

## Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği\*

### *The Effect of Internal Marketing Practices on Organizational Commitment in Hotel Enterprises: Antalya Sample*

Dr. Öğr. Üyesi Neslihan KAN SÖNMEZ<sup>1</sup>, Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU<sup>2</sup>

#### Öz

Bu araştırma, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada, içsel pazarlama uygulamaları ölçeği ve alt boyutları olan “gelişim”, “ödül” ve “vizyon” boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları olan “duygusal”, “normatif” ve “devam” bağlılığı arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan anket, örneklem grubunu oluşturan 862 beş yıldızlı otel işletmesi çalışanına uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t testi, varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeyi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları alt boyutlarının da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. En güçlü etki "ödül" boyutunda iken bunu "gelişim" boyutu izlemekte ve en düşük etkiye sahip değişken ise "vizyon" boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönlü çok kuvvetli ve kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır. En güçlü ilişki “duygusal bağlılık” boyutunda iken, bunu “normatif bağlılık” boyutu izlemekte ve en düşük ilişki ise “devam bağlılığı” boyutunda belirlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel pazarlama, örgütsel bağlılık, otel işletmeleri, Antalya

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

This research aims to determine the level of use of internal marketing practices of hotel enterprises the effect of employees on organizational commitment. Also, in the research, it is intended to detect the relationships between internal marketing practices scale and "development", "award" and "vision" dimensions which are its sub-dimensions and organizational commitment scale and "affective", "normative" and "continuance" commitment which are its sub dimensions. In the research, the questionnaire, which was used as data collection technique, was applied to 862 five-star hotel staff who formed the sample group. In addition to descriptive statistics, t test, variance analysis, correlation and regression analysis were used to analyze the data. According to results; there is a positive and strong relationship between the level of use of internal marketing practices and the organizational commitment of employees. The sub-dimensions of internal marketing practices also have a significant effect on organizational commitment. While the strongest effect is the "award" dimension, the variable with the lowest effect emerges as the "vision" dimension. In addition, there are strong positive relationships between internal marketing practices and sub-dimensions of organizational commitment. While the strongest relationship is in the dimension of “affective commitment”, the lowest relationship is determined in the dimension of “continuance commitment”.

\* Bu çalışma, ilk yazarın doktora tezinin bir bölümünden özetlenmiştir.

<sup>1</sup>Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu, neslihankan@harran.edu.tr, Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6198-8129>.

<sup>2</sup>Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, hacioğlu@balikesir.edu.tr, Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-2035-8881>.

**Atf için (to cite):** Kan Sönmez, N. ve Hacıoğlu, N. (2019). Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 609-624.

**Keywords:** Internal marketing, organizational commitment, hotel enterprises, Antalya

**Paper Type:** Research

## Giriş

Küreselleşmeyle birlikte uluslararası sınırların ortadan kalkması işletmelerin daha rekabetçi bir yapıya bürünmelerine neden olmuştur. Küresel ölçekte yaşanan bu rekabet ortamında tüm işletmeler varlıklarını sürdürülebilmek ve mevcut pazardan daha fazla pay alabilmek amacıyla köklü birtakım değişikliklere gitmektedirler. Yaşanan bu değişimden etkilenen hizmet işletmelerinde de yeni yaklaşımlar ve pazarlama konseptleri uygulanmaya başlamıştır (Cronin ve Taylor, 1992). Eskiden klasik pazarlamaya odaklı olan pazarlama konsepti günümüzde ilişkisel pazarlamaya dönüşmüştür. Hougaard ve Bjerre (2002) ilişkisel pazarlamayı her iki tarafın yararı için rekabetçi ve karlı bir müşteri ilişkisi kurma, sürdürme ve geliştirme amacına yönelik işletme davranışı olarak ifade etmektedir. İlişkisel pazarlama konseptinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan stratejilerden birisi de “içsel pazarlamadır” (Grönroos 1994; Berry, 2002). İçsel pazarlamada işletmeler çalışanları “iç müşteriler” işleri de işletmenin amaçlarına hitap ederken bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan “iç ürünler” olarak görmeye başlamışlardır (Berry, 1981; Opoku vd., 2008).

Bir işletmenin en önemli zenginlik kaynağı o işletmede çalışan bilgili, nitelikli, tecrübeli ve bağlılığı yüksek olan çalışanlardır. Bu sebeple işletmelerin bu özelliklere sahip çalışanlarını örgütte tutması öncelikleri arasında yer almaktadır. İşletmelerin kritik bir gücü olarak bu çalışanlarla yoluna devam etmek isteyen işletmeler, birtakım faaliyetler yürütmek zorundadırlar. Bu faaliyetlerin içsel pazarlama çerçevesinde yürütülmesi mümkündür. İçsel pazarlama, çalışanları müşteri gibi değerlendiren, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir. İçsel pazarlama stratejisinin altında yatan varsayım “işletmelerde etkili bir şekilde yürütüldüğünde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı” düşüncesine dayanmaktadır.

İşletmelerde uygulanan başarılı bir içsel pazarlama ile ihtiyaç ve istekleri karşılanan, motive edilen iç müşterilerin iş tatmini artacak, işletmeden ayrılma eğilimleri azalacak ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bağlılığı yüksek olan bu iç müşteriler işletme için minimum çaba yerine maksimum çaba sarf edecekler böylece dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini daha fazla tatmin edip, daha kaliteli hizmet sunacaklardır. Bu durum dış müşteri tatmininin ve sadakatinin oluşturulmasını sağlayacaktır. Tüm bunların sonucunda sunulan hizmetin artması işletmenin iş performansını, verimliliğini, nihai kârlılığını artırarak rekabette bir adım daha önde olmasına yardımcı olacaktır. Bu durumun önemine karşın, literatürde turizm alanında içsel pazarlamaya ilişkin araştırma yok denecek kadar azdır. Bu çerçevede, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma ile konuyla ilgili literatüre katkı sağlanacağı gibi ilgili kurum, kuruluş ve yöneticilere de önemli veri kaynağı oluşturulabilecektir.

