

**Citation:** Yeniçeri, T. & Kurt, P. & Akgül, V. (2020), İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, BMIJ, (2020), 8(1): 476-501 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1357>

## İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Tülay YENİÇERİ<sup>2</sup>

Pınar KURT<sup>3</sup>

Volkan AKGÜL<sup>4</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 05/12/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 08/02/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/03/2020

### ÖZ

İçsel pazarlama uygulamalarında işletmeler, daha iyi hizmet sunabilmek için çalışanlarını iç müşteri olarak göreyerek onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda uygun iş ortamları hazırlayıp iş tatminlerini yükselterek örgütsel bağlılıklarını arttırmayı hedeflemektedirler. Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe kullanılan içsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünü belirlemektir. Çalışmada, özel bir mevduat bankasının 226 çalışanına bir anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizlerinde, tanımlayıcı istatistikler ile PLS algoritmasına bağlı yapısal eşitlik modellerinden (PLS-SEM) faydalanılmıştır. İleri sürülen hipotezlerin analizi sonucunda bankaların kullandığı içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği ayrıca bu etki üzerinde iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

**JEL Kodları:** G21, M12, M54

## THE ROLE OF BUSINESS SATISFACTION IN THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING PRACTICES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON THE BANKING SECTOR

### ABSTRACT

In internal marketing practices, businesses see their employees as internal customers in order to provide better services. They aim to increase their organizational commitment by preparing appropriate business environments in line with the requests and needs of their customers and increasing their job satisfaction. The aim of this study is to determine the effect of internal marketing activities used in banking sector on organizational commitment of employees and the mediating role of job satisfaction in this effect. In study, a questionnaire was applied to 226 employees of a private deposit bank. Descriptive statistics and structural equation modeling (PLS-SEM) based on PLS algorithm were used in the analysis of the obtained data. As a result of the hypothesis analysis, it was found that internal marketing activities used by banks positively and significantly affect the organizational commitment of employees and job satisfaction had a partial mediating role on this effect.

**Keywords:** Internal Marketing, Organizational Commitment, Job Satisfaction

**JEL Codes:** G21, M12, M54

<sup>1</sup> Bu çalışma, 16-17 Kasım 2019 tarihlerinde Burhaniye/Balıkesir’de gerçekleştirilen ICOAEF’19, VI. International Conference on Applied Economics and Finance Kongresinde sözlü olarak sunulan ve Kongre Özet Kitapçığında özet olarak yayınlanan tebliğ genişletilmiş ve yeniden düzenlenmiş metnidir.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [tyeniceri@bandirma.edu.tr](mailto:tyeniceri@bandirma.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0001-8738-8578>

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri M.Y.O., [pkurt@bandirma.edu.tr](mailto:pkurt@bandirma.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0001-6870-4248>

<sup>4</sup> Öğr. Gör., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Gönen M.Y.O., [yakgul@bandirma.edu.tr](mailto:yakgul@bandirma.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0002-1248-1425>

## **1. GİRİŞ**

Pazarlama, sosyal bir süreç olup bu süreçte bireyler, ürün ve hizmetleri serbestçe sunarak, üreterek ve değiştirerek arzladıkları talepleri kolayca karşılayabilirler. Pazarlamanın süreci yalnızca kurum dışında gerekli olmakla kalmaz, aynı zamanda kurum içinde de bu süreç devam eder. Bundan dolayı pazar, sadece kurum dışındaki nihai müşterilerden ibaret değil aynı zamanda kurum içindeki bireylerden veya birey gruplarından oluşmaktadır (Abbas ve Riaz, 2018).

Günümüzde örgütler dinamik, belirsiz ve değişken bir ortamda rekabet etmektedir ve bu bağlamda, çevresel dinamik ve değişimler, rekabet ortamında mükemmeliyeti yakalamak ve sürdürmek için örgütleri, kendilerini iyileştirme noktasında sürekli olarak geliştirmeye zorlamıştır (Abzari ve Ghujali, 2011). Hizmet sektörünün çok hızlı bir şekilde gelişim göstermesi sektörde yeni bakış açıları ve pazarlama yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlardan biri de içsel pazarlamadır.

İçsel pazarlama yaklaşımında, çalışanlar örgütlerin içsel varlıkları olarak görülmekte ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışanların memnun olması durumunda da memnun dış müşteri kazanılmış olacak ve bu durum da örgütlerin rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlayacak ve örgütlerin geleceğini değiştirebileceklerdir. Nitekim her hizmet işletmesinin arkasındaki en önemli faktör işletmenin üst kademe yöneticilerinden en alt kademedeki personellerine kadar işletme amaçlarına yönelik olarak faaliyet sunan tüm çalışanların (Çoban ve Nakip, 2007) yani iç müşterilerin memnuniyetidir. Başka bir deyişle, günümüzde insan sermayelerinin, örgütlerin iç müşterileri olarak örgüt için sürdürülebilir değer yaratmanın ana kaynağı olduğu göz önüne alındığında, örgütün nihai başarısı için ön şarttır. Bu bağlamda, iç pazarlamanın temel vurgusu, örgütlerin insan kaynaklarının o örgüt için en değerli varlığı olarak görülmesi gerektiği üzerinedir (Doukakis, 2002).

Finans sektöründe hizmet üreten bankalar dâhil olmak üzere diğer tüm kurum ve işletmeler uzun vadede kâr sağlamak, pazar paylarını artırmak veya korumak için müşterilerini ellerinde tutmak zorundadırlar. Bu bağlamda, bu kurum ve işletmelerin yöneticileri, bu amaçları sağlamak için öncelik olarak iç müşteri olarak ifade ettikleri kendi çalışanlarının memnun olması gerektiğine inanırlar ve çalışanlarının işinde kendisini huzurlu hissetmesini arzularlar (Soysal ve Tan, 2013; Hassan vd., 2011). İşverenler, içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanlarının huzurlu çalışmalarını sağlarsa, çalışanların iş tatmini yükselir, kuruma olan

aidiyet duygusu artar ve bu durum da örgütsel bağlılığı beraberinde getirir (Usta, 2010; Demir, Usta ve Okan, 2008; Yılmaz, 2002).

Türkiye’de bankacılık sektöründe 2019 Eylül ayı itibariyle 34 mevduat, 13 kalkınma ve yatırım ile 6 kalkınma bankası olmak üzere toplamda 53 banka faaliyet göstermektedir. Bu tarih itibariyle bu bankaların toplam şube sayısı 10.289 olup çalışan sayısı 189.507 kişidir (TBB, 2019). Çalışan sayısının oldukça fazla olduğu bu sektör, yasal yaptırımlar, politik ve ekonomik faktörlerden dolayı pek çok sorunla karşı karşıya kalmakta ve bu sorunlar, banka çalışanlarının ve müşterilerin sadakatini etkilemektedir.

Çalışanların elde tutulmaları ve tatmin edilmeleri, rekabetin yüksek olduğu bir sektörde iş yapabilmek açısından çok önemlidir. Bu bağlamda, çalışma alanı olarak bankacılık sektörü seçilmiş olup, çalışmada bankaların kullandığı içsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Literatürde içsel pazarlama faaliyetleri ile iş tatmininin, iş tatmini ile örgütsel bağlılık yine içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmakta (Hanna ve Miettinen, 2019; Haque, Uddin, Asmin ve Sohel, 2019; Mccornick ve Donohue, 2019; Serinikli, 2019; Ak, 2019; Altun, 2019; Chiu, Won ve Bae, 2019; Erdoğan ve Sökmen, 2019; Aydın ve Yılmaz, 2018; Eşitti ve Bulduk, 2018; Abbas ve Riaz, 2018; Balta, 2018; Örucü ve Kışlalıoğlu, 2014; Abraham, 2012; Abzari, Ghorbani ve Madani, 2011; Örucü, Kılıç ve Şimşir, 2010; Çoban, Perçin ve Tandoğan, 2008; Çoban ve Nakip, 2007; Çoban, 2007; Naktiyok ve Küçük, 2003; Ahmed ve Rafiq, 2003) fakat buna karşın Yarimoğlu ve Ersönmez’in (2017) içsel pazarlama faaliyetlerinin doğrudan iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı ile ilgili bankacılık sektöründe yaptıkları çalışma dışında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenden dolayı, Türkiye’de özel bir mevduat bankasının çalışanlarına yönelik bu alanda bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmada öncelik olarak içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ve bunların aralarındaki ilişki ile ilgili kavramsal çerçeve anlatılmış, daha sonra yöntem kısmında elde edilen anket sonuçları üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık aralarındaki ilişki aydınlatılmaya çalışılmıştır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1.İçsel Pazarlama**

Küreselleşen dünyada rekabet ortamından dolayı şartlar sürekli değişmekte ve işletmeler arasında rekabetin varlığı, ürün yaşam döngüsünü hızlandırmış ve bilgi hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır (Abbaz ve Riaz, 2018). Bu durum, işletmeleri farklı düşünmeye ve farklı bakış açılarından bakmaya sevk etmiş dolayısı ile pazarlama anlayışı da kabuk değiştirmiştir. Çok önceleri, sadece dış çevreye hitap eden bu anlayış, günümüzde yerini işletme ya da kurum çalışanlarına da müşteri gözü ile bakılması gereken bir başka anlayışa bırakmıştır. Bu durum yeni bir pazarlama olarak tanımlanan “İçsel Pazarlama” anlayışını ortaya çıkarmıştır (Dündar ve Fırlar, 2006).

İlk olarak Berry ve Grönroos (1981) tarafından ifade edilen içsel pazarlama kavramı, 1980'lerin başında hizmet pazarlama literatüründe, işletmelerin çalışanlarına değer vermeleri, saygı duymaları ve “iç müşteriler” olarak görmeleri gerektiğini, müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyetine bağlı olduğu fikrinden yola çıkarak ortaya çıkmıştır (Chan ve Chang, 2007; Barnes, Fox ve Morris, 2004; Ahmed ve Rafiq, 2003; Foreman ve Money, 1995).

Berry ve Parasuraman'a göre (1991) içsel pazarlama, çalışanları müşteri, işleri ürün olarak gören bir yönetim stratejisini ifade eder. İçsel pazarlama, nitelikli çalışanların ilgisini çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak için çalışanlara müşteri olarak davranmanın yanı sıra çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılığını kazanmak için çalışanların taleplerini karşılayan ürünler ve işler sunma stratejisidir (İsmail ve Sheriff, 2017; Longbottom, Osseo, Chourides ve Murphy, 2006). Çoban (2014) içsel pazarlamayı, müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletmede tutmak üzerine yoğunlaşan faaliyetler olarak tanımlamıştır. İçsel pazarlamanın asıl amaçlarından biri, kurumun kendi çalışanlarına yönelik dış pazarlama çalışmalarını uygulamaktır.

İşyeri çalışanlarının oluşturdukları iç pazar fikrinden doğan içsel pazarlama, bu pazardaki iç ve dış müşterilerin taleplerini karşılayabilmek için eğitilmelerine, bilgilendirilmelerine, moral ve motivasyona, ödül sistemine ihtiyaç duyarlar (Doukakis ve Kitchen, 2004). İçsel pazarlama bunları karşılamayı ilke edinmiş olup bu yönü ile hizmet sektöründe daha da önemli hale gelmiştir (Greene, Walls ve Schrest, 1994). Sunulan hizmetin nitelik ve kalitesi, çok büyük ölçüde bu hizmeti veren çalışanın davranış ve tutumları ile direk ilişkilidir (Demir, Usta ve Okan, 2008; Varinli, 2006).

İçsel pazarlama, kurumların planlarını uygulamak için kullanılan stratejilerinden biridir. Bu konudaki ilgili çalışmalar, iç pazarlama faaliyetlerinin, çalışanlarda motivasyon yaratarak ve yetkinliği artırarak işletmenin rekabet gücünü ve yetkinliği arttırdığını göstermektedir (Makvandi, Aghababapoor ve Mondanipour, 2013). İşyerinde çalışanların işlerine ve iç müşterilere sunulan ürün gözüyle bakmak, onları kendi işleri gibi benimseyerek, bu işlere yöneticilerin pazarladıkları ürünlerine verdikleri değer kadar önem vermelerini gerektirmektedir (Lings, 2004). Çalışanlar sahip oldukları işleri, ortaya koymuş oldukları emeklerinin karşılığında işletme tarafından sunulan hizmetler olarak tecrübe etmektedirler (Podnar ve Golob, 2010).

Çalıştığı ortamda sürekli sıkıntı yaşayan, moral ve motivasyonu kaybolmuş, çalıştığı ortama aidiyet duygusu hissetmeyen kendilerini huzurlu bulamayan çalışanların dış müşterilere nitelikli hizmet vermesi de beklenemez. Bundan dolayı içsel pazarlama çalışanların memnuniyetini temel almıştır (Demir vd. 2008). İşletmelerin hedefleri doğrultusunda çalışanlarını motive edip onlara değerli olduklarını hissettiren, fikirlerine önem veren işletmeler, dış müşterilerinin memnuniyeti konusunda da başarılı olurlar (Özdemir, 2014).

## **2.2. İş Tatmini**

İç müşterilerin memnuniyet ölçütlerinin en önemlilerinden biri, iş tatmini kavramıdır. İş tatmininin literatürde birçok tanımı yapılmıştır. İş tatmini kısaca, çalışanların yaptıkları işlerinden duydukları haz ve mutluluktur. İş tatmini, çalışanın işyerinde kendisi ile ilgili beklentileri karşılama durumudur (Ceylan ve Ulutürk, 2006). İş tatmininde ast-üst ilişkileri, yöneticilerin çalışanlar ile olan iletişimleri ile ilişkilidir (Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017; Yüksel, 2005).

Akova, Emiroğlu ve Tanrıverdi (2015) iş tatminini, çalışanların, verilen görevler karşısındaki genel tutumları ve bu görevlere karşı hissettikleri duygusal değerlendirmeler olarak, Abraham (2012) çalışanların işlerini sevmenin bir ölçüsü, Örucü, Kılıç ve Şimşir (2010) ise iş tatmini daha geniş bir kapsamda ele almış olup çalışanların yapmış oldukları işlerin kendilerine karşı hissetmiş oldukları duygu, inanç, bilgi, davranışlar ve değerlendirmelerini içeren tutumlar olarak ifade etmişlerdir (Aşan ve Özyer, 2008). Başka bir ifade ile iş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerden, fiziki çevreden ve çevrede var olan “atmosferden” memnuniyetidir ve bu bağlamda iş tatmini duygusal bir kavram olup, kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Markos, 2010).

İş tatmininde çalışan-örgüt, çalışan-yönetici ve çalışanların birbirleri ile ilişkileri olmak

üzere üç temel ilişki bulunmakta ve bu ilişkiler çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Bu ilişkilerin ilki olan çalışan-örgüt ilişkisi örgütün stratejik hedefleriyle uyumu ve örgüte bağlılık faktörlerini vurgulamaktadır. Çalışan-yönetici ilişkilerinde, yöneticilerin çalışanlara yetkilerini devretmede, rahat bir çalışma ortamı sağlamada ve değer verdiklerini hissettirmelerinde etkin bir öneme sahiptir. Çalışanların birbirleriyle olan olumlu-olumsuz ilişkileri de yine iş tatminini etkilemektedir (Çelen, Sökmen ve Bıyık, 2015).

İş tatmininde, çalışanların sadece yaptıkları işe duydukları olumlu olayların değil, aynı zamanda olumsuz olayların da dikkate alınması gerekmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008; Odom, Boxx ve Dunn,1990; Locke, 1976). Çalışanlar, işyerlerinde yüksek performans gösterdiklerinde adil olarak ödüllendirildiklerinde kendilerini işin gerektirdiği hedefler açısından başarılı hissedip iş tatmini yaşarken, tersi durum söz konusu olduğunda yani adil olarak ödüllendirilmedikleri zaman kendilerini yetersiz ve başarısız hissederek iş tatminsizliği yaşayacaktır. İş tatminsizliği de çalışanın verimliliğinin düşmesine ve işe bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Bu durum müşteri memnuniyeti açısından da önemli olduğundan, tatmin olmuş bir çalışan, hizmet sundukları müşterilerini memnun ederken, işinden tatmin olmayan bir çalışan ise müşterilerini memnun edemeyecektir (Çoban, Perçin ve Tandoğan, 2008, Çoban, 2007).

