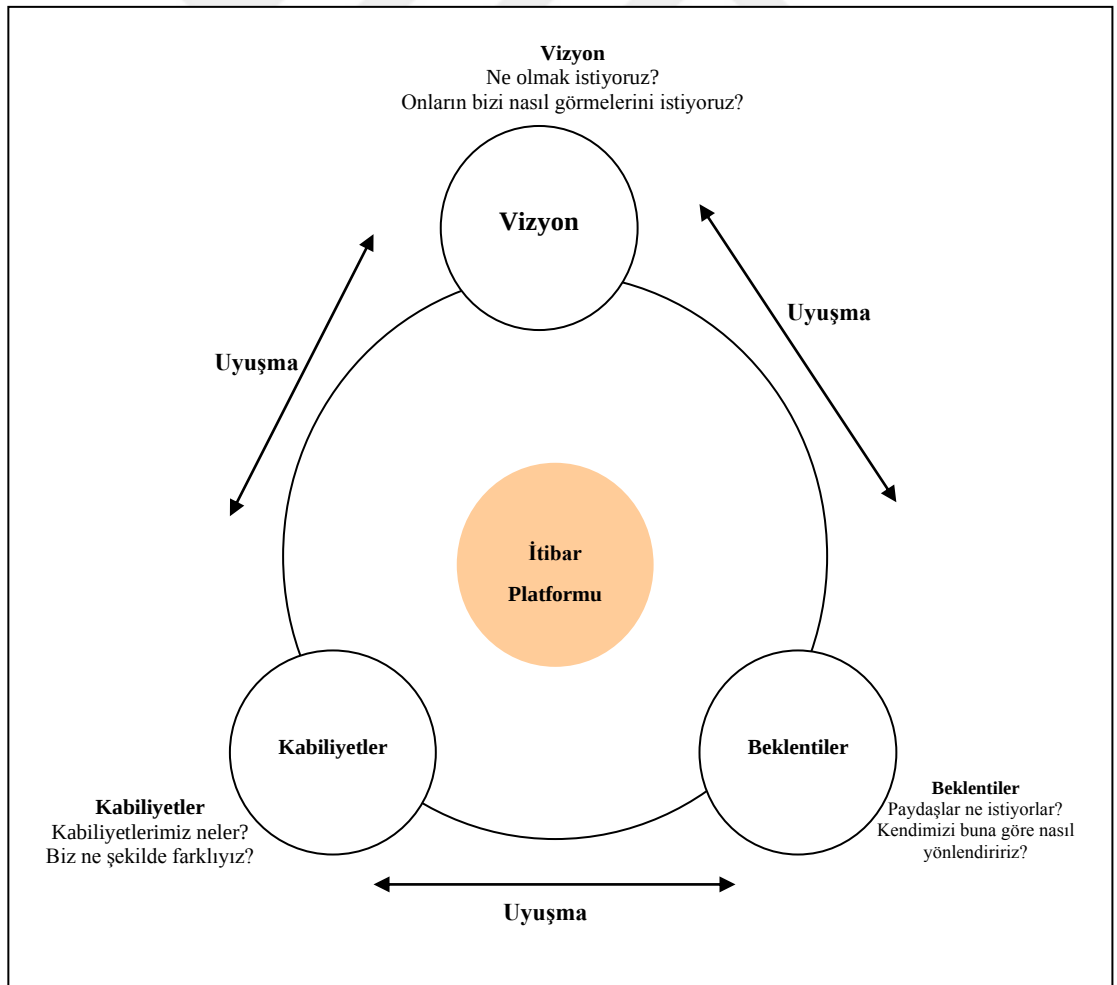
1) İç tartışmalarla, endüstri liderleriyle tartışmalarla, iletişim yolundaki mesajların analiziyle maruz kaldıkları itibarlı risk alanlarının belirlenmesi,

2) İşletmenin ilgili paydaşlarını, itibar bağlamı göz önüne alındığında ve itibar riski alanlarının ilgili halkla ilişkilendirilmesi,

3) Gayri resmi diyaloglardan anketlere dayalı titiz işlemlere kadar her bir kritik paydaş grubunun göreceli pozisyonunu değerlendiren sistemler kurmaktır. “Daha iyi uygulamaları” tanımlamak için rekabetçi olmak ve iç ölçütleri göz önünde bulundurmak da önemlidir (bu anlamda ortak çalışanlar itibar hatalarını tanımlamak için iyi bir kaynak olabilir).

4) Zayıf itibar alanlarını önceliklendirmek ve bunları ele almak ve sürekli yeniden değerlendirmeler planlamak için eylem planları geliştirmektir (Aktaran: Feldman et al., 2014:57).

Örgütle ilgili paydaş algıları hakkında daha fazla bilgi, Şekil 3.1.’de gösterildiği gibi örgütün istediği, yapabileceği veya yapması gerekenler arasındaki tutarlılığın ve dengenin dikkate alınması gereken bir tür itibar platformunun tanımlanmasına yardımcı olacaktır.



### **3.3. Kurumsal İtibarın Önemi**

Maddi olmayan duran varlıklardan biri olarak kurumsal itibarın önemi son yirmi yıl içinde hızla artmıştır. Kurumsal itibarı oluşturma ve bundan faydalanma yoluyla şirket; müşteriye elde tutmayı, gelecekteki finansal performansını ve rekabet avantajlarının güçlendirilmesini kolaylaştırır (Schwaiger, 2004:48, 51-52).

Kurumsal itibar; işletmenin çalışanlarının, yöneticilerinin müşterilerinin, tedarikçilerinin, yatırımcılarının, hissedarlarının, toplumun yani kısaca ilgili bütün paydaşlarının işletme hakkındaki duygusal algılamalarının toplamını ifade etmektedir (Fombrun, 1996:37).

Kurumsal itibar, yalın, basit ve kısaca işletmenin/kurumun geçmiş davranışlarının değerlendirilerek gelecekteki davranışlarının neler ve nasıl olacağının tahmin edilmesidir. Dolayısıyla itibar, işletmenin paydaşlarının gözündeki değeridir (Sabuncuoğlu, 2004:73).

İtibar, kurum dışındakilerin kurumu tanımlamak için kullandıkları niteliklerden oluşmaktadır (Fombrun and Shanley, 1990:233). Bu çerçevede kurumsal itibar işletme dışındakilerin işletmenin faaliyetleri ve başarılarına ilişkin toplam yargılamalarının bütününe işaret etmektedir. Dowling'e göre kurumsal itibar içsel değerlere dayanmaktadır. İtibar, kurumsal davranış kapsamında mükemmellik, özgünlük, dürüstlük, çevreye karşı sorumluluk ve saygı, çalışanlar, ekonomi gibi, kuruma atfedilen değerler bütünüdür. Bu kapsamda itibar uzun vadeli duygu, değer ve düşünceleri içeren bir kavramdır (Dowling, 2001:19).

Kurumsal itibar ile kurumsal meşruiyet kavramları bazı yönlerden benzerlik göstermektedirler. Birincisi, her iki kavram da sosyal yapının oluşum ve işleyiş süreci ve paydaşların işletme hakkındaki algılarını içerir. İkincisi, kavramlar örgütsel büyüklük, gönüllülük/hayırseverlik, stratejik ittifaklar ve mevzuata uygunluk gibi benzer öncüllerle ilişkilendirilmiştir. Üçüncüsü, her ikisinin de en önemli sonucu, örgütlerin kaynak edinme yeteneğini artırmasıdır (Deephhouse and Carter, 2005:330).

Günümüzde çok ilelemiş olan iletişim teknolojisi göz önüne alındığında işletme ve kurumlar hakkında farklı mecralarda birçok haber, görüntü ve resim

yayımlanarak milyarlarca kullanıcıya bir anda ulaşabilmektedir. Sarf edilecek yanlış bir kelimenin veya küçük bir hatanın güven duygusunu olumsuz yönde etkileyeceği bilindiğinden, bu yeni durum işletme ve kurumları çok dikkatli olmaya zorlamaktadır. Bu kapsamda Meksika Körfezi'nde yaşanan akaryakıt sızıntısının denizi kirletmesi BP'nin itibarının olumsuz etkilenmesine neden olmuştur (Türkyılmaz ve Gürdal, 2014:59).

Müşterileriyle karşılıklı güven esasına dayalı iyi ilişkiler kurmak ve geliştirmek ve onları rakip firmalara kaptırmak istemeyen işletme ve kurumlar, günümüzün çok karışık olan rekabet ortamında her türlü faktörü değerlendirerek, ilgili bütün paydaşları ile uzun vadeli işbirliğini sağlayıp, varlıklarını kârlı bir şekilde sürdürerek başarılı olabilmeleri için iyi bir kurumsal itibara sahip oldukları takdirde oyuna bir sıfır önde başlayabilirler. Dolayısıyla itibar şansa bırakılmadan yönetilmesi gereken önemli bir olgudur (Erdoğan ve Yaşlıoğlu, 2014:95).

Lemmink et al. (2003:2,13) yaptıkları çalışmada lisansüstü işletme öğrencilerinin itibarlı olarak algılanan işletmeleri tercih ettikleri ve bu firmaların nitelikli işgücünü kendilerine çekmede ve firmada tutmada diğer işletmelere göre oldukça avantajlı durumda olduklarını tespit etmişlerdir.

Kurumsal itibar, bir kurumun geçmişteki ve gelecekteki davranış olasılıklarını tahmin ederek iç ve dış paydaşlarca yapılan değerlendirmedir. İtibar maddi olmayan bir kavram olmasına rağmen, araştırmalar iyi bir saygınlığın şirket değerini artırdığını ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.

Bir işletme, paydaşları arasında, iyi bir üne sahipse, hedeflerine daha kolay ulaşabilir, paydaşları arasındaki algısını iyi yönetirse, müşteriler başka işletmeler yerine onu tercih eder. İyi itibar, hem müşterilerin hem de satıcıların işletmeye daha güvenilir ve sadık olmalarını sağlar. Ayrıca, iyi bir itibara sahip işletmeler işe alım, çalışanların gelişimi ve çalışanların işten ayrılmaları kapsamında rakiplerine nazaran avantajlıdır.

Yönetimin amacı iyi bir itibara sahip olmak ve onu organizasyonun pazarlama stratejisine dâhil etmek olmalıdır. Bu, paydaşların gözünde iyi bir itibara katkıda bulunan faktörlerin anlaşılmasını gerektirir.

Kuruluşun belirli bir paydaş grubunun beklentilerini yerine getirmemesi durumunda itibar riski ortaya çıkar. Etkili itibar riski yönetiminin anahtarı, beklentilerin yönetimidir.

Fombrun itibarı (2000;78-79), bir firmanın, müşterileri, yatırımcılar, çalışanlar ve halkın net duygusal tepkileriyle ifade edilen paydaşları tarafından yapılan genel tahmin olarak tanımlamaktadır. Ancak, neden sadece duygusal reaksiyonlara izin verildiği ve bilişsel bileşenlerin neden dışlandığı açık değildir (Schwaiger, 2004:49).

Kroeber-Riel and Weinberg'e (2003:168-189) göre, duygusal ve bilişsel bileşenlerin birleşimi, itibarı, tutumun öznel, duygusal ve bilişsel temelli zihniyetleri ifade ettiği bir tutum yapısı olarak kavramsallaştırdığımızı göstermektedir (Schwaiger, 2004:49).

Kurumsal itibarın doğru ve etkin yönetilmesi, kurumlara her seviyede önemli avantajlar sağlamaktadır. Güçlü bir itibari sermayeye sahip olmanın başlıca avantajları (Acuner, 2014:18-19) :

- 1) Güçlü kurumsal itibarın müşteri sadakati üzerinde olumlu etkileri vardır.
- 2) Güçlü kurumsal itibarın çalışan verimliliği ve bağlılığı üzerinde olumlu etkileri vardır.
- 3) Güçlü kurumsal itibara sahip kuruluşlar daha fazla yatırımcı çeker.
- 4) Güçlü kurumsal itibara sahip kuruluşlar risk ve krizleri yönetmede daha etkindir.
- 5) Güçlü bir itibara sahip kuruluşlar tedarikçilerle kurdukları ilişkilerde daha güç sahibidirler.

Farklı paydaşları arasında sağlam bir itibara sahip olmak, düşmanca ortamlarla uğraşırken bütün firmaların dikkat etmesi gereken bir şeydir; rekabet avantajı sağlayabilir ve kuruluşun en iyi çalışanları çekmesini ve onların sadakatlerini sağlar.

Ancak, itibarlarını kaybetmek kuruluşlara pahalıya mal olur. Şirket itibarını kaybetmenin sonuçları, çok zararlı olabilir.

Diyebiliriz ki çağımızda itibar olgusu iş ve sosyal hayatın her alanında kazanmaya ve kaybetmeye neden olan önemli öğedir (Ural, 2012:9).

1998 yılında Harris Interactive tarafından farklı paydaşların işletmelere karşı olan algılarını ölçmek için Reputation Institute Reputation Quotient (RQ) modeli geliştirilmiştir. Farklı alanlarda yapılan analizler sonucunda, işletmeler hakkındaki algılar; (Fombrun, 1996) duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans ve sosyal sorumluluk olmak üzere 20 nitelik ve 6 boyutta toplanmıştır (Aktaran: Bekiş ve ark., 2013:20). Çalışma incelendiğinde kurumsal itibarın basit ve tek düze bir eylemden ibaret olmadığı, bilakis uzun süreli, planlı ve ahenkli eylemlerden oluştuğu görülmektedir.

Akmehmet'e (2006:4) göre itibar kavramı için paydaşlar ve kurumun güvenilirliği önemlidir. Bir kurumun kimliği, imajı, değerleri, inançları, hedefleri, stratejileri kurumsal itibarını oluşturmaktadır. Bu kavramların paydaşlar tarafından nasıl algılandığı, bu değerlendirmelerin kurumun güvenilirliğini olumlu veya olumsuz etkilemesi itibar kavramını oluşturmaktadır (Akmehmet, 2006:31).

Kurumlar itibar kazandıkça, kârları, ürettikleri ürünlerinin fiyatı ve müşterilerin kurum hakkındaki olumlu algıları da yükselmektedir. Bu nedenle kurumsal itibarı kaybetmemek ve daha da artırmak için özel önem gösterilmelidir.

Olumlu bir şirket itibarının kazanılmasının gerekçesi, müşterinin bir şirketin ürünlerini almasına, yatırım yapmasına, ticaret yapmasına veya şirket için çalışmasına daha yatkın olmasıdır.

Tanınmış kuruluşların itibar krizleri (örneğin, 2002'de Arthur Andersen'in çöküşü), Enron gibi büyük şirketlerin ölümü, hileli uygulamalar nedeniyle, paydaşların sofistike hale gelmesi, küreselleşme ve bilgi akışları, değişen iş ve rekabet ortamı, artan kurumsal şeffaflık ve sosyal sorumluluk talebi, vs. iyi bir itibar için özen gösterme rönesansını teşvik etmiştir (Adeosun and Ganiyu, 2013:220).

İyi bir kurumsal itibarın en önemli değerlerinden biri, rakiplerin onu kolayca kopyalayıp çoğaltamayacaklarıdır. Bu nedenle, sahip olmak eşsiz bir rekabet avantajı sağlar.

İtibarı daha yüksek olan kuruluşlar, ürünleri için tanınmamış kuruluşlara göre daha yüksek fiyat etiketleri koyarlar ve müşteriler tarafından tercih edilirler. Bu durum, itibarın kalite için gösterge olduğu kabul edilebilir.

Bir firmanın itibarının farklı boyutlarının elektronik pazarlardaki fiyatlandırma gücünü nasıl etkilediğini inceleyen çalışmada, Ghose et al. (2009:1) sadece olumlu bir itibarın kurumsal performansa yardımcı olduğu, ancak olumsuz bir itibarın olumlu olanın yararından daha fazla zararı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **3.4. Kurumsal İtibarın Bileşenleri**

Kurumsal itibar yönetimi kavramı, hem iş dünyasında hem de akademik dünyada giderek daha fazla merkeze gelmektedir. Bu durum muhtemelen şu faktörlere bağlanıyor: Son yıllarda büyük şirketleri sarsan skandalların sayısındaki artış ve bunun kârlılık üzerindeki etkisi, kurumsal şeffaflık ve sosyal sorumluluk, küreselleşme, artan rekabet ve bilgi isteyen paydaşların saygınlığını artırma amacı vb. faktörlerdir (Munyoro and Magada, 2016:3).

Kurumsal itibarı yönetmek ve ölçmek için kavramı oluşturduğu düşünülen bileşenlerin ve etkilerinin nerlerde ne kadar olduğunun bilinmesi, kurumsal itibarı yönetme kapsamında önemlidir (Bozkurt, 2011:42-44).

İtibar yönetimi konusunda, altı temel bileşenden söz etmek mümkündür. Bu bileşenler; duygusal çekicilik, çalışma ortamı, kurumun sunmuş olduğu ürün ve hizmetler, kurumun finansal performansı, kurumun vizyon ve liderlik anlayışı ile kurumun sosyal sorumluluk yaklaşımlarından oluşmaktadır

Fombrun, kurumlarla ilgili itibar bileşenlerini altı farklı boyutta 20 ifade ile belirlemek için bir model geliştirmiştir (Akgöz ve Solmaz, 2010:26-27). Bu bileşenler aşağıya çıkarılmıştır:

#### **3.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Günümüz toplumları, dünyada yaşanan sosyal ve çevresel olaylara karşı bireysel ya da demokratik kitle örgütleri aracılığıyla verdiği tepkiyi, alışveriş yaptığı işletmelerden de beklemektedir.

Etik dışı davranış ve uygulamalar, kurumların yasallığını ve itibarını azaltmakta, kamusal hizmetlerin maliyetlerini artırarak, ek kullanım maliyetlerini

vatandaşların karşısına koymakta, hizmetlerin rasyonel ve verimli sunulmasını engellemektedir (Yatkin, 2008:211).

Bu bağlamda, kurumsal itibarın kazanılmasında kilit rol oynayan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, özellikle son yıllarda tüm dünyada pek çok ülkenin gündemine girmiş bulunmaktadır. Başta BM olmak üzere AB ve Dünya Bankası gibi küresel kuruluşlar, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramına büyük önem vermektedirler. Bu kurum ve kuruluşların kurumsal sosyal sorumluluk kavramına büyük önem vermelerinin en temel nedeni, toplumsal faydası olan bu projelerin ikincil beklentilerinin de söz konusu olmasından kaynaklanmaktadır (Özgen, 2006:28). Bu kapsamda kurumsal itibar; kurumun paydaşlarındaki algı değerlerinin toplamı olarak ifade edilebilir.

Frankental’a 2001:23) göre kurumsal sosyal sorumluluk bir halkla ilişkiler icadıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar ile kurum performansına etki etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar kavramının, önemli girdilerinden biridir. Sosyal sorumluluk uygulamalarının, müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu genel olarak kabul edilen bir olgudur. Ayrıca, bir kurumsal sosyal sorumluluk stratejisine sahip olmak, iyi bir itibar oluşturma yoludur.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile kurumsal itibar kavramı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Eğer bir kurum, kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip ise bu kurum, kurumsal itibarını daima muhafaza edecek uygulamalar yapacaktır. Kurumun, kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olması, toplum nezdindeki itibarını yükseltecek ve bu durum, ilgili kurum lehine olumlu sonuçlar ortaya koyacaktır (Öztürk, 2009:32).

Ülkemizde 2000’lerin başından itibaren daha çok gündeme gelmeye başlayan sosyal sorumluluk algısı; özellikle büyük şirket ve kuruluşların, vatandaşların gözünde toplumsal sorumluluğu yüksek kuruluş imajı yaratmak çabası içinde olmalarını sağlamıştır. Toplumda halk özellikle büyük kurum ve şirketlerin; toplum hayatını kolaylaştıracak kültür, sanat ve spor etkinliklerin yanı sıra, çevreye duyarlılık gibi konularda toplum yararına yönelik faaliyet göstermelerini bekler. (Karatepe, 2008:88).

Kurumların faaliyet alanları ve maddi güçlerine göre üstlenebilecekleri birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Carroll (1991:10); örgütlerin sorumluluk alanlarını toplam yedi başlık altında toplamıştır. Bu sorumluluklar ana başlıkları ile şunlardır;

- 1) Sahiplere karşı sorumluluklar,
- 2) Müşterilere karşı sorumluluklar,
- 3) Çalışanlara karşı sorumluluklar,
- 4) Topluma karşı sorumluluklar,
- 5) Rakiplere karşı sorumluluklar,
- 6) Destekleyicilere karşı sorumluluklar,
- 7) Sosyal gruplara karşı sorumluluklar.

Bu sorumluluklara, doğa ve çevreyi koruma da ilave edilebilir.

Faaliyetlerini yürütürken sosyal sorumluluk anlayışını göz önünde bulundurmayan kuruluş ve şirketler özellikle toplumun duyarlı kesimleri tarafından eleştirilmekte sosyal medya gibi mecralarda oluşturulan kamuoyu ile ikaz edilmekte ve uygulamalarını düzeltmeleri talep edilmektedir. Buna riayet etmeyen kuruluşlar pazara sunduğu ürün ve hizmetlere yönelik boykotlarla karşılaşabilir ve uzun dönemde varlığını sürdürmesi zorlaşabilir.

Küreselleşme ve değişen iş ortamı, kurumsal sosyal sorumluluk (CSS) konusunda hızlı bir farkındalığa yol açmıştır. CSS, şirketin çalışanları, çevre, paydaşlar ve kamu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. CSS, bir şirkete faaliyet gösterdiği toplulukla ilişki kurma fırsatı verir. Aynı zamanda bir şirkete rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlar. CSS'nin iyileştirilmiş itibar gibi faydalarının çoğu maddi değildir (Komodromos and Melanthiou, 2014:470).

Hızla değişen, rekabetçi bir küresel pazarda CSS'nin etkilerinin önemi göz önüne alındığında, çok sayıda uluslararası kuruluşun, şirketin, hükümetin ve sivil toplumun CSS bandında yer alması şaşırtıcı değildir. İlk boyut ekonomik, yasal, etik ve gönüllü konularla ilgilenir. İkinci boyut, tüketici, iş güvenliği, şirket sorumluluğu ve işyerinde ayrımcılıkla ilgiliyken, üçüncü boyut, eylem ve tepki felsefesi ile ilgiliydi. CSS o zamandan beri hayırseverlik, etik, yasal ve ekonomik olarak dört aşamada gelişmiştir (Komodromos and Melanthiou, 2014:471).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, son yıllarda hem önemli bir akademik kavram ve hem de işletmelerde kurumsal gündemde acil bir unsur olarak ortaya

çıkarmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını benimseyen işletmelerin sayısının artması, kurumsal sosyal sorumluluğun gerçekte ne anlama geldiğinin netleştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Marin et al., 2009:65).

Carroll'a göre kurumsal sosyal sorumluluk; ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklar olmak üzere dört boyutta incelenebilir (Carroll,1991:40).

Ekonomik sorumluluklar; girişimciliğin ana teşviki olacak şekilde, kâr güdüsü sağlayacak ticari organizasyonlar olarak kurulmuştur. Temel gaye, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ve istediği mal ve hizmetleri üretmek ve süreçte kabul edilebilir bir kâr elde etmektir. Bir noktada kâr güdüsü fikri maksimum kâr kavramına dönüşmüştür ve bu o zamandan beri kalıcı bir değerdir. Diğer tüm ticari sorumluluklar firmanın ekonomik sorumluluğuna dayanır, çünkü diğerleri olmadan tartışma konusu olmaz (Carroll,1991:40).

Yasal sorumluluklar; toplum, işi sadece kâr güdüsüne göre işletmekle kalmadı; aynı zamanda, iş dünyasının, işletilmesi gereken temel kurallar olarak federal, eyalet ve yerel yönetimler tarafından çıkarılan yasa ve düzenlemelere uyması beklenir. İşletmeler ile toplum arasındaki "sosyal sözleşmenin" kısmen yerine getirilmesi için, firmaların ekonomik misyonlarını yasalar çerçevesinde sürdürmeleri beklenmektedir (Carroll,1991:41).

Ekonomik ve yasal sorumluluklar, adalet ve adalet ile ilgili etik normları içermesine rağmen, etik sorumluluklar, yasa koyucu tarafından belirlenmese bile, toplumun beklediği veya yasakladığı faaliyetleri ve uygulamaları kapsar. Etik sorumluluklar, tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve topluluğun adil, adil veya paydaşların ahlaki haklarına saygı veya korunmasıyla ilgili olarak gördükleri endişeyi yansıtan standartları, normları veya beklentileri içerir. Örneğin, çevre, medeni haklar ve tüketici hareketleri toplumsal değerlerde temel değişiklikleri yansıtmıştır ve bu nedenle, daha sonraki mevzuatın öngörülmesi ve sonuçlandırılması için etik önderler olarak görülebilir.

Hayırseverlik, toplumun işletmelerin iyi kurumsal vatandaş olma beklentisine yanıt veren kurumsal eylemleri kapsar. Bu, insan refahını veya iyi niyetini teşvik etmek için aktif olarak gerçekleştirilen eylemleri veya programları içerir. Sanat, eğitim veya topluma katkı gibi mali kaynaklara veya yürütme süresine gönüllü iş katkıları örnek olarak verilebilir. Hayırseverlik, işletmelerin her zaman sağladığı

toplumsal beklentiler olmasına rağmen, işletmeler için daha isteğe bağlıdır (Carroll,1991:41).

İş dünyasının iyi bir kurumsal vatandaş olması beklenir. Bu, iş dünyasının topluma finansal ve insan kaynaklarına katkıda bulunması ve yaşam kalitesini iyileştirmesi beklenen hayırseverlik sorumluluğunda ele alınmıştır. En kritik gerilimler, elbette, ekonomik ve yasal, ekonomik ve etik ve ekonomik ve hayırseverlik arasında olacaktır.

Özetle, iş dünyasının toplam kurumsal sosyal sorumluluğu, firmanın ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklarının eşzamanlı olarak yerine getirilmesini gerektirir (Carroll,1991:42).

Günümüzde her yaş ve kesimden tüketiciler, eskiye nazaran çevre sorunlarına karşı daha duyarlı davranışlar sergilemeye başlamışlardır. Çevresinde meydana gelen ve dünyada yaşanan olumsuz sosyal ve çevresel olaylara karşı gösterdiği tepkinin benzerini sürekli alış veriş yaptığı/hizmet aldığı işletmelerden/kurumlardan da beklemektedir. Bilinçlenen ve sosyal medya vasıtasıyla kısa sürede organize olabilen tüketiciler çevreye verilen tahribata, sosyal, kültürel ve olumsuz ekonomik oluşumlara karşı bir duruş göstermeyen, müşterilerin veya toplumun beklentilerine cevap verecek yeni uygulamalara derhal geçemeyen işletmelerin/kurumların ürün ve hizmetlerini tercih etmeyerek cezalandırabilmektedirler (Ateşoğlu ve Türker, 2010:208). Bunun sonucu olarak, işletmelerin, elde ettiği değerleri, toplumun çeşitli kesimlerine faydalı olacak biçimde kullanmadığı veya toplumla birlikte paylaşmadığı takdirde, söz konusu işletmelerin uzun dönemde yaşama şansı azalmaktadır.

Sosyal sorumluluk anlayışı kapsamında kurumlar; ekonomik, yasal, etik ve sosyal konularda müşterilerin ve toplumun yerine getirilmesini beklediği faaliyetleri bir sorumluluk anlayışıyla yerine getirmelidirler. Etik ve sosyal sorumluluk direkt, ekonomik ve hukuki sorumluluk ise dolaylı olarak kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamına girer. Çünkü toplumun ihtiyaç ve beklentileri ile paralel faaliyet gösteren, toplumdaki problemlere karşı duyarlı olan kurumların, bu faaliyetleri sonucunda toplumda oluşturduğu mutluluk, onların daha memnun çalışanlara, daha memnun müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu paydaşlara sahip olmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Argüden, 2007:26).

Komodromos and Melanthiou'nun (2014:470) belirttiğine göre, Guharoy (2010); küreselleşme, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda artan farkındalığın ana nedenlerinden biri olmuştur. Ürün sadakati, içerik işgücü, gelişmiş kârlar ve daha mutlu bir toplum ve topluluk, iyi bir kurumsal vatandaşın sağlam CSS uygulamalarının uygulanması sonucunda elde ettiği faydalardan bazılarıdır. Gelişmekte olan ülkelerde CSS, hükümet çabalarını artırmak için kullanılırken, gelişmiş ülkelerde kuruluşların toplumda meşru bir varlığa sahip olmalarına yardımcı olan stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, fırsatları kullanarak ekonomik ve diğer bütün gelişmelerden etkilenen riskleri göz önünde bulundurarak uzun vadede değer yaratan bir yaklaşımdır. Kurumsal sürdürülebilirlik liderleri, pazarın sürdürülebilirlik ürünleri ve hizmetleri için sosyal potansiyelinden faydalanmak için stratejilerini ve yönetimini sağlayarak uzun vadeli hissedar değeri elde ederken, aynı zamanda sürdürülebilirlik maliyetlerini ve risklerini başarılı bir şekilde azaltır ve önler.

İyi bir üne bir günde veya bir ayda, hatta bir yılda, ulaşmak zordur. İtibar, günlük hayatta sık yapılan eylemlerle geliştirilebilir. Bu nedenle, iyi bir üne yönelik eylemler, bir organizasyonun günlük faaliyet planına dâhil edilmelidir.

Dubielzig and Schaltegger'e (2005:240) göre, şirketler çevrelerinden bağımsız olarak hareket edemedikleri, daha çok çevre ve toplumla etkileştikleri için neticesinde bu çevreye katılmak zorunda oldukları için çeşitli sosyal gruplara karşı sorumlulukları vardır. Bu gruplar; kurum içi çalışanlar ve yönetim, bölge sakinleri, sivil toplum kuruluşları, hissedarlar, yetkililer vb. yani paydaşlardır. Ekonomik taleplere ilaveten bu grupların şirketler üzerindeki talepleri de gün geçtikçe artmaktadır. İşte kurumsal sosyal sorumluluk hem bir talebi hem de talebi karşılamak için gösterilen yaklaşımı yansıtır. (Dubielzig and Schaltegger, 2005:240). Dolayısıyla işletmeler, rekabetçi iş dünyasında ayakta kalabilmek ve markalarını güçlendirmek amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelmişlerdir (Balı ve Cinel, 2011:46).

Literatürde üzerinde tam olarak fikir birliğine varılmış kurumsal sosyal sorumluluk tanımı bulunmamaktadır. Bu nedenle nelerin tam olarak kurumsal sosyal sorumluluk olarak kabul edilebileceği sorusu orta durmaktadır (Crowther and Aras, 2008:11). Avrupa Birliği Komisyonu'na (2002:5) göre, KSS, şirketlerin sosyal ve

çevresel kaygılarını ticari faaliyetlerine ve paydaşlarıyla etkileşimlerine gönüllü olarak entegre ettikleri bir kavramdır.

Günümüzde işletmeler arasında sürdürülebilir iş başarısı ve hissedar değerinin sadece kısa vadeli karları maksimize etmekle değil, pazar odaklı ve sorumlu davranışlarla elde edilebileceğine dair artan bir algı vardır. Şirketler, faaliyetlerini ekonomik büyümeyi arttıracak ve rekabet gücünü artıracak, aynı zamanda çevresel korumayı sağlayacak ve tüketici çıkarları da dahil olmak üzere sosyal sorumluluğu destekleyecek şekilde yöneterek sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabileceklerinin farkındadırlar.

Bu bağlamda, artan sayıda firma KSS kültürünü benimsemiştir. KSS yaklaşımlarının geniş spektrumuna rağmen, ana özellikleri üzerinde büyük bir fikir birliği vardır;

1) KSS, işletmelerin yasal gerekliliklerin üzerinde ve üstünde davranmasıdır, gönüllü olarak benimsenmiştir, çünkü işletmeler bunu uzun vadeli çıkarları içinde görürler.

2) KSS özünde sürdürülebilir kalkınma kavramıyla bağlantılıdır, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri operasyonlarına entegre etmeleri gerekir.

KSS, temel faaliyetler için isteğe bağlı bir "eklenti" değildir, ancak işletmelerin yönetilme şekli hakkındadır (EU Commission, 2002:347 final, 5).

KSS faaliyetinin doğasını çevreleyen belirsizlik nedeniyle KSS'yi tanımlamak ve bu tür faaliyetlerden emin olmak zordur. Bu nedenle, bu tür bir etkinliği tanımlayabilmek için tüm KSS faaliyetlerini içeren; sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik, şeffaflık gibi üç temel ilkenin incelenmesi gerekir (Crowther and Aras, 2008:14-16).

Sürdürülebilirlik, mevcut eylemin gelecekte kullanılabilecek seçenekler üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Eğer kaynaklar şimdiki zamanda kullanılıyorsa, gelecekte kullanım için daha uzun süre kullanılabilirler ve eğer kaynaklar sınırlıysa, bu özellikle önemlidir. Bir organizasyonu daha geniş bir sosyal ve ekonomik sistemin parçası olarak görmek, bu etkilerin sadece günümüzde yaratılan maliyetlerin ve değerlerin ölçülmesi için değil, aynı zamanda işletmenin geleceği için de dikkate alınması gerektiği anlamına gelir. Sürdürülebilirlik ölçütleri, kaynakların yeniden üretilebilme oranına göre kuruluş tarafından kaynakların tüketilme oranını dikkate

alacaktır. Sürdürülebilir olmayan operasyonlar, ya sürdürülebilir operasyonlar geliştirerek ya da şu anda gerekli olan kaynaklardan yoksun bir gelecek planlayarak yapılabilir.

Hesap verebilirlik, kuruluşun faaliyetlerinin dış çevreyi etkilediğini bilmesi ve dolayısıyla faaliyetlerinin etkileri konusunda sorumluluk üstlenmesi ile ilgilidir. Dolayısıyla bu kavram, hem kuruluşun içinde hem de dışında gerçekleştirilen eylemlerin etkilerinin bir miktarını ifade eder. Daha spesifik olarak bu konsept, söz konusu miktarların bu eylemlerden etkilenen tüm taraflara rapor edilmesini gerektirir. Bu, dış paydaşlara kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerin etkileri ve bu paydaşları nasıl etkilediği hakkında bir rapor sunar. Dolayısıyla bu kavram, kuruluşun daha geniş bir toplumsal ağına parçası olduğu ve yalnızca kuruluşun sahiplerine değil, tüm ağına karşı sorumlulukları olduğunu kabul eder. Hesap verebilirlik, çevresel performans için uygun önlemlerin geliştirilmesini ve firmanın faaliyetlerinin raporlanmasını gerektirir. Bu, örgütün bu tür performansın geliştirilmesi, kaydedilmesi ve raporlanmasında maliyetleri gerektirir ve faydaların maliyetleri aşması gereken değere sahip olması gerekir. Faydalar, karar alma sürecine seçilen önlemlerin yararlılığı ve hem kuruluş içinde hem de diğer paydaşlar arasında kaynak tahsisini kolaylaştırmak yoluyla belirlenmelidir.

Şeffaflık, ilke olarak, kuruluşun eylemlerinin dış etkisinin, kurumun raporundan ve ilgili raporlardan gizlenemediğinden anlaşılabilirliği anlamına gelir. Bu nedenle, dış etkiler de dahil olmak üzere tüm kuruluş, kuruluşun raporlama mekanizmaları tarafından sağlanan bilgilerin kullanımından herkes tarafından anlaşılmalıdır.

### **3.4.2. Finansal Performans**

Finansal performans, bir örgütün yatırım yapmak için göze alabileceği riskleri ve rekabet edebilme kabiliyetini ifade etmektedir (Karatepe, 2008: 89).

Finansal performansı iyi olan kuruluşlar belirli birtakım avantajlara sahip olmaktadır. Bu işletmeler;

- 1) Güçlü kârlılık boyutlarına sahiptir,
- 2) Rakiplerinden daha üstün performans gösterir,
- 3) Riski düşük yatırımlar yapar,
- 4) Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar (Karaköse, 2007:38).

İtibarın mevcut değeri finansal olarak ifade edilememektedir. Başarılı bir itibarın finansal değeri, çoğunlukla işletmenin demirbaşlarının değerinden oldukça fazla olmaktadır.

Kurumsal itibarın, kurumların finansal sağlamlığına etkisi çoktur. Müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler, kamu, analistler ve medya kurumların iş fırsatları ve yetenekleri üzerinde derin etkiye yol açacak kaynakları, kuruma çekmeyi sağlarlar. İtibar, yeni iş alanları kazanmayı, mevcut müşterileri korumayı ve nitelikli yeni çalışanları kurumlara çekmeyi sağlamaktadır.

Brown and Perry'e (1994:1357) göre, itibarlı olarak algılanan işletmeler beklenenin üstünde kâr elde ederler. İtibarlı işletmeler operasyonel maliyetlerini düşürmenin yanında finansal girdilerini ise artırırlar (Aktaran:Aydemir, 2008:42).

Kurumsal itibarın muhasebeleştirilmesi ve işletmeye sağladığı fon girişi muhasebeleştirilmesi açısından açıkça ortaya konulamamaktadır. Ancak, buna rağmen kurumsal itibarın işletmenin görülemeyen varlıkları arasında yer aldığı ifade edilebilmektedir (Akgöz ve Solmaz, 2010:29).

Hem bilişsel hem de duygusal itibar boyutu, geçmiş performansı kontrol ettikten sonra gelecekteki finansal performansı önemli ölçüde etkiler. Organizasyonel yeterliliğin değerlendirilmesi gelecekteki finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip iken sempati değerlendirmesinin ise gelecekteki finansal performans üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Çünkü hem bilişsel hem de itibarın duygusal boyutları şirket kârları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Geçmişte gösterilen üstün finansal performans bir şirketin itibarının sadece bir bileşenidir. Bu, "iyi" bir itibar elde etmek için yeterli değildir. Saygınlık kazanabilmek için itibarın diğer itici güçlerini izlemek gerekir. Bunun yanında itibarın bilişsel bileşeninin gelecekteki finansal performans üzerinde olumlu etkisi olurken, duygusal bileşenin ise olumsuz bir etkisi olduğuna dair güçlü kanıtlar vardır. Bu nedenle, itibar yönetiminin, şirket için sempati belirleyicilerinden ziyade, (ilgili paydaş gruplarında algılanan) yetkinlik unsurları ile ilgili iletişime odaklanması çok önemlidir. (Eberl and Schweiger, 2005:838, 842,851).

Anderson ve Smith (2006:1,6-8), Fortune'un En Beğenilenler listesine dayanarak firmaların hisse senedi performansını test etmiştir. Bu hisse senetleri portföyünün piyasayı önemli ve istatistiksel olarak anlamlı bir marjla geride

bıraktığını bulmuşlardır. Bulguları, itibarlı olmanın bir firmanın sistematik olmayan riskini ve toplam riskini azalttığını, ancak sistematik riski artırdığını, firma büyüklüğünün, şirket itibarının firma riski üzerindeki etkilerini zayıflattığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, en saygın şirketler arasında, itibar puanındaki farklılıklar risk üzerinde daha düşük bir etkiye sahiptir. Spesifik olarak, kurumsal itibar düzeyi sadece sistematik olmayan riski etkiler. Önemli olan şeyin kurumsal itibarın derecesi olmadığı, ancak saygın olmanın veya riskli olmamanın risk açısından bir sorun olduğu sonucuna varmışlardır Bu, yüksek itibarlı firmaların yüksek stok performansına sahip oldukları anlamına gelir.

Wang and Smith (2010:9,20), itibar ölçümü için her yıl Fortune dergisi tarafından yayınlanan “Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri”ni kullanmışlardır. Bulguları, yüksek itibarlı firmaların üstün finansal performans, daha yüksek piyasa değeri ve daha düşük sermaye maliyeti yaşadığını göstermektedir. Olumlu bir kurumsal itibarın geliştirilmesi, yönetimin etik muhasebe ve ilkeli iş uygulamalarına olan bağlılığını ifade eder. İyi bir itibar, çalışanların tedavisi, çevrenin bakımı ve dürüst finansal raporlama gibi faktörlerle ilgili etik davranışlara bağlıdır. Daha iyi bir itibara sahip firmaların daha yüksek piyasa değerine sahip olduklarını, saygın firma davranışının, sektör emsallerinden farklı, değerli bir maddi olmayan varlık yarattığını belirtmektedirler. Böylece itibar yönetimi faaliyetlerini etkili bir şekilde yönlendirebilen işletmeler, kurumsal hissedarların servetindeki artış gibi somut ekonomik ve diğer faydalar elde edecektir. Yüksek itibarlı firmalar üstün finansal performans ve daha düşük sermaye maliyeti (düşük risk) ile çalışırlar. Yüksek itibarlı firmalarında kârlı oldukları, satış ve net gelirden daha az oynaklık yaşadıkları, iflas etme olasılığının daha düşük olduğu ve hisse senedi fiyatı oynaklığının daha düşük olduğu için daha düşük risk taşırlar.

### **3.4.3. Ürün ve Hizmet**

İyi bir kurumsal itibara sahip olabilmek, kurumların topluma sunduğu ürün ve hizmetin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Her örgüt müşteri potansiyelini artırabilmek için hizmet çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme çabası içindedir (Akgöz ve Solmaz: 28).

Müşteriler açısından bakıldığında da durum aynıdır. Yani müşteri ucuz, kaliteli hizmet aramaktadır. Belli avantajlar sunan örgütlere yönelerek ihtiyaçlarını

karşılacaktır. Müşteriler bu iletişim döneminde olumsuz bir durumla karşılaşmadığı sürece örgütle olan bağı koparmayacaktır. Örgütler, müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda yeni alternatifler sunarak, onları sürekli bilgilendirmelidir

Muhtemelen bir müşteri tarafından alınan hizmetin kalitesi, itibar yaratan itibar bilginlerinin gördüğü etkileşimi temsil ettiği için müşterinin şirket itibarına ilişkin algısını etkilemelidir (Kim, 2010:47).

Fombrun et al. (2000:253) ürün ve hizmetleri; kalite, yenilik, değer ve güvenilirlik algısı başlıkları altında değerlendirmiştir.

Özbağ ve Çekmecelioğlu'na (2019:277) göre, ürün ve hizmetler kurumsal itibar ve finansal performans arasında mantıklı bir ilişki vardır. Kurumun ürün ve hizmetlerinin kalite, değer, güvenilirlik algılarındaki artış. Müşteri algılarının iyileşmesine yol açacak ve bu da tekrarlanan alımları artıracaktır.

İtibarın yönetiminde temel bir bileşen olarak ürün ve hizmetler, yarattığı fayda, algılanan kalite ile sağlanabilmektedir. İşletmelerin, uygulayacağı rekabet stratejisi çerçevesinde sunduğu mal ve hizmetlerin başarısı müşteri memnuniyeti sağlamalıdır. Pazarda kabul görmeyen, tercih edilebilirliği olmayan ya da rakiplere göre kıyaslandığında daha düşük bir oranda tercih edilen mal ve hizmetler, kurumsal beklentileri karşılamayacağı gibi, paydaşlar tarafından algılanan imajı, bütünsel olarak değerlendirildiğinde de itibarı olumsuz olarak etkileyecektir.

Yüksek kalitede ürün ve hizmet sunan, yeniliklere açık, müşterilerinde pazara sunduğu ürün ve hizmetler için harcanan paranın değdiği algısı oluşan işletmenin kurumsal itibarı da yüksek olacaktır (Ak, 2018:70).

Hizmetler, müşteri ile doğrudan iletişimde bir ara yüzdür. İtibar oluşumunda önemli bir rolü vardır. Kaliteli hizmet yüksek kazançlar için önemli bir geçit oluşturmaktadır. Tüketiciler hizmetin kaliteli oluşuna inandıklarında kurumlar da iyi bir itibara sahip olmaktadır. Yüksek kaliteli hizmetleri olan kurumlar genellikle yüksek itibara sahiptirler.

İyi hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti, müşterilerine hizmet sunan herhangi bir sektörün merkezinde olmalıdır.

#### 3.4.4. Vizyon ve Liderlik

Çeşitli yazarlar liderliğin herhangi bir İP programının arkasında itici bir güç olduğu konusunda hem fikirdir. Kurumsal bilgi, örgüt içinde kabul edilen gelenekleri, kültürü, değerleri ve davranışları kapsar. İP liderleri, diğer çalışanlara saygı duyduklarından ve bu nedenle çalışanları eylemlerini taklit etmeye teşvik etme olasılıkları daha yüksek olduğundan, kuruluş içindeki kıdemli üyeler olmalıdır.

Burmann and Zeplin (2005:292), içsel liderliğin başka yollarla üretilen her türlü İP iletişimine güvenilirlik kattığını ileri sürmektedir. Liderliği, makro ve mikro düzey liderlik olarak ayırt ederler.

Makro liderlik, kurumun CEO'su ve yöneticilerinin İP programı içinde yerine getirdiği rolü ifade eder. Bu bireyler, kuruluşun üstlendiği İP çabalarının yanı sıra dış markadan da büyük ölçüde sorumludur. Çalışanlar İP'yi sadece CEO ve yöneticilerin sözleri ve eylemleri ile destekleniyorsa ve İP'nin bir organizasyonun en üstünde başlaması gerekiyorsa ciddiye alacaktır. Mikro düzeyde, kuruluş içindeki bir yönetim rolündeki her çalışanın bir İP rol modeli olarak hareket etmesi gerekir. Çalışanlar davranışlarını gözlemleyerek ve taklit ederek davranış ve tutumları öğrenirler.

Burmann and Zeplin (2005:293), dönüşümcü liderliğin İP açısından en etkili liderlik tarzı olduğunu öne sürmektedir. Dönüşümcü liderlik, yazarlar tarafından liderin bireysel çalışanların değer sistemini ve isteklerini etkileyen ve örgüt uğruna kişisel çıkarlarını teşvik etmeye yönelik davranışı olarak tanımlanır.

Alqatawenh'ye (2018:17) göre, dönüşümcü liderlik, rekabet avantajı elde etmek için kurumsal ve bireysel sonuçları etkileyen ana liderlik stillerinden biri olarak kabul edilir.

Bugün ihtiyaç duyulan dönüşümcü liderlik, astların işlerini en iyi şekilde yapmalarına, ellerinden gelenin en iyisini yapma konusunda ilham verme ve gelişmiş entelektüel seviyelere ulaştırmak için becerilerini geliştirmepotansiyeli vardır. Dönüşümcü lider takipçilerini beklenenden daha fazlasını elde etmeye teşvik edebilir (Alqatawenh, 2018:19).

Senge'ye (1998) göre vizyon, gelecekte varılmak istenen noktayı belirtir. Çalışanların kurumun vizyonuna inanmaları kurumu sahiplenmelerine imkân verir.

Kurumun çalışanlarla paylaştığı vizyonuna paralel olarak, çalışanların da gelecekteki hedeflerine yönelik vizyonlarının desteklenmesi ve geliştirilmesi kurumun vizyonunu gerçekleştirme yönünde çalışanların yönlendirilmesi sağlanır (Aktaran: İşler ve Özdemir, 2010:119).

Kurumsal itibarı oluşturmak ve devam ettirebilmek için birçok faktörün biraraya gelmesi gerektiği açık olmasına rağmen bu konuda liderlerin rolü, tutum ve davranışları su götürmez bir şekilde çok önemlidir. Çünkü bir kurumun iyi yönetilip yönetilmediğinden kâr ve zararından nasıl yönetim özelinde liderler sorumluysa, günümüzde itibarın yaratılması ve yönetiminden de liderler sorumludur. Yöneticilerin bunu başarabilmesi için çalışanlarından bir takım oluşturması, onları kendi fikir ve düşünceleri etrafında toplayabilmesine bağlıdır. Çünkü ancak bu şekilde hedeflere ulaşılabilir. Hedeflerine ulaşan örgütlerin itibarları da gün geçtikçe yüküneceğinden, rakiplerine nazaran daha iyi performans göstererek etkili ve verimli olabileceklerdir. Bu aşamada, örgütlerin güçlü bir itibara sahip olmalarının yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilişkili olduğu açıktır (Karaköse, 2012:40).

Argüden'e (2003:11) göre, kurumlarının itibarını yükseltmek isteyen liderlerin, dikkat etmeleri gereken konular şunlardır;

- 1) Ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermek,
- 2) Verilen sözlerden dönmek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak,
- 3) Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek,
- 4) Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmek,
- 5) Üst yönetimin kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlı olmasını sağlamak,
- 6) İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasına ve mantıksal bir çerçeveye oturtulmasına dikkat etmek.

Liderlik konusunda yapılan literatür çalışması sonucunda, bir kurumu yöneten liderin sahip olması gereken bilgi, görgü, tecrübe ve diğer hasletleri tamamlayan ve birleştiren, anlamlandıran ve bu özelliklerin etkin olarak kullanılabilmesine imkân sağlayan en önemli faktörün kurum içinde ve dışında lidere duyulan güvenin sağlanması olduğu görülmektedir (Karatepe, 2008:93).

Gardner (1990) tarafından yapılan bir araştırmada lider güvenilirliğinin, diğer tüm özelliklerden önce geldiği özellikle vurgulanmaktadır (Aktaran: Karatepe, 2008:93).

Yöneticiler daha doğrusu liderler için fark yaratan bir kavram olarak vizyon; işletme ve kurumun sahip olduğu mevcut kabiliyetleri ile gelecekte nasıl olmasına yönelik yapılan tahayyülün müşterek bir zeminde senkronize edilerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle vizyon, işletme ile ilgili olarak kurgulanan gelecektir (Koçel, 2005:130).

Gelecekte ulaşmayı planladığı yeri yani vizyonunu kurum içinde ve dışında çalışanlar ve tüm paydaşları ile paylaşan ve bu doğrultuda strateji, doktrin ve faaliyetlerini planlayarak yürüten kurumların itibarı artmaktadır.

