



DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARININ İÇSEL PAZARLAMA ÇERÇEVESİNDE MÜŞTERİ ODAKLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: DÜZCE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Prof. Dr. Kahraman ÇATI
Düzce Üniversitesi
İşletme Fakültesi
kahramancati@duzce.edu.tr

Gamze ULUDAĞ
Düzce Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü Y1 Öğrencisi.

Sinan KIZILTOPRAK
Düzce Üniversitesi
İşletme Fakültesi
sinankiziltoprak@duzce.edu.tr

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının içsel pazarlama çerçevesinde müşteri odaklılık üzerine etkisini incelemektir. Araştırma kapsamında daha güvenilir ve geçerli bilgiler elde edebilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreni Düzce Üniversitesi merkez kampüsünde çalışan 1435 akademik personel ve 188 idari personel olmak üzere toplam 1623 personelden oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmanın zorluğu nedeniyle evreni temsil edebilecek 230 örneklem çoklu örnekleme yöntemi kullanılarak ilk önce tabakalara ayrılıp daha sonra basit tesadüfi yöntemle seçilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler yüz yüze anket tekniğiyle toplanmıştır. Elde edilen veriler aracılığıyla değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya koymak amacı ile yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda içsel pazarlama algısı aracı değişken olarak alındığında dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik boyutları arasında yer alan koşullu ödül, müşteri odaklılık üzerinde pozitif yönde, etkileşimci liderlik boyutlarından olan tam serbesti boyutunun ise negatif yönde etki ettiği belirlenmiştir. Ayrıca içsel pazarlama algısı aracı değişken olarak alındığında istisnalarla yönetim-aktif boyutu ile müşteri odaklılık arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, İçsel Pazarlama, Müşteri Odaklılık, Düzce Üniversitesi



THE EFFECT ON CUSTOMER FOCUS ON THE INTERIOR MARKETING FRAMEWORK OF THE TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE: DÜZCE UNIVERSITY EXAMPLE

Abstract

The main purpose of this research is to examine the influence of the transformational and transactional leadership styles on customer orientation in the internal marketing context. In the scope of the research, quantitative research method was used to obtain more reliable and valid information. The research universe consists of a total of 1623 personnel, including 1435 academic staff and 188 administrative staff working at the central campus of Düzce University. Because of the difficulty of reaching the whole of the universe, 230 samples that could represent the universe were first separated by stratification using the multiple sampling method and then selected by simple random method. The data obtained from the survey were collected by face to face survey technique. When the internal marketing perception tool is taken as a variable as a result of the multiple regression analyzes made with the purpose of revealing the interaction between the variables through the obtained data, the conditional reward, which is between the transformational leadership and the transactional leadership dimensions, is positively on the customer orientation and the completely free dimension from the transactional leadership dimensions is the negative has been determined to have an effect on the direction. In addition, when the internal marketing perception tool is taken as variable, it has been found out that there is no relation between management-active dimension and customer orientation.

Keywords: Transformational and Transactional Leadership, Internal Marketing, Customer Orientation, Düzce University

1. Giriş

Tarihin her döneminde gruplar halinde yaşayan insanlar bir amaç etrafında toplanıp, bu amaç doğrultusunda belli hedefleri gerçekleştirebilmek için yer aldıkları grubu yönlendirecek ve yönetecek bir lidere ihtiyaç duymuştur (Eren, 2000). İnsanlar da olduğu gibi örgütlerin içerisinde yaşayan insanların da davranışlarını etkileyen değerler, gelenekler ve örgütsel amaçlar bulunmaktadır (Arklan,2010). Değişen iç ve dış çevre şartlarına ayak uydurabilmek ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgütlerde etkin liderlik tiplerine duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Post modern yönetim yaklaşımı geliştikçe geleneksel liderlik teorileri, liderlik

kavramını ve davranış kalıplarını açıklamada yetersiz kalmış ve yerini iş dünyasının da ilgisini çeken modern liderlik türleri olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarına bırakmıştır (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Bu bağlamda ortaya çıkan modern liderlik tarzlarından olan etkileşimci ve dönüşümcü liderler, çalışanlarının ihtiyaç, beklenti ve yeteneklerini öne çıkaran yaklaşımları izlemektedir. Bu yeni yaklaşımlarla beraber hem özel hem de kamu sektöründe, dış müşteriler kadar hizmeti sunan çalışanlarında önemsenmesi fikri gündeme gelmiştir. Bu fikrin gündeme gelmesiyle birlikte içsel pazarlama kavramı literatürde önemli konular arasında yer alarak, pazarlama kavramının dışsal müşterilere uygulandığı gibi örgüt içinde çalışanlara da uygulanması olarak tanımlanmıştır (Öztürk, 2003: 91). Personelin (iç müşteri) beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak, maddi ve manevi açıdan onları tatmin etmekle yakından ilgilidir (Naktiyok ve Küçük, 2003). İç müşteri odaklılık örgüt kültürünün bir parçası olmalı ve örgüt üyelerinin kalitesini diğer çalışanlara sunmak için tutum ve davranışlarını yönlendirmelidir (Lukas ve Maignan, 1996). Bu sayede liderlerin iç müşterilerine yani çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına yönelmesi onları memnun ederek, örgüte bağlanmalarını sağlayacaktır. Örgüte karşı olumlu tutum benimseyen çalışanlar, örgütsel fonksiyonları olumlu yönde etkileyerek, işe devamsızlık yapmayı azaltır, iş doyumunu artırır, ciro artışı sağlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüte karşı bağlılık ve memnuniyeti artırarak, iş motivasyonu ve iş performansı ile ilgili kavramları olumlu yönde etkilemektedir (Becker, 1960).

Bu kapsamda araştırmamız modern liderlik türleri olarak ele alınan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına sahip yöneticilerin, hizmet sektörü olan Düzce Üniversitesinde içsel pazarlama çerçevesinde çalışanlarına odaklanan bir yapı sergileyip sergilemediği değerlendirilmiştir. Bu araştırma özgün bir çalışma olup hizmet sektöründe modern liderlik türleri olan, başarılı çalışanlarını ödüllendiren ve örgüt kültüründe değişik yapmayan etkileşimci liderlik türü ile çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaran ve karşılaşılan sorunlarda yeni yaklaşımlar geliştirerek ilham veren dönüşümcü liderlik türü özelliklerine sahip olan dekanların sergilediği davranışların iç müşteri konumundaki akademik ve idari personele karşı tutumunu değerlendirmek ve bu liderlik türlerinin iç müşterilere odaklanma düzeyleri belirlenerek literatüre önemli katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Belirlenen amaca ulaşmaya yönelik öncelikle dönüşümcü, etkileşimci liderlik, içsel pazarlama ve müşteri

odaklılık üzerine literatürde yer alan çalışmalar incelenmiş ve bu doğrultuda literatür yazılmıştır. Daha sonra araştırma metodolojisi hakkında bilgi verilmiş ve elde edilen bulgular paylaşılmıştır. Son bölümde ise sonuçlar üzerinde tartışılmıştır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

İnsanlar yerleşik hayata geçtiği dönemden günümüze kadar yüzyıllar geçmesine rağmen topluluk içinde en önemli kavramlardan biri liderlik olmuştur (Şentürk vd., 2016). Liderlik kavramının toplumlar için bu kadar önemli olmasının nedeni liderin, topluluk içinde yer alan takipçilerine dinamik bir bakış açısı sunması, belirlenen hedeflere varmak için yolculuğa çıkartarak bu yolda karşılaşılan direniş ve engelleri aşmak için yol göstermesinden kaynaklanmaktadır (Gardner & Laskin, 1995). Bu bağlamda kavramsal olarak Northouse lideri; bir grup bireyi ortak bir hedefe ulaşmak için etkilediği süreç olarak tanımlamaktadır (Garcia, 2004). Bir başka tanıma göre lider; önemli sayıdaki insan topluluğunun düşüncelerini, davranışlarını ve duygularını belirgin şekilde etkileyen kişi olarak ifade etmektedir (Gardner & Laskin, 1995).

Yönetim alanı değişime uğradıkça farklı liderlik kavramları da gündeme gelmeye başlamıştır. Bu sürece baktığımızda 1909 yılında Frederick Taylor'un "Bilimsel Yönetim Teorisini" tanıtmasıyla birlikte geleneksel liderlik teorisinin genel özellikleri olan ve liderin, takipçiler üzerinde kontrol edebileceği ödül ve ceza, parasal kaynaklar, iş özellikleri ve eğitim de dahil olmak üzere birçok bileşene dikkat çekmiştir. 1970'li yıllarının ortalarında kök salmış olan farklı bir yaklaşıma geçerek liderin yeni özellikleri "ilham verici, vizyoner ve sembolik liderlik davranışları" karizmatik ve dönüşümcü liderliği oluşturmuştur (Ferry, 2010). Liderlik teorilerinin ilk yeni kategorilerinden biri House (1976) tarafından geliştirilmiş ve liderlik karizma kullanımı etrafında yoğunlaşmıştır. House teorisinden yola çıkarak literatürde modern anlamda liderlik; Burns tarafından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

2.1.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik terimi ilk kez Downton (1973) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte Burns (1978) ise liderlik paradigması olan dönüşümcü liderlik kavramını sunarak karizmaya odaklanmıştır (Antony Garcia,2014). Buradan hareketle Burns dönüşümcü lideri; takipçilerinin adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine erişmede ilham kaynağı olan kişiler olarak

ifade etmiştir (Bakan vd., 2015). Dönüşümcü liderliğin anahtar kelimesi liderin “etkili” olmasını sağlamaktır. Bu şekilde bakıldığında dönüşümcü liderlik Maslow ve Alderfer tarafından öne sürülen ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır (Mason, 1998). Maslow (1950), bir kez motive olan kişilerin kendini gerçekleştirmeleri için önüne çıkan engelleri aşarak yollarında başarılı şekilde ilerlediklerini belirtmiştir. Bu nedenle dönüşümcü liderler, takipçilerinin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamak için özelliklerini ortaya çıkarır, motive eder, ilham vererek iş tatmini sağlaması gibi özellikleri nedeniyle etkili bir lider olarak tanımlanmaktadır. Burns’ın orijinal dönüşümcü liderlik öncülüğünün en büyük destekçileri Bass (1985) ve daha sonra Bass ve Avolio (1995) olmuştur. Bass ve Avolio (1995) göre dönüşümcü liderler takipçilerine özel işlemler yapmak için somut teşvikler kullanmazlar. Tersine, dönüşümcü liderler çalışanların davranışlarında değişiklikler meydana getirerek, ortak bir vizyon ve amaç etrafında ilişkileri oluşturur ve paylaşılan değerler ile maddi olmayan motivasyon unsurlarına odaklanmayı sağlamaktadır. Literatür incelendiğinde Yukl (1994) dönüşümcü lideri; “özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek takipçilerin bilincini arttıran”, Horton (1985), “geleceği aktif bir şekilde şekillendirecek vizyona ulaşmak için çalışmayı sağlayarak, takipçilerin üst düzey ihtiyaçlarını karşılayacak motivasyon oluşturan”, Yammarino ve Bass (1990) ve Yukl (1989) ise; “organizasyon içerisindeki astların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak işletme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan, çalışanlarını açık ve güçlü bir vizyon etrafında toplayan ve sürekli öğreten, yönlendiren ve danışmanlık yapan kişi” olarak dönüşümcü liderliği özellikleri ile birlikte tanımlamışlardır.