## 1. Kuramsal Çerçeve

İçsel pazarlama 1970’li yıllarda yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlamanın arkasındaki mantık, iç müşterileri tatmin ederek işletmelerin beşerî sermayesini güçlendireceği ve dış müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için daha iyi konumlandırılacağı inancıdır (Berry, 1981). Bu inanç, çalışanların istek ve ihtiyaçları karşılandığında motivasyonlarının ve bağlılıklarının artacağı ve böylelikle çalışanların daha yüksek performans sergileyecekleri varsayımına dayanmaktadır (Ghoniem ve El-Tabie, 2014). İçsel pazarlama anlayışına göre; işletmelerin pazarlama sürecinde maksimum başarıya ulaşabilmesi ancak içsel ve dışsal pazarlamanın beraber yürütülmesi ile mümkündür. Bu doğrultuda işletmelerde içsel ve dışsal pazarlama birbirini desteklemeli ve geliştirmelidir. Yapılan içsel ve dışsal stratejik planlar ayna gibi birbirlerini yansıtmalıdır (Adcock vd., 1995).

Chang ve Chang'a (2007) göre içsel pazarlama, çalışanları müşteri gibi değerlendiren, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir. Bu içsel pazarlama stratejisinin altında yatan varsayım "işletmelerde etkili bir şekilde yürütüldüğünde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı" düşüncesine dayanmaktadır (Piercy ve Morgan, 1994; Varey, 1995; Naude vd., 2003; Tsai ve Wu, 2006).

İçsel pazarlamaya ilişkin yapılan bazı tanımlarda çalışanların müşteri bilinçli, pazar odaklı olması ve satışa yönelik motive edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. "Başarılı bir içsel pazarlama için müşteri bilincini ve satış düşüncesini destekleyen bir iç ortam yaratın" diyen Johnson ve Seymour (1985) buna örnektir. Benzer şekilde Grönross (1985) tatmini yüksek olan çalışanların pazar odaklı ve müşteri merkezli bir işletme oluşturmaya yardımcı olacağı düşüncesinden hareketle içsel pazarlamayı "işletmeyi iç müşterilerine (çalışanlarına) satmak" olarak ifade etmektedir. Grönross'un içsel pazarlama anlayışına göre bir işletmenin ilk pazarı çalışanlarıdır. Bir işletmenin çalışanlardan oluşan ilk pazarının etkin biçimde etkilenmesi, yani müşteri bilinçli, pazar odaklı ve satışa yönelik motive edilmesi, pazarlama benzeri yaklaşımların içsel pazarda uygulanması ile gerçekleştirilebilir (Saad vd., 2002). İçsel pazarlamanın en temel tanımlarından birini yapan Cahill (1996)'e göre ise içsel pazarlama, nitelikli çalışanları, ihtiyaçlarını karşılayan iş-ürünleri aracılığıyla cezbetmek, geliştirmek, motive etmek ve işten ayrılmasını sağlamaktır.

Lings (1999) tarafından yüksek kar elde etmek isteyen işletmeler için en etkin yardımcı araç olarak ifade edilen içsel pazarlamanın işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üzerinde durulması gereken bazı unsurlar vardır. Bu unsurları örgüt kültürü, örgütsel iletişim, yetkilendirme ve sosyalleşme olarak ifade etmek mümkündür. En önemli bileşen olarak varsayılan örgüt kültürü, çalışanlar tarafından yeni örgütsel felsefelerin ve değişimin kabul edilmesinin ve bir işletmede müşteri odaklılığın benimsenmesinin arkasındaki itici güç olduğu için, işletmelerde uygulanan tüm içsel pazarlama programlarının başlangıç noktasıdır (Lubbe, 2013).

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

Allen ve Meyer (1991) tarafından; çalışanların örgütteki görevlerini devam ettirme ve ettirmeme kararlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın literatürde birçok tanımı vardır. Örgütsel bağlılık belirli bir süre boyunca var olan ve ortak bir hedefe yöneltilen istikrarlı davranış ve eylemlerdir (Becker, 1960). Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgütle olan özdeşleşmesinin ve ilişkisinin göreceli gücüdür (Mowday vd., 1979). Bu tanım örgütsel bağlılık için gerekli olan üç faktörü içermektedir. Bunlar örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü bir inanç ve kabul, örgüt adına hatırı sayılır derecede gayret sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir istektir.

Çalışanın örgütsel bağlılığı, sanayi sektöründen ziyade hizmet sektöründe daha fazla olumlu sonuç yaratmaktadır. Bununla birlikte; örgütsel bağlılık durağan endüstrilerden ziyade

hızlı değişen ve yüksek rekabet çevrelerinde bulunan endüstrilerde daha önemli bir rol üstlenmektedir (Mowday, 1999).

Turizm sektöründe talebin mevsimsel dalgalanmalar göstermesi, sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi, hizmetin değişken ve soyut olması gibi sektöre özgü özelliklere otel işletmelerinin de sahip olmasından dolayı, otel işletmelerinin değişimlere daha hızlı uyum sağlama zorunlulukları bulunmaktadır. Bu değişim sürecinde otel işletmelerinin; kar elde etmek, pazar paylarını kaybetmemek ve pazardaki paylarını artırmak için müşteri odaklı olmak, hizmet kalitelerini yükseltmek ve çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak gibi bazı tedbirler almaları zorunlu olmaktadır (Güçlü, 2006). İnsana yönelik ve insani ilişkiler içeren turizm sektöründe müşterinin ihtiyaç ve beklentileri kalitenin en belirleyici faktörlerinin başında gelmektedir. Müşteri beklentilerine uygun kaliteli hizmetin sağlanması, müşteri memnuniyeti ile doğrudan orantılıdır (Tavmergen ve Aksakal, 2004). Bu yüzden otel işletmeleri, çalışanın müşteriye kaliteli hizmet sunmasını sağlamak için çalışanın örgütsel bağlılığını artırmalıdır.

Örgütsel bağlılığa sahip olan otel çalışanı müşteri tatmini için daha fazla çaba gösterecektir. Müşteri ile sürekli iletişim halinde olan otel çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek, bu amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi örgütsel başarının artmasına destek olacaktır. Çalışana önem veren ve onların tatminini ve bağlılığını sağlamak için çaba gösteren otel işletmelerinin, diğer işletmelere göre daha etkin ve verimli olacağı açık bir şekilde görülmektedir. Sadece kâr amaçlı çalışmak yerine, otel işletmelerinin artık daha fazla çalışan tatminine ve bağlılığına yönelmeleri günümüz koşullarında bir zorunluluk haline gelmiştir. Yüksek iş tatminine sahip olan ve yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışan, işletmeyi kendi işletmesi olarak kabul edecek ve işletme başarısı için adanmışlık davranışları gösterecektir (Şahin, 2007).

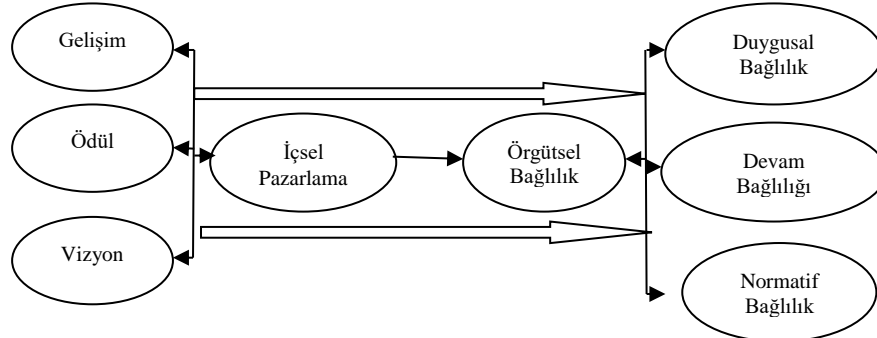
## 2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada, içsel pazarlama uygulamaları ölçeği ve alt boyutları olan “gelişim”, “ödül” ve “vizyon” boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları olan “duygusal”, “normatif” ve “devam” bağlılığı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın temel hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

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

Yukarıda belirtilen amaç ve hipotez çerçevesinde araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Şekil 1).

Şekil 1. Araştırmanın modeli



İçsel pazarlama ile örgütsel bağlılık ilişkisinin irdelenmesi işletmeler açısından pek çok faydalar sağlayacaktır. Hogg (1996)'a göre içsel pazarlama, işletmelerde çoğunlukla geleneksel içsel iletişim programlarının başarısız olduğu yerlerde çalışanların bağlılıklarını kazanmak için

bir çözüm aracı olarak kullanılmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ile örgütsel bağlılığı yükselen çalışanlar “başarı döngüsü” oluşturacak ve böylelikle işletme yönetimi “başarısızlık döngüsü”nden kurtulabilecektir (Schlessenger ve Heskett, 1991). Bu bilgiler doğrultusunda yukarıda belirtilen amacın gerçekleştirilerek turizm işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanabilecek içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etki derecesinin belirlenmesi, ilgili otel işletmeleri ve onların yöneticilerine önemli bilgi kaynağı oluşturabileceği gibi literatüre de önemli katkılar sağlayacaktır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın evrenini, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Turizm İşletmesi Belgeli Turizm Tesisleri'ne ilişkin verileri doğrultusunda Antalya İlinde faaliyet gösteren 254 adet 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik sebeplerinden dolayı evrenin tamamına ulaşmak yerine örneklem alma yoluna gidilmiştir. Evren içerisinde örneklemi belirlemek için küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre, araştırmada her bir beş yıldızlı otel işletmesi küme olarak ele alınmış olup, araştırmanın örneklemini Antalya İli'nde faaliyet gösteren 53 (elli üç) adet 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada küme olarak seçilen ve anket uygulamasını kabul eden otellerin çalışanlarına uygulanmak için toplam 1000 adet anket dağıtılmıştır. Otel çalışanlarına dağıtılan anketlerin 917'si geri dönmüştür. Anketin geri dönüş oranı %92'dir. Eksik, hatalı veya güvenilirliği düşük anketler dikkate alınarak geri dönen anketlerin 862'si değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak üç temel bölümden oluşan anket tekniği kullanılmıştır. Birinci bölümde demografik bilgilere ilişkin 8 kapalı uçlu soru (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) yer almaktadır. İkinci bölümde ise içsel pazarlama uygulamalarını belirlemeye yönelik Foreman ve Money (1995, 763) tarafından geliştirilen, 17 maddeden ve üç boyuttan (gelişim, ödül ve vizyon) oluşan ölçek kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek üzere ise Allen ve Meyer'ın (1990) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 18 maddeden ve üç boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) oluşmaktadır. Anketin iki ve üçüncü bölümünü oluşturan içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan her bir madde 5'li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş olup, bireylerin katılım düzeyleri "Hiç=1", "Az=2", "Orta=3", "Çok=4" ve "Tam=5" şeklinde puanlandırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmada kullanılan anket, otel yöneticileri ile iletişime geçilerek, gerekli izinler alındıktan sonra mevcut otellerin departman müdürlerine verilerek çalışanlar tarafından anketlerin doldurulması sağlanmıştır.

Araştırmada anket ile elde edilen veriler istatistiksel paket programlardan yararlanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla sunulmuştur. Bununla birlikte; içsel pazarlama uygulamaları ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri tanımlayıcı istatistikler (f, %, aritmetik ortalama, standart sapma) ile betimlenmiştir. Diğer taraftan içsel pazarlama uygulamaları ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaların katılımcıların bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında parametrik test varsayımları gerçekleştiği için (normal dağılım, varyansların homojenliği, yansızlık ve gruplardaki birey sayıları) iki grubun karşılaştırılmasında bağımsız örneklem için t-testi (independent samples t-test), üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda grupların ikili karşılaştırılmasında ise çoklu karşılaştırma testlerinde Tukey testinden yararlanılmıştır. Ayrıca ölçek ortalamalarının karşılaştırılmasında ilişkili ölçümler için varyans analizi (repeated measures ANOVA) (Ural ve Kılıç, 2005) uygulanmıştır. Araştırmada, içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmış olup içsel pazarlama uygulamalarının

örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise basit ve çoklu doğrusal Regresyon analizleri ile belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca, ölçeklerin güvenirlik analizine ilişkin iç tutarlık düzeyleri için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

#### 4. Bulgular

Buna göre katılımcıların %52'sini erkekler, %48'ini de kadınlar oluştururken, %56,1'i evli, %43,9'u ise bekarlardan oluşmakta; %13,1'i 20 yaş ve altında, %43,9'u 21- 30 yaş arasında, %26,2'si 31-40 yaş arasında yer alırken % 5,1'i 50 yaşından büyüktür. Ankete katılan bireylerin %22,9'u ilköğretim, %29,0'u ortaöğretim, %24,6'sı önlisans ve %23,5'i de lisans mezunu olup, %30,9'u önbüro, %17,9'u kat hizmetleri, %14,2'si muhasebe, finansman ve satış pazarlama, %21,1'i yiyecek içecek, %11,9'u insan kaynakları ve %4,1'i de diğer (halkla ilişkiler, güvenlik vb.) departmanlarda çalışmakta ve %14,8'i departman müdürü, %19,1'i şef ve %66,1 ise işgören pozisyonunda çalışmaktadırlar. Katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde %48,3'ünün 2000 TL ve daha altında ücret aldıkları saptanırken, %65,3'ünün ise 5 yıl ve daha az süredir ilgili işletmelerde çalıştıkları tespit edilmiştir.

İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık alt boyut/ölçek ortalamalarının karşılaştırmasına yönelik ilişkili ölçümler için varyans analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. Buna göre içsel pazarlama uygulamaları alt boyut/ölçek ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Aritmetik ortalamalara göre “gelişim” boyutuna ilişkin ortalamaların ( $\bar{x}=4,19$ ), “vizyon” ( $\bar{x}=3,83$ ) ve “ödül” ( $\bar{x}=3,68$ ) boyutlarına ilişkin ortalamalardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genel içsel pazarlama uygulamalarına yönelik katılımcı algılarına ilişkin ortalama değer  $\bar{x}=3,98$  olarak hesaplanmış olup, 5'li Likert derecesinde bu değer olumlu bir algıyı ifade etmektedir.

Tablo 1'e göre genel örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Aritmetik ortalama değerlerine göre otel işletmesi çalışanlarının “duygusal bağlılık” düzeylerinin ( $\bar{x}=4,18$ ) “normatif bağlılık” ( $\bar{x}=3,89$ ) ve “devam bağlılığı” ( $\bar{x}=2,89$ ) düzeylerinden daha yüksek olduğu buna karşılık devam bağlılığının oldukça düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca otel işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık düzeylerinin ( $\bar{x}=3,65$ ) “orta” düzeyin üzerinde olumlu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık alt ölçek ortalamalarının karşılaştırılması ve iç tutarlık katsayıları

Ölçek/Alt Ölçekler	Madde Sayısı	$\bar{x}$	SS	F	p	Cronbach's Alpha
Gelişim	9	4,19 <sup>a</sup>	0,49			0,783
Ödül	5	3,68 <sup>c</sup>	0,63	290,3	0,000*	0,803
Vizyon	3	3,83 <sup>b</sup>	0,77			0,760
Genel İçsel Pazarlama	17	3,98	0,50			0,886
Duygusal Bağlılık	6	4,18 <sup>a</sup>	0,51			0,769
Devam Bağlılığı	6	2,89 <sup>c</sup>	0,69	3374,9	0,000*	0,860
Normatif Bağlılık	6	3,89 <sup>b</sup>	0,62			0,851
Genel Örgütsel Bağlılık	18	3,65	0,54			0,925

\* $p<0,05$ ; <sup>a,b,c</sup>: farklı harfleri içeren alt ölçekler arasındaki farklar anlamlıdır ( $p<0,05$ ).

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

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırmasına yönelik t-testi ve Varyans analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırması

Değişkenler	Grup	İçsel Pazarlama Uyg.			Örgütsel Bağlılık		
		$\bar{X}$	SS	p	$\bar{X}$	SS	p
Cinsiyet	Kadın	3,77	0,46	0,000*	3,38	0,47	0,000*
	Erkek	4,16	0,45		3,89	0,48	
Medeni Durum	Evli	4,22	0,36	0,000*	3,91	0,44	0,000*
	Bekâr	3,66	0,45		3,32	0,46	
Yaş	20 yaş ve altı	3,28 <sup>d</sup>	0,44	0,000*	2,98 <sup>d</sup>	0,42	0,000*
	21-30	3,87 <sup>c</sup>	0,39		3,52 <sup>c</sup>	0,42	
	31-40	4,15 <sup>b</sup>	0,27		3,75 <sup>b</sup>	0,34	
	41-50	4,52 <sup>a</sup>	0,17		4,37 <sup>a</sup>	0,24	
	50 yaş üzeri	4,51 <sup>a</sup>	0,15		4,29 <sup>a</sup>	0,22	
Eğitim Durumu	İlköğretim	3,95 <sup>b</sup>	0,57	0,000*	3,62 <sup>b</sup>	0,57	0,000*
	Ortaöğretim	3,98 <sup>b</sup>	0,47		3,68 <sup>b</sup>	0,52	
	Önlisans	3,75 <sup>c</sup>	0,47		3,45 <sup>c</sup>	0,54	
	Lisans	4,22 <sup>a</sup>	0,30		3,84 <sup>a</sup>	0,44	
Departman	Önbüro	4,07 <sup>a</sup>	0,33	0,000*	3,79 <sup>a</sup>	0,43	0,000*
	Kat hizmetleri	3,90 <sup>b</sup>	0,62		3,57 <sup>b</sup>	0,62	
	Muhasebe-Satış-Pazarl.	4,01 <sup>ab</sup>	0,52		3,74 <sup>a</sup>	0,61	
	Yiyecek içecek	3,78 <sup>c</sup>	0,61		3,42 <sup>c</sup>	0,58	
	İnsan kaynakları	4,11 <sup>a</sup>	0,22		3,73 <sup>a</sup>	0,33	
Pozisyon	Diğer	3,98 <sup>ab</sup>	0,28		3,53 <sup>b</sup>	0,33	
	Müdür	4,55 <sup>a</sup>	0,15	0,000*	4,37 <sup>a</sup>	0,24	0,000*
	Şef	4,25 <sup>b</sup>	0,21		3,89 <sup>b</sup>	0,31	
İşgören	3,76 <sup>c</sup>	0,46	3,42 <sup>c</sup>		0,46		
Aylık Gelir	2000 TL ve daha az	3,67 <sup>c</sup>	0,48	0,000*	3,30 <sup>c</sup>	0,43	0,000*
	2001-3000 TL	4,13 <sup>b</sup>	0,25		3,81 <sup>b</sup>	0,34	
	3001-4000 TL	4,49 <sup>a</sup>	0,15		4,34 <sup>a</sup>	0,21	
	4001 TL ve üzeri	4,63 <sup>a</sup>	0,11		4,45 <sup>a</sup>	0,26	
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	3,61 <sup>d</sup>	0,40	0,000*	3,24 <sup>d</sup>	0,38	0,000*
	2-5 yıl	4,01 <sup>c</sup>	0,52		3,67 <sup>c</sup>	0,54	
	6-9 yıl	4,18 <sup>b</sup>	0,20		3,90 <sup>b</sup>	0,32	
	10 yıl ve daha fazla	4,55 <sup>a</sup>	0,14		4,32 <sup>a</sup>	0,22	

\* $p < 0,01$ ; <sup>a,b,c,d</sup>: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ( $p < 0,05$ ).

Tablo 2'ye göre katılımcıların gerek içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları, gerekse örgütsel bağlılık düzeyleri tüm demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, görev yapılan departman, departmandaki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde; erkeklerin, evlilerin, 41 yaş ve üzerinde olanların, lisans mezunlarının, önbüro, muhasebe-satış-pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında çalışanların, müdürlerin, aylık geliri 3000 TL'nin üzerinde olanların ve işletmedeki çalışma süresi 6 yıldan daha yüksek olanların hem içsel pazarlama uygulamaları hem de örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur.

İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları Tablo 3'te sunulmuştur. Buna göre, içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Korelasyon katsayıları incelendiğinde genel içsel pazarlama uygulamaları algıları ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ( $r = 0,840$ ) pozitif yönlü ve çok kuvvetli ( $0,80 < r < 1$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, 5

yıldızlı otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de kuvvetli bir şekilde arttığı anlamını taşımaktadır.

Tablo 3'e göre içsel pazarlama uygulamaları alt boyutlarından gelişim algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,762$ ) pozitif ve kuvvetli ( $0,61 < r < 0,80$ ), ödül algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,811$ ) pozitif ve çok kuvvetli ( $0,81 < r < 1$ ) ve vizyon algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,498$ ) pozitif ve orta kuvvette ( $0,41 < r < 0,60$ ) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre örgütsel bağlılık ile en yüksek ilişkisi bulunan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun "ödül" ( $r=0,811$ ) boyutu olduğu ve en düşük boyutun ise "vizyon" ( $r=0,498$ ) boyutu olduğu saptanmıştır.

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

Tablo 3. İçsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları

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

\* $p < 0,01$

Bağımsız değişken olarak ele alınan içsel pazarlama uygulamalarının bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik basit Regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre, uygulanan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $F=2054,805$ ;  $p < 0,01$ ). Bununla birlikte, regresyon modelindeki sabit önemli bulunmaz iken ( $p > 0,05$ ), bağımsız değişken olarak ele alınan içsel pazarlama uygulamaları değişkeni katsayısı önemli bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Determinasyon katsayısı (belirlilik katsayısı) olan  $R^2=0,705$  değeri ise örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimlerin %70,5'inin içsel pazarlama uygulamalarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\hat{OB} = 0,002 + 0,919 \cdot \text{İPU}$$

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

Tablo 4. İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Katsayı	$\beta_j$	SH	t	p	Anlamlılık
Sabit	0,002	0,081	0,027	0,978	F=2054,805;
Genel İçsel Pazarlama Uyg.	0,919	0,020	45,330	0,000*	P=0,000*

\* $p < 0,01$ ;  $R^2=0,705$



İşsel pazarlama uygulamaları alt boyutları (gelişim -G-, ödül -Ö-, vizyon -V-) ile bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık üzerindeki (ÖB) etkisine yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmuş olup, uygulanan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $F=759,147$ ;  $p<0,01$ ). Diğer taraftan işsel pazarlama uygulamalarının alt boyutları olan gelişim, ödül ve vizyon boyutlarına ilişkin katsayıların tamamı anlamlı bulunmuş ( $p<0,01$ ) olup, t değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılık üzerinde en büyük etkiye sahip değişkenin (boyutun) "ödül" olduğu ve bunu "gelişim" boyutunun izlediği, en düşük etkiye sahip değişkenin ise "vizyon" boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizindeki bulgular ile benzerlik göstermektedir. Bu çerçevede çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

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

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

Çalışmada elde edilen gerek Korelasyon ve gerekse Regresyon analizi sonuçları, bu araştırmanın temel hipotezi olan; "*otel işletmelerinin işsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır*" hipotezinin kabul edildiğini ortaya koymuştur.

Tablo 5. İşsel pazarlama uygulamalarına ilişkin boyutların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

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

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$ ;  $R^2=0,726$

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Otel işletmelerinin işsel pazarlama uygulamalarını kullanma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmaya 53 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin 862 çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda, otel çalışanlarının genel işsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algıları ile genel örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte; otel çalışanlarının işsel pazarlama uygulamalarının "gelişim" boyutuna ilişkin algılarının "vizyon" ve "ödül" boyutlarına ilişkin algılarından daha yüksek (pozitif) olduğu tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların "gelişim" boyutuna ilişkin işsel pazarlama uygulamaları konusunda daha olumlu bir algı içerisinde olduklarını ortaya koyarken, "ödül" boyutunda ise diğer boyutlara göre daha eleştirel bir yaklaşım içerisinde olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan, otel işletmesi çalışanlarının "duygusal bağlılık" düzeylerinin "normatif bağlılık" ve "devam bağlılığı" düzeylerinden daha yüksek olduğu, en düşük düzeyde olan boyutun ise "devam bağlılığı" olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucunda, otel çalışanlarının işsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tüm demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği

tespit edilmiş olup; kadınların, bekârların, genç yaşta olanların, eğitim düzeyi düşük olanların, önbüro, muhasebe-satış-pazarlama ve insan kaynakları departmanları dışında diğer departmanlarda çalışanların, yönetici olmayanların, aylık geliri düşük olanların ve işletmedeki çalışma süresi düşük olanların hem içsel pazarlama uygulamaları hem de örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplara göre daha düşük bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç işletmelerde kadın çalışanlara tanınan imkânların azlığı, terfi imkânları, yetki ve sorumlulukların daha az verilmesi ile açıklanabilir. Otel işletmelerinde yükselme politikalarının adil olması, otel yöneticilerinin yeterli yetenek ve becerilere sahip tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunması kadın çalışanlarında içsel pazarlama algılarının ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayacaktır. Yaşları genç ve muhtemelen iş hayatına yeni başlayan (çalışma süresi az olan) çalışanların içsel pazarlama algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha ileri yaştaki çalışanlardan daha düşük olmasının uyum sorunu, aşırı beklentilere sahip olmaları ve kendilerine sunulandan daha fazlasına ulaşma isteğinde olmaları ve işe ilk girdiklerinde doyumsuzluk yaşamaları ile açıklanabilir. Otel işletmelerinde yeni başlayan bu çalışanlara temel ve mesleki oryantasyon eğitimleri düzenlenmesi çalışanlara ve dolayısı ile işletmelere olumlu katkılar sağlayacaktır. Otel işletmelerinde eğitim düzeyi düşük çalışanların daha yüksek eğitilmiş çalışanlara göre içsel pazarlama algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha olumsuz olması ise otel yönetiminin bu otel çalışanlarının düşünce ve görüşlerine yeterince önem vermemesi, genellikle kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmaması ve kariyerlerini en iyi şekilde inşa etmeleri için fırsatlar yaratılmamasıyla açıklanabilir. Otel işletmelerinde aylık gelir düzeyi arttıkça çalışanların içsel pazarlama algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha olumlu olması beklenen bir durumdur.

İlgili literatürde benzer sonuçların elde edildiği araştırmalar olduğu gibi farklı sonuçların olduğu araştırmalar da mevcuttur. Naude vd. (2003) tarafından 80 ülkede hizmet veren çok uluslu işletme için yapılan araştırmada, demografik özellikler açısından yaş ile içsel pazarlama arasında negatif bir ilişki olduğu; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, görev yapılan departman gibi diğer kriterlere göre değerlendirildiğinde ise anlamlı bir farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir. Mülayim (2013) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri ile içsel pazarlama arasında anlamlı ilişki saptanamazken; kadın olanların ve bekâr olan çalışanların içsel pazarlama değerlendirme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Gülşen (2010) 'in yapmış olduğu araştırmada ise, çalışanların içsel pazarlamaya ilişkin memnuniyet düzeyinin cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyine göre değişmediği gözlenirken, 20-29 yaş grubu çalışanların 40 ve üzeri yaş grubu çalışanlara göre memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu ve yine kıdemi 1 yıldan az olan çalışanların memnuniyet düzeylerinin, kıdemi 15 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yoldemir (2015) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleri ile içsel pazarlama arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Kalyoncu (2007) tarafından hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel şirket çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da çalışanların şirketteki içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyet ve medeni durumlarından bağımsız olduğu, yaş, gelir ve eğitim düzeyi ile görev sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türköz (2006) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da eğitim, yaş gibi demografik verilerle içsel pazarlama arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişip değişmediği konusunda fikir birliği sağlanamadığı görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değişmediği (Stevens vd., 1978; Cromiew, 1981; Sönmez, 2014) sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda ise kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede bağlılık duydukları (Grusky, 1996; Wahn, 1998; Mcclurg, 1999) tespit edilmiştir. Bazı araştırmalarda da söz konusu bu çalışmada elde edilen bulguya paralel olarak erkeklerin kadınlardan daha yüksek seviyede bağlılık duydukları (Chusmir, 1982; Marsden vd., 1993) ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir (Meyer ve Allen, 1984; Pierce ve Dunham, 1987; Loscocco,

1990; Yalçın ve İplik, 2005). Bu araştırma sonuçları çalışmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda bu araştırmada elde edilen bulguları doğrular nitelikte olan evli çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıırken (Cohen, 1992; Al-Fadli, 1997; Abdulla ve Shaw, 1999; Sürgevil, 2007), bazı araştırmalarda ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir (Kömürçüoğlu, 2003). Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan birçok araştırmada ilerleyen zamanlarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Buchko vd., 1998; Linz, 2004). Bu durum çalışma süresi arttıkça çalışanların mesleki beklentilerinin belirli ölçülerde karşılanmış olmasının ve maddi ve manevi kazanımların artmasının bir sonucu olarak gösterilebilir (Cohen, 1992).

Çalışmada korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki bulunduğu, diğer bir ifade ile otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının artması ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de kuvvetli bir şekilde arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki görüş ve araştırma bulguları elde edilen bu bulguyu doğrular niteliktedir (Piercy ve Morgan, 1994; Varey, 1995; Bansal vd., 2001; Naude vd., 2003; Tsai ve Wu, 2006; Chang ve Chang, 2007; Büyüker vd., 2010; Kocaman vd., 2013; Zhou vd., 2014; Ramos, 2015; Braimah, 2016; Effiong, 2016; Atay vd., 2017).

Araştırmada korelasyon analizi sonucunda, içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) arasında pozitif yönlü çok kuvvetli ve kuvvetli ilişkiler bulunduğu ve en güçlü ilişkinin “duygusal bağlılık” boyutunda tespit edildiği, bunu “normatif bağlılık” boyutunun izlediği ve en düşük ilişkinin ise “devam bağlılığı” boyutuyla olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle 5 yıldızlı otel işletmelerinde genel içsel pazarlama uygulamaları en çok duygusal bağlılığı etkilerken en az ise devam bağlılığını etkilemektedir. Bu sonuç otel işletmelerinde çalışanların eğitim ve gelişimlerine yatırım yapılması, performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesi ve yüksek performans sergileyenlerin ödüllendirmesi, inanabilecekleri bir vizyon sunulması, fikir ve önerilerinin cesaretlendirilmesi ve kendilerini ifade edebilmeleri gibi içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güçlü bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığı çok kuvvetli oranda arttırdığını göstermektedir.

Otel işletmesinin iç müşterisi olan çalışanlarının memnuniyeti ve tatminine ilişkin yapılan söz konusu bu uygulamaların, otel çalışanlarının işletmeye duydukları güven ve sadakat duygusunu güçlendirerek işletmede kalma eğilimi oluşturduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların devam bağlılığını daha az etkilemesi, çalışanın işten ayrılma durumunda bir takım güçlüklerle karşılaşma olasılığı gerçeği karşısında istese de işletmeden ayrılamaması ile açıklanabilir (Allen ve Meyer, 1990). Caruana ve Calleya (1998) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda eğitim, ödül ve vizyon boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarındaki her üç boyutun örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Büyüker vd., (2010) tarafından yapılan bir diğer araştırma, katma değer yönetimi ve vizyon geliştirme boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde Atay vd. (2017) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik yapılan araştırma bulguları da, işletmelerde içsel pazarlama karması elemanlarına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin duygusal bağlılığı arttırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Yine, Kocaman vd. (2013) tarafından beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada da içsel pazarlanmanın normatif ve duygusal bağlılık ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkisi olduğu vurgulanmıştır. Aynı çalışmada, içsel pazarlanma ile zorunlu (devam) bağlılık arasında ise negatif ve anlamlı bir korelasyon gözlemlendiği belirtilmiştir.

Çalışmada örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun “ödül” olduğu saptanmıştır. Bu bulgu ilgili literatür tarafından

desteklenmekte olup örgütsel davranış literatürü, işletme çalışanlarını ödüllendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkileri ile ilgili, olgusal bulgulara dayanan ipuçları sunmaktadır. Nitekim Hrebiriak ve Alutto (1972) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılık işletmedeki ödül yapısının bir fonksiyonu olarak görülmekte ve işletmenin ödül sisteminden duyulan memnuniyetsizliğin örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir. Cohen ve Gattiker (1994)'in yaptıkları araştırmada uygulanan meta analiz sonuçları; ödüllendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye destek vermektedir (Demir vd., 2008). Araştırmada örgütsel bağlılık üzerinde diğer güçlü etkiye sahip olan içsel pazarlama uygulamaları alt boyutunun “gelişim” olduğu tespit edilmiştir. Tansky ve Cohen (2001) işletmede çalışanlara sunulan geliştirme ve eğitim faaliyetleri sonucunda kendisine değer verildiğini, yatırım yapıldığını gören çalışanların iş tatmini artarken aynı zamanda örgütsel bağlılıklarının da artacağını belirtmektedir. Hrebiriak ve Alutto (1972) ise eğitim ihtiyacı duymayan çalışanların eğitim ihtiyacı duyanlara göre yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini bildirmişlerdir.

Bu çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, örgüt sağlığı, işten ayrılma niyeti, mobbing, sinizm, işgören devir hızı, işgören motivasyonu, örgütsel adalet algısı, örgütsel iletişim, örgütsel uyum, örgüt iklimi, örgüt kültürü, çatışma yönetimi, işletme imajı, markalaşma, sadakat, memnuniyet, işletme karlılığı ve verimliliği gibi kavramlar arasındaki ilişkilerin de araştırılması önerilmektedir. Diğer taraftan turizm sektöründeki farklı örneklem gruplarını içeren işletmelerin (seyahat işletmeleri, tur operatörleri, yiyecek-içecek ve eğlence işletmeleri vb.) alınarak uygulamalı araştırmaların yürütülmesinin de ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### **Kaynakça**

- Abdulla, M. H. A. ve Shaw, J. D. (1999). Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates, *Journal of Managerial Issues*, 11(1):77-93.
- 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.
- Adcock, D., Bradfield, R., Halborg, A. ve Ross, C. (1995). *Marketing: Principles and Practice*, Pitman Publishing, Great Britain.
- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges, *European Journal of Marketing*, 37(9):1177-1186.
- Al-Fadli, F. (1997). The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Subordinates Work's Relationships and Demographic Variables, *Public Administration*, 37(1):75-120.
- 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*, 63:1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. ve Sharma, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes, *Journal of Quality Management*, 6:61-76.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *The American Journal of Sociology*, 66(1):32-40.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as a Customer, *Journal of Retail Banking*, 3:33-44.

- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1):59-77.
- Braimah, M. (2016). Internal Marketing and Employee Commitment in the Hospitality Industry, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2):1-22.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. ve Sergeyevev, A. V. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers, *Journal of Business Research*, 43:109-116.
- Büyüker İşler, D. 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.
- Cahill, D. J. (1996). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*, New York: The Haworth Press, Inc.
- 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.
- Chang, C. S. ve Chang, H. H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan, *Journal of Nursing Research*, 14(4):265-274.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and the Organizational Woman, *Academy of Management Review*, 7(4):595-602.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13:539-554.
- Cohen, A. ve Gattiker, U. E. (1994). Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis, *Journal of Business and Psychology*, 9(2):137-157.
- Cromiew, S. (1981). Women as Managers in Northern Ireland, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 54(2):87-91.
- Cronin, J. J. ve Taylor S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56(7):55-68.
- 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.
- Effiong, A. I. (2016). *Perceived Influence of Internal Marketing on Employee Commitment in a Private University Context*, Wilmington University, Unpublished Doctorate Dissertation, United States of America.
- Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, 11(8):755-768.
- Ghoneim, A. I. ve El-Tabie, N. H. (2014). Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt, *World Journal of Social Sciences*, 4(3):97-116.
- Grönroos, C. (1985). *Internal Marketing-Theory and Practice*, (Ed: T.M. Block, G.D. Upah ve V.A. Zeithaml, Services Marketing in a Changing Environment, Chicago, IL: American Marketing Association,
- Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, 5(1):5-20.

- Grusky, O. (1996). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10(4):488-503.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Gülşen, G. (2010). *Bankalarda İçsel Pazarlama Çalışmaları ve Kamu Bankalarıyla Özel Bankaların Karşılaştırılması*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Hogg, C. (1996). Selling your Soul, *Human Resources*, 96(25):88-90.
- Hougaard, S. ve Bjerre, M. (2002). *Strategic Relationship Marketing, Understanding Buyer-Seller Relationships*, Copenhagen: Samfundslitteratur Press.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4):555-573.
- Johnson, E. M. ve Seymour, D. T. (1985). *The Impact of Cross Selling on the Service Encounter in Retail Banking*, (Ed: J. A. Czepiel, M. R. Solomon ve C. Surprenant), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Kalyoncu, H. (2007). *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Kömürçüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Lings, I. N. (1999). Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics, *Long Range Planning*, 32(4):452-463.
- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences, *Journal of Socio-Economics*, 33:261-289.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men, *Work and Occupations*, 17(2):152-177.
- Lubbe, S. M. (2013). *Elements of Internal Marketing as Predictors of Employee Satisfaction*, University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, Unpublished Master's Thesis, South Africa.
- Marsden, P.V., Kalleberg, A.L. ve Cook C.R. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles, *Work and Occupations*, 20(3):368-391.
- McClurg, L. N. (1999). Organizational Commitment in the Temporary-Help Service Industry, *Journal of Applied Management Studies*, 8(1):5-26.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69:372-378.
- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 8(4):387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.
- Mülayim, A. (2013). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Altın Çini&Seramik A.Ş.'de Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- Naude, P., Desai, J. ve Murphy, J. (2003). Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation, *European Journal of Marketing*, 37(9):1205-1220.
- Opoku, R. A., Atuobi Yiadom, N., Chong, C.S. ve Abratt, R. (2008). The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case, *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4):317-329.
- Pierce, J. L. ve Dunham, R. B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences, *Journal of Management*, 13(1):163-178.
- Piercy, N. F. ve Morgan, N. A. (1994). Behavioral Planning Problems in Explaining Market Planning Effectiveness, *Journal of Business Research*, 29(3):167-178.
- Ramos, W. J. (2015). Internal Marketing Dimensions and Organizational Commitment of Universal Banks' Employees. *Proceedings of the Second Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (AP15Vietnam Conference) 2015*, (pp. 1-18).
- Saad, N. M., Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2002). Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies And Improve Performance in Large Malaysian Corporations, *Asian Academy of Management Journal*, 7(2):27-53.
- Schlessenger, L. A. ve Heskett, J. L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services, *Sloan Management Review*, 32(3):17-28.
- Souchon, A. ve Lings, I. (2001). Adopting Internal Marketing Practices across National Borders: Key Propositions and Implications. *Proceedings of the Annual Conference of the Australia New Zealand Marketing Academy, 2001* (pp. 1-9). Massey University, NZ.
- Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. ve Trice H. M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, 21(3):380-396.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Tansky, J. W. ve Cohen, D. J. (2001). The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study, *Human Resource Development Quarterly*, 12(3):285-300.
- Tavmergen Pınar, İ. ve Aksakal Günlü, E. (2004). *Kongre ve Toplantı Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tsai, Y. ve Wu, S. S. Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality. *Service Systems and Service Management, International Conference 2006*, (pp. 1292-1298).
- Türköz, I. (2006). *Hizmet Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul'daki Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary Research Challenges, *International Journal of Service Industry Management*, 6(1):40-63.

- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences in The Continuance Component of Organizational Commitment, *Group and Organization Management*, 23(3):256-266.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1):395-412.
- Yoldemir, A. T. (2015). *Çalışan Kişilik Özellikleri Perspektifiyle İçsel Pazarlama Stratejileri ve İçsel Hizmet Kalitesi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zhou, Y., Chao, P. ve Huang, G. (2011). Service Innovation: Antecedents and Consequences of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Non-Profit Charity Organizations: Role of Internal Marketing. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings 2011* (pp. 492-502).