Günlük menfaatler ve anı kurtarmak kapsamında yapılan faaliyetler o an için kârlı gibi gözüke de uzun vadede itibar kaybına neden olabilecek adımlar atmaktan kaçınılmalıdır. Çünkü, her adım, sadece o an elde edilen sonuçlarıyla değil, aynı zamanda itibar temelinde de göz önünde bulundurulmalıdır. Kısa vadede kazanç elde ederken itibar kaybı riskini hesaplayamayanların pazardaki kıymeti azalmaktadır. Bu ilişkinin farkına varıp kurumlarının itibarını her daim gözeten liderler, itibarın o kurumun ölçülmesi zor en önemli varlığı olduğunu bilenlerdir.

Sorohan'a (1994:11) göre, toplumun ve ülkenin yararını göz önünde bulundurarak kurumun geleceğini kurgulayabilen, ve bunu da çalışanlarının katılımı başaran örgütler başarılı, sağlıklı ve vizyon sahibi örgütlerdir.

Çalışanların motivasyonunu artırmak, onları teşvik etmek, kendilerini işle özdeşleştirmelerini sağlamak ve yaratıcılıklarını kullanmalarını özendirmek için emsallerine nazaran başarılı olanlara bir takım ödüller verilir ve bu sistem çalışanların motivasyonlarını ve kuruma bağlılıklarını artırır.

Ödüllendirme sayesinde çalışanların otokontrol yapmaları sağlanır. Böylece herhangi bir denetime çok ihtiyaç duyulmadan kurallarla uyumlu davranmaları birbirlerini ikaz ederek uygun bir çalışma ortamı sağlanır. Ödüllendirilen çalışan kendisini değerli hissedecek, yaptığı işlerin kurumu için çok faydalı ve önemli olduğu algılayacak, bu durum da örgütsel bağlılığını artıracak ve daha istekli bir şekilde kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan faaliyetler içinde bulunacaktır (İşler ve Özdemir, 2010:119).

### 3.4.5. Çalışma Ortamı

Diğerlerinin aksine işletmenin dışa dönük yüzüyle değil içe dönük yüzüyle ilgilenen kategori olan çalışma ortamı, işletmenin kurum kültürüyle doğrudan bağlantılı özelliklerini ele almaktadır. Bu kategori, işletmenin yönetim süreçlerinin başarısının, genel olarak işleyişinin ve düzeninin, kurum kültürünün ve daha önemlisi çalışanlarının kalitesinin ve insan kaynağının tatmin düzeyinin kamuoyunda oluşturduğu algının ölçülmesini içermektedir.

Çalışanlar için; işyerinin düzenli ve temiz oluşu, çalışma esnasında çalışanların güvenliklerinin sağlanması, ısınma, soğutma, yeterli alet edavatın olması, gibi hususlar verimli bir çalışma ortamının belirleyicileridir.

İş yerinde çalışanlara saygı duyulup onlara itimat duyguları beslenmesi kurum yönetimlerinin uygulamak istedikleri stratejileri kolaylaştıracaktır (Karatepe, 2018:90).

Çalışanların işyerindeki davranışlarını kontrol edebilme ve onlara etki yapabilme imkânı vermesi, işyerindeki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi, çalışanların hiçbir kaygı duymadan ve endişeye mahal verilmeden rahat bir çalışma ortamı oluşturulması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Edvardsson ve Gustavsson, 2003:149-150). İş tatmini boyutlarından birisi olan çalışma koşulları; işi doğru, düzenli, güvenli ve rahat yapmak için uygunsa çalışanlar rahat iş görebilirler. İş yerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar sağlanmaz ise yani kötü şartlar oluşturulursa iş tatminsizliğine sebebiyet verilir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

Çalışma koşulları çalışan açısından olduğu kadar işin yapılması açısından da önemlidir. Çalışanlar işlerini görürken rahat ve güvenli kısmen onlara konfor sağlayacak bir iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya soğukluk, az veya çok ışık çalışanları fiziksel olarak rahatsız edebilmeye, uygun olmayan havalandırma tehlike yaratabilmektedir (Erdil ve ark., 2004:19).

Luthans'a, (1973:122) göre, çalışma koşulları personelin mesai sonrasındaki hayatını da etkilemektedir. İş saatlerinin uzaması, iş yerinde fazladan kalınması veya çalışma saatlerinin çok uzun olması, çalışanların sosyal yaşamlarına vakit

ayırnamasına, yükümlülüklerini yerine getirememesine neden olabilmektedir. (Aktaran: Erdil ve ark., 2004:19)

Yönetimin mevcut zorluğu, çalışanlarını etkileyen, çeken, koruyan bir ortam oluşturmak ve çalışanlarını verimliliği en üst düzeye çıkarmak için motive etmektir. Bu sorumluluk örgütün çeşitli düzeylerindeki yöneticilere ve yönetime aittir. Düşünmek ve insanların yaptıklarından zevk alabilecekleri, kendilerini hissedebilecekleri ve gurur duydukları yeni çalışma yollarını araştırmak zorundadırlar. İş çevresi çalışanların moralini, üretkenliğini ve katılımını olumlu ve olumsuz olarak etkiler ve hem fiziksel hem de psikolojik iyilik halini büyük ölçüde etkileyebilir. Eski günlerin geleneksel işveren ve işçi ilişkisi tersine döndü. Büyüyen ekonomide çalışanlar geniş imkânlarla ve sınırsız iş ayrıcalıklarına sahiptir. Bu koşul, çalışanların işverene ihtiyacı yerine işverenin çalışanlarına ihtiyaç duyduğu bir ortam yaratmıştır. Bu nedenle, asıl endişe, özellikle çalışanlar üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen çalışma ortamının, özellikle insanların fiziksel ortam, iş profili, kültür ve yerel işgücü piyasasını içeren çalışma ortamları olabileceğini anlamaktır. Yaygın olarak kabul gören bir varsayım, daha iyi işyeri ortamının çalışanları motive ettiği sonucunu verir. Daha iyi sonuçlar ve artan üretkenlik, daha iyi işyeri ortamının bir sonucu olarak kabul edilir. Ofisin daha iyi fiziksel ortamı çalışanları artıracak ve sonuçta üretkenliklerini artıracaktır (Marpady and Singhe, 2012:1).

#### **3.4.6. Duygusal Çekicilik**

Collins COBUILD English Dictionary for Advanced Learners'de (2001:1142) yapılan tanıma göre algı; 1) bir şey hakkında düşünme biçimi veya izlenimdir. 2) Belirgin olmayan şeylerin fark edimesidir. 3) Duyular, özellikle de görme duyusu kullanılarak tanımadır. İletişim Sözlüğü'ne göre ise; duyularla alımlandıktan sonra tamamen beyinde işleme tabi tutularak fiziksel veya zihinsel olarak bir tepki verilmesini sağlayan haberleşmedir (Mutlu, 2004:17).

Duygusal çekiciliği ölçmek veya tanımlamak zordur. Ancak müşteri bağlılığını tutkulu kılan ve sadakat ve itibarlarını güçlendiren de budur. Çoğunlukla insanların şirketin çalışanları, ürünleri, hizmetleri ve hatta reklamlarıyla uzun vadeli etkileşimlerinin toplamı tarafından şekillenir. Duygusal çekiciliğin sağlanması sadece tatmin edici müşterilerden daha fazlasıdır. Ayrıca, müşterinin ürünle ilgili

mutluluğu veya memnuniyeti tanımlamasını sağlamakla da ilgilidir. Hızlı, tempolu, elektronik dünyada kişisel bir dokunuş veya özel bir davranış ile de yardımcı olur (Alsop, 2004b:110-117).

Kurumsal itibarın oluşturulmasında; çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcıları, medya ve tüketiciler gibibütün sosyal paydaşların kurum hakkında ne düşündükleri ve algılarının ne yönde olduğunu tespit etmek gerekir. Her kurumun ürettiği ürün ve hizmet ile paydaşları arasında oluşturulan bağa duygusal çekicilik denilmektedir. Duygusal çekicilik, kurumun ürettiği mal ve hizmetlerin müşteriler tarafından hangi oranda talep edildiğini, beğenildiğini, emsallerine nazaran tercih edildiğini ve kalitesini gösterir. İtibarın bir bileşeni olan duygusal çekicilik (Dörtok, 2004:70):

- 1) Kurum hakkında iyi duygulara sahip olmayı,
- 2) Kurumu takdir etmek ve kuruma saygı duymayı,
- 3) Her şart altında kuruma güvenmeyi belirtir.

Duygusal Çekicilik, kurumun genel olarak kamuoyunda ne kadar değer gördüğü, sevildiği, saygı duyulduğuyla ilgili bir kategoridir.

Sonuç olarak; kamuoyu üzerinde yaratılmış olan etkiler, algı ve çağrışımlar kurumun itibarını oluşturmakta ve böylece kamuoyunun örgüte ilişkin algısının, örgütün itibarını olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

### **3.5. Kurumsal İtibarın Oluşumunda Etkili Olan Kavramlar**

Kurumsal itibar kavramının ortaya çıkmasında ve kurumlar tarafından dikkate alınmaya başlanmasında; kurumsal kültür, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal marka kavramları çok etkili olmuştur. Bu faktörler bir kurumu diğerinden ayıran, tanınmasını sağlayan ve pazaradki iç ve dış paydaşlar tarafından bu kavramlar üzerinden kuruma dair pozitif bir etki ve güven yaratmasını sağlar. Bu algılamaların ortaya çıkması kurumsal itibarın ve kurumun itibari değerinin artmasına etki eder (Avcı, 2019:45).

Kurumların isimleri, iç ve dış paydaşları tarafından sahiplenildiği takdirde kurumsal itibarın bir göstergesi olarak değer ve marka olarak anlam ifade edebilir. Dolayısıyla kurum ismindeki ayır edici özellikler olan logo, amblem ve slogan gibi unsurlar bütün iç ve dış paydaşlar toplum üzerinde iyi ve duygusal bir intiba

bırakması halinde kurumsal itibarın oluşturulmasında önemli olacakları bilinmelidir. Ayrıca her kurumun iç ve dış paydaşlarına anlatabileceği, onlarla arasında duygusal bağların güçlenmesinde önemli rol oynayan bir kurum hikâyesi hikâyesi, efsanesi veya miti olmalıdır (Mengü, 2015:48-49).

Kurumsal itibar, örgütsel kimlik ve örgütsel imajın arasındaki farkların ne olduğu konusunda; örgütsel kimliğin yalnızca iç paydaşlara, örgütsel imajın yalnızca dış paydaşlara, kurumsal itibarın ise hem iç hem de dış paydaşlara başvurması yönünde açık bir eğilim vardır (Walker, 2010:363,366).

Walker (2010:377), Çizelge 3.6.'da gösterildiği gibi, çoklu yönetim disiplinleri kullanarak kurumsal itibar literatürünün sistematik bir incelemesinde terimler arasındaki farkları özetlemiştir (Feldman at all., 2014:54).

**Çizelge 3.6.** Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Arasındaki Farklar

|                                                        | <b>Kurumsal Kimlik</b>        | <b>Kurumsal İmaj</b>                                   | <b>Kurumsal İtibar</b> |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Paydaşlar:</b> İç veya Dış                          | İçsel                         | Dış                                                    | İç ve Dış              |
| <b>Algılar:</b> Gerçek veya İstenilen                  | Gerçek                        | İstenilen                                              | Gerçek                 |
| <b>Firmanın İçinden veya Dışından Dışarı Çıkmak</b>    | İç                            | İç                                                     | İç ve Dış              |
| <b>Olumlu veya Olumsuz Firmanın Algılanması Mümkün</b> | Pozitif veya Negatif          | Pozitif                                                | Pozitif veya Negatif   |
| <b>İlgili Soru</b>                                     | Kim/Ne Olduğumuza İnanıyoruz? | Diğerlerinin Kim/Ne Olduğumuza İnanmalarını İstiyoruz? | Ne Olarak Görülüyoruz? |

### 3.5.1. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj tanımlarında, yazarların yüzde 80'inden fazlası dış paydaşlardan bahsetmekte ve iç paydaşları bilerek hariç tutulmaktadır. Ayrıca, beş madde kurumsal imajı kuruluşun paydaşların firma hakkında bildikleri/düşündükleri (arzulanan imaj) olarak tanımladı ve üç madde de harici paydaşların firma hakkında gerçekte bildikleri / düşündüklerini açıkladı (gerçek imaj). Bu önemli bir ayrımdır ve merkezi bir karışıklık noktası olabilir (Walker, 2010:366).

Whetten (1997:27), görüntüyü şu soruya cevap olarak tanımlar: “Başkalarının kim olduğumuzu düşünmesini istiyoruz?” İmaj eğer kurumların dış paydaşların bilmesini istedikleri görüntü ise, o zaman kurum içinde ortaya çıkar ve dış paydaşlara dayanmaz. Ancak, dış paydaşların gerçekte bildikleri görüntü ise, o zaman kurum dışında ortaya çıkar ve dış paydaşların algılarına dayanır. Yani kurumsal imaj, harici bir kitleye yönelik dâhili bir resim olarak tanımlanabilir. Buradaki varsayım, firmaların aktif olarak imaj yansıtmaya çalıştıklarıdır. Bunu yapmayanların örgütsel bir kimliği ve itibarı vardır, fakat örgütsel bir imajı yoktur. Bu bize şunu gösterir ki, bir kuruluşun kurumsal imajı kurum istemedikçe negatif olamaz. Örneğin, bir kuruluş, çevresel olarak sorumlu olmasa bile, kendisini dış paydaşlarına çevresel olarak sorumlu bir firma olarak gösterebilir (Walker, 2010:366).

Chun (2005:95)’a göre kurumsal itibarı yönetme konusundaki zorluk, kurumsal itibar teriminin genellikle kurumsal imaj, kurumsal marka ve kurumsal kimlik gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmasıdır (Munyoro and Magada, 2016:5). Bu karışıklığın nedeni, dört terimin hepsinin de paydaşların algılarına, görüşlerine veya tutumlarına dayandırılmış olmasından kaynaklanabilir.

Günümüzde kuruluşlar kurumsal imajlarını yönetmekle ilgilenmektedir. Çünkü insanların bir şirket algısı ile kurumsal yanlısı destekleyici davranış arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. İyi bir imaj yaratarak hem müşterilerini elde tutmak hem yeni müşteriler kazanmak hem de satışlarını hızlandırarak ve artırarak kârlılıklarını artırmak istemektedirler.

Kurumsal imgeler bir örgütün zihinsel imgeleri olarak algılanır. Kurumsal imaj olarak adlandırdığımız kavram, şirketin algılanan bu özelliklerinin toplamıdır. Her kuruluş, kuruluşun bu konuda bir şey yapıp yapmadığına dair bir imaja sahiptir. Kurumsal imaj, menfaat sahiplerinin belirli şirket faaliyetlerinin yanı sıra ilişkili endüstri ve ulus konularına dayanılarak (Adenike et al., 2015:1)

İmaj oluşturma süreci sadece bir isim, “göz alıcı” logo, iyi bir kurumsal reklamcılık ve halkla ilişkiler gibi resmi bir iletişim sistemi gerektirirken, itibar oluşturma ise, uzun yıllar boyunca sürekli olarak artmayan performanslar nedeniyle mükemmel ve tutarlı bir şekilde desteklenen olağanüstü bir kimliği içermek için bunun ötesine geçmektedir (Munyoro and Magada, 2016:5).

Balmer'e (1995:25-26) göre kurumsal imaj, bir kuruluşun bir grup veya gruplar tarafından yaygın olarak algılanan algılarını ifade eder. Kurumsal imaj olumlu, olumsuz, yanlış vb. olabilir. Farklı grupların bir kuruluşun farklı algılarına sahip olması oldukça yaygındır. Stratejik kurumsal imaj; bir kuruluşun büyük kamuoyu tarafından algılanan algılarının, stratejik kurumsal kimliğe yansıdığı ve bu nedenle olumlu olması muhtemel bir durumu ifade eder.

İmaj, reklam yoluyla, itibar içinde olduğundan daha hızlı olabilir; bu, dâhili ve harici olarak inşa etmek için daha fazla zaman ve tutarlı bir çaba gerektirir. Bununla birlikte, bir krizde hem imaj hem de itibar çok hızlı bir şekilde zarar görebilir.

Genel olarak, göze çarpan bir kurumsal imaj, steril bir itibardan daha hızlı ve kolay bir şekilde yaratılabilir. Resmi bir iletişim sistemini (ad, logo, tabela, kurumsal reklamcılık ve halkla ilişkiler) kapsayan koordineli bir imaj oluşturma kampanyası yoluyla güçlü bir imaj oluşturulabilir. Diğer yandan, olumlu bir itibar, etkili bir iletişim çabasından daha fazlasını gerektirir; Sadece uzun yıllar boyunca, ancak tutarlı bir performansla şekillendirilebilecek, kalıcı bir kimlik gerektirir. Bununla birlikte, koordineli bir iletişim programı, olumlu bir üne güç verebilir ve teşvik edebilir. Bir firmanın üstün bir üne sahip olması ve bazı rakipler kadar belirgin bir imaja sahip olmaması mümkündür.

Fombrun and van Riel (1997:10)'ın, bakış açısına göre, imaj ve kimlik itibarın temel bileşenleridir. Bütünleştirici bakış açıları, çalışanların ve yöneticilerin - firma içindekiler - firmalarının niteliğini koruduğu algısı olarak kimliği sunar. Buna karşılık görüntü, dış gözlemcilerin işin içinde olduğu algısıdır. İtibar, bu algıların toplanmasının net sonucudur; Kurumsal itibar, ortak bir temsildir. Bir firmanın hem çalışanlarla hem de dışarıda paydaşlarıyla durup durduğunu göstermektedir.

### **3.5.2. Kurumsal Kimlik**

Kurumsal itibar oluşturmada temel kavramalardan olan kurumsal kimlik çok iyi anlaşılmalı ve üzerinde önemle durulmalıdır. Kurumsal kimlik; kurumsal felsefe, kurumsal davranış, kurumsal tasarım ve kurumsal iletişim unsurları üzerinde inşa edilir. Bu unsurlar kurumsal kimliğin inşasında stratejik öneme sahiptirler hepsinin sırayla bütün paydaşlar tarafından anlamlandırılarak özümlemesi gerekir. Mesela; iyi ve herkes tarafından özenle bakılan bir kurum felsefesi oluşturmak için kurumla

ilgili efsaneler (mit) yaratılmalıdır. Her kurumun hatta herkesin kendine özgü efsaneleri olmalıdır (Mengü 2015: 48-49).

Kimliğin en yaygın tanımı, onu bir organizasyon hakkında en merkezi, kalıcı ve ayırt edici olarak tanımlayan Whetten and Mackey (2002:394) tarafından sağlanan bilgidir. Fombrun (1996:36), kimliği şirketin merkezi ve çalışanlara kalıcı görünen özellikleri olarak tanımlamıştır. Balmer ve Greyser (2006:735) bunu çalışanların işletme ortamında ne hissettiklerine dair kolektif hissi olarak tanımlamaktadır. Şu soruyu sorar: İç paydaşlar örgütü nasıl algılar? Veya Whetten'in (1997:27) belirttiği gibi: "Kime/neye inanıyoruz? Örnek, biz çevreye duyalı bir şirkettiz."

Organizasyonun temel özelliği olarak en iyi şekilde özetlenebilecek kurumsal kimlik, iç paydaşların algıları, çalışanların ve organizasyonlarının yönetimi hakkında tanımlanır (Barnett et al, 2006:28). Bu nedenle, kurumsal kimlik öncelikle çalışanların ve yönetimin örgütleri hakkındaki görüşleri (bakın, hissedin ve düşünün) anlamına gelir ve bu, çalışanların ve yönetimin örgütleriyle ilişkilendirdiği bir dizi değer ve ilkeleri içerir (Fombrun (1996:36).

Kurumsal kimlik, kurumun gerçeğidir. Örgütün belirgin özelliklerine atıfta bulunur ya da çok basit bir şekilde ifade edersek, "organizasyonun ne olduğu"dur. Kurumsal bir kimliğin yönetimi, şirketin iş stratejisi, kilit yöneticilerinin felsefesi, kurumlar arasındaki dinamik etkileşimi içeren kültür ve organizasyonel tasarımıdır.

Bir kurumun; biz kimiz, neyi temsil ediyoruz, neyi nasıl yapıyoruz ve amacımız nedir? Sorularına verdiği cevapların bütünü kurumsal kimlik olarak tanımlanır. (Abratt, 1989:66; Olins, 2002:2). Bu kapsamda kurumsal kimlik, sadece ilk akla gelen logo, renkler ve amblem gibi görsel unsurları değil, çok daha derin ve kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi gibi birden fazla unsurun oluşturduğu bir yapıyı ifade eder.

Kurumsal kimlik, kuruluşun kendisini çeşitli iç ve dış paydaşlarına tanıtmayı ve kendisini diğer tüm kuruluşlardan ayırma araçlarıdır. Kurumsal kimlik çeşitli ipuçları kullanılarak paydaşlara yansıtılır ve kuruluşun nasıl algılanmasını istediğini temsil eder. (Markwick and Fill, 1997:397).

Kimlik, başkalarının bir kişiyi diğerinden ayırabileceği bir vasıta anlamına gelir. Bu farklılaşma, görsel ipuçlarının, örneğin giysi, jest ve saç stiline seçilmesinden etkilenebilir. Bununla birlikte, görsel ipuçlarının tek başına kullanımı

yanıltıcı olabilir ve bireyi daha derin bir düzeyde anlamamız için konuşma, davranış ve tutumlar gibi diğer ipuçlarına güveniriz. Bireysel düzeyde kimlik, tanımlama ve tanıma yönleriyle ilgilidir (Markwick and Fill, 1997:397).

Balmer'e (1995:24) göre yönetimde stratejik kurumsal kimlik yönetimi reddedilemez. Kurumsal kimlik: örgütü ifade eder. Bir kuruluşun kimliğini söylediği, yaptığı ve kuruluş kimliği üzerinde etkisi olduğu her şey ürün ve hizmetler, resmi ve gayri resmi iletişim, şirket politikaları, personelin davranışı vb. ifade eder. Stratejik kurumsal kimlik; örgütün doğuştan gelen karakterini, örgütün misyonunu ve felsefesini geniş ölçüde yansıtır. Sağlam bir misyon ve felsefenin varlığı büyük olasılıkla kurumsal iletişimde uyumla sonuçlanır. Örneğin; bir örgütün yaptığı, söylediği her şeyde benzerlik vardır.

Bir kurum, kurumsal kimliğini etkili bir şekilde yöneterek, çeşitli paydaşları arasında anlayış ve bağlılık oluşturabilir. Bu, müşterileri ve çalışanları cezbetme, elde tutma, stratejik ittifaklar sağlama, finansal piyasaların desteğini kazanma, yön ve amaç duygusu üretme kabiliyetinde kendini gösterebilir. Kurumsal kimlik stratejik bir konudur.

### **3.5.3. Kurumsal Kültür**

Kuruluşların çevredeki değişikliklerle başa çıkma zorluğuyla bile verimli, kârlı olmaları ve pazar paylarını artırmaları gerekmektedir. Hedeflerine ulaşma ihtiyacı, yöneticileri çalışanlarını üretken olmaya motive etmek için kültürel araçlar aramaya itmiştir. Oysa bireysel sorumlulukların tanımlanmasında yapı önemlidir. İş akışı sürecinde, uyumlu bir kültür, bireylerin bu sorumlulukları minimum dirençle yerine getirmelerini sağlar. Daha da önemlisi, güçlü kültür işlerin yapılması ve yaratma şeklini belirler. Kurumsal kültür, takip edilmesi gereken hedefler ve bu hedefleri yerine getirirken çalışanlar tarafından sürdürülmesi gereken davranış standardı ile ilgilidir (Edwinah and Mildred, 2013:42).

Genellikle “bir kurumun tutkalı” olduğu düşünülen kurum kültürü, organizasyon üyeleri tarafından tutulan ortak tutum ve tavırlar olarak tanımlanabilir. Eşsiz bir kurum kültürü bir kuruluşun öne çıkmasına yardımcı olabileceğinden, rakipler arasında rekabet avantajı elde etmek ve yetenekli bir işgücünü çekmek için kullanılabilecek kritik bir unsurdur. Güçlü bir kurumsal kültüre sahip olan kuruluşlar,

özellikle çalışanları “markayı yaşamaya” teşvik ettiğinde, bunu kuruluşun markasına bile bağlayabilir.

Schein’a (1985) göre “Belirli bir grubun icat ettiği, keşfettiği, geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışmış olan dış adaptasyon ve bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenmede geliştirilmiş ve yeni üyelere doğru yol olarak öğretilecek temel varsayımlar örüntüsü bu problemlerle ilgili algı, düşünce ve his”. Bu tanıma dayanarak kültür, örgütlerde iki kritik işleve hizmet etme eğilimindedir; birincisi üyeleri birbirleriyle nasıl ilişki kuracaklarını bilecekleri şekilde entegre etmek, ikincisi kuruluşun dış çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmak. Dahili entegrasyon, üyelerin birlikte etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayan ortak kimlik anlamına gelir. Dış uyarılma, kuruluşun hedeflerine nasıl ulaştığını ve dışarıdakilerle nasıl başa çıktığını ifade eder (Aktaran: Edwinah and Mildred, 2013:43).

Kurum kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından algılarını, yorumlama kalıplarını, düşünme, karar verme ve davranışlarını belirleyen varsayımların, değerlerin ve normların toplamını ifade eder (Burmann and Zeplin, 2005:293). Kurum kültürü, herhangi bir IP programının başlangıç noktasıdır, çünkü çalışanın değişmesini kabul etmesini, çalışanların yeni organizasyon felsefelerini kabul etme istekliliğini etkiler ve bir organizasyonda müşteri odaklılığı benimsemenin arkasındaki itici güçtür. Burmann and Zeplin (2005:294) bir örgütün misyon ve vizyonunu, örgütün marka kimliğinin sözcüklerle ifade edilmesi olarak tanımlamaktadır.

Hizmet işletmelerinin etkili bir pazarlama misyonu oluşturup, uzun vadede stratejik temelli bir pazarlama vizyonuna erişebilmesinde elverişli olan kurum kültürü, kurum içerisinde çalışanların bütüncül olarak müşteri yönlü bir bakış açısı ile donanmasıyla gerçekleşmektedir (Ene 2013:68).

İşletmenin kurumsal kültürü, kurum içerisinde geniş çaplı paylaşılan imkânlar, değerler ve inançları bütününden oluşmaktadır. Ortak imkânlar, değerler ve inançlar sisteminde, karar verme sürecinin merkezine müşteri yerleştirilmekte, uzun vadede ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek hedeflere ulaşılması kolaylaştırılmaktadır (Turner and Spencer, 1997:113).

Kültür bir örgütün sahip olduğu değil, ne olduğudur. Bu kapsamda örgütler yalnızca ekonomik veya maddi terimlerle görülmez, bunun yerine “anlamli, düşünsel ve sembolik yönleri açısından” algılanırlar (Deshpande ve Webster, 1989:7).

Kültür, sosyal etkileşim sürecinin şekillenmesinde rol oynar ama aynı zamanda bu etkileşimin bir sonucudur. Bu görüşe göre, bir kurumun kültürünü anlamak için okumayı öğrenmeli ve sembolik söylem kalıplarını yorumlamalıdır. Araştırmacı sadece sembollerin anlamlı ilişkilerde nasıl bağlantılı olduğunu göstermeye değil, aynı zamanda örgütsel üyelerin eylemleriyle nasıl ilişkili olduklarını göstermeye çalışmalıdır.

Smircich'in (1983:345) belirttiği gibi, araştırmacılar kültürel eserlerin; örgütsel bağlılık oluşturacağına, yönetim felsefesini ileteneğine, faaliyetleri akılcı hale getireceğine ve meşrulaştıracağına, personeli motive edeneğine ve sosyalleşmeyi kolaylaştıracağına inanırlar.

Teorisyenler ve uygulayıcılar, nasıl bir organizasyon duygusu yaratılacağı ve sürdürülebileceği ve koordineli eylemin mümkün olması için durumların ortak yorumlarının nasıl elde edileceği gibi pratik konular üzerinde durmaktadır (Smircich, 1983:351).

Kültürün örgütsel bir değişken olarak önemine ilişkin mutabakata rağmen, tanımı ve ölçümü konusunda fikir birliği yoktur. Örgüt kültürünü, bir örgütün üyelerine, olayların neden olduğunu anlamalarına ve böylece onlara örgütteki davranış normlarını öğretmelerine yardımcı olan paylaşılan değerlerin ve inançların kalıbı olarak tanımlanır. Bununla birlikte, kültüre farklı bakış açılarının farklı pazarlama yönetimi sorunları için son derece alakalı olabileceğini göstermek için kültür tanımlarının çeşitliliği de bulunmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989:7).

Örgütsel sembolizm perspektifini pazarlama kavramının uygulanmasına uygulamak, araştırmacının müşterinin rolü ve önemi ile ilgili paylaşılan anlamların, değerlerin ve inançların kuruluşun karar alma sürecinin hayati unsurları olduğunu ne ölçüde incelemesini gerektirecektir. Müşterilerin hayati çıkarlarını tasvir eden semboller, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kararlı çabaları, ritüeller ve/veya müşterilere hizmet etmenin önemini belgeleyen törenler, hepsi müşteri odaklı bir kültürün kanıtıdır. Uygulayıcı için, soru "bu sembolleri nasıl geliştirebilir ve sürdürebilir" haline gelir (Turner and Spencer, 1997:113).

#### 3.5.4. Kurumsal Marka

Bu kavram kurumsal kimlik kavramına bir alternatif olarak kullanılmaya meyillidir. Kurumsal marka kavramının bir avantajı, kurumsal imaj ve kimlik kavramıyla ilgili olarak sıklıkla görülen görsel tanımlama ile karıştırılmamasıdır.

Fombrun and van Riel'e (2007:107) göre kurumsal marka ile bir grup ürünü veya işletmeyi birleştiren ve tek bir isim, paylaşılan bir görsel kimlik ve ortak bir semboller seti kullanarak dünyaya tanıtan bir şirketin görsel temsilini kastediyoruz. Kurumsal markalaşma süreci, şirket tarafından hem iç hem de dış ve paydaşlarla olumlu dernekler ve olumlu itibar oluşturmak için üstlenilen faaliyetlerden oluşur. Endüstriler için, bir şirket için tek farklılaşma kaynağı, ürün ve hizmetlerinin müşteriler tarafından deneyimlenmesinden oluşur.

Daha genel anlamda, kurumsal markalaşma, şirketler için aşağıdaki durumlarda uygulayacakları uygun bir stratejidir:

- 1) Bir şirket ve müşterileri arasında önemli bir “bilgi asimetrisi” vardır. Müşteriler bir şirketin ürünleri hakkında şirketin kendisinden çok daha az bilgi sahibidirler,
- 2) Müşteriler ürünleri veya şirketin hizmetlerini satın almada yüksek derecede risk algılarlar,
- 3) Şirketin markanın arkasındaki özellikleri, bir müşterinin satın almayı düşündüğü üretici hizmeti ile ilgili olacaktır (Fombrun and van Riel, 2007:109).

Tüketiciler para veya emek sarf edip aldıkları ürünün sağlamlığı ve faydalığı kapsamında üretici firmayı hakkında bilgi sahibi olmayı arzu etmektedirler. Bu duygularını da ürün, hizmet markası gibi kurum markasının gücüne yöneltmiştir. Kurum markalaşmasının faydalarını en çok gören Sony, Samsung, LG gibi Japon ve Uzak Doğu işletmelerinin, çok hızlı bir şekilde küreselleşmeleri kurum değerlerine çok fazla önem vermelerinden kaynaklanmıştır (Yalçın ve Ene, 2013:116).

Yirmi birinci yüzyılda sevilen, saygıdeğer ve kurumsal markaların önemi reddedilemeyecek şekilde artmıştır. Bu durum, özellikle kurumsal marka kavramının iş dünyasında geniş para birimine sahip olduğu organizasyon düzeyinde söz konusudur. Kurumsal markaların, kurumsal branş istihdamı, yatırım ve en önemlisi tüketici satın alma davranışı gibi çeşitli amaçlarla çeşitli paydaşlara yönelik

güçlü navigasyon araçlarının artan bir farkındalığı vardır (Balmer et al., 2003:972,973).

Kurumsal marka, zihinsel bir simgeyi, bir fikri veya paydaşların algısını kapsayan psikolojik anlamı olan bir kavramdır (Stern, 2007:219). Kurumsal marka, pazarlama, strateji, örgütsel davranışı ve iletişimi içeren multi-disipliner bir kavramdır. Kurumu rakiplerinden ayıran özelliklerinin dışı vurumudur. Kurumun, müşteri ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinin bir yansımasıdır. (Bick et al., 2003:841-842).

Kurum markasının amacı, kurumu bir bütün olarak kişileştirmektir. Kurum markası, bir kurumun yaptığı veya söylediği her şeyde genelleme etkisi yaratır. Ayrıca kurumun var olan itibarından da etkilenir (Riel and Fombrun, 2007:4).

Kurumsal marka, müşterilerin zihinlerindeki algıların toplamından oluşur. Kurumsal itibar da benzer biçimde örgüt hakkındaki algılardan meydana gelir (Fournier, 1998:345).

İki kavram arasındaki farklar belirsiz ve yöneticiler tarafından gözlemlenmesi ve yönlendirmesine uygunluğu zordur. Ettenson and Knowles (2008:19) “marka” ve “itibar” kavramlarının birbirine yakın olduğunu ancak aynı olmadıkları konusunda vurgu yapmıştır. Marka, bir ürünün, hizmetin veya şirketin müşterilerine ne vaat ettiğini ve bu taahhüdün kendileri için ne anlama geldiğine odaklanan "müşteri odaklı" bir kavramdır. İtibar, bir kuruluşun çalışanlar, yatırımcılar, düzenleyiciler, gazeteciler ve yerel topluluklar ve müşteriler de dâhil olmak üzere geniş bir seçim bölgesi arasında sahip olduğu güvenilirlik ve saygıya odaklanan "şirket merkezli" bir kavramdır. Başka bir deyişle, marka alaka düzeyi ve farklılaşma (müşteri ile ilgili) ile ilgilidir ve itibar meşruiyetle ilgilidir (örgütün müşteriler dâhil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çok çeşitli paydaş gruplarına göre). Bunun sonucu olarak güçlü marka iyi ya da güçlü itibar ile eş anlamlı değildir. Birbirleriyle sıkı ilişki içerisinde. Birine gelen herhangi bir zarar geldiğinde diğerini kolayca zayıflatabilir. Güçlü bir marka, tekliflerin alakalı ve benzersiz bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılayabildiğinin iletişimine yardımcı olur. Sağlam bir tekrarlama arzu edilir, çünkü tüm işletmeler sonuçta (doğrudan veya dolaylı olarak) faaliyet gösterdikleri hükümetlerin ve toplulukların iyi niyetine bağlıdır. Bir markanın gücü, zaman içinde müşterilere verdiği sözü yerine getirdiğine bağlıdır. Bir şirketin itibarı,

sadece yönetim gücü, finansal performansı ve yenilikçilik değil, aynı zamanda çalışanlara yönelik muamele, işyeri çeşitliliği konusundaki çabalar, etik konuların ele alınması ve çevreye bağlılık gibi çeşitli faktörlerden de etkilenmektedir. Peki, karışıklık sebebi nedir? Birkaç sebep var. İlk olarak, itibar ve marka, bir şirketin faaliyetlerinde kendini gösteren değerli maddi olmayan duran varlıklar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetimin ve çalışanların eylemleri hem itibarı hem de markayı (olumlu ya da olumsuz) aynı anda etkileyebilir. İkincisi, her iki kavram da insanların algılarını şekillendirmek için stratejik iletişime güvenmekte ve her ikisi de benzer bir hedefi paylaşmaktadır: uygun kitlenin organizasyonu ve tekliflerini mümkün olan en iyi şekilde değerlendirmesini sağlamak. Üçüncü faktör internettir. Geçmişte şirket, müşterileri finansal analistlerden uzak tutmak gibi farklı seçim bölgeleri arasında belirli bir mesafeyi koruyabiliyordu. Bugün öyle değil. Blogcular, sohbet odaları ve diğer Web fenomenleri, daha önce ayrı seçim bölgeleri arasındaki iletişimi kolaylaştırdı ve şirketleri herkese daha şeffaf hale getirdi. Çok markalı şirketlerde itibar ve marka arasındaki fark nispeten açıktır. Tek marka şirketlerde itibar ve marka arasındaki fark daha karanlıktır çünkü şirket tüm paydaşlarla tek bir isim altında iletişim kurarak kurumsal iletişim ve pazarlama arasında iyi koordinasyon gerektirir. Bir şirket için, marka ve itibarın neredeyse ayırt edilemez olduğuna dikkat edilmelidir. Bununla birlikte, şirketlerin büyük çoğunluğu için, itibar ve marka ayrı kavramlardır ve bu ayrımın yapılmaması maliyetli hatalara yol açabilir. Güçlü bir marka, iyi bir üne sahip olmak zorunda değildir, Öte yandan, sağlam bir itibar güçlü bir markaya yol açmaz (Etteson and Knowles, 2008:19-20).

Şirket devralmalarında itibarın önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin Kraft'ın Philip Morris tarafından veya Rowntree Macintosh'un Nestle tarafından satın alınması ile birlikte, şirketlerin gerçek değerleri, defter değerlerini hızla aşmıştır. Bu fark ise marka isimleri, kurumsal logolar ve müşteri sadakatinden oluşan "iyi niyet" olarak bilinen değerli bir varlıktır (Van den Bosch, 2005:114).

### **3.6. Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kriz**

Halkla ilişkiler perspektifinden etkili kriz yönetimi, bilgiyi yönetmeyi ve dağıtmayı, kurumsal imajı korumayı, medya görüntülerini ve mesajlarını kontrol etmeyi ve iç ve dış paydaşlarla ilişkileri stratejik olarak ele almayı içerir. Bu

faaliyetler, dinamikler içermeye ve krizin kısa ve uzun vadeli maliyetlerini sınırlama konusunda dünyadaki tüm farkları yaratırken, örgütsel krizin doğasını ve nedenlerini açıklamaya çok az katkıda bulunurlar. Gerçekten kriz nedir? Krizin yapılan birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar, krizi daha büyük bir süreç bağlamında, devam eden bir evrimin bir aşaması, mevcut bir düzende dalgalanma olarak konumlandırmaktadır. Kriz belirli, kritik bir dönüm noktasını temsil edebilse de, geçmiş ve şimdiki bir gelecekle hâlihazırda var olan bir eylem yoluna bağlıdır. Bu tanımı kullanarak, kriz yönetimi sadece kriz durumuna değil, bunun ayrılmaz bir parçası olduğu tüm sisteme de odaklanır. Kriz artık anormal bir durum değil, örgütün gelişiminde, çalışma biçiminin doğal ifadesinde ve normal işleyişinin bir aşamasıdır. Tabii ki, birçok insan rasyonel krizle başa çıkabilme yeteneğimizin başlangıç ile ciddi şekilde sınırlı olduğunu savunurlar. İnsanlar baskı altındayken, bilgiyi işleme, seçenekleri belirleme, kendilerini tutarlı bir şekilde ifade etme ve buna göre hareket etme yetenekleri zayıflar (Kertsen, 2005:545).

Kriz bir şirket yönetimi açısından; politikacılar, işçi sendikaları, medya ve baskı grupları dâhil olmak üzere bütün kurumsal hissedarların şirket faaliyetlerindeki olumsuz etkileme çabalarıdır diyebiliriz.

Başka bir tanımda, örgütler için kriz, inanç sorgulaması olan dengeli ve tutarlı sistemlere yönelik temel bir tehdit anlamına gelir. Örgütsel imaj, yasal uyumluluk, kârlılık ve organizasyonun hayatta kalması dâhil olmak üzere yüksek hedefler için bir risk unsurudur. Bu nedenle krizle ilgili ifadeler bir şirketin veya sanayinin yanlışlıklarından ve imajının restorasyonundan arındırılması ile ilgilidir (Ulmer and Sellnow, 2002:362).

Bir şirketin itibarı, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte şirketlerin pazarlama faaliyetlerini rutin olarak gerçekleştirdikleri sıradan süreçlerde yaygın olarak yayılması kolay olan kriz dönemlerinde planlı bir şekilde yönetilmelidir. Kriz ve itibar yönetimi arasındaki ilişkiden hareketle, krizin yönetimler üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür; Bununla birlikte, başarılı bir kriz yönetimi itibarın artmasına neden olur. Farkındalıkla yönetilen kurumsal bir itibar, kriz zamanlarının mümkün olan en az zararla üstesinden gelmek ve krizi çeşitli pazarlama stratejileriyle avantaja çevirmek açısından kritik öneme sahiptir (Göztaş ve ark., 2008:1762).

Başarılı bir şekilde yönetilen ve güçlü bir üne sahip olan firmalar pazardaki kriz durumlarına karşı daha güçlü ve dirençli bir kurumsal kimlik sunarlar. İtibar kavramını duygusal temelde değerlendiren ve itibar ile kriz arasındaki ilişkiyi ve itibarın rolünü vurgulayan Schultz'a (2000:79) göre kriz, “itibar bir değerdir ve örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Organizasyon ile izleyicileri arasında sorunlu dönemlerde engel teşkil eder” (Aktaran: Göztaş ve ark., 2008:1764). Bu tanımda açıkça belirtildiği gibi, bir kuruluşun itibarı, kuruluş ile hissedarları arasındaki bağı güçlendirir, hissedarların kuruluştan uzaklaşmasını önler ve Schultz'un sorunlu dönemleri olarak tanımlanan kriz dönemlerinde onları kuruma sadık tutar. Kurulan sadakat, organizasyonun kriz sırasında sağlam kalmasını sağlayan en önemli noktadır.

Hedef kitlelerin kafasında olumlu bir imaj oluşturmak ve olumlu imajı sürdürmenin en önemli unsurlarından biri olan iletişim faaliyetlerinin önde gelen amaçlarından biri tutarlı ve bütünsel bir davranışla süreç içerisinde sempatisi ve ilgisi kazanılan hedef kitlenin desteğini almaktır. Hedef kitleleri lehine ikna etmek özellikle olağanüstü gelişmelerin yaşandığı kriz dönemleri gibi ortamlarda ve kuruma yönelik tehditlerin yıkıcı tepkilere yol açmasıyla artması, doğrudan iletişim politikalarının nasıl yapılandırıldığına bağlıdır. Bir kuruluşun itibarını kaybetmesinin birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin yanlış bilgi eksikliğinden uygunsuz davranışa, üçüncü taraflarca piyasada yaşanan çeşitli gelişmelerden doğal afetlere kadar geniş bir yelpazesi vardır. İtibar kaybı bir örgütün saygınlığını ve güvenilirliğini büyük ölçüde azaltır. Bu azalmanın yansıması kısa sürede hissedilir, maddi ve manevi araçlarda büyük maddi kayıplarla sonuçlanabilir. Bu noktada bilinçli olarak planlı bir şekilde oluşturulan iletişim politikaları ve kurumsal itibarın etkin yönetimi önceden alınacak önlemlerin alınmasını ve gelecekteki herhangi bir ani krize hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verilmesini sağlar. Öte yandan, şirketlerin faaliyetleri iletişim politikaları çoktan planlanmış ve yönetilmiş olup kriz zamanlarında herhangi bir kesinti yaşamaz ve daha sonra krizi yeni şanslara dönüştürürler. İletişim politikaları ve içerdikleri itibar yönetimi çalışmaları temel olarak kriz ve riskleri yönetmek ve her türlü kurumsal varlıkları korumakla ilgilenir. İtibar, kaybedilebilecek ve zarar görebilecek bir varlık olarak değere sahiptir ve risklerden korunmalıdır. Kurumsal itibar birçok unsur üzerine kuruludur. Bu unsurlardan bazıları kurumsal imaj, mevcut ve hedef kitlelerin algıları, kurumların pazarlama ve üretim davranışları, güvenilirlik,

tutarlılık ve doğruluktur. Bu nedenle, itibar, çeşitli unsurlardan, faaliyetlerden ve hedef kitlelerden oluşan doğası nedeniyle önemli bir risk altındadır (Göztaş ve ark., 2008:1764-1765).

Bu noktada, yaşanan kriz, kurumlar için gelecekte yaşanabilecek krizleri de işaret eder. Gelecekte kuruma zarar verebilecek ve itibarını tehdit edebilecek olası sorunlara çözümler sunmak görüntü restorasyonu sırasında netleştirilen ve tanımlanan problemlerin çözümünü yapmaya yardımcı olur. Bu gerçeğe göre, kriz yönetimi ile itibar yönetimi arasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir bağlantı vardır (Göztaş ve ark., 2008:1765).

Krizden kaynaklanan olumsuz yan etkilerin örgütsel itibarı önemli ölçüde bozması gerçektir. Çünkü kriz, güven krizini doğurup zarar vererek, yönetimle, çalışanlarla, kurumsal hissedarlarla ve müşterilerle olan ilişkiyi kötü etkilemektedir. Kurumsal itibarın temel kriterleri arasında olan hedef kitlelerle olumlu, güven ve iyi niyet temelli ilişkisidir. Krizin itibar üzerindeki olumsuz etkilerine ilaveten, itibarın kriz durumlarının üstesinden gelme yeteneği sağladığını söyleyen farklı bir yaklaşımdan söz etmek mümkündür.

İyi kurumsal itibar, zaman zaman karşılaşılan kriz durumlarında iyi niyet rezervuarıdır. Kriz durumlarında olumsuz izlenimlere karşı kurumsal itibarlı bir kurum özenle ele alınır. Aksine, bir örgütün kurumsal itibarı iyi değilse, açıklamaları bile dinlenilmeden suçlu kabul edilir. Sağlam ve iyi bir itibar, şirketin kendisini daha iyi savunması için daha fazla güvenilirlik altyapısı hazırlar. Bu itibar yönetimi krizin sonucunu belirlediği anlamına gelir. İtibar yönetimi hem kriz yönetiminin bir bileşeni hem de sonucudur. Kriz yönetimi ile itibar arasındaki bağlantı, başarılı bir şekilde yönetilen bir krizin itibar kazandırdığı ve bu da kriz tehditlerinin fırsatlara dönüşmesi demektir. Başarılı itibar yönetimi, başarılı kriz yönetimi sağlar ve başarılı kriz yönetimi uygulamaları, itibarın geliştirilmesine büyük destek sağlar (Tucker and Melewar, 2005:380).

Kriz ve itibar arasındaki bağlantının ifadesinde 3 ana yaklaşım olduğu söylenebilir. Birincisi, kriz durumlarının örgütsel itibar üzerindeki olumsuz etkisi; şirketin çalışanları, müşterileri ve hissedarları, medyası ve kuruluşla bağlantılı diğer tüm gruplar şirkete olan güvenlerini kaybeder. İkinci yaklaşım, bir şirketin itibarının, kriz durumlarının üstesinden gelmek ve tehdit edici kriz koşullarını yeni şanslara

dönüştürmek için örgütlenme şansı verdiğini belirtir. Örgüt itibarı iyi durumda ise, kamuoyunun iyi niyetine göre krizin üstesinden gelmek daha kolaydır. Üçüncü yaklaşım, tehditlerin fırsata dönüştürüldüğü başarılı bir şekilde yönetilen krizin kuruluşun itibar seviyesini artırma şansına sahip olduğunu gösteriyor. Bu yaklaşıma göre, kriz sonrası dönemde yer alan şirketlerin krizden önce sahip olduklarından daha yüksek bir üne sahip oldukları söylenebilir (Göztaş ve ark., 2008:1768).

### **3.7. Kurumsal İtibarın Ölçülenmesi**

İtibar, bir işletmenin (özel veya kamu) paydaş gruplarının itibar risklerinin her biri tarafından nasıl bir olayın paydaş algılarını olumsuz etkileme riski olarak algılanması olarak tanımlanabilir. Kamuoyu, algı, güvenilirlik, liyakat gibi maddi olmayan varlıkları içerdiği için itibarı ölçmek ve izlemek basit değildir. Bu arada, kötü bir şöhret bir şirketin performansını ciddi şekilde etkileyebilir ve koşullandırabilir. Genel olarak, şirketler çok geç, yani olumsuz olay meydana geldiğinde hareket etme eğilimindedir. Bu şekilde şirketler risk yönetimi faaliyetlerini değil, kriz yönetimi faaliyetlerini uygulatırlar. İtibar değeriendirilmesinde yer alan ilginç bir husus, algısı ile gerçeklik arasındaki olası boşluktur. Gerçek statüsüyle desteklenmeyen bir şirketin pozitif itibarı kaçınılmaz olarak tehlikeli bir riske yol açar. Medya, şirket itibarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu genellikle bir şirket itibarı, özel çıkar gruplarından gelen haksız saldırılardan veya medya tarafından yanlış raporlardan dolayı önemli ölçüde zarar gördüğünde ortaya çıkar. Medyanın söylediklerinin ayrıntılı ve yapılandırılmış bir analizi bu nedenle önemlidir, çünkü medya ilgili tüm aktörlerin algılarını ve beklentilerini şekillendirir. (Cherchiello, 2011:58).

Kurumsal itibar ölçüm sistemleri iki başlık altında toplanabilir. (Trotta and Cavallaro, 2012:23):

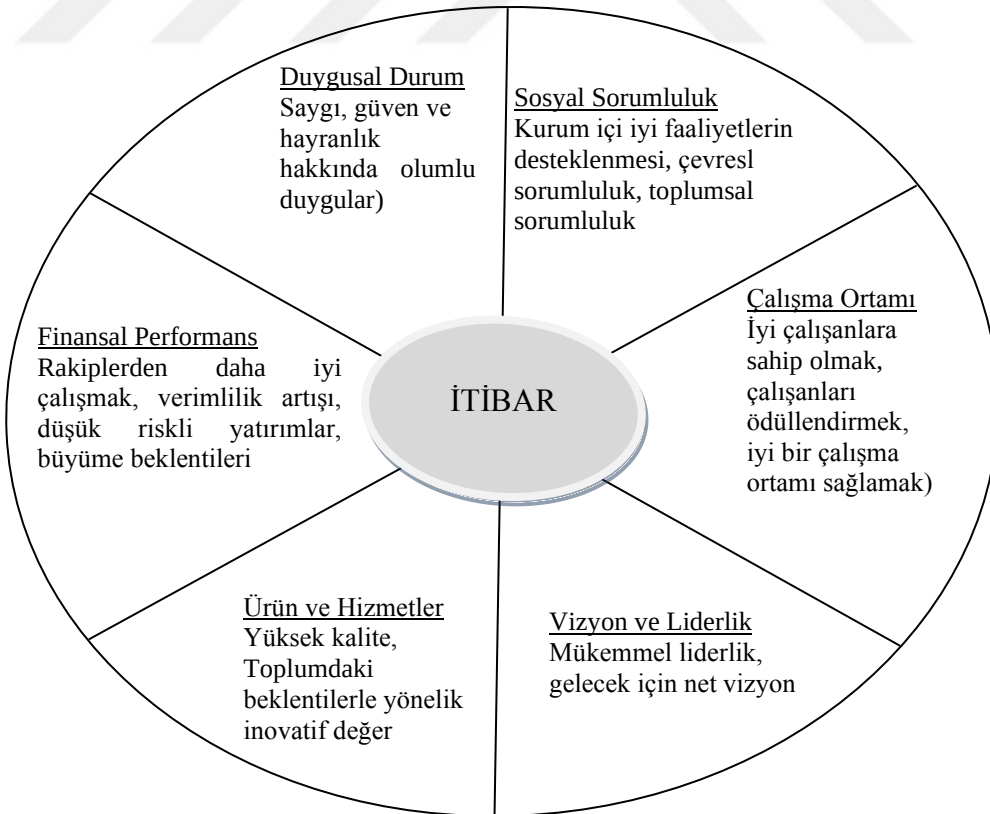
1) Kurumsal itibarın değeriendirilmesine dayalı nitel yöntemler. Bu yöntemler, itibar riskinin nedenlerinin en aza indirilmesini desteklemek için önleyici ölçüm araçları olarak kullanılmıştır. En yaygın olarak kullanılan nitel yaklaşımları şöyle listeleyebiliriz;

- a) Fortune'un En Beğenilen Şirketler Listesi,
- b) İtibar (Global En Beğenilen Şirketler) Endeksi,
- c) İtibar Bölümü,
- d) Reptrak.

2) Saygınlık kayıplarının nedenlerini (riskini) ve etkilerini ölçmek için kullanılan kantitatif yöntemler. En yaygın başlıca nicel yaklaşımlar;

- a) Olay Çalışması analizi,
- b) Entelektüel Sermaye yaklaşımı,
- c) Muhasebe yaklaşımı,
- d) Pazarlama modelleri.

Harris İnteraktif ve İtibar Enstitüsü'nün kurumsal itibar boyutlarını belirttiği yapısal eşitlik modeli; duygusal itirazın (güven, hayranlık, iyi hissetme) genel kurumsal itibarı artırmak açısından önemini ortaya koymaktadır. Kalan beş boyuttan, ürün ve hizmetler ve ardından sosyal sorumluluk, duygusal itirazı ve dolayısıyla genel itibarı yönlendirmede en büyük rol oynamaktadır. Ayrıca, güçlü olmasa da, önemli olan, işyeri ortamının kamuoyu tarafından algılanmasıdır (Reputation Institute ve Harris Interactive).



Şekil 3.2. Kurumsal İtibar Kriterleri ([https://www.researchgate.net/figure/Harris-Interactive-and-Reputation-Institutes-dimensions-of-corporate-reputation-Source\\_fig1\\_232892856](https://www.researchgate.net/figure/Harris-Interactive-and-Reputation-Institutes-dimensions-of-corporate-reputation-Source_fig1_232892856) Erişim:13.5.2020)

## **4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ**

### **4.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı**

Yöneticilerin, çalışanların kuruluş için faydalı işgücü olup olmadıklarını ve işçilerin gerçekten şirkette kalma olasılıklarını ölçmek için çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ile başa çıkmaları gerekir. İnsan kaynakları yönetiminin temel yönlerinden biri de çalışan memnuniyetinin ölçülmesidir. Şirketler çalışanlar arasında çalışan memnuniyetinin yüksek olduğundan emin olmak zorundadır; bu da verimliliği, duyarlılığı, kaliteyi ve müşteri hizmetlerini artırmak için bir ön koşuldur (Sageer et al., 2012:32).

Bilimsel araştırmalarda olduğu kadar günlük yaşamda da kullanılmasına rağmen, çalışan memnuniyetinin ne olduğu konusunda hala genel bir anlaşma yoktur. Farklı yazarların çalışan memnuniyetini tanımlamaya yönelik farklı yaklaşımları vardır.

Çalışan memnuniyetinin çeşitli tanımları bulunabilir; ancak hepsi iş tatminini bir bireyin işyerine getirdiği bir sonuç ya da davranış biçimi olarak tanımlar (Weiss 2002:174)

Çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyetini, verimliliği, kaliteyi ve finansal performansı artırmada bir araçtır (Matzler and Renzl, 2007:596).

Ekonomik önemine rağmen, farklı kuruluşlar, hızla ilerleyen küreselleşme sürecinden tam olarak yararlanma yeteneklerini kısıtlayan çeşitli yapısal ve kurumsal zayıflıklardan muzdariptir. Ancak profesyonel ve profesyonel olmayan farklı sektörlerden insan kaynakları yönetimi farklı organizasyonlarda bulunmaktadır. Katılımcı yönetim, gücün paylaşıldığı, herkese katılma fırsatı verilen, iş birliği ve süreçleri uygulamak için çok disiplinli takımlar kullanılmaktadır. Tüm bunlar, herkesin yeni prensipleri ve değerleri, özellikle üst düzey yöneticilerin benimsemesi gereken kurumsal kültürde bir değişiklik gerektirir. Çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerinde ve çalışma ortamlarında ne kadar mutlu olduklarının bir ölçüsüdür. Örgütsel etkinliği etkileyen birçok faktör olabileceği ve bunlardan birinin çalışan memnuniyeti olacağı kesindir. Etkili organizasyonlar çalışan memnuniyetini teşvik eden bir kültüre sahip olmalıdır (Bhatti and Qureshi, 2007:57)

İş tatmini kısaca, çalışanların işlerine karşı olan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesi olarak tanımlanabilir (Spector, 1997:2). Özellikle, çalışanların davranışlarını ve performanslarını etkileyen olumsuz ve olumlu duygular arasındaki bağlantıyı vurgulamaktadır.

Organizasyon, çok yetenekli ve etkili insan kaynakları ile etkinlik ve verimliliğin sağlanabileceği bir sosyal sistemdir. Bu hedefe ulaşmak için insan kaynağının iş tatmini çok gereklidir. Kurum, çalışan memnuniyetini yüksek düzeyde sağlamak için etkin liderliğe ihtiyaç duyar. Çalışan memnuniyeti, işgücünün işlerine yönelik bir tutumu olup, çalışanı elde tutmada en büyük faktördür. Verimlilik ve etkinlik elde etmek için; insan kaynakları kuruluşlar için en önemli varlıklardır. Çalışanlar müşterilere daha iyi hizmet sunmayı taahhüt etmediği sürece kuruluşlar müşteri sadakati ve elde tutma elde edemezler. Bu nedenle, çalışanların memnuniyeti kalifiye personelin tutulması ve çekilmesi için kritiktir (Rad and Yarmohammadian, 2006:XI-XII).

Hoppock çalışan memnuniyetini; bir insanın işinden memnun olduğunu söylemesini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır (Ajdarovska et al.,2017:21).

Çalışan memnuniyeti çalışanın yaptığı işten kazandığı ekonomik ve psikolojik getirilerin onda meydana getirdiği duygusallık olarak tanımlanabilir (Eren, 2008:202). Bundan dolayı, çalışanın memnuniyetini artırmak psikolojik kazanım

sağlarken, parasal anlamda kar sağlamada da etki etmektedir. Çalışan memnuniyeti, iş görenin yaptığı işin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılaması durumunda işinden tatmin olma durumudur.

Çalışan memnuniyeti, çalışanın yaptığı işte kendisini başarılı görmesidir. Çalışan memnuniyeti, çalışanın istediği bir işi ve iyi yapması ve karşılığında ödüllendirilmesidir.

Çalışan memnuniyeti, insanların işleri hakkında sahip oldukları düşünce ve hislerinden oluşur. İnsanları işlerinden aşırı memnun olabilecekleri gibi aşırı memnuniyetsiz de olabilirler.

Çalışan memnuniyeti, farklı insanlar için farklı anlamlara gelebilecek karmaşık ve çok yönlü bir konsepttir. Çalışan memnuniyeti genellikle motivasyonla bağlantılıdır, ancak bu ilişkinin niteliği net değildir. Memnuniyet motivasyon ile aynı değildir. Çalışan memnuniyeti daha çok tutum, içsel bir durumdur (Mullins, 2005:700).

Çalışan memnuniyeti, işin maddi ve psikolojik ihtiyaçlara imkân verdiği algısı sonucunda ortaya çıkan bir duyguyu temsil eder. İş organizasyonlarının etkinliği ve etkililiği söz konusu olduğunda, iş tatmini ana faktörlerden biri olarak düşünülebilir. Aslında, çalışanların öncelikle kendi istekleri, ihtiyaçları, kişisel istekleri olan insan aklı olarak muamele görmesi ve değerlendirilmesi gerektiği konusunda ısrar eden yeni yönetim paradigması, çağdaş şirketlerde iş memnuniyetinin önemi için çok iyi bir göstergedir. İş tatmini analiz edilirken, memnun bir çalışanın mutlu bir çalışan ve mutlu bir çalışanın başarılı bir çalışan olduğu mantığı esas alınmalıdır (Aziri, 2011:78).

İş tatmini ve iş performansının birçok öncülünün; çaba, tazminat, denetim kalitesi, iş sorumluluklarının netliği vb. yaygın olduğu konusunda fikir birliği olduğu görülmektedir. Çaba ve tazminatın herhangi bir istihdam durumunun uygulanabilirliği için kritik belirleyiciler olması sezgiseldir. Bir çalışan, kendisine ödeme yapılmadıkça çaba sarf etmeye istekli olmayacak ve çalışan işe yaramadıkça işveren ödemeye hazır olmayacaktır (Christen et al., 2006:138).

İş tatminine olan büyük ilgi, iş performansı ile tahmin edilen ilişkisi nedeniyle ortaya çıkmış gibi görünmektedir. Bir kuruluşun, çalışanlarının iş memnuniyetini artırmaya çalışması önemlidir. Çünkü devamsızlık ve memnuniyet ile

ciro ve memnuniyet arasında güçlü ilişki vardır. Buna göre iş tatmini, devamsızlık ve ciroyu azaltmak isteyen kuruluşların önemli bir odağı olacaktır. İnsanlar değer verdikleri ödüllere yol açma olasılığının yüksek olduğunu düşündükleri şeyleri yapmak için motive olurlar (Lawler and Porter, 1967:20).

Kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların yüksek genel memnuniyet düzeyi, kuruluşun etkinliğinin bir işareti olabilir. Böyle bir memnuniyet düzeyi, örneğin, çoğu çalışanın ilginç ve ilgili işleri olduğunu ve muhtemelen iyi performans gösterdiklerini gösterecektir. Çalışanlara özünde ilginç işler sunmanın bariz avantajlarından biri, iyi performansın kendi başına ödüllendirilmesidir. Ayrıca, iyi performans için ödüllendirilmenin daha iyi performansı teşvik etmesi muhtemeldir. Özetle, kuruluşlarda var olan memnuniyet düzeyini dikkate almak önemlidir. Memnuniyet önemlidir çünkü hem devamsızlığı hem de ciroyu etkileme gücüne sahiptir (Lawler and Porter, 1967:28).

İşinde kendisinden beklenenleri karşılayan ve başarı elde eden çalışanların mutlu olduğu dikkate alındığında, işte gösterilen başarının çalışan memnuniyetini sağlayan bir faktör olduğunu söylenebilir.

Çalışan memnuniyeti terimi, insanların çalışmaları hakkında sahip oldukları dikkat ve duyguları ifade eder. Mesleğe yönelik olumlu tutumlar çalışan memnuniyetini göstermektedir. Mesleğe yönelik olumsuz tutum işlerin memnuniyetsizliğini göstermektedir (Armstrong, 2006:264).

Çalışan yoksunluğu, şirket için ciddi ek maliyetlere neden olur, bu nedenle yöneticiler, bunu en aza indirmek ve etkilerini azaltmak için kalıcı yollar arar. Muhtemelen, çalışan soyutlamacılığını azaltmanın en iyi yolu, çalışan memnuniyeti seviyesindeki bir artış olacaktır. Bunun arkasındaki ana fikir yaklaşımı ise, iş tatmini derecesi ne kadar yüksekse çalışan soyutlamalarının o kadar düşük, çalışan memnuniyet seviyesinin ise yüksek olmasıdır (Aziri, 2011:85).

#### **4.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi**

Başarılı bir şekilde faaliyet göstermek için şirketlerin memnun çalışanlara ihtiyacı vardır çünkü çalışan memnuniyeti bir çalışanın bağlılığına, bilincine ve dürüstlüğüne yol açabilir (Gruban, 2010:4).

Çalışan memnuniyetini sağlamada çalışma ortamı; çalışanların, davranışlarını, algılarını ve performanslarını etkilediği için çok önemli bir rol oynamaktadır. Farklı fiziksel ve zihinsel iş yükleri çalışanlarda stres, hayal kırıklığı veya memnuniyetsizliği tetikleyebilir ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

Küreselleşme nedeniyle ortaya çıkan işgücü piyasasındaki değişiklikler, şirketlerin operasyonlarını ve rekabet edebilirliklerini önemli ölçüde etkilemiştir (Surugiu and Surugiu, 2015:132).

Memnun çalışanların etkisi, memnun müşteriler ve daha yüksek hizmet talebinde görülebilir (Anderson et al., 1994:53).

Çalışan memnuniyetinin önemi organizasyon için ve çalışan için olmak üzere iki başlık altında incelenebilir;

1)Çalışan Memnuniyetinin Organizasyon İçin Önemi:

- a) Çalışanların elde tutma oranını artırmak,
- b) Verimliliği artırmak,
- c) Müşteri memnuniyetini artırmak,
- d) Ciro, işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltmak,
- e) Müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmak,
- f) Daha enerjik çalışanlara sahip olmak,
- g) Takım çalışmasını geliştirmek,
- h) Daha yetkin, enerjik çalışanlar nedeniyle daha kaliteli ürünler ve/veya hizmetler üretmek.

2)Çalışan Memnuniyetinin Çalışan İçin Önemi:

- a) İstihdam (örgütün uzun vadede tatmin edici olacağına inanacak),
- b) İşlerinin kalitesini önemserler,
- c) Müşteriye üstün değer yaratacak ve sunacaktır,
- d) Organizasyona daha fazla kendilerini adanmışlardır,
- e) Çalışmaları daha üretkendir (Sageer et al., 2012:37).

Bütün bu faktörler incelendiğinde bir kurumun memnun çalışanlara sahip olması; onun emsallerine nazaran daha başarılı olmasına, varlığını ve rekabet edebilirliğini daha uzun süre ve kârlı olarak sürdürebilmesine imkân sağlayabileceği şeklinde ifade edilebilir.

Memnun çalışanlar kurum içersinde iyi niyet, hoşgörü gibi kavramların yayılmasına, ürün ve hizmetlerin yüksek kalitede sunulmasına imkan verir. Bunun sonucu olarak da ekonomik gelişmenin artark sağlanmasının yanında iş kazalarının azalması sağlanır.

Çalışan memnuniyetini desteklemeyen şirketler gecikme, devamsızlık veya ciro (Spector, 1997:58; Levi, 2006:301) yanı sıra şirkete zarar veren ve formda görünen karşı-üretken davranış olarak ortaya çıkan sapkın iş davranışlarıyla karşılaşabilirler (Levi, 2006:305).

Memnuniyetsizlik duygusu yaşayan çalışanlar ek çaba harcamaya daha az eğilimlidir. İsteğe bağlı fazladan çalışmaktan kaçınma, düşük performans gösterme veya işlerini zamanında tamamlamama, önemsiz şeyler hakkında şikâyet etme, talimatları takip etmeme ve başkalarını sürekli yanlış yapmakla suçlama eğilimindedirler.

#### **4.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler ve Ölçülmesi**

Çalışan memnuniyetinin bağlı olduğu değişkenleri literatür taraması ile temel olarak 2 geniş kategoride sınıflandırabiliriz:

- 1) Örgütsel değişkenler,
- 2) Kişisel değişkenler.

Çalışan memnuniyetinin organizasyon belirleyicileri örgütsel değişkenler olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını organizasyonda geçirirler, dolayısıyla çalışanların çalışan memnuniyetini belirleyen organizasyonel değişkenlerin sayısı çoktur. Organizasyonel değişkenlerin organize edilmesi ve yönetilmesiyle organizasyondaki çalışan memnuniyeti arttırılabilir. Bu değişkenler 10 kategoride toplanabilir:

- 1)Organizasyonel gelişme,
- 2)Tazminat ve yardım politikaları,
- 3)Tutundurma ve kariyer gelişimi,
- 4)İş memnuniyeti,
- 5)İş güvenliği,
- 6)Çalışma ortamı ve şartları,
- 7)Amir ile ilişki,

8)Çalışma/iş grubu,

9)Liderlik stilleri,

10) Diğer faktörler (ailenin bir parçası gibi hissetme, internet ve diğer teknolojilerin kullanılması ve teşvik vb.).

Kişisel değişkenler, çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışma motivasyonunun ve kişisel faktörlerinin korunmasında da çok yardımcı olmaktadır. Çalışan memnuniyeti psikolojik faktörlerle ilişkili olabilir ve bu nedenle kişisel değişkenlerin sayısı çalışanların çalışan memnuniyetini belirler. Bu değişkenler 5 kategoride toplanabilir:

1) Kişilik,

2) Beklenti,

3) Yaş,

4) Eğitim,

5) Cinsiyet Farklılıkları (Sageer et al., 2012:33-37).

Yukarda sayılan örgüt ve kişi kaynaklı faktörler, bir çalışanın işinde çalışırken memnun olup olmasını etki edecek hususlardır. Bu faktörler bilinmeden ve incelenmeden her çalışan için etkilerinin neler olabileceği düşünülmeden çalışan memnuniyetinin sağlanması mümkün olmayacaktır.

Çalışan memnuniyetini ölçmek, özellikle bir şirketin performansı açısından önemlidir. Memnuniyet, şirkete ait olma duygusunu artırır (Gil et al., 2015:100).

Çalışan memnuniyetini ölçmede kullanılan standart bir uygulama bulunmamakla beraber, ölçme yöntemleri;

1) Yüz yüze görüşme,

2) Fokus Grup Görüşmeleri,

3) Kritik Olay Yaklaşımı,

4) Davranış Eğilimleri,

5) Anket (İş Tatmin Ölçekleri) olarak gruplandırılabilir (Çabukel, 2008:47).

Bu kapsamdaki iş tatmini ölçek uygulamaları ise;

1) Dar ölçekler;

a) İş Tanımlama İndeksi (JDI),

b) Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (NSQ),

c) Yüz Çizelgesi,

- d) Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Tatmin Ölçeği,
- e) Ivancevich ve Donnely'in Çalışan Tatmin Ölçeği,

2) Geniş Ölçekler;

- a) Minnesota Memnuniyet Anketi (MSQ),
- b) İş Memnuniyeti Ölçeği (İDÖ),
- c) İletişim Memnuniyeti Anketi (CSQ),
- d) Spector'un Çalışan Tatmin Ölçeği olarak tasnif edilebilir (Çabukel, 2008:51).

Yüz yüze görüşmede, önceden tespit edilen sorular sorulur. Duygu ve düşünceleri en iyi yansıtan yöntemdir. Ayrıca ankete iştirak eden katılımcının anlamadığı sorular daha açık hale getirilerek cevaplandırılması sağlanır. Görüşmeler grupça veya bireysel olarak yapılabilir. Görüşmelerin çoğu bireysel yapılır. Çalışanlara yönelik yapılacak memnuniyet ölçümlerinde de bireysel görüşme tercih edilmektedir. Yüz yüze görüşme yoluyla iş tatmini derinlemesine analiz edilebilir.

Fokus grup görüşmeleri liyakatli bir moderatör öncülüğünde, 8-12 kişiden oluşan çalışanlardan veri toplama tekniğidir. Bu teknik çalışanların, belirli konulardaki duygu ve düşüncelerini öğrenmek, çalışma ortamını sorulayarak daha iyi hale getirmek amacıyla yapılır (<https://zeynepozata.wordpress.com/>, Erişim tarihi:03 Haziran 2020).

Kritik olay yaklaşımı, çalışanların örgüt hakkında değerlendirme yapmalarını sağlar. Çalışanların iş yaparken karşılaştıkları pozitif ve negatif olaylar ile kendilerini iyi veya kötü hissettiren olaylar öğrenilir. Kritik olayların elde edilmesinde grup mülakatı veya bireysel mülakat şeklinde olmaktadır. Görüşme sırasında, her çalışandan 5-10 olumlu, 5-10 tane de olumsuz olay belirtmesi istenir. Böylece çalışanların işten tatmin olduğu veya olmadığı yerler tespit edilir (Çabukel, 2008:51).

Çalışanların davranışları gözlemlenerek çalışan tatmini hakkında bilgi edinilebilir. Memnun çalışanların işe devamsızlık yapma seviyelerinin düşük olması ve iş tatmini yüksek olan çalışanların yaptıkları işle özdeşleşerek kendilerini daha mutlu hissetmeleri örnek olarak verilebilir.

Anket, çalışan memnuniyeti analizlerinde en sık kullanılan yöntemdir. Anket yöntemi ile araştırılmak istenen konuya özgü olarak birçok konuda veri toplamak ve bilgi sahibi olmak mümkündür. Örgütler çalışan memnuniyetlerini ölçmede, belirli zaman aralıkları ile tekrarlanmaya imkân vermesi nedeniyle genellikle bu tekniği

tercih etmektedirler. Ankete katılanların kimlikleri gizli tutulduğundan çalışanların daha doğru cevap vermesi muhtemeldir. Çünkü patronlar veya diğer çalışanlar tarafından tercihleri veya düşünceleri nedniyle sorgulanması mümkün değildir. Anketlerin analizi, yorumlanması ve raporlanması daha kolay ve masrafsızdır. Anketler geniş kitlelere ulaşarak, büyük gruplara uygulanabilir. Anket tekniği esnek değildir. Çünkü anket esnasında katılımcı ile yüz yüze iletişim kurulamaz (Çabukel, 2008:51).

Hem genel iş memnuniyetinin hem de iş memnuniyetinin farklı alt boyutlarını ölçmeye yönelik birçok ölçek geliştirilmiştir. Likert'in tutum ölçeği soruların 5'li ölçeğe göre cevaplandırılmasını gerektirir. Çalışanlar kolay olması nedeniyle 5'li ölçekleri tercih etmektedir. Bu kapsamda geliştirilen modeller:

1) Dar Ölçekler

a) İş Tanımlama İndeksi (JDI), başlangıçta üçlü formatta iken daha sonra beşli formata dönüştürülmüş ve daha sağlıklı sonuçlar verdiği belirtilmiştir. Ölçekte çalışanın işi hakkındaki kişisel duyguları değil, işin özellikleri vurgulanır. Ölçek marifetiyle çalışanların cevapları doğrultusunda, işletmenin genel iş tatmin puanı ve her bir işgörenin tatmin değeri hesaplanabilir.

b) Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (NSQ), çeşitli iş tatmini boyutları kullanılarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliği ölçülür. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden esinlenerek oluşturulmuştur. Mevcut koşullar ile ideal koşullar karşılaştırılmaktadırlar.

c) Yüz Çizelgesi ölçeğinde altı adet yüz resmi vardır. Ölçekteki iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları olmak üzere işin beş yönüne ilişkin sorulara en uygun yüz ifadesini seçilerek cevap verilir (Kunin, 1955:67). Belki de bu, en basit çalışan memnuniyeti ölçüm şeklidir. Aslında bu yaklaşıma göre, çalışanlara çeşitli yüz ifadeleri sunulur ve duygularını ve görüşlerini en iyi şekilde tanımlayan ifadenin altına bir kontrol koyulmalıdır (Aziri, 2011:84).

d) Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Tatmin Ölçeği, çok genel bir değerlendirme yapan 5'li likert tipi memnuniyet ölçeğidir.

e) Ivancevich ve Donnely'in Çalışan Tatmin Ölçeği, dokuz ifadeden oluşan bir tatmin ölçeğidir.

2) Geniş Ölçekler

a) Minnesota Memnuniyet Anketi (MSQ) İş tatmini ölçekleri arasında en çok kullanılan olanıdır. 100 maddeli uzun ve 20 boyutlu kısa olmak üzere iki şekli vardır (Spector, 1997:15). Ölçekte; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları, teknik yardım kullanılan alt boyutlardır. Her bir ifade, "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunum"a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekl ile ölçülür.

b) İş Memnuniyeti Ölçeği (İDÖ) çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyeti ölçmek amacıyla, 14 maddeden oluşan ve “Katılıyorum” dan “Katılmıyorum”a kadar sıralanan 5’li likert tipi çalışan memnuniyet ölçeğidir.

c) İletişim Memnuniyeti Anketi (CSQ) ile iletişim, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki saptanmaya çalışılır. Örgütsel bağlılık, iletişim iklimi, üstlerle iletişim, iletişimin niteliği, yatay iletişim, ortak bilgi, kişisel geri bildirim, astlarla iletişim gibi sekiz boyuttan oluşmaktadır.

d) Spector’un Çalışan Tatmin Ölçeği işin özelliklerinin çalışanlardaki etkilerini ölçer. Ücret, terfi, amirler, ek imkânlar, ödül, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin içeriği, iletişim olmak üzere 9 boyut ve 36 maddeden oluşur (Çabukel, 2008:57).

Literatürde, çalışan memnuniyetinin farklı boyutlarını ölçmek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. (Weis et al., 1967) tarafından hazırlanan Minnesota Memnuniyet Anketi, en sık kullanılanlar arasında bahsedilebilir.

Farklı disiplinlerde çalışan birçok araştırmacı, yukarıda belirtilen bu temel ölçekleri, araştırma konularının hedefleriyle ilgili memnuniyet boyutlarını farklı şekillerde gruplamak için kullanmıştır.

Özetle diyebiliriz ki çalışan memnuniyeti; işin niteliği, maaş, kariyer geliştirme imkânları, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi faktörlerin etkisi altındadır.

Çalışmalarda en çok vurgulanan memnuniyet boyutlarını;

- 1) Yönetim memnuniyeti,
- 2) İş arkadaşı memnuniyeti,

- 3) Diğer çalışma grubu/grup memnuniyeti,
- 4) İş memnuniyeti,
- 5) Fiziksel çevre memnuniyeti,
- 6) Ücret ve diğer maddi faydalar memnuniyeti olarak gruplandırabiliriz.

Yönetim memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ile ilgili birçok çalışma, özellikle çalışanın performansındaki ve kariyerindeki rolleri nedeniyle, genel memnuniyette üstlerin önemini vurgulamaktadır. Yüksek yönetim grubunun çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemek oldukça zor olduğundan, genel memnuniyet üzerindeki etkileri genellikle ihmal edilmiş bir boyut olmuştur. Ancak, yüksek yönetimden memnun olmak, iş tatmini ve iş ortamı memnuniyetinin önemli bir boyutudur. Bu nedenle, çalışanların memnuniyet düzeyini belirlemek için yapılan çalışmalarda hem yüksek yönetimi hem de çalışanı doğrudan etkileyen bölüm yönetimi analiz edilmelidir (Küskü, 2001:147).

Olumsuz ilişkiler çalışanların çabuk şekilde hoşnutsuzluğuna, etkinlik seviyelerinin azalmasına ve diğer olumsuz sonuçlara yol açabilir. Karşılıklı güven ve anlayış temeli üzerine kurulan pozitif ilişkiler, verimliliği ve kurumsal başarıyı artırma potansiyeline sahiptir.

Çalışanlar ve üst yönetim arasında güven eksikliği olan kuruluşlar genellikle olumsuz çalışma koşulları geliştirir. Yönetim, çalışanlarını desteklemiyorsa, şüphe doğabilir ve bu da üretken iş gücünden daha azına neden olabilir.

Çalışanların fikirlerine duyulan değer, çalışanların aidiyet duygusu için de önemlidir. Ayrıca, doğrudan işin günlük zorlukları üzerinde çalışanlar en etkili fikirleri üretebilir. Çalışanları çalışma sonuçlarından sorumlu tutmak, onları daha iyi sonuçlar üretmeye motive eder.

İnsanlar iş ortamını aynı ya da benzer işleri yapan başkalarıyla paylaşırlar. Diğer çalışanların kendi çalışmalarında gösterdikleri başarı ve ilgi genellikle insanların çalışma ortamlarında hissettiği memnuniyeti büyük ölçüde etkiler (Küskü, 2001:147).

İş arkadaşlarıyla kurulan pozitif ilişkiler, çalışanlar arasında bir sadakat, manevi destek ve bağlılık duygusunu geliştirebilir. Çalışanlar takım arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmaktan kaçınmak ve özellikle de sıkıntılarla karşı karşıya

kaldıklarında uyumlu bir ekip olarak kalmak istediklerinden, daha keyifli bir çalışma ortamı yaratmak çalışan memnuniyetini artırabilir.

Meslektaşlar arasındaki atmosfer, belirli bir yerde çalışmanın nasıl bir his olduğunu (örneğin rahat ve konforlu, geçici, gergin veya düşmanca) ifade eder ve çalışanların çalıştığı bir ekip veya sosyo-duygusal ortam kapsamında tanımlanabilir. Meslektaşlar arasındaki atmosfer, takım geliştirme aşamasından, liderlerin kişilerarası becerilerinden ve kişilerarası ilişkinin kalitesinden etkilenir. Gelişen bu coşkunun yanı sıra, takım ruhu, takıma bağlılık ve kimlik, aynı zamanda akranlar arasındaki atmosferin unsurlarıdır.

Çalışanlar; ancak aynı kuruluştaki çalışıp da farklı işleri olan ve yapılan çeşitli işlere destek vererek çalışma ortamını daha verimli hale getirebilirlerse kendi işlerinde başarılı olabilirler. Toplam kalite yönetimi tarafından vurgulanan iç müşteri kavramı, aynı ortamda çalışan ancak farklı işler yapan insanların birbirleri üzerindeki etkilerinin kapsamı ve önemi üzerinde de yoğunlaşmaktadır. İşbirliği içinde olmak, çalışmanın her alanında inisiyatif sahibi olmak, işe bağlılık göstermek, işle ilgili öneriler geliştirme kapasitesine sahip olmak ve dürüst olmak diğer çalışma grubu/gruplarının memnuniyetinin alt boyutları olarak kullanılabilir.

İş tatmini, insanların çalışmaları hakkında sahip oldukları tutum ve duygular olarak tanımlanabilir. İşe karşı olumlu ve olumlu tutumlar iş memnuniyetini göstermektedir. Olumsuz ve olumsuz tutumlar işe doğru iş memnuniyetsizliğini gösterir. Bireysel değişkenlerden ziyade bir grup olan moralden, grup üyelerinin kendi gruplarına ne kadar ilgi duyduklarını ve bu grubun bir üyesi olarak kalmak istediklerini gösterir (Armstrong, 2006:177).

İş tatmini, akademik bir kavram olarak, son yıllarda yönetim, sosyal psikoloji ve uygulama alanlarından geniş ilgi görmeye başlamıştır. İş tatmini bir tutum olarak şöyle tanımlanmıştır: belirli bir varlıktan hoşlanma veya beğenme derecesini değerlendirerek gösterilen psikolojik bir eğilimdir. Bireyin içsel duygularını belirli bir nesneye doğru yansıtır. Anayasal bir kavram olarak tutum, üç bölümden, yani bilişsel bileşenlerden, duyuşsal bileşenlerden ve davranışsal bileşenlerden oluşur. Uygulamada, yöneticiler çalışanların tüm tutumlarıyla ilgilenmemektedir. Sadece işle bağlantısı olan tutumları önemserler. Burada en önemli tutum iş tatminidir. Genelde,

Çalışanların tutumlarını tartışmak, iş tatmini tartışması anlamına gelir (Zhu, 2013:293).

İş tatmini; bilinç, algı, akıl yürütme, muhakeme ve diğerk hususları içeren psikolojik bir tanıma sürecinin bir anlayışı olarak yorumlanır. Duygusal açıdan, iş tatmini genel olarak olumlu bir duygusal değerkendirme; bilişsel açıdan bakıldığında, iş tatmini çalışma koşullarının daha mantıklı ve rasyonel bir değerkendirmesidir. Biliş, duygusal yargıya bağlı değildir. İş tatmininin bilişsel algısı çalışma koşullarının, fırsatların ve çıktının değerkendirilmesidir. Sevgi temelli iş tatmini, iş hakkında genel olarak olumlu bir duygusal değerkendirmediir. Sevgiye yönelik iş tatmini, çalışanların çalışmadaki duygularını ve hislerini ölçmektir. Olumlu hisler veya duygular yüksek iş tatmini demektir. Çalışanların çalışmalarında olumlu ve hoş hisleri varsa, işe karşı tutumları iş tatmini olarak tanımlanır. Aksi halde, çalışanların işinde olumsuz ve hoş olmayan hisleri varsa, işe karşı tutumları tatminsiz olarak tanımlanacaktır (Zhu, 2013:294).

İnsanların işlerinde motive ve verimli olmalarının yanında, çalıştıkları çevrenin çeşitli fiziksel özellikleri de elde etmek istedikleri başarıyı ve üretkenliği ciddi şekilde etkiler (Küskü, 2001:148).

Çalışma ortamı çalışanlara sağladığı olumlu fiziksel koşullar ile onların moral ve motivasyonlarına pozitif yönde etki ederek daha verimli çalışmaların etki eder. Bu durum çalışanların kurumla özdeşleşmelerini ve dolayısıyla iş tatminini kolaylaştırarak iş tatminini artırmaktadır (Gözener ve Sayın, 2007:3).

Maaş ve diğerk maddi yardımlar memnuniyeti, çalışan memnuniyetini araştıran neredeyse tüm çalışmalarda memnuniyetin önemli bir boyutu olarak görünmektedir. Bununla birlikte, burada akılda tutulması gereken nokta memnuniyet ve finansal ihtiyaçlar arasındaki ilişkidir; çünkü finansal baskının çalışan davranışını ve tutumunu ve dolayısıyla genel memnuniyet düzeyini ciddi şekilde etkilediği ne sürülmektedir (Brett et al. 1995:261).

İş tatmini için en önemli faktör çalışanların ücretleri ve maaşlarıdır, çünkü çalışanların mali sorunlarıyla ilgilenir. Ücretlerdeki gecikme, çalışanlar arasında büyük memnuniyetsizlik duygusu yaratabilir. cret, çalışanın performansının tanınması için bir ödül olarak kabul edilir. Genel yararları ise çalışanlar için motivasyon faktörü görevi görmektir.

#### 4.4. Çalışan Memnuniyeti ve Liderlik

Werner'e (1993:17) göre liderlik, bireylerin kurumun hedefleri doğrultusunda hareket edebilmeleri için onları bu yönde harekete geçirecek ivme kazandıran ve onları teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, tecrübeleri aktarma sürecidir. George ve Jones (2008) ise liderliği, grup üyelerinden birinin diğer üyeleri kurum hedefleri doğrultusunda davranmak için etkilemesi olarak tanımlamıştır (George and Jones, 2008:391). Yukl'a (2010:3) göre liderlik, bir grup üyesinin ortak hedefler doğrultusunda grup faaliyetlerini koordine etmesi ya da yönlendirmesidir (Aktaran:Eryeşil ve İraz, 2017:130).

Liderlik tarzı, iş tatmini sağlayan en önemli faktördür. Literatür incelemesi yapıldığında karşımıza farklı liderlik tarzları çıkmaktadır. Yöneticiler ile çalışanların beklenti ve isteklerinden kaynaklanm liderlik tarzları aşağıya çıkarılmıştır (Eryeşil ve İraz, 2017:131):

1) Demokratik Liderlik, lider astların fikirlerine değer verir, karar verme süreçlerine dâhil olmalarını teşvik eder.

2) Otokratik Liderlik, lider astların fikirlerine dikkate almaz, iş tatminsizliğin üst derecede, örgüte olan bağlılık ise en az düzeydedir. Otokratik liderler yetki ve sorumluluklarını devretmezler, astların karar verme sürecine katılmalarına müsaade etmezler (Serinkan, 2008:156).

3) Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, astlara kendi amaçlarını belirleme inisiyatifi verilerek kendi kararlarını almalarına müsaade edilir. (Yörük ve ark., 2011:105).

4) Destekleyici Liderlik, liderin davranışı astların ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Davranışları sevecen ve dostvaridir (Bakan, 2009:142).

5) Vizyoner Liderlik, liderler, geleceği görmek ve oluşturabilmek için düşünce üretebilmelidir. Bu kapsamda mevcut ve olası problemleri doğru analiz edebilmeleri gerekir.

6) Hümanist Liderlik, lider davranışları korumacı ve babacandır. Moral ve motivasyon esas alınmıştır (Şimşek ve ark., 2011:246).

7) Otantik Liderlik, Otantik liderler, kim olduklarını, zaaflarını, inançlarını bilirler başkalarının olumlu ve olumsuz geri dönüşlerine açıktırlar söyledikleriyle yaptıkları tutarlıdır. Otantik liderler bilgi paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve

ideallerine sıkı sıkıya bağlıdırlar (<https://www.enthusiast.ist/> Erişim tarihi: 03.06.2020).

8) Hizmetkâr Liderlik, astlara ve örgüte hizmet etme fikrini esas alır. Lider, bütün problemleri çözmek yerine, yeni fikirlerin üretilmesini sağlayarak karar verme sürecini astlarıyla paylaşır. Lider, astlarını geliştirir ve onlara yol gösterir (<http://www.hayatkolay.com/kariyer/2916/> Erişim tarihi: 03.06.2020).

9) Karizmatik Liderlik, liderler kendilerine oldukça güven duyarlar. Bu durum astlarında liderine karşı bir bağıllık duygusu oluşturur. Onları gözünde lider gelişmek ve başarılı olmak için vazgeçilmezdir. Karizmatik liderler sahip oldukları bilgi, görgü, tecrübe ve öngörü ile çok iyi analiz yaparak insanları radikal değişiklikler için harekete geçirebilirler (Kara, 2019:79).

10) Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik, örgütü duyulan ihtiyaç kapsamında hem fiziksel hem fikişsel bazda kapsamlı olarak değişime tabi tutar.

11) Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik, lider, gösterilen performansa yoğunlaşır. Ödüllendirmeyi, çalışanların daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanırlar. Çalışanları örgütün hedefine yönlendirir ya da motive ederler (<https://acikders.ankara.edu.tr/>: Erişim tarihi: 03.06.2020). Transaksiyonel liderlik, liderin astlarına ödülleri sunduğu ve bunun karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine, liderin astının çabası ve performansı karşılığında ödülleri sağladığı bir değişim sürecine dayanır. (Pillai et al., 1999:898).

Liderlik tarzının iş tatmini üzerindeki etkisi açıktır. Demokratik liderlik tarzı iş tatmini yaratmak için en iyisidir. İş tatmini, çalışanların memnuniyeti durumunda olduğu gibi şirket performansını da etkiler, bu durum da müşteri memnuniyetini sağlar.

Daha katılımcı bir liderlik tarzına geçmenin avantaj ve dezavantajlarının karşılaştırılması, modern toplumumuzda günlük çalışma ortamımızda insanları dâhil etmenin ve bağıllık kazanmanın daha uygun ve kabul görüldüğü açıktır.

Farklı liderlik stillerini karşılaştırarak, çalışan memnuniyetinde en olumlu etkiye katılımcı motive edici liderlik stiliyle ulaşılabilir.

#### **4.5. Çalışan Memnuniyeti ve Meslek İçi Eğitimi**

Eğitimin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen literatürün çoğu, eğitimin ve becerilerin iş tatmini üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Çalışanlar tatminsiz hissediyorlarsa, devamsızlık, ciro, çıkış, ses, sadakat, gecikme, grev ya da azaltılmış çaba ile ihmal etme vb. şekillerde tepki verebilirler. (Farrell, 1983:597).

Eğitim, işgücü kullanımını iyileştirmenin ve böylece potansiyel olarak iş memnuniyetini artırmanın bir yoludur. Bunlardan biri veya her ikisi de kuruluş performansını olumlu etkileyebilir. Performans ve eğitim arasındaki ilişki, eğitimin özelliklerine ve dikkate alınan performans ölçüsüne bağlı olarak ilişkilerle daha karmaşıktır. İşverenler, eğitim hacmini artırarak ve işgücünün iş tatminini arttırmak için harekete geçerek kuruluş performansını artırabilirler, ancak bunu başarabilmek için sunulan eğitimin miktarına ve türüne de dikkat etmeleri gerekir. (Jones et al., 2009:140,170).

İstihdam ettiği çalışanlarını zaman içerisinde meslek içi eğitime tabii tutan kurumlar onlardan daha iyi verim alacaklardır. Çünkü hem çalışanlar güncel bilgi, teknoloji ve uygulamaları görerek kendi işlerinde de uygulama yoluna gidecekler hem de kurumlar böylelikle kendilerini güncelleyecekler iş prosedürlerini yenileyeceklerdir.

Alınan bu eğitimler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacağından onların işleri ile daha fazla ilgilenmelerini sağlayacak ve verimliliklerinin artmasına neden olacaktır.

Alınacak bu meslek içi eğitimlerle çalışanların terfi etme ve kariyerlerini geliştirme olanakları sağlanması onları mesleklerinde gelişmeye teşvik edecektir. Kendisini mesleğinde geliştirme imkânı (terfi, maaş vb.) bulan çalışanın daha çok memnun olarak kurumuna olan bağlılığı artacak ve kurumun hedeflerine ulaşmasına vereceği katkıyı artıracaktır.

#### **4.6. Çalışan Memnuniyetinin İçsel Pazarlama ve Kurumsal İtibar ile İlişkisi**

Birçok kuruluşun yönetimi, şirket politikalarını temel alan eğitim programlarını, fayda paketlerini, performans değerlendirmelerini ve çalışma sistemlerini geliştirir. Genellikle bu politikalar sadık çalışanlar geliştirmeyi amaçlar, çünkü bu daha uzun bir görev süresi sağlar.

Bir çalışan ne kadar uzun süre bir şirkette çalışıyorsa, özellikle hizmet sektöründe o kadar değerli olurlar.

Çalışan bağlılığı, özellikle insan kaynakları yöneticilerinin aklında olması gereken en önemli faktörlerden biridir. Çalışanlar, şirketlere yönelik ciddi ve ek maliyetler doğurur; bu nedenle yöneticiler, bunu en aza indirmenin ve en aza indirmenin yolları konusunda kalıcı bir tavır içindedirler. Muhtemelen, çalışan yoksunluğunu azaltmanın en iyi yolu, çalışan memnuniyeti düzeyindeki bir artış olabilir. Çünkü çalışan memnuniyeti derecesi ne kadar yüksekse, çalışanların devamsızlık yapmış olması o kadar düşüktür.

Memnuniyet yüksek olduğunda, işe gelmeme düşük eğilimdedir; memnuniyet düşük olduğunda, işe gelmeme yüksek olma eğilimindedir.

Örgütsel bağlılığın bir diğer etkili tanımı (Meyer and Allen, 1991:64,67) tarafından yapılmıştır. Üç tür örgütsel bağlılık olduğunu savundular: (1) Duygusal Bağlılık: çalışanın kuruluşla olan duygusal bağına, kimliğine ve bağlılığına atıfta bulunur. Duygusal olarak güçlü bir bağlılığa sahip çalışanlar, kuruluş ile çalışmaya devam eder, çünkü işlerini yapmak isterler. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve örgüte katılımı anlamına gelir. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar, bunu yapmak istedikleri için kuruluşla çalışmaya devam ederler. (2) Devam Taahhüdü, kuruluşlar ayrılma ile ilgili maliyetlerin bilincindedir. Kuruluşla ana bağlantısı devamlılık taahhüdüne dayanan çalışanlar, devam etmeleri gerektiği için kalmaktadır. (3) Normatif Taahhüt, istihdama devam etme zorunluluğu hissini yansıtır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kuruluştaki kalmaları gerektiğini düşünürler.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın çok boyutlu doğasını yakalamak için kullanılmasına rağmen, duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın daha etkili bir ölçümü olduğu düşünülmektedir. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, devam eden veya normatif bağlılık ifade eden çalışanlardan daha yüksek performans seviyelerine motive olacak ve anlamlı katkılar yapacaktır (Brown, 2003:31). İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili bulunmuştur (Organ and Ryan, 1995:791).

Bir örgütün içindeki bireylerin kendilerini örgütün üyeleri olarak nasıl algıladıklarını ve sınıflandırdıklarını anlamak, örgütsel bağlılık konusu ile yakından

ilgilidir. Kurumsal itibar ayrıca, kuruluşun başkaları tarafından algılanmasının ne kadar iyi olduğu hakkında bilgi verir; bu da üyeleri tarafından algıları etkiler. Pozitif itibarı olan firmalar, çalışanlarına daha fazla öz saygı sağlama olarak görülmektedir. Bu nedenle, saygın şirketler kendi öz kavramlarını güçlendirmek isteyen iş başvurusunda bulunanlar için daha çok tercih edilmektedir.

İtibarlar, organizasyonlar hakkında güçlü ipuçları veren soyut ve güçlü sinyallerdir. Böylece, çalışanlar kurumsal itibarları, organizasyon hakkında bilgi sağlayan sinyaller olarak kullanabilir ve daha iyi itibarlara sahip kuruluşlara katılmayı tercih eder.

Memnun çalışanlar memnun müşteriler yaratır. İçsel pazarlama, doğrudan ve dolaylı olarak müşterilerin gereksinimlerinin memnuniyetini destekleyen tüm bu faaliyetlerin bütünleşmiş bir iç yönetimidir. Bu nedenle, iç müşterileri memnun etmek için içsel pazarlama bağlamında eğitim ve gelişim, liderlik, ödüller ve iletişim gibi stratejileri uygulamak organizasyonel hizmet kalitesi için önemlidir (Rony and Suki, 2017:135-136).

İş tatmini ve iş performansı, her organizasyonun başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Bu dönemde, hem iş memnuniyeti hem de iş performansı, organizasyonların hedeflerine doğru yönlendirilmesi için yönetsel karar alma sürecinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktörlerdir. Verimliliği ve etkinliği yüksek seviye performansın yardımıyla artırmak her organizasyonun önceliğidir. Memnun iş gücü, bir kurum tarafından yüksek düzeyde performans elde edilebilecek tek kaynaktır. Memnun çalışanlar her zaman iş performanslarında artış sağlamaya ve performanslarını gerekenden daha fazla geliştirmeye çalışırlar. Organizasyon hedeflerine ulaşmak için, her organizasyon çalışanlarına maksimum memnuniyet vermek için mücadele eder (Tabassum et al.,2016:1)

Kurum itibarı çalışanlar için önemlidir. İyi bir kurumsal itibar, çalışan ile kuruluş arasında ayrılmaz bir his uyandırır. İyi bir yönetim ve kaliteli ürün, aitlik ve gurur duygusunu, ve çalışanın şirketin itibarını koruma duygusunu artırır. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması aynı zamanda onların iş memnuniyetini de artırmaktadır. Çünkü çalışan, kuruluşun kendi kişisel hayatının bir parçası olduğunu hisseder. Kurumsal itibar çalışanların iş tutumunu etkileyeceğinden, yöneticinin çalışanlar için iyi bir kurumsal itibar oluşturmaya odaklanması gerekir.

Olumlu bir itibar, varlıklı tüketicileri, yetenekli çalışanları ve cömert yatırımcıları şirkete çekebilir. Gerçekten de, güçlü bir itibar, şirket için sürdürülebilir bir konum avantajı sunmasına rağmen, değerli, az ve taklit edilmesi çok zor olan stratejik bir kaynaktır. Algılanan örgütsel itibarın örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile pozitif, ciro niyetleri ile anlamlı negatif ilişkisi vardır. Bununla birlikte, algılanan kurumsal itibarın ciro niyetleri üzerinde olumlu bir etki bulunmaktadır. (Almıaçık ve ark., 2011:1177).

İtibar, bir varlığın bir özelliğinin zaman içindeki tutarlılığının tahminidir. Bu tahmin, işletmenin benzer bir aktiviteyi tekrar tekrar gerçekleştirme isteğine ve yeteneğine dayanmaktadır. Özellik, işletmenin belirli bir parçasıdır - fiyat, kalite, pazarlama becerileri. İtibar, öncekilerin birleşik bir bileşimidir işletmenin ömrü boyunca yapılan işlemler, tarihsel bir kavramdır ve bir işletmenin faaliyetlerinin uzun süre tutarlılığını gerektirir. İtibar, bir kullanıcıdan diğerine bilgi akışı ile belirlenir. Bu nedenle, itibarın kurulabilmesi için işletme ile diğer taraflar arasında işlemler yapılmış olmalıdır. Çeşitli akademik alanların kesişme noktasında yatan ve pazarlama, örgütsel davranış, stratejik yönetim ve diğerleri alanlarında dikkat çeken, disiplinlerarası bir konudur. İtibar, işletmenin ömrü boyunca önceki tüm işlemlerin toplam bir bileşimidir, tarihsel bir düşüncedir ve bir işletmenin uzun süredir eylemlerinin tutarlılığını gerektirir (Herbig and Milewicz (1993:18). Firmanın, diğer öncü rakiplerle karşılaştırıldığında tüm kilit bileşenlerine genel çekiciliğini tanımlayan bir şirketin geçmiş eylemleri ve gelecekteki umutlarıdır (Fombrun, 1996:72).

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve ciro niyetleri, daha iyi bir iş performansı elde etmek için kritik olan en önemli çalışan davranışları arasındadır. (Almıaçık ve ark., 2011:1179).

Yükseköğretim sektöründe çalışanların algılanan kurumsal itibarları, duygusal bağlılığın ve iş tatmininin ciro niyetleri ile önemli ölçüde negatif, algılanan kurumsal itibarın, duygusal bağlılık ve iş tatmini ile anlamlı şekilde pozitif bir ilişkisi vardır. Yöneticiler, çalışanların gözünde algılanan kurumsal itibarı iyileştirmeyi düşünmelidir. Böylelikle, çalışanlar arasında daha yüksek bir bağlılık, iş memnuniyeti ve daha düşük bir ciro niyeti de daha kolay bir şekilde başarılabilir. Çalışanların kuruma bağlılığını ve memnuniyetlerini artırmanın yanında ciroyu azaltmak için olumlu bir itibar oluşturmak zorunludur. Elverişli bir örgütsel itibar, bir

şirkete önemli rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaynaktır. Olumlu bir kurumsal itibar, yetenekli insan kaynaklarını çekmeye ve elde tutmaya yardımcı olduğu için çok değerlidir. Çalışanlar bir kuruluşun performansı için çok önemlidir. Daha kararlı, yüksek motivasyonlu ve memnun çalışanlar daha iyi bir organizasyonel performansın kilit unsurlarıdır. Ayrıca, çalışanların rolü, kurumsal itibarın oluşturulması ve sürdürülmesinde kritik öneme sahiptir. Müşteriler, tedarikçiler ve diğer kilit ortaklarla birincil arayüzdür ve hem olumlu hem de olumsuz eylemleri, şirketin müşteriler ve iş ortakları gibi diğer bileşenler tarafından algılanmasını etkileyebilir. Yüksek kaliteli başvuru sahiplerini çekmek, ilk ve belki de en önemli insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır (Alınışık ve ark., 2011:1185).

Özetleyecek olursak, içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlarının duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını yeterince karşılayan, bunları yaparken onları bir müşteri gibi görerek davranan kurumlar önümüzdeki yıllarda daima bir adım önde olacaklardır. Çalışanları mutlu olan kurumlarda üretilecek mal ve hizmetlerin kalitesi yüksek olacaktır. Çünkü çalışanlar kendilerini rollerine daha fazla verecekler, kaliteli üretim yapacaklar ve kurumlarının başarılı olması için ellerinden geleni yapacaklardır. Bunların yanında işe devamsızlık, işten ayrılma ve kurum hakkında olumsuz fikir ve düşüncelerin diğer insanlarla paylaşılmayacağından dış müşterilerin kurum hakkındaki algıları olumlu olacaktır. Bu algı da onların kuruma yönelmesini sağlayacağından, kurumun varlığını devam ettirebilmesi ve rekabet edebilirlik düzeyinin yüksek olmasına imkân verecektir. Çalışanlarına yatırım yapan kurumlar, kaliteli çalışan istihdamında diğerlerine nazaran daha şanslı olacaktır.

Yukarda sayılan nitelikleri kazanan kurumların hem kendi çalışanları ve iç paydaşları hemde mevcut ve potansiyel dış müşteriler tarafından algılanan itibarları çok yüksek olacaktır. Olumlu yönde yüksek itibar hem üretilen mal ve hizmetlerin fiyatının yüksek olmasını dolayısıyla da, hem çalışanların ve iç paydaşların hem de dış paydaşların memnun olmasını sağlar.

#### **4.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)**

Nüfusun kırsal kesimden geniş kentsel alanlara taşınması sonucunda tüketici mobil hale gelmiş, süpermarketler ve büyük mağazalar vasıtasıyla kitle pazarlamasına geçilmiştir. Bu sistemde müşteri ve tüccar arasındaki ilişki isimsiz ve

meçhul hale gelmiştir. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) önemli bir iş yaklaşımı haline gelmiştir. MİY, tüketicinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamaya odaklanır ve bu ihtiyaçları kurumun stratejisi ile işletmenin merkezine yerleştirerek sağlanır.

Önceleri mal sahibi ve küçük personel müşteriye adıyla tanır ve müşterinin tercihlerini ve isteklerini bilirdi. Müşteri de mağazaya sadık kalır ve tekrar tekrar alışveriş yapardı. Bu masum müşteri ilişkisi, ulus büyüdükçe, nüfus çiftlik topluluklarından büyük kentsel alanlara taşındıkça ortadan kayboldu, tüketici mobil hale geldi ve kitle pazarlaması yoluyla büyük ölçekli ekonomilere ulaşmak için süpermarketler ve mağazalar kuruldu.

MİY'nin amacı kişisel pazarlama dünyasına geri dönmektir. Bir kitle veya şirket kitlesine pazarlamak yerine, her müşteriye ayrı ayrı pazarlama yapmayı esas alır. Bu bire bir yaklaşımda, bir müşteri hakkındaki bilgiler (örneğin, önceki satın alımlar, ihtiyaçlar ve istekler), kabul edilme olasılığı daha yüksek teklifleri çerçevelemek için kullanılır. Bu yaklaşım, bilgi teknolojisindeki ilerlemelerle mümkün olmaktadır. (Erdil ve Öztürk, 2016:346).

Kennedy'e (2006:58) göre, müşteri ilişkileri yönetimi bir şirketin en iyi müşterilerini belirleme ve onları tatmin ederek ve koruyarak değerlerini en üst düzeye çıkarmaktır. Uygun şekilde şirket çapında uygulanan CRM, şirket parasını koruyacak, geliri ve müşteri bağlılığını artıracaktır. Bir iş felsefesi olarak MİY'nin, ilişkinin ortaya çıkmasını iyileştirmeyi amaçlayan ve firmaların işlem tabanlı pazarlamadan müşteriye elde tutma sürecine geçiş yoluyla uzun vadeli kârlılığı benimsemesini amaçlayan ilişki pazarlığı kavramına sıkı sıkıya bağlı olduğu görülmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi bir iş eğilimi olarak değil, rekabet avantajını korumak ve sürdürmek için gerekli olan bir endüstri standardı olarak kabul edilmektedir. MİY, doğru ve etkin bir şekilde kullanıldığında, herhangi bir organizasyon için iki temel ihtiyaç olan; daha fazla karlılık ve daha fazla müşteri sadakati sağlar. Bu faaliyetler kapsamında MİY için internet etkin bir şekilde kullanılabilir (Larson, 2009:3)

Peppers and Rogers'a (2013:27) göre, MİY her müşteri ile kendi özelinde iletişim kurarak onun kendisini özel ve farklı hissetmesini sağlamak suretiyle işletme

veya kurumun müşterisi olmaya devam etmesini sağlayacak iş yönetme sürecinin bir parçasıdır. Bu uygulamaların altında işletmenin kendi değerini arttırmak fikri yatmaktadır. Görüldüğü üzere MİY bir tür pazarlama ve rekabet etme aracı haline dönüşmüş bulunmaktadır. Çünkü kendisine has ürün ve hizmetler alan müşterinin memnuniyeti ve sadakati artacak ve işletmeden ayrılmayacaktır. Bu uygulamalar da ancak yönetim tarafından bir iş stratejisi olarak kabul edildiğinde başarıya ulaşabilir. MİY’de amaçların her müşteri için farklı ve özel olmasının sebebi ise müşterinin değerini kendisine hissettirerek artırmaktır. Bu uygulama doğal olarak her müşteriye farklı muamele yapılarak müşterinin değerinin inşa edilmesini beraberinde getirir (Aktaran: Yaşın, 2015:24).

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), bir şirketin müşterilerini anlamaya çalışan insan, süreç ve teknolojinin birleşimidir. Müşteriyi elde tutma ve ilişki geliştirmeye odaklanarak ilişkileri yönetmeye yönelik entegre bir yaklaşımdır. MİY, bilgi teknolojisindeki ilerlemelerden ve müşteri merkezli süreçlerdeki örgütsel değişikliklerden evrimleşmiştir. MİY’yi başarıyla uygulayan şirketler, müşteri sadakatinde ve uzun vadede karlılıkta avantajlı olacaktır. Başarılı bir MİY uygulamasını yönetmek, teknoloji, süreç ve insanlara entegre ve dengeli bir yaklaşım gerektirir (Chen and Popovich, 2003:672)

MİY yeteneğinin potansiyel olarak bir rekabet avantajı kaynağı olmasının nedeni, geliştirilmesinin zaman ve çaba gerektirmesi, nadir ve taklit edilmesinin zor olmasıdır (Coltman et al., 2011:230).

Yirminci yüzyılın ortalarında, seri üretim teknikleri ve kitlesel pazarlama tüketiciler için ürün kullanılabilirliğini artırarak rekabet ortamını değiştirmesinin yanında dükkân sahibinin ve müşterinin birbirlerini tanımak için kaliteli zaman geçirmelerini sağlayan satın alma süreci de temelden değiştirildi. Müşteriler, “hesap numarası” haline geldiklerinden benzersizliğini kaybetti. Pazar, ürün ve hizmet seçenekleriyle doluyken dükkân sahipleri, müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını takip edemeyecek duruma geldi. Günümüzde pek çok şirket, uzun vadeli müşteri sadakatini artırmak için mevcut müşterilerin yanı sıra yeni müşterilere olan bağlantılarını yeniden kurmak için yarışmaktadır. Bazı şirketler, stratejik ve teknolojiye dayalı müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamalarını kullanarak, ilişki pazarlaması ilkelerinin uygulanması yoluyla etkin bir şekilde rekabet edebilmekte ve bu yarış kazanabilmektedir (Chen and Popovich, 2003:672).

Teknoloji, rekabet ortamları ve internetteki yenilikler, birebir girişimleri gerçeğe dönüştüren faktörlerden sadece birkaçıdır. Şirketler alışveriş deneyimini özelleştirmek için bu ilişkileri geliştirebilir, çevrimiçi satın alma modellerini tahmin edebilir, müşterileri özel teklifler veya hizmetler ile ikna edebilir, her müşterinin ekonomik avantajını değerlendirebilir ve uzun vadeli inşa edebilir karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurabilir. Örneğin lüks bir otel zinciri olan Ritz-Carlton, kaldıkları süre boyunca müşterilerle yapılan görüşmelerden çıkarılan konuk tercihlerini kaydederek ve bu müşterileri bir sonraki ziyaretlerinde dünyanın bir başka Ritz-Carlton Otelinde aldıkları hizmetlerini uyarlamak için kullanmaktadır (Hipoalerjenik yastıklar ve ek havlular gibi ürünler için talepler ileride kullanılmak üzere kaydedilir, böylece kişiselleştirilmiş mal ve hizmetler tekrar için eklenebilir) (Chen and Popovich, 2003:677).

MİY'in en son ve bütünsel tanımlarından biri, Rababah et al. (2011:22) yapmış olduğu "MİY, hem organizasyon hem de müşterilere karşılıklı yarar sağlamak için bir bilgi teknolojisi (BT) uygulaması tarafından sağlanan müşterileri elde etmek, kârlılığını artırmak ve elde tutmak için bir stratejinin yaratıldığı, müşteri odaklı bir kültürün inşasıdır." şeklindeki tanımdır. Bu nedenle, MİY kavramının anlaşılmasını artırmak için, herhangi bir MİY girişiminin veya programının üç unsurdan (insan, süreç ve teknoloji) oluştuğu, MİY girişiminin veya programının farklı bileşenleri ve unsurları için kapsamlı ve kritik bir araştırmaya ihtiyaç vardır.

Lemon et al., (2002:12), şirketlerin dinamik bir müşteri ilişkileri yönetimine katılmalarını önermektedir, çünkü müşteriler bir şirketle iş yapmaya devam edip etmeyeceğini belirlerken, beklentiler dâhil geçmiş, şimdiki ve gelecekteki işlemleri göz önünde bulundururlar.

Yönetimin, tüm çalışanları ile MİY stratejilerinin ve hedeflerinin neler olduğuna dair iletişimine daha fazla dikkat etmelidir. MİY sorumluluklarının net iletişim ile net bir şekilde tanımlanması, atanması ve anlaşılması gerekir.

MİY türleri/formları, MİY'in üç seviyeye uzandığı bir kuruluştaki ne ölçüde hareket edeceğini kapsayacaktır; stratejik, operasyonel ve analitik (Buttle, 2008:4).

Stratejik MİY türü, kurumun kaynaklarının daha iyi yatırım yapılacağı yerdeki kararlar alınarak, rakiplerden daha iyi değer yaratarak ve sunarak müşterileri kazanmaya ve tutmaya adanmış müşteri odaklı bir iş kültürünün geliştirilmesine

odaklanmıştır. Kültür, liderlik davranışlarına, şirketin resmi sistemlerinin tasarımına ve firma içinde yaratılan mitlere ve hikâyelere yansır. Müşteri merkezli bir kültürde, kaynakların müşteri değerini en iyi artıracakları yerlerde tahsis edilmesini, müşteri memnuniyetini ve elde tutmayı artıran çalışan davranışlarını teşvik etmek için ödüllendirme sistemlerinin ve müşteri bilgilerinin şirket genelinde toplanması, paylaşılması ve uygulanması beklenir (Buttle, 2008:5).

Operasyonel tip M Y, pazarlama, servis ve satış otomasyonu dahil olmak üzere müşterilerin süreç otomasyonu ile ilgilidir (Buttle, 2004:3). Operasyonel M Y, müşteriye dönük iş süreçlerini otomatikleştirir. M Y yazılım uygulamaları pazarlama, satış ve servis işlevlerinin otomatikleştirilmesini ve entegre edilmesini sağlar (Buttle, 2008:7).

Analitik M Y hem müşteri hem de şirket değerini artırmak için müşteri ile ilgili verilerin, yakalanmak, depolamak, ayıklamak, işlenmek, yorumlanmak, dağıtmak, kullanmak, entegrasyonu ve raporlanması ile ilgilidir. Analitik M Y, müşteri ile ilgili bilgilerin temeli üzerine kuruludur. Müşteri ile ilgili veriler işletme genelinde depolarda bulunabilir: satış verileri (satın alma geçmişi), finansal veriler ( deme geçmişi, kredi puanı), pazarlama verileri (kampanya yanıtı, sadakat) ve hizmet verileri. Akıllı sorgulama şu sorulara cevap verir: En değerli müşterilerimiz kimlerdir? Hangi müşteriler rakiplere geçme eğilimi en yüksek? Hangi müşterilerin belirli bir teklife yanıt vermesi daha olasıdır?

Son yıllarda, ortaya büyük veri kavramı çıkmıştır. Büyük veriler; iklim bilgilerini toplamak için kullanılan sensörlerden, sosyal medya sitelerine, dijital fotoğraflara ve videolara  evrimi i yayınlanan,  evrimi i alımların işlem kayıtlarını ve cep telefonu GPS sinyalleri dâhil her yerden gelmektedir (Buttle, 2008:11-12).

Kennedy (2006:61), internetin ve diğer elektronik kanalların artık müşteri etkileşimi için önemli yeni boyutlar sunduğunu, E-M Y'nin ortaya çıkmasıyla müşteri ilişkilerinin daha dinamik ve etkileşimli hale geldiğini belirtmiştir. İnternet BT uygulamalarını kullanarak etkili müşteri yönetimi operasyonlarını uygulama imkanı sunar. Artık bir şirket, tüm yaşam döngüsü boyunca müşteri karlılığını ve bağlılığını en üst düzeye çıkarmak için müşteri davranışını izleyebilir ve bu verileri çözebilir.

Müşterileri korumak, yeni ilişkiler kurmaktan daha kârlı ifadesi özellikle değişen internet pazarında doğrudur. Boston Consulting Group, Web üzerinden mevcut müşterilere pazarlamanın 6.80 \$ olduğunu, bununla birlikte yeni bir Web müşterisi edinmenin 34 \$ olduğunu tahmin ediyor (Parker et al., 2009:108). Bir MİY stratejisi yeni müşteriler yaratmaya ve daha da önemlisi mevcut müşterileri geliştirmeye ve sürdürmeye yardımcı olabilir.

Müşteri ilişkilerini kurum amaçları doğrultusunda yönetebilmek için MİY günümüzde oldukça hissedilir olan ve gelecekte zorunlu olacak olan bir süreç olmuştur. Çünkü artık müşterilerle fiziki bir temasa geçmeden İnternet gibi teknolojiler vasıtasıyla müşterilerin ihtiyaçları karşılanmaktadır. Bu durum müşterilerin tercih ve isteklerinin bilinerek onlara uygun zamanda seçeneklerin sunulması kurumun tercih edilebilirliğini artıracaktır. MİY, müşteriye elde tutma ve dolayısıyla satışların artmasında etkilidir. Müşteriler yalnızca bir şirketin kendilerini tatmin etmeye çalıştığını algıladıklarında bile, önemli faydalar elde edilebilir.

Teknolojideki yenilikler, rekabetçi ortamlar ve internet, birebir girişimleri gerçeğe dönüştüren birkaç faktördür. Şirketler, alışveriş deneyimini kişiselleştirmek, satın alma taleplerini daha iyi tahmin etmek, müşterilere özel teklifler veya hizmetler sunmak, her bir müşterinin ekonomik avantajını değerlendirmek ve uzun vadeli karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmak için bu ilişkileri geliştirebilir.

MİY uygulamaları, müşteri kalıpları hakkında bilgi toplama ve analiz etme, müşteri davranışını yorumlama, zamanında ve etkili iletişim becerisiyle, teknolojik yeniliklerden tam anlamıyla yararlanır.

Günümüzde kuruluşlar, daha iyi iletişim, hızlı teslimat ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler aracılığıyla müşterilere en yüksek değeri vermeye odaklanmalıdır. MİY en etkili şekilde uygulayan kuruluşlar en büyük kazancı elde edeceklerdir.

## 5. ARAŞTIRMA METODU

Tez araştırmamızın bu bölümünde; araştırma konusu ile ilgili problem, ulaşılmak istenen amaç, araştırmanın diğer çalışmalardan farkını ortaya koyan önem, ulusal ve uluslararası literatüre olan katkıları ve araştırmayla ilgili varsayım ve sınırlılıklara değinilecektir.

### 5.1. Problem

Günümüzde; bilgiye çok hızlı ulaşılması ve elde edilenlerin kısa sürede tüketilmesi, dünyanın hemen hemen her yerinde aynı anda olayların izlenmesine imkân tanıyacak şekilde iletişimin gelişmesi, toplumda bireysel ve kurumsal ihtiyaçların artması buna karşılık kaynakların azalması, ihtiyaçları karşılayan işletmelerin gün geçtikçe fazlalaşması, tüketicilerin bilinçlenmesi ve haklarının korunmasına yönelik alınan yasal önlemler, tüketicilerin ihtiyaç duydukları ürünlere çok kolay ve kısa zamanda ulaşabilmeleri, işletmelerin bir ürünü sattıktan sonra da müşterilerine hizmet etme zorunda kalmaları, faaliyet gösterilen pazarda hepsi önceden öngörülemez farklılık gösterebilen rekabet koşullarının oluşması, çalışanların hak ve yükümlülüklerini yerine getirirken çeşitli nedenlerle farklı davranış şekilleri göstermeleri, müşterilerin aynı tür mal ve hizmeti farklı ücret karşılığında edinebilmeleri, işletmelerin sadece kaliteli mal üretilip onu pazarlamaya yönelmelerine değil o pazarda kârlılık oranlarını ve varlıklarını sürdürebilmeleri için tüm paydaşları dikkate almaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

İşletmelerin müşterilerini memnun edebilmesi ve rakiplerine karşı rekabetçi üstünlüğünü sürdürebilmesi için çalışanlarının iş tatminini ve motivasyonunu artıracak yöntemler üzerine odaklanması gerekmektedir.

İçsel pazarlama, işletmelerin daha iyi hizmet sağlaması noktasında çalışanlarının iç müşteri olarak görülerek, istek ve ihtiyaçlarının karşılandığı iş ortamının yaratılması olarak ifade edilebilmektedir.

İşletmeler, günümüzde dış müşterilere verdikleri önemi iç müşterilere de verdiklerinde, şirket bünyesinde bulunan çalışanlarının şirket hakkındaki fikirleri ve duygularının şirket hakkındaki birçok dışsal parametreyi de etkilediklerini anlamışlardır. Bu sebeple, içsel pazarlamanın şirketin performansına, başarısına ve itibarına etkisi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.

Literatürde içsel pazarlamanın iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu, iş tatmininin ise uzun dönemde örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki gösterebileceği ileri sürülmektedir.

İş yerinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak hale getirilmesi, onların iş ortamından beklentilerinin karşılanması, iş tatminlerini, işletmeye karşı örgütsel bağlılıklarını, işletme hedeflerini içselleştirmelerine ve dolayısıyla dış müşterilere yönelik tutum ve davranışlarının üst seviyeye çıkarak müşterilere yönelik örgüt kültürü oluşumunu olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

İtibar, genellikle şirketin kontrolü dışında olan, dışarıdan algılanan bir kategoridir (Fombrun and Shanley, 1990:234,241).

Kurumsal itibar, dış müşterilerin bilinmezlik durumlarında karar verme süreçlerini önemli derecede etkiler. Müşteriler, pazar içerisindeki alternatiflerini değerlendirirken kurumsal itibar, bu değerlendirme sürecinde önemli bir kriterdir.

İtibar yönetiminin önemi günümüz işletmeleri için, özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bağlamında gittikçe artmaktadır. Bu sebeple de strateji, iletişim, örgüt kuramları ve örgüt çalışmaları yapan araştırmacıların artan miktarda itibar yönetimine ilgi duymaya başladıkları gözlenmektedir.

İtibarlar, kaynakların ilk elden bilgilere dayanmasa da, bir görüş kaynağından üretilen inançların başka bir kaynak tarafından teyit edildildiği kendi kendini doğrulamasıdır. Dolayısıyla kilit paydaş grupları arasında olumlu bir itibara kavuşmak bir kuruluşun çıkarına olmalıdır. Bunu yaparken diğerlerinden farklı bir rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek zorundadır (Mohamad et al., 2007: 85).

Çalışan memnuniyeti, çalışanların daha çok somut olarak kurum içerisinde onlara sağlanan imkânlar ve hizmetlerden duyduğu memnuniyeti ifade eder.

Çalıştığı yeri aile, kendisini de o ailenin bir ferdi olarak gören, orada çalışmaktan mutlu olan ve bu sayede daha yüksek bir verimlilik düzeyiyle çalışan bir bireyin hem kendi gelişimine hem de işletmenin hedeflerine daha fazla yarar sağlayacağı ortadadır.

Bunun bilincinde olan işverenler ve onların yöneticileri de bu ortamın sağlanabilmesi amacıyla örgütsel bazı dinamikleri harekete geçirmek zorundadır.

Literatürde içsel, dışsal ve bireysel faktörler olarak nitelendirildiği görülen bu dinamiklerin özellikle bazılarının tartışmasız bir şekilde çalışanların memnuniyetlerine önemli etkiler yarattığı bilinmektedir.

Bu çalışmada, içsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisi ve bu ilişkide çalışan memnuniyetinin rolü üzerinde durulacaktır.

## **5.2. Amaç**

Bu çalışmanın temel amacı, içsel pazarlama faaliyetleri ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek ve varsayılan bu ilişkide çalışan memnuniyetinin aracılık rolü olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu amaçlar doğrultusunda cevaplanması gerekli sorular aşağıda sıralanmıştır:

1. İçsel pazarlama faaliyetleri ile kurumsal itibar arasında bir ilişki var mıdır?
2. İçsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile olan ilişkisinde, çalışan memnuniyetinin aracılık rolü var mıdır?
3. Katılımcıların içsel pazarlama faaliyetleri, kurumsal itibar algıları ve memnuniyet düzeyleri demografik özelliklere göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?

## **5.3. Önem**

Bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşmasında şüphesiz, kurum çalışanlarının rolü tartışılmazdır. Bu nedenle işletmeler pazar stratejilerini uygulamaya koyarken çalışanlara çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanların bu sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde yerine getirmesi, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında işletmelerin de çalışanlara yönelik rol ve sorumluluklarının bilincinde olması son derece önemlidir. Kendi çalışanlarını memnun edemeyen kurumların müşterilerini memnun etmesi pek mümkün değildir. Özellikle işletmede huzurlu bir iş ortamının sağlanması, ekip ruhuna önem verilmesi ve çalışanlara kendilerinin değerli olduğunun hissettirilmesi vb. davranışlar çalışanların kurumu benimsemelerinde katkı sağlamaktadır. Bunun yanında çalışanlara belirli kurallar dâhilinde karar verme yetkisinin de verilmesi, onların daha çok saygı görmesi ve ekibe ait olma duygusunu ön plana çıkarmaktadır.

Çalışanlar mutlu olduğu takdirde kurumun başarısı için çalışmakta ve yapmış oldukları işi benimsemektedirler. Sonuç olarak çalışanların mutlu olması, müşterilerin mutlu olması demektir. Dolayısıyla çalışanlar kurum içinde pazarlama rolü üstlenmektedirler.

Herhangi bir kurum veya kuruluşun paydaşları üzerinde oluşturduğu olumlu ve olumsuz algıları içeren kolektif bir değer olarak ifade edilen itibar, işletmenin pazardaki değerinin en temel bileşenidir. İtibar, maddi olmayan bir kavram olmasına rağmen araştırmalar; iyi bir itibarın kurum değerini arttırdığını ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir. Bir işletme paydaşları arasında özellikle; en büyük müşterileri, iş dünyasındaki fikir liderleri, tedarikçiler ile mevcut ve potansiyel çalışanlar gibi kilit paydaşlar arasında iyi bir üne sahipse hedeflerine daha kolay ulaşabilir. İyi itibar, hem müşterilerin hem de çalışanların işletmeye güvenmelerini ve sadık olmalarını sağlar. Ayrıca, çalışanların işe alımı, gelişimi ve işten ayrılmasında itibarlı bir kurumda çalışmanın birçok avantajının olmasından ötürü, insanlar böyle kurumlarda daha çok çalışma arzusu içindedirler.

Kurumsal itibar düzeyi yüksek olan işletmeler, pazarda kolayca yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızla kabul görmektedir.

Çalışanların kurum içinde pazarlama rolü üstlenmeleri onların memnuniyet düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir.

Literatürde içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti konularıyla ilgili yapılmış ayrı ayrı çalışmalar mevcuttur. Fakat içsel pazarlama faaliyetleri ile kurumsal itibar ilişkinin incelendiği ve bu ilişkinin çalışanların memnuniyet düzeyleri açısından değerlendirildiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla literatüre katkılar yapılabileceği, aynı zamanda Türkiye’de içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti konularında araştırma yapacak kişilere fayda sağlayacak tespitler ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

#### **5.4. Varsayımlar**

Araştırma kapsamındaki varsayımlar aşağıda gösterilmiştir:

1) Katılımcıların, anketteki sorulara verecekleri cevapların güvenilir olduğu ve gerçek algıları yansıttığı düşünülmektedir.

2) Katılımcıların, üyesi oldukları kütleyi temsil edebilme kabiliyetine sahip oldukları düşünülmektedir.

3) Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımaktadır.

4) Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz tekniklerinin araştırmanın amacına uygun olduğu değerlendirilmektedir.

### **5.5. Sınırlılıklar**

Araştırma için birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlar:

1) Bu araştırma; Türkiye ve Kıbrıs'ta faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerindeki çalışanların içsel pazarlama, kurumsal itibar ve memnuniyet algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile sınırlıdır.

2) Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı, anket yöntemi ile sınırlıdır. İçsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti konusunda geliştirilmiş olan ve veri toplama araçları kısmında belirtilen ölçeklerden faydalanılmıştır.

3) Katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik veriler “Kişisel Bilgi Formu”nun, içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmeye yönelik veriler Money ve Foreman’ın geliştirdiği “İçsel Pazarlama Ölçeği”nin, kurumsal itibarı ölçmeye yönelik veriler Fombrun ve arkadaşlarının geliştirdiği oldukları “Kurumsal İtibar Ölçeği”nin ve son olarak çalışanların memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik veriler ise Macdonald ve MacIntyre’nin geliştirdiği “Çalışan Memnuniyet Ölçeği”nin ölçmüş olduğu ifadeler ile sınırlıdır.

4) Katılımcıların verdiği cevapların anketin düzenlendiği dönemde yürürlükte bulunan mevzuatlardan etkilenmiş olabileceği değerlendirilmiştir.

### **5.6. Pilot Çalışma**

Araştırma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda üç değişkenli bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu değişkenlerden içsel pazarlama bağımsız, kurumsal itibar bağımlı ve son olarak çalışan memnuniyeti ise aracı değişken olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında değişkenleri temsil etmek için kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirlik testleri başarıyla sonuçlanmış olan bu ölçekler, bizzat orijinal kaynaktan alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerle ilgili ilk olarak, yabancı dilde yeterliliğe sahip uzman kişiler tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra ölçekteki ifadelerin anlam bütünlüğünü sağlamak maksadıyla akademik yetkinliğe sahip öğretim üyeleri yardımıyla gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son olarak, edebi ve dil anlamında uygun olduğuna karar verilen ifadelerle anket formu oluşturulmuştur.

Anket formu oluşturulduktan sonra ilk olarak 50 çalışana doldurtulmuştur. Fakat anketler doldurulmadan önce katılımcılara araştırma konusu hakkında ayrıntılı bilgi verilerek anlaşılmayan ifadeler olup olmadığı konusunda görüşlerine başvurulmuştur. Katılımcıların görüşlerini bildirmesiyle beraber bazı ifadelerde anlaşılabilirliği arttırmak amacıyla bazı küçük değişiklikler yapılmıştır. Katılımcıların anket formlarındaki soruları ortalama 9 ila 12 dakika arasında doldurdukları gözlemlenmiştir. Bu sürenin, katılımcıları sıkmayacağı ve onların dikkatlerini dağıtmayacağı düşünülmektedir. Bir buçuk aylık bu sürenin sonunda doldurulan anketlerden elde edilen veriler pilot çalışmanın yapılabilmesi için SPSS 21.0 veri istatistik programına aktarılmıştır.

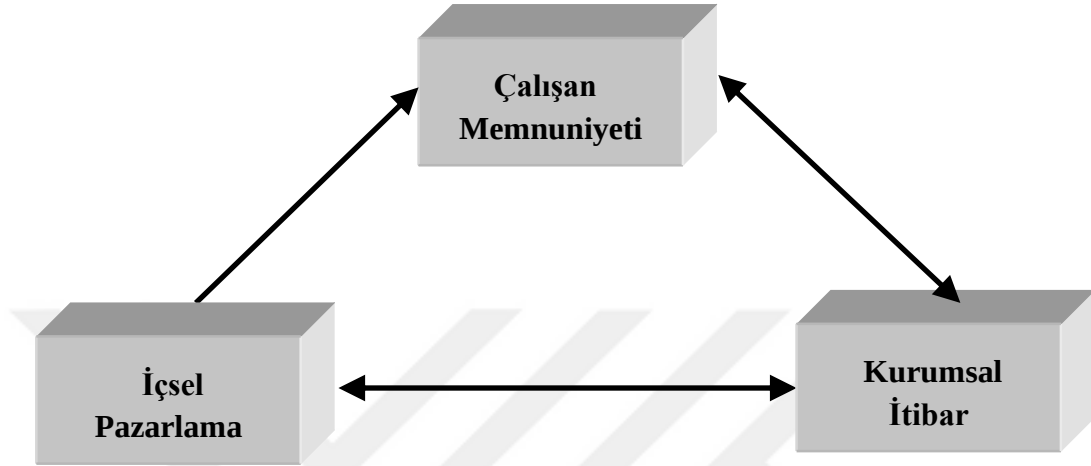
Araştırma verileri SPSS programına aktarıldıktan sonra ilk olarak, frekans analizleri ile betimleyici istatistikleri incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda araştırma verilerinin normal dağılım sergilediği, çarpıklık ve basıklık değerlerinin limit dahilinde oldukları gözlemlenmiştir. Normallik testlerinden sonra, ölçeklerin ve her bir ölçeğe ilişkin alt boyutların güvenilirlik katsayılarına bakılmış ve çalışmada kullanılan verilerin kısıtlı olmasına rağmen (N=50) güvenilirlik değerlerinin (0,90 üzeri) çok yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda ölçekteki ifadelerin anlaşılır olduğuna karar verilmiş ve anketler örneklem grubuna dağıtılmıştır.

## **5.7. Yöntem**

Araştırmanın yöntem bölümünde; ilk olarak araştırma modeli, evren ve örneklem açıklanacak, daha sonra belirlenen veri toplama araçları yardımıyla ihtiyaç duyulan verilerin toplanması, çözümlenmesi ve faktör analizi sonuçlarından bahsedilecektir.

## 5.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma amacı doğrultusunda çalışmanın temelini ve detaylarını yansıtan araştırma modeli; içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti konuları ile ilgili alanyazın taraması sonucunda aşağıda gösterildiği gibi oluşturulmuştur.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

İçsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiler ile ilgili yapılan ayrıntılı literatür araştırması sonucunda, bu üç değişkenin birlikte kullanıldığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin incelendiği çalışmalar mevcuttur. İçsel pazarlama ile kurumsal itibar arasındaki ilişki üzerine yapılan başlıca çalışmalarda; (Fettahlıoğlu ve ark., 2016:30-45; Babic-Hodovic, 2013:49-57) iki değişken arasındaki doğrusal ilişki incelenmiştir.

İçsel pazarlama ile memnuniyet arasındaki ilişki üzerine yapılan başlıca çalışmalarda; (Kaya ve Akyüz, 2015:1-30; Nittala and Kameswari, 2009:207-220; Oluseye et al., 2012: 18-30; Baran ve Arabelen, 2017:25-54; Chiu et al., 2014:206-222) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi incelenmiştir.

Kurumsal itibar ile memnuniyet arasındaki ilişki üzerine yapılan başlıca çalışmalarda; (Pool et al., 2016:1424-1434; Walsh et al., 2006: 412-420; Helm et al., 2009: 69-74; Wong et al., 2017:1-12) iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi incelenmiştir.

Alanyazın taraması neticesinde birtakım bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bu bilgiler ışığında araştırma modeline yönelik oluşturulan hipotezler şunlardır:

**H<sub>1a</sub>:** İçsel pazarlama ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** İçsel pazarlama ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Kurumsal itibar ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İçsel pazarlama kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>2b</sub>:** İçsel pazarlama çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>3b</sub>:** Çalışan memnuniyeti kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** İçsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolü vardır.

## **5.9. Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenimizi üniversiteler oluşturmaktadır. Türkiye ve KKTC’de faaliyet gösteren üniversitelerde çalışan personel örneklemimizi oluşturmaktadır. Üniversitelerden gerekli izinlerin alınmasını müteakip gerçekleştirilen bu araştırmaya toplam 672 personel katılmıştır. Yapılan araştırma soncunda doldurulan anketlerden 28’i eksik ve hatalı doldurulduğundan bu anketler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Geçerliliği kabul edilen 644 anket, araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur.

Araştırma evreninin tamamına ulaşmak çoğu zaman mümkün değildir. Dolayısıyla örneklem alma yoluna başvurulur. Örneklem hacminde artış sağlanması, evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığını azaltacaktır. Örneklem büyüklüğü ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken hususlardan biri de araştırmada kullanılacak istatistiksel analiz teknikleridir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için örneklem büyüklüğü çoğu zaman 30 ile 500 arasındaki yeterli olabilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2014:121). Bu hususta Sekaran (1992:253), en büyük evreni 10.000.000 ile sınırlandırmış ve bu büyüklükteki evren için örneklem sayısını minimum 384 olarak belirlemiştir (Altunışık ve ark., 2012:137).

Örneklem alma sürecinde evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından dolayı araştırma verileri, hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlaması noktasında

çok sayıda veri elde etmeyi sağlayacak “kolayda örnekleme yöntemi” (Altunışık ve ark., 2012: 142) ile toplanmıştır.

### **5.10. Veri Toplama Araçları**

Araştırma verilerini toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda 672 kişiyle irtibat sağlanmış ve doldurulan bu anketlerden yalnızca 644’ü araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur. Anketler, gerek yüz yüze gerekse internet teknolojisi sayesinde dijital olarak toplanmıştır.

Anket, üç adet ölçek ve bir de kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. Bu kapsamda:

- 1) Katılımcıların içsel pazarlama faaliyetlerine yönelik algılarını ölçmek için “İçsel Pazarlama Ölçeği”,
- 2) Katılımcıların kurumsal itibar algılarını ölçmek için “Kurumsal İtibar Ölçeği”,
- 3) Memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik de, “Çalışan Memnuniyeti Ölçeği”,
- 4) Son olarak, katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek için ise “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Anket formunda kişisel bilgi formu hariç, algısal ifadelerin ölçümü için 45 adet soru bulunmaktadır. Ölçekteki tüm ifadeler 5’li likert ile ölçülmüştür. 5’li likert derecelendirmesinde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

#### **5.10.1. İçsel Pazarlama Ölçeği**

İçsel pazarlama ile ilgili yapılan detaylı literatür taraması sonucunda konu ile ilgili gerek nitel gerekse ampirik düzeyde çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda içsel pazarlama ile ilgili geliştirilmiş olan ve ulaşılan ölçekler aşağıda gösterilmektedir. Bunlar;

- 1) Weber (2015) tarafından geliştirilen yönetim-çalışan çevresi ve çalışan-müşteri çevresi olmak üzere 2 boyuttan oluşan 10 soruluk “İçsel Pazarlama Ölçeği”,
- 2) Elsamen and Alshurideh (2012) tarafından geliştirilen motivasyon, iletişim, gelişim, çalışanların seçimi, işe alım (istihdam), çalışma ortamı ve destek

sistemi personel alımı ve olmak üzere 7 boyuttan oluşan 32 soruluk “İçsel Pazarlama Ölçeği”,

3) Money and Foreman (1995) tarafından geliştirilen gelişim, ödüllendirme ve vizyon olmak üzere 3 boyuttan oluşan 15 soruluk “İçsel Pazarlama Ölçeği”dir. Bu araştırmada, Money and Foreman (1996) tarafından geliştirilen gerek ulusal gerekse de uluslararası alanda birçok çalışmada kullanılarak geçerlik ve güvenilirliğini kanıtlanmış “İçsel Pazarlama Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; gelişim, ödüllendirme ve vizyon olmak üzere toplam 3 boyut ve 15 sorudan oluşmaktadır. Gelişim boyutu ile ilgili 8 soru, ödüllendirme boyutu ile ilgili 4 soru ve son olarak vizyon boyutu ile ilgili ise 3 soru bulunmaktadır. Ölçek ve alt boyutları aşağıdaki Çizelge 5.1.’de gösterilmektedir:

**Çizelge 5.1. İçsel Pazarlama Ölçeği ve Boyutları**

|                     |    |                                                                                                                     |
|---------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gelişim</b>      | 1  | Kurumum, çalışanlarını iş konusunda daha iyi bir performans göstermesi için hazırlar.                               |
|                     | 2  | Kurumum, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.              |
|                     | 3  | Kurumumda, çalışanların beceri ve bilgi gelişimi işletme içerisinde devam etmektedir.                               |
|                     | 4  | Kurumum, çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.                                                  |
|                     | 5  | Kurumum, hizmet rollerinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarını eğitir.                                       |
|                     | 6  | Kurumum, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılama esnekliğine sahiptir.                                          |
|                     | 7  | Kurumumda, çalışanlar arasındaki iletişime büyük önem verilir.                                                      |
|                     | 8  | Kurumum, çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yanı sıra niçin yapılması gerektiğini de öğretir.       |
| <b>Ödüllendirme</b> | 9  | Kurumumun performans ölçümü ve ödül sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.                           |
|                     | 10 | Kurumum, işletme vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.                                                |
|                     | 11 | Kurumum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar. |
|                     | 12 | Kurumumda mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabaları için ödüllendirilirler.                                         |
| <b>Vizyon</b>       | 13 | Kurumum, çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.                                                           |
|                     | 14 | Kurumum, vizyonunu iyi bir şekilde çalışanlara iletir.                                                              |
|                     | 15 | Kurumum, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.                                                          |

### 5.10.2. Kurumsal İtibar Ölçeği

Kurumsal itibar ile ilgili yapılan detaylı literatür taraması sonucunda konu ile ilgili gerek nitel gerekse ampirik düzeyde çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda kurumsal itibar ile ilgili geliştirilmiş olan ve ulaşılan ölçekler aşağıda gösterilmektedir. Bunlar;

1) Walsh et al. (2009) tarafından geliştirilen, müşteri odaklılık, iyi işveren, güvenilir ve finansal açıdan güçlü şirket, ürün ve hizmet kalitesi ve kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere 5 boyuttan oluşan 15 soruluk “Kurumsal İtibar Ölçeği”,

2) Fombrun et al. (1999) tarafından geliştirilen, ürün ve hizmet, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, kurumsal sosyal sorumluluk ve duygusal çekicilik olmak üzere 6 boyuttan oluşan 20 soruluk “Kurumsal İtibar Ölçeği”dir.

Bu araştırmada, Fombrun et al. (1999) tarafından geliştirilen ve gerek ulusal gerekse de uluslararası alanda birçok çalışmada kullanılarak geçerlik ve güvenilirliğini kanıtlanmış “Kurumsal İtibar Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; ürün ve hizmet, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, kurumsal sosyal sorumluluk ve duygusal çekicilik olmak üzere toplam 6 alt boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır. Ürün ve hizmet ile ilgili 4 soru, vizyon ve liderlik ile ilgili 3 soru, çalışma ortamı ile ilgili 3 soru, finansal performans ile ilgili 4 soru, sosyal ve çevresel sorumluluk ile ilgili 3 soru ve son olarak duygusal çekicilik ile ilgili de yine 3 soru bulunmaktadır (Fombrun et al., 1999:253). Orijinal ölçeğin Türkçe’ye çevrilerek Türk kültüründe kullanılabilmesine yönelik uyarlama çalışmaları Dayanç tarafından yapılmıştır (Dayanç, 2012:120-122). Ölçek ve alt boyutları aşağıda Çizelge 5.2.’de gösterilmektedir:

**Çizelge 5.2.** Kurumsal İtibar Ölçeği ve Boyutları

|                    |   |                                                                        |
|--------------------|---|------------------------------------------------------------------------|
| Ürün Ve Hizmet     | 1 | Kurumum, kaliteli eğitim ve hizmetler sunar.                           |
|                    | 2 | Kurumum, ödenilen paranın karşılığı olan hizmetleri sunar.             |
|                    | 3 | Kurumum, sunduğu eğitimin veya hizmetin arkasında durur.               |
|                    | 4 | Kurumum, eğitim ve hizmet konusunda yenilikçi bir anlayışa sahiptir.   |
| Vizyon ve Liderlik | 5 | Kurumumda mükemmel bir liderlik anlayışı vardır.                       |
|                    | 6 | Kurumumun gelecek için açık bir vizyonu vardır.                        |
|                    | 7 | Kurumum, eğitim fırsatlarını takip eder ve avantajlarından faydalanır. |

**Çizelge 5.2.** Kurumsal İtibar Ölçeği ve Boyutları (Devamı)

|                                   |    |                                                                          |
|-----------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çalışma Ortamı</b>             | 8  | Kurumum, iyi yönetilir.                                                  |
|                                   | 9  | Kurumum, çalışma koşulları bakımından iyi bir üniversite olarak görünür. |
|                                   | 10 | Kurumum, iyi akademik çalışanlara sahip bir üniversite olarak görünür.   |
|                                   | 11 | Kurumum, iyi idari görevlilere sahip bir üniversite olarak görünür.      |
| <b>Finansal Performans</b>        | 12 | Kurumumun finansal açıdan güçlü bir yapısı vardır.                       |
|                                   | 13 | Kurumum, büyüme konusunda gelecek için umut vaat eder.                   |
|                                   | 14 | Kurumum, rakiplerinden daha iyi bir performans gösterme eğilimindedir.   |
| <b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk</b> | 15 | Kurumum, çalışanlarına karşı davranışlarında yüksek standartları korur.  |
|                                   | 16 | Kurumum, kendisini çevreye karşı sorumlu olarak görür.                   |
|                                   | 17 | Kurumum, iyi amaçları destekler.                                         |
| <b>Duyusal Çekicilik</b>          | 18 | Kurumum hakkındaki hislerim olumlu yöndedir.                             |
|                                   | 19 | Kurumumu takdir eder ve saygı duyarım.                                   |
|                                   | 20 | Kurumuma güven duyarım.                                                  |

### 5.10.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

Çalışan Memnuniyeti ile ilgili yapılan detaylı literatür taraması sonucunda konu ile ilgili gerek nitel gerekse ampirik düzeyde çalışmalar mevcuttur. Bu kapsamda çalışan memnuniyeti ile ilgili geliştirilmiş olan ve ulaşılan ölçekler aşağıda gösterilmektedir. Bunlar;

- 1) Weiss et al. (1967) tarafından geliştirilen iş memnuniyetini ölçmek için MSQ (Minnesota Memnuniyet Anketi),
- 2) Hackman and Oldham'ın (1975) geliştirdiği ihtiyaç memnuniyeti anketi.

Bu çalışma kapsamında çalışan memnuniyeti ile ilgili algıların ölçümü için Macdonald and MacIntyre (1997) tarafından geliştirilen ve 10 sorudan oluşan tek boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Macdonald and MacIntyre (1997) tarafından geliştirilen bu ölçek, ulusal ve uluslararası alanlarda olmak üzere daha önce birçok çalışmada kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış olan orijinal

kaynaktan alınmıştır (Macdonald and MacIntyre, 1997:16). Ölçek, aşağıda Çizelge 5.3.'de gösterilmektedir:

**Çizelge 5.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği**

- 
- 1 Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir edilirim.
  - 2 Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissederim.
  - 3 Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissederim.
  - 4 İşim konusunda kendimi güvende hissederim.
  - 5 Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.
  - 6 Genel olarak, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanırım.
  - 7 Bu kurumda aldığım ücretten memnunum.
  - 8 Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.
  - 9 Yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.
  - 10 Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissederim.
- 

#### **5.10.4. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel bilgi formu, çalışanların bireysel özelliklerini ortaya çıkarmak için oluşturulmuş bir formdur. Araştırma kapsamında oluşturulan kişisel bilgi formunda; çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi ile ilgili bilgilerine yer verilmiştir. Bu formun hazırlanmasındaki temel amaç, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin demografik değişkenler bağlamında farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

#### **5.11. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi**

Araştırmaya ait veriler, 2019 yılı Mayıs - Ağustos ayları arasında toplanmıştır. Anket formları ile toplanan veriler, gerekli analizlerin yapılması için AMOS 21 ([Analysis of Moment Structures](#)) ve SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) veri analiz programlarına yüklenerek hazır duruma getirilmiştir.

Güvenilirlik analizlerine geçmeden önce, eksik veya hatalı verilerin olup olmadığı kontrol edilmiş ve uygun olmayan anket formları çalışmadan çıkarılmıştır. Devamında, her bir ölçeğin ulusal bağlamda çalışıp çalışmadığını tespit etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Literatürde belirlenen boyutlardan farklı olarak ortaya çıkan yeni boyutlar doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Böylece oluşan ölçeklerin örneklem üzerindeki geçerlilikleri teyit edilmiş ve devamında ortaya çıkan tüm yeni boyutların ayrı ayrı güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapılmasına müteakip araştırmaya ait hipotezler test edilmiştir. Son olarak içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyetinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizler yapılacaktır.

### 5.12. Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı Bulgular

Anket formunda yer alan ifadelerin birbirleriyle tutarlılığının göstergesi olan güvenilirlik için en sık kullanılan yöntemlerin başında gelen Cronbach Alfa Tekniği kullanılmıştır. Cronbach Alfa Tekniği Likertli tip ölçeklerde sıklıkla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu değer “ $\alpha$ ” simgesi ile gösterilmektedir. Cronbach Alfa değerlendirmesi aşağıdaki gibidir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018:19).

$0 < \alpha < 0.40$  ise güvenilir değil

$0.40 < \alpha < 0.60$  düşük güvenilir

$0.60 < \alpha < 0.80$  oldukça güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$  yüksek güvenilir

İçsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti ölçeklerinin faktör analizleri öncesindeki güvenilirlik test sonuçları Çizelge 5.4.’de gösterilmektedir.

**Çizelge 5.4.** Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

---

• **İçsel Pazarlama Ölçeği: 0,964**

---

İçsel Pazarlama Ölçeği Gelişim Boyutu: 0,936

İçsel Pazarlama Ölçeği Ödüllendirme Boyutu: 0,908

İçsel Pazarlama Ölçeği Vizyon Boyutu: 0,912

**Çizelge 5.4. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Devamı)**

• **Kurumsal İtibar Ölçeği: 0,985**

Kurumsal İtibar Ölçeği Ürün ve Hizmet Boyutu: 0,944

Kurumsal İtibar Ölçeği Vizyon ve Liderlik Boyutu: 0,936

Kurumsal İtibar Ölçeği Çalışma Ortamı Boyutu: 0,934

Kurumsal İtibar Ölçeği Finansal Performans Boyutu: 0,936

Kurumsal İtibar Ölçeği Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutu: 0,939

Kurumsal İtibar Ölçeği Duygusal Çekicilik Boyutu: 0,966

• **Çalışan Memnuniyeti Ölçeği: 0,907**

Çizelge 5.4.'deki "α" değerleri incelendiğinde tüm ölçekler, hem bütünsel olarak hem de alt boyutlar açısından yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Bu durum ölçeklerimizin son derece güvenilir sonuçlar verebileceğinin bir ölçütüdür. Bunun yanında ölçeklere ilişkin hesaplanan tanımlayıcı bulgular da Çizelge 5.5.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 5.5. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bulgular**

|          | <b>İçsel Pazarlama</b>                                                                                 | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>Çarpıklık</b> | <b>Basıklık</b> |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------------|-----------------|
| <b>1</b> | Kurumum, çalışanlarını iş konusunda daha iyi bir performans göstermesi için hazırlar.                  | 3,1879      | 1,21311           | -0,354           | -0,985          |
| <b>2</b> | Kurumum, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür. | 3,1118      | 1,19742           | -,222            | -1,000          |
| <b>3</b> | Kurumumda, çalışanların beceri ve bilgi gelişimi işletme içerisinde devam etmektedir.                  | 3,4208      | 1,06912           | -,670            | -,367           |
| <b>4</b> | Kurumum, çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.                                     | 3,2283      | 1,16683           | -,340            | -,899           |
| <b>5</b> | Kurumum, hizmet rollerinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarını eğitir.                          | 3,2298      | 1,09997           | -,408            | -,780           |
| <b>6</b> | Kurumum, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılama esnekliğine sahiptir.                             | 2,9876      | 1,13471           | -,129            | -,987           |
| <b>7</b> | Kurumumda, çalışanlar arasındaki iletişime büyük önem verilir.                                         | 3,1599      | 1,22222           | -,288            | -1,030          |

**Çizelge 5.5.** İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bulgular (Devamı)

|           | <b>İçsel Pazarlama</b>                                                                                              | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>Çarpıklık</b> | <b>Basıklık</b> |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------------|-----------------|
| <b>8</b>  | Kurumum, çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yanı sıra niçin yapılması gerektiğini de öğretir.       | 3,1009      | 1,13096           | -,277            | -,970           |
| <b>9</b>  | Kurumumun performans ölçümü ve ödül sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.                           | 2,6786      | 1,21836           | ,246             | -1,007          |
| <b>10</b> | Kurumum, işletme vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.                                                | 2,8152      | 1,21102           | ,042             | -1,059          |
| <b>11</b> | Kurumum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar. | 3,1568      | 1,17461           | -,336            | -,921           |
| <b>12</b> | Kurumumda mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabaları için ödüllendirilirler.                                         | 2,7531      | 1,22426           | ,092             | -1,128          |
| <b>13</b> | Kurumum, çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.                                                           | 3,0124      | 1,15239           | -,244            | -,984           |
| <b>14</b> | Kurumum, vizyonunu iyi bir şekilde çalışanlara iletir.                                                              | 3,1382      | 1,14616           | -,322            | -,900           |
| <b>15</b> | Kurumum, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.                                                          | 3,2112      | 1,10370           | -,446            | -,778           |

Konuyla ilgili farklı yaklaşımlar olmakla birlikte Can (2014:85), çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,96 ve -1,96 aralığında olduğu durumlarda dağılımın normal olarak gerçekleştiğini kabul etmiştir. Çizelge 5.5.'deki istatistiklere bakıldığında; içsel pazarlama ölçeğine ait soru bazında çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım sergilediği görülmüştür.

**Çizelge 5.6.** Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bulgular

|    | <b>Kurumsal İtibar</b>                                                   | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>Çarpıklık</b> | <b>Basıklık</b> |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------------|-----------------|
| 1  | Kurumum, kaliteli eğitim ve hizmetler sunar.                             | 6,4984      | 2,46310           | -,497            | -,554           |
| 2  | Kurumum, ödenilen paranın karşılığı olan hizmetleri sunar.               | 6,5047      | 2,57424           | -,466            | -,639           |
| 3  | Kurumum, sunduğu eğitimin veya hizmetin arkasında durur.                 | 6,8494      | 2,59872           | -,590            | -,556           |
| 4  | Kurumum, eğitim ve hizmet konusunda yenilikçi bir anlayışa sahiptir.     | 6,7034      | 2,71862           | -,612            | -,651           |
| 5  | Kurumumda mükemmel bir liderlik anlayışı vardır.                         | 5,7516      | 3,00291           | -,169            | -1,246          |
| 6  | Kurumumun gelecek için açık bir vizyonu vardır.                          | 6,2919      | 2,98496           | -,383            | -1,137          |
| 7  | Kurumum, eğitim fırsatlarını takip eder ve avantajlarından faydalanır.   | 6,2438      | 2,79933           | -,330            | -1,043          |
| 8  | Kurumum, iyi yönetilir.                                                  | 6,1211      | 3,01952           | -,371            | -1,144          |
| 9  | Kurumum, çalışma koşulları bakımından iyi bir üniversite olarak görünür. | 6,5248      | 2,80707           | -,507            | -,884           |
| 10 | Kurumum, iyi akademik çalışanlara sahip bir üniversite olarak görünür.   | 6,6801      | 2,66307           | -,546            | -,722           |
| 11 | Kurumum, iyi idari görevlilere sahip bir üniversite olarak görünür.      | 6,2733      | 2,84649           | -,389            | -1,014          |
| 12 | Kurumumun finansal açıdan güçlü bir yapısı vardır.                       | 6,1444      | 2,85131           | -,328            | -,960           |
| 13 | Kurumum, büyüme konusunda gelecek için umut vaat eder.                   | 6,5807      | 2,90299           | -,486            | -,979           |
| 14 | Kurumum, rakiplerinden daha iyi bir performans gösterme eğilimindedir.   | 6,4612      | 2,84160           | -,418            | -,983           |
| 15 | Kurumum, çalışanlarına karşı davranışlarında yüksek standartları korur.  | 5,8587      | 2,88347           | -,189            | -1,160          |
| 16 | Kurumum, kendisini çevreye karşı sorumlu olarak görür.                   | 6,6615      | 2,76340           | -,539            | -,790           |
| 17 | Kurumum, iyi amaçları destekler.                                         | 6,8773      | 2,74451           | -,637            | -,675           |
| 18 | Kurumum hakkındaki hislerim olumlu yöndedir.                             | 6,9332      | 2,81302           | -,685            | -,631           |
| 19 | Kurumumu takdir eder ve saygı duyarım.                                   | 7,1366      | 2,74470           | -,751            | -,481           |
| 20 | Kurumuma güven duyarım.                                                  | 6,6755      | 2,96038           | -,566            | -,894           |

Çizelge 5.6.'daki istatistiklere bakıldığında; kurumsal itibar ölçeğine ait soru bazında çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım sergilediği görülmüştür.

**Çizelge 5.7. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Tanımlayıcı Bulgular**

|           | <b>Çalışan Memnuniyeti</b>                                             | <b>Ort.</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>Çarpıklık</b> | <b>Basıklık</b> |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------------|-----------------|
| <b>1</b>  | Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir edilirim.                     | 3,2298      | 1,17781           | -,459            | -,770           |
| <b>2</b>  | Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissederim.                 | 3,7500      | ,99200            | -,912            | ,479            |
| <b>3</b>  | Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissederim.                     | 3,7127      | 1,03429           | -,935            | ,517            |
| <b>4</b>  | İşim konusunda kendimi güvende hissederim.                             | 3,5140      | 1,07196           | -,777            | ,047            |
| <b>5</b>  | Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.                         | 3,4363      | 1,18859           | -,592            | -,596           |
| <b>6</b>  | Genel olarak, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanırım. | 4,0466      | ,95188            | -1,309           | 1,742           |
| <b>7</b>  | Bu kurumda aldığım ücretten memnunum.                                  | 3,0916      | 1,29696           | -,291            | -1,134          |
| <b>8</b>  | Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.                     | 3,6413      | 1,13213           | -,779            | -,193           |
| <b>9</b>  | Kurumumda, yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.               | 3,8649      | 1,02477           | -1,093           | ,883            |
| <b>10</b> | Yaptığım iş konusunda kendimi iyi his ederim.                          | 4,0280      | ,94111            | -1,145           | 1,308           |

Çizelge 5.7.'deki istatistiklere bakıldığında; çalışan memnuniyeti ölçeğine ait soru bazında çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım sergilediği görülmüştür.

### **5.13. İçsel Pazarlama Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi**

Birbirleri ile karşılıklı ilişki içerisinde bulunan çok sayıda değişkenin bir araya getirilerek az sayıda anlamlı yeni faktörler bulmayı amaçlayan çok değişkenli analizlere faktör analizi adı verilmektedir (Büyüköztürk, 2002:472). Bu kapsamda içsel pazarlama ölçeğinin güvenilir ve geçerli sonuçlar verebilmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinin geçerli ve güvenilir sonuçlar verebilmesi için veri setinin sahip olması gereken bazı ön koşullar vardır. Bu koşullardan birincisi, veri setinin dağılımının normalliğidir. İkincisi, örneklem hacmi yeterliliğidir ve farklı görüşler olmakla birlikte değişken başına madde sayısı x 5-10 önerilmektedir. Üçüncüsü,

korelasyon katsayılarının yeterliliğidir. Ölçekteki maddeler arası korelasyon katsayı değerlerinin 0,30-0,60 aralığında olması beklenir. Dördüncüsü, veri yapısının faktör analizi için yeterliliğini ölçen Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeridir. KMO değerinin 0,6'dan büyük olması beklenir. Son olarak, anlamlı korelasyonların varlığını gösteren Bartlett's küresellik testinin de yapılması gereklidir ve bu testteki "p" değerinin anlamlı çıkması beklenir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 291).

Bu bilgiler doğrultusunda; içsel pazarlama ölçeğine ait veri setinin faktör analizleri öncesi yapılan normallik testi sonucunda normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan 644 adet veri, örneklem hacmimizin yeterli olduğunu göstermektedir. Maddeler arası korelasyon katsayılarının da yeterli olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında KMO değerinin (0,961) de 0,6'dan büyük olduğu görülmüştür. Son olarak, Bartlett's testindeki "p" değerinin (0,000) de 0,05'den küçük olduğu görülmüştür.

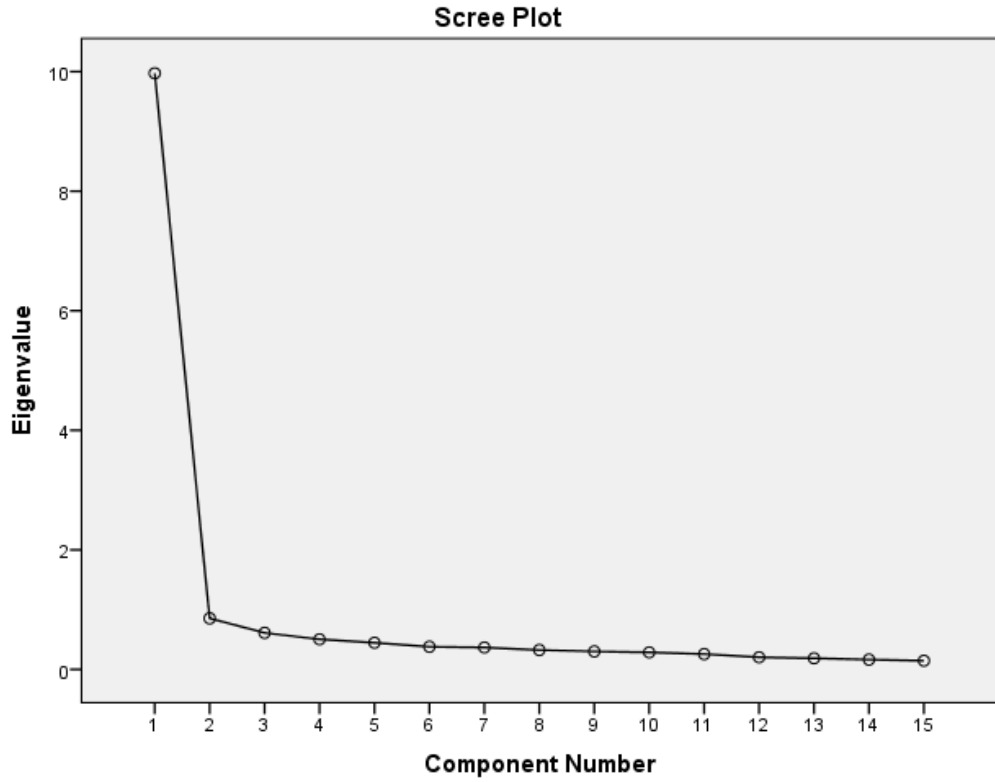
Faktörleştirmeye yönelik yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda, orijinalde 3 boyut ve 15 sorudan oluşan içsel pazarlama ölçeğinin araştırma kapsamındaki örneklem üzerinde toplam varyansın % 66,48'ini açıklayan tek boyut ve 15 sorudan oluştuğu görülmüştür. Oluşan bu yapı tek boyutlu olduğundan faktör döndürme işlemi uygulanmamıştır. Ölçekle ilgili açımlayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 5.8.'de görülmektedir.

**Çizelge 5.8.** İçsel Pazarlama Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları

| İfadeler                                                                                                               | İçsel Pazarlama |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 13.Kurumum, çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.                                                           | ,870            |
| 1.Kurumum, çalışanlarını iş konusunda daha iyi bir performans göstermesi için hazırlar.                                | ,860            |
| 15.Kurumum, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.                                                          | ,841            |
| 5.Kurumum, hizmet rollerinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarını eğitir.                                        | ,836            |
| 14.Kurumum, vizyonunu iyi bir şekilde çalışanlara iletir.                                                              | ,833            |
| 8.Kurumum, çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yanı sıra niçin yapılması gerektiğini de öğretir.        | ,830            |
| 11.Kurumum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar. | ,819            |
| 4.Kurumum, çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.                                                   | ,814            |
| 12.Kurumumda mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabaları için ödüllendirilirler.                                         | ,803            |

**Çizelge 5.8.** İçsel Pazarlama Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                                                 | İçsel Pazarlama            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 9.Kurumumun performans ölçümü ve ödül sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.              | ,800                       |
| 2.Kurumum, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür. | ,798                       |
| 10.Kurumum, işletme vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.                                  | ,796                       |
| 7.Kurumumda, çalışanlar arasındaki iletişime büyük önem verilir.                                         | ,794                       |
| 3.Kurumumda, çalışanların beceri ve bilgi gelişimi işletme içerisinde devam etmektedir.                  | ,766                       |
| 6.Kurumum, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılama esnekliğine sahiptir.                             | ,765                       |
| <b>Özdeğer</b>                                                                                           | 9,973                      |
| <b>Açıklanan Varyans (%)</b>                                                                             | 66,48                      |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>                                                                      | 66,48                      |
| <b>Cronbach Alpha</b>                                                                                    | 0,964                      |
| <b>KMO: 0,961</b>                                                                                        | <b>Bartlett's p: 0,000</b> |
| <b>Ki-kare: 8775,198</b>                                                                                 | <b>df:105</b>              |

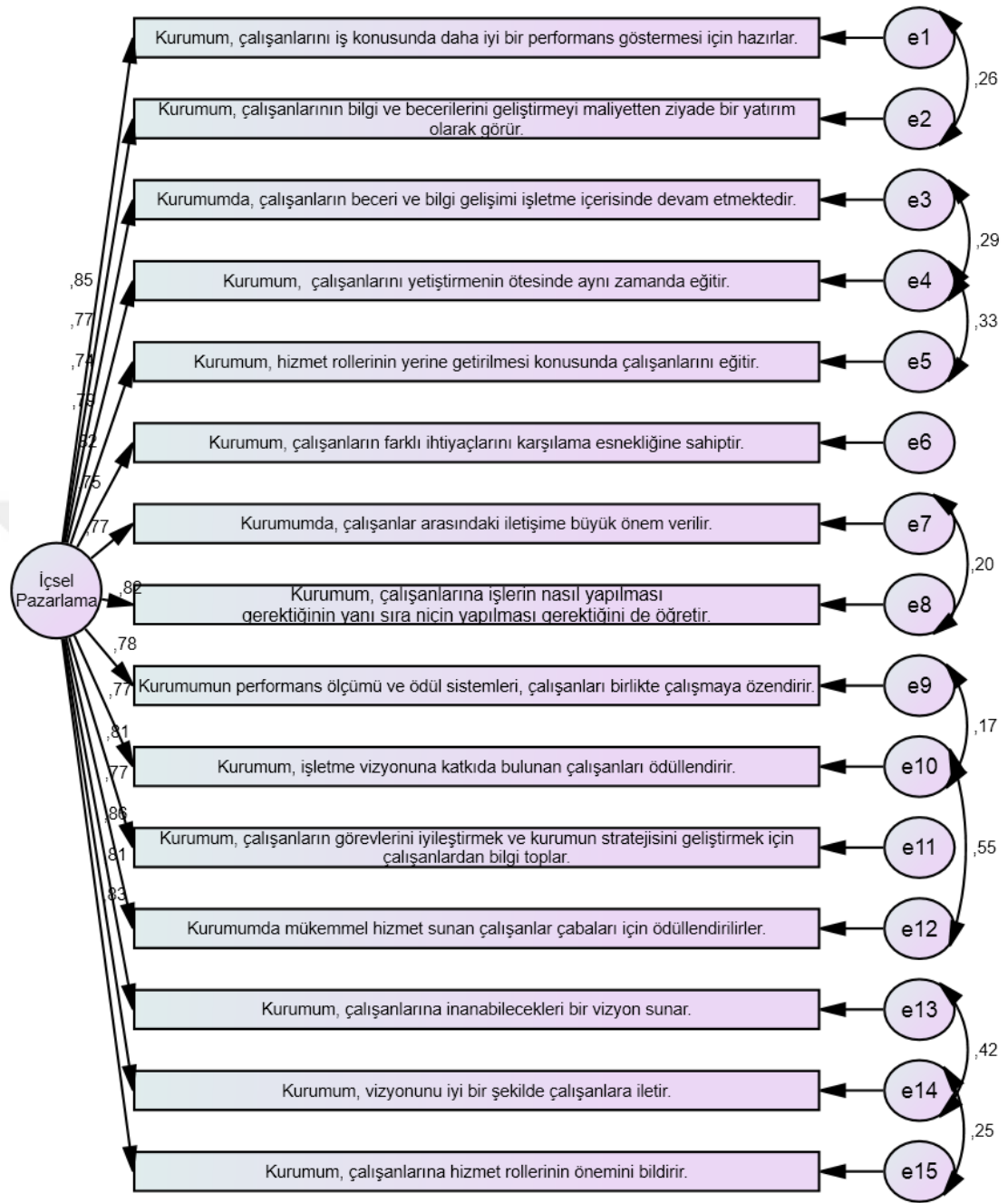


**Şekil 5.2.** İçsel Pazarlama Ölçeği Yamaç Grafiği

Yamaç serpinti grafiğine bakıldığında bu yapının tek faktörlü olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre 15 maddeden oluşan ve tek boyutlu olan bu yapı, 0,964 alfa değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

#### **5.14. İçsel Pazarlama Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde tek boyutlu olarak ortaya çıkan bu yeni kuramsal yapının geçerliliğini test etmek amacıyla içsel pazarlama ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde uyum iyiliği değerleri göz önüne alınarak gerekli işlemler yapılmıştır. Bu kapsamda içsel pazarlama ölçeğine ait elde edilen uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve tek boyuttan oluşan modelimizin veri ile daha iyi uyum sağlayabilmesini gerçekleştirmek amacıyla bir takım modifikasyonlar yapılmıştır. Bu kapsamda korelasyon katsayısı bakımından birbiriyle yakın anlamlı, diğer bir ifade ile hataları benzer olan içsel pazarlama ölçeğindeki 1 ve 2'nci, 3 ve 4'üncü, 4 ve 5'inci, 7 ve 8'inci, 9 ve 10'uncu, 10 ve 12'nci, 13 ve 14'üncü ile 14 ve 15'inci ifadeler ilişkilendirilmiştir. Yapılan bu ilişkilendirme ile birlikte eşik sınırlar içerisinde yer alan yeni uyum iyiliği değerleri, bu modelin veri ile uyumunu doğrulamış ve ölçeğin geçerliliği kabul edilmiştir. Modifikasyon sonrası elde edilen doğrulayıcı faktör analizi diyagramı ile modele ait uyum iyiliği değerleri Şekil 5.3. ve Çizelge 5.9.'da görülmektedir.



Şekil 5.3. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

**Çizelge 5.9.** İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Uyum İyiği Değerleri

| İndeksler               | Değerler |
|-------------------------|----------|
| Chi-square ( $\chi^2$ ) | 350,4    |
| df                      | 82       |
| $\chi^2/df$             | 4,273    |
| p                       | ,000     |
| CFI                     | ,969     |
| GFI                     | ,933     |
| AGFI                    | ,902     |
| RMSEA                   | ,071     |
| Cronbach Alpha          | ,964     |

Verilerin model ile uyumunu test etmek amacıyla kullanılan temel istatistikler;  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI ile RMSEA değerleridir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 317).  $\chi^2/df$  oranı ( $4,273 < 5$ ), CFI ( $0,969 > 0,90$ ), GFI ( $0,933 > 0,90$ ), AGFI ( $0,902 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,07 < 0,08$ ) değerleri ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre tek boyut ve 15 sorudan oluşan içsel pazarlama ölçeğinin hipotez testlerinde kullanılmasına karar verilmiştir.

### 5. 15. Kurumsal İtibar Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Kurumsal itibar ölçeğinin güvenilir ve geçerli sonuçlar verebilmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ait veri setinin faktör analizleri öncesi yapılan normallik testi sonucunda normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan 644 adet veri, örneklem hacmimizin yeterli olduğunu göstermektedir. Maddeler arası korelasyon katsayılarının da yeterli olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında KMO değerinin ( $0,977$ ) de  $0,6$ 'dan büyük olduğu

görülmüştür. Son olarak, Bartlett's testindeki “p” değerinin (0,000) de 0,05’den küçük olduğu görülmüştür.

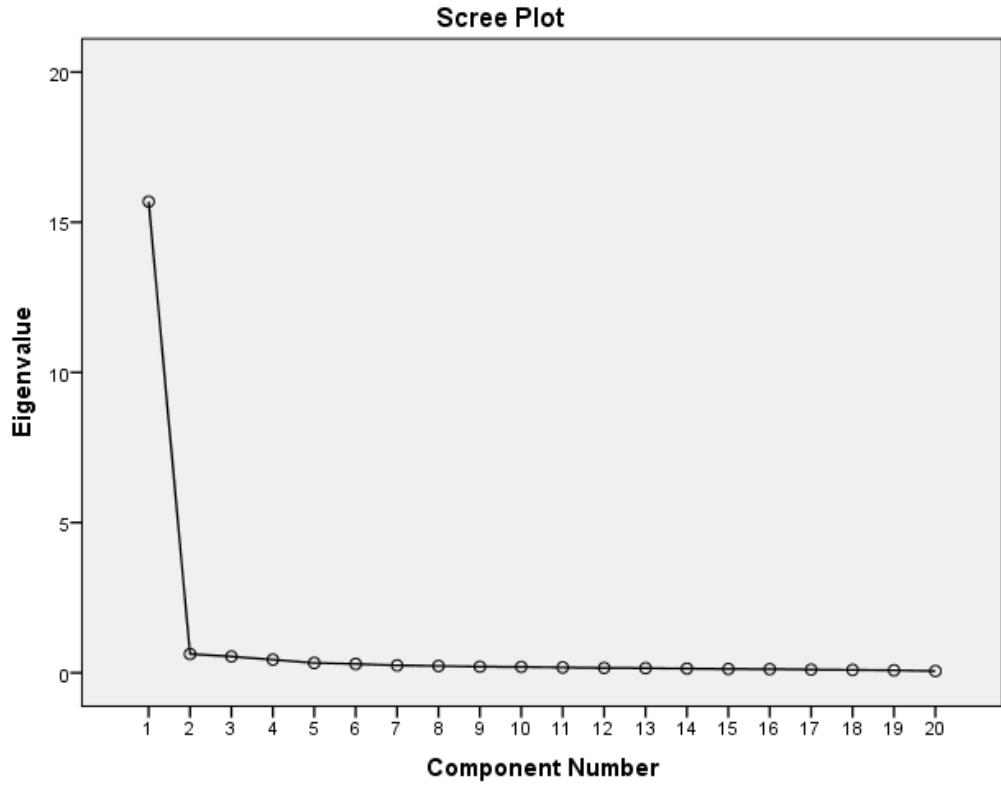
Faktörleştirmeye yönelik yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda, orijinalde 6 boyut ve 20 sorudan oluşan kurumsal itibar ölçeğinin araştırma kapsamındaki örneklem üzerinde toplam varyansın % 78,43’ünü açıklayan tek boyut ve 20 sorudan oluştuğu görülmüştür. Oluşan bu yapı tek boyutlu olduğundan faktör döndürme işlemi uygulanmamıştır. Ölçekle ilgili açıklayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 5.10.’da görülmektedir.

**Çizelge 5.10.** Kurumsal İtibar Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları

| İfadeler                                                                    | Kurumsal İtibar |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 6. Kurumumun gelecek için açık bir vizyonu vardır.                          | ,920            |
| 13. Kurumum, büyüme konusunda gelecek için umut vaat eder.                  | ,912            |
| 16. Kurumum, kendisini çevreye karşı sorumlu olarak görür.                  | ,910            |
| 17. Kurumum, iyi amaçları destekler.                                        | ,907            |
| 14. Kurumum, rakiplerinden daha iyi bir performans gösterme eğilimindedir.  | ,905            |
| 19. Kurumumu takdir eder ve saygı duyarım.                                  | ,905            |
| 8. Kurumum, iyi yönetilir.                                                  | ,905            |
| 15. Kurumum, çalışanlarına karşı davranışlarında yüksek standartları korur. | ,904            |
| 20. Kurumuma güven duyarım.                                                 | ,902            |
| 18. Kurumum hakkındaki hislerim olumlu yöndedir.                            | ,901            |
| 7. Kurumum, eğitim fırsatlarını takip eder ve avantajlarından faydalanır.   | ,898            |
| 4. Kurumum, eğitim ve hizmet konusunda yenilikçi bir anlayışa sahiptir..    | ,894            |
| 9. Kurumum, çalışma koşulları bakımından iyi bir üniversite olarak görünür. | ,886            |
| 3. Kurumum, sunduğu eğitimin veya hizmetin arkasında durur.                 | ,884            |

**Çizelge 5.10.** Kurumsal İtibar Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları (Devamı)

| İfadeler                                                                   | Kurumsal İtibar            |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 10. Kurumum, iyi akademik çalışanlara sahip bir üniversite olarak görünür. | ,872                       |
| 1. Kurumum, kaliteli eğitim ve hizmetler sunar.                            | ,870                       |
| 11. Kurumum, iyi idari görevlilere sahip bir üniversite olarak görünür.    | ,863                       |
| 5. Kurumumda mükemmel bir liderlik anlayışı vardır.                        | ,854                       |
| 2. Kurumum, ödenilen paranın karşılığı olan hizmetleri sunar.              | ,819                       |
| 12. Kurumumun finansal açıdan güçlü bir yapısı vardır.                     | ,791                       |
| <b>Özdeğer</b>                                                             | 15,687                     |
| <b>Açıklanan Varyans (%)</b>                                               | 78,43                      |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>                                        | 78,43                      |
| <b>Cronbach Alpha</b>                                                      | 0,985                      |
| <b>KMO: 0,977</b>                                                          | <b>Bartlett's p: 0,000</b> |
| <b>Ki-kare: 18540,732</b>                                                  | <b>df:190</b>              |

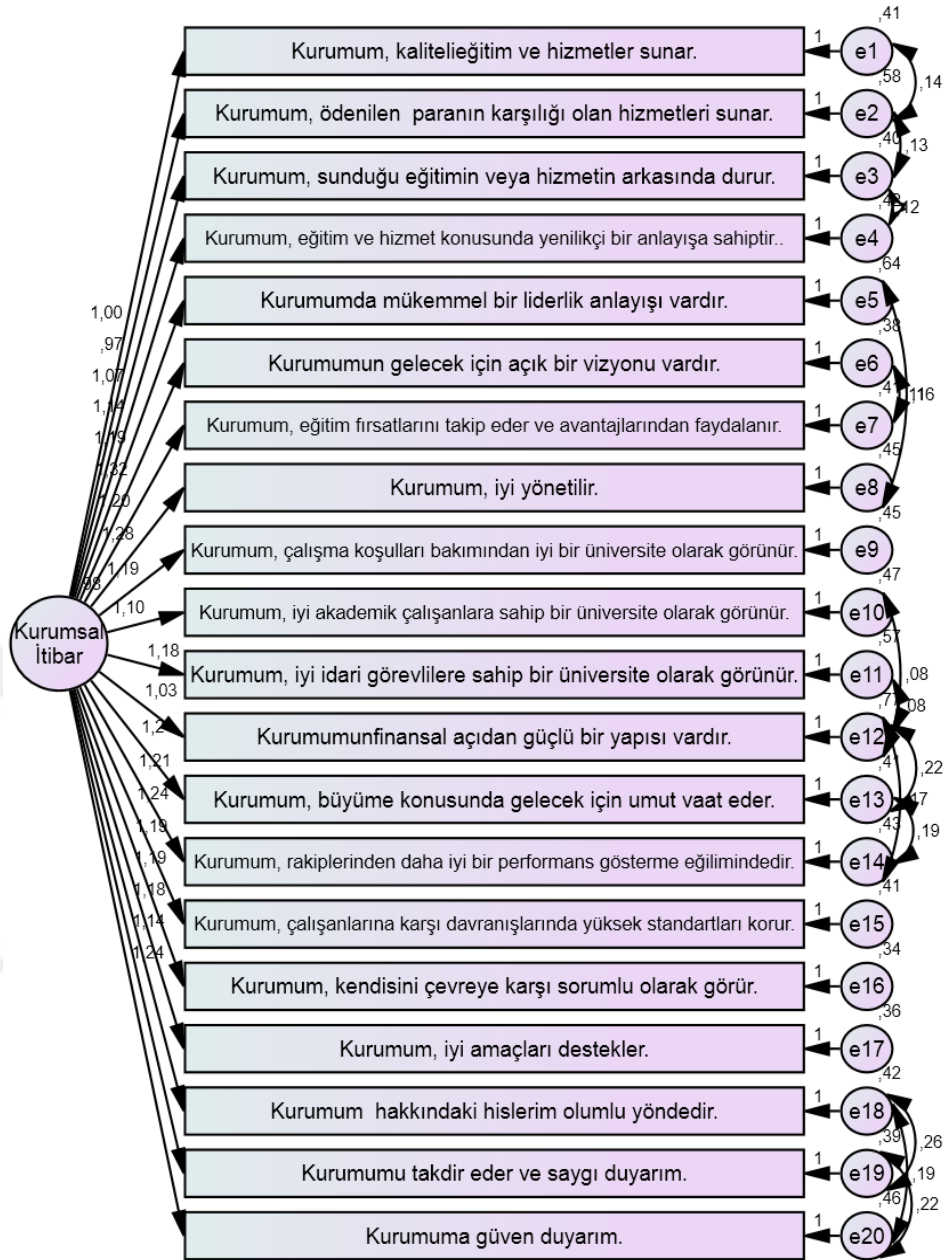


**Şekil 5.4.** Kurumsal İtibar Ölçeği Yamaç Grafiği

Yamaç serpinti grafiğine bakıldığında bu yapının tek faktörlü olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre 20 maddeden oluşan ve tek boyutlu olan bu yapı, 0,985 alfa değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

#### **5.16. Kurumsal İtibar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde tek boyutlu olarak ortaya çıkan bu yeni kurumsal yapının geçerliliğini test etmek amacıyla kurumsal itibar ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde uyum iyiliği değerleri göz önüne alınarak gerekli işlemler yapılmıştır. Bu kapsamda kurumsal itibar ölçeğine ait elde edilen uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve tek boyuttan oluşan modelimizin veri ile daha iyi uyum sağlayabilmesini gerçekleştirmek amacıyla bir takım modifikasyonlar yapılmıştır. Bu kapsamda korelasyon katsayısı bakımından birbiriyle yakın anlamlı, diğer bir ifade ile hataları benzer olan kurumsal itibar ölçeğindeki 1 ve 2'nci, 2 ve 3'üncü, 3 ve 4'üncü, 6 ve 7'nci, 5 ve 8'inci, 10 ve 12'nci, 11 ve 12'nci, 12 ve 13'üncü, 12 ve 14'üncü, 13 ve 14'üncü, 18 ve 19'uncu, 18 ve 20'nci ile 19 ve 20'nci ifadeler ilişkilendirilmiştir. Yapılan bu ilişkilendirme ile birlikte eşik sınırlar içerisinde yer alan yeni uyum iyiliği değerleri, bu modelin veri ile uyumunu doğrulamış ve ölçeğin geçerliliği kabul edilmiştir. Modifikasyon sonrası elde edilen doğrulayıcı faktör analizi diyagramı ile modele ait uyum iyiliği değerleri Şekil 5.5. ve Çizelge 5.11.'de görülmektedir.



Şekil 5.5. Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

**Çizelge 5.11.** Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

| İndeksler               | Değerler |
|-------------------------|----------|
| Chi-square ( $\chi^2$ ) | 350,4    |
| df                      | 82       |
| $\chi^2/df$             | 4,305    |
| p                       | ,000     |
| CFI                     | ,969     |
| GFI                     | ,933     |
| AGFI                    | ,902     |
| RMSEA                   | ,072     |
| Cronbach Alpha          | ,985     |

$\chi^2/df$  oranı ( $4,305 < 5$ ), CFI ( $0,969 > 0,90$ ), GFI ( $0,933 > 0,90$ ), AGFI ( $0,902 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,07 < 0,08$ ) değerleri ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre tek boyut ve 20 sorudan oluşan kurumsal itibar ölçeğinin hipotez testlerinde kullanılmasına karar verilmiştir.

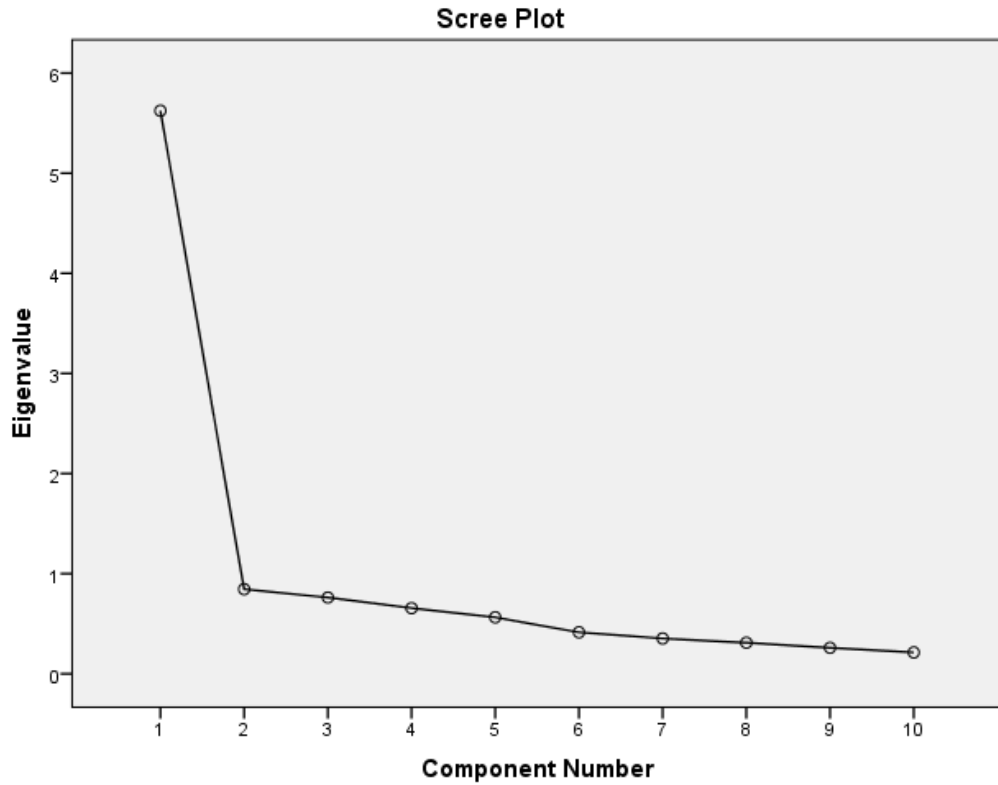
#### 5. 17. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Çalışan memnuniyeti ölçeğinin güvenilir ve geçerli sonuçlar verebilmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ait veri setinin faktör analizleri öncesi yapılan normallik testi sonucunda normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan 644 adet veri, örneklem hacmimizin yeterli olduğunu göstermektedir. Maddeler arası korelasyon katsayılarının da yeterli olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında KMO değerinin (0,914) de 0,6'dan büyük olduğu görülmüştür. Son olarak, Bartlett's testindeki "p" değerinin (0,000) de 0,05'den küçük olduğu görülmüştür.

Faktörleştirmeye yönelik yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda, orijinalde tek boyut ve 10 sorudan oluşan çalışan memnuniyeti ölçeğinin araştırma kapsamındaki örneklem üzerinde toplam varyansın % 56,23'ünü açıklayan tek boyut ve 10 sorudan oluştuğu görülmüştür. Oluşan bu yapı tek boyutlu olduğundan faktör döndürme işlemi uygulanmamıştır. Ölçekle ilgili açımlayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 5.12'de görülmektedir.

**Çizelge 5.12.** Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları

| İfadeler                                                                  | Çalışan Memnuniyeti        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 3. Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissedirim.                     | ,851                       |
| 5. Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.                         | ,840                       |
| 9. Kurumumda, yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.               | ,808                       |
| 1. Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir edilirim.                     | ,792                       |
| 10. Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissedirim.                         | ,790                       |
| 4. İşim konusunda kendimi güvende hissedirim.                             | ,783                       |
| 2. Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissedirim.                 | ,706                       |
| 8. Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.                     | ,706                       |
| 6. Genel olarak, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanırım. | ,639                       |
| 7. Bu kurumda aldığım ücretten memnunum.                                  | ,521                       |
| <b>Özdeğer</b>                                                            | <b>5,623</b>               |
| <b>Açıklanan Varyans (%)</b>                                              | <b>56,23</b>               |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>                                       | <b>56,23</b>               |
| <b>Cronbach Alpha</b>                                                     | <b>0,907</b>               |
| <b>KMO: 0,914</b>                                                         | <b>Bartlett's p: 0,000</b> |
| <b>Ki-kare: 3638,777</b>                                                  | <b>df:45</b>               |

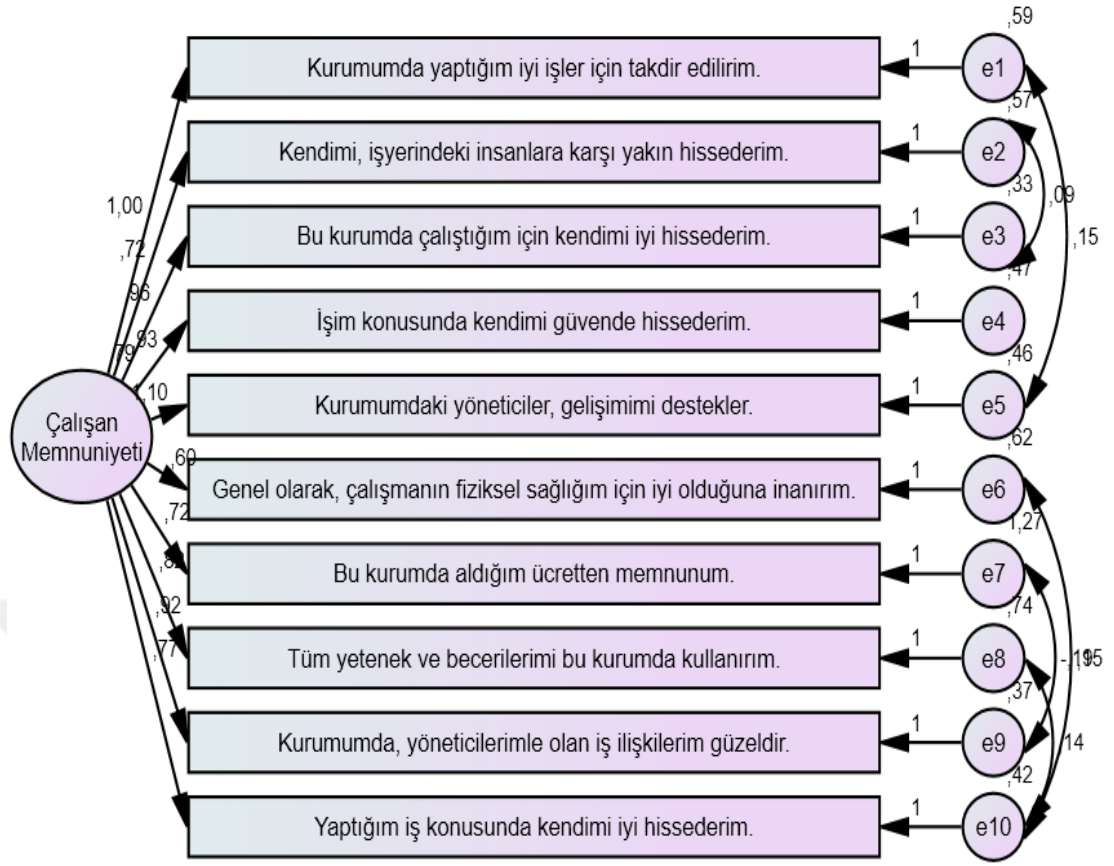


**Şekil 5.6.** Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Yamaç Grafiği

Yamaç serpinti grafiğine bakıldığında bu yapının tek faktörlü olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre 10 maddeden oluşan ve tek boyutlu olan bu yapı, 0,907 alfa değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

#### **5. 18. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Açımlayıcı faktör analizi neticesinde tek boyutlu olarak ortaya çıkan bu kuramsal yapının geçerliliğini test etmek amacıyla çalışan memnuniyeti ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde uyum iyiliği değerleri göz önüne alınarak gerekli işlemler yapılmıştır. Bu kapsamda çalışan memnuniyeti ölçeğine ait elde edilen uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve tek boyuttan oluşan modelimizin veri ile daha iyi uyum sağlayabilmesini gerçekleştirmek amacıyla bir takım modifikasyonlar yapılmıştır. Bu kapsamda korelasyon katsayısı bakımından birbiriyle yakın anlamlı, diğer bir ifade ile hataları benzer olan çalışan memnuniyeti ölçeğindeki 1 ve 5'inci, 2 ve 3'üncü, 6 ve 10'uncu, 7 ve 9'uncu, ile 8 ve 10'uncu ifadeler ilişkilendirilmiştir. Yapılan bu ilişkilendirme ile birlikte eşik sınırlar içerisinde yer alan yeni uyum iyiliği değerleri, bu modelin veri ile uyumunu doğrulamış ve ölçeğin geçerliliği kabul edilmiştir. Modifikasyon sonrası elde edilen doğrulayıcı faktör analizi diyagramı ile modele ait uyum iyiliği değerleri Şekil 5.7. ve Çizelge 5.13.'de görülmektedir.



Şekil 5.7. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Çizelge 5.13. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

| İndeksler               | Değerler |
|-------------------------|----------|
| Chi-square ( $\chi^2$ ) | 147,9    |
| Df                      | 30       |
| $\chi^2/df$             | 4,930    |
| P value                 | 0,000    |
| CFI                     | 0,967    |
| GFI                     | 0,957    |
| AGFI                    | 0,921    |
| RMSEA                   | 0,078    |
| Cronbach Alpha          | 0,907    |

$\chi^2/df$  oranı ( $4,930 < 5$ ), CFI ( $0,967 > 0,90$ ), GFI ( $0,957 > 0,90$ ), AGFI ( $0,921 > 0,90$ ), RMSEA ( $0,078 < 0,080$ ) değerleri ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre tek boyut ve 10 sorudan

oluşan çalışan memnuniyeti ölçeğinin hipotez testlerinde kullanılmasına karar verilmiştir.

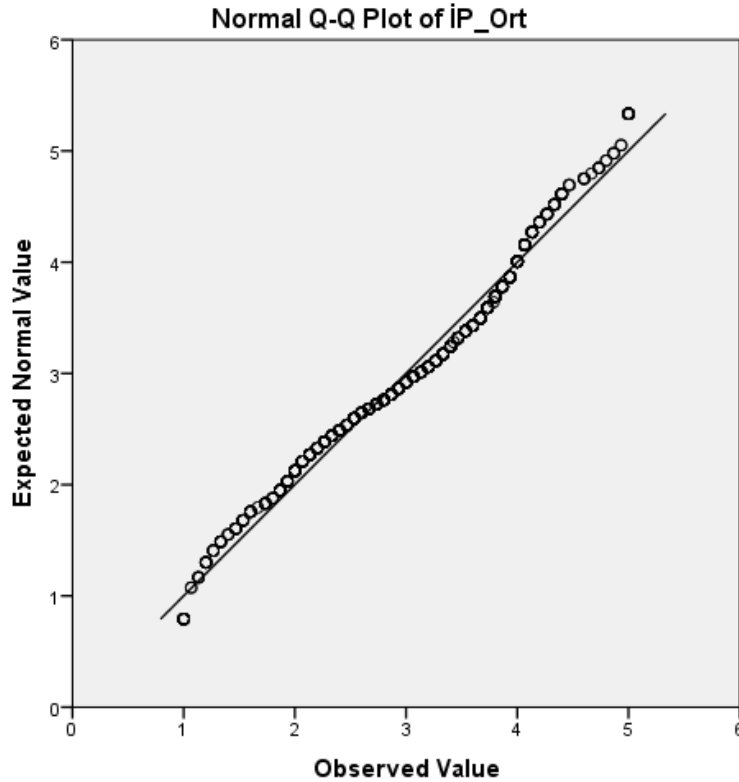
### 5.19. Faktör Analizleri Sonrası Normallik İstatistikleri

Faktör analizleri sonrası oluşan yeni yapılar için veri setinin normal dağılım sergileyip sergilemediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti ölçeğine ait bütünsel olarak hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri ile Q-Q Plot grafiği Çizelge 5.14. ve Şekil 5.8., Şekil 5.9. ile Şekil 5.10.'da yer almaktadır.

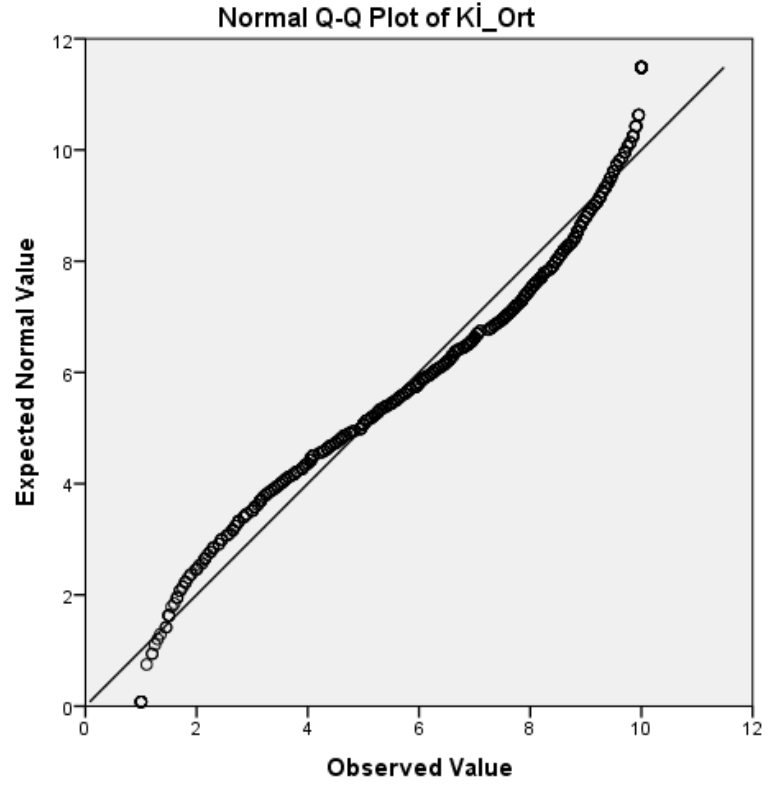
**Çizelge 5.14.** Ölçeklere Ait Hesaplanan Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken            | Çarpıklık | Basıklık |
|---------------------|-----------|----------|
| İçsel Pazarlama     | -0,272    | -0,694   |
| Kurumsal İtibar     | -0,432    | -0,879   |
| Çalışan Memnuniyeti | -0,732    | 0,253    |

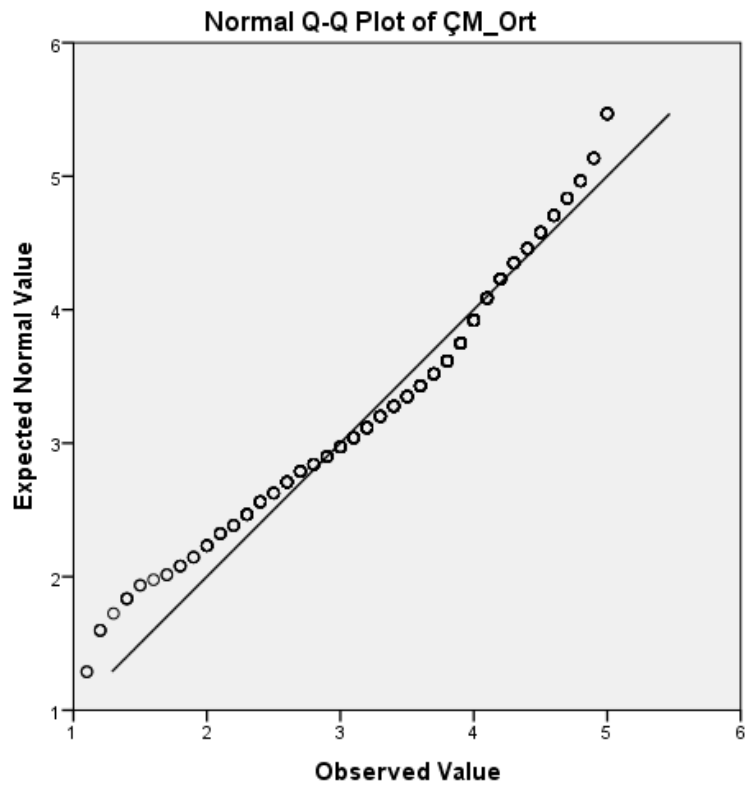
Çizelge 5.14.'teki bulgular incelendiğinde; tüm ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,96$  limitleri arasında olduğu görülmektedir. Buna göre tüm ölçekler normal dağılım sergilemektedir.



**Şekil 5.8.** İçsel Pazarlama Ölçeği Q-Q Plot Grafiği



Şekil 5.9. Kurumsal İtibar Ölçeği Q-Q Plot Grafiği



Şekil 5.10. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Q-Q Plot Grafiği

Eğer üzerinde çalışılan örneklem grubu normal bir dağılım sergiliyorsa veriler bir doğru üzerinde veya etrafında toplandığı görülür. Şekil 5.8., Şekil 5.9. ile Şekil 5.10.'da yer alan içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti ölçeklerine ait Q-Q Plot grafikleri incelendiğinde, tüm ölçeklere ait verilerin çizgi doğrusu üzerinde ve yakınında toplandığı görülmektedir. Buna göre çarpıklık ve basıklığa ek olarak yapılan Q-Q Plot analizleri de dağılımın normalliğini doğrulamıştır. Bu sonuçlara göre gerek hipotez gerekse de farklılık analizlerinde parametrik analiz teknikleri kullanılacaktır.



## 6. BULGULAR

Araştırmamızın bulgular kısmında; verilerin analizleri gerçekleştirilecek ve bu analizler sonucunda tespit edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 6.1. Örneklem Grubuna Ait Demografik Bulgular

Katılımcılara ait kişisel bilgi formunda yer alan; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri ile ilgili elde edilen demografik bulgular Çizelge 6.1’de görülmektedir.

Çizelge 6.1. Demografik Bulgular

| Değişken      | Grup        | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|---------------|-------------|-------------|-----------|
| Yaş           | 18-25       | 34          | 5,3       |
|               | 26-35       | 233         | 36,2      |
|               | 36-45       | 196         | 30,4      |
|               | 46 ve Üzeri | 181         | 28,1      |
|               | Toplam      | 644         | 100,0     |
| Cinsiyet      | Kadın       | 309         | 48,0      |
|               | Erkek       | 335         | 52,0      |
|               | Toplam      | 644         | 100,0     |
| Medeni Durum  | Evli        | 405         | 62,9      |
|               | Bekar       | 214         | 33,2      |
|               | Dul         | 25          | 3,9       |
|               | Toplam      | 644         | 100,0     |
| Eğitim Durumu | Lise        | 16          | 2,5       |
|               | Yüksekokul  | 37          | 5,7       |
|               | Lisans      | 121         | 18,8      |
|               | Lisansüstü  | 470         | 73,0      |
|               | Toplam      | 644         | 100,0     |

**Çizelge 6.1. Demografik Bulgular (Devamı)**

| Değişken                 | Grup                           | Frekans (n) | Yüzde (%) |
|--------------------------|--------------------------------|-------------|-----------|
| Aylık Gelir              | 3000 TL ve Altı                | 101         | 15,7      |
|                          | 3001-5000 TL                   | 191         | 29,7      |
|                          | 5001-7000 TL                   | 154         | 23,9      |
|                          | 7001-10000 TL                  | 99          | 15,4      |
|                          | 10001 TL ve Üzeri              | 99          | 15,4      |
|                          | Toplam                         | 644         | 100,0     |
| Statü                    | Akademik Yönetici              | 78          | 12,1      |
|                          | Akademik Çalışan               | 321         | 49,8      |
|                          | İdari Yönetici                 | 66          | 10,2      |
|                          | İdari Çalışan                  | 179         | 27,8      |
|                          | Toplam                         | 644         | 100,0     |
| Çalışılan Kurum          | Türkiye’de Devlet Üniversitesi | 291         | 45,2      |
|                          | Türkiye’de Vakıf Üniversitesi  | 210         | 32,6      |
|                          | KKTC’de Devlet Üniversitesi    | 15          | 2,3       |
|                          | KKTC’de Vakıf Üniversitesi     | 128         | 19,9      |
|                          | Toplam                         | 644         | 100,0     |
| Kurumdaki Çalışma Süresi | 1-5 Yıl                        | 376         | 58,4      |
|                          | 6-10 Yıl                       | 143         | 22,2      |
|                          | 11-15 Yıl                      | 52          | 8,1       |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                | 73          | 11,3      |
|                          | Toplam                         | 644         | 100,0     |

Araştırma örneklemindeki 644 katılımcının %5,3’ü (34 kişi) 18-25 yaş aralığında, %36,2’si (233 kişi) 26-35 yaş aralığında, %30,4’ü (196 kişi) 36-45 yaş aralığında, %28,1’i (181 kişi) 46 ve üzeri yaş aralığındadır.

Cinsiyet değişkenine bakıldığında; katılımcıların %48,0’ı (309 kişi) kadın, %52,0’ı (335 kişi) erkektir.

Medeni durum değişkeni açısından bakıldığında; katılımcıların %62,9’u (405 kişi) evli, %33,2’si (214 kişi) bekar ve %3,9’u (25 kişi) ise duldur.

Eğitim düzeyi açısından bakıldığında; katılımcıların %2,5’i (16 kişi) lise mezunu, %5,7’si (37 kişi) yüksek okul mezunu, %18,8’i (121 kişi) lisans mezunu ve

%73,0'ı (470 kişi) lisansüstü mezunudur. Buna göre seçilen örneklem grubunun çoğunlukla lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

Aylık gelir değişkeni açısından bakıldığında; %15,7'si (101 kişi) 3000 TL ve altı, %29,7'si (191 kişi) 3001-5000 TL, %23,9'u (154 kişi) 5001-7000 TL, %15,4'ü (99 kişi) 7001-10000 TL ve %15,4'ü (99 kişi) ise 10001 TL ve üzeri gelir grubundadır.

Statü değişkeni açısından bakıldığında; %12,1'i (78 kişi) akademik yönetici, %49,8'i (321 kişi) akademik çalışan %10,2'si (66 kişi) idari yönetici ve %27,8'i (179 kişi) ise idari çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışılan kurum değişkeni açısından bakıldığında; %45,2'si (291 kişi) Türkiye'de devlet üniversitesinde, %32,6'sı (210 kişi) Türkiye'de vakıf üniversitesinde, %2,3'ü (15 kişi) KKTC'de devlet üniversitesinde ve %19,9'u (128 kişi) ise KKTC'de vakıf üniversitesinde çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında; %58,4'ü (376 kişi) 1-5 Yıl, %22,2'si (143 kişi) 6-10 Yıl, %8,1'i (52 kişi) 11-15 Yıl ve %11,3'ü (73kişi) 16 Yıl ve üzeri aynı üniversitede çalışan kişilerden oluşmaktadır.

## 6.2. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Bulgular

İçsel pazarlama ölçeğine ait hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 6.2.'de görülmektedir.

**Çizelge 6.2.** İçsel pazarlama Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri

| Değişken        | Ortalama | Standart Sapma |
|-----------------|----------|----------------|
| İçsel Pazarlama | 3,07     | 0,94           |

Çizelge 6.2.'deki bulgular değerlendirildiğinde; katılımcılardan alınan yanıtlar neticesinde içsel pazarlama ölçeğinin bütünsel açıdan ortalama değerinin 3,07 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların ilgili kurumlara yönelik içsel pazarlama algılamalarının kararsız yönde olduğu söylenebilir.

### 6.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Bulgular

Kurumsal itibar ölçeğine ait hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 6.3.'te görülmektedir.

**Çizelge 6.3.** Kurumsal İtibar Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri

| Değişken        | Ortalama | Standart Sapma |
|-----------------|----------|----------------|
| Kurumsal İtibar | 6,48     | 2,47           |

Çizelge 6.3.'teki bulgular değerlendirildiğinde; katılımcılardan alınan yanıtlar neticesinde kurumsal itibar ölçeğinin bütünsel açıdan ortalama değerinin 6,48 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların ilgili kurumlara yönelik kurumsal itibar katsayı değerlerinin kısmen olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

### 6.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine Ait Bulgular

Çalışan memnuniyeti ölçeğine ait hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 6.4.'te görülmektedir.

**Çizelge 6.4.** Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değeri

| Değişken            | Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------|----------|----------------|
| Çalışan Memnuniyeti | 3,63     | 0,80           |

Çizelge 6.4.'teki bulgular değerlendirildiğinde; katılımcılardan alınan yanıtlar neticesinde çalışan memnuniyeti ölçeğinin bütünsel açıdan ortalama değerinin 3,63 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların ilgili kurumlara yönelik çalışan memnuniyeti algılamalarının kısmen olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

### 6.5. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular

Araştırmamızın bu bölümünde içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra çalışan memnuniyetinin aracılık rolüne sahip olup olmadığını incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti ölçeklerinin demografik değişkenlere göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla parametrik testlerden, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır

### 6.5.1. İçsel Pazarlama, Kurumsal İtibar ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişkiler

İçsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan Pearson korelasyon analizi Çizelge 6.5.'de yer almaktadır.

Çizelge 6.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analiz Sonuçları

| Değişkenler         | Ortalama | Standart Sapma | İçsel Pazarlama | Kurumsal İtibar |
|---------------------|----------|----------------|-----------------|-----------------|
| İçsel Pazarlama     | 3,07     | 0,94           |                 |                 |
| Kurumsal İtibar     | 6,48     | 2,47           | ,827**          |                 |
| Çalışan Memnuniyeti | 3,63     | 0,80           | ,782**          | ,775**          |

\*\*  $p < 0.01$

Değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi Çizelge 6.5'de görülmektedir. Bu kapsamda:

İçsel pazarlama ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır ( $r=0,827$ ,  $p<0.01$ ). Bu sonuç, içsel pazarlama düzeyi arttıkça kurumsal itibarın da olumlu yönde yükseldiğini göstermektedir. Bu sonuca göre araştırmanın ilk hipotezi olan “**H<sub>1a</sub>**: İçsel pazarlama ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” isimli hipotez **kabul** edilmiştir.

İçsel pazarlama ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır ( $r=0,782$ ,  $p<0.01$ ). Bu sonuç, içsel pazarlama düzeyi arttıkça çalışan memnuniyetinin de arttığını göstermektedir. Bu sonuca göre araştırmanın ikinci hipotezi olan “**H<sub>2a</sub>**: İçsel pazarlama ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” isimli hipotez **kabul** edilmiştir.

Kurumsal itibar ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır ( $r=0,775$ ,  $p<0.01$ ). Bu sonuç, kurumsal itibar düzeyi arttıkça çalışan memnuniyetinin de arttığını göstermektedir. Bu sonuca göre araştırmanın üçüncü hipotezi olan “**H<sub>3a</sub>**: Kurumsal itibar ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” isimli hipotez **kabul** edilmiştir.

### 6.5.2. Aracı Değişken ile Regresyon Analizi

Aracı değişken, nedensel bir ilişki ağı içerisinde bağımsız değişkenin etkisinin bağımlı değişkene iletilmesine aracılık eden değişkendir. Aracılık etkisine bakabilmek için bazı ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlar (Gürbüz ve Şahin, 2014: 276-277):

- 1) Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olması gerekir.
- 2) Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olması gerekir.
- 3) Modelde bağımsız değişkenle birlikte kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olması gerekir.
- 4) Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkması tam aracılık, var olan bu ilişkide azalış olması ise kısmi aracılık etkisinin olduğunu gösterir.

Bu bilgiler ışığında öncelikle temel değişkenler bağlamında içsel pazarlama ile kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki çizelgelerde gösterilmektedir:

**Çizelge 6.6.** Regresyon Analiz Sonuçları

| Bağımsız Değişken   | Bağımlı Değişken    | F       | Sig.  | R <sup>2</sup> | Standardize Edilmemiş B Katsayısı | Beta  | t      | p     |
|---------------------|---------------------|---------|-------|----------------|-----------------------------------|-------|--------|-------|
| İçsel Pazarlama     | Kurumsal İtibar     | 1391,82 | 0,000 | 0,68           | 1,021                             | 0,827 | 37,307 | 0,000 |
| İçsel Pazarlama     | Çalışan Memnuniyeti | 1013,17 | 0,000 | 0,61           | 0,662                             | 0,782 | 31,830 | 0,000 |
| Çalışan Memnuniyeti | Kurumsal İtibar     | 963,65  | 0,000 | 0,60           | 1,131                             | 0,775 | 31,043 | 0,000 |

Çizelge 6.6.'da basit doğrusal regresyon analiz sonuçları görülmektedir. Bu kapsamda;

İçsel pazarlamanın kurumsal itibarı ne şekilde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde, anova testi ile birlikte anlamlı olan bu modelde ( $F=1391,82$ ,  $p<0,05$ ), içsel pazarlamanın kurumsal itibarın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $t=37,307$ ,  $p<0,05$ ). İçsel pazarlama,

kurumsal itibardaki değişimin % 68'ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre araştırmanın dördüncü hipotezi olan “**H<sub>1b</sub>**: İçsel pazarlama kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir” isimli hipotez **kabul** edilmiştir. Bunun yanında aracılık etkisinin kabul edilebilme koşullarından ilkinin gerçekleştiği görülmektedir.

İçsel pazarlamanın çalışan memnuniyetini ne şekilde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde, anova testi ile birlikte anlamlı olan bu modelde ( $F=1013,17$ ,  $p<0,05$ ), içsel pazarlamanın çalışan memnuniyetinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $t=31,830$ ,  $p<0,05$ ). İçsel pazarlama, çalışan memnuniyeti üzerindeki değişimin % 61'ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre araştırmanın beşinci hipotezi olan “**H<sub>2b</sub>**: İçsel pazarlama çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir” isimli hipotez **kabul** edilmiştir. Bunun yanında aracılık etkisinin kabul edilebilme koşullarından ikincisinin gerçekleştiği görülmektedir.

Çalışan memnuniyetinin kurumsal itibarı ne şekilde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde, anova testi ile birlikte anlamlı olan bu modelde ( $F=963,65$ ,  $p<0,05$ ), çalışan memnuniyetinin kurumsal itibarın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $t=31,043$ ,  $p<0,05$ ). Çalışan memnuniyeti, kurumsal itibardaki değişimin % 60'ını açıklamaktadır. Bu sonuca göre araştırmanın altıncı hipotezi olan “**H<sub>3b</sub>**: Çalışan memnuniyeti kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir” isimli hipotez **kabul** edilmiştir. Bunun yanında aracılık etkisinin kabul edilebilme koşullarından üçüncüsünün de gerçekleştiği görülmektedir.

**Çizelge 6.7.** Aracı Değişken ile Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

| Bağımsız Değişken   | Bağımlı Değişken | F       | Sig.  | R <sup>2</sup> | Standardize Edilmemiş B Katsayısı | Beta  | t      | p     |
|---------------------|------------------|---------|-------|----------------|-----------------------------------|-------|--------|-------|
| İçsel Pazarlama     | Kurumsal İtibar  | 850,206 | 0,000 | 0,72           | 0,704                             | 0,570 | 17,181 | 0,000 |
| Çalışan Memnuniyeti |                  |         |       |                | 0,480                             | 0,329 | 9,904  | 0,000 |

Kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu düşünülen içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti gibi değişkenlerin kurumsal itibarı nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları değerlendirildiğinde; anova testi ile birlikte anlamlı olan bu modelde ( $F=850,206$ ,  $p<0,05$ ), içsel pazarlama ile

kurumsal itibar arasındaki ilişkinin gücünü belirten Beta değerinin (0,570) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Aracı değişken olarak isimlendirilen çalışan memnuniyeti değişkeninin de analize dâhil edilmesi ile birlikte içsel pazarlama ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin gücünü ifade eden Beta değerinin (0,329) düşüş göstermesi, çalışan memnuniyeti değişkeninin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre araştırmanın yedinci hipotezi olan “**H<sub>4</sub>**: İçsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolü vardır” isimli hipotez **kısmen kabul** edilmiştir.

**Çizelge 6.8.** Araştırma Hipotezlerimize Ait Sonuçlar

| Hipotezler                                                                                                                          | Sonuç               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>H<sub>1a</sub></b> : İçsel pazarlama ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.                               | <b>Kabul</b>        |
| <b>H<sub>2a</sub></b> : İçsel pazarlama ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.                           | <b>Kabul</b>        |
| <b>H<sub>3a</sub></b> : Kurumsal itibar ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.                           | <b>Kabul</b>        |
| <b>H<sub>1b</sub></b> : İçsel pazarlama kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir.                                              | <b>Kabul</b>        |
| <b>H<sub>2b</sub></b> : İçsel pazarlama çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.                                         | <b>Kabul</b>        |
| <b>H<sub>3b</sub></b> : Çalışan memnuniyeti kurumsal itibarı pozitif yönde etkilemektedir.                                          | <b>Kabul</b>        |
| <b>H<sub>4</sub></b> : İçsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolü vardır. | <b>Kısmen Kabul</b> |

### 6.5.3. Üniversitelerin Kurumsal İtibar Katsayıları

Araştırma hipotezlerinin yanı sıra araştırma kapsamındaki üniversitelerin kurumsal itibar katsayılarına da bakılmıştır. Elde edilen istatistikler Çizelge 6.9.’da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.9. Üniversitelerin Kurumsal İtibar Katsayıları**

| Üniversite                     | Katılımcı Sayısı | Ortalama    | Standart Sapma |
|--------------------------------|------------------|-------------|----------------|
| Türkiye’de Devlet Üniversitesi | 291              | 5,70        | 2,418          |
| Türkiye’de Vakıf Üniversitesi  | 210              | 7,13        | 2,272          |
| KKTC’de Devlet Üniversitesi    | 15               | 7,34        | 2,193          |
| KKTC’de Vakıf Üniversitesi     | 128              | 7,12        | 2,475          |
| <b>TOPLAM</b>                  | <b>644</b>       | <b>6,48</b> | <b>2,478</b>   |

Çizelge 6.9.’da üniversitelerin kurumsal itibar katsayılarının hangi düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre Türkiye ve KKTC’deki üniversitelere bakıldığında, vakıf üniversitelerinin kurumsal itibar katsayılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, Türkiye’deki devlet üniversiteleri hariç diğer üniversitelerin kurumsal itibar katsayılarının kısmen yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

#### **6.5.4. İçsel Pazarlamanın Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların içsel pazarlama algılarının demografik değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi) herhangi bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda parametrik analiz yöntemlerinden olan iki kategorili yapılar için t testi, ikiden fazla kategorili yapılar için Anova testi yapılmıştır.

##### **6.5.4.1. İçsel Pazarlamanın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması**

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin içsel pazarlama konusundaki düşüncelerinin yaş değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama ölçek ortalaması ile yaş değişkeni ortalaması

Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.10.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.10.** İçsel Pazarlamanın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Yaş             | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>İçsel Pazarlama</b> | 18-25 Yaş       | 34  |                    |       | 3,34 | ,78518     |       |       |
|                        | 26-35 Yaş       | 233 |                    |       | 3,04 | ,97618     |       |       |
|                        | 36-45 Yaş       | 196 | 2,845              | 0,037 | 3,02 | ,98613     | 1,354 | 0,256 |
|                        | 46 Yaş ve Üzeri | 181 |                    |       | 3,12 | ,89494     |       |       |
|                        | Toplam          | 644 |                    |       | 3,07 | ,94882     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.10.'da görüldüğü üzere içsel pazarlama, yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 6.5.4.2. İçsel Pazarlamanın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin içsel pazarlama konusundaki düşüncelerinin cinsiyet değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama ölçek ortalaması ile cinsiyet değişkeni ortalaması t testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.11.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.11.** İçsel Pazarlamanın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

|                        | Cinsiyet | n   | Ort. | Std. Sapma | t     | p     |
|------------------------|----------|-----|------|------------|-------|-------|
| <b>İçsel Pazarlama</b> | Kadın    | 309 | 3,08 | 0,95188    |       |       |
|                        | Erkek    | 335 | 3,07 | 0,94734    | 0,240 | 0,810 |

Çizelge 6.11.'de görüldüğü üzere içsel pazarlama, cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 6.5.4.3. İçsel Pazarlamanın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin içsel pazarlama konusundaki düşüncelerinin medeni durum değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama ölçek ortalaması ile medeni durum değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.12.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.12.** İçsel Pazarlamanın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Medeni Durum | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|------------------------|--------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>İçsel Pazarlama</b> | Evli         | 405 | 0,164              | 0,849 | 3,02 | ,94098     | 3,531 | 0,030 |
|                        | Bekar        | 214 |                    |       | 3,21 | ,94548     |       |       |
|                        | Dul          | 25  |                    |       | 2,87 | 1,00897    |       |       |
|                        | Toplam       | 644 |                    |       | 3,07 | ,94882     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.12.'de görüldüğü üzere içsel pazarlama, medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi medeni durum grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Medeni durum grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.13.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.13.** İçsel Pazarlamanın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Medeni Durum | Medeni Durum Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |        |
|--------------|-----------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|--------|
| Evli         | Bekar                 | -,19355*          | ,07987    | ,041 | -,3812             | -,0059 |
|              | Dul                   | ,14344            | ,19477    | ,742 | -,3141             | ,6010  |
| Bekar        | Evli                  | ,19355*           | ,07987    | ,041 | ,0059              | ,3812  |
|              | Dul                   | ,33700            | ,19976    | ,211 | -,1323             | ,8063  |
| Dul          | Evli                  | -,14344           | ,19477    | ,742 | -,6010             | ,3141  |
|              | Bekar                 | -,33700           | ,19976    | ,211 | -,8063             | ,1323  |

Çizelge 6.13.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; yalnızca evli (3,02) gruplar ile bekâr (3,21) gruplar arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre bekârların içsel pazarlama algıları evlilere oranla daha yüksektir. Evli olan personelin aile içi sorumluluklarının olması, kendilerini yormamak adına mevcut düzenin

değişmesini istememeleri gibi sebeplerden dolayı evlilerin içsel pazarlama algısı düşük çıktığını söyleyebiliriz.

#### 6.5.4.4. İçsel Pazarlamanın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin içsel pazarlama konusundaki düşüncelerinin eğitim durumu değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama ölçek ortalaması ile eğitim durumu değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.14.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.14.** İçsel Pazarlamanın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Eğitim Durumu | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|------------------------|---------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>İçsel Pazarlama</b> | Lise          | 16  | 1,671              | 0,172 | 3,23 | ,82624     | 3,123 | 0,025 |
|                        | Yüksekokul    | 37  |                    |       | 2,87 | ,82901     |       |       |
|                        | Lisans        | 121 |                    |       | 2,88 | 1,01594    |       |       |
|                        | Lisansüstü    | 470 |                    |       | 3,14 | ,93690     |       |       |
|                        | Toplam        | 644 |                    |       | 3,07 | ,94882     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.14.'de görüldüğü üzere içsel pazarlama, eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi eğitim durumu grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Eğitim durumu grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.15.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.15.** İçsel Pazarlamanın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Eğitim Durumu | Eğitim Durumu Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | p     | % 95 Güven Aralığı |          |
|---------------|------------------------|-------------------|-----------|-------|--------------------|----------|
|               |                        |                   |           |       | Alt Band           | Üst Band |
| Lise          | Yüksekokul             | ,36126            | ,28250    | ,577  | -,3664             | 1,0889   |
|               | Lisans                 | ,34904            | ,25116    | ,506  | -,2979             | ,9960    |
|               | Lisansüstü             | ,09245            | ,24002    | ,981  | -,5258             | ,7107    |
| Yüksekokul    | Lise                   | -,36126           | ,28250    | ,577  | -1,0889            | ,3664    |
|               | Lisans                 | -,01223           | ,17737    | 1,000 | -,4691             | ,4446    |
|               | Lisansüstü             | -,26881           | ,16121    | ,342  | -,6841             | ,1464    |
| Lisans        | Lise                   | -,34904           | ,25116    | ,506  | -,9960             | ,2979    |
|               | Yüksekokul             | ,01223            | ,17737    | 1,000 | -,4446             | ,4691    |
|               | Lisansüstü             | -,25658*          | ,09625    | ,039  | -,5045             | -,0087   |

Çizelge 6.15.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; yalnızca lisans (2,88) grubu ile lisansüstü (3,14) grubu arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre lisansüstü eğitim düzeyine sahip personelin içsel pazarlama algıları lisans eğitim düzeyindekilere oranla daha yüksektir. Buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe personelin içsel pazarlama algılarının yükseldiğini söyleyebiliriz.

#### 6.5.4.5. İçsel Pazarlamanın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin içsel pazarlama konusundaki düşüncelerinin aylık gelir değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama ölçek ortalaması ile aylık gelir değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.16'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.16.** İçsel Pazarlamanın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                 | Aylık Gelir       | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|-----------------|-------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
|                 |                   |     |                    |       |      |            |       |       |
| İçsel Pazarlama | 3000 TL ve Altı   | 101 | 2,337              | 0,054 | 3,03 | ,91993     | 2,752 | 0,027 |
|                 | 3001-5000 TL      | 191 |                    |       | 3,03 | 1,00720    |       |       |
|                 | 5001-7000 TL      | 154 |                    |       | 2,94 | ,88751     |       |       |
|                 | 7001-10000 TL     | 99  | 2,752              | 0,027 | 3,20 | 1,01132    | 2,752 | 0,027 |
|                 | 10001 TL ve Üzeri | 99  |                    |       | 3,30 | ,85087     |       |       |
|                 | Toplam            | 644 |                    |       | 3,07 | ,94882     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.16.'da görüldüğü üzere içsel pazarlama, aylık gelir değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi aylık gelir grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Aylık gelir grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.17.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.17.** İçsel Pazarlamanın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Aylık Gelir       | Aylık Gelir Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | p     | % 95 Güven Aralığı |          |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------|-------|--------------------|----------|
|                   |                      |                   |           |       | Alt Band           | Üst Band |
| 3000 TL ve Altı   | 3001-5000 TL         | ,00124            | ,11610    | 1,000 | -,3164             | ,3189    |
|                   | 5001-7000 TL         | ,08693            | ,12083    | ,952  | -,2436             | ,4175    |
|                   | 7001-10000 TL        | -,17306           | ,13347    | ,693  | -,5382             | ,1920    |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -,26719           | ,13347    | ,266  | -,6323             | ,0979    |
| 3001-5000 TL      | 3000 TL ve Altı      | -,00124           | ,11610    | 1,000 | -,3189             | ,3164    |
|                   | 5001-7000 TL         | ,08569            | ,10220    | ,919  | -,1939             | ,3653    |
|                   | 7001-10000 TL        | -,17430           | ,11687    | ,568  | -,4940             | ,1454    |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -,26843           | ,11687    | ,147  | -,5881             | ,0513    |
| 5001-7000 TL      | 3000 TL ve Altı      | -,08693           | ,12083    | ,952  | -,4175             | ,2436    |
|                   | 3001-5000 TL         | -,08569           | ,10220    | ,919  | -,3653             | ,1939    |
|                   | 7001-10000 TL        | -,25999           | ,12157    | ,205  | -,5925             | ,0726    |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -,35412*          | ,12157    | ,030  | -,6867             | -,0216   |
| 7001-10000 TL     | 3000 TL ve Altı      | ,17306            | ,13347    | ,693  | -,1920             | ,5382    |
|                   | 3001-5000 TL         | ,17430            | ,11687    | ,568  | -,1454             | ,4940    |
|                   | 5001-7000 TL         | ,25999            | ,12157    | ,205  | -,0726             | ,5925    |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -,09413           | ,13413    | ,956  | -,4611             | ,2728    |
| 10001 TL ve Üzeri | 3000 TL ve Altı      | ,26719            | ,13347    | ,266  | -,0979             | ,6323    |
|                   | 3001-5000 TL         | ,26843            | ,11687    | ,147  | -,0513             | ,5881    |
|                   | 5001-7000 TL         | ,35412*           | ,12157    | ,030  | ,0216              | ,6867    |
|                   | 7001-10000 TL        | ,09413            | ,13413    | ,956  | -,2728             | ,4611    |

Çizelge 6.17.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; yalnızca 5001-7000 TL (2,94) grubu ile 10001 TL ve üzeri (3,30) gelir grubu arasında bir farklılık

bulunmuştur. Buna göre 10001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip personelin içsel pazarlama algıları 5001-7000 TL gelir düzeyindekilere oranla daha yüksektir. Gelir seviyesi yükseldikçe personelin içsel pazarlama algılarının yükseldiğini söyleyebiliriz. Buna göre, kurum içerisindeki statülerden dolayı alınan ücretler değişkenlik gösterdiği için makam düzeyi arttıkça alınan ücret miktarı da artmaktadır. Dolayısıyla yüksek makamda çalışan personelin daha fazla sorumluluk bilincine sahip olması ve doğrudan kuruma karşı sorumlu olması bu durumu etkilemiştir, diyebiliriz.

#### 6.5.4.6. İçsel Pazarlamanın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin içsel pazarlama konusundaki düşüncelerinin statü değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama ölçek ortalaması ile statü değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.18.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.18.** İçsel Pazarlamanın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Statü             | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|------------------------|-------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>İçsel Pazarlama</b> | Akademik Yönetici | 78  |                    |       | 3,36 | ,89619     |       |       |
|                        | Akademik Çalışan  | 321 | 1,009              | 0,388 | 3,07 | ,93352     | 4,602 | 0,003 |
|                        | İdari Yönetici    | 66  |                    |       | 3,19 | 1,05558    |       |       |
|                        | İdari Çalışan     | 179 |                    |       | 2,91 | ,92866     |       |       |
|                        | Toplam            | 644 |                    |       | 3,07 | ,94882     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.18.'de görüldüğü üzere içsel pazarlama, statü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi statü grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Statü grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.19.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.19.** İçsel Pazarlamanın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Statü             | Statü Grupları    | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                   |                   |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| Akademik Yönetici | Akademik Çalışan  | ,28618            | ,11878    | ,076 | -,0198             | ,5921    |
|                   | İdari Yönetici    | ,16679            | ,15737    | ,714 | -,2386             | ,5722    |
|                   | İdari Çalışan     | ,45155*           | ,12766    | ,002 | ,1227              | ,7804    |
| Akademik Çalışan  | Akademik Yönetici | -,28618           | ,11878    | ,076 | -,5921             | ,0198    |
|                   | İdari Yönetici    | -,11939           | ,12717    | ,784 | -,4470             | ,2082    |
|                   | İdari Çalışan     | ,16537            | ,08778    | ,236 | -,0607             | ,3915    |
| İdari Yönetici    | Akademik Yönetici | -,16679           | ,15737    | ,714 | -,5722             | ,2386    |
|                   | Akademik Çalışan  | ,11939            | ,12717    | ,784 | -,2082             | ,4470    |
|                   | İdari Çalışan     | ,28476            | ,13550    | ,154 | -,0643             | ,6338    |
|                   | Akademik Yönetici | -,45155*          | ,12766    | ,002 | -,7804             | -,1227   |
| İdari Çalışan     | Akademik Çalışan  | -,16537           | ,08778    | ,236 | -,3915             | ,0607    |
|                   | İdari Yönetici    | -,28476           | ,13550    | ,154 | -,6338             | ,0643    |

Çizelge 6.19.'da yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; yalnızca akademik yönetici (3,36) grubu ile idari çalışan (2,91) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre akademik yönetici pozisyonuna sahip personelin içsel pazarlama algıları idari kadrolarda çalışan personele oranla daha yüksektir. Buna göre akademik yönetici pozisyonuna sahip personelin eğitim seviyesi, ücret düzeyi ve sorumluluklarının çok olmasından dolayı içsel pazarlama algıları daha yüksektir, diyebiliriz.

#### 6.5.4.7. İçsel Pazarlamanın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin içsel pazarlama konusundaki düşüncelerinin çalışılan kurum değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama ölçek ortalaması ile çalışılan

kurum değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.20.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.20.** İçsel Pazarlamanın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Çalışılan Kurum                | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F      | p     |
|------------------------|--------------------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|--------|-------|
| <b>İçsel Pazarlama</b> | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | 291 |                    |       | 2,85 | ,92993     |        |       |
|                        | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | 210 | 0,172              | 0,915 | 3,27 | ,90338     | 10,976 | 0,000 |
|                        | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | 15  |                    |       | 3,04 | 1,04759    |        |       |
|                        | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | 128 | 0,172              | 0,915 | 3,28 | ,94675     | 10,976 | 0,000 |
|                        | Toplam                         | 644 |                    |       | 3,07 | ,94882     |        |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.20.'de görüldüğü üzere içsel pazarlama, çalışılan kurum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi çalışılan kurum grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Çalışılan kurum grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.21'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.21.** İçsel Pazarlamanın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Çalışılan Kurum                | Çalışılan Kurum Grupları       | Ortalama Farkları | Std. Hata | P     | % 95 Güven Aralığı |          |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------|-------|--------------------|----------|
|                                |                                |                   |           |       | Alt Band           | Üst Band |
| Türkiye'de Devlet Üniversitesi | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | -,42169*          | ,08398    | ,000  | -,6380             | -,2054   |
|                                | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | -,19724           | ,24557    | ,853  | -,8298             | ,4353    |
|                                | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | -,43158*          | ,09837    | ,000  | -,6850             | -,1782   |
|                                | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | ,42169*           | ,08398    | ,000  | ,2054              | ,6380    |
| Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | ,22444            | ,24788    | ,802  | -,4140             | ,8629    |
|                                | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | -,00989           | ,10400    | 1,000 | -,2778             | ,2580    |

**Çizelge 6.21.** İçsel Pazarlamanın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi (Devamı)

| Çalışılan Kurum             | Çalışılan Kurum Grupları       | Ortalama Farkları | Std. Hata | P     | % 95 Güven Aralığı |          |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------|-------|--------------------|----------|
|                             |                                |                   |           |       | Alt Band           | Alt Band |
| KKTC'de Devlet Üniversitesi | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | ,19724            | ,24557    | ,853  | -,4353             | ,8298    |
|                             | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | -,22444           | ,24788    | ,802  | -,8629             | ,4140    |
|                             | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | -,23433           | ,25312    | ,791  | -,8863             | ,4176    |
| KKTC'de Vakıf Üniversitesi  | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | ,43158*           | ,09837    | ,000  | ,1782              | ,6850    |
|                             | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | ,00989            | ,10400    | 1,000 | -,2580             | ,2778    |
|                             | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | ,23433            | ,25312    | ,791  | -,4176             | ,8863    |

Çizelge 6.21.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; Türkiye'de devlet üniversitesi (2,85) grubu ve Türkiye'de vakıf üniversitesi (3,27) grupları ile Türkiye'de devlet üniversitesi (2,85) grubu ve KKTC'de vakıf üniversitesi (3,28) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre her iki ülkedeki vakıf üniversitelerinde çalışan personelin içsel pazarlama algıları Türkiye'deki devlet üniversitelerine oranla daha yüksektir.

#### 6.5.4.8. İçsel Pazarlamanın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin içsel pazarlama konusundaki düşüncelerinin kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla içsel pazarlama ölçek ortalaması ile kurumdaki çalışma süresi değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.22.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.22.** İçsel Pazarlamanın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                 | Kurumdaki Çalışma Süresi | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F      | p     |
|-----------------|--------------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|--------|-------|
| İçsel Pazarlama | 1-5 Yıl                  | 376 | 1,117              | 0,342 | 3,25 | ,91118     | 12,426 | 0,000 |
|                 | 6-10 Yıl                 | 143 |                    |       | 2,74 | ,94164     |        |       |
|                 | 11-15 Yıl                | 52  |                    |       | 2,79 | ,85433     |        |       |
|                 | 16 Yıl ve Üzeri          | 73  |                    |       | 3,02 | 1,00372    |        |       |
|                 | Toplam                   | 644 |                    |       | 3,07 | ,94882     |        |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.22.'de görüldüğü üzere içsel pazarlama, kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi kurumdaki çalışma süresi grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Kurumdaki çalışma süresi grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.23.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.23.** İçsel Pazarlamanın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Kurumdaki Çalışma Süresi | Kurumdaki Çalışma Süresi Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | P    | % 95 Güven Aralığı |          |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                          |                                   |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| 1-5 Yıl                  | 6-10 Yıl                          | ,50717*           | ,09083    | ,000 | ,2732              | ,7411    |
|                          | 11-15 Yıl                         | ,46358*           | ,13678    | ,004 | ,1113              | ,8159    |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | ,23214            | ,11824    | ,203 | -,0724             | ,5367    |
| 6-10 Yıl                 | 1-5 Yıl                           | -,50717*          | ,09083    | ,000 | -,7411             | -,2732   |
|                          | 11-15 Yıl                         | -,04359           | ,14971    | ,991 | -,4292             | ,3420    |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | -,27503           | ,13299    | ,165 | -,6176             | ,0675    |
| 11-15 Yıl                | 1-5 Yıl                           | -,46358*          | ,13678    | ,004 | -,8159             | -,1113   |
|                          | 6-10 Yıl                          | ,04359            | ,14971    | ,991 | -,3420             | ,4292    |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | -,23144           | ,16776    | ,513 | -,6636             | ,2007    |
| 16 Yıl ve Üzeri          | 1-5 Yıl                           | -,23214           | ,11824    | ,203 | -,5367             | ,0724    |
|                          | 6-10 Yıl                          | ,27503            | ,13299    | ,165 | -,0675             | ,6176    |
|                          | 11-15 Yıl                         | ,23144            | ,16776    | ,513 | -,2007             | ,6636    |

Çizelge 6.23.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; 1-5 yıl (3,25) grubu ve 6-10 yıl (2,74) grupları ile 1-5 yıl (3,25) grubu ve 11-15 yıl (2,79) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre kurumdaki çalışma süresi azaldıkça çalışanların ve yöneticilerin içsel pazarlama algıları artmaktadır. Genç çalışanlar her zaman daha idealist oldukları için içsel pazarlama algıları, eski çalışanlara nazaran daha yüksektir, diyebiliriz.

#### 6.5.5. Kurumsal İtibarın Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların kurumsal itibar algılarının demografik değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi) herhangi bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda parametrik analiz yöntemlerinden

olan iki kategorili yapılar için t testi, ikiden fazla kategorili yapılar için Anova testi yapılmıştır.

#### 6.5.5.1. Kurumsal İtibarın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin kurumsal itibar konusundaki düşüncelerinin yaş değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile yaş değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.24.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.24.** Kurumsal İtibarın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Yaş             | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort.   | Std. Sapma | F     | p     |
|------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|--------|------------|-------|-------|
| <b>Kurumsal İtibar</b> | 18-25 Yaş       | 34  | 4,201              | 0,006 | 7,7603 | 2,05370    | 3,474 | 0,016 |
|                        | 26-35 Yaş       | 233 |                    |       | 6,3585 | 2,64944    |       |       |
|                        | 36-45 Yaş       | 196 |                    |       | 6,3564 | 2,44335    |       |       |
|                        | 46 Yaş ve Üzeri | 181 |                    |       | 6,5611 | 2,30404    |       |       |
|                        | Toplam          | 644 |                    |       | 6,4888 | 2,47875    |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.24.'de görüldüğü üzere kurumsal itibar, yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermemesiyle birlikte bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Games Howell istatistikleri incelenmiştir. Yaş grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.25.'te gösterilmektedir.

**Çizelge 6.25.** Kurumsal İtibarın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi

| Yaş       | Yaş Grupları    | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|-----------|-----------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|           |                 |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| 18-25 Yaş | 26-35 Yaş       | 1,40181*          | ,39265    | ,004 | ,3587              | 2,4449   |
|           | 36-45 Yaş       | 1,40392*          | ,39308    | ,004 | ,3598              | 2,4481   |
|           | 46 Yaş ve Üzeri | 1,19923*          | ,39164    | ,018 | ,1584              | 2,2401   |

**Çizelge 6.25.** Kurumsal İtibarın Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi (Devamı)

| Yaş             | Yaş Grupları    | Ortalama Farkları | Std. Hata | p     | % 95 Güven Aralığı |          |
|-----------------|-----------------|-------------------|-----------|-------|--------------------|----------|
|                 |                 |                   |           |       | Alt Band           | Üst Band |
| 26-35 Yaş       | 18-25 Yaş       | -1,40181*         | ,39265    | ,004  | -2,4449            | -,3587   |
|                 | 36-45 Yaş       | ,00210            | ,24614    | 1,000 | -,6328             | ,6370    |
|                 | 46 Yaş ve Üzeri | -,20258           | ,24384    | ,840  | -,8316             | ,4264    |
| 36-45 Yaş       | 18-25 Yaş       | -1,40392*         | ,39308    | ,004  | -2,4481            | -,3598   |
|                 | 26-35 Yaş       | -,00210           | ,24614    | 1,000 | -,6370             | ,6328    |
|                 | 46 Yaş ve Üzeri | -,20469           | ,24452    | ,837  | -,8357             | ,4263    |
| 46 Yaş ve Üzeri | 18-25 Yaş       | -1,19923*         | ,39164    | ,018  | -2,2401            | -,1584   |
|                 | 26-35 Yaş       | ,20258            | ,24384    | ,840  | -,4264             | ,8316    |
|                 | 36-45 Yaş       | ,20469            | ,24452    | ,837  | -,4263             | ,8357    |

Çizelge 6.25.'de yer alan Games Howell sonuçları incelendiğinde; 18-25 yaş (7,76) grubu ile 26-35 yaş (6,35) grupları, 18-25 yaş (7,76) grubu ile 36-45 yaş (6,35) grupları, 18-25 yaş (7,76) grubu ile 46 yaş ve üzeri (6,56) gruplar arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre genç yaşlardaki personelin içsel pazarlama algıları ileri yaş grubundaki personele oranla daha yüksektir. Genç yaştaki çalışanlar her zaman daha idealist oldukları için içsel pazarlama algıları, eski çalışanlara nazaran daha yüksektir, diyebiliriz.

#### 6.5.5.2. Kurumsal İtibarın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin kurumsal itibar konusundaki düşüncelerinin cinsiyet değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile cinsiyet değişkeni ortalaması t testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.26.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.26.** Kurumsal İtibarın Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

| Kurumsal İtibar | Cinsiyet | n   | Ort. | Std. Sapma | t     | p     |
|-----------------|----------|-----|------|------------|-------|-------|
|                 | Kadın    | 309 | 6,52 | 2,58502    | 0,316 | 0,752 |
|                 | Erkek    | 335 | 6,45 | 2,38002    |       |       |

Çizelge 6.26.'da görüldüğü üzere kurumsal itibar, cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 6.5.5.3. Kurumsal İtibarın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin kurumsal itibar konusundaki düşüncelerinin medeni durum değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile medeni durum değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.27.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.27.** Kurumsal İtibarın Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                 | Medeni Durum | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|-----------------|--------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| Kurumsal İtibar | Evli         | 405 | 2,397              | 0,092 | 6,37 | 2,37491    | 2,534 | 0,080 |
|                 | Bekar        | 214 |                    |       | 6,77 | 2,59771    |       |       |
|                 | Dul          | 25  |                    |       | 5,90 | 2,91351    |       |       |
|                 | Toplam       | 644 |                    |       | 6,48 | 2,47875    |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.27.'de görüldüğü üzere kurumsal itibar, medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 6.5.5.4. Kurumsal İtibarın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin kurumsal itibar konusundaki düşüncelerinin eğitim durumu değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile eğitim durumu değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.28.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.28.** Kurumsal İtibarın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                 | Eğitim Durumu | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|-----------------|---------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| Kurumsal İtibar | Lise          | 16  | 1,831              | 0,140 | 8,03 | 1,99732    | 2,959 | 0,032 |
|                 | Yüksekokul    | 37  |                    |       | 6,47 | 2,24937    |       |       |
|                 | Lisans        | 121 |                    |       | 6,13 | 2,64130    |       |       |
|                 | Lisansüstü    | 470 |                    |       | 6,52 | 2,45101    |       |       |
|                 | Toplam        | 644 |                    |       | 6,48 | 2,47875    |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.28.'de görüldüğü üzere kurumsal itibar, eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi eğitim durumu grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Eğitim durumu grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.29.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.29.** Kurumsal İtibarın Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Eğitim Durumu | Eğitim Durumu Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | P    | % 95 Güven Aralığı |          |
|---------------|------------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|               |                        |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| Lise          | Yüksekokul             | 1,55557           | ,73830    | ,152 | -,3461             | 3,4573   |
|               | Lisans                 | 1,89715*          | ,65639    | ,021 | ,2064              | 3,5879   |
|               | Lisansüstü             | 1,50263           | ,62729    | ,079 | -,1131             | 3,1184   |
| Yüksekokul    | Lise                   | -1,55557          | ,73830    | ,152 | -3,4573            | ,3461    |
|               | Lisans                 | ,34157            | ,46354    | ,882 | -,8524             | 1,5356   |
|               | Lisansüstü             | -,05295           | ,42132    | ,999 | -1,1382            | 1,0323   |
| Lisans        | Lise                   | -1,89715*         | ,65639    | ,021 | -3,5879            | -,2064   |
|               | Yüksekokul             | -,34157           | ,46354    | ,882 | -1,5356            | ,8524    |
|               | Lisansüstü             | -,39452           | ,25154    | ,397 | -1,0424            | ,2534    |

Çizelge 6.29.'da yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; yalnızca lise (8,03) grubu ile lisans (6,13) grubu arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre lise eğitim düzeyine sahip personelin kurumsal itibar algıları lisans eğitim düzeyindekilere oranla daha yüksektir. Buna göre eğitim seviyesi düştükçe çalışanların yeni bir iş bulabilme, kendini ispatlayamama ve kabul ettirememe endişesi çalışanı kuruma bağlı kılmaktadır.

#### 6.5.5.5. Kurumsal İtibarın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin kurumsal itibar konusundaki düşüncelerinin aylık gelir değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile aylık gelir değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.30.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.30.** Kurumsal İtibarın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Aylık Gelir       | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|------------------------|-------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>Kurumsal İtibar</b> | 3000 TL ve Altı   | 101 |                    |       | 6,84 | 2,54375    |       |       |
|                        | 3001-5000 TL      | 191 |                    |       | 6,41 | 2,55875    |       |       |
|                        | 5001-7000 TL      | 154 | 3,418              | 0,009 | 5,98 | 2,46660    | 3,260 | 0,012 |
|                        | 7001-10000 TL     | 99  |                    |       | 6,55 | 2,55977    |       |       |
|                        | 10001 TL ve Üzeri | 99  |                    |       | 7,00 | 2,03957    |       |       |
|                        | Toplam            | 644 |                    |       | 6,48 | 2,47875    |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.30.'da görüldüğü üzere kurumsal itibar, aylık gelir değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermemesiyle birlikte bu farklılığın hangi aylık gelir grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Games Howell istatistikleri incelenmiştir. Aylık gelir grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.31.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.31.** Kurumsal İtibarın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi

| Aylık Gelir     | Aylık Gelir Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |        |
|-----------------|----------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|--------|
|                 | 3001-5000 TL         | ,42855            | ,31360    | ,650 | -,4345             | 1,2916 |
| 3000 TL ve Altı | 5001-7000 TL         | ,85611            | ,32183    | ,064 | -,0295             | 1,7417 |
|                 | 7001-10000 TL        | ,29085            | ,36090    | ,929 | -,7027             | 1,2845 |
|                 | 10001 TL ve Üzeri    | -,15917           | ,32571    | ,988 | -1,0562            | ,7378  |

**Çizelge 6.31.** Kurumsal İtibarın Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi (Devamı)

| Aylık Gelir       | Aylık Gelir Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | P    | % 95 Güven Aralığı |          |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                   |                      |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| 3001-5000 TL      | 3000 TL ve Altı      | -,42855           | ,31360    | ,650 | -1,2916            | ,4345    |
|                   | 5001-7000 TL         | ,42756            | ,27164    | ,515 | -,3175             | 1,1726   |
|                   | 7001-10000 TL        | -,13770           | ,31696    | ,993 | -1,0103            | ,7349    |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -,58772           | ,27622    | ,212 | -1,3469            | ,1715    |
| 5001-7000 TL      | 3000 TL ve Altı      | -,85611           | ,32183    | ,064 | -1,7417            | ,0295    |
|                   | 3001-5000 TL         | -,42756           | ,27164    | ,515 | -1,1726            | ,3175    |
|                   | 7001-10000 TL        | -,56526           | ,32510    | ,413 | -1,4601            | ,3296    |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -1,01529*         | ,28553    | ,004 | -1,8002            | -,2304   |
| 7001-10000 TL     | 3000 TL ve Altı      | -,29085           | ,36090    | ,929 | -1,2845            | ,7027    |
|                   | 3001-5000 TL         | ,13770            | ,31696    | ,993 | -,7349             | 1,0103   |
|                   | 5001-7000 TL         | ,56526            | ,32510    | ,413 | -,3296             | 1,4601   |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -,45003           | ,32894    | ,649 | -1,3561            | ,4561    |
| 10001 TL ve Üzeri | 3000 TL ve Altı      | ,15917            | ,32571    | ,988 | -,7378             | 1,0562   |
|                   | 3001-5000 TL         | ,58772            | ,27622    | ,212 | -,1715             | 1,3469   |
|                   | 5001-7000 TL         | ,42855            | ,31360    | ,650 | -,4345             | 1,2916   |
|                   | 7001-10000 TL        | ,85611            | ,32183    | ,064 | -,0295             | 1,7417   |

Çizelge 6.31.'de yer alan Games Howell sonuçları incelendiğinde; yalnızca 5001-7000 TL (5,98) grubu ile 10001 TL ve üzeri (7,00) gelir grubu arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre 10001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip personelin kurumsal itibar algıları 5001-7000 TL gelir düzeyindekilere oranla daha yüksektir. Gelir seviyesi yükseldikçe personelin kurumsal itibar algılarının yükseldiğini

söyleyebiliriz. Buna göre, kurum içerisindeki statülerden dolayı alınan ücretler değişkenlik gösterdiği için makam düzeyi arttıkça alınan ücret miktarı da artmaktadır. Dolayısıyla yüksek makamda çalışan personelin aldıkları ücretten memnun olmaları kurumun itibarını yükseltmede etkili olmuştur, diyebiliriz.

#### 6.5.5.6. Kurumsal İtibarın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin kurumsal itibar konusundaki düşüncelerinin statü değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile statü değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.32.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.32.** Kurumsal İtibarın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Statü             | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|------------------------|-------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>Kurumsal İtibar</b> | Akademik Yönetici | 78  |                    |       | 7,05 | 2,27629    |       |       |
|                        | Akademik Çalışan  | 321 | 1,193              | 0,312 | 6,25 | 2,47714    | 3,934 | 0,008 |
|                        | İdari Yönetici    | 66  |                    |       | 7,14 | 2,35196    |       |       |
|                        | İdari Çalışan     | 179 |                    |       | 6,41 | 2,54957    |       |       |
|                        | Toplam            | 644 |                    |       | 6,48 | 2,47875    |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.32.'de görüldüğü üzere kurumsal itibar, statü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi statü grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Statü grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.33.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.33.** Kurumsal İtibarın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Statü             | Statü Grupları   | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|-------------------|------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                   |                  |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| Akademik Yönetici | Akademik Çalışan | ,79434            | ,31079    | ,053 | -,0062             | 1,5949   |
|                   | İdari Yönetici   | -,09388           | ,41176    | ,996 | -1,1545            | ,9667    |
|                   | İdari Çalışan    | ,64308            | ,33402    | ,218 | -,2173             | 1,5035   |

**Çizelge 6.33.** Kurumsal İtibarın Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi (Devamı)

| Statü            | Statü Grupları    | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|------------------|-------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                  |                   |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| Akademik Çalışan | Akademik Yönetici | -,79434           | ,31079    | ,053 | -1,5949            | ,0062    |
|                  | İdari Yönetici    | -,88822*          | ,33274    | ,039 | -1,7453            | -,0311   |
|                  | İdari Çalışan     | -,15125           | ,22966    | ,913 | -,7428             | ,4403    |
| İdari Yönetici   | Akademik Yönetici | ,09388            | ,41176    | ,996 | -,9667             | 1,1545   |
|                  | Akademik Çalışan  | ,88822*           | ,33274    | ,039 | ,0311              | 1,7453   |
|                  | İdari Çalışan     | ,73697            | ,35454    | ,161 | -,1763             | 1,6502   |
| İdari Çalışan    | Akademik Yönetici | -,64308           | ,33402    | ,218 | -1,5035            | ,2173    |
|                  | Akademik Çalışan  | ,15125            | ,22966    | ,913 | -,4403             | ,7428    |
|                  | İdari Yönetici    | -,73697           | ,35454    | ,161 | -1,6502            | ,1763    |

Çizelge 6.33.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; yalnızca akademik çalışan (6,25) grubu ile idari yönetici (7,14) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre akademik çalışan pozisyonuna sahip personelin kurumsal itibar algıları idari yöneticilere oranla daha düşüktür. İdari yöneticiler kurumu temsil etmede birincil role sahip olduklarından akademik çalışanlara göre kurumsal itibar algıları daha yüksektir. Çünkü akademik çalışanların yapmış oldukları her eylem bireysel olarak değerlendirilir.

#### 6.5.5.7. Kurumsal İtibarın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin kurumsal itibar konusundaki düşüncelerinin çalışılan kurum değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile çalışılan kurum değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.34.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.34.** Kurumsal İtibarın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Çalışılan Kurum                | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F      | p     |
|------------------------|--------------------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|--------|-------|
| <b>Kurumsal İtibar</b> | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | 291 | 1,513              | 0,210 | 5,70 | 2,41807    | 19,472 | 0,000 |
|                        | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | 210 |                    |       | 7,13 | 2,27228    |        |       |
|                        | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | 15  | 1,513              | 0,210 | 7,34 | 2,19311    | 19,472 | 0,000 |
|                        | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | 128 |                    |       | 7,12 | 2,47533    |        |       |
|                        | Toplam                         | 644 |                    |       | 6,48 | 2,47875    |        |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.34.'de görüldüğü üzere kurumsal itibar, çalışılan kurum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi çalışılan kurum grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Çalışılan kurum grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.35.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.35.** Kurumsal İtibarın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Çalışılan Kurum                | Çalışılan Kurum Grupları      | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                                |                               |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| Türkiye'de Devlet Üniversitesi | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi | -1,43217*         | ,21535    | ,000 | -1,9869            | -,8775   |
|                                | KKTC'de Devlet Üniversitesi   | -1,64773*         | ,62972    | ,045 | -3,2698            | -,0257   |
|                                | KKTC'de Vakıf Üniversitesi    | -1,42238*         | ,25225    | ,000 | -2,0721            | -,7726   |

**Çizelge 6.35.** Kurumsal İtibarın Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi (Devamı)

| Çalışılan Kurum               | Çalışılan Kurum Grupları       | Ortalama Farkları | Std. Hata | p     | % 95 Güven Aralığı |          |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------|-------|--------------------|----------|
|                               |                                |                   |           |       | Alt Band           | Üst Band |
| Türkiye'de Vakıf Üniversitesi | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | 1,43217*          | ,21535    | ,000  | ,8775              | 1,9869   |
|                               | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | -,21556           | ,63565    | ,987  | -1,8529            | 1,4217   |
|                               | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | ,00979            | ,26670    | 1,000 | -,6772             | ,6968    |
| KKTC'de Devlet Üniversitesi   | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | 1,64773*          | ,62972    | ,045  | ,0257              | 3,2698   |
|                               | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | ,21556            | ,63565    | ,987  | -1,4217            | 1,8529   |
|                               | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | ,22535            | ,64908    | ,986  | -1,4465            | 1,8972   |
| KKTC'de Vakıf Üniversitesi    | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | 1,42238*          | ,25225    | ,000  | ,7726              | 2,0721   |
|                               | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | -,00979           | ,26670    | 1,000 | -,6968             | ,6772    |
|                               | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | -,22535           | ,64908    | ,986  | -1,8972            | 1,4465   |

Çizelge 6.35.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; Türkiye'de devlet üniversitesi (5,70) ve Türkiye'de vakıf üniversitesi (7,13), Türkiye'de devlet üniversitesi (5,70) ve KKTC'de devlet üniversitesi (7,34) ve Türkiye'de devlet üniversitesi (5,70) ve KKTC'de vakıf üniversitesi (7,12) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan personelin kurumsal itibar algıları en düşüktür.

#### 6.5.5.8. Kurumsal İtibarın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin kurumsal itibar konusundaki düşüncelerinin kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile

kurumdaki çalışma süresi değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.36.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.36.** Kurumsal İtibarın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                        | Kurumdaki Çalışma Süresi | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F      | p     |
|------------------------|--------------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|--------|-------|
| <b>Kurumsal İtibar</b> | 1-5 Yıl                  | 376 |                    |       | 6,90 | 2,42982    |        |       |
|                        | 6-10 Yıl                 | 143 |                    |       | 5,59 | 2,31023    |        |       |
|                        | 11-15 Yıl                | 52  | 0,459              | 0,711 | 6,08 | 2,43977    | 10,707 | 0,000 |
|                        | 16 Yıl ve Üzeri          | 73  |                    |       | 6,40 | 2,59928    |        |       |
|                        | Toplam                   | 644 |                    |       | 6,48 | 2,47875    |        |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.36.'da görüldüğü üzere kurumsal itibar, kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi kurumdaki çalışma süresi grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Kurumdaki çalışma süresi grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.37.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.37.** Kurumsal İtibarın Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Kurumdaki Çalışma Süresi | Kurumdaki Çalışma Süresi Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                          |                                   |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| 1-5 Yıl                  | 6-10 Yıl                          | 1,31161*          | ,23820    | ,000 | ,6981              | 1,9252   |
|                          | 11-15 Yıl                         | ,82114            | ,35871    | ,102 | -,1028             | 1,7451   |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | ,49876            | ,31009    | ,375 | -,3000             | 1,2975   |
| 6-10 Yıl                 | 1-5 Yıl                           | -1,31161*         | ,23820    | ,000 | -1,9252            | -,6981   |
|                          | 11-15 Yıl                         | -,49047           | ,39261    | ,596 | -1,5018            | ,5208    |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | -,81285           | ,34875    | ,092 | -1,7112            | ,0855    |
| 11-15 Yıl                | 1-5 Yıl                           | -,82114           | ,35871    | ,102 | -1,7451            | ,1028    |
|                          | 6-10 Yıl                          | ,49047            | ,39261    | ,596 | -,5208             | 1,5018   |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | -,32238           | ,43995    | ,884 | -1,4556            | ,8108    |
| 16 Yıl ve Üzeri          | 1-5 Yıl                           | -,49876           | ,31009    | ,375 | -1,2975            | ,3000    |
|                          | 6-10 Yıl                          | ,81285            | ,34875    | ,092 | -,0855             | 1,7112   |
|                          | 11-15 Yıl                         | ,32238            | ,43995    | ,884 | -,8108             | 1,4556   |

Çizelge 6.37.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; yalnızca 1-5 yıl (6,90) grubu ve 6-10 yıl (5,59) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre kurumdaki çalışma süresi azaldıkça çalışanların ve yöneticilerin kurumsal itibar algıları artmaktadır. İşe yeni başlayan personelin kurumdaki çalışma süreleri düşük olduğundan çalışma konusunda daha isteklidirler. Bu da onların kurumsal itibar algılarını arttırmıştır, diyebiliriz.

#### 6.5.6. Çalışan Memnuniyetinin Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların çalışan memnuniyet algılarının demografik değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi) herhangi bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda parametrik analiz yöntemlerinden olan iki kategorili yapılar için t testi, ikiden fazla kategorili yapılar için Anova testi yapılmıştır.

##### 6.5.6.1. Çalışan Memnuniyetinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin memnuniyetlerinin yaş değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çalışan memnuniyeti ölçek ortalaması ile yaş değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.38.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.38.** Çalışan Memnuniyetinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                            | Yaş             | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort.   | Std. Sapma | F     | p     |
|----------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|--------|------------|-------|-------|
| <b>Çalışan Memnuniyeti</b> | 18-25 Yaş       | 34  | 3,271              | 0,021 | 3,8529 | ,69117     | 2,420 | 0,065 |
|                            | 26-35 Yaş       | 233 |                    |       | 3,5704 | ,83456     |       |       |
|                            | 36-45 Yaş       | 196 |                    |       | 3,5796 | ,81994     |       |       |
|                            | 46 Yaş ve Üzeri | 181 |                    |       | 3,7249 | ,74870     |       |       |
|                            | Toplam          | 644 |                    |       | 3,6315 | ,80240     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.38.'de görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti, yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 6.5.6.2. Çalışan Memnuniyetinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin memnuniyet konusundaki düşüncelerinin cinsiyet değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kurumsal itibar ölçek ortalaması ile cinsiyet değişkeni ortalaması t testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.39.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.39.** Çalışan Memnuniyetinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

| Çalışan Memnuniyeti | Cinsiyet | n   | Ort. | Std. Sapma | t     | p    |
|---------------------|----------|-----|------|------------|-------|------|
|                     | Kadın    | 309 | 3,65 | 0,81079    | 0,615 | ,539 |
|                     | Erkek    | 335 | 3,61 | 0,79534    |       |      |

Çizelge 6.39.'da görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti, cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 6.5.6.3. Çalışan Memnuniyetinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin memnuniyet konusundaki düşüncelerinin medeni durum değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çalışan memnuniyeti ölçek ortalaması ile medeni durum değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.40.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.40.** Çalışan Memnuniyetinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

| Çalışan Memnuniyeti | Medeni Durum | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|---------------------|--------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
|                     | Evli         | 405 | 0,525              | 0,592 | 3,60 | ,78237     | 0,572 | 0,565 |
|                     | Bekar        | 214 |                    |       | 3,67 | ,83455     |       |       |
|                     | Dul          | 25  |                    |       | 3,61 | ,85668     |       |       |
|                     | Toplam       | 644 |                    |       | 3,63 | ,80240     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.40.'da görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti, medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 6.5.6.4. Çalışan Memnuniyetinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin memnuniyet konusundaki düşüncelerinin eğitim durumu değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çalışan memnuniyeti ölçek ortalaması ile eğitim durumu değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.41.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.41.** Çalışan Memnuniyetinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                            | Eğitim Durumu | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|----------------------------|---------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>Çalışan Memnuniyeti</b> | Lise          | 16  | 1,191              | 0,312 | 3,75 | ,62929     | 2,369 | 0,070 |
|                            | Yüksekokul    | 37  |                    |       | 3,53 | ,75543     |       |       |
|                            | Lisans        | 121 |                    |       | 3,47 | ,86439     |       |       |
|                            | Lisansüstü    | 470 |                    |       | 3,67 | ,79080     |       |       |
|                            | Toplam        | 644 |                    |       | 3,63 | ,80240     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.41.'de görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti, eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 6.5.6.5. Çalışan Memnuniyetinin Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin memnuniyet konusundaki düşüncelerinin aylık gelir değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çalışan memnuniyeti ölçek ortalaması ile aylık gelir değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.42.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.42.** Çalışan Memnuniyetinin Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                            | Aylık Gelir       | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|----------------------------|-------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>Çalışan Memnuniyeti</b> | 3000 TL ve Altı   | 101 |                    |       | 3,51 | ,79565     |       |       |
|                            | 3001-5000 TL      | 191 |                    |       | 3,55 | ,85428     |       |       |
|                            | 5001-7000 TL      | 154 | 4,183              | 0,002 | 3,61 | ,77224     | 3,652 | 0,006 |
|                            | 7001-10000 TL     | 99  |                    |       | 3,66 | ,85653     |       |       |
|                            | 10001 TL ve Üzeri | 99  |                    |       | 3,88 | ,63591     |       |       |
|                            | Toplam            | 644 |                    |       | 3,63 | ,80240     |       |       |
|                            |                   |     |                    |       |      |            |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.42.'de görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti, aylık gelir değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermemesiyle birlikte bu farklılığın hangi aylık gelir grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Games Howell istatistikleri incelenmiştir. Aylık gelir grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.43.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.43.** Çalışan Memnuniyetinin Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi

| Aylık Gelir     | Aylık Gelir Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|-----------------|----------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                 |                      |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| 3000 TL ve Altı | 3001-5000 TL         | -,04728           | ,10044    | ,990 | -,3236             | ,2290    |
|                 | 5001-7000 TL         | -,09851           | ,10070    | ,865 | -,3756             | ,1786    |
|                 | 7001-10000 TL        | -,15580           | ,11695    | ,672 | -,4778             | ,1662    |
|                 | 10001 TL ve Üzeri    | -,37802*          | ,10175    | ,002 | -,6582             | -,0978   |
|                 | 3000 TL ve Altı      | ,04728            | ,10044    | ,990 | -,2290             | ,3236    |
| 3001-5000 TL    | 5001-7000 TL         | -,05123           | ,08771    | ,977 | -,2918             | ,1893    |
|                 | 7001-10000 TL        | -,10851           | ,10598    | ,844 | -,4003             | ,1833    |
|                 | 10001 TL ve Üzeri    | -,33074*          | ,08891    | ,002 | -,5750             | -,0864   |

**Çizelge 6.43.** Çalışan Memnuniyetinin Aylık Gelir Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi (Devamı)

| Aylık Gelir       | Aylık Gelir Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | P    | % 95 Güven Aralığı |          |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                   |                      |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| 5001-7000 TL      | 3000 TL ve Altı      | ,09851            | ,10070    | ,865 | -,1786             | ,3756    |
|                   | 3001-5000 TL         | ,05123            | ,08771    | ,977 | -,1893             | ,2918    |
|                   | 7001-10000 TL        | -,05729           | ,10622    | ,983 | -,3498             | ,2352    |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -,27951*          | ,08920    | ,017 | -,5247             | -,0343   |
|                   | 3000 TL ve Altı      | ,15580            | ,11695    | ,672 | -,1662             | ,4778    |
|                   | 3001-5000 TL         | ,10851            | ,10598    | ,844 | -,1833             | ,4003    |
| 7001-10000 TL     | 5001-7000 TL         | ,05729            | ,10622    | ,983 | -,2352             | ,3498    |
|                   | 10001 TL ve Üzeri    | -,22222           | ,10722    | ,237 | -,5177             | ,0732    |
| 10001 TL ve Üzeri | 3000 TL ve Altı      | ,37802*           | ,10175    | ,002 | ,0978              | ,6582    |
|                   | 3001-5000 TL         | ,33074*           | ,08891    | ,002 | ,0864              | ,5750    |
|                   | 5001-7000 TL         | ,27951*           | ,08920    | ,017 | ,0343              | ,5247    |
|                   | 7001-10000 TL        | ,22222            | ,10722    | ,237 | -,0732             | ,5177    |

Çizelge 6.43.'de yer alan Games Howell sonuçları incelendiğinde; 10.001 TL ve üzeri (3,88) ile 3000 TL ve altı (3,51), 10001 TL ve üzeri (3,88) ile 3001-5000 TL (3,55) ve 10001 TL ve üzeri (3,88) ile 5001-7000 TL (3,61) gelir grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre 10001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip personelin memnuniyet algıları en yüksektir. Gelir seviyesi yükseldikçe personelin memnuniyet algılarında artış meydana gelmektedir. Çünkü maddi açıdan yeterince tatmin olan çalışanlar memnundurlar, diyebiliriz.

#### 6.5.6.6. Çalışan Memnuniyetinin Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin memnuniyet konusundaki düşüncelerinin statü değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çalışan memnuniyeti ölçek ortalaması ile statü değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.44.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.44.** Çalışan Memnuniyetinin Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                            | Statü             | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|----------------------------|-------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>Çalışan Memnuniyeti</b> | Akademik Yönetici | 78  |                    |       | 3,87 | ,74727     |       |       |
|                            | Akademik Çalışan  | 321 | 0,861              | 0,461 | 3,61 | ,78743     | 5,364 | 0,001 |
|                            | İdari Yönetici    | 66  |                    |       | 3,81 | ,76939     |       |       |
|                            | İdari Çalışan     | 179 |                    |       | 3,49 | ,83446     |       |       |
|                            | Toplam            | 644 |                    |       | 3,63 | ,80240     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.44.'de görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti, statü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi statü grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Statü grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.45.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.45.** Çalışan Memnuniyetinin Statü Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Statü             | Statü Grupları    | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı<br>Alt Band | Üst Band |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------|------|--------------------------------|----------|
| Akademik Yönetici | Akademik Çalışan  | ,25996*           | ,10028    | ,048 | ,0017                          | ,5182    |
|                   | İdari Yönetici    | ,05816            | ,13285    | ,972 | -,2840                         | ,4004    |
|                   | İdari Çalışan     | ,37682*           | ,10777    | ,003 | ,0992                          | ,6544    |
| Akademik Çalışan  | Akademik Yönetici | -,25996*          | ,10028    | ,048 | -,5182                         | -,0017   |
|                   | İdari Yönetici    | -,20180           | ,10736    | ,238 | -,4783                         | ,0747    |
|                   | İdari Çalışan     | ,11687            | ,07410    | ,392 | -,0740                         | ,3077    |
| İdari Yönetici    | Akademik Yönetici | -,05816           | ,13285    | ,972 | -,4004                         | ,2840    |
|                   | Akademik Çalışan  | ,20180            | ,10736    | ,238 | -,0747                         | ,4783    |
|                   | İdari Çalışan     | ,31866*           | ,11439    | ,028 | ,0240                          | ,6133    |
| İdari Çalışan     | Akademik Yönetici | -,37682*          | ,10777    | ,003 | -,6544                         | -,0992   |
|                   | Akademik Çalışan  | -,11687           | ,07410    | ,392 | -,3077                         | ,0740    |
|                   | İdari Yönetici    | -,31866*          | ,11439    | ,028 | -,6133                         | -,0240   |

Çizelge 6.45.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; akademik yönetici (3,87) ile akademik çalışan (3,61), akademik yönetici (3,87) ile idari çalışan (3,49) ve

idari yönetici (3,81) ile idari çalışan (3,49) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre yöneticiler çalışanlardan daha memnundurlar. Çünkü yöneticiler yönettikleri kurumun kimliğini de taşımaktadırlar. Bu da onların işlerini daha iyi benimsemelerini sağlamaktadır, diyebiliriz.

#### 6.5.6.7. Çalışan Memnuniyetinin Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin memnuniyet konusundaki düşüncelerinin çalışılan kurum değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çalışan memnuniyeti ölçek ortalaması ile çalışılan kurum değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.46.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.46.** Çalışan Memnuniyetinin Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                            | Çalışılan Kurum                | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|----------------------------|--------------------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>Çalışan Memnuniyeti</b> | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | 291 |                    |       | 3,48 | ,81012     |       |       |
|                            | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | 210 |                    |       | 3,72 | ,73339     |       |       |
|                            | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | 15  | 1,856              | 0,136 | 3,52 | 1,10354    | 6,788 | 0,000 |
|                            | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | 128 |                    |       | 3,81 | ,80077     |       |       |
|                            | Toplam                         | 644 |                    |       | 3,63 | ,80240     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.46.'da görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti, çalışılan kurum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi çalışılan kurum grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Çalışılan kurum grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.47.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.47.** Çalışan Memnuniyetinin Çalışılan Kurum Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Çalışılan Kurum                | Çalışılan Kurum Grupları       | Ortalama Farkları | Std. Hata | P    | % 95 Güven Aralığı |          |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                                |                                |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| Türkiye'de Devlet Üniversitesi | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | -,24382*          | ,07169    | ,004 | -,4285             | -,0592   |
|                                | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | -,04144           | ,20964    | ,997 | -,5814             | ,4985    |
|                                | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | -,33118*          | ,08398    | ,001 | -,5475             | -,1149   |
| Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | ,24382*           | ,07169    | ,004 | ,0592              | ,4285    |
|                                | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | ,20238            | ,21161    | ,774 | -,3427             | ,7474    |
|                                | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | -,08736           | ,08879    | ,759 | -,3161             | ,1413    |
| KKTC'de Devlet Üniversitesi    | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | ,04144            | ,20964    | ,997 | -,4985             | ,5814    |
|                                | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | -,20238           | ,21161    | ,774 | -,7474             | ,3427    |
|                                | KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | -,28974           | ,21608    | ,537 | -,8463             | ,2668    |
| KKTC'de Vakıf Üniversitesi     | Türkiye'de Devlet Üniversitesi | ,33118*           | ,08398    | ,001 | ,1149              | ,5475    |
|                                | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi  | ,08736            | ,08879    | ,759 | -,1413             | ,3161    |
|                                | KKTC'de Devlet Üniversitesi    | ,28974            | ,21608    | ,537 | -,2668             | ,8463    |

Çizelge 6.47.'de yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; Türkiye'de devlet üniversitesi (3,48) ve Türkiye'de vakıf üniversitesi (3,72) ile Türkiye'de devlet üniversitesi (3,48) ve KKTC'de vakıf üniversitesi (3,81) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan personelin memnuniyetleri en düşüktür.

#### 6.5.6.8. Çalışan Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Üniversitelerde akademik yönetici, akademik çalışan, idari yönetici ve idari çalışan kadrolarında görev yapan personelin memnuniyet konusundaki düşüncelerinin kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çalışan memnuniyeti ölçek ortalaması ile kurumdaki çalışma süresi değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.48.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 6.48.** Çalışan Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

|                            | Kurumdaki Çalışma Süresi | n   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort. | Std. Sapma | F     | p     |
|----------------------------|--------------------------|-----|--------------------|-------|------|------------|-------|-------|
| <b>Çalışan Memnuniyeti</b> | 1-5 Yıl                  | 376 |                    |       | 3,74 | ,77673     |       |       |
|                            | 6-10 Yıl                 | 143 |                    |       | 3,43 | ,76260     |       |       |
|                            | 11-15 Yıl                | 52  | 0,979              | 0,402 | 3,37 | ,80357     | 7,264 | 0,000 |
|                            | 16 Yıl ve Üzeri          | 73  |                    |       | 3,64 | ,90217     |       |       |
|                            | Toplam                   | 644 |                    |       | 3,63 | ,80240     |       |       |

\*sig.> ,05 ise varyanslar homojendir.

Çizelge 6.48.'de görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti, kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Varyansların homojenlik göstermesiyle birlikte bu farklılığın hangi kurumdaki çalışma süresi grupları arasında olduğunu görebilmek için Post-hoc analizlerinden biri olan Scheffe istatistikleri incelenmiştir. Kurumdaki çalışma süresi grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.49.'da gösterilmektedir.

**Çizelge 6.49.** Çalışan Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi

| Kurumdaki Çalışma Süresi | Kurumdaki Çalışma Süresi Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                          |                                   |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| 1-5 Yıl                  | 6-10 Yıl                          | ,31009*           | ,07771    | ,000 | ,1099              | ,5102    |
|                          | 11-15 Yıl                         | ,36324*           | ,11702    | ,011 | ,0618              | ,6647    |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | ,09221            | ,10116    | ,799 | -,1683             | ,3528    |
| 6-10 Yıl                 | 1-5 Yıl                           | -,31009*          | ,07771    | ,000 | -,5102             | -,1099   |
|                          | 11-15 Yıl                         | ,05315            | ,12808    | ,976 | -,2768             | ,3831    |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | -,21788           | ,11377    | ,223 | -,5109             | ,0752    |

**Çizelge 6.49.** Çalışan Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Scheffe Testi (Devamı)

| Kurumdaki Çalışma Süresi | Kurumdaki Çalışma Süresi Grupları | Ortalama Farkları | Std. Hata | p    | % 95 Güven Aralığı |          |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------|------|--------------------|----------|
|                          |                                   |                   |           |      | Alt Band           | Üst Band |
| 11-15 Yıl                | 1-5 Yıl                           | -,36324*          | ,11702    | ,011 | -,6647             | -,0618   |
|                          | 6-10 Yıl                          | -,05315           | ,12808    | ,976 | -,3831             | ,2768    |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                   | -,27102           | ,14352    | ,234 | -,6407             | ,0987    |
| 16 Yıl ve Üzeri          | 1-5 Yıl                           | -,09221           | ,10116    | ,799 | -,3528             | ,1683    |
|                          | 6-10 Yıl                          | ,21788            | ,11377    | ,223 | -,0752             | ,5109    |
|                          | 11-15 Yıl                         | ,27102            | ,14352    | ,234 | -,0987             | ,6407    |

Çizelge 6.49.'da yer alan Scheffe sonuçları incelendiğinde; 1-5 yıl (3,74) grubu ve 6-10 yıl (3,43) ile 1-5 yıl (3,74) grubu ve 11-15 yıl (3,37) grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre kurumdaki çalışma süresi az olan personelin memnuniyet algıları en yüksektir.

Demografik özelliklerin analizi neticesinde değişkenler üzerinde bir etkilerinin olup olmadığı Çizelge 6.50.'de özetlenmiştir.

**Çizelge 6.50.** Demografik Farklılıklar Çizelge Özeti

| Değişken                 | İçsel Pazarlama | Kurumsal İtibar | Çalışan Memnuniyeti |
|--------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| Medeni Durum             | Var             | Yok             | Yok                 |
| Eğitim Durumu            | Var             | Var             | Yok                 |
| Aylık Gelir              | Var             | Var             | Var                 |
| Statü                    | Var             | Var             | Var                 |
| Çalışılan Kurum          | Var             | Var             | Var                 |
| Kurumdaki Çalışma Süresi | Var             | Var             | Var                 |
| Yaş                      | Yok             | Var             | Yok                 |

## 7. SONUÇLAR

Bu araştırma; Türkiye ve KKTC’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerindeki katılımcılar ile ilgili görüşlerin yer aldığı 644 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, içsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolüne sahip olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Yedi hipotezin test edildiği bu çalışmada ilk önce tüm ölçekler için faktör analizleri yapılmıştır. Bunun için ilk önce gelişim, ödüllendirme ve vizyon olmak üzere 3 boyutlu içsel pazarlama ölçeği açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz neticesinde, orijinalde 3 boyut ve 15 sorudan oluşan içsel pazarlama ölçeğinin araştırma kapsamındaki örneklem üzerinde toplam varyansın % 66,48’ini açıklayan yine tek boyut ve 15 sorudan oluştuğu görülmüştür. Bu sonuç, Türkiye ve KKTC’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerindeki görevli personelin içsel pazarlamayı bütünsel olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Daha sonra ürün ve hizmet, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, kurumsal sosyal sorumlulu ve duygusal çekicilik olmak üzere 6 boyutlu kurumsal itibar ölçeği açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz neticesinde, orijinalde 6 boyut ve 20 sorudan oluşan kurumsal itibar ölçeğinin araştırma kapsamındaki örneklem üzerinde toplam varyansın % 78,43’ünü açıklayan tek boyut ve 20 sorudan oluştuğu görülmüştür. Bu sonuç, Türkiye ve KKTC’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerindeki görevli personelin kurumsal itibarı bütünsel olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Son olarak tek boyutlu çalışan memnuniyeti ölçeği açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz neticesinde, orijinalde tek boyut ve 10 sorudan oluşan çalışan memnuniyeti ölçeğinin araştırma kapsamındaki örneklem üzerinde toplam varyansın % 56,23’ünü açıklayan yine tek boyut ve 10 sorudan oluştuğu görülmüştür. Bu sonuç, Türkiye ve KKTC’de bulunan devlet ve vakıf

üniversitelerindeki görevli personelin memnuniyeti bütünsel olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizinden sonra içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti ölçekleri ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde verilerin model ile uyumunu sağlamak maksadıyla birtakım modifikasyonlar yapılmış ve verilerin model ile uyumu sağlanarak geçerlilikleri kabul edilmiştir.

Katılımcıların içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti algılarını tespit etmek için tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda, içsel pazarlama ölçeğinin bütünsel açıdan ortalama değerinin 3,07 olduğu görülmüştür. Buna göre katılımcıların ilgili kurumlara yönelik içsel pazarlama algılamalarının kararsız yönde olduğu söylenebilir. Bunun yanında, kurumsal itibar ölçeğinin bütünsel açıdan ortalama değerinin 6,48 olduğu görülmüştür. Buna göre katılımcıların ilgili kurumlara yönelik kurumsal itibar katsayı değerlerinin kısmen olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Son olarak, çalışan memnuniyeti ölçeğinin bütünsel açıdan ortalama değerinin ise 3,63 olduğu görülmüştür. Buna göre katılımcıların ilgili kurumlara yönelik çalışan memnuniyeti algılamalarının kısmen olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde; içsel pazarlama ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü ve yüksek (0,827) dereceli bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, içsel pazarlama düzeyi arttıkça kurumsal itibarın da olumlu yönde yükseldiğini göstermektedir. İçsel pazarlama ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve yüksek (0,782) dereceli bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, içsel pazarlama düzeyi arttıkça çalışan memnuniyetinin de arttığını göstermektedir. Kurumsal itibar ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve yüksek (0,775) dereceli bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, kurumsal itibar düzeyi arttıkça çalışan memnuniyetinin de arttığını göstermektedir.

Hipotezleri test etmek için regresyon analizleri uygulanmıştır. İçsel pazarlamanın kurumsal itibarı ne şekilde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde içsel pazarlamanın kurumsal itibarın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Buna göre akademik eğitim kurumlarında yönetim tarafından uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal

itibara olumlu yönde katkılar sağlamaktadır. Fettahlıoğlu ve ark. (2016:238-252) K.Maraş'ta banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada kurumsal itibar yönetiminin alt boyutları ile içsel pazarlama arasında farklı düzeylerde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Genel olarak kurumsal itibar yönetimi algısı ile içsel pazarlama arasında çok yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Sonuçlardan hareketle kurumsal itibar yönetimi ile içsel pazarlama arasında çok kuvvetli bir ilişkinin var olduğu ifade edilebilir.

İçsel pazarlamanın çalışan memnuniyetini ne şekilde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde, içsel pazarlamanın çalışan memnuniyetinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Literatüre göre, içsel pazarlama yoluyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artan çalışanların iş verimliliği, iş performansı, ekstra rol davranışı ve yaratıcılığı artmakta; işe olan devamsızlığı, işe gecikmesi ve işten ayrılma niyeti ise azalmaktadır.

Yıldız, (2011;216–225) Türkiye'nin batı bölgesinde, üç büyük ilde, yüzme, futbol, basketbol, voleybol ve tenis branşlarında faaliyet gösteren 33 spor okulunda çalışan antrenörler üzerinde yaptığı çalışmada; içsel pazarlama ile iş tatmini arasında güçlü ilişki, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Bu bilgilerden hareketle içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyetini artırmak suretiyle; verimliliği ve örgüte olan bağlılığı olan olumlu katkısından ötürü kurumun performansına olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

Yıldız (2016:154) tarafından yapılan çalışmada işe bağlılığın alt boyutlarına ayrı ayrı bakılmış ve içsel pazarlamanın her biri üzerindeki rolü incelenmiştir. Cinsiyet, bağımsız olarak ilişkiler üzerindeki etkisini kontrol eden kontrol değişkenlerinden biri olarak kullanılmıştır. Sonuçlar, erkek akademik personelin, kadın personelden daha yüksek düzeyde işe bağlılığa sahip olduğunu göstermiştir.

Çalışan memnuniyetinin kurumsal itibarı ne şekilde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi neticesinde, çalışan memnuniyetinin kurumsal itibarın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bir işletme veya kurumun herhangi bir ürün veya hizmeti müşterilerinin kullanıma sokabilmesi için üretimde bulunmak üzere istihdam edeceği çalışanlarla mümkün olabilecektir. Bir işletme ve kurumun itibarı ürettiği ürün ve hizmetlerin müşterilerde oluşturduğu olumlu algılara bağlı olacağı göz önüne alındığında çalışanların

göstereceği performans ve kendilerini işlerine adamaları sonucunda, amaçlara ve kuruma olan bağlılıkları ile kurum veya işletmenin itibarı inşa edilmiş olacaktır. Çalışanlar, kurumun çevresine karşı savunucusu olabilmektedir. Çalışanların çevresindeki insanlara kuruma ilişkin söyledikleri kurgulanmamış ifadelerdir. Bu nedenle kurumun dışındaki insanlar kuruma ilişkin değerlendirme yaparken bu ifadelerden etkilenebilmektedir. Bundan dolayı çalışanlar davranışları yanında çevresine söyledikleri ile de itibarı etkileyebilmektedir. Avcı'nın (2019;42-63) Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde iç paydaşlarının kurumsal itibar algısı üzerine yaptığı çalışmada; üniversite itibarını en çok etkileyen faktör olarak yönetim öne çıkmıştır. Personelin üniversite yönetimine güveni ise orta ve altında tespit edilmiştir. Bu durumda personelin üniversite yönetimine güvenlerinin çok fazla olmadığı ve yönetimin kararlarını içselleştirmeyerek belki de zorunlu nedenlerden olsa gerek kısmen desteklediği anlaşılmaktadır. Personelin, çalıştığı üniversite hakkında olumlu duygular taşımasına rağmen yönetime karşı güvenleri tam değildir. Kurumlarının iyi yönetilmesine dair algılarının kararsızla yakın ancak olumlu olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla açık ve anlaşılır bir gelecek vizyonunun çalışanlar ile paylaşılması ve çalışanların üniversite yönetimi hakkındaki tutum ve düşüncelerinin üniversitenin itibarını artıracığı söylenebilir.

Kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu düşünülen içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti gibi değişkenlerin kurumsal itibarı nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama ile kurumsal itibar arasındaki ilişkinin gücünü belirten Beta değerinin (0,570) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Aracı değişken olarak isimlendirilen çalışan memnuniyeti değişkeninin de analize dâhil edilmesi ile birlikte içsel pazarlama ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin gücünü ifade eden Beta değerinin (0,329) değerinin düşüş göstermesi, çalışan memnuniyeti değişkeninin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre “**H7: İçsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolü vardır**” isimli ana hipotezimiz **kısmen kabul** edilmiştir. Bu üç kavram; (içsel pazarlama, kurumsal itibar ve çalışan memnuniyeti), günümüz ve gelecek yönetim anlayışının temelini oluşturacaktır. Çünkü faaliyet gösterdiği alanda emsallerine nazaran daha başarılı olmak, daha arzulanan olmak, rekabet edebilirliği yüksek, varlığını uzun süre devam ettirmek isteyen kurumlar bu kavramaları

uygulamaya dönüştürmek zorundadırlar. Literatür araştırması ve bu çalışmada yapılan analizler birbirleri ile paralel sonuçlar göstermiştir. Takım olabilmenin veya azın çoğunluğa galebe gelmesinin en büyük etkeni inanmış insanların varlığıdır. Nasıl ki en etkili silah iyi eğitilmiş insan ise, kurumun amaçlarını kavramış ve benimsemiş, aidiyet duygusu yüksek çalışanların varlığının, beraberinde müşteri memnuniyeti, kaliteli hizmet ve ürün ile kuruma maddi ve manevi getirisi çok yüksek olan kurumsal itibarın kazanılmasına büyük katkılar verdiği bilinci ile hareket etmek kurumların varlığını uzun süre ve kârlı olarak sürdürmelerine imkân verecektir.

Araştırmada son olarak, farklılık analizleri uygulanmıştır. Bu kapsamda içsel pazarlamanın yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için t testi ile anova testleri uygulanmıştır. Analiz sonucunda içsel pazarlamanın yaş ve cinsiyet hariç diğer tüm değişkenler açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür. Medeni durum değişkeni açısından bakıldığında; bekârların içsel pazarlama algıları evlilere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Evli olan personelin aile içi sorumluluklarının olması, kendilerini yormamak adına mevcut düzenin değişmesini istememeleri gibi sebeplerden dolayı evlilerin içsel pazarlama algısı düşük çıktığını söyleyebiliriz. Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında; lisansüstü eğitim düzeyine sahip personelin içsel pazarlama algıları lisans eğitim düzeyindekilere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe personelin içsel pazarlama algılarının yükseldiğini söyleyebiliriz. Aylık gelir değişkeni açısından bakıldığında; 10001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip personelin içsel pazarlama algıları 5001-7000 TL gelir düzeyindekilere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Gelir seviyesi yükseldikçe personelin içsel pazarlama algılarının yükseldiğini söyleyebiliriz. Buna göre, kurum içerisindeki statülerden dolayı alınan ücretler değişkenlik gösterdiği için makam düzeyi arttıkça alınan ücret miktarı da artmaktadır. Dolayısıyla yüksek makamda çalışan personelin daha fazla sorumluluk bilincine sahip olması ve doğrudan kuruma karşı sorumlu olması bu durumu etkilemiştir, diyebiliriz. Statü değişkeni açısından bakıldığında; akademik yönetici pozisyonuna sahip personelin içsel pazarlama algıları idari kadrolarda çalışan personele oranla daha yüksektir. Buna göre akademik yönetici pozisyonuna sahip personelin eğitim seviyesi, ücret düzeyi ve sorumluluklarının çok olmasından dolayı

işsel pazarlama algıları daha yüksektir, diyebiliriz. Çalışılan kurum değişkeni açısından bakıldığında; Türkiye ve KKTC'deki vakıf üniversitelerinde çalışan personelin işsel pazarlama algıları Türkiye'deki devlet üniversitelerine oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında; çalışma süresi azaldıkça çalışanların ve yöneticilerin işsel pazarlama algıları artmaktadır. Genç çalışanlar her zaman daha idealist oldukları için işsel pazarlama algıları, eski çalışanlara nazaran daha yüksektir, diyebiliriz.

Kurumsal itibarın yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için t testi ile anova testleri uygulanmıştır. Analiz sonucunda kurumsal itibarın cinsiyet ve medeni durum hariç diğer tüm değişkenler açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür. Yaş değişkeni açısından bakıldığında; genç yaşlardaki personelin işsel pazarlama algıları ileri yaş grubundaki personele oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Genç yaştaki çalışanlar her zaman daha idealist oldukları için işsel pazarlama algıları, eski çalışanlara nazaran daha yüksektir, diyebiliriz. Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında; lise eğitim düzeyine sahip personelin işsel pazarlama algıları lisans eğitim düzeyindekilere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre eğitim seviyesi düştükçe çalışanların yeni bir iş bulabilme, kendini ispatlayamama ve kabul ettirememe endişesi çalışanı kuruma bağlı kılmaktadır. Aylık gelir değişkeni açısından bakıldığında; 10001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip personelin kurumsal itibar algıları 5001-7000 TL gelir düzeyindekilere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Gelir seviyesi yükseldikçe personelin kurumsal itibar algılarının yükseldiğini söyleyebiliriz. Buna göre, kurum içerisindeki statülerden dolayı alınan ücretler değişkenlik gösterdiği için makam düzeyi arttıkça alınan ücret miktarı da artmaktadır. Dolayısıyla yüksek makamda çalışan personelin aldıkları ücretten memnun olmaları kurumun itibarını yükseltmede etkili olmuştur, diyebiliriz. Statü değişkeni açısından bakıldığında; akademik çalışan pozisyonuna sahip personelin kurumsal itibar algıları idari yöneticilere oranla daha düşük olduğu görülmüştür. İdari yöneticiler kurumu temsil etmede birincil role sahip olduklarından akademik çalışanlara göre kurumsal itibar algıları daha yüksektir. Çünkü akademik çalışanların yapmış oldukları her eylem bireysel olarak değerlendirilir. Çalışılan kurum değişkeni açısından bakıldığında; Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan personelin kurumsal itibar algılarının en düşük olduğu görülmüştür. Yönetimin uyguladığı

teknikler ile izlenen politikaların çalışanlar tarafından çok fazla benimsenmediğini söyleyebiliriz. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında; çalışma süresi azaldıkça çalışanların ve yöneticilerin kurumsal itibar algılarının arttığı görülmüştür. İşe yeni başlayan personelin kurumdaki çalışma süreleri düşük olduğundan çalışma konusunda daha isteklidirler. Bu da onların kurumsal itibar algılarını arttırmıştır, diyebiliriz.

Çalışan memnuniyetinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için t testi ile anova testleri uygulanmıştır. Analiz sonucunda çalışan memnuniyetinin aylık gelir, statü, çalışılan kurum ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür. Aylık gelir değişkeni açısından bakıldığında; 10001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip personelin memnuniyet algılarının en yüksek olduğu görülmüştür. Gelir seviyesi yükseldikçe personelin memnuniyet algılarında artış meydana gelmektedir. Çünkü maddi açıdan yeterince tatmin olan çalışanlar memnundurlar, diyebiliriz. Statü değişkeni açısından bakıldığında; yöneticilerin çalışanlara nazaran daha memnun oldukları görülmüştür. Çünkü yöneticiler yönettikleri kurumun kimliğini de taşımaktadırlar. Bu da onların işlerini daha iyi benimsemelerini sağlamaktadır, diyebiliriz. Çalışılan kurum değişkeni açısından bakıldığında; Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan personelin memnuniyetlerinin en düşük olduğu görülmüştür. Yönetimin uyguladığı yöntemler ve izlenen politikalar çalışanlar tarafından benimsenmediği ve böylelikle memnuniyetsizlik oluştuğunu söyleyebiliriz. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında; kurumdaki çalışma süresi az olan personelin memnuniyet algılarının en yüksek olduğu görülmüştür. İşe yeni başlayan personelin kurumdaki çalışma süreleri düşük olduğundan çalışma konusunda daha isteklidirler. Bu da onların memnuniyetlerini arttırmıştır, diyebiliriz.

## 8. ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi neticesinde ulaşılan sonuçlara göre özellikle yüksek öğretim kurumlarının yanında diğer kurum ve işletmelerde de göz önünde bulundurulması gereken hususları aşağıda belirtildiği gibi sıralayabiliriz.

1. Analiz sonucunda çalışanların içsel pazarlama algılamalarının kısmen düşük/orta düzeyde çıkması, onların kurum yöneticilerine bağlılık konusunda kararsız oldukları bu nedenle de kurum hedefleri doğrultusunda hareket etmede kararsız olacakları değerlendirilmektedir. Bu nedenle özellikle üniversitelerde çalışan personelin örgütsel bağlılığın artması ve çalışanlar ile yöneticilerin örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri için dış müşterilere uygulanan pazarlama stratejilerinin benzerlerinin çalışanlara da uygulanmasının,

2. Katılımcıların ilgili kurumlara yönelik kurumsal itibar katsayısı değerlerinin kısmen olumlu olduğunu söyleyebiliriz. İtibarın hem çalışanların gözünden hem de dış müşteriler açısından değerlendirilmesinin kurumu üst seviyeye taşıyabileceği dikkate alındığında dış müşterilerin olduğu kadar çalışanların da kurumlarını itibarlı olarak algılamaları onların performansını, aidiyetlerini artıracığı aşîkârdır. Bu nedenle çalışanların kurum hakkındaki algılarını belirleyen faktörlerin üzerinde durulmasının,

3. Son olarak, çalışan memnuniyeti kapsamında katılımcıların ilgili kurumlara yönelik çalışan memnuniyeti algılamalarının kısmen olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Başarılı bir şekilde faaliyet göstermek için şirketlerin memnun çalışanlara ihtiyacı göz önüne alındığında; yüksek ve uzun vadeli maliyetlere yol açacak personel eksikliğine, gecikmelere, hatalara ve özellikle de işle ilgili hatalara neden olacak memnun olmayan çalışan davranışlarını önlemek için çalışanlar üzerinde daha fazla durulmasının,

4. İçsel pazarlama ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki bulunması ve içsel pazarlama düzeyi arttıkça kurumsal itibarın da olumlu yönde yükselmesi nedeniyle üzerinde önemle durulmasının,

5. İçsel pazarlama ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki bulunması ve içsel pazarlama düzeyi arttıkça çalışan memnuniyetinin de artması nedeniyle üzerinde önemle durulmasının,

6. Kurumsal itibar ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki bulunması ve kurumsal itibar düzeyi arttıkça çalışan memnuniyetinin de artması nedeniyle itibar yönetiminin üzerinde durulmasının kurumların ve/veya işletmelerin daha olumlu/kârlı olarak uzun süre varlıklarını devam ettirmelerinde faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

.



## KAYNAKLAR

- Abamor, N.K. (2014) Hizmetkâr liderlik nedir? <http://www.hayatkolay.com/author/nilay/> (Erişim tarihi:03.06.2020).
- Abbass R.A., Riaz, M.T. (2018) The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: an investigation among private banks in Faisalabad, Pakistan (A study based on different dimensions of internal marketing), *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1):147-165. <http://www.european-science.com> [Elektronik Dergi].
- Abdulrazizq, T.A. (2020) The impact of information technology on the human resources management performance. *The International New Issues in Social Sciences*, 8(1):169- 198.
- Abratt, R. (1989) A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5 (1): 63-76.
- Abuiyada, H.S., Chou, S.Y. (2012) A two-factor model of organisational citizenship behaviour in organisations. *European Journal of Business and Management*, 4(3):134-145.
- Acuner, Ş.A. (2014) Rekabet avantajı kazanmada anahtar kavram: kurumsal itibar. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Ekim, 310:16-21.
- Adenike, A.A, Omotayo, A.O., Joachim, A.A., Ojo, E.E.O. (2015) Corporate image: a strategy for enhancing customer loyalty and profitability. *Journal of South African Business Research*, 2015:12.
- Adeosun, L.P.K., Ganiyu, R.A. (2013) Corporate reputation as a strategic asset, *International Journal of Business and Social Science*, 4 (2):220-225.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9:219-232
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6): 449-462.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. (2002) Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management. Published in association with The Chartered Institute of Marketing. Londra, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M., Saad, N.M. (2003) Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9):1221-1241.
- Ahmed, I., Nawaz, M.M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., Usman, A. (2010) Effects of motivational factors of employee satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and management*, 5(3):70-80.
- Ajdarovska, Z., Attar, M., Çağlıyan, V. (2017) The effect of ethical leadership on employees job satisfaction: a study on municipalities in Konya. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (4):18-35.
- Ak, M. (2018) Tedarikçi Firma İtibarının Endüstriyel Müşterinin Algıladığı Değer Üzerindeki Etkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler*

Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Anıl Değermen Erenkol).

Akgöz, E., Solmaz, B. (2010) Turizm işletmelerinde itibar yönetimi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19:26-27.

Akinyele, S.T., Olorunleke, .K. (2011) An empirical analysis of internal marketing on organizational commitment:a study of banks in Lagos-Nigeria. pp. 1-34. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/id/eprint/1747> (20.05.2020)

Akmehmet, D. (2006) Kurumsal itibar yönetimi ve bir uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.1-130.

Akroush, M.N., ElSamen, A.A., Samawi, G.A., Odetallah, A.L. (2013) Internal marketing and service quality in restaurants. Marketing Intelligence & Planning, 31(4):304-336.

Alqatawenh, A.S. (2018) Transformational leadership style and its relationship with change management. Verslas: Teorija Ir Praktika / Business: Theory And Practice, 19:17-24

Almeida, M.G.C., Coelho, A.M. (2017) The impact of corporate reputation in a dairy company, school of economics, Business and Economics Journal, 8(4):1-11.

Alnıaçık, Ü., Ciğirim, E., Akçın, K., Bayram, O. (2011) Conference independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions, 7th international strategic management. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24:1177–1189.

Alnıaçık, E., Mehtap, Ö. (2015) Subjektif uyumun iş çıktıları üzerindeki etkisi: benzerlik uyumu mu, bütünleyici uyum mu? Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED, 29:165-186.

Alsop, R J. (2004a) Corporate reputation, anything but superficial the deep but fragile nature of corporate reputation. Journal of Business Strategy, 25 (6):21-29.

Alsop, R J. (2004b) The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation. A Wall Street Journal Book. Free Press,New York. p. 110-117.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.

Alvan, M. (2008) Public Administration. 29<sup>th</sup> edition, Nashr-e-Ney, Tehran.

Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R. (1994) Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. TheJournal of Marketing 58 (3): 53–66.

Anderson, J., G.N Smith (2006) A great company can be a great investment. Financial Analysts Journal, 62 (4): 86-93.

Argüden, Y. (2003) İtibar Yönetimi. ARGE Danışmanlık, İstanbul, <https://arge.com/kitaplar/itibar-yonetimi.pdf>. (Erişim tarihi; 12.05.2020). s.11.

Argüden, Y. (2007) Kurumsal sosyal sorumluluk. İçinde: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. Eds.: Aktan, C.C., İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD), İstanbul, s: 26-31.

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human resource Management Practice. 10<sup>th</sup> Edition, Kogan Page Publishing, London, p.264

- Asif, S., Sargeant, A. (2000) Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4):299-317.
- Ateşoğlu, İ., Türker, A. (2010) Konaklama işletmelerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yaklaşımı: muğla ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3):207-226.
- Aurand, T.W., Gorchels, L., Bishop, T.R. (2005) Human resource managements role in internal branding: an opportunity for cross functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3):163-169.
- Avcı, K. (2018) Üniversite iç paydaşlarının kurumsal itibar algısı: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi kurumsal itibar araştırması. *Selçuk İletişim*, 12 (1):42-63.
- Aydemir, B.A. (2008) İşletmelerin yeni rekabet aracı olarak kurumsal itibar. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2):27-53.
- Aydın, A. F. (2015) Kurumsal itibar açısından sosyal medyaya ilişkin bir değerlendirme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 9:78–92.
- Aziri B. (2011) Job satisfaction: a literature review, *Management Research and Practice*, 3 (4):77-86.
- Bakan, İsmail (2009). *Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*. Ankara: TİSK Akademi, 4 (7), 138-172.
- Balı, S., Cinel, M. O. (2011) Bir rekabet aracı olarak kurumsal sosyal sorumluluk. *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2(4):46.
- Balmer, J. M.T. (1995) Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21 (1):24-46.
- Balmer, J. M.T., Gray, E.R. (2003) Commentary Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37 (7/8):972-997.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (2006) Corporate marketing—integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7–8):730–741.
- Baran, E., Arabelen, G. (2017) The effects of internal marketing on ship agents job satisfaction: a quantitative research. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9 (1):25-54.
- Barnes, R.B., Fox, M.T., Morris, D.S. (2004) Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization. *Total Quality Management*, 15(5-6),593-601.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A. (2006) Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1):26-38.
- Basualdo, E.M. (2010) The effects of internal marketing on six sigma perception. *University of Phoenix, Arizona*.
- Bayraktaroğlu, G., İltar, B., Tanyeri, M. (2009) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru, *Literatür Yayıncılık*, İstanbul, s.7.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66:32-43.

- Bekiş, T., Bayram, A., Şeker, M. (2013) Kurumsal itibarın işgören performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (2):19-27.
- Bergh, Z.C., Theron, A.L. (2000) *Psychology in The Work Context*, Cape Town, Oxford University Press.
- Berry, L.L., J.S. Hensel, M.C. Burke. (1976) Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing* 52 (3): 3–14.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services, Competing Through Quality*. The Free Press, New York.
- Berry, L.L., Wall, E.A., Carbone, L.P. (2006) Service clues and assessment of service experience: lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20 (2):43-57.
- Bhatti, K.K., Qureshi, T.M. (2007) Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2): 54 – 68.
- Bick G., Marciene C.J., Russell A. (2003) The Corporate identity management process revisited. *Journal of Marketing Management*, 19 (7-8):835-855.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., Kostopoulos, I. (2015) Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(3): 394-413.
- Bouranta, N., Mavridoglou, G., Kyriazopoulos, P. (2005) The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance. *operational research: An International Journal*, 5(2): 349-362.
- Bozkurt, T., Turgut, T. (1999) Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamaları ile ilgili tatminleri ve kültürel saygıları arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2 (12):57-66.
- Bozkurt, M. (2011) Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansıması Ve Etkileri: Konaklama İletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (Danışman: Prof. Dr. Necdet Hacıoğlu).
- Brett, F.J., Cron, W.L., Slocum, JR. J.W. (1995) Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organisational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 261-271.
- Brown, B. and Perry, S. (1994) Removing the financial performance halo from Fortune's most admired companies. *Academy of Management Journal*, 37:1347–1359.
- Brown, S.P. (1995) The moderating effects of insupplier/outsupplier status on organizational buyer attitudes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3):170–181.
- Brown, B.B. (2003) *Employees Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*. PhD thesis. Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Budd, J.F. (1994) How to manage corporate reputations. *Public Relations Quarterly*, 39 (4):11–13.
- Burmann, C., Zeplin, S. (2005) Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4):279-300.
- Buttle, F.A. (2008) *Customer relationship management: Concepts and technologies*. Elsevier ButterworthHeinemann, Oxford, United Kingdom.
- Caroll, B.A. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Caruana, A., Ewing, M.T. (2010) How corporate reputation, quality and value influence online loyalty? *Journal of Business Research*, 63(9/10):1103-1110.
- Castro, M.L., Martins, N. (2010) The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1):1-9
- Cătălin, M., Andreea, P., Adina, C. (2014) A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11):09-17.
- Cao, H., Jiang, J., Oh, L.B., Li, H., Liao, X., Chen, Z. (2013) A Maslow's hierarchy of needs analysis of social networking services continuance. *Journal of Service Management*, 24(2):170-190.
- Carmeli, A., Tishler, A. (2005) Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review* 8 (1):13–30.
- Chang C.S., Chang, H.C. (2008) Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1): 92-100.
- Cherchiello, P. (2011) Statistical models to measure corporate reputation. the international conference “Innovation and Society 2011”. Statistical methods for the evaluation of services (ies 2011), *Journal of Applied Quantitative Methods*, 58-71.
- Chiu, W., Choa, N.H., Won, D. (2014) The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World*, 24 (2):206-222.
- Christen, M., Iyer, G., Soberman, D. (2006) Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, January, 70:137-150.
- Chun, R. (2005) Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2):91 - 109.
- Collins COBUILD English Dictionary for Advanced Learners, Third Edition, 2001.
- Crawford, M., DiBenedetto, A. (2011) *New Product Management*. 10<sup>th</sup> ed. NY: McGraw-Hill Irwin, New York.
- Çabukel, R. (2008) Çalışan Memnuniyeti Analizleri. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Endüstri İlişkileri-İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Tekin Akgeyik)

- Chen, J.I., Popovich, K. (2003) Understanding customer relationship management (CRM) people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5): 672-688.
- Coltman, T., Devinney, T.M., Midgley, D.F. (2011) Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 26 (3): 205-241.
- Crowther, D., Aras, G. (2008) *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing ApS.
- Mengü, S.Ç. (2015) Kurumsal İletişim ve Profesyonel Markalar, Derin Yayınları, İstanbul. s. 48-49.
- Davis, T.R. (2001) Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39(2):121-130.
- Davis, J.P. (2005) The effects of internal marketing on service quality within collegiate recreational sport: A quantitative approach. PhD thesis. The Ohio State University.
- DeCenzo D.A., Robbins, S.P. (2005) *Fundamentals of human resource management*. 8<sup>th</sup> edition. John Wiley and Sons.
- Deephouse, D.L., Carter, S.M. (2005) An examination of differences between organizationnal legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2):329-360.
- Deshpande, R., Webster, F.E.Jr (1989) Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1):3-15.
- Doukakı, I.P., Kitchen, P.J. (2004) Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing? *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22 (6): 421-452.
- Dowling, G. (2001) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press.
- Dörtok, A. (2004). Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz? Rota Yayınları, İstanbul. s. 70.
- Dubielzig, F. Schaltegger, S. (2005) Corporate social responsibility. İn: Althaus, M., Gefken, M., Rawe, S. (Eds.): *Handlexion Public Affairs*, Münster, Lit Verlag, 240-243.
- Dunmore, M. (2002) *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page Limited, London.
- Eberl, M., Schwaiger, M. (2005) Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing*, 39 ( 7/8): 838-854.
- Edvardsson, B., Gustavsson, B.O. (2003) Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality*, 13 (2):148-163.
- Edwinah, A., Mildred,D.W. (2013) Corporate culture: a tool for control and effectiveness in organizations. *Research on Humanities and Social Sciences*, 3 (15): 42-50.

- ElSamen, A.A., Alshurideh, M. (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
- Ene, S. (2013) İçsel pazarlamaya ek olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını artırmadaki rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5(10): 67-90.
- Erdem, A. R. (1997) İçerik kuramları ve eğitim yönetimlerine katkıları. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3:68-76.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004) Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmin arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5 (1):17-26.
- Erdil, A., Öztürk, A. (2016) Improvement a quality oriented model for customer relationship management: a case study for shipment industry in Turkey. 5th International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229:346 – 353.
- Erdoğan, İ., Yaşlıoğlu, M. (2014) Müşterilerle Uzun Dönemli İlişki Geliştirmek için Kurumsal İtibar Yönetimi. İçinde: İtibar Yönetimi/Reputation Management. Eds. Sumer H., Pernsteiner, H. Beta Basım Yayın, İstanbul, s. 95.
- Eren, E. (2008) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Eroğlu, E. ve Solmaz B. (2012) Kurumsal İtibar araştırması ve bir uygulama örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(4): 1-18.[Elektronik Dergisi].  
<http://static.dergipark.org.tr/article-download/imported/5000006395/5000006824.pdf?>
- Eryeşil, K., İraz R. (2017) Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20 (2): 129-139.
- Ettenson R., Knowles J. (2008) Don't confuse reputation with brand. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2):19-21.
- Commission of The European Communities (2002), Com, 347 Final:5, Brussels.
- Ewing, M.T., Caruana, A. (1999) An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 12/1: 17-26.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Satisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26 (4):596–607.
- Feldman P.M., Bahamonde R.A., Bellido I.V. (2014) A new approach for measuring corporate reputation, *Revista de Administração de Empresas*, 54 (1):53-66.
- Ferdous, A.S. (2008) Integrated internal marketing communication. *The Marketing Review*, 2008, 8(3):223-235.
- Ferdous, A.S., Herington, C., Merrilees, B. (2013) Developing an integrative model of internal and external marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7): 637-649.

Fettahlioğlu, S.H., Yıldız, A., Birin, C. (2016) İçsel pazarlamanın kurumsal itibar üzerine etkisi: bir alan araştırması. 3<sup>th</sup> International Congress on Social Sciences, China, to Adriatic, Antalya Congress Book, 238-252.

Fill, Ch. (2006) Marketing Communications: Engagements, Strategies and Practice. Pearson Education Limited, Harlow.

Finney, S., Hansen, M.S. (2010) Internal marketing as a change management tool: a case study in re-branding. Journal of Marketing Communications, 16(5): 325-344.

Fombrun, C.J., Shanley, M. (1990) What's in a name? reputation building and corporate strategy. The Academy of Management Journal 33 (2):233–258.

Fombrun, C.J. (1996) Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston.

Fombrun, C.J., van Riel, C.B.M. (1997) The reputational landscape. Corporate Reputation Review, 1 (1/2):5–13.

Fombrun, C.J., Gardberg, N., Sever, J. (1999) The Reputation quotient: a multi stakeholder measure of corporate reputation. The Journal of Brand Management, 7: 241- 255.

Fombrun, C.J., Rindova, V.P. (2000) The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell, in: Schulz, Majken/Hatch, Mary Jo/Larsen, Mogens H. [eds.], The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, pp. 77–96.

Fombrun, C.J. (1.09.2002), “İtibariniz yoksa piyasanızda yoktur”,

<https://www.capital.com.tr/capital-dergi/gelecek-trendler/itibariniz-yoksa-piyasaniz-da-yoktur> / (05 Mart 2020)

Fombrun C.J., van Riel C.B.M. (2007) Essentials of Corporate Communication-Implementing Practices for Effective Reputation Management. Taylor&Francis Group, New York.

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

Fournier S. (1998) Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. Journal Consumer Reserach, 24/4, 343–353.

Frankental, P. (2001) Corporate social responsibility–a PR invention? Corporate Communication: An International Journal, 6(1), 18–23.

Fu, F.Q., Richards, K.A., Hughes, D.E., Jones, E. (2010) Motivating salespeople to sell new products: the relative influence of attitudes. Journal of Marketing, 74(6):61-76.

Gapp, R., Merrilees, B. (2006) Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: a healthcare case study. Brand Management, 14(1/2): 162-176.

Garcia, T., Varela, J., Del Rio, M. (2010) Organizational service systems: antecedents and consequences. Tourism and Hospitality Research, 11(1):67-82.

- George, W.R. (1977) The retailing of services: a challenging future. *Journal of Retailing*, 53: 85-98.
- George W.R. (1990) Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research* 20: 63-70.
- George, W.R., Grönroos, C. (1991) Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing. In C.A. Congram (Ed.), *The AMA Handbook of Marketing for The Service Industries* (pp. 85–100). New York: American Management Association.
- Ghose, A., Ipeiotis P.G., Sundrajan, A. (2009) The dimension of reputation in electronic markets. Working Paper CeDER-06-02, New York University, 1-53.
- Gil, E. A., S. Llorens, and P. Torrente. 2015. Compartiendo afectos positivos en el trabajo: el rol de la similitud en los equipos. *Pensamiento Psicológico*, 13 (1): 93–103.
- Gounaris, S.P. (2006) Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4): 432–448.
- Görgü, T.B. Otantik liderlik nedir? <https://www.enthusiast.ist/> Erişim tarihi: 03.06.2020).
- Gözener, E., Sayın, S. (2007) Devlet ve özel hastanelerdeki hekimlerin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. *Eğitişim Dergisi*, 16.
- Göztaş, A., Koker, N.E., Alemdar, M.Y. (2008) How to manage reputation during crisis: an analysis of turkish white meat sector during the avian influenza (bird flu) crisis, *Journal of Yasar University*, 3(12):1761-1786.
- Grobler, P.A., Warnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D. (2002) *Human Resource Managements in South Africa*, 2<sup>th</sup> ed., Thomson Learning, London.
- Grönroos, C. (1981) Internal Marketing An İntegral Part Of Marketing Theory. In: *Marketing of Services*. Eds: Donnelly J.H. Jr., George W.R.: American Marketing Association, Chicago. p:236-238.
- Grönroos, C. (1985) Internal marketing - theory and practice. In: Bloch, T.M., Eds: Upah, G.D. & Zeithaml, V.: *Services Marketing in a Changing Environment*. American Marketing Association, Chicago. p:41-47.
- Gruban, B. (2010) Brez motiviranih in zavzetih zaposlenih lahko na uspeh preprosto kar pozabimo. *Ekonomska demokracija* 14 (2): 3–6.
- Gu, Z., Siu, R.C.S. (2009) Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contempoary Hospitality Management*, 21 (5):561-578.
- Guharoy, D. (2010) Consumer perception of corporate social responsibility: a crosscultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30:57–72.
- Gundlach, G.T., Wilkie, W.L. (2009) The American Marketing Association’s new definition of marketing: perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28 (2):259–264.
- Gümüş, M., Öksüz, B. (2009) İtibar sürecinde kilit rol: kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi. *Journal of Yaşar University*, İzmir, s.2131.

- Gürbüz, S. (2006) Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları. Ankara.
- Hackman, R., Oldham, G.R. (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2):159-170.
- Hall, R. (1993) A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14: 607-618.
- Harris, L.C., Piercy, N.F. (1999) Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *Journal of Services Marketing*, 13(2):113–131.
- Helm, S., Garnefeld, I., Tolsdorf, J. (2009) Perceived corporate reputation and consumer satisfaction: an experimental exploration of causal relationships. *Australasian Marketing Journal*, 17: 69-74.
- Herbig, P., Milewicz, J. (1993) The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10 (3): 18 – 24.
- Hernandez, I.S., Grayson, D. (2012) Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2): 275- 307.
- Hsu, S.H., Wang, Y.C. (2008) The development and empirical validation of the employee satisfaction index model. *Total Quality Management*, 19(4):353-366.
- İçli, E.T, Aslan, F.E. (2012) The effect of internal marketing on the dimensions of organizational commitment: a research on nurses in turkey. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 14(3):39-52.
- İşler, D., Özdemir, Ş. (2010) Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta İli örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2): 116-140.
- Jain, S.K., Gupta, G. (2004). Measuring services quality: servqual vs. servperf scales. *Vikalpa*, 29 (2): 25-37
- Jaworski, B.J., Kohli, K.A. (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57: 53-70.
- Jones, M.K., Jones, R.J., Latreille, P.L., Sloane, P.J. (2009) Training, job satisfaction, and workplace performance in britain: evidence from WERS 2004. *Labour* 23 (Special Issue):139–175.
- Kadıbeşgil, S. (2018) *İtibar Yönetimi* . 9. Baskı, Vizyon Basımevi, İstanbul.
- Kalla, H.A. (2005) Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, corporate communications: *An International Journal*, 10 (4):302-314.
- Kang, G.D., James, J., Alexandris, K. (2002) Measurement of internal service quality: application of the servqual battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, 12(5): 278-291.
- Kara, E. (2019) *Karizmatik Liderlik*.İçinde: 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları. Eds: Gürer, A., Hiperyayın, 2. Baskı, İstanbul, s: 73-93.

Karaköse, T. (2012) Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2. Basım, Ankara. S. 40

Karatepe, S. (2008) İtibar yönetimi: halkla ilişkilerde güven yaratma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (23): 77-97. [Elektronik Dergi].

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6137>

Kaur, A. (2013) Maslow's need hierarchy theory: applications and criticisms. Global Journal of Management and Business Studies, 3(10):1061-1064.

Kaya, S., Akyüz, A.M. (2015) İçsel pazarlama temelinde insan kaynakları uygulamalarının müşteri memnuniyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10(2): 1-30.

İlic, D.K. (2010) İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir literatür taraması. Ege Akademik Bakış 10 (1): 303-318.

Kelemen, M., Papasolomou-Doukakis, I. (2004) Can culture be changed? A study of internal marketing. The Service Industries Journal, 24(5): 121-135.

Keller, S.B., Lynch, D.F., Ellinger, A.E., Ozment, J. and Calantone, R. (2006) The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. Journal of Business Logistics, 27 (1):109-139.

Kennedy, A. (2006) Electronic customer relationship management (eCRM): opportunities and challenges in a digital world. Irish Marketing Review, 18(1/2):58-69.

Kertsen, A. (2005) Crisis as usual: organizational dysfunction and public relations, Public Relations Review, 31, 544-549.

Kesen M., Turan P.M., Kutay N. (2017) The effects of internal marketing on organizational trust: a research in hotel industry, Business and Management Studies: An International Journal, 5 (4): 23-38.

Kıyat, G.B.D., Özgüleş, B., Günaydın S.C. (2018) Algılanan kurumsal itibarın satın alma niyeti üzerine etkisi: Mercedes-Chanel örneği. Verimlilik Dergisi, 3:199-234.

Kıyat, G.B.D., Şimşek, H. (2018) Algılanan kurumsal itibar ve işe bağlılığın duygusal emek davranışı üzerine etkisi: Sağlık çalışanları örneği. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21 (3):473-494.

Kilburn, A. (2006) The effects of internal marketing program implementation. Tennessee, The University of Memphis.

Kim, S. (2002) Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. Public Administration Review, 62 (2): 231-241.

Kim, S. (2009) It employee job satisfaction in the public sector. International Journal of Public administration, 32:1070-1097.

Kim. J. (2010) The link between service quality, corporate reputation and customer responses. A thesis submitted to the University of Manchester for the Degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities, Manchester Business School.

- Koçel, T. (2005) İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar). 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul. s.130.
- Koçyiğit, M. (2017) Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Komodromos, M., Melanthiou, Y. (2014) Corporate reputation through strategic corporate social responsibility: insights from service industry companies, Journal of Promotion Management, 20:4, 470-480.
- Kotler, P. (1991) Marketing Management: Analysis, Planning and Control. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kroeber, R.W., Weinberg, P. (2003) Konsumentenverhalten, 8. Edition, Vahlen.
- Kula, S., Çakar, B. (2015) Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(12): 191-210.
- Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C. (1998) Examining the market orientation performance relationship: a context-specific study. Journal of Management, 24 (2): 201-
- Kunin, T. (1955) The construction of a new type of attitude measure. Personnel Psychology, 8: 65-77.
- Küskü, F. (2001) Dimensions of employee satisfaction: A state university. METU Studies in Development, 28 (3-4):399-430.
- Larson, R. (2009) The future of customer relationship management. Faculty Publications and Presentations, 7:1-11.
- Lawler, E.E III, Porter, L.W. (1967) The effect of performance on job satisfaction, Industrial Relations, 7:20-28.
- Leimbach, M. (2006) Redefining employee satisfaction: business performance, employee fulfillment and leadership practices. Research report, Wilson learning worldwide Inc.
- Lemmink, J., Schuijff, A., Streukens, S. (2003) The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. Journal Of Economic Psychology, 24 (1):1-15.
- Lemon, K.N., White, T.B., Winer, R.S. (2002) Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision. Journal of Marketing, 66 (1):1-14.
- Levi, E.P. (2006) Industrial/organizational psychology: understanding the workplace. Boston, ma: Houghton Mifflin.
- Liao, J-F. (2009) The effects of internal marketing on customer orientation in the banking industry. Unpublished doctor dissertation, Golden Gate University, San Francisco.
- Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik İlişkisi. (<https://acikders.ankara.edu.tr/>: Erişim tarihi: 03.06.2020).
- Lings, I.N., Brooks, Roger F. (1998) Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. Journal of Marketing Management, 14(4/5):325-351.

- Lings, I.N. (1999) Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4): 239–263.
- Lings, I.N., Greenley, G.E. (2005) Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7 (3): 290-305.
- Lings, I.N., Greenley, G.E. (2009) The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1):41-53.
- Locke, E. A. (1976) The Nature and Causes Of Job Satisfaction. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Eds: Dunnette, M. D. Chicago: Rand McNally. pp:1297-1349.
- Longbottom, D., Osseo-Asare, A., Chourides, P., Murphy, W.D. (2006) Real quality: Does the future of TQM depend on internal marketing?. *Total Quality Management*, 17(6): 709-732.
- Lovelock C., Wright L. (1999) *Principles of marketing management*, New York, USA.
- Lu, H., While, A.E., Barriball, K.L. (2005) Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42:211-277.
- Lubbe, S.M. (2013) Çalışan memnuniyetinin öngörülleri olarak iç pazarlamanın unsurları. PhD thesis. Pretoria Üniversitesi.
- Lukas, B., Maignan, I. (1996) Striving for quality: the key role of internal and external customers. *Journal of Market Focused Management*, 1: 175-187.
- Luthans, F., McCaul, S.H., Dodd, G.N. (1985) Organizational commitment: a comparison of American, Japanese and Korean employees. *The Academy of Management Journal*, 28(1): 213-219.
- Macdonald, S., MacIntyre, P. (1997) The Generic job satisfaction scale: scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, Haworth Press, 13 (2):1-16.
- Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B., Danish, R.Q. (2010) Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6):17-26.
- Maltese, L., Pons, F., Prévot, F. (2017) Managing e-reputation and key stakeholders in the context of sport expressive organizations. *International Studies of Management and Organization*, 47(1):88–105.
- Manfred, S. (2004) Components and parameters of corporate reputation – an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56:46-71.
- Markwick, N., Fill, C. (1997) Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6):396-409.
- Marin, L., Ruiz, S., Rubio, A. (2009) The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal Of Business Ethics*, 84:65-78.
- Marpady, P., Singhe, M. (2012) Work environment and its impact on performance: a study on women employees of bsnl mangalore. 1-4.
- Maslow, A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50:370–396.

- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*. Harper & Row Publisher, Inc, New York.
- Matzler, K., Renzl, B. (2007) Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management*, 18 (5):589 –598.
- McGrath, G. E. (2009) *Internal market orientation as an antecedent to industrial service quality*. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida.
- Mengü, S.Ç. (2015) *Kurumsal İletişim ve Profesyonel Markalar*, Derin Yayınları, İstanbul. s. 48-49.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984) Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 372-378.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1):61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1996) Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20-52.
- Miao, R. (2013) *Company Reputation*. Economic Management Press, Beijing.
- Miller, D. (2003) An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24: 961-976.
- Mishra, S. (2010) Internal marketing-a tool to harness employees power in service organizations in India. *International Journal Business Management*, 5(1):185-193.
- Mohamad, B., Abu Bakar, H., Rahman, N.A.A. (2007) Relationship between corporate identity and corporate reputation: a case of a Malaysian higher education sector. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 2 (2):81-89.
- Money, A.H., Foreman, S.K. (1995) Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 1995, 11 (8):755—768.
- Monavvarian, A., Asgari, N. (2010) *Organization in era of industry, information and knowledge*. Tehran University Press.
- Mosleh, A., Bahrainzadeh, M., Bouzanjani, A.A. (2013) The effect of internal marketing on technological innovation in knowledgebased enterprises. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5):1058-1066.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-47.
- Mucuk, İ. (2010) *Pazarlama İlkeleri*. Gözden geçirilmiş 18. Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Mullins, J.L. (2005) Management and Organizational Behavior. Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex, p. 700

Munyoro, G., Magada, E. (2016), The significance of corporate reputation management in the public sector: a case study of national social security authority, Research journal's Journal of Management, 4 (4):1-20.

Mutlu E., İletişim Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2004.

Niemand, G., Bennet, A. (2002) Business Management, a Value Chain Approach. Van Schaik Publishers, Cape Town.

Nittalaa, R., Kameswari, A.V. (2009) Internal Marketing for Customer Satisfaction in Retail Sector. AIMS International Journal of Management, 3(3):207-220.

Odabaşı, Y. (1995) Pazarlama iletişimi. Anadolu Üniversitesi yayınları, 851. İşletme Fakültesi yayınları, 1, Eskişehir.

Oluseye, O.O., Omatoyo, O., Adenike, A.A. (2012) Internal Marketing Practices and Job Satisfaction: Evidence from a Nigerian University Setting. Broad Research in Accounting, Negotiation and Distribution 3 (3): 18-30.

Olins, W. (2002) Corporate identity, the ultimate resource. [http://www.as8.it/handouts/olins\\_corporate-id.pdf](http://www.as8.it/handouts/olins_corporate-id.pdf). (30.05.2020)

Organ, D.W., Ryan, K. (1995) Ameta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology, 48 (4):775-802.

<https://zeynepozata.wordpress.com/> (03.06.2020)

Özbağ, G.K., Çekmecelioğlu, H.G. (2019) Examining the effects of dimensions of corporate reputation on firm performance. Conference: 14<sup>th</sup> ISMC and 8<sup>th</sup> ICLTIBM-2018, The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences.

Özgen, E. (2006) Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri. Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, s.15-178.

Özkan, A. (2009) Halkla İlişkiler Yönetimi, İTO Yayınları, İstanbul, s.76.

Öztürk, Ö.N. (2009) Kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimi ve Türkiye’de uygulanması. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-116.

Öztürk, Z., Yılmaz, Ö., Erdem, Ö. (2019) Hastanelerde sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkileri: Kırıkkale İli örneği. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 5 (1):.21-50.

Palmer, A. (1996) Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study. International Journal of Public Sector Management, 9(3): 51-60.

Panigyrakis, G., Theodoridis, P. (2009) Internal marketing impact on business performance in a retail context. International Journal Retail and Distribution Management, 37(7):600–628.

Papasolomou I. (2003) Internal marketing in the UK retail banking sector: Rhetoric or reality. Journal of Marketing Management, 19 (1/2): 197-224.

Papasolomou, I., Vrontis, D. (2006) Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. Brand Management, 14 (1/2):177-195.

- Parasuraman A., Berry, L.L., Zeithaml, V. (1985) A conceptual model of service quality and the implications for future research. *Journal of marketing*, 49:41-51.
- Parlıtı, C. (1999) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında kendini gerekleştirme ihtiyaı. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 4 (4):267-277.
- Parker, K.R., Nitse, P.S., Tay, A.S.M. (2009) The impact of inaccurate color on customer retention and CRM, *informing science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline* Vol.12.
- Peppers, D., Rogers, M. (2013) Müşteri İlişkileri Yönetimi. Çeviren:Pınar Şengözer, Optimist Yayınevi.
- Perry, J.L., Angle H.L. (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1):1-14.
- Piercy, N., Morgan, N. (1991) Internal marketing: the missing half of the marketing programme. *Long range planning* 24 (2):82-93.
- Pillai, R., Schriesheim, C., Williams, E.S. (1999) Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two simple study. *Journal of Management*, 25(6): 897–933.
- Pool, A.K., Pool, M.K., Taghipourian, M.J. (2016) Customer satisfaction through corporate reputation: The mediating role of perceived value. *International Journal Of Humanities and Cultural Studies*, 3 (2):1424-1434.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59:603-609.
- Quirke, B. (2008) *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action*, Gower Publishing Limited, Hampshire.
- Rababah, K., Mohd, H., Ibrahim, H. (2011) Customer relationship management (crm) processes from theory to practice: the pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1 (1):22-27.
- Rad, A.M.M., Yarmohammadian, M.H. (2006) A study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. *Leadership in Health Services*, sayı. 19 (2): XI-XXVIII.
- Reisnick, J. (2004) Corporate reputation: managing corporate reputation applying rigorous measures to a key assest. *The Journal of Business Strategy*, 25 (6):30-38.
- Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P., Sever, J.M. (2005) Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48: 1033-1049.
- Roberts, P.W., Dowling, G.R. (1997) The value of a firm's corporate reputation: How reputation helps attain and sustain superior profitability. *Corporate Reputation Review*, 1:72 –75.

- Roberts-Lombard, M., 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.
- Roberts-Lombard, M. (2010) Employees as customers – an internal marketing study of the avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4): 362–372.
- Robertson, P.J., Seneviratne, S.J. (1995) Outcomes of planned organizational change in the public sector: a meta-analytic comparison to the private sector. *Public Administration Review*, 55 (6): 547–558
- Robbins, S.P. (1994) *Management*, 4<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> Ed., Prentice-Hall, Inc., New York.
- Rogala, A., Aleksandra, K.S. (2013) Internal communication as a marketing communications tool. in: 12<sup>th</sup> International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEP European School of Management.
- Rony, İ.N., Suki, M.N. (2017) Modelling the Relationship between Internal marketing factors and employee job satisfaction in oil and gas industry. *Asian Social Science*, 13 (3): 135-144.
- Ross, L.G. (2008) *Corporate reputation, 12 steps to safeguarding and recovering reputation*, John Wiley&Sons, Inc. New Jersey.
- Roşca, V. (2015) Linking human resources with internal marketing in football management. *Review of International Comparative Management*, 16(3): 372-384.
- Ružić, E., Benazić, D. (2018) Can new product selling and innovation in sales be improved by using internal marketing and empowerment? *Market-Tržište*, 30 (1): 61-75.
- Saad, N.M., Hassan, S.H., Shya, L.M. (2015) Revisiting the relationship between internal marketing and external marketing: The role of customer orientation. *The Journal of Developing Areas*, 49(3): 249-262.
- Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P. (2012) Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *Journal of Business and Management* 5 (1):32-39.
- Sainaghi, R. (2005) From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27:1053–1063.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004) *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sargeant, A., Saadia, A. (1998) The strategic application of internal marketing: an investigation of UK banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2): 66-79.
- Sasser, E.W., Arbeit, S.P. (1976) Selling jobs in the services sector. *Business Horizons*, 19 (3):61-65.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.

- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholes, E. (ed.), (1997) *Gower Handbook of Internal Communication*. Gower Publishing Limited, Hampshire.
- Schwaiger, M. (2004) Components and parameters of corporate reputation – an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56:46–71.
- Serinkan, C. (2008) *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Shapiro, C. (1983) Premiums for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98:659-679.
- Simmie, J., Strambach, S. (2006) The contribution of KIBS to innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 26-40.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28:339-58.
- Sorohan, E.G. (1994) *Healthy Companies, Training & Development*, 48 (3).
- Spector, P.E. (1997) *Job Satisfaction – Application, Assessment, Cause, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Steers, R. (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Stefanovska, M.P., Bojadziev, M., Stefanovska, V.V. (2014) The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees. *Çalışma Kağıdı*, No. 2014/27, The Maastricht School of Management.
- Stern B. (2007) What does brand mean? historical-analysis method and construct definition. *Journal Academy Market Science*, 34 (2): 216–223.
- Stewart, J. K. (2009) *An investigation of an intrapreneurial orientation among employees in service organization. A dissertation presented in partial fulfilment of the requirements for the degree doctor of philosophy in the graduate school of The Ohio State University*.
- Sungur, S. (2015) Kurumsal İtibarın Epistemolojisi. Mine Demirtaş (ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar*, 181-192, Derin Yayınları, İstanbul.
- Surugiu, M.R., Surugiu, C. (2015) International trade, globalization and economic interdependence between european countries: implications for businesses and marketing framework. *Procedia Economics and Finance*, 32:131 – 138
- Szymoniuk, B. (2006) *Komunikacja Marketingowa – Istota I Proces Projektowania*, in: B. Szymoniuk (ed.), *Komunikacja Marketingowa – Instrumenty I Metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2011) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabak, R. S. (2006) *Kurumsal İletişim. İçinde: Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar* Eds: Aktan Ç.C., *Kurumsal Araştırmalar Serisi*, No:3, Yayın No:195.

- Tabassum, U., Khan, B., Sherani, A.W., Khan, I. (2016) Relationship between job satisfaction and job performance among employees: a case of commercial banks in Punjab City, Pakistan. *PM World Journal*, 5 (8):1-17.
- Taormina, R.J., Gao, J.H. (2013) Maslow and the Motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2):155-177.
- TDK.gov.tr 2020. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15.01.2020).
- Thompson, T.W., Berry, L.L. and Davidson, P.H. (1978) *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*. Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- Thomson, K., Hecker, L. (2000) Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, 5 (1):48-58.
- Trotta, A., Cavallaro, G. (2012) Measuring corporate reputation: a framework for italian banks. *International Journal Of Economics and Finance Studies*, pp. 21-30.
- Tsai, Y., Tang, T. (2008) How to improve service quality: internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management and Business Excellence Review*, 19:1117-1126.
- Tsai, Y., Wu, S.W. (2011) Using Internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(12):2593-2604.
- Tucker, L., Melewar, T.C. (2005) Corporate reputation and crisis management: the threat and manageability of anti-corporatism, *Corporate Reputation Review*, 7 (4): 377- 387.
- Turner, G.B., Spencer, B. (1997) Understanding the marketing concept as organizational culture. *European Journal of Marketing*, 31 (2):110-121.
- Türkyılmaz, C.A., Gürdal, S. (2014) *Web Tabanlı Kurumsal İtibar Yönetimi. İçinde: İtibar Yönetimi/Reputaion Management*. Eds. Sumer H., Pernsteiner, H. Beta Basım Yayın, İstanbul, s. 59.
- Tüzün, İ. K. (2007) Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5: 93-118.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L. (2002) Crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis, *Public Relations Review*, 28: 361-365.
- Ural, E.G. (2012) Kurumsal itibarı ölçme yöntemi olarak türkiye itibar endeksi ve endeks sonuçlarından hareketle türkiye’de elektronik sektörünün itibarı üzerine bir değerlendirme. *Online Academic Journal of Information Technology*, 3(7): 7-20.
- Uygun, M., Güner, E., Mete, S. (2013) Hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmesindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5:1, 129-149.
- Van den Bosch A.L.M., De Jong M.D.T., Elving W.J.L. (2005) How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2):108-116.
- Varey, R.J. (1995) A model of Internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of Marketing Management*, 11: 41-54.

- Walker, K. (2010) A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4):357-387.
- Walsh, G., Dinnie, K., Wiedmann, K.P. (2006) How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *Journal of Services Marketing*, 20(6):412-420.
- Walsh, G., Mitchell, V-W., Jackson, P.R., Beatty, S.E. (2009) Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: a customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2):187-203.
- Walsh, G., Beatty, S.E. & Shiu, E.M.K. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62: 924-
- Walsh, P.R. (2011) Creating a values chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter. *Environment, Development and Sustainability*, 13(4): 789-805.
- Wang, K., Smith, L.M. (2010) Does brand management of corporate reputation translate into higher market value? *Journal of Strategic Marketing*, 18 (3):201-221.
- Wartick, S. (1992) The Relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business & Society*, 31: 33-49.
- Weber, J.M. (2015) The development of a scale for the measurement of internal marketing in service firms. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(2): 145-156.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., Wngland, G.W., Lofquist, L.H. (1967) Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, XXII:1-119.
- Weiss, H.M. (2002) Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review* 12 (2): 173-94.
- Whetten, D. A. (1997) Part II: where do reputations come from?: theory development and the study of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 1 (1): 26 – 34 .
- Whetten, D.A., Mackey, A. (2002) A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41 (4):393 – 414 .
- Wieske, J., Ahearne, M., Lam, S.K., Van Dick, R. (2008) The roles of leaders in internal marketing. *Journal of marketing*, 73:123-145.
- Winter, J.P. (1985) Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3 (1): 69-77.
- Wong, A.T., Hsiang, L.C.L.L., Tong, C. (2017) The relationship between customer satisfaction and corporate reputation and credibility. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 4 (2): 1-12.
- Xuan, Z., Cheng, D.D. (2017) Corporate reputation measurement based on employee perspective. 4th International Conference on Social Science (ICSS 2017): 48-58.
- Yalçın, A., Ene, S. (2013) Online ortamda kurumsal marka imajının marka sadakati ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 34 (I): 113-134.
- Yapraklı, Ş., Sevtap Ö. (2001) Çağdaş pazarlamada yeni bir yaklaşım: içsel pazarlama. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 6:58-62.

- Yaşın, B. (2015) İstanbul Üni. Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Müşteri İlişkileri Yönetimi Ortak Ders Notu, s.24.
- Yatkın, A. (2008) Etik düşünce ve davranışın yerel yönetimlerde hizmet verimliliğinin artırılmasında rolü ve önemi ( Eazığ Belediyesi örnek alan araştırması). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (1):211-231.
- Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E. (2008) The impactt of employee satisfaction on quality and profitability in high-contackt sevice industries. Journal of Operations Managements, 26: 651-668.
- Yıldız, S.M. (2011) İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 13 (2): 216–225.
- Yıldız, S.M. (2014) İçsel pazarlamanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolü: spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri üzerine ampirik bir inceleme. Ege Akademik Bakış, 14(1): 137-146.
- Yıldız, S. (2016) The Effect of internal marketing on organizational citizenship behavior of academic staff in higher educational institutions. Universal Journal of Educational Research, 4(5):1122-1128.
- Yıldız, S. (2016) The Effect of internal marketing on work engagement of academic staff in higher educational institutions. International Journal of Science Education, 13(2):152-158.
- Yılmaz, A., Atalay, C.G. (2009) A theoretical analyze on the concept of trust in organisational life. European Journal of Social Sciences, 8(2):341-352.
- Yörük, D., Dünder, S., Topçu, B. (2011) Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11 (1): 103-109.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1996) The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, 60(2):31–46.
- Zhu, Y. (2013) A Review of Job Satisfaction, Asian Social Science, Published by Canadian Center of Science and Education, 9 (1): 293-298.

## EKLER

Sayın Katılımcı;

Haliç Üniversitesi Lisansüstü EğitimdeDr. Öğr. Üyesi Gül Banu DAYANÇ KIYAT danışmanlığında **“İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal İtibar İle İlişkinde Çalışan Memnuniyetinin Rolü”** isimli bir çalışma yapmaktayız. Yapmış olduğumuz bu anket çalışması akademik bir çalışma olup vereceğiniz yanıtlar neticesinde elde edilen veriler gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın başarısı tümüyle sizin katılımınıza, sorulara eksiksiz ve içtenlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır.

Değerli katkılarınız için teşekkürler.

Coşkun KAYA  
csknky1966@hotmail.com

**EK: ANKET FORMU**

| BİRİNCİ BÖLÜM                                                                                 |                                                                                                                     |   |   |   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|
| 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum |                                                                                                                     |   |   |   |     |
| 1                                                                                             | Kurumum, çalışanlarını iş konusunda daha iyi bir performans göstermesi için hazırlar.                               | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 2                                                                                             | Kurumum, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.              | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 3                                                                                             | Kurumumda, çalışanların beceri ve bilgi gelişimi işletme içerisinde devam etmektedir.                               | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 4                                                                                             | Kurumum, çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 5                                                                                             | Kurumum, hizmet rollerinin yerine getirilmesi konusunda çalışanlarını eğitir.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 6                                                                                             | Kurumum, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılama esnekliğine sahiptir.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 7                                                                                             | Kurumumda, çalışanlar arasındaki iletişime büyük önem verilir.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 8                                                                                             | Kurumum, çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yanı sıra niçin yapılması gerektiğini de öğretir.       | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 9                                                                                             | Kurumumun performans ölçümü ve ödül sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.                           | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 10                                                                                            | Kurumum, işletme vizyonuna katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 11                                                                                            | Kurumum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 12                                                                                            | Kurumumda mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabaları için ödüllendirilirler.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 13                                                                                            | Kurumum, çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 14                                                                                            | Kurumum, vizyonunu iyi bir şekilde çalışanlara iletir.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 15                                                                                            | Kurumum, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 5 |

| İKİNCİ BÖLÜM                                                                                                              |                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| Bu ölçekte bulunan her bir sorunun 1=en düşük ve 10=en yüksek puan olacak şekilde derecelendirilmesi önem arz etmektedir. |                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
| 1                                                                                                                         | Kurumum, kalitelieğitim ve hizmetler sunar.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 2                                                                                                                         | Kurumum, ödenilen paranın karşılığı olan hizmetleri sunar.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 3                                                                                                                         | Kurumum, sunduğu eğitimin veya hizmetin arkasında durur.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 4                                                                                                                         | Kurumum, eğitim ve hizmet konusunda yenilikçi bir anlayışa sahiptir..    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 5                                                                                                                         | Kurumumda mükemmel bir liderlik anlayışı vardır.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 6                                                                                                                         | Kurumumun gelecek için açık bir vizyonu vardır.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 7                                                                                                                         | Kurumum, eğitim fırsatlarını takip eder ve avantajlarından faydalanır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 8                                                                                                                         | Kurumum, iyi yönetilir.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 9                                                                                                                         | Kurumum, çalışma koşulları bakımından iyi bir üniversite olarak görünür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 10                                                                                                                        | Kurumum, iyi akademik çalışanlara sahip bir üniversite olarak görünür.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 11                                                                                                                        | Kurumum, iyi idari görevlilere sahip bir üniversite olarak görünür.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 12                                                                                                                        | Kurumumunfinansal açıdan güçlü bir yapısı vardır.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 13                                                                                                                        | Kurumum, büyüme konusunda gelecek için umut vaat eder.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 14                                                                                                                        | Kurumum, rakiplerinden daha iyi bir performans gösterme eğilimindedir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 15                                                                                                                        | Kurumum, çalışanlarına karşı davranışlarında yüksek standartları korur.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 16                                                                                                                        | Kurumum, kendisini çevreye karşı sorumlu olarak görür.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 17                                                                                                                        | Kurumum, iyi amaçları destekler.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 18                                                                                                                        | Kurumum hakkındaki hislerim olumlu yöndedir.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 19                                                                                                                        | Kurumumu takdir eder ve saygı duyarım.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |
| 20                                                                                                                        | Kurumuma güven duyarım.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 10 |

| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM                                                                                  |                                                                        |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum |                                                                        |   |   |   |   |   |
| 1                                                                                             | Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir edilirim.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2                                                                                             | Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissederim.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3                                                                                             | Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissederim.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4                                                                                             | İşim konusunda kendimi güvende hissederim.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                                                                                             | Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6                                                                                             | Genel olarak, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                                                                                             | Bu kurumda aldığım ücretten memnunum.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8                                                                                             | Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                                                                                             | Kurumumda, yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                                                                                            | Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissederim.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| KİŞİSEL BİLGİ FORMU      |                                    |                      |                  |                                   |                       |  |
|--------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------|-----------------------------------|-----------------------|--|
| Yaşınız                  | 18-25 ( )                          | 26-35 ( )            | 36-45 ( )        | 46 -55 ( )                        | 55 ve Üstü ( )        |  |
| Cinsiyetiniz             | Kadın ( )                          |                      |                  | Erkek ( )                         |                       |  |
| Medeni Durumunuz         | Evli ( )                           |                      | Bekar ( )        |                                   | Dul ( )               |  |
| Eğitim Durumunuz         | Lise ( )                           | Yüksekokul ( )       |                  | Lisans ( )                        | Lisansüstü ( )        |  |
| Aylık Geliriniz          | 3000 TL ve altı ( )                | 3001-5000 TL ( )     | 5001-7000 TL ( ) | 7001-10000 TL ( )                 | 10000TL'nin üzeri ( ) |  |
| Statünüz                 | Akademik Yönetici ( )              | Akademik Çalışan ( ) |                  | İdari Yönetici ( )                | İdari Çalışan ( )     |  |
| Çalışılan Kurum          | Türkiye'de Devlet Üniversitesi ( ) |                      |                  | Türkiye'de Vakıf Üniversitesi ( ) |                       |  |
|                          | KKTC'de Devlet Üniversitesi ( )    |                      |                  | KKTC'de Vakıf Üniversitesi ( )    |                       |  |
| Kurumdaki Çalışma Süresi | 1-5 Yıl ( )                        | 6-10 Yıl ( )         | 11-15 Yıl ( )    | 16 – 20 Yıl ( )                   | 20 Yıl Üstü ( )       |  |



# LEFKE AVRUPA ÜNİVERSİTESİ

## Üniversite Etik Kurulu (ÜEK)

### ETİK KURUL RAPORU

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etik İnceleme Konusu:</b>                    | Haliç Üniversitesi Dr. Öğr. Üyesi Gül Banu Dayanç Kıyat danışmanlığında Coşkun Kaya'nın 'İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal İtibar İle İlişkisinde Çalışan Memnuniyetinin Rolü' başlıklı anket çalışması |
| <b>Konunun Etik Kurul'a Geldiği Tarih:</b>      | 04.07.2019                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Konunun Etik Kurul'da İncelendiği Tarih:</b> | 08.07.2019                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Etik Kurul Karar Tarihi ve Sayısı:</b>       | 08.07.2019, ÜEK/41/02/07/1819/01                                                                                                                                                                               |

### SONUÇ

|    |                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul                                                                                                 |
| 2. | <input type="checkbox"/> Düzeltme gereklidir:<br>Etik sorun olabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmaktadır. Açıklama: |
| 3. | <input type="checkbox"/> Red<br>Gerekçe, Görüş, Öneri ve Açıklamalar:                                                                     |

Etik inceleme konusunun görüşülmesinde hazır bulunan ve konuyla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmayan Etik Kurul başkan ve üyelerinin ad soyad ve imzaları ekte sunulmuştur.

Lefke Avrupa Üniversitesi  
ASLI GİBİDİR  
European University of Lefke  
TRUE COPY



## LEFKE AVRUPA ÜNİVERSİTESİ

### Üniversite Etik Kurulu (ÜEK)

Prof. Dr. Hüseyin Oğuz  
Başkan

Prof. Dr. Ayşegül Ataman  
Üye

İZİN Lİ

Prof. Dr. Mesut Birol Özdeniz  
Üye

İZİN Lİ

Prof. Dr. Nevin Aktaş  
Üye

Prof. Dr. Seyide Rümeyza Demirdamar  
Üye

Prof. Dr. Deniz Şelimen  
Üye

İZİN Lİ

Prof. Dr. Nuri Erişgin  
Üye

Prof. Dr. Belkıs Ayhan Tarhan  
Üye

Prof. Dr. Özgür Cemal Özerdem  
Üye

Lefke Avrupa Üniversitesi  
ASLI GIBİDİR  
European University of Lefke  
TRUE COPY

## ÖZGEÇMİŞ

1966 Yılında Sivas'ın Suşehri İlçesi'nde doğdum. İlkokulu Suşehri'de, ortaokulu Kütahya'da, liseyi Bursa Işıklar Askeri Lisesi'nde okumayı müteakip, Ankara'da Kara Harp Okulu'ndan 1988 Yılında mezun oldum.

Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birliklerinde tim, takım ve bölük komutanlığı görevlerinde bulundum. 1999 Yılında Kara Harp akademisi sınavlarını kazanarak 199-2001 yıllarında Kara Harp Akademisinde okudum. 2005 yılında ise Silahlı Kuvvetler Akademisini bitirdim. Tabur ve alay komutanlığı görevlerini müteakip Genelkurmay Başkanlığı ve Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhında şube müdrürlüğü görevlerinde bulundum. 2016 yılındageneralliğe terfi ederek Kara Kuvvetleri Karargâhında daire başkanlığı ve KKTC'nde tümen komutanlığı görevlerini yaptım. 2019 yılında emekli oldum. Evliyim, 2 erkek çocuğum var. Orta düzeyde İngilizce ve Almanca biliyorum.