Özetle, iş tatmini çalışanların işin bütünü veya belli bir kısmı ile ilgili hissettiği algılarıdır. Buna göre algı olumlu ise çalışanlar iş tatminini hissedecek ve örgüte olan bağlılıkları artacak, olumsuz ise çalışanlar iş tatminsizliğini hissedecek ve örgüte olan bağlılıkları azalacaktır. Burada örgüte olan bağlılık, belirli bir örgütlenmeye taraf olan bir kişinin durumu ve örgüte olan üyeliği sürdürme amacı ve isteğidir (Ramli 2017; Karakaş, Saban ve Aslan 2017; Kell ve Motowidlo, 2012; Bryan, Karlan ve Nelson 2010; Greenberg ve Baron, 2000; Glisson ve Durick, 1988; Smith, Kendall ve Hulin 1969).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık**

Bireyler tarafından oluşturulmuş örgütler en eski ve en köklü sosyal yapılardan biridir. Bireyler, örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. İnsanın olduğu bütün oluşumlar her zaman önem kazanmaktadır. İnsanoğlunun verdiği emek sadece mekanik bir olgu değildir. Yönetim süreçlerinde davranışsal yaklaşımın ön plana çıkması ile giderek önem kazanan örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı aidiyet duygularını ve davranışlarını ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruluşla uyumlu inançlara, kuruluşta kalma arzusuna ve kuruluş hedeflerine ve değerlerine sadakatine işaret etmektedir (Bennet ve Stanley, 2019).

Çalışanların işyerine olan bağlılıklarının güçlü ve gelişmiş olması işveren tarafından istenilen bir durumdur. Böylece çalışanlar kendilerini örgütleriyle adeta özdeşleştirmiş ve kendilerini örgütlerine adanmış olacaklardır (Ak, 2019). Kısaca, örgütsel bağlılık, bir çalışanın organizasyonla özdeşleşme tutkusudur (Haque, Uddin, Asmin ve Sohel, 2019).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar, daha çok işverenin misyon ve değerlerini benimseme, motivasyon, ekip ruhu, örgüt ile kaynaşma, kaliteyi artırma çalışmaları vb. gibi çalışanların his ve eylemleri ile ilişkili olmakta dolayısıyla örgütsel bağlılık çalışan ve örgüt ile karşılıklı iletişim ve etkileşime dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedefleri yakalamada bireyin kendi isteği ile görev alması, verilen görevleri yerine getirme arzusu ve bağlı olduğu örgüte sadakati durumu olup çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgüte karşı olan güvenilir tutumları ve örgütün başarıya ulaşabilmesi için gereken ilgiyi göstermeleri olarak ifade edilmektedir (Mete, Zincirkıran, Tiftik, Yalçın ve Pekcan, 2015). Yeniçeri ve Yücel (2003), bütün bu tanımlara göre örgütsel bağlılığı, bireyin kurumsal amaç ve değerleri benimsemesi, bunlara ulaşma yönünde belli çaba ortaya koyması ve kurum üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlamışlardır.

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı, Mowday, Steers ve Porter (1979), gibi tek boyutlu bir kavram olarak görmüştür. Bununla birlikte, Allen ve Meyer'e (1990) göre örgütsel bağlılık bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı olup, bu bağlılık duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyuttan oluşmaktadır (Serinikli, 2019; Örucü ve Kışlalıoğlu, 2014). Duygusal bağlılık, tamamen çalışanın isteği sonucunda oluşan kuruluşa olan bağlılığını, normatif bağlılık, zorunluluk ve minnet duygusundan diğer bir deyişle yükümlülük duygusunu ve devamlılık bağlılığı ise mevcut işyerinden ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığını ifade etmektedir (Salminen ve Miettinen, 2019; Conway, 2004; Meyer ve Allen 1991). Bu bağlamda duygusal bağlılık pozitif yönlü bir bağlılık olarak görülürken; normatif ve devam bağlılıkları ise negatif yönlü bağlılıklar olarak görülmektedir (Brown, 2003).

Tutumusal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılıkta, çalışanların örgütle olan tüm ilişkilerinde, ihtiyaç duyulduğunda değil tamamen kendi isteği ile örgüte dâhil olması söz konusudur. Bu bağlılıkta, çalışanlar kendini örgütün bir parçası olarak görecektir ve örgütte güçlü bir bağlılık duygusunu hissedecektir. Devamlılık bağlılığında, kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığına işaret etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Diğer bir deyişle devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları



olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın kendilerine sağlayacağı getirileri dikkate alarak kalma kararı vermeleridir (Altun, 2019; Özutku, 2008).

Son olarak, normatif bağlılık, birey tarafından algılanan “kalma yükümlülüğüdür” (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanları istihdama devam etme zorunluluğu hissini yansıtır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kuruluştaki kalmaları gerektiğini düşünürler (Meyer ve Allen, 1991). Ailevi sorunlar, sosyal çevre etkisi, işyeri stajı, alınan burs vb. gibi durumlar normatif bağlılığa neden olmaktadır. Normatif bağlılık, zaman içinde kavramsal olarak yeniden yapılandırılmaya tabi tutulmuştur (Wayne vd., 2009), ve en son “ahlaki bir yükümlülük” olarak konumlandırılmıştır (Meyer ve Parfyonova, 2010). Bunun anlamı normatif bağlılığın, özellikle borçlu bir yükümlülük olarak değil ahlaki bir görev duygusu olarak yaşanmasının potansiyel olarak güçlü ve faydalı sonuçlarının göz ardı edilmiş ve küçümsenmiş önemli bir motivasyon gücü olduğudur (McCormick ve Donohue, 2016). Özetle, duygusal bağlılık için bir istek, devamlılık bağlılığı için ihtiyaç ve normatif bağlılık için bir zorunluluk duygusu bulunmaktadır (Erdoğan ve Sökmen, 2019).

#### **2.4. İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

İşletmelerin iç müşterilerinin yani çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması içsel pazarlama uygulamalarının başarılı olmasındaki ana etkidir. Dolayısıyla işletmelerin iç müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayamaması dış müşterilerin ihtiyaçlarının da karşılanamamasına neden olacak ve bu durum çalışanların iş tatminini etkileyecektir.

İş tatmininin, çalışanların bir kuruluşa olan bağlılığını etkilediği literatürde en fazla kabul gören bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır (Trimble, 2006; Mowday, Porter ve Steers, 1982) ve iş tatmini kavramı mikro bir bakış açısıyla yaratılırken, örgütsel bağlılık makro bakış açısıyla yaratılmaktadır (Chang ve Chang; 2007; Lambert, Pasupuleti, Cluse-Tolar, Jennings ve Baker, 2006). Bu nedenle iş tatmini, örgütsel bağlılığın belirleyici olabilmektedir.

Literatürde içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, Haque, Uddin, Asmin ve Sohel (2019) akademisyenlerin iş tatmini ve davranışları ile örgütsel bağlılığın aracılık etkisini incelemiş ve iş tatmininin, akademisyenler arasında davranış merkezi haline geldiğini, sosyal değişim teorisi (SET) perspektifinin ilkesine dayanarak, aynı kavramın kavramsallaştırılması, genişletilmesi ve meslekler arasındaki ilişkilerin araştırılması gerektiğini belirtmişler, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık davranışını ve arabuluculuk mekanizmasının etkilerini ortaya koymuşlardır.



Gabrani vd. (2016), Arnavutluk'ta kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetini arasındaki ilişkiyi analiz ettiği çalışmada, hemşirelerin maaşı ve kalite denetimin niteliği ilgili memnuniyetinin, örgütsel bağlılıklarının önemli belirleyicileri olduğunu ve kamu hastanelerinde hemşirelerin terfi imkânının eksik olduğunu ifade etmişlerdir.

Puspitawati ve Riana (2014), otel çalışanlarının iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılıklarını incelemiş ve sonuç olarak iş memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu, Sevinç ve Şahin (2012), uzun yıllar kamu hastanesinde görev yapan çalışan hemşirelerin aidiyet duygularının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduklarını tespit etmişlerdir. Balta (2018), hizmet sektöründe çalışanların üzerinde içsel pazarlamanın etkisini göstermeye çalışmış, bu durumu kanıtlamak için kalifiye çalışanlarının işlerini bırakma nedenlerinin ve çalışanların gerçekte neye ihtiyaç duydukları ile ilgili nedenleri belirlemiştir. Sonuç olarak, çalışanları memnun etmenin müşterileri memnun etmek için ilk kural olduğunu ifade etmiştir.

Kale (2006), hizmet işletmeleri en iyi kalifiye çalışanları işe almak ve elde tutmak istiyorsa, doğru kişiyi çekecek ve teşvik edecek şekilde işler tasarlamaları gerektiğini savunmuş ve bunu yapmak için önce iç müşterinin hedeflerini, isteklerini, görüşlerini ve kaygılarını anlamak zorunda olduğunu yani, çalışanları ile iletişim kurmaları gerektiğini ifade etmiştir. Chiu, Won ve Bae (2019), spor ve fitness hizmetlerinde içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve model önermek amacıyla yaptığı çalışmada içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş performansında olumlu etki ettiğini, örgütsel bağlılığın iş performansı ve içsel pazarlama arasındaki ilişkide kısmı aracılık oynadığını dile getirmiştir.

Çakal, Ünsar ve Oğuzhan (2011), kamu ve özel hastanelerde çalışan kişilerin motivasyon düzeylerini araştırdığı çalışmada, kamu ve özel hastanede çalışanların motivasyonlarında farklılıklar olduğunu, özel hastanelerde çalışan kişilerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Carlos ve Rodrigues (2012), yükseköğretim kurumlarında iç pazar oryantasyonu ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada araştırma modeli önermiş ve değişkenler arasında doğrudan veya dolaylı ilişki olduğunu, bazıları önemsiz olmasına rağmen, modelin ampirik bir temelini olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin iş tatmin düzeyleri ile ilgili yapılan başka bir çalışmada, özgür kararlar alabilme, yeni programlar uygulama ortamı, çalışanlarla karşılıklı iş birliği ve ücret faktörlerinin iş tatmininde etkili oldukları belirtilmiştir (Karaman ve Altunoğlu, 2007).

Naktiyok ve Küçük (2003), çalışanların ve müşterilerin iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik bankalarda yapmış oldukları bir çalışmada, çalışanların ücretlerinin iyi olması, yönetimin pozitif yaklaşımı ve uygun çalışma ortamı oluşturulduğunda bunların da müşteri tatminini etkilediği ve çalışanlara nazaran müşterilerin tatmin düzeyinin daha yüksek olduğunu, Sevinç (2015), kamu kurumlarında çalışanların iş tatminleri incelediğinde, yönetimde merkeziyetçi yapı mevcudiyeti, yöneticilerin ilgisiz ve yetersiz olmaları, alt kademedeki çalışanlara inisiyatif verilmemesi gibi nedenlere bağlı olarak kamuda çalışan memur ve işçilerin birçoğunun verilen görevler ile ilgili yaptıkları işten memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Ramli (2017), Jakarta'daki distribütör işletmelerinde örgütsel bağlılık ve çalışanların verimini incelediği araştırmada, çalışanların sahip olduğu iş tatmininin, örgütsel bağlılık ve çalışan verimini olumlu ve önemli bir şekilde etkilediğini ve bunun kurumsal bağlılığı artırabileceğini ifade ederken, yüksek iş tatmini, çalışan veriminin, çalışanın başarısını da etkilediğini ayrıca yüksek kurumsal bağlılığın çalışan üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir.

İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda işletmelerin önce çalışanlarına yani iç müşterilerine hizmet vermesi gerektiği ve çalışanların dış müşterilere etkin hizmet verebilmeleri için iş yerlerinde memnun olmaları gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu durumun da örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, içsel pazarlama faaliyetlerinin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi var olup olmadığını açıklamak ve bu etkide iş tatmininin rolünü belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** *İçsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.*

**H<sub>2</sub>:** *İçsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.*

### 3. YÖNTEM

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda, içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansları üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı, bankalar için büyük önem taşımaktadır. İçsel pazarlama yönelimi çalışanları iç müşteri olarak görmesi, içsel pazarlama faaliyetleri ile iş tatmini sağlaması ve beraberinde örgütsel bağlılığı sağlayacağından önemlidir.

Özel bankalar, kuruluşları gereği başarı ve kâr politikaları üzerine kurulduğundan banka çalışanları da başarılı olmak zorundadırlar. Bununla birlikte, kamu bankalarında ast ve üst ilişkilerinin ve çalışma haklarına ilişkin düzenlemelerin özel sektöre göre daha güç olması, özel bankaların kamu bankalarına göre çalışanlarına daha fazla ekonomik ve kariyer olanakları sunması, bu durumun da çalışanları ve yöneticileri daha fazla motive etmesi gibi nedenlerden dolayı çalışmada özel bir mevduat bankası seçilmiş olup, çalışmanın ana kütlesini ise bu bankanın çalışanları oluşturmaktadır.

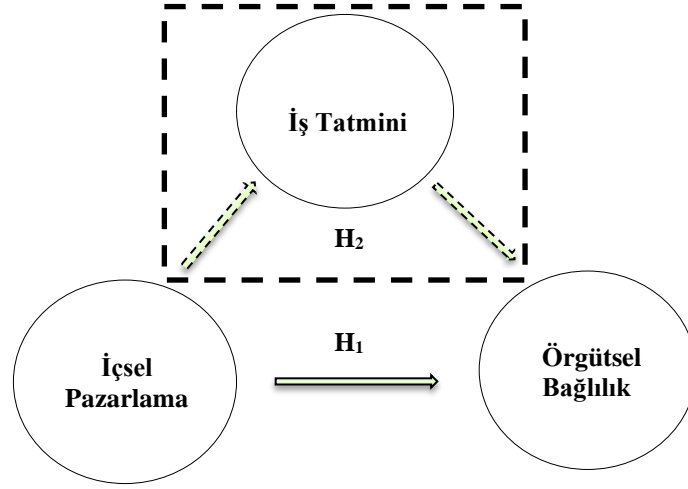
Çalışmada, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanmış olup örnekleme ait bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında ise anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ayrıca anket, 41 adet Beşli Likert tipi soru ve 8 adet demografik sorulardan oluşmaktadır.

**Tablo 1.** Anketi Oluşturan Örnekleme Ait Bilgiler

İller	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)	İller	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)	İller	Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
Amasya	8	3.5	Gaziantep	5	2.2	Malatya	5	2.2
Ankara	10	4.4	İstanbul	10	4.4	Nevşehir	7	3.1
Antalya	4	1.8	İzmir	5	2.2	Ordu	5	2.2
Bartın	11	4.9	İzmit	6	2.7	Sakarya	6	2.7
Bolu	13	5.8	Karabük	10	4.4	Samsun	4	1.8
Bursa	9	4.0	Kars	5	2.2	Sivas	5	2.2
Çorum	5	2.2	Kastamonu	10	4.4	Trabzon	7	3.1
Denizli	3	1.3	Kayseri	9	4.0	Van	4	1.8
Düzce	7	3.1	Kırıkkale	11	4.9	Zonguldak	20	8.8
Eskişehir	7	3.1	Kocaeli	8	3.5	Genel Müdürlük	7	3.1
<b>Toplam</b>							<b>226</b>	<b>100</b>

Anket içerisinde çalışanların, çalıştıkları bankaya olan bağlılık düzeylerini belirleyebilmek için Allen ve Meyer (1990), tarafından geliştirilen 18 maddeli “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, içsel pazarlama faaliyetleri için Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen 18 maddeli “İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği” ve son olarak

Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddeli “İş Tatmini” ölçeği kullanılmış ve çalışmanın amacı kapsamında araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Çalışmanın veri analizinde Smart PLS paket programı kullanılmıştır ve hipotezlerin test edilmesinde PLS algoritmasına dayanan Yapısal Eşitlik Modellemesinden (SEM) faydalanılmıştır. Bu model, pazarlama araştırmalarında sıklıkla kullanılan çok değişkenli bir veri analizi yöntemidir (Kwong ve Wong, 2013) ve bu model ile araştırmacılar, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek amacıyla ilgilenilen değişkenler arasındaki ilişkileri görsel olarak inceleyebilirler. Gözlemlenemeyen, ölçülmesi zor olan gizli değişkenlerin modelde kullanılabilmesi, işletmeler için araştırma problemlerinin çözümünde idealdir.

PLS, veri dağılımına ilişkin hiçbir varsayım olmaksızın yapısal eşitlik modellemesine duyarlı bir modelleme yaklaşımıdır (Vinzi, Trinchera ve Amato, 2010). PLS, yapısal modelin parametrelerini (modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve anlamlılık düzeyi) ve ölçülen modelin psikometrik özelliklerini (her bir değişkenin ölçümünde kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği) eşzamanlı olarak değerlendirmektedir (Erogluer ve Yılmaz, 2015).

Kavramsal ve pratik olarak, PLS SEM, çoklu regresyon analizi kullanmaya benzer. Birincil amaç, bağımlı yapılardaki açıklanmış varyansı en üst düzeye çıkarmak ancak ek olarak veri kalitesini ölçüm modeli özelliklerine göre değerlendirmektir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2015).

PLS-SEM analizi iki aşamadan oluşmakta ve ilk aşamada her bir yapının ilgili ifadelerle nasıl ölçüldüğünü açıklayan ölçüm modeli değerlendirilmekte ve analizde değişkenler bütün

olarak alınmaktadır. Burada, elde edilen “yük değerleri, yapı güvenilirliği, iç tutarlılık ve ayırt edici geçerlilikleri” belirlenir. İkinci aşamada ise gizli değişkenlerin arasındaki bağlantıyı göstermek için kullanılan yapısal model test edilir ve hipotezlerin tamamı tek seferde analize alınarak sonuç sağlanır (Alshibly, 2015).

Yakınsaklık geçerliliği, ölçüm modeli geçerlilik tespitinde kullanılan bir diğer geçerlilik türüdür. Modelin Yakınsak geçerliliğini sağlayabilmesi için ölçeğe ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin de 0,5’ten büyük olması beklenmektedir (Yılmaz, 2018).

## 4. BULGULAR

### 4.1. Örneklemeye İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan 226 banka çalışanına ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Ankete Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)	Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)
Bayan	118	52,2	Evli	175	77,4
Erkek	108	47,8	Bekar	51	22,6
Toplam	226	100	Toplam	226	100
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)	Yaş	Sayı	Yüzde (%)
Lise	7	3,1	21-30	53	23,5
Ön lisans	17	7,5	31-40	118	52,1
Lisans	187	82,7	41-50	53	23,5
Lisansüstü	15	6,7	51 yaş ve üzeri	2	0,9
Toplam	226	100	Toplam	226	100
Bu Bankada Çalışma Süreniz	Sayı	Yüzde (%)	Bankacılık Sektör Tecrübeniz	Sayı	Yüzde (%)
1 yıl ve altı	4	1,8	1 yıl ve altı	3	1,3
2-5 yıl	51	22,6	2-5 yıl	37	16,4
6-10 yıl	58	25,7	6-10 yıl	57	25,2
11-15 yıl	72	31,9	11-15 yıl	73	32,3
16-20 yıl	20	8,7	16-20 yıl	28	12,4
21-25 yıl	19	8,4	21-25 yıl	25	11,1
26 yıl ve üzeri	2	0,9	26 yıl ve üzeri	3	1,3
Toplam	226	100	Toplam	226	100
Ailedeki Kişi Sayısı	Sayı	Yüzde (%)	Brüt Gelir (TL)	Sayı	Yüzde (%)
1	7	3,1	2.000-4.000	64	28,3
2	41	18,1	4.001-6.000	37	16,5
3	81	35,8	6.001-8.000	48	21,2
4	85	37,6	8.001-10.000	43	19,0
5 kişi ve üzeri	12	5,4	10.001 TL ve üzeri	34	15,0
Toplam	226	100	Toplam	226	100

Ankete katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde; cinsiyetleri bakımından birbirine yakın oranda oldukları görülmektedir. %52,2 erkek, %47,8 kadın. Medeni durumları açısından %77,4 oranında evli oldukları, eğitim durumu incelendiğinde en yüksek oranın 187 kişiyle (%82,7) oranında lisans mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaşlara göre dağılımı incelendiğinde en yüksek oranın 118 kişi ile (%52,1), 31- 40 yaş aralığında olduğu, 21-30 ve 41-50 yaş aralıklarında 53'er kişi olduğu, 51 yaş ve üstü sadece 2 kişi çalıştığı saptanmıştır. Ailedeki kişi sayısı bakımından en yüksek oranlar “3” (%35,8) ve “4” (%37,6) kişi aralığındadır. Katılımcıların bankacılık sektör tecrübeleri incelendiğinde en yüksek oran %32,3 ile 11-15 yıl aralığı ve bunu takip eden %25,2 oranı ile 6-10 yıl aralığıdır. Çalışanların brüt gelirleri bakımından sırasıyla; 2.000-4.000 TL ile 6001-8000 TL gelir aralıkları saptanmış sonrasında ise yakın oranlarda geniş bir yelpazede yayıldığı görülmektedir.

#### **4.2. Hipotez Testleri**

Araştırmada ileri sürülen H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezlerinin test edilebilmesi için öncelikle, her ifadenin ilgili gizli yapıyla ilişkisini anlamaya yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) uygulanmıştır. Yapılan ilk CFA analizi sonucunda “İlişkisel Pazarlama” boyutunda yer alan 7 ifadenin yük değerlerinin 0,4’ün altında olduğu görülmüş ve ilgili sorular analizden çıkartılmıştır. Tekrarlanan CFA analizi sonuçları Tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Araştırma Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları

İfade / Boyut	İlişkisel Paz.	İçsel Tatmin	Örgütsel Bağlılık	AVE	Bileşik Güvenilirlik	Cronbach's Alpha
S11ip	0,8454			0,6240	0,9465	0,9356
S12ip	0,8193					
S13ip	0,8854					
S14ip	0,8844					
S15ip	0,8992					
S16ip	0,8729					
S24ip	0,4593					
S25ip	0,5794					
S26ip	0,8067					
S27ip	0,6932					
S28ip	0,8147					
S30t		0,7615		0,6014	0,8821	0,8372
S32t		0,7182				
S33t		0,6735				
S34t		0,8617				
S35t		0,8457				
S29ob			0,7218	0,6825	0,9744	0,9713
S31ob			0,7820			
S36ob			0,4455			
S37ob			0,8332			
S38ob			0,9002			
S39ob			0,9047			
S40ob			0,7726			
S41ob			0,8304			
S42ob			0,7564			
S43ob			0,8363			
S44ob			0,8480			
S45ob			0,8818			
S46ob			0,8849			
S47ob			0,8684			
S48ob			0,8488			
S49ob			0,8978			
S50ob			0,8574			
S51ob			0,8817			

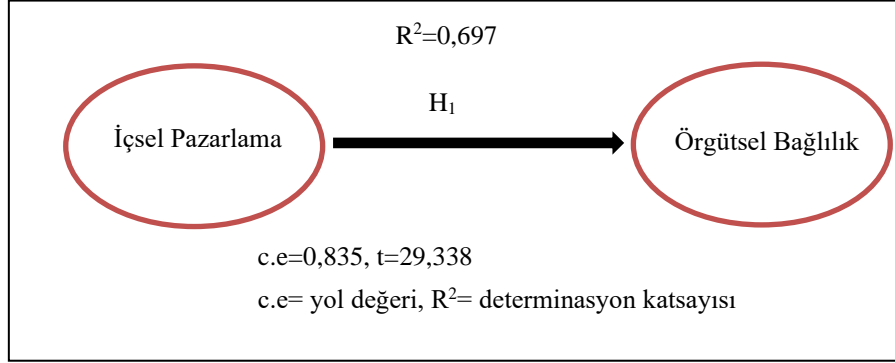
Factor Weighting Scheme, Maximum Iteration: 300

Tablo 3'te görüldüğü üzere, ifadelerin ilgili gizil yapıyla ilişkilerini gösteren yük değerlerinin tümü 0,4'ün üzerindedir. Ayrıca modelin yakınsaklık geçerliliği için kullanılan AVE (Açıklanan Ortalama Varyans) değerleri ve CR (Bileşik Güvenilirlik) değerleri de modelin yakınsaklık geçerliliğini sağladığını göstermektedir. Modeldeki yapılara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları da modelin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle kurulan modelde yer alan yapıların genel olarak geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir. Bu noktada araştırmada ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi noktasında herhangi bir engel bulunmamaktadır (Aydın ve Yılmaz, 2018: 337).

Çalışmanın ilk hipotezi (H<sub>1</sub>) "İçsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır" şeklindedir. Bu hipotezin test edilmesi için Smart PLS 2.0 M3. paket programı yardımı ile "yol ağırlıklı şema" kullanılarak yol analizi



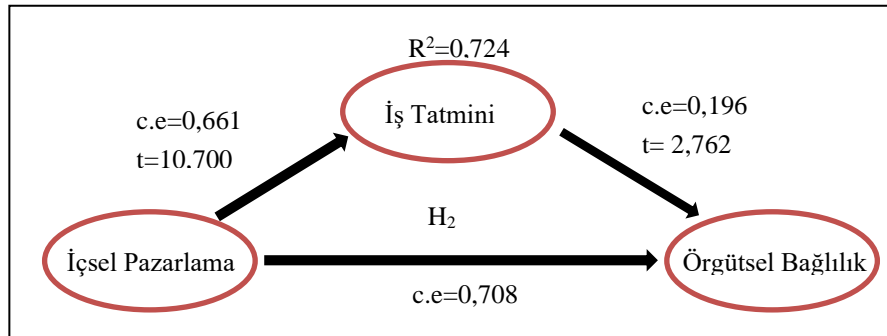
uygulanmıştır. İlgili hipotezin test edilmesi için kurulan modele ilişkin sonuçlar Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. H<sub>1</sub> Hipotezine İlişkin Sonuçlar

Şekil 2 incelediğinde, bankaların uyguladığı içsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği (c.e=0,835 p<0,05, t=29,338) görülmektedir. Banka çalışanları, bankaların uyguladıkları içsel pazarlama faaliyetlerini 1 birim daha olumlu algıladığında, örgütsel bağlılıkları 0,835 birim artmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılıkta meydana gelen değişimin %69,7’lik bir kısmı ise içsel pazarlamada meydana gelen değişimden (R<sup>2</sup>=0,697) kaynaklanmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezi (H<sub>2</sub>) İçsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır şeklindedir. İlgili hipotezin test edilebilmesi için aracı değişken (iş tatmini) modele dâhil edilerek, yol analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. H<sub>2</sub> Hipotezine İlişkin Sonuçlar

Şekil 3’te görüleceği üzere kurulan modelde yer alan tüm yollar anlamlıdır (p<0,05). Ayrıca aracı değişkenin (iş tatmini) modele dâhil edilmesi ile içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki etki de düşmüştür (c.e=0,708). Ancak bu düşüş aracılık etkisinin varlığını

kanıtlama noktasında tek başına yeterli değildir. Aracılık etkisinin tespiti için SOBEL testine başvurulmuştur. Sobel test sonuçlarına göre ( $p=0,011$  ve  $c.e=2,5202$ ), içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkide aracı değişkenden kaynaklanan düşüşün anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre “İş tatminin, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılı etkisi bulunduğu” yönünde ileri sürülen  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca aracı değişkenin modele dâhil edilmesi ile örgütsel bağlılıkta meydana gelen değişimin %72,4'lük bir kısmının açıklandığı da görülmektedir.

## **5. SONUÇ ve ÖNERİLER**

Ekonomide meydana gelen değişiklikler, pazarlama literatüründe yeni yaklaşımların ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu yaklaşımların en önemlilerinden biride içsel pazarlamadır. İçsel pazarlama uygulamalarının daha çok hizmet pazarlaması odaklı olduğu ve ürün merkezli geleneksel pazarlama çabaları ile beraber değerlendirildiğinde işletmelere katkı sağlayan bir araç olarak kullanılması gerektiği düşünülmektedir. İçsel pazarlamanın daha çok hizmet işletmelerinde üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmesinin en önemli nedeni ise üretim sektörüne nazaran müşteri ve çalışan arasındaki etkileşimin yüksek olmasıdır (Ergün ve Boz, 2017).

Hizmet sektöründe genel olarak içsel pazarlama uygulamalarını kullanan işletmeler, daha iyi hizmet sunabilmek için çalışanlarını iç müşteri olarak görerek onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda uygun iş ortamları hazırlayıp iş tatminlerini yükselterek çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmayı hedeflemektedirler. İşletmeler eğer içsel pazarlama uygulamalarını başarılı bir şekilde uygular ise çalışanlar işlerine daha çok motive olur, işe katılım artar, işlerini severek yapar ve çalışanların işten ayrılma oranları azalır.

Çalışmada bankacılık sektöründe kullanılan içsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Yapılan araştırmada, özel bir mevduat bankasının 226 çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Analizler sonucunda; bankaların uyguladığı içsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Ayrıca, iş tatminin, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılı etkisi bulunduğu saptanmıştır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, literatür incelemesi sonucu önceki çalışmalarla benzerlikler görülmektedir. Yapılan çalışmada, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasındaki saptanmış olan ilişki, daha önce yapılmış olan çalışmalar ile desteklenmiştir (Eşitti

ve Bulduk, 2018; Yarımoğlu ve Ersönmez, 2017; Yüce ve Kavak, 2017; İşler ve Özdemir, 2010; Demir vd., 2008; Caruana ve Calleya, 1998).

Diğer yandan, iş tatmininin, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılı etkisini modelleyen bu çalışma literatürdeki benzer çalışmalardan bu yönüyle farklılaşmaktadır. Demir vd. (2008), “içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu buna ilave olarak iş tatminin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu” belirtmişlerdir. Abzari, Ghorbani ve Madani (2011) çalışmalarının sonucunda “içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması sonucunda ise iş performanslarının arttığını” belirtmişlerdir. Kocaman, Durna ve Ünal (2013), içsel pazarlama uygulamalarının, turizm sektöründe iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmada önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yarımoğlu ve Ersönmez (2017), “kamu bankacılığında uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisini ölçmüşlerdir ve içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu tespit etmişlerdir”.

Banka üst yönetimleri de diğer işletmeler gibi mevcut müşterilerini elde tutarak yeni müşteriler kazanma ve müşterilerinin memnuniyetlerini arttırmak istemektedirler. Bu nedenle çalışanlarının iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını yükseltmeli ve içsel pazarlama faaliyetlerine önem vererek, çalışanlara birer müşteri gibi yaklaşılması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilerek, işletmenin önemli bir parçası olarak örgütsel süreçlerde etkin rol oynamaları teşvik edilmelidir.

Doukakis ve Kitchen (2004) çalışanları memnun etmek için onların ödüllendirmesi ve motive edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yine Grönroos (1990) ve Wu, Tsai ve Fu (2013) iç iletişimin, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkili iletişimin hem müşterilere hizmet etme ve kendi iş performanslarını artırma noktasında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada, banka üst yönetimi, çalışanlarından en iyi şekilde yararlanmak onların motivasyonlarını artırmak için ödül sistemini adil bir şekilde uygulamalı ve sistemi sürekli olarak geliştirmelidirler. Ayrıca çalışanları ile etkili iletişimlerini daha da güçlendirerek hem onların bankaya olan aidiyet duygularını hem de müşterilere karşı en iyi hizmeti sunmayı sağlamalıdır.

Yarımoğlu ve Ersönmez (2017) ücret ve terfi faktörü kendisi için önemlilik arz eden çalışanlar için maaş, prim, kişisel gelişim ve terfi gibi içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulanması gerektiğini çünkü çalışanların ücret, prim, terfi gibi faktörlerden olumlu bir

şekilde etkilendiğini bu durumun iş tatmin düzeyini de olumlu yönde artırdığını belirtmişlerdir. Bu noktada banka üst yönetimi, yönetim ve takdir edilme faktörüne önem veren banka çalışanlarının iş tatmin seviyelerini arttırmak için çalışanlara yönelik politikalar düzenlemelidirler.

Sonuç olarak, içsel pazarlama uygulamaları başarılı bir şekilde uygulandığında işletmelere çok önemli faydalar sağlamaktadır. En önemli faydaları, işletmede işten ayrılma oranlarında ciddi anlamda azalma sağlar, yine çalışanların hem işletmeye hem de yaptıkları işlere olan bakış açıları değişir ve işlerini daha çok severek isteyerek yaparlar. Bu durum çalışanların tatminlerinde de gözle görülür yükselmeler ortaya çıkarır. Bu bağlamda banka üst yönetimi, çalışanlarının memnuniyetlerini sürekli olarak göz önünde tuttuğu takdirde hem işlerinden tatmin mutlu olmuş hem de çalıştıkları kurumu benimseyen, örgütsel bağlılıkları yüksek sadık banka çalışanları elde etmiş olurlar. Çalışanların memnuniyetlerinin artması sonucunda ise mutlu ve sadık müşteriler (dış müşteri) elde edilir. Son olarak, yapılan tüm faaliyetler örgütlerde yeniliğe dönüşüme açık bir kurum kültürünün oluşturulmasına katkı sunar (Öngel ve Şenol, 2019; Arnett vd., 2002).

Bu çalışmada, özel mevduat bankalarında içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların bankaya olan bağlılıklarının oluşmasında önemli olduğunu, yine iş tatmininin de kısmi aracı etkisi olduğu gösterilmeye çalışılmış olup bu bağlamda literatüre katkıda bulunulmaya çalışmıştır. Çalışmada, özel bir bankanın çalışanlarına yönelik bulgular elde edildiğinden, ileride yapılacak olan çalışmalarda bankaların tüm şubelerinin araştırmaya dâhil edilmesi ve sadece bir özel bankada gerçekleştirilmesi yerine Türkiye’de faaliyette bulunan diğer özel bankalarında araştırmaya dâhil edilmesi ya da kamu ve özel sektör bankacılığı karşılaştırmasının yapılması gelecek araştırmalar için tavsiye edilmektedir.

## **6. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE KISITLARI**

Türkiye’de bankacılık sektöründe toplam 53 banka ve 10.289 şube faaliyet gösterdiğinden araştırmanın sadece özel bir mevduat bankası ve bu bankanın 62 şubesinde çalışan kişilerden olması araştırmanın genellenebilirliği açısından en önemli kısıdır. İçsel pazarlama uygulamalarının, örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracı rolünün incelenmesi sadece ankette yer alan sorular ile belirlenmeye çalışılması, içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili 1900’lü yıllarda ortaya çıkarılan ölçeklerin kullanılması ve günümüzde geliştirilmiş ölçek bulunmaması araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abbas, R.A. ve 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.
- Abraham, S. (2012) "Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement", *SIES Journal of Management*, 8(2): 27-36.
- Abzari, M. ve Ghujali, T. (2011) "Examining The Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Marketing Studies*, 3(1): 95-104.
- Abzari, M., Ghorbani, H. ve Madani, F.A. (2011) "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment From Market-Oriented Viewpoint In Hotel Industry In Iran", *International Journal of Marketing Studies*, 3(1): 147-155.
- Ahmed, P.K. ve Rafiq, M. (2003) "Internal Marketing Issues and Challenges", *European Journal of Marketing*, 37(9): 1177-1186.
- Ak, M. (2019) "Yapısal Değişim Ekseninde Kamuda Örgütsel Bağlılık: Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında Ampirik Bir Analiz", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1): 179-201.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y.T. (2008) "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 97-113.
- Akova, O., Emiroğlu, B. D. ve Tanrıverdi, H. (2015) "İş Stresi İle Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of Management Marketing and Logistics*, 2(4): 378-402.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015) "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24): 205-230.
- Allen N.J. ve Meyer J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Alshibly, H.H. (2015) "Investigating Decision Support System (Dss) Success: A Partial Least Squares Structural Equation Modeling Approach", *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(4): 56-77.
- Altun, F. (2019) "İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi", *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Arnett, D.B., Laverie D.A. ve Mclane C. (2002) "Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4: 87-96.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2008) "Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3): 129-151.
- Aydın, H. ve Yılmaz, Ö. (2018) "Online Alışverişte Bilişsel Çelişki Davranışlarının İncelenmesi". *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6: 333-339.

- Balta, S. (2018) "The Influence of Internal Marketing on Employee Satisfaction In The Service Industry", *Business Management Dynamics*, 8(1): 12-15.
- Barnes, B.R., Fox, M. ve 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 and Business Excellence*, 15(5-6): 593-602.
- Berry, L.L. (1981), "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, 3: 25-28.
- Berry, L.L. ve Parasuraman, A. (1991) "Marketing Services: Competing Through Quality", New York: The Free Press.
- Brayfield, A.H. ve Rothe, H.F. (1951) "An Index of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Brown, B.B. (2003) "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors", Doctoral Dissertation. Virginia State University, Virginia.
- Bryan, G., Karlan, D. ve Nelson, S. (2010) "Commitment Devices", *Annual Review of Economics*, 2: 671-698.
- Carlos, V.S. ve Rodrigues, R.G. (2012) Internal Market Orientation In Higher Education Institutions - Its Inter-Relations With Other Organizational Variables", *Public policy and administration*, 11(4): 690-702.
- Caruana, A. ve Calleya, P. (1998) "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers", *International Journal of Bank Marketing*, 16(3): 108-116.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006) "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58.
- Chang, C.S. ve Chang, H.H. (2007) "Effect of Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers In Southern Taiwan", *Journal of Nursing Research*, 15(4): 265-274.
- Chiu, W., Won, D. ve Bae, J.S. (2019) "Internal Marketing, Organizational Commitment, and Job Performance In Sport and Leisure Services. Sport", *Business and Management*, DOI 10.1108/SBM-09-2018-0066.
- Conway, E. (2004) "Relating Career Stage to Attitudes Towards HR Practices and Commitment: Evidence of Interaction Effects?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4): 417-46.
- Çakal, Ö., Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2011) "Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25): 157-174.
- Çelen, E.A., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2015) "Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Banka Araştırması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 30-50.
- Çoban, S. (2004) "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22: 85-98.

- Çoban, S. (2007) “İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süper Marketlerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (8)14: 207-218.
- Çoban, S. ve Nakip, M. (2007) “Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama İle İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 307-320.
- Çoban, S., Perçin, N.Ş. ve Tandoğan, G.K. (2008) “İçsel Pazarlamada İç Müşteri Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Farklaşması: Nevşehir’de Dört Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” Nevşehir Üniversitesi İİBF, 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, 25-29 Ekim 2008, Nevşehir, Türkiye.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008) “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 135-161.
- Doukakis, I.P. (2002) “Internal Marketing: A Means for Creating A Sales or Marketing Orientation? The Case of UK Retail Banks”, *Journal of Marketing Communications*, 8(2): 87-100.
- Doukakis, I.P. ve Kitchen, P.J. (2004) “Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?”, *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22(6): 421-452.
- Dündar, İ.P. ve Fırlar, B.G. (2006) “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi “Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”. Hoca Ahmet Yesevi Üniversitesi, bilig, Bahar: sayı 37
- Eğinli, A.T. (2009) “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(3): 35-52.
- Erdirençelebi, M. ve Ertürk, E. (2018) “Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2): 603-618.
- Ergün, G. S. ve Boz, H. (2017) “İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgörenlerin İş Tatmini İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 1(1/2), 1-12.
- Erdoğan, F.B. ve Sökmen, A. (2019) “Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1): 244-264.
- Eroğluer, K. ve Yılmaz, Ö. (2015) “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”, *Journal of Business Research-Türk*, 7(1): 280-308.
- Eşitti B. ve Bulduk, B. (2018) “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10(18): 288-303.
- Foreman, S.K. ve Money, A.H. (1995) “Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application”, *Journal of Marketing Management*, 11(8): 755-768.
- Gabrani A, Hoxha A, Gabrani J., Petrela, E., Zaimi, E. ve Avdullari, E. (2016) “Perceived Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Nurses In Albanian Public Hospitals: A Cross-Sectional Study”, *International Journal of Healthcare Management*, 9(2): 110-118.



- Glisson, C. ve Durick, M. (1988) "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations", *Administrative Science Quarterly*, 61-81.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000) "Behavior in Organizations", Prentice-Hall, ABD.
- Greene, W.E., Walls, G.D. ve Schrest, L.J. (1994) "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing*, 8(4): 5-13.
- Grönroos, C. (1981) "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory, In J. H. Donnelly & W. E. George (eds)", *Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series*, Chicago.
- Grönroos, C. (1990) "Service Management and Marketing", Lexington Books, Massachusetts.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2011) "PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2): 139-152.
- Hanna, S. ve Miettinen, M. (2019) "The Role of Perceived Development Opportunities on Affective Organizational Commitment of Older and Younger Nurses", *International Studies of Management and Organization*, 49(1): 1-16.
- Haque, A.K.M, Uddin, A., Asmin, R. ve Sohel, S.M. (2019) "Job Satisfaction and Citizenship Behavior: A Mediating Effect of Organizational Commitment", *Organizacija*, 52(3): 236-249.
- Hassan, Y., Kashif-ud-din, Z. Mir, Ahmad, K., Mateen, A., Ahmad, W. ve Bila, A. (2011) "Job Satisfaction in Private Banking Sector of Pakistan", *Global Journal of Management and Business Research*, 11(12): 85-94.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Birinci Baskı, Çizgi Kitabevi Yayıncılık, Konya.
- İsmail, W. ve Sheriff, N.M. (2017) "The Effect of Internal Marketing On Organizational Commitment: An Empirical Study In Banking Sector In Yemen", *Polish Journal of Management Studies*, 15(1). 88-98.
- İşler, D.B. ve Özdemir, Ş. (2010) "Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2): 115-142.
- Kale, S.H. (2006) "Internal Marketing: An Antidote for Macau's Labor Shortage", *UNLV Gaming Research and Review Journal*, 11(1): 1-11.
- Karakaş, A., Saban, M. ve Aslan, A. (2017) "Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Mesleki Bağlılıklarına Etkisi", *Mali Çözüm Dergisi*. 144, 41-62.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A.E. (2007) "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1): 109-120.
- Kell, H.J. ve Motowidlo, S.J. (2012) "Deconstructing Komitmen Organisasasi: Associations Among. Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1): 213-251.
- Kocaman, S., Durna, U. ve Ünal, M.E. (2013) "Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1): 21-29.

- Kwong, K. ve Wong, K. (2013) "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS", *Marketing Bulletin*, 24(1): 1-32.
- Lambert, E.G., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T., Jennings, M. ve Baker, D. (2006) "The Impact of Work-Family Conflict On Social Work and Human Service Worker Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study", *Administration in Social Work*, 30(3): 55-74.
- Lings, I.N. (2004) "Internal Market Orientation: Construct and Consequences", *Journal of Business Research*, 57, 405-413.
- Locke, E.A. (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*", Rand McNally, Chicago, IL.
- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (1990) "Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunne", *Psychological Science*, 1(4): 240-246.
- Longbottom, D., Osseo, A.E., Chourides, P. ve Murphy, W.D. (2006) "Real quality: Does The Future of TQM Depend On Internal Marketing?", *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(6): 709-732.
- Makvandi, F., Aghababapoor, T. ve Mondanipour, I.N. (2013) "Studying the Effect of Internal Marketing on Employees' Self-Esteem Case Study: Employees of Isfahan University of Medical Sciences", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12): 519.
- Markos. S. ve Sridevi, M.S. (2010) "Employee Engagement: The Key to Improving Performance", *International Journal of Business and Management*, 5(12). 89-96.
- Mccormick, L. ve Donohue, R. (2019) "Antecedents of Affective and Normative Commitment of Organisational Volunteers", *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18): 2581-2604.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçın, A. ve Pekcan, A. (2015) "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi, *Turizm Sektöründe Bir Araştırma*", *Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 143.
- Meyer, J. ve Parfyonova, N. (2010) "Normative Commitment In The Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization", *Human Resource Management Review*, 20, 283-294.
- Meyer, J.P. ve Allen. N.J. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*", 1(1): 61-89.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982) "Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover", New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-47.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003) "İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2): 225-243.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R. ve Dunn, M.G. (1990) "Organizational Culture, Commitment, Satisfaction and Cohesion, *Public Productivity and Management Review*", 14(2): 157-168.

- Öngel, V. ve Şenol, Ş. (2019) “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”, *Akademik Hassasiyetler*, 6(12): 477-490.
- Örücü, E, Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010) “Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(13): 1-14.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R. (2014) “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22): 45- 65.
- Özdemir, G. (2014) “Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (1): 54-66.
- Özutku, H. (2008) “Örgüte Duygusal Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2): 79-97.
- Podnar, K. ve Golob, U. (2010) “Friendly Flexible Working Practices Within The Internal Marketing Framework: A Service Perspective”, *The Service Industries Journal*, 30(11): 1773-1786.
- Puspitawati, N.M.D. ve Riana, I.G. (2014) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan.Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan”, *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1): 68-80.
- Ramli, A.H. (2017) “Organizational Commitment and Employee Performance At Distributor Companies”, *Business and Entrepreneurial Review*, 17(2): 121-134.
- Serinikli, N. (2019) “İş stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 10(4): 915-928.
- Sevinç, H. (2015) “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, *Journal of International Social Research*, 8(39): 944-964.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012) “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. ve Hulin, C.L. (1969) “The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement”, *Rand McNally and Company, Chicago*.
- Soyсал, A. ve Tan, M. (2013) “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2): 45- 63.
- Spector, P.E. (1997) “Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences”, *Thousand Oaks, Sage Publications, California*.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004) “Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu Ve Sosyal-Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (MEB Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma)”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1): 117-128.
- TBB (2019) “Banka Şube Çalışan Sayıları”, *Türkiye Bankalar Birliği*, ([https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1123/Banka\\_Calisan\\_ve\\_Subey\\_Sayilari-Mart\\_2019.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1123/Banka_Calisan_ve_Subey_Sayilari-Mart_2019.pdf))
- Trimble, D.E. (2006) “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention of Missionaries”, *Journal of Psychology and Theology*, 34(4): 349–360.

- Usta, R. (2010) “İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34: 241-263.
- Varinli, İ. (2006) *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Vinzi, V.E., Trinchera, L. ve Amato, S. (2010) “PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement (Chapter 2)”, *Handbook of Partial Least Squares*, Springer Handbooks of Computational Statistics, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 47-82.
- Wayne, S., Coyle-Shapiro, J., Eisenberger, R., Liden, R., Rousseau, D. ve Shore, L. (2009) “Social Influences. In H. Klein, T. Becker, J. Meyer (Eds.)”, *Commitment In Organisations: Accumulated Wisdom and New Directions* (Pp. 253–284). New York, Ny: Routledge.
- Wu, W.Y., Tsai, C.C. ve Fu, C.S. (2013). “The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing&Service Industries*, 23(5): 436-449.
- Yarımoglu, E.K. ve Ersönmez, N. (2017) “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1): 79-98.
- Yeniçeri, T. ve Yücel, İ. (2009) “Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Planlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış ile Satış Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(10): 137-157.
- Yılmaz, C. (2002) “Salesperson Performance and Job Attitudes Revisited, an Extended Model and Effects of Potential Moderators”, *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1389-1414.
- Yılmaz, Ö. (2018) “Tüketicilerin Online Alışveriş Niyetlerinin Teknoloji Kabul Modeli Bağlamında İncelenmesi”, *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 20(3). 331-346.
- Yüce, A. ve Kavak, O. (2017) “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3): 79-96.
- Yüksel, İ. (2005) “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 291-306.