Burns’un ortaya koyduğu etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik kuramından sonra, Bass ve Avolio (2000) dönüşümcü liderliği dört boyutta ele alınmıştır (Bakan vd., 2015);

a) İdealleştirilmiş Etki: Avolio, Bass ve Jung karizma olarak da adlandırılmaktadır (Mason, 1998). Liderin sergilediği davranışlara karşı çalışanlar liderlerine özenerek, saygı gösterir ve onlara itaatkâr davranmaktadır (Korkmaz,2007). Bu davranış liderin takipçilerini daha güvende hissetmelerine ve dolayısıyla davranışlarında olumlu değişime teşvik etme kabiliyeti oluşturmaktadır. Duygusal bir faktör olarak düşünülür çünkü lider takipçilerin duygularını açığa çıkararak hayranlık ve sadakat oluşmasını sağlamaktadır (Bass, Avolio & Jung, 1999). Bass ve Avolio (1995), takipçilerin bu şekilde davrandıklarında lideri takip edip, saygı göstermeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bu liderler yüksek standartlarda ahlak ve etik davranışlara sahiptirler ve

doğru şeyi yapma konusunda kendilerine güvenilirler (Şentürk vd., 2016). Takipçilerine vizyon ve misyon duygusu verirler. İdealleştirilmiş etkide liderin tutumu, özellikleri ve davranışları çalışanlarca ideal bulunmaktadır (Bakan vd., 2015).

b) İlham Verici Motivasyon: Lider takipçilerini motive ederek esin kaynağı oluşturmakta ve gerçekleştirdiği davranışlarla bunu desteklemektedir (Şentürk vd, 2016). Takipçileri ile aralarında güven oluşmasını sağlayarak söz ve gerçekleştirdiği davranışlar ile ilham kaynağı olmaktadır (Bono ve Judge, 2004). Organizasyonda takım ruhu oluşturarak izleyenleri ile birlikte geleceği ilişkin vizyon ve hedef belirleyerek bu hedeflere varmada izleyenlerini motive etmektedir (Şentürk vd., 2016). Çalışanlar bu lidere güvenir, ona bağlanır ve böylece yüksek beklentileri gerçekleştirmek üzere moral ve motivasyonları artmış olur (Taslak, 2008).

c) Entelektüel Dürtü: Lider çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmalarını ve bu becerileri kullanabilecekleri uygun koşullar sağlamaya çalışmaktadır (Tutar ve diğerleri, 2009). Lider, sürekli sorgulayarak yenilikçilik ve yaratıcılık için izleyenlerini harekete geçirmekte, karşılaşılan sorunlara ilişkin geniş perspektiften bakarak farklı çözüm yolları bulmaları için yeni bakış açılarıyla yaklaşarak yaratıcı çözümler üretilmesine yardımcı olmaktadır (Titizoğlu, 2011). Takipçilerinin gerçekleşen durumu değerlendirmelerini, kararlara katılımlarını sağlamakta ve yaptıkları işi en iyi şekilde nasıl yapabilecekleri konusunda motive etmektedir (Güney, 2008; Çakınberk ve Demirel, 2010).

d) Bireysel Anlayış: Bireysel değerlendirmede, lider, tüm takipçileri aynı ihtiyaç ve hırsla sahipmiş gibi davranmak yerine takipçilerinin bireysel olarak, benzersiz ihtiyaç ve hırsları üzerine odaklanır (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991). Ulaşılmak istenen hedefler kadar takipçilerini de düşünerek, onların bireysel hedeflerine ve ilgilerine saygı göstermektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Aynı zamanda lider, koçluk ve danışmanlık hizmeti verirken, takipçiler bireysel olarak büyümeye ve potansiyellerine ulaşmaya teşvik eder. Çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gözetmekte ve bireysel ilgi göstererek kişisel gelişimlerini desteklemekle birlikte yol göstermektedir (Titizoğlu, 2011). Burada ki asıl hedef çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunda motive ederek vizyon oluşmasını sağlamaktır (Şirin ve Yetim, 2009). Dönüşümcü liderlerin çalışanlarının duygusal tatmin yaşamasına önem verdikleri ifade edilebilir (Bass, 1990).

2.1.2. Etkileşimci Liderlik

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri daha önce belirtildiği üzere Burns tarafından ortaya çıkarılmış ve Bass tarafından geliştirilmiştir. Bass (1998) etkileşimci liderliği, takipçinin performansının şarta bağlı ödül veya yönetime bağlamıştır. Etkileşimci liderlik bir başka anlamda “işe yönelik” olarak da tanımlanmaktadır. Lider bir yandan yetkilerini kullanırken bir yandan da takipçilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır. Daft (1990)’ın, “kuralları takip etmek” ifadesi işletmeler için temel kural olarak görülmekte ve lider genellikle değişimi teşvik etmekten çok örgüt içerisinde statükoyu sürdürmektedir. Etkileşimci lider görev performansına odaklanmakta ve kontrolü sağlayabilmek için prosedürleri kullanmaktadır (Van Eeden vd., 2008). Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenir, daha çok verimlilik ve kalite gibi kavramlara odaklanmaktadır (Barlı, 2008). Bu yüzden etkileşimci liderliğin dinamik ve sürekli değişen çevredeki zorluklarla mücadele etmede işletmelerin başa çıkamayacağı savunulmaktadır (Doğan, 2001). Bass, etkileşimci liderlik tarzını daha iyi açıklayabilmek için dört boyut altında toplamıştır.

a) Koşullu Ödül: Lider, takipçilerini ödülleriyle teşvik ederek disipline eder ve motivasyon sağlamaktadır (Bass, 1998; Northouse, 2001). Bu yaklaşım, lider ile takipçiler arasında gerçekleşen değişim süreci olarak vurgulanmaktadır (Daft, 1990). Çünkü bu değişim sürecinde çalışanlar, lider tarafından açık bir şekilde tanımlanan görevleri yerine getirir ve belirlenen hedeflere ulaşırsa karşılığında ödül almaktadır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005). Daft (1999) ise bu süreci lider, belirli takipçilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini bilir ve işletmenin belirtilen hedeflerini ve görevlerini yerine getiren takipçilerine karşılığında belirtilen istekler doğrultusunda ödüller sunulması olarak ifade etmiştir. Bir başka şekilde Karip (1998) liderin, çalışana daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak maddi ve manevi ödülleri sağlaması olarak açıklamıştır.

b) İstisnalarla Yönetim- Aktif: Lider, iş performansını sürekli olarak gözden geçirir, hataları arar, gerektiğinde düzeltici önlemler alır (Bass & Avolio, 1990). Çalışanların performanslarını, olası oluşabilecek problemleri tespit edebilmek ve bu problemlerin önemli bir hal almasına engelleyebilmek için süreci sürekli olarak izleyerek önlemler almaktadır (Şentürk vd, 2016). Kısaca, lider iş süreçlerini sürekli olarak gözlemlemekte ve çalışma standartlarını belirlemektedir (Demir ve Okan, 2004). Belirlenen bu kurallardan

sapma olduğunda lider sürecin tamamına müdahale edebilmektedir (Ceylan vd., 2005).

c) İstisnalarla Yönetim- Pasif: Lider, yalnızca performanslarının belirlenmiş bir eşiğin altına düştüğü durumlarda takipçilerin davranışlarını düzeltici önlemler almaktadır (Bass & Avolio, 1990). İstisnalarla yönetimin pasif ve aktif arasındaki temel fark; aktif lider problem oluşmasına karşın süreci sürekli kontrol ederken pasif lider, problem ve düzensizliklerin ortaya çıkmasını bekler ve müdahalede bulunmaktadır (Şentürk vd., 2016). Sonuç olarak lider ancak kendisine ulaşan probleme müdahale etmekte ya da işletme içinde problem ciddi bir dereceye gelinceye kadar müdahale etmemekte ve genelde herhangi bir karar vermekten de kaçınmaktadır (Van Eeden vd., 2008; Yukl, 1999; Ceylan vd., 2005).

d) Tam Serbesti: Lider, yönetim yetkisine çok az ihtiyaç duyarak izleyenlerini kendi hayallerine bırakmaktadır. Bu doğrultuda sorumluluk ve karar almaktan kaçınmaktadır (Ceylan vd., 2005). Bono ve Judge (2004) bu liderlik türünü sorumluluklarının üstlenmemesi olarak tanımlamaktadır. Buradan liderin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı için liderlik yapmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Burada lider çalışanlar tarafından sorulduğunda önerini ve fikirleri ifade etmekte aksi durumda sürece müdahale etmemektedir (Ceylan ve Anbar, 2014).

Hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik tek bir lider tarafından sergilenebilmektedir. Burada lider gerçekleşen durum için iki liderlik özelliğini kullanabilmektedir. Bir başka deyişle, her iki davranış da aynı lider tarafından sergilenebilir; burada lider davranışını eldeki durum için uygun liderlik tekniğini seçerek kullanmaktadır (Bass, 1985). Felfe, Tartler ve Liepman (2004) aynı zamanda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birbirlerinden bağımsız olmadığını savunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliği arttırdığını ve etkili liderlerin her ikisini de kullanıldığı görülmüştür. Bass ve Avolio (1990) 'a göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin genişletilmiş hali olduğunu vurgulamaktadır.

2.2. İçsel Pazarlama

Hizmet sektörü hızlı bir şekilde geliştikçe müşteri beklentileri de her geçen gün artmaktadır (Özdemir, 2014). Müşteri beklentileri her geçen gün arttıkça hizmet işletmelerinde sunulan hizmetin, müşteride değer oluşturabilmesi için kullanılan en önemli kavramlardan biri içsel pazarlamadır (Ballanyne vd., 1995). Hizmet işletmeleri müşteri odaklı yaklaşımla hareket ettiğinden dolayı

müşteriler bu işletmelerden ürün satın almıyor, hizmet kuruluşları ile ortak üretim gerçekleştirmektedirler (Pralhad ve Ramaswamy, 2000). Ortak üretim kavramı ise; hizmet sunum sırasında çalışanlar ile müşteriler tarafından gerçekleşen olgu olarak tanımlanmaktadır (Iacobucci & Nordhielm, 2000). Ortak üretim kavramı çalışanlarla gerçekleşen bir süreç olduğundan içsel pazarlama kavramı her geçen gün hizmet sektöründe önemli bir olgu haline dönüşmektedir (Pralhad ve Ramaswamy, 2000). Buradan hareketle, bir işletme için en önemli kavram müşteridir ve müşteri kavramı, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Çoban, 2004). İçsel müşteri kavramı; işletmede çalışan personeli nihai tüketiciden oluşan, dışsal müşterilere verilen önemin aynısını onlara da vererek, personeli işletme müşteri statüsünde görmek olarak tanımlanmaktadır. Kısaca içsel pazarlama kavramı pazarlama kavramının dış müşteriye uygulandığı gibi örgüt içinde de uygulanması olarak ifade edilmektedir (Öztürk, 2003).

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry (1981) tarafından banka sektöründe, “müşteriler olarak çalışanlar” kavramı ile ortaya çıkmıştır. Berry (1981) içsel pazarlama terimini, çalışanları içsel müşteriler olarak görmek ve yapılan işlerde kuruluşun hedeflerine yönelirken içsel müşterilerinin de ihtiyaç ve isteklerini karşılayan içsel ürünler üretmek şeklinde tanımlamıştır. Sasser ve Arbeit (1976) iç pazarlama terimini çalışanların hizmet işletmesinin ilk pazarı olarak, Berry (1981) firmanın çalışanlarına satılması veya ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerle nitelikli çalışanların yetiştirilmesi, geliştirilmesi, eğitilmesi, motive edilmesi, iletişime geçilmesi ve korunması süreci olarak, Rafiq ve Pervaiz (1993), çalışanlara müşteri gibi davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendiren bir strateji, Çoban (2004) ise, işletmenin algılanan hizmet kalitesine ve bir rekabet aracı olarak müteşebbisin etkili dışsal pazarlama yapmasına yardımcı olmak amacıyla çalışanları çekme, elde tutma ve motivasyonunu sağlayan bir pazarlama anlayışı olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle son dönemlerde üzerinde sıkça durulan iç pazarlama, dış müşterilere hizmet eden kişilere pazarlama felsefesini uygulayarak, mümkün olan en iyi kişinin istihdam edilebilmesi, muhafaza edilebilmesi ve mümkün olan en iyi işi yapacakları anlamına gelir. İşletme içinde çalışanların performansının artması müşteri memnuniyetini içerir ve iç pazarlamanın bir sonucu olarak tanımlanmıştır (Ahmed & Rafiq, 2003; Prasad & Steffes, 2002; Rafiq & Ahmed, 2000). Bunun anlamı, çalışanların gereksinimlerini karşılamının, çalışanların motivasyonunu ve kalıcılığını arttırdığı ve dolayısıyla çalışan memnuniyetinin derecesi ne kadar yüksek olursa,

dış tatmin ve sadakat yaratma olasılığı da o kadar yüksek olacaktır (Brown ve Peterson, 1993; Caruana ve Calleya, 1998).

2.3. Müşteri Odaklılık

Pazarlama literatüründe, bir organizasyonda pazar odaklılığının geliştirilmesinin önemine çokça vurgu yapılmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). Kohli ve Jaworski (1990) bu konuda organizasyonların pazar odaklı olmasını önererek, müşterilerin ve rakiplerin ihtiyaç ve tercihleri hakkında bilgi toplaması ve bu bilgiyi kuruluş genelinde yayması için gayret göstermesi gerektiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte TKY ve müşteri odaklılık literatüründe ağırlıklı olarak dış müşteri önemine odaklanmış ve iç müşterilerin örgüt içindeki rolüne dikkat edilmemiştir (Mohr-Jackson, 1991; Lukas ve Maignan, 1996). Ancak pazar odaklılığın gelişmesiyle birlikte örgütler sadece dış müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmanın örgüt için yetmediğini aynı zamanda örgüt içerisine dış müşterilere hizmet sunan çalışanlarına odaklanarak ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği üzerine vurgu yapılmaya başlanmıştır (Mohr-Jackson, 1991).

Pazarlama literatüründe örgüt çalışanlarının hepsi iç müşteri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların iç müşteriler olduğu dolayısıyla müşteri bileşenlerinden biri olduğu fikri yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Mohr-Jackson (1991), iç müşterileri de içeren geniş bir müşteri odaklılık kavramı önermektedir. Buradan hareketle, iç müşteri odaklılığının; "(1) dış müşterinin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen iç müşteri gereksinimlerini anlamak, (2) dış müşterilerin ihtiyaçları ve tercihleri hakkında iç müşteriler aracılığıyla bilgi almak ve (3) dahili müşteri fayda oranlarını artırarak ek alıcı değeri yaratmak" şeklinde üç özelliğini tanımlamaktadır. George (1990) ise bu tanımlı; iç müşterilerin yani çalışanların, bölümler arasında etkili iletişim yoluyla dış müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri hakkında bilgi edinerek bu ihtiyaçları etkili bir şekilde karşılaması sağlamak ve artan son müşteri değerini oluşturmak için iç müşteri çıkarını koruması ve bunlara ek olarak çalışanların gereksinimlerini karşılaması olarak vurgu yapmaktadır. Dış müşteriye üstün değer sağlamak için işletmeler iç müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya odaklanmaları gerekmektedir. Bu durumda iç müşterilere odaklanmak organizasyonların her yerinde gelişme sağlayacaktır (Hauser ve diğerleri, 1996). İç müşteri odaklılığın önemi hizmet literatüründe de önemle vurgulanmıştır. Berry (1981), çalışanların dış müşteriyle ilgilenmelerindeki önemini kabul ederek, genel pazarlama stratejisinde dış müşteri memnuniyeti için iç müşteri odaklılığının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bir başka deyişle, iç müşteriler son

müşterilere mal ve hizmet üreterek onun satışını gerçekleştirdiklerinden dolayı müşteri memnuniyeti sağlamak için son derece önemlidir (Mohr-Jackson, 1991). Basitçe belirtmek gerekirse, bir şirkette her çalışan, ekip, departman ve bölüm, başka bir organizasyonel varlığın müşterisidir. Dış müşteri, kalitenin nihai hakemidir ve iç müşteri değer üreticisi olduğu için, bir kalite yönetimi hem dış hem de iç müşteri tarafından yürütülür.

3.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın yöntemine karar verilirken araştırmanın konusu ve amacı itibari ile daha objektif değerlendirmelerde bulunabilmek ve araştırma sonucunda güvenilir ve geçerli bilgiler elde edebilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır (Öztürk vd, 2014). Bu başlık altında araştırma evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, araştırma modeli, hipotezler ve kullanılan ölçekler konusunda bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Evreni, Birim ve Örnekleme

Araştırma evreni 2016/2017 eğitim/öğretim yılı Düzce Üniversitesinin merkez kampüsünde yer alan on bir fakültesinde görev alan akademik ve idari personelden oluşturmaktadır. Evrende yer alan fakültelerde çalışan akademik ve idari personel sayısı Düzce Üniversitesi resmî web sitesinden alınmıştır. Bu bağlamda Düzce Üniversitesinde yer alan fakültelerinde; eğitim, fen-edebiyat, işletme, ilahiyat, mühendislik, orman, teknik eğitim, teknoloji, tıp, spor bilimleri, sağlık bilimleri olmak üzere on bir fakültesinde 2016/2017 verilerine göre 1435 akademik personel, 188 idari personel olmak üzere toplam 1623 personel bulunmaktadır. Araştırma evreninde fakültelerin her birini temsil edebilecek akademik ve idari personel araştırma birimini temsil etmektedir. Araştırma evreninin tümüne ulaşmak hem maliyetli hem de zamanın kısıtlı olmasından dolayı evreni temsil edebilecek örneklem belirlenmiştir. Örneklem seçme işlemi için araştırma evreninin özelliklerine daha uygun olduğu düşünülen seçkisiz örnekleme yönteminin türü olan tabakalı örnekleme ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda Düzce Üniversitesinde örneklemin belirleneceği on bir fakülte belirlenmiş ve tabakalara ayrılmıştır. Daha sonra basit tesadüfi yöntemle toplamda 230 kişiden oluşan akademik ve idari personele anket formu dağıtılarak araştırma analiz edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Tekniği

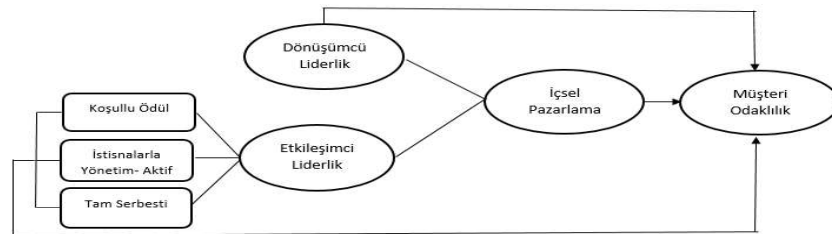
Araştırma kapsamında veri toplama tekniği olarak birbirinden uzak yerlerde görev alan büyük veri gruplarına hızlı uygulama yapılabilmesi, maliyetin düşük olması ve daha hızlı sonuç alabilmek için anket tekniği kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2016). Araştırma anketinin oluşturulabilmesi için detaylı literatür taramaları sonucu elde edilen bilgiler ışığında model çalışmalar olan; Bass ve Avolio'nun (1995), Karip(1998) tarafından Türkçeye uyarlanan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ile Ceylan, Keskin ve Eren(2005) tarafından Türkçeye uyarlanan "Etkileşimci Liderlik Ölçeği", Saxe ve Weitz (1982) tarafından geliştirilen "Satış Odaklılık-Müşteri Odaklılık Ölçeği (The SOCO Scale)" ve Ahmed v.d. (2003) tarafından geliştirilen "İşsel Pazarlama Ölçeği" temel alınarak anket formu hizmet işletmesine uygun şekilde uyarlanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formlarında yer alan değişkenleri ifade eden sorularda yapılan değişiklikler alanında uzman akademisyenler ile tartışıldıktan sonra ön-test uygulaması yapılarak en uygun araştırma ölçeği geliştirilmiştir.

Katılımcılar ile ilgili demografik özellikleri belirlemek için kategorik ölçekler kullanılırken, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, işsel pazarlama, müşteri odaklılık ile ilgili özellikleri belirlemek amacıyla aralık ölçeği (5'li likert ölçeği) kullanılmıştır. Araştırmaya katılan toplam 230 katılımcıya anketler yüz yüze bir görüşmeyle elden dağıtılarak toplanmıştır. Anket dağıtma ve toplama süreci 30 Mayıs/ 10 Temmuz 2017 tarihleri arasında gerçekteşirilmiş olup 230 katılımcının hepsine ulaşılmıştır.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın temel amacı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işsel pazarlama anlayışı çerçevesinde müşteri odaklılığına etkisini belirlemektir. Bu bağlamda gerekli literatür araştırmaları dikkate alınarak oluşturulan modelde değişkenler arası ilişkiler şekil 1'de gösterilmiştir.

şekil 1: Araştırma Modeli



H_{1a} : Dönüşümcü liderlik ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2a} : İçsel pazarlama, dönüşümcü liderlik ile müşteri odaklılık arasında aracı değişkendir.

H_{3a} : İçsel pazarlama, aracı değişken olarak kabul edildiğinde dönüşümcü liderlik ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik özelliğine sahip liderler, örgüt içerisinde çalışanlar için rol model olacak davranışlar sergilemektedir. Sergilenen bu davranışlarla birlikte lider, çalışanlar tarafından saygı duyulan, takdir edilen ve güvenilen bir kişi konumundadır. Bu durumda takipçiler liderlerini rol model olarak alarak, örgüt içerisinde belirlenen ortak bir amaç ve vizyon etrafında toplanmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76). Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan liderler takipçileri ile yakından ilişkiler kurarak kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve sorunlarını çözmek için çabalamaktadır. Sonuçta; liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş, motive olmuş hissederler ve bu durum çalışanların başarısı üzerinde önemli rol oynamaktadır (Eren ve Titizoğlu, 2014). Buradan hareketle dönüşümcü lider kurum içerisinde çalışanların ihtiyaçlarını gidermesi, çalışanları ile sürekli iletişim halinde olması ve onları teşvik ederek gelişmelerine katkı sağlayan konumda olmasından ötürü bu liderlerin daha çok çalışanlarını düşünerek müşteri odaklı davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

H_{1b} : Koşullu ödül ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b} : İçsel pazarlama, koşullu ödül ile müşteri odaklılık arasında aracı değişkendir.

H_{3b} : İçsel pazarlama, aracı değişken olarak kabul edildiğinde koşullu ödül ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Halkla ilişkiler örgütün içine dönük olarak da yapılan faaliyet ve uygulamalarla birlikte yaptığı işten tatmin olan çalışanların oluşturduğu ve örgüt içerisinde etkili kurum içi iletişim kurularak kurumsal bütünleşmenin sağlandığı bir yapı sunmaktadır (Arklan, 2010). Bu nedenledir ki halkla ilişkiler kurum içine dönük faaliyetlerde yürüttüğünden ötürü içsel pazarlama kavramı ile yakından ilişkilidir. Buradan hareketle kolektif çalışma bilinciyle hareket eden örgütlerde çalışanlara, zorlama ve baskı ile iş yaptırmaktan ziyade ödül sistemini özendirici olarak kullanması ve bunun neticesinde de yaratıcılık ve iş tatmin düzeyini mümkün

olduğunca artırması gibi nedenlerden ötürü halkla ilişkilerin özüne uygun bir yönetim biçimidir (Arklan,2010). Buradan hareketle, etkileşimci liderliğin bir boyutu olan koşullu ödüllendirmede lider örgütsel amaçları gerçekleştirmek için verdiği görevlerin tamamlanması durumunda çalışanlarını tanıma, övme ve parasal ödüller sağlama gibi dışsal ödüller sunmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar, liderin ve örgütün kendilerinden ne beklediğini anlar ve beklentileri karşılayabilecekleri, ortak olarak değer verilen sonuçları elde edebilecekleri konusunda bir özgüven geliştirirler (Omar vd., 2009). Yapılan araştırmalara göre Asgari ve diğerleri “bir vizyon oluşturma, örnek olma, rol beklentilerini yükseltme, entelektüel uyarım ve koşullu ödüllendirme” davranışları ile özgecilik, nezaket ve vicdan alt boyutları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin ara değişken olarak etkili olduğunu bulmuşlardır (Çetin vd., 2012). Buradan hareketle lider üye etkileşiminde, liderlerin görevini yerine getiren çalışanlarını maddi ve manevi şekillerde ödüllendirmesi çalışanlar arasında adaletsizlik algısını yok ederek çalışanların örgüte karşı olumlu tutum sergilemesini sağlamaktadır. Sonuç olarak bu liderlik özelliğine sahip yöneticilerin daha çok çalışanlarını düşünerek müşteri odaklı davranışlar sergilediği algısı oluşmaktadır.

H_{1c} ; Tam serbesti ile müşteri odaklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2c} ; İçsel pazarlama, tam serbesti ile müşteri odaklılık arasında aracı değişkendir.

H_{3c} ; İçsel pazarlama, aracı değişken olarak kabul edildiğinde tam serbesti ile müşteri odaklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Yukarıda da belirtildiği üzere halkla ilişkiler örgüt içine de dönük bir faaliyet olduğundan dolayı içsel pazarlama ile yakından ilişkilidir. Örgüt içerisinde etkili bir halkla ilişkiler faaliyeti yürütebilmek için liderin sahip olduğu özellikler önemlidir. Tam serbesti özelliklerine sahip liderler, kurum içerisinde takipçilerini kendi haline bırakarak görev ve sorumluluklarında yönlendirme faaliyetinde bulunmazlar, ayrıca kurum içerisinde sorumluluk üstlenmekten ve karar almaktan kaçınmaktadırlar (Ceylan, 2005). Otorite ve yetki kullanımı yoluna gidilmemesi hangi çalışanın ne yaptığından haberdar olmaması, koordinasyon ve iletişim eksikliği, özendirme ve yönlendirmeyi örgüt içerisinde zedeleyerek kaos ve kargaşa ortamı oluşturmaktadır. Bu nedenle objektiflikten yoksun,

hatalarla dolu bir yönetim ve geleceğe ışık tutmayan bir çalışma ortamı yaratarak başarısız bir örgüt ortaya çıkaracaktır (Arklan,2010). Sonuç olarak tam serbesti özelliklerine sahip olan liderlerin yetki kullanmaması çalışanlar arasında haksızlık algısına neden olacaktır. Kurum içerisinde görevlerini yerine getiren ile getirmeyen çalışanların aynı kategoride değerlendirildiği bir yapı olduğundan ötürü bu özelliğe sahip liderlerin çalışanlarını düşünerek hareket etmediği yani müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemediği sonucu çıkarılmaktadır.

H_{1d} ; İstisnalarla yönetim-aktif ile müşteri odaklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2d} ; İçsel pazarlama, istisnalarla yönetim-aktif ile müşteri odaklılık arasında aracı değişkendir.

H_{3d} ; İçsel pazarlama, aracı değişken olarak kabul edildiğinde istisnalarla yönetim-aktif ile müşteri odaklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İstisnalarla yönetim-aktif özelliğine sahip lider, iş performansını sürekli olarak gözden geçirerek hatalar aramakta ve herhangi bir olumsuz sonuçta sürece müdahale ederek düzeltici önlemler alan bir yaklaşım izlemektedir (Bass & Avolio, 1990). Lider kural ve standartlarda sapma olup olmadığını takip eder ve düzenleyici tedbirler alır (Ceylan vd., 2005). Çetin vd. (2012) yaptıkları araştırmada sonucunda istisnalarla yönetimin, lider- üye etkileşiminde negatif yönde etkilediğini ve örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Buradan hareketle lider sürekli çalışanları izleyerek, problemleri belirlemeye çalıştığından bu olay çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Buradan hareketle bu özelliğe sahip liderlerin örgüt içerisinde çalışanlarına odaklanmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

3.4. Araştırmada Yapılan Analizler

Araştırma kapsamında verilerin analiz edilebilmesi için SPSS 18.0 istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır. Araştırmada akademik ve idari personelin demografik özellikleri incelemek için betimsel istatistiklerden frekans analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler aracılığı ile değişkenlerin yapısını incelemek amacıyla dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, içsel pazarlama ve müşteri odaklılık değişkenlerine faktör analizi yapılarak ölçüm modelleri geliştirilmiştir. Faktör analizi yapıldıktan sonra değişkenler arasında doğrusal ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

4.BULGULAR VE TARTIŞMA

Hipotezlerin doğruluğunun test edilmesi aşamasında parametrik ve nonparametrik analiz olmak üzere iki tür analiz bulunmaktadır. Bu noktada ana kütle dağılımına bakıldığında normal dağılım ölçütleri araştırmada dikkate alınmıştır. Literatürde normallik dağılım ölçütleri olarak Shapiro-Wilks, Kolmogorov-Smirrov (K-S) testi, basıklık ve çarpıklık katsayısı ve grafik analizleri olarak üç tür yöntem bulunmaktadır. Yapılan analizler sonucunda araştırma skorları basıklık ve çarpıklık katsayıları (-1, +1) aralığında olduğundan dolayı normallik varsayımı sağlanmıştır (Büyüköztürk, 2006). Bu nedenle araştırmada parametrik analiz yöntemleriyle bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırma boyunca elde edilen veriler SPSS 18 paket programı ile analiz edilmiştir. Bu amaçla öncelikle araştırmaya katılan akademik ve idari personelin demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistikler, sonraki aşamada sırasıyla araştırma problemini oluşturan değişkenleri belirlemek ve kümülatif bir yapıyı anlamlı parçalara ayırabilmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi, araştırma kapsamında yer alan değişkenler arası ilişkileri ve etkileri belirlemek için korelasyon analizi, kısmi korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin demografik özelliklere ilişkin bulguların yer aldığı bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Akademik ve İdari Personelin Temel Özellikleri ile İlgili Bulgular

<i>Değişkenler</i>	<i>Kriterler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüze</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	150	65,2
	Kadın	80	34,8
<i>Yaş</i>	18-23	1	,4
	24-29	45	19,6
	30-35	79	34,3
	36-41	58	25,2
	42-47	29	12,6
	48-53	13	5,7
	54 ve üstü	5	2,2

Araştırma sürecine dahil olan katılımcıların demografik verileri incelendiğinde erkek katılımcıların (%65,2), kadın katılımcılara (%34,8) göre daha fazla katılım gösterdiği belirlenerek araştırma bulguları daha çok erkek katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır. Katılımcıların yaş kriterine göre dağılımı incelendiğinde %34,3' ünün 30-35 yaş aralığında bunu takiben %25,2'sinin 36-41, %19,6'sının 24-29, %12,6'sının 42-47, %5,7'sinin 48-53, %2,2'sinin 54 ve üstü ve %0,4'ünün ise 18-23 yaş aralığında olduğu tespit edilmiş olup araştırmanın önemli bir bölümünü 30-35 yaş aralığının oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 2: Akademik ve İdari Personelin Çalıştığı Kuruma Ait Bulgular

Değişkenler	Kriterler	Frekans	Yüzde
Görev	Akademik Personel	175	76
	İdari Personel	55	24
Unvan	Araştırma Görevlisi	61	26,5
	Öğretim Üyesi	13	5,6
	Yrd. Doç. Dr.	66	28,6
	Doç. Dr.	22	9,5
	Prof. Dr.	8	3,8
	Fakülte Sekreteri	4	1,7
	Memur	56	24,3
Fakülte	İşletme Fakültesi	29	12,6
	Tıp Fakültesi	43	18,6
	Mühendislik Fakültesi	27	11,7
	Fen Edebiyat Fakültesi	23	10,0
	Orman Fakültesi	22	9,5
	Sağlık Bilimleri Fakültesi	25	10,8
	Teknoloji Fakültesi	21	9,1
	İlahiyat Fakültesi	7	3
	Spor Bilimleri Fakültesi	10	4,3
	Eğitim Fakültesi	17	7,8
	Teknik Eğitim Fakültesi	6	2,6
Çalışma Yılı	4 yıl ve altı	109	47,4
	5-9 yıl	69	30,0
	10-14 yıl	25	10,9
	15-19 yıl	18	7,8
	20-24 yıl	9	3,9

Araştırma sürecine dahil olan katılımcıların çalıştıkları fakülteleere ait verileri incelendiğinde akademik personellerin (74,8), idari personellere (25,2) göre daha fazla katılım gösterdiği belirlenerek araştırma bulguları daha çok akademik personellerin

görüşleri yansıtmaktadır. Araştırma sürecine katılan akademik personellerin unvan kriterleri dikkate alındığında %28,8'ini Yrd.Doç.Dr. %26,8'ini Araştırma Görevlisi, %9,2'sini Doç. Dr. %5,6'sını Öğretim Üyesi ve %3,6'sını Prof.Dr. ve idari personelin ise %24,4'ünü memur, %1,6'sını fakülte sekreteri oluşturduğu görülmektedir. Akademik ve idari personelin %18 oranla tıp fakültesinden katıldığı, bunu takiben %12,4'ünü işletme fakültesi, %11,6'sını mühendislik fakültesi, %10,8'ini sağlık bilimleri fakültesi, %10'unu fen edebiyat fakültesi, %9,6'sını orman fakültesi, %9,2'sini teknoloji fakültesi, %7,6'sını eğitim fakültesi, %4,8'ini spor bilimleri fakültesi, %3,6'sını ilahiyat fakültesi ve %2,4'ünü teknik eğitim fakültesi oluşturmaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre dağılımı incelendiğinde %47,4'ünün 4 yıl ve altı, %30'unun 5-9 yıl, %10,9'unun 10-14 yıl, %7,8'inin 15-19 yıl ve %3,9'unun 20-24 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

4.2. Açımlayıcı(Keşifsel) Faktör Analizi

Belli bir bütünü anlamlı parçalara ayırmak için faktör analizi uygulanmaktadır. Literatür incelendiğinde araştırmada elde edilen verileri faktör analizine uygunluğunu saptayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı en az 0,50 ve Barlett testi $p < 0,001$ altında olması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010: 242).

Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik Algısı Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Dönüşümcü Liderlik	İE1	,801	,895	81,238	3,250
	EM5	,811	,901		
	EU4	,816	,903		
	BDS3	,822	,907		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,844(KMO) Approx. Chi-Square: 687,378 Bartlett's Test of Sphericity: ,000(SIGMA) Extraction Method: Principal Component Analysis Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization Açıklanan Varyans: Toplam: 81,238				

Araştırmada öncelikle, araştırmayı oluşturan değişkenlerinin kaç faktör altında toplandığını test etmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Çokluk vd. (2010) sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) katsayısının en az 0,50

ve Barlett testi $p < 0,001$ altında olması gerektiğini vurgulamaktadır. Buradan hareketle katılımcıların dönüşümcü liderlik algısına yönelik ortaya konulan 4 önermenin KMO değerinin 0,50 üzerinde 0,844 değeri ile Barlett testi değerinin 0,000 ($p < 0,001$) altında bir değer olduğundan dolayı faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Faktör analizi elde edilmesinde temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Literatür incelendiğinde Avolio ve diğerleri (1999) birçok araştırmacının eleştirilerini inceledikleri araştırmada dönüşümcü liderliğin faktörel yapısını oluştururken birçok sıkıntı yaşadığı sorunu ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle Bass ve Avolio (1999)'unun oluşturup Karip tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekte dönüşümcü liderlik 4 boyut altında 20 önermeden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderliği tek boyut olarak algılaması sonucu 4 boyutu en iyi ifade eden 4 önerme dönüşümcü liderlik altında tek bir boyut olarak ele alınmıştır.

Tablo 4: Etkileşimci Liderlik Algısı Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
<i>Koşullu Ödüllendirme</i>	KÖ3	,813	,895	31,318	4,080
	KÖ2	,818	,877		
	KÖ4	,734	,820		
	KÖ1	,690	,789		
<i>Tam Serbesti</i>	TSL2	,838	,864	54,883	1,811
	TSL1	,789	,849		
	TSL4	,651	,790		
İstisna ile YönetimAktif	İYA1	,646	,789	70,625	1,172
	İYA4	,663	,767		
	İYA3	,420	,528		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,813(KMO) Approx. Chi-Square: 1066,060 Bartlett's Test of Sphericity: ,000(SIGMA) Extraction Method: Principal Component Analysis Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization Açıklanan Varyans: Toplam: 70,625				

Katılımcıların etkileşimci liderlik algısına yönelik ortaya konulan 10 önermenin KMO değerinin 0,50 üzerinde 0,813 değeri ile Barlett testi değerinin 0,000; $p < 0,001$ altında olduğundan dolayı değerlerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Faktör analizi elde edilmesinde temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eşdeğerlilik gösteren ifadeler yani 0,45'in altında olanlar ölçekten çıkarılmıştır. Buradan hareketle analize tabi tutulan 16 etkileşimci liderlik ifadesinden, TSL 3, İYA2

ifadeleri ile istisnalarla yönetim-pasif boyutuna ait olan 4 ifade ölçekten çıkarıldıktan sonra geriye kalan 10 ifade 3 faktör altında toplanarak açıklanan toplam varyansı %70,625'dir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların etkileşimci liderlik kavramını üç boyutlu bir yapı olarak algılayarak birinci boyut koşullu ödül, ikinci boyut tam serbesti ve üçüncü boyut olarak istisnalarla yönetim-aktif olarak belirlenmiştir. Ayrıca etkileşimci liderlik kavramını en iyi düzeyde temsil eden boyutun literatürde de üzerinde durulan koşullu ödül boyutu olduğu görülmektedir.

İşsel pazarlama ve müşteri odaklılık düzeylerini ölçmeye yönelik kullanılan ölçeklerin ifadelerinin bütünü tek boyut olarak bir düzey belirttiği için faktör analizi yapılmasına gerek görülmemiştir. Buradan hareketle işsel pazarlama için Ahmed vd. (2003) tarafından geliştirilen İşsel Pazarlama ölçeği ile ilgili 17 sorusu hizmet sunan bir işletmeye uyarlanarak faktör analizi sonucunda ölçeğin aslında da tek bir boyut altında toplanmıştır. Müşteri Odaklılık için ise, Saxe ve Weitz (1982) tarafından geliştirilen Satış Odaklılık-Müşteri Odaklılık Ölçeği (The SOCO Scale) ile ilgili 12 sorusu hizmet sunan bir işletmeye uyarlanması ile 11 ifade olarak düzenlenerek kullanılmıştır. Literatürde sıklıkla kullanılan bu ölçek yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin aslında olduğu gibi tek bir boyut altında toplanmıştır.

4.3. Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde her bir değişkene ait olan ortalamalar, standart sapma soru sayısı, güvenilirlik katsayıları ve ölçek düzeyleri ile ilgili bilgiler Tablo 7'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler ile ilgili Betimleyici İstatistikler

<i>Yapılar</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Güvenirlilik Katsayısı</i>	<i>Ölçek Düzeyi</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	3,5761	,96453	4	,923	5
<i>Etkileşimci-Koşullu Ödül</i>	3,4315	,92275	4	,892	5
<i>Etkileşimci-Tam Serbesti</i>	2,2928	,90408	3	,838	5
<i>Etkileşimci-İstisnalarla Yönetim Aktif</i>	2,9971	,71783	3	,509	5
<i>İşsel Pazarlama</i>	3,2568	,88664	17	,969	5
<i>Müşteri Odaklılık</i>	3,4123	,93668	11	,969	5

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında literatürde geçerli sayılan eşik değerin (α : 0.60 veya üzeri) olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2006). Buradan hareketle araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde etkileşimci liderlik modelinin istisnalarla yönetim-aktif boyutu (,509) hariç tüm bulgular iç güvenilirlik açısından tutarlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanların etkileşimci liderlik altında yer alan koşullu ödül boyutunu (Ort: 3,4315) daha baskın bir şekilde algıladığı görülmektedir.

4.4. Korelasyon Analizi

Bu kısım iki aşamadan oluşmakta olup ilk aşamada dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik değişkeni altında yer alan koşullu ödül, tam serbesti ve istisnalarla yönetim-aktif boyutlarının müşteri odaklılık değişkeniyle aralarındaki ilişkinin derecesi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. İkinci aşamada ise müşteri odaklılığı etkilediğini düşündüğümüz içsel pazarlama değişkeni kontrol altına alınarak dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik değişkeni altında yer alan koşullu ödül, tam serbesti ve istisnalarla yönetim-aktif boyutlarının müşteri odaklılık değişkeniyle aralarındaki ilişkinin derecesi belirlemek amacıyla kısmi korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik ile Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	1	2
1.Dönüşümcü Liderlik		1
2.Müşteri Odaklılık	,796**	1

Tablo 7: İçsel Pazarlama Kontrol Altındayken Dönüşümcü Liderlik ile Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişkiye Ait Kısmi Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	1	2
İçsel Pazarlama	1.Dönüşümcü Liderlik	1
	2.Müşteri Odaklılık	,391

Bağımlı ve yordayıcı değişken arasında ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde müşteri odaklılık boyutu ile dönüşümcü liderlik boyutu ($r=, 796$) arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki var olduğu görülmektedir. Ancak müşteri odaklılık üzerine etkisi olduğu

düşünülen içsel pazarlama değişkeni kontrol altına alındığında müşteri odaklılık boyutu ile dönüşümcü liderlik boyutu ($r=,391$) arasındaki ilişki pozitif yönde yüksek düzeyli bir ilişkiden, orta düzeyde bir ilişkiye düştüğü görülmektedir.

Tablo 8: Etkileşimci Liderlik ile Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	1	2	3	4
1.Etkileşimci- Koşullu Ödül	1			
2.Etkileşimci- Tam Serbesti	-,447**	1		
3.Etkileşimci- İstisnalarla Yönetim-Aktif	,026	,192**	1	
4.Müşteri Odaklılık	,732**	-,391**	-,015	1

Tablo 9: Etkileşimci Liderliğin İçsel Pazarlama Kontrol Altındayken Müşteri Odaklılığı İle Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
1.Etkileşimci- Koşullu Ödül	1			
2.Etkileşimci- Tam Serbesti	-,307	1		
İçsel Pazarlama 3.Etkileşimci- İstisnalarla Yönetim-Aktif	-,016	,223	1	
4.Müşteri Odaklılık	,234	-,202	-,145	1

Bağımlı ve yordayıcı değişken arasında ikili ve kısmi korelasyon incelendiğinde müşteri odaklılık boyutu ile etkileşimci liderlik boyutu olan koşullu ödül boyutu ($r=,732$) arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunurken sırasıyla tam serbesti ($r=-,391$) boyutu ile negatif yönde orta düzey bir ilişki ve istisnalarla yönetim-aktif ($r=-,015$) boyutu ile arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki var olduğu görülmektedir. Ancak müşteri odaklılık üzerine etkisi olduğu düşünülen içsel pazarlama değişkeni kontrol altına alındığında müşteri odaklılık boyutu ile etkileşimci liderlik boyutu olan koşullu ödül boyutu ($r=,234$) arasında yine pozitif yönde ancak yüksek düzeyli ilişkiden düşük düzey bir ilişkiye ve tam serbesti boyutu ($r=-,202$) ile negatif yönlü orta düzeyli bir ilişkiden düşük düzey bir ilişkiye düşerken, istisnalarla yönetim-aktif boyutu ($r=-,145$) negatif yönde yine düşük düzeyli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucu dikkate alındığında içsel pazarlama değişkeni kontrol altındayken en çok etkilenen değişkenin koşullu ödül olduğu görülmektedir.

4.5. Çoklu Regresyon Analizi

Bu kısımda araştırmada yer alan değişkenler arasındaki etkileşimleri belirlemeye ve hipotezleri test etmeye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları paylaşılmaktadır. Regresyon analizi yapabilmek için gerekli koşullardan biri olan normal dağılım şartının sağlandığını bulgular kısmında belirtilmektedir.

Baron ve Kenny'ye (1986) göre, bir değişkenin ara değişken olarak kabul edilebilmesi için dört aşamalı çoklu regresyon analizi yöntemiyle test edilmesi gerekmektedir. Bu analizde ilk önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkiye sahip olması (Tablo 12, Model 1), ikinci aşamada, bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde etkiye sahip olması (Tablo 12, Model 2), üçüncü aşamada, ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkiye sahip olması (Tablo 12, Model 3) ve dördüncü aşamada bağımsız değişken ile birlikte ara değişkenle modele (Tablo 12, Model 4) dahil edildiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartı aranmaktadır.

Tablo 10: İçsel Pazarlama Aracı Değişken Olarak Algılandığında Dönüşümcü Liderlik Algısının, Müşteri Odaklılık Üzerindeki Etkisi İçin Aşamalı Regresyon Analizi Modeli

Model	Değişkenler	β TOL.	St.Sapma VIF	t	p	ikili r	kısmi r
1	Sabit	,648	,144	4,493	,000		
	Dönüşümcü	,773	,039	19,860	,000	,796	,796
	Lider	1,000	1,000				
Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık							
R: ,796 R2: ,634 F: 394,405 p: ,000 Durbin-Watson: 1,888							
2	Sabit	,887	,158	5,603	,000		
	Dönüşümcü	,826	,047	17,605	,000	,759	,759
	Lider	,759	1,000	1,000			
Bağımlı Değişken: İçsel Pazarlama							
R: ,759 R2: ,576 F: 309,947 p: ,000 Durbin-Watson: 1,735							
3	Sabit	,284	,098	2,890	,004		
	İçsel	,960	,029	32,965	,000	,909	,909

	<i>Pazarlama</i>	1,000	1,000			
Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık						
R: ,909 R2: ,827 F: 1086,696 p: ,000 Durbin-Watson: 2,075						
	<i>Sabit</i>	,069	,097	,713	,477	
4	<i>Dönüşümcü Lider</i>	,243 ,424	,038 2,359	6,395	,000 ,391	,163
	<i>İçsel Pazarlama</i>	,760 ,468	,041 ,424	18,409 2,359	,000	,774
Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık						
R: ,924 R2: ,853 F: 658,889 p: ,000 Durbin-Watson: 2,186						

P<0.05 Anlamlılık Düzeyinde

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorununun olmadığı söylenebilir. Ayrıca model 1, model 2, model 3 ve model 4'teki Durbin-Watson katsayıları sırasıyla (1,888, 1,735, 2,075 ve 2,186) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında kontrol değişkenin belirlenmesinin ilk aşaması olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi yorumlanacak olursa, dönüşümcü liderlik ile müşteri odaklılık boyutu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki (R: ,796, R2: ,634, p: ,000) olduğu ve müşteri odaklılık değişkenindeki toplam varyansın %63,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; H_{1a} ; "Dönüşümcü liderlik ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tüm örneklem dikkate alındığında model 4'te içsel pazarlamanın ara değişken etkisinden bahsedebilmemiz için model 1, model 2 ve model 4'teki sonuçların birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Model 1 ve model 2 karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderliğin hem müşteri odaklılık ile hem de içsel pazarlama üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla içsel pazarlama yönteminin, dönüşümcü liderlik ile müşteri odaklılık arasında ara değişken etkisi araştırılması uygundur. Bunun için, model 1'de bağımlı değişken üzerinde etkisi olan dönüşümcü liderliğin, içsel pazarlamanın ara değişken olarak modele dahil edildiği model 4'teki etkisinin azalma olması (kısmi ara değişken) veya etkinin ortadan kalkması (tam ara

değişken) beklenmektedir. Model 1 ve model 4 karşılaştırıldığında, model 1’de dönüşümcü liderlik değişkeninin müşteri odaklılık üzerindeki etkisi $\beta=.773$; $t=19.860$; $p<0.00$ iken bu etkinin, model 4’te $\beta=.243$; $t=6.395$; $p<.000$ ’ a düştüğü görülmektedir. Bu bulguya göre, içsel pazarlama, dönüşümcü liderlik ve müşteri odaklılık arasında kısmi ara değişken olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle, ‘ H_{2a} : İçsel pazarlama, dönüşümcü liderlik ile müşteri odaklılık arasında aracı değişkendir.’ hipotezi kabul edilmiştir. Tüm örneklem üzerinde içsel pazarlamanın ara değişken etkisinin araştırıldığı model 4’te dönüşümcü liderlik ile içsel pazarlamanın müşteri odaklılık boyutu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($R: .924$, $R^2: .853$, $p: .000$) olduğu ve müşteri odaklılıktaki toplam varyansın %85,3’ünü açıkladığı görülmektedir. Model 4’teki parametreler incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ve içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında, ‘ H_{3a} : İçsel pazarlama, aracı değişken olarak kabul edildiğinde dönüşümcü liderlik ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.’ hipotezi kabul edilmiş olup çalışanlarını destekleyerek onları motive eden, ilham vererek belli bir vizyon etrafında toplayan ve onların gelişmelerini sağlayan liderlerin müşteri odaklı olarak algılandığı görülmektedir.

Tablo 11: İçsel Pazarlama Aracı Değişken Olarak Algılandığında Etkileşimci Liderlik Algısının, Müşteri Odaklılık Üzerindeki Etkisi İçin Aşamalı Regresyon Analizi Modeli

Model	Değişkenler	β TOL.	St.Sapma VIF	t	p	ikili r	kısmi r
5	Sabit	1,224	,287	4,260	,000		
	Etkileşimci-Koş.Ödül	,743 ,787	,046 1,271	16,244	,000	,676	,621
	Etkileşimci-Tam Serb.	-,417 ,963	,064 1,038	-6,485	,000	-,395	-,395
	Etkileşimci-İstisnalarla Yön.Aktif	,082 ,963	,081 1,038	1,008	,315	,067	,061
Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık							
R: ,736 R ² : ,542 F: 89,069 p: ,000 Durbin-Watson: 1,732							
	Sabit	,532	,173	3,080	,002		

6	<i>Etkileşimci-Koş.Ödül</i>	,696 ,787	,049 1,271	14,338	,000	,684	,638
	<i>Etkileşimci-Tam Serb.</i>	-,359 ,758	,062 1,319	-5,807	,000	-,036	-,025
	<i>Etkileşimci-İstisnalarla Yön.Aktif</i>	,149 ,947	,078 1,055	1,910	,057	,053	,036
Bağımlı Değişken: İçsel Pazarlama							
R: ,734 R2: ,538 F: 87,804 p: ,000 Durbin-Watson: 1,679							
7	<i>Sabit</i>	,284	,098	2,890	,004		
	<i>İçsel Pazarlama</i>	,960 1,000	,029 1,000	32,965	,000	,909	,909
Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık							
R: ,909 R2: ,827 F: 1086,696 p: ,000 Durbin-Watson: 2,075							
8	<i>Sabit</i>	,532	,173	3,080	,004		
	<i>Etkileşimci-Koş.Ödül</i>	,122 ,418	,042 2,390	2,936	,004	,192	,078
	<i>Etkileşimci-Tam Serb.</i>	-,082 ,839	,031 1,192	-2,689	,008	-,176	-,073
	<i>Etkileşimci-İstisnalarla Yön.Aktif</i>	-,057 ,948	,036 1,055	-1,583	,115	-,105	-,043
	<i>İçsel Pazarlama</i>	,851 ,548	,041 ,462	20,663 2,166	,000	,809	
Bağımlı Değişken: Müşteri Odaklılık							
R: ,917 R2: ,842 F: 298,778 p: ,000 Durbin-Watson: 2,078							

P<0.05 Anlamlılık Düzeyinde

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmaması bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık sorunun olmadığını göstermektedir. Ayrıca model 5, model 6, model 7 ve model 8'de Durbin-Watson katsayıları (1,732, 1,679, 2,075 ve 2,078) değerlendirildiğinde bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları dikkate alındığında etkileşimci liderlik boyutları ile müşteri odaklılık boyutu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki (R: ,736, R2: ,542, p: ,000) olduğu ve müşteri odaklılıktaki toplam varyansın %54,2'sini

açıkladığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; H_{1b} ; ‘Koşullu ödül ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır’ ve H_{1c} ; ‘Tam serbesti ile müşteri odaklılık negatif yönde bir ilişki vardır’ hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak H_{1d} ; ‘İstisnalarla yönetim-aktif ile müşteri odaklılık arasında negatif yönde bir ilişki vardır’ hipotezi reddedilerek arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm örneklem dikkate alındığında model 8’de içsel pazarlamanın ara değişken etkisinden bahsedebilmemiz için, hem model 5 hem de model 6’da etkili olan değişkenler alınarak, bu değişkenlerin model 5’teki etkilerinin model 8’de ortadan kalkması ya da etkilerinde azalma olması gerekmektedir. Model 5 ve model 6’nın parametreleri karşılaştırıldığında, hem model 5’te hem de model 6’da etkili olan ortak değişkenler koşullu ödül ve tam serbesti olduğu görülmektedir. Bir diğer değişken olan istisnalarla yönetim-aktif değişkeni ilk aşamada bağımlı değişken üzerinde etkili olmamasından dolayı araştırma dışında tutulmuştur. İçsel pazarlama yönteminin, koşullu ödül ve tam serbesti ile müşteri odaklılık arasında ara değişken etkisi araştırılacaktır. Bunun için, model 5’te bağımlı değişken üzerinde etkili olan bu değişkenlerin içsel pazarlamanın ara değişken olarak modele eklendiği model 8’deki etkilerinde azalma olması (kısmi ara değişken) veya etkinin ortadan kalkması (tam ara değişken) beklenmektedir. Model 5 ve model 8 karşılaştırıldığında, model 5’te koşullu ödül değişkeninin müşteri odaklılık üzerindeki etkisi $\beta=.743$; $t=16,244$; $p<0.00$ iken bu etkinin, model 8’de $\beta=.122$; $t=2.936$; $p<.004$ ’ e düştüğü görülmektedir. Bu bulguya göre; içsel pazarlama, koşullu ödül ve müşteri odaklılık arasında kısmi ara değişkendir. Buradan hareketle “ H_{2b} ; İçsel pazarlama, koşullu ödül ile müşteri odaklılık arasında aracı değişkendir.” hipotezi kabul edilmiştir. Tam serbestinin müşteri odaklılık üzerinde model 5’teki etkisi $\beta=-.417$; $t=-6.485$; $p<0.00$ iken, model 8’de bu etkinin $\beta=-.082$; $t=-2.689$; $p<0.08$ ’e düştüğünü görülmektedir. Bu bulguya göre, içsel pazarlama, tam serbesti ve müşteri odaklılık arasında kısmi ara değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, “ H_{2c} ; İçsel pazarlama, tam serbesti ile müşteri odaklılık arasında aracı değişkendir.” hipotezi kabul edilmiştir. Ancak istisnalarla yönetim-aktif değişkeni ile bağımsız değişken ve ara değişken arasında bir etki olmamasından ötürü “ H_{2d} ; İçsel pazarlama, istisnalarla yönetim-aktif ile müşteri odaklılık arasında aracı değişkendir.” hipotezi reddedilmiştir.

İçsel pazarlamanın ara değişken etkisinin araştırıldığı model 4’ te etkileşimci liderlik boyutları ile içsel pazarlamanın müşteri

odaklılık boyutuyla arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($R: ,917$, $R^2: ,842$, $p:0,000$.) olduğu ve müşteri odaklılıktaki toplam varyansın %84,2'sini açıkladığı görülmektedir. Model 8'in parametreleri incelendiğinde, koşullu ödül, içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir diğer değişken olan tam serbesti ise müşteri odaklılık üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında, “ H_{3b} ; İçsel pazarlama, aracı değişken olarak kabul edildiğinde koşullu ödül ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” ve “ H_{3c} ; İçsel pazarlama, aracı değişken olarak kabul edildiğinde tam serbesti ile müşteri odaklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, içsel pazarlama kontrol değişkeni olarak alındığında liderin müşteri odaklılık üzerinde etkisi daha da arttığı görülmektedir. Bu durumda çalışanlarını iç müşteri olarak gören liderler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için belirlenen hedefleri gerçekleştiren çalışanlarını motive etmek ve aynı zamanda daha çok çalışanları ayırmak için maddi ve manevi ödüller sunan liderin müşteri odaklı olarak algılandığı, ancak tam serbesti özelliğe sahip liderlerin kararlara katılmayarak sadece görevleri dağıtıp geri çekilmesi, çalışanlarını işe özendirme ve yönlendirme gibi özelliklerinin olmaması, örgütte bir kaos ortamı oluşturduğundan dolayı bu tür liderlerin müşteri odaklı olarak algılanmadığı görülmektedir. Bununla beraber elde edilen bir başka sonuca göre, istisnalarla yönetim-aktif boyutu ile müşteri odaklılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamsız ($p>0,05$) olduğu görülmektedir. Bu bulgu ışığında, ‘ H_{3d} ; İçsel pazarlama, aracı değişken olarak kabul edildiğinde istisnalarla yönetim-aktif ile müşteri odaklılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.’ hipotezi reddedilerek aralarında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. Sonuç

Bir kurum içerisinde içsel pazarlama ve müşteri odaklılık kavramına neden ihtiyacımız olduğu sorusuna tutarlı bir cevap bulmamız araştırmamızın önemini kavramamız açısından önemli görülmektedir. Bir işletmede hizmeti satın alan müşteri kadar, bu hizmeti sunan çalışanlarında önemli olduğu kavramı her geçen gün artmaktadır. Hizmet satın alımı interaktif şekilde gerçekleşen bir alışveriş olduğundan dolayı çalışanlar işletmeler için çok önemlidir. Rekabetin yoğun olduğu bir pazarda çalışanların yaptıkları işten ve kurumdan memnun olması önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Çünkü çalıştıkları kurumdan memnun olan çalışanlar

müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamak için çaba sarf edeceklerdir. Bu sarf edilen çaba sonucunda müşteriler kurumdan memnun olarak ayrılarak devamlı bir müşteri haline dönüşecek ve kurumu çevrelerine de önererek bir nevi reklamını yapmış olacaklardır. Çalışanların müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilmesi, onların işletmeden memnun bir şekilde ayrılabilmesini sağlamanın en önemli sebeplerinden biri çalışanların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yönetim anlayışıdır. Kurum içerisinde liderlerin çalışanlarına karşı yaklaşımı onların müşterilere karşı yaklaşımını etkilemektedir. Bu nedendir ki çalışanlar hem hizmeti sunan kişi hem de işletmenin müşterisi konumunda olan kişidir. Buradan hareketle araştırma kapsamında hizmet sunan işletmeler arasında yer alan üniversitelerde yer aldıkları piyasada adını duyurabilmek ve başarı elde edebilmek için iç müşterileri olan akademik ve idari personellerini desteklemektedirler. Çalıştığı kurumda desteklenen idari personelin kurum içerisinde iş akışında aksama olmamasını sağlaması, akademik personelin ise alanında yaptığı çalışmalar ve gelecek için yetiştirdiği öğrencilerle birlikte buldukları çevrede kurumun adının duyulmasını sağlamaktadır. Çalışanların kurum içerisinde desteklenmesinde en önemli faktörler arasında lider konumunda olan dekanların yaklaşımları ve sahip oldukları özellikler önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda araştırmamıza 175 akademik ve 55 idari personel katılarak daha çok erkek çalışanların görüşlerini yansıtmaktadır. 175 akademik personelden unvan bakımından en çok yardımcı doçent, idari personelden ise memur katılım sağlamıştır. Araştırma genelinde fakülteler arasından en fazla oranla tıp fakültesi ve kurumda çalışma yılına bakıldığında yine en fazla oranla dört yıl ve altı çalışanlar araştırmaya katılım sağlamıştır. Yapılan faktör analizi sonucu dönüşümcü liderlik tek boyut altında toplanmış, etkileşimci liderlik ise koşullu ödül, tam serbesti ve istisnalarla yönetim aktif olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır. Bu sonuçlar ışığında, araştırmaya katılan akademik ve idari personelin dekanlarını değerlendirmesi sonucunda, dönüşümcü liderlik vasfını üzerinde barındıran yani kurum içerisinde çalışanlarını müşteri olarak görerek ihtiyaç ve isteklerini karşılayan aynı zamanda çalışanlarını destekleyen, yönlendiren, ortak bir amaç ve vizyon etrafında toplayarak belirlenen hedeflere varmasını sağlayan yöneticilerini içsel pazarlama kapsamında müşteri odaklı yaklaşım sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında etkileşimci liderlik boyutları arasında yer alan koşullu ödül özelliğini kullanan dekanlar, çalışanlarını belli bir hedefe ulaşabilmek için görev ve sorumluluklar vermektedir. Belirlenen bu sorumlulukları yerine

getiren çalışanlarını maddi ve manevi ödüller sunarak hem tatmin hem de motive ettikleri görülmektedir. Bu doğrultuda çalışan ve çalışmayan ayırımının yapıldığı bu sistemde personeller adaletsizliğin olmadığını düşündüklerinden dolayı bu liderlik özelliğine sahip yöneticilerini müşteri odaklı yaklaşım sergilediklerini vurgulamaktadırlar. Tam serbesti özelliğine sahip yöneticilerin ise çalışanlara görev ve sorumluluk dağıttıktan sonra hiçbir faaliyete katılmaması, çalışanları yönlendirmemesi sonucunda kimin hangi işi yaptığı belli olmaması kurum içinde kargaşa ve kaosa sürüklemektedir. Çalışanlar bu durumda yöneticilerinin çalışanlarına karşı adaletsiz davrandığını düşünerek, kurum içerisinde çalışanlarına karşı müşteri odaklı yaklaşım sergilemediklerini vurgulamaktadırlar. İstisnalarla yönetim- aktif özelliklerini üzerinde barındıran yöneticilerin ise çalışanlarını sürekli izlemesi ve hata araması gibi özellikleri nedeniyle bu yönetim tarzı ile müşteri odaklılık arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak bu araştırma özgün bir çalışma olduğundan literatürde bu araştırmayı dolaylı yoldan destekleyecek araştırmalar literatür kısmında değinilmiştir. Bu araştırmalar ışığında, içsel pazarlama kavramı örgüt içerisinde önemsenmesi gereken en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Diğer bir deyişle çalışanlar bir örgütün temel yapı taşıdır. Bu araştırma kapsamında da çalışanların iç müşteri olarak algılandığı yapı ile algılanmadığı yapı arasında liderlerin müşteri odaklı yaklaşım sergilemesi üzerinde etkisi oldukça büyüktür. İçsel pazarlama kavramı kontrol edildiğinde hem dönüşümcü hem de etkileşimli liderlik boyutu olan koşullu ödül özelliğini üzerinde barındıran liderlerin çalışanlarına görev ve sorumluluklar vererek onları maddi ve manevi olarak desteklemesi çalışanlar nezdinde müşteri odaklı davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çalışmalarını sürekli kontrol eden, hata arayan ya da serbest bir ortam kurarak görev ve sorumluluk üstlenmeyen yöneticilerin müşteri odaklılık üzerinde negatif yönde etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırma gelecekteki araştırmalara ışık tutacak nitelikte olup müşteri odaklılık ve içsel pazarlamanın kurum içerisinde ne kadar önemli olduğuna atıf yapmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın devamı niteliğinde çalışanların örgütsel bağlılık ve çalıştıkları kuruma ait memnuniyet ve sadakat düzeylerinin ölçülmesi öneriler arasında yer almaktadır. Bu alanda literatür taraması sonucunda yeteri kadar araştırma olmadığı görülmüş olup bu araştırmanın pazarlama ve yönetim alanına katkısı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Avolio, B. J.-Bass, B., ve M.-Jung, D. I. (1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt.72, Sayı.4, 441-462.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., ve Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Ahmed, P. K.ve Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186, 1185-1186
- Arklan, U. (2010). Halkla İlişkilerde Liderlik: Liderliğin ve Liderlik Türlerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları. *Humanities Sciences*, 5(4), 616-636.
- Anthony R. Garcia Sr. (2004). *A Study of The Relationship Among The Constructs Of Transformational and Transactional Leadership and Conflict Management Style*. Lake University. Doctor of Philosophy
- Büyüköztürk, Şener (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Bono, J.E. ve Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Baron R. Kenny D.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychologicalresearch, *Journal of Personality and Social Pshchology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B.A. ve Steidlmeier, P. (1999) Ethics. Character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O. ve Çevik, İ.E. (2011). İçsel pazarlamanın algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 201-225.
- Bakan, İ. Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ.F. ve İlker K. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin

- Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-40.
- Berry, Leonard L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1. pp. 33-40
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, İstanbul.
- Caruana, A., ve Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of bank marketing*, 16(3), 108-116.
- Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü ve Büyüköztürk, Şener (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Ceylan, A. Ve Anbar, A. (2014), *Modern İşletmecilik*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Ceylan, A., Keskin, H., & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16), 32-42.
- Çoban, S., (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı 22, ocak-haziran, ss. 85-8
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Çakınberk, A. ve Demirel. E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24: 104-119.
- Daft , R. L. (1995). *Organization Theory & Design*, 5th Edition, West Publishing Co., NY, USA, 620s
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik 2*. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice* Orlando: The Dryden Press.
- Demir, H., ve Okan, T. (2008). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*.
- Downtown, J. V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. *New York: Free Press*

- Demir, H. Okan, T. (2008) "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 61, 72-90
- Eren, M., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Eren, E., (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta BYD
- Felfe, J., Tartler, K., ve Liepmann, D., (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Research*, 18, 3
- Francis J. F. (2010). *Transactional and Transformational Leadership Performance: Organizational Level, Job Function and Role Affects on Ratee Outcomes*. TUI University. Doctor of Philosophy
- Gardner, H. ve Laskin, E.(1995). *Leading minds: an anatomy of leadership*. New York: Basic Books, Inc.
- George, W. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Hauser J, Simester D, Wernerfelt B. *Internal customers and internal suppliers*. J Mark Res (August) 1996:268 ± 80
- Iacobucci, D. ve Nordheim, C. (2000). Creative benchmarking. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 24-25.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(16), 443-465.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (49), 57-91.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Lukas, B. A., & Maignan, I. (1996). Striving for quality: the key role of internal and external customers. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 175-187.
- Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: An added focus on internal customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.

- Mason, A. (1998). *Perceptions of Presidential Leadership by Chief Academic Officers and their Relationships to Job Satisfaction, Motivation toward Extra Effort, and Perceived Effectiveness in American Community Colleges: A Composite Model of Transformational and Transactional Leadership*. Graduate Faculty of North Carolina State University. Doctor of Education
- Maslow, A. H. (1950). *Self-actualizing people: A study of psychological health*. Reprinted from *Personality-symposium*, 1, W. Wolff (Ed.). New York: Grune & Stratton.
- Mason A.M. (1998). *Perceptions of Presidential Leadership by Chief Academic Officers and their Relationships to Job Satisfaction, Motivation toward Extra Effort, and Perceived Effectiveness in American Community Colleges: A Composite Model of Transformational and Transactional Leadership*. State University. Doctor of Education
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003), İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (1-2), 225-244
- Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., & Khairudin, R. (2009). The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1). <http://www.sajhrm.co.za> adresinden 13.05.2010 tarihinde alınmıştır.
- Özdönmez, M., Akesen, A. ve Ekizoğlu, A., (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi.
- Öztürk, S., A., (2003). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul, Ekin Basımevi, 4. Baskı.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak, 16 (1), 54, 66.
- Prasad, A., ve Steffes, E. (2002). Internal marketing at Continental Airlines: Convincing employees that management knows best. *Marketing Letters*, 13(2), 75-89.

- Prahalad, C., ve Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 79-87.
- Rafiq, M., ve Ahmed, P.K., (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, Vol 9, 219-228
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- Sasser, W.E. ve Arbeit, S.F., (1976). Selling Jobs in The Service Sector. *Business Horizons*. June, pp: 61-63.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Nesimi, K. Ö. K., ve Aynur, B. A. Ş. (2016). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17).
- Şirin, E.F. ve Yetim. A.A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1): 69-84.
- Titizoğlu Ç.Ö. (2011). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31: 121-144
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç. ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. 1. *Uluslararası Davraz Kongresi*. Eylül 2009, Isparta: 1-13.
- Van Eeden, R., Cilliers, F. ve Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.

- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Yukl, G. (1994). Leadership in organizations (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall*.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995