

İçsel Pazarlama Uygulamalarının Kişi Örgüt Uyumuna Etkisinde Çalışanların Adalet Algısının Aracı İç Girişimcilik Özelliğinin Düzenleyici Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama¹

The Moderator Role of intreprenurship Trait as a Mediator of Employees' Perception of Justice in the Effect of Internal Marketing Practices on Person-Organisation Fit: An Application in Telecommunication Sector

Yusuf Yazıcı², Ahmet Mutlu Akyüz³

Öz

Bu araştırmanın amacı rekabetin arttığı günümüzde avantaj sağlayabilmek için çalışanlara yönelik uygulanan içsel pazarlama uygulamaları ile kişi örgüt uyumu, örgütsel adalet algısı ve iç girişimcilik değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma telekomünikasyon sektöründe hizmet veren bir işletmenin 658 müşteri ilişkileri çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İçsel pazarlamanın kişi örgüt uyumuna (KÖU) etkisinde eğitim-gelişim (EG), ücret-ödüllendirme (ÜÖ), güçlendirme (G), iç iletişim (İL) boyutlarının anlamlı etkisi tespit edilirken esnek çalışmanın (EÇ) etkisi tespit edilememiştir. İçsel pazarlamanın kişi örgüt uyumuna etkisinde Dağıtım adaletinin (DA) aracı etkisi olarak; ücret-ödüllendirme, güçlendirme ve esnek çalışma boyutlarında aracılık etki tespit edilirken eğitim-gelişim, iç iletişim boyutlarında tespit edilememiştir. İçsel pazarlamanın kişi örgüt uyumuna etkisinde İç girişimciliğin (İG) düzenleyici etkisi olarak; iç iletişim ve esnek çalışma boyutlarında düzenleyici etki tespit edilirken eğitim-gelişim, ücret-ödüllendirme, güçlendirme boyutlarında düzenleyici etki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Kişi-Örgüt Uyumu, Adalet, İç Girişimcilik.

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between internal marketing practices applied to employees to gain an advantage in today's competitive environment and the variables of person-organisation fit, perception of organisational justice, and intrapreneurship. The research was conducted with the participation of 658 customer relations employees of a company serving in the telecommunications sector. While significant effects of training-development, wage-rewarding, empowerment, and internal communication dimensions were found in the effect of internal marketing on person-organisation fit, the effect of flexible working was not found. As the mediating effect of distribution justice on the effect of internal marketing on person-organisation fit; while the mediating effect was found in the dimensions of wage-reward, empowerment, and flexible working, it was not found in the dimensions of training-development and internal communication. As the moderating effect of intrapreneurship on the effect of internal marketing on person-organisation fit; the moderating effect was found in the dimensions of internal communication and flexible working, while the moderating effect was not found in the dimensions of training-development, wage-reward, and empowerment

Keywords: Internal Marketing, Person-Organization Fit, Justice, Intrapreneurship.

JEL Codes: M31, L22, L96.

Araştırma Makalesi [Research Paper]

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu araştırma Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 26.10.2022 tarih ve 2022/6 sayılı izni doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Submitted: 06 / 05 / 2024

Accepted: 02 / 10 / 2024

¹Bu çalışma 2024 yılında Prof. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ danışmanlığında Yusuf YAZICI tarafından Gümüşhane Üniversitesi LEE, İşletme ABD'de hazırlanan "İçsel pazarlama uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların adalet algısının aracı, iç girişimcilik özelliğinin düzenleyici rolü: Telekomünikasyon sektöründe bir uygulama" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

²Dr. Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gümüşhane, Türkiye, yyazici58@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6355-3388>.

³Prof. Dr., Gümüşhane Üniversitesi İİBF, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi, ahmetmutluakyuz@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6406-3284>.

Giriş

Teknolojik gelişmeler, iletişim yöntemlerini her geçen zamanda daha ergonomik bir düzen içerisinde sunmaktadır. Farklılaşan tüketici talepleri ticari işletmeler tarafından takip edilmekte bu talebe teknoloji ile desteklenerek hizmet gelişimi sağlanabilmektedir. Örneğin yapay zekâ teknolojilerinin elektronik ticarete entegre edilmesi ticari pazarlama stratejilerine yenilikçi bir boyut kazandırmıştır (Mahmoud, 2022: 121). Ticari ve sosyal alanda piyasaya çıkan her yeni uygulama çevrimiçi hizmetlere olan ihtiyacı artırmıştır. Bu ihtiyacı karşılayabilecek verimli e-ticaret hizmetleri büyük ölçüde telekomünikasyon altyapısının yeterliliğiyle sağlanabilmektedir. Ortaya çıkan talebi karşılayabilmek sektör yatırımlarını artırmakta ve hizmet sunan servis sağlayıcılarını rekabet ortamı içerisinde sokmaktadır (Fauzi vd., 2022: 99). Yapılan yatırımlar, internet bant genişliğini artırarak internet bağlantı kalitesini geliştirmiştir. Teknolojik gelişmeler, kaliteli ve hızlı internet bağlantıları ticari alandaki ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmakta ve hizmet sunan işletmeler arası rekabeti, online platformlara taşımaktadır (Liu, Prince ve Wallsten, 2018: 2). Mobil telefon hizmetlerindeki 4G teknolojileri telefonda internet erişimini geliştirmiş, görüntülü arama, mobil tv, podcast, çevrimiçi ticari işlemler, vb. hizmetlere imkân tanımıştır. Gelecekte uygulamaya alınacak 5G teknolojileri ile artırılmış gerçeklik, bulutta gerçek zamanlı çalışma, akıllı eşyalar, akıllı şebekeler ve otomasyon sistemleri gibi uygulamalar ile ihtiyaçların daha çok mobilize olarak sağlanması, bu gibi teknolojilerin bütün bir yaşamı etkileyeceğini göstermektedir (Özduman, Gök ve Gökçen, 2020: 271). Makineler arası iletişim ve çalışanların makineler ile iletişimde süreç otomasyonuna katılımını mümkün kılan nesnelerin interneti teknolojileri endüstriyel alanda hizmet çeşitliliğinin ortaya çıkarmaktadır. Nesnelerin interneti sayesinde sistemlerin daha ekonomik ve verimli bir şekilde kontrolü sağlanarak aynı anda birden fazla makine ve çalışanın koordinasyonlu iş yürütebilmesini sağlamaktadır. Böylelikle hayatı kolaylaştıran bütün bu teknolojilerin uygulanması güçlü bir telekomünikasyon altyapısının varlığı ile gerçekleşebileceği söylenebilir. Birçok farklı sektörde hizmet veren işletmelerin kaliteli çevrimiçi hizmet sunabilmeleri iletişim ağının gücüne bağlıdır (Al-Hadrawi ve Jawad, 2022: 3).

Telekomünikasyon sektöründeki gelişmeler, işletmeler için müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak dijital dönüşüm altyapısı sağlamaktadır. Bu dönüşüm ise sektörde rekabeti artırarak her geçen gün hizmet sunan firma sayısının artmasına sebep olmaktadır. Müşteri deneyimlerine uygun olarak hizmet standartları geliştirilerek memnuniyet artırılmaya çalışılmaktadır (Maulana ve Handayani, 2021). Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti hizmetlerin teknik yeterliliği ve sunumuna yönelik fonksiyonel kalitesi ile sağlanabilir. Ayrıca satış sürecinde ve sonrasında oluşabilecek müşteri talep ve şikâyetlerinin nasıl karşılandığı ile ilgilidir. Uzun süreli müşteri deneyimi sonrasında müşteri talep ve şikâyetlerine zamanında ve doğru bilgi sunarak cevap verilmelidir (Olatunde ve Oyebola, 2022: 114). Olası memnuniyetsizliklerin sonucunda ise müşteriler hizmet aldıkları servis sağlayıcıyı değiştirebilmektedirler. Örneğin mobil hizmetlerde yapılan düzenlemeler ile müşterilerin numara değişmeden hizmet aldıkları servis sağlayıcıyı değiştirebilmelerine imkân sağlayan teknolojiler uygulamaya alınmıştır (Rahmayanti vd., 2021: 1322). Müşteriler, şikâyet bildirmenin zorluğu, servis sağlayıcının tepkisi, zaman alması, alternatif ürünlerin varlığı gibi nedenlerle şikâyetlerine çözüm aramak yerine servis sağlayıcıyı değiştirme yolunu seçebilmektedirler. Aynı zamanda hizmetlerden memnun olmayan müşteriler, memnun olan müşterilere kıyasla memnuniyetsizliğini sosyal çevrelerinde daha fazla yayabilmektedir. Bu durum servis sağlayıcıların müşteri ilişkileri yönetimine daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir (Özsoy, 2021: 3-4). Yeni müşterilerin kazanımının yanında mevcut müşterileri elde tutarak pazar paylarını büyütme amaçlayan servis sağlayıcılar müşteri hareketlerini tahmin ederek geliştirecekleri pazarlama faaliyetleri ile müşteri kaybını en aza indirmeyi hedeflemektedirler (Sana, Abedin ve Rahman, 2022: 2). Böylelikle firmalar, rekabet avantajı sağlamak için müşterileri cezbedebilecek çeşitli dışsal pazarlama faaliyetleri yürütmektedirler. Yalnız sektörde rekabet etmek için dışsal pazarlama faaliyetleri yeterli olmayabilmektedir. Buna bir alternatif olarak etkili müşteri etkileşimi sağlayabilmek adına müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların önemi ortaya çıkmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2012: 241).

Servis sağlayıcıların sektörde rekabet edebilmeleri için müşteriler ile sürekli bir bağlantı içerisinde olmaları gerekmektedir. Hizmet sektöründe bu durum en iyi müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlar vasıtası ile sağlanabilir. İşletmenin hedeflediği müşteri değerinin çalışanlar vasıtası ile sağlayabilir. Hizmet sürecinde müşteri odaklı bir yaklaşım benimseyen çalışanlar, müşterilerin ürüne ve markaya yönelik olumlu bir yaklaşım göstermelerine sebep olabilir (Yazıcı ve Akyüz, 2023: 130). Çalışanların müşteri odaklı bir anlayış içerisinde işlerini yürütmeleri işletme içinde iç müşteri memnuniyeti fikrini ortaya çıkarmaktadır (Inoyatova ve Isakov, 2022: 1088). Çalışanların tutum ve davranışlarının müşteri değeri oluşturacak şekilde geliştirilmesi için işletme içi uygulamalar yürütülmesi, içsel pazarlamanın temel kavramını oluşturmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan, iş memnuniyetini artıracak uygulamalar, onların müşteriler ile daha yakından ilgilenecek müşteri memnuniyetini sağlamalarını ortaya çıkaracaktır (Ahmed ve Rafiq, 1995: 33). İçsel pazarlama, işletmenin insan kaynakları politikalarının pazarlama perspektifinden değerlendirilmesini temel alır. Çalışanların ürüne yönelik ve müşteri ilişkilerine yönelik eğitim ve gelişimlerinin öne planda tutularak çalışanların müşteri ilişkilerini daha profesyonel yönetmelerini hedef alır (Cheng vd., 2020: 200). Çalışanlara yönelik geliştirilecek içsel süreçler çalışanların, işlerine olan bağlılığına olumlu yönde etki eder. Müşterilerine kaliteli hizmet sunmaları için motivasyonlarını artırır. Bu durum müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların müşterilere

yönelik pazarlama faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütmelerini ile sonuçlanmaktadır (Al Samman ve Mohammed, 2020: 849).

Telekomünikasyon hizmetleri yapısı gereği teknik özellikleri olan ürünleri kapsamaktadır. Çalışanların ürünlere ait yeterli bilgi birikim ve donanıma sahip olmaları gerekmektedir. İşletme içi geliştirilecek sürekli eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanların bilgi ve birikimlerine katkı sağlayacaktır (Qiu, Boukis ve Storey, 2022: 57). Değişen pazar koşullarında müşteri ihtiyaçları da değişmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı bu değişen ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde olmalıdır. Pazar koşullarında ortaya çıkan bu değişime çalışanları sürekli eğitim ve gelişim programları sayesinde adapte edilebilir (Salah, Abou-Shouk ve Fawzy, 2019: 3). Çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayarak bu ihtiyaçların hangi ürün ile karşılanabileceği kararını vermeleri gerekmektedir. Ayrıca müşteri geribildirimlerinin alınarak şikâyetlerinin zamanında giderilmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin tamamı işletme içi sürekli eğitim programları ile çalışanlara aktarılması gerekmektedir (Gounaris, 2008: 402).

Bir iş yerinde çalışanların aylık elde ettikleri gelir düzeyi ortaya koydukları emeği karşılayacak düzeyde olmalıdır. Çünkü alınan maaş miktarı çalışanın motivasyonuna olumlu bir etkisi vardır. Emekleri karşılığını alamadığını düşünen çalışanlarda iş memnuniyetsizliği oluşmaya başlayacaktır. Sonuçta bu durum müşteri ilişkilerinde verimsiz iş yönetimi oluşturabileceği söylenebilir (Frye, 2020: 3). Çalışanların işlerinde gösterdikleri performansa göre yapılacak maddi ve maddi olmayan ödüllendirme sistemleri motivasyonlarına katkı sağlayacaktır. Bunun yanında belli bir çalışma deneyimine ve eğitim düzeyine sahip çalışanlar için işletme içerisinde çıkacak kariyer fırsatlarında değerlendirilmeye alınması çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlayabilecek, kurumun bir parçası olduğu fikrine sahip olmasını sağlayarak işlerini motive olmuş bir şekilde yürütmesini sağlayabilecektir (Cheng vd.,2020: 209).

Çalışanların müşterilerine kaliteli hizmet sunabilmeleri için doğru karar vermeleri gerekmektedir. Bunun için çalışanları sorumlulukları çerçevesinde yeterli düzeyde yetkilendirilmelidir. Sorumlulukları çerçevesinde yeterli karar verme yetkisine sahip çalışanlar müşteri taleplerinin karşılanması noktasında daha etkili olacaklardır (Gounaris, 2008: 409). Telekomünikasyon sektöründe sunulan hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde sağlanması karmaşık bir dizi işlemi gerektirmektedir. Hizmet sunumunda birden fazla birimin karşılıklı organizasyonuna ihtiyaç duyulur. Bu durum, birimler arası yoğun bir iletişim ile sağlanabilir. Bu sayede işletme içi oluşturulacak iç iletişim ağı çalışanların hizmet sunum kalitesine etki edecektir (Marcano, 2015: 33). Diğer yandan çalışanların işlerin verdiği sorumluluk ile iş-aile dengesi, iş-yaşam dengesini sağlamaları gerekmektedir. Bu sayede işlerini pozitif bir yaklaşım ile yürütebilirler (Renard vd., 2021: 1). Bunun için iş yerlerinde esnek çalışma düzenlemeleri yapılabilmektedir.

Esnek çalışma uygulamaları çoğunlukla işin ne zaman ve nerede yapılabileceği konusunda çalışana sağlanan esneklikler ile gündeme gelmektedir. Çalışanların iş dışı faaliyetlere de zaman ayırabilmelerini sağlar (Ciamiene ve Vienazindiene, 2018: 85). Çocuklu ailelerde her iki eşin çalışması iş ortamında çocuklar ile ilgilenilmesini zorlaştırabilmektedir. Bu noktada özellikle kadın çalışanların sorumlulukları biraz daha fazla olabilmektedir. Böyle durumlarda esnek çalışmanın vermiş olduğu zamansal ve mekânsal esneklik ebeveynlere iş-yaşam dengesinde önemli kazançlar sağlayabilmektedir (Albion, 2004: 276). Ayrıca iş dışı faaliyetler ile yeteri düzeyde ilgilendikten sonra kalan zamanlarını mevcut işlerinde daha verimli kullanabilirler. Buna bir örnek olarak; Öztürk ve Eysel (2021), telekomünikasyon sektöründe hizmet veren çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında esnek çalışma uygulamalarının iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Böylelikle esnek çalışmanın çalışanların iş memnuniyetine olumlu katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

İçsel pazarlama uygulamaları çalışanların işlerini yürütmeleri sırasında maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarını karşılayarak müşteriler ile etkili bir alışveriş sürdürmelerine katkıda bulunur. İş yaşamında başarılı sonuçlar elde etmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların işlerine olan bağlılığına olumlu katkı sağlamaktadır. Crnjar, Dlacic ve Milfelner, (2020) çalışmalarında içsel pazarlama ile çalışan bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu anlamda işletme içi sürdürülecek faaliyetlerin pazarlama perspektifinden ele alınarak ortaya çıkacak çalışan memnuniyeti sonuçta çalışanların müşterilerine daha iyi bir hizmet sunarak müşteri memnuniyetine dönüşeceği ifade edilebilir. Böylelikle işletme, pazarlama stratejilerine çalışanları vasıtası ile artı bir değer katabileceği ifade edilebilir.

2. Metodoloji

2.1. Literatür Taraması ve Hipotezlerin Gelişimi

2. Literatür Taraması

Araştırma kapsamında alan yazın incelenerek içsel pazarlama uygulamaları, dağıtım adaleti algısı, iç girişimcilik ve kişi örgüt uyumu ilişkisinin incelendiği araştırmalar ve elde ettikleri sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Literatür Taraması

Yazar	Kapsam
Autry ve Wheeler 2005	İnsan kaynakları (oryantasyon, eğitim) kişi-duygusal ve bilişsel uyum (amir, firma, çalışan) düzeyinde etkiler incelemişlerdir.
Awan vd. 2015	İçsel pazarlamanın iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri incelenmiş olup anlamlı ilişkileri tespit edilebilmiştir.
Ishague ve Shahzad 2016	İçsel pazarlamanın çalışan memnuniyeti, performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri incelenmiş olup anlamlı ilişkileri tespit edilebilmiştir.
Kasekende vd 2020	İnsan kaynaklarının (ödüllendirme, çalışan gelişimi) örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi örgüt uyumuna etkisi incelenmiş olup anlamlı ilişkiler tespit edilebilmiştir.
Kılınç vd. 2020	İçsel pazarlama (ödül, motivasyon, iletişim, iş gören gelişimi) örgütsel bağlılık (duygusal, devam, normatif) değişkenleri arasındaki ilişki analizi incelenmiştir.
Lings vd., 2008	İçsel pazarlamanın (örtülü ve açık iletişim, eğitim) çalışan bağlılığı ve hizmet sunumuna etkisi incelenmiş olup anlamlı ilişkiler tespit edilebilmiştir.
Pare ve Tremblay 2007	İnsan kaynaklarının (tanıma, güçlendirme, ödüllendirme, rekabet gelişimi, bilgi paylaşımı) örgütsel bağlılık (duygusal, devam), örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş olup anlamlı ilişkiler tespit edilebilmiştir.
Ajlouni vd. 2021	Örgütsel adalet (dağıtım, prosedür, etkileşim, evrimsel) ile insan kaynakları uygulamaları (seçme ve işe alma, eğitim ve gelişim, ödüllendirme, performans değerlendirme) değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edebilmişlerdir.
Çelik ve Damar 2017	Örgütsel adaletin kişi örgüt uyumu üzerinde anlamlı etkisi olduğunu tespit edebilmişlerdir.
Farooq ve Farooq 2014	Dağıtım ve prosedür adaletinin örgüte güven ve işten ayrılma niyetine anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Fesharaki ve Sehhat 2017	İnsan kaynakları uygulamalarının (işe alma ve seçme, eğitim ve gelişim, ücret, performans değerlendirme) örgütsel adalet ve çalışan bağlılığı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Köksal 2017	Dağıtım adaletinin kişi-örgüt uyumuna anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmiştir.
Lee ve Chui 2019	İnsan kaynakları uygulamalarının (eğitim ve gelişim, ödenek ve yan haklar, iş süreci) etkileşim adaleti üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Özgen ve Turunç 2017	Örgütsel adaletin (dağıtım, prosedür, etkileşim) kişi-örgüt uyumuna anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Shen ve Legggett 2014	İnsan kaynakları uygulamalarının (seçme ve işe alma, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve yan haklar) örgütsel adalet (dağıtım, prosedür) üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
Şenol ve Öngel (2019)	İçsel pazarlama uygulamalarının (ödül, motivasyon, iletişim, çalışan seçimi, güçlendirme) örgütsel adalet (dağıtım, prosedür, etkileşim) anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
Yazıcı ve Yürür 2019	Birey örgüt uyumunun örgütsel adalet (dağıtım, prosedür, kişiler arası bilgi) üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Yeniçeri vd 2019	İçsel pazarlama uygulamalarının (ödül, motivasyon, iletişim, çalışan gelişimi) örgütsel adalet (dağıtım prosedür, etkileşim) üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Atar ve Konaklıoğlu 2016	İnsan kaynakları uygulamalarının (işe alma, seçim, eğitim) iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişleridir.
Bulmash ve Winokur 2020	Örgütsel girişimcilik fırsatlarının işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Girgen 2020	Örgütsel faktörlerin (iletişim, ödüllendirme, eğitim) iç girişimcilik (yaratıcılık, yenilikçilik, proaktiflik) üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişleridir.
Tekin ve Kara 2019	İç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğe anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.
Özkan ve Tosun 2020	İç girişimciliğin kişi-örgüt uyumuna anlamlı etkisini tespit etmişleridir.
Sucu 2021	İnsan kaynakları uygulamalarının (süreç, politikalar) iç girişimcilik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yönetim sürecinin anlamlı etkisini tespit edemezken yönetim politikalarının anlamlı etkisini tespit etmişlerdir.
Uygun ve Akın 2017	İçsel pazarlama uygulamalarının müşteri yönlülük ve iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkiler tespit edebilmişlerdir.

Temelinde geniş çaplı teknolojik altyapıyı barındıran sektörlerde hizmet kalitesi müşteri deneyimi sırasında anlaşılmaktadır. Müşterilerin beklentileri, algıları ve memnuniyetleri kullanımları sonrasında ortaya çıkmaktadır (Colorado ve Mesias, 2022: 271). Kullanıcılar, hizmetleri deneyimleri sonrasındaki görüşleri, hizmetlerin kullanımına devam edilmesini, sözleşme sonrasında tekrar satın alma niyetini ve hizmetleri başkalarına tavsiye etme niyetini etkiler. Servis sağlayıcılar bu durumda sürdürülebilir rekabet avantajı için her noktada müşteri deneyimini ön planda tutan aksiyonlar almaları gerekmektedir (Karaman, 2021: 1125). Ancak hizmet deneyiminden bekledikleri tatmini sağlayamayan müşteriler hizmet aldığı işletmeyi değiştirmeyi düşünebilirler. Bu durum rakip firmaları için bir fırsat ortaya çıkarmaktadır (Papa vd., 2022: 12). Böylesi bir rekabet ortamında müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların müşterileri elde tutabilme noktasında önemi daha ön planda çıkmaktadır. Kabiliyetli çalışanlar, müşteri şikâyetlerini etkili bir şekilde yöneterek müşterilerin elde tutulmasını sağlayabilir ve aynı zamanda yeni müşteri kazanımına katkı sağlayabilirler (Yazıcı ve Akyüz, 2023: 512). Rekabetçi sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajı bilinçli çalışanları ile sağlanabilir. Çalışanlara yönelik uygulanacak işletme içi faaliyetler ise çalışanların iş motivasyonunu artırarak müşteri odaklı bir anlayış çerçevesinde işlerini yürütmelerini sağlayabilir (Gwinji vd.,2020: 187). İçsel pazarlama uygulamaları çalışanların hedeflerini başarması için gerekli olan ihtiyaçlarına karşılık verir. Organizasyonun başarısına katkı sağlar. Bütün bu süreç sonunda çalışanları örgüte yaklaştırarak iş bağlılığına katkı sağlar (Mazzarolo, Mainardes ve Montemor, 2021: 814).

İşletme içinde yürütülen faaliyetleri çalışanların iş yönelik tutum ve davranışlarının örgüt kültürü çerçevesinde şekillenmesini sağlamaktadır. Yürütülen faaliyetlerin odak noktası örgütün amaçlarını temel alır ve çalışanların bu çerçevede oluşan kültüre uygun bir davranış sergilemesini sağlar (Wright vd., 2005: 5). Davranışsal kurama göre çalışanların örgütün stratejik hedeflerine katkı sağlayabilecek bir yaklaşım içerisinde olmaları için çalışanların davranışlarını bu yönde biçimleyecek uygulamalara odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Jackson, Schuler ve Riverto, 1989: 728-729). Örgüt içerisinde yürürlüğe alınan insan kaynakları uygulamaları çalışanların örgüt misyonuna uygun bir rol davranışı benimsemelerini sağlar. Hedeflenen performans düzeyine erişebilmek için örgüt içi etkinliği katkı sağlayan ekstra rol davranışları geliştirir (Jackson ve Schuler, 1995: 239). İçsel pazarlama örgüt içi uygulamaların pazarlama perspektifinde değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların rekabet edebilecek rol davranışlarına sahip olabilmesi için ihtiyaç duyulan uygulamalara odaklanır. Çalışanların işlerini müşteri odaklı bir yaklaşım içerisinde yürütmesini sağlamaktadır (Cahill, 1995: 43). Müşteri memnuniyeti ön planda tutacak ve hizmet kalitesini artıracak motive edici bir dizi eylemin yürürlüğe alınmasını gerektirmektedir. Bu uygulamalar neticesinde çalışanların iş tatminini artırarak örgüt ile daha derinde bir bağ kurması amaçlanmaktadır (Akyüz ve Yazıcı, 2022: 85). Bu noktada örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlarının müşteri odaklı bir davranış göstermeleri gerekmektedir. Bunun için ele alınacak uygulamalar çalışanların örgüt kültürüne daha iyi uyum sağlamalarını neden olabilmektedir (Ferdous ve Polonsky, 2014: 301-302). Yapılan alan yazın incelemesi sonucu geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H1: İçsel pazarlama uygulamalarının (eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim, esnek çalışma) kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

İşletme içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarını müşteri odaklı bir anlayış içerisinde etkileyebilecek düzeyde yürütülen uygulamaların sonuçlarını etkileyen bir faktör, çalışanların adalet algısıdır (Ajlouni vd., 2021: 463). Eşitlik teorisine göre çalışanlar işletme içerisindeki görevlerin çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığını sürekli bir değerlendirme içerisinde olmaktadır. Çalışanlar, Şirket içi kazanımların dağıtımının yapılmasında, sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirilmesine göre yapılmasına yönelik beklenti içindedirler. Ortaya koydukları emek karşılığında elde ettikleri kazanımların beklentilerini karşılayamaması durumu, adalet algılarını etkileyebilmektedir (Adams, 1965: 272). Çalışanlar sosyal varlıklardır. Örgüt içi prosedürler ve diğer kişilerle olan etkileşimlerine duygusal tepkiler verebilmektedir. Eğitim ve gelişim faaliyetleri, kariyer fırsatları, ücret ve ödüllendirme uygulamaları ve kimin sorumlulukları çerçevesinde ne düzeyde yetkilendirildiği gibi faaliyetler çalışanların adalet algısını etkilemektedir (Kurian, 2018: 11-12). Adalet kavramı çalışan ile örgüt arasındaki ilişkide kritik bir rol oynamaktadır. Adalet algısı, çalışanın iş memnuniyetini etkileyerek örgüt içi olası çatışmalarda uyumsuzluk yaratabilir. Bu durum çalışanların işten uzaklaşması ile sonuçlanabilir (Ngeleshi ve Dominic, 2020: 72). Çalışanların sessizleşmesine sebep olabilir. Bu durumda çalışanlar bilgi ve birikimlerini yönetim ve diğer bireyler ile paylaşmaktan çekinir. Olası sorunların önceden tespit edilerek önlem alınması zorlaşabilir (Sarrafoğlu ve Günsay, 2020: 85-86). Ayrıca çalışanların verimsiz iş davranışları sergilemesine sebebiyet verebilmektedir (Komari ve Sulistiowati, 2020: 207).

Alan yazında örgütse adalet kavramı, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti olarak 3 temel başlık altında incelenmektedir. Prosedür adaleti, örgüt içi uygulamaların kural ve nasıl yürütüleceği ile ilgilidir. Etkileşim adaleti, çalışanların yönetici ve diğer paydaşlar ile iletişimi sonucunda ortaya çıkar. Dağıtım adaleti ise örgüt içi uygulamaların çalışanlar arasında nasıl paylaştırıldığı ile ilgilidir (Özbek vd., 2016: 5-6). Çalışanlar, beklentileri doğrultusunda en iyi olanın ödülü hak edeceğini düşünebilir. Yalnız örgüt içi kaynaklar ve fırsatların çalışanlar arasında dağıtımını her zaman

beklenildiği gibi olmayabilir. Bu durum çalışanlarda bir eşitsizlik algısı oluşturabilmekte ve çalışanın süreçlere yönelik endişe duymasıyla sonuçlanabilmektedir (Farooq ve Farooq, 2014: 57).

Rekabetçi sektörlerde rekabet avantajı çalışanların pazarlama faaliyetlerine daha etkin katılımı ile sağlanabilir. Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlar, hizmetin sunumu esnasında müşteriler ile kuracakları karşılıklı etkileşim kalite algısını etkileyecektir (Kacarski ve Kovachevski, 2019: 15). Bu kapsamda şirketin çalışanlarına yönelik ortaya koyacağı faaliyetler, bir iç ürün olarak değerlendirilmelidir. Bu faaliyetler, çalışanların bilgi, birikim, pazarlama kabiliyeti, insan ilişkileri, iş tatminine olumlu katkı sağlayarak çalışanların hizmetleri kaliteli bir şekilde sunmasına katkı sağlamalıdır (Bruin, Robert-Lombard ve Meyer-Heydenrych, 2021). Çalışanların hizmet sunumunda elde ettikleri yetenek ve kabiliyetler, rekabet ortamında rakipler tarafında taklit edilmesi zor kaynaklar olarak görülmektedir (Huselid, 1995: 636). Bu kapsamda şirket içinde çalışanlara yönelik uygulanacak bilinçli faaliyetler pazarlama perspektifinde şirketin hedeflerinin başarısını etkileyeceği ifade edilebilir. Yalnız şirket içi uygulanan faaliyetlerin niteliğinin yanında bu faaliyetlerin çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı önemli bir konudur (Develioğlu ve Çelikler, 2016: 59). Rekabet perspektifinde şirket içinde ele alınan İçsel pazarlama uygulamalarının dağıtım sırasında çalışanların duygusal değerlendirmeleri örgütsel bağlılığı etkileyen bir kavramdır (Alves, Roberto ve Do Paço, 2015: 243). Dağıtımın adaletli oluşu çalışanların içsel süreçlere yönelik düşüncülerini etkilemektedir. Daha adil bir dağıtım çalışanların örgüt ile uyumuna etkileyerek işlerini daha tutkulu bir şekilde yürütmelerini sağlayabilir (Fesharaki ve Sehhat, 2017: 208). Bu durumun örgütün stratejik başarısına olumlu bir katkı sağlayacağı öne sürülebilir. Bu kapsamda yapılan açıklamalardan hareketle geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

H2: İçsel pazarlama uygulamalarının (eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim, esnek çalışma) dağıtım adaleti algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Dağıtım adaleti algısının kişi örgüt uyumu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: İçsel pazarlama uygulamalarının (eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim, esnek çalışma) kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının aracı etkisi vardır.

İç girişimcilik, bir organizasyon içerisinde ortaya çıkan fırsatların yaratıcı bir şekilde değerlendirilme farkındalığı olarak ifade edilebilir. Kişinin geçmiş bilgisi, eğitimi, öz yeterliliği ve içinde bulunduğu sosyal çevre ile kurduğu bağlar, iç girişimcilik yeteneklerini ortaya çıkaran unsurlardır (Ardichvili, Cardozo ve Ray, 2003: 106). Kurumsal inovasyona sahip olan çalışanlar, gerektiği durumda sistemin dışına çıkabilecek, risk alabilen yeteneklere sahip olarak örgüt içi fırsatları yakalayıp bireysel başarılarına katkı sağlarlar (Özkan ve Tosun, 2020: 328). Yalnız iç girişimcilik büyük ölçüde çalışanın bireysel bir özelliği olarak görülse de bu özelliklerin faydalı davranışlara dönüşebilmesi içinde bulunulan organizasyon çevresi ile yakından ilgilidir (Begeç ve Arun, 2021: 132). Organizasyon içinde yenilikçi, proaktif, risk alma, rekabetçi ve özerk davranışlar geliştirerek ve bu özelliklerini sosyal çevreleri ile bütünleştirerek işlerine yansıtılabilmelerini gerektirir (Pandey, Gupta ve Hassan, 2021: 1527). Çalışanlar iş ortamında müşteriler ile diğer departmanda görev yapan çalışanlar ile ve yöneticileri ile sürekli bir iletişim halindedir. Bütün bir etkileşim süreci çalışanların iş yapış biçimlerini etkileyebilmekte ve onların davranışlarını şekillendirebilmektedir (Gartner, Bird ve Starr, 1992: 14). İnsan kaynakları yönetim uygulamaları çerçevesinde çalışanların iç girişimcilik özelliklerini ortaya çıkaracak, onlara fırsat yaratacak düzeyde entegrasyon oluşturması halinde çalışanlar, şirketin stratejik hedeflerine katkı sağlayabileceği söylenebilir (Shimei ve Zhongming, 2008: 17). Bu faaliyetlerin iç müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı içerisinde uygulanması organizasyon içindeki birimlerin bilgi paylaşımını ve karşılıklı verimli çalışmasını sağlayarak müşterilere zamanında ve ihtiyaçları karşılayacak düzeyde hizmet sunumunu ortaya koyar (Kara ve Tekin, 2019: 1263). İşletmenin müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlarının bu etkileşim sürecinde ortaya çıkacak fırsatları satışa dönüştürme anlayışı içerisinde davranış geliştirmeleri onların rekabet yönlü iç girişimcilik özelliklerine sahip olmaları ile ilgilidir (Gameti, Collins ve Morrish, 2020: 8). Bu anlamda örgüt içi uygulanan faaliyetlerin çalışanların yetenek ve kabiliyetleri ile birleştiğinde ortaya çıkan etkileşim yaratıcı bir inovasyon ortaya çıkardığı ölçüde faydalıdır (Atar ve Konaklıoğlu, 2016: 106). Hizmet sektörü içinde telekomünikasyon ürünlerinin altyapıya bağlı teknik bilgilerinin değerlendirilerek müşterilere doğru bir şekilde sunumu bireysel olarak yetenekli, kolay kavrayabilme ve yüksek muhakeme yeteneği özellikleri gerektirmektedir (Ishaque ve Shahzad, 2016: 234). Buna bir de sektördeki rekabet eklendiğinde müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların rekabet avantajı oluşturmada etkisi daha fazla hissedilmektedir. Bu kapsamda çalışanların bireysel hedeflerini başarmaları için proaktif bir yaklaşım içerisinde müşteri ilişkilerini yönetmeleri gerekmektedir (Magocha, 2022: 4). Kurum içi süreçlerin çalışanların iç enerjilerini ortaya çıkaracak düzeyde bireysel özellikleri ile etkileşimi çalışanların işe yönelik kararlarında cesaretlendirebilir. Yeni olanı uygulama ve hesaplı risk alma yaklaşımı içerisinde çalışanların başarılı oldukları sürece kurum süreçleri ile bir uyum sağlayabilirler (Covin ve Slevin, 1991). İçsel pazarlama uygulamaları çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarına pozitif katkı sağlar. İş performansını geliştirerek rekabet avantajı için firmaya alternatif bir yol sağlar (Yu ve Barnes, 2010: 709). İçsel pazarlama kapsamında uygulanan faaliyetler çalışanların bireysel özellikleri ile birleşerek olumlu bir etkileşim oluşturduğunda çalışanın iş yerine yönelik bağlılığını artırır, işten ayrılmayı düşünmez, iş hatalarını azaltır, hizmet kalitesini artırır ve çalışanın işyerine yönelik

aidiyet duygusuna olumlu katkı sağlayarak müşterileri odaklı bir yaklaşımda bulunmalarını sağlar (Telli, Işıkay ve Demir, 2022: 89). Bu kapsamda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H5: İçsel pazarlama uygulamalarının (eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim, esnek çalışma) kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki, iç girişimciliğin yüksek olması durumunda içsel pazarlama uygulamalarının kişi örgüt uyumuna etkisi daha da artacaktır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bireysel ve kurumsal düzeyde hizmet sunulan bütün sektörler yön vermektedir. Ticari ve sosyal alanda kişiler işlerini daha kolay yürütebildiği teknolojilere yatırım yapmaktadır. Telekomünikasyon hizmetleri bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasına altyapı sağlaması sebebiyle sektörde önemli bir ticari büyüklüğe sahip olmaktadır. Böylelikle bu alanda hizmet veren işletme sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu durum sektörde rekabeti artırmaktadır. Her geçen gün farklı pazarlama stratejileri ile rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan servis sağlayıcılar dışsal pazarlama faaliyetlerine alternatif olarak içsel pazarlama faaliyetleri ile üstünlük sağlayabilir. Çalışanlarını iç müşteri olarak göreyerek yürütülecek içsel süreçler, çalışanları örgüt kültürüne daha yakın olmalarını sağlayarak çalışanların müşteri odaklı bir tutum içerisinde etkili hizmet sunmalarını sağlayabilir. Bu durumda örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin kişiyi örgüt kültürüne ne düzeyde yakın tuttuğu bu araştırmanın bir sorunsalını oluşturmaktadır.

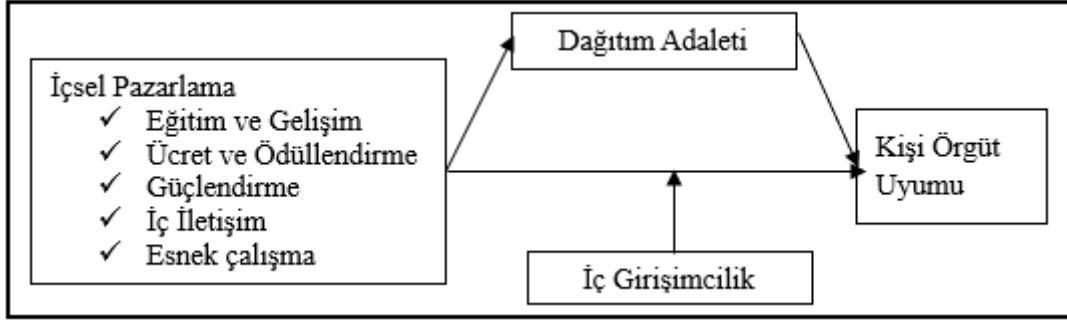
Çalışanlar işlerini yürütmeleri sırasında ortaya koydukları emek karşılığında elde ettiklerini, yakın çevreleri ile bir kıyaslama içerisinde girerler. Örgüt içerisinde ortaya çıkan faydanın çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı kişinin adalet algısını etkileyebilir. Eşitlik teorisi (Adams, 1965) kapsamında çalışanlar, işlerini yürütmeleri sırasında elde ettikleri faydaları çevreleri ile sürekli kıyaslama içerisinde bulurlar. Uygulamaların adaletli dağıtılması çalışanın moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek çalışanın daha uyumlu bir yaklaşım içerisinde hizmet sunmasını sağlayabilirken oluşabilecek adaletsizlik çalışanın tutumunu olumsuz etkileyebilir. Tutkulu çalışanların adaletsizlik yapıldığını düşünerek sessizleşmesi, onların örgütten uzaklaşmaları veya işlerini kalitesiz bir şekilde yürütmeleri ile sonuçlanabilir (Sarrafoglu ve Günsay, 2020: 86-87). Bu da müşterileri ile yeteri düzeyde ilgilenmemelerine ve müşteri kaybı ile sonuçlanabilir. Örgüt içi yürütülen içsel faaliyetlerin dağıtım sırasında çalışanların algısında nasıl bir etki oluşturduğu bu araştırmanın diğer bir sorunsalını oluşturmaktadır.

İç girişimcilik özelliği çalışanların iş yapış biçimini etkileyebilmektedir. Çalışanların fırsatlara açık olması, karar süreçlerinde daha cesur hareket edebilmeleri müşteri ilişkileri yönetiminde bir değer ortaya koymalarını sağlayabilir. Satış ve müşteri ilişkilerinde çalışanın başarısı, dönemlik hedeflerini tutturabilmeleri ile ölçülür. Bu durum onların yenilikçi ve proaktif bir anlayış içerisinde olmaları ile sağlanabilir. Bu anlamda çalışanların yenilikçi, proaktif ve cesur kararlar alabilme özelliklerini tetikleyecek düzeyde uygulanan şirket içi süreçlerin olası sonuçları, çalışanları şirket kültürü ile olumlu bir uyum sağlayabildiği ölçüde başarılı olacaktır. Şirket içi uygulamalar çalışanların beklentilerini karşılayarak iç girişimcilik özellikleri ile sinerji oluşturması örgüte uyumuna yönelik bir sonuç olabilir. Bu kapsamda içsel süreçler ile çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin etkileşiminin nasıl bir etki oluşturduğunun tespit edilmesi bu araştırmanın diğer bir sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu sebeple bu araştırmada içsel pazarlama uygulamaları olarak belirlenen eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim ve esnek çalışma boyutlarının kişi örgüt uyumuna etkisi ve bu etkide çalışanların dağıtım adaletinin aracı, iç girişimcilik özelliklerinin düzenleyici etkisi araştırılmıştır.

2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında içsel pazarlama uygulamalarının (eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim, esnek çalışma) kişi örgüt uyumuna etkisi ve bu etkide çalışanların dağıtım adaleti algısının aracı, iç girişimcilik özelliğinin düzenleyici etkisinin test edilmesi amacıyla tasarlanan araştırma modeli şekilde verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.4. Araştırmanın Evreni

Araştırma Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe hizmet veren bir firmanın müşteri ilişkileri çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Anketler, telekomünikasyon alanında hizmet veren bir işletmenin bütün müşteri ilişkileri çalışanlara gönderilerek 01.11.2022-30.12.2022 tarihleri aralığında elektronik olarak uygulanmıştır. Bazı çalışanların izinli, raporlu olmaları sebebiyle ulaşılamamıştır. Anketler 658 çalışanın katılımları ile tamamlanmıştır. Anket soruları toplamda 39 maddeden oluşmaktadır. Bunların 4 tanesi demografik bilgileri, 35 tanesi ise değişkenleri ölçümlemeye yöneliktir. Anketler, 5'li likert tipi ölçek kullanılarak cevaplar " 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne katılıyor ne katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum olarak düzenlenmiştir.

2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutları eğitim ve gelişim (5 madde), ücret ve ödüllendirme (5 madde), güçlendirme (4 madde), iç iletişim (4 madde), esnek çalışma (5 madde) olarak belirlenmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarının ölçek maddeleri Akyüz ve Yazıcı (2022), Ahmed Rafiq ve Saad, (2003), Frye vd. (2020), Giannikis ve Mihail (2011) ve Albion (2004)'un çalışmalarında kullanılan ölçek maddeleri değerlendirilerek uyarlanmıştır. Bağımlı değişken olan kişi örgüt uyumu (3 madde) ölçek maddeleri Netemeyer vd. (1997) ve Cable ve Derue (2002)'nin çalışmalarında kullanılan ölçek maddeleri değerlendirilerek uyarlanmıştır. Araştırmanın aracı değişkeni olan dağıtım adaleti algısı (4 madde) ölçek maddeleri Niehoff ve Moorman (1993), Colquitt (2001) ve Yüksekbilgili ve Hatipoğlu (2015)'nin çalışmalarında kullanılan ölçek maddeler değerlendirilerek oluşturulmuştur. Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan iç girişimcilik (5 madde) ölçek maddeleri Erbir ve Yılmaz (2019) ve Şeşen (2010)'un çalışmalarında kullanılan ölçek maddeler değerlendirilerek oluşturulmuştur.

3. Analiz ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen veri setinin analiz yapısal eşitlik modellemesi ile yapılmıştır. Yapısal eşitlik model analizleri varyans ve kovaryans temelli analizler ile yürütülmektedir. Her iki yöntemin belirli kolaylıklar ve tercih sebepleri bulunabilmektedir. Haenlein ve Kaplan, 2004: 285; Vilares, Almeida ve Coelho, 2010: 289). Varyans temelli analizler, parametrelerin normal dağılımını gerektirmez. Bu sebeple nonparametrik testler için tercih sebebidir (Hair vd., 2018: 5). Ayrıca her bir yapıyı açıklamak için tek değişkenle analizler yapılabildiği gibi düşük örneklemeler ile de çalışabilmektedir (Yıldız, 2021: 23). Kısmi en küçük kareler yöntemi varyans temelli bir analiz olup yapısal model analizlerinde sıklıkla kullanılmaktadır (Hulland, Ryan ve Rayner, 2010: 309; Chin, 2010: 663). Kısmi en küçük kareler yönteminde gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arası nedensel ilişkiye göre yapı reflektif veya formatif seçilebilmektedir (Gabriela, 2011: 1-2). Nedenselliğin gizil yapıdan gözlenen değişkenlere doğru olduğunda yapı reflektif olarak belirlenmektedir (Çakır, 2020: 45). Kısmi en küçük kareler yönteminde yapı reflektif olarak belirlendikten sonra değerlendirmesi için indikatör ve iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme ve ayrışma geçerlilik testleri uygulanır. Ardından yapısal model değişkenlerine ait anlamlılık testleri değerlendirmeye alınır (Ringle vd., 2020: 1625). Bu araştırmanın veri analizleri, normallik varsayımı gerektirmemesi, karmaşık model analizlerinde daha gerçekçi sonuçlar vermesi ve görsel bir arayüz sağlaması sebebiyle Smart PLS istatistik programı ile yürütülmüştür.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri, cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi ve öğrenim durumu bilgilerini kapsamaktadır. Bilgiler tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	Yüzde	Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
18-30	35	5,3	1 yıldan az	13	2
31-35	164	24,9	1-5 yıl arası	22	3,3
36-40	255	38,8	6-10 yıl arası	161	24,5
41-45	96	14,6	11-15 yıl arası	306	46,5
46-50	77	11,7	16-20 yıl arası	17	2,6
51 ve üzeri	31	4,7	21-25 yıl arası	93	14,1
Toplam	658	100	26-30 yıl arası	35	5,3
Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde	31 yıldan fazla	11	1,7
Lise	58	8,8	Toplam	658	100
Ön Lisans	29	4,4	Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Lisans	444	67,5	Kadın	387	58,8
Yüksel Lisans	125	19	Erkek	271	41,2
Doktora	2	0,3	Toplam	658	100
Toplam	658	100			

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların %58,8'i kadın, %41,2'si erkektir. Bu verilerden müşteri ilişkileri birimlerinde kadın çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, %5,3'ü 18-30 yaş aralığında, %24,9'u 31-35 yaş aralığında, %38,8'i 36-40 yaş aralığında, %14,6'sı 41-45 yaş aralığında, %11,7'si 46-50 yaş aralığında, %4,7'si 51 yaş ve üzeri yaşta oldukları görülmektedir. Bu verilerden katılımcıların büyük bir kısmının genç ve orta yaşlı çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, %2'si 1 yıldan az, %3,3'ü 1-5 yıl arası, %24,5'i 6-10 yıl arası, %46,5'i 11-15 yıl arası, %2,6'sı, 16-20 yıl arası, %14,1'i 21-25 yıl arası, %5,3'ü 26-30 yıl arası, %1,7'si ise 31 yıldan fazla süre ile çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle kurumdaki işgücü devir hızının oldukça düşük olduğu ve katılımcıların uzun süreler kurumda görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde, %8,8'i lise, %4,4'ü ön lisans, %67,5'i lisans, %19'u yüksek lisans, %0,3'ü ise doktora derecesinde eğitim seviyesine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu verilerden müşteri ilişkileri çalışanlarının genelde lisans mezunlarından oluştuğu ve eğitim düzeylerinin nispeten yüksek olduğu söylenebilir.

3.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

PLS-SEM veri setinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi için 3 katsayı hesaplar. Bunlar Cronbach alpha, birleşik güvenilirlik (composite reliability) rho_A ve rho_C olarak çıktı verir. Bu katsayılar $\geq 0,7$ olması durumunda ölçüm modelinin iç tutarlılık güvenilirliğini sağladığını gösterir (Manley vd., 2020). Modelin birleşme geçerlilik için ise her bir faktör için açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayılarının $\geq 0,5$ olması gerekmektedir (Barroso, Carrion ve Roldan, 2010: 434). Analizler sonucunda ücret ve ödüllendirme faktörüne ait AVE değerinin 0,5'in altında kaldığı tespit edilmiştir. Bu sebeple faktör yükü düşük olan ÜÖ4 ve ÜÖ5 indikatörleri modelden çıkartılarak hesaplama yeniden yapılmıştır.

Tablo 3. Güvenirlilik ve geçerlilik analiz sonuçları

Faktörler	Cronbach's alpha	Birleşik Güvenirlilik (rho_a)	Birleşik Güvenirlilik (rho_c)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Eğitim ve gelişim	0,877	0,882	0,878	0,591
Ücret ve ödüllendirme	0,782	0,782	0,775	0,536
Güçlendirme	0,916	0,917	0,915	0,730
İç iletişim	0,810	0,827	0,808	0,519
Esnek Çalışma	0,944	0,956	0,941	0,765
Kişî örgüt uyumu	0,891	0,895	0,892	0,733
Dağıtım adaleti	0,860	0,861	0,860	0,606
İç Girişimcilik	0,852	0,877	0,849	0,538

Tablo 3 incelendiğinde her bir faktör için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,7'den büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca açıklanan ortalama varyans katsayılarının 0,5'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sebeple ölçüm modelinin birleşme geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır.

PLS-SEM analizinde indikatörlerin gizil yapılara olan katkıları faktör yükleri ile belirlenir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yüklerin 0,708'in üzerinde olması önerilir (Hair vd., 2021: 186). Katsayıların 0,4'ün altında olması durumunda açıklanan ortalama varyans katsayılarına bakılır. Eşik değerinin altında olan katsayılar ilgili madde modelden çıkartılarak analiz tekrarlanır (Yıldız, 2021: 66).

Tablo 4. Değişkenlere ait faktör yükleri

Ölçek	İfadeler	Faktör Yükü	Ort.	SS.
DA1	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	0,735	2,93	1,15
DA2	İş yerinde terfi, görevlendirme veya ödüllendirmeler adil bir şekilde yapılır.	0,810	2,4	1,21
DA3	İşimde sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	0,765	2,89	1,16
DA4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	0,802	2,78	1,13
EG1	İş yerimde, daha iyi performans elde etmem için gelişimime önem verilmektedir.	0,792	3,39	1,16
EG2	İş yerimin personeline işi için verdiği eğitim, seminer vb. yeterlidir.	0,713	3,03	1,15
EG3	İş yerimde, çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi bir yatırım olarak görülmektedir.	0,828	3,34	1,11
EG4	Çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi iş yerimde devam eden bir süreçtir.	0,824	3,55	1,06
EG5	İş yerimde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenmektedir.	0,673	3,37	1,12
EÇ1	İş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarla başa çıkabilmek için esnek çalışma düzenlemeleri benim için çok önemlidir.	0,978	3,6	1,08
EÇ2	Esnek çalışma düzenlemeleri, işyerindeyken işime daha fazla odaklanmamı sağlıyor.	0,717	3,42	1,1
EÇ3	Esnek çalışma düzenlemeleri, şirketin verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	0,813	3,49	1,06
EÇ4	Esnek çalışma düzenlemeleri genellikle morali artırır ve iş/yaşam kalitesini iyileştirir.	0,794	3,59	1,08
EÇ5	Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.	1,032	3,51	1,04
G1	İş yerim, çalışanların işlerini yürütürken kendi kararlarını almaları konusunda destek verir.	0,839	3,08	1,08
G2	İş yerim çalışanlarını insiyatif alma konusunda destekler.	0,793	3,12	1,07
G3	İş yerim, çalışanların kendilerine güven duygularını güçlendirmelerini destekler.	0,891	3,11	1,07
G4	İş yerim, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmalarına imkân sağlar.	0,891	2,94	1,09
KÖU1	Kişisel değer yargılarımın şirketimin değerleri ve şirket kültürüyle paralellik gösterdiğini düşünüyorum.	0,799	3,29	1,07
KÖU2	Kişilere gösterilmesi gereken ilgi ve yaklaşım konusunda şirketimin gösterdiği yaklaşım bence doğru ve yerinde bir yaklaşımdır.	0,911	2,91	1,1
KÖU3	Hayatta değer verdiğim şeyler konusunda şirketimin aldığı kararlar, sergilediği tutum ve yaklaşımlar benzerlik göstermektedir.	0,855	3,03	1,05
ÜÖ1	Yaptığım işe göre aldığım maaş miktarı makuldür.	0,680	2,18	1,08
ÜÖ2	Diğer iş yerlerinde benzer pozisyonlara kıyasla makul bir ücret almaktayım.	0,691	2,34	1,11
ÜÖ3	İş yerimde başarılı çalışanlar ödüllendirilir.	0,817	2,88	1,11
İG1	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	0,689	4,24	0,73
İG2	Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	0,732	4,25	0,72
İG3	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	0,530	4,08	0,84
İG4	İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.	0,688	4,09	0,78
İG5	İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en	0,962	4,01	0,82

	önde olmaya çalışırım.			
İİL1	Kurum içi iletişimde (internet, e-mail, video konferans vb. gibi) olanaklar yeterlidir.	0,512	4,03	0,9
İİL2	Kurum içi iletişim iş süreçlerinin yerine getirilmesinde yeterlidir.	0,737	3,59	0,99
İİL3	İş yerim, personeli ile iletişimde doğru kanalları kullanmaktadır.	0,808	3,51	1,02
İİL4	İş yerimde bilgi akışı hızlıdır.	0,787	3,47	1,07
Faktör analizi sonunda çıkartılan sorular; ÜÖ4: İş yerimde ödüllendirme, hedeflerin başarılmasına yönelik uygulanır. ÜÖ5: Çalışanlar, neden ve nasıl ödüllendirildikleri konusunda bilgilendirilir.				

Tablo 4 incelendiğinde her bir faktörün eşik değerini üzerinde yüklediği görülmektedir. Ayrıca açıklanan ortalama varyans katsayıları da eşik değerini üzerinde olması sebebiyle her bir indikatörün ilgili faktör altında yeteri kadar yüklediği ifade edilebilir.

Ayrışma geçerliliği için değerlendirilmesi gereken bir diğer ölçüt Fornel-Larcker ölçütüdür. Fornel-Larcker ölçütünün sağlanabilmesi için matrisi oluşturan her bir gizil yapının katsayısının, matrisin köşegenlerini oluşturan katsayılardan küçük olması gerekmektedir (Yıldız, 2021: 71). Ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için değerlendirilmeye alınan bir diğer ölçüt Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) matris katsayılarıdır. Geçerliliğin sağlanabilmesi için her bir gizil değişken için katsayı değerinin $\leq 0,9$ olması gerekmektedir (Hair vd., 2018: 9).

Tablo 5. Fornel-Larcker Kriteri Tablosu

	DA	EG	EÇ	G	KÖU	ÜÖ	İG	İİL
DA	0,779							
EG	0,653	0,769						
EÇ	0,209	0,127	0,875					
G	0,805	0,712	0,161	0,854				
KÖU	0,852	0,668	0,194	0,747	0,856			
ÜÖ	0,829	0,624	0,143	0,695	0,676	0,732		
İG	0,152	0,265	0,310	0,259	0,291	0,118	0,734	
İİL	0,650	0,690	0,148	0,709	0,675	0,570	0,308	0,721

Tablo 5 incelendiğinde matriste köşegenleri oluşturan katsayıların diğer katsayılardan büyük olduğu görülmektedir. Yalnızca Ücret ve ödüllendirme faktöründe köşegen katsayısı küçük kalmıştır. Bunun için HTMT katsayıları incelenmelidir.

Tablo 6. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) Katsayıları Tablosu

	DA	EG	EÇ	G	KÖU	ÜÖ	İG
EG	0,653						
EÇ	0,208	0,124					
G	0,804	0,710	0,159				
KÖU	0,850	0,668	0,193	0,745			
ÜÖ	0,819	0,617	0,136	0,682	0,666		
İG	0,151	0,263	0,318	0,255	0,289	0,111	
İİL	0,638	0,694	0,147	0,701	0,673	0,550	0,327

Tablo 6 incelendiğinde her bir gizil değişkene ait katsayı değerinin eşit değerin altında olduğu görülmektedir. Bu durumda yapının ayrışma geçerliliğini sağladığı anlaşılmaktadır.

3.3. Yapısal Model Analizi

Smart-PLS ile yapısal model analizlerinde ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra yapısal model analizlerine geçilebilir. Bunun için faktörler arası doğrusallık testi için VIF ≤ 5 katsayıları incelenir. Ayrıca bağımlı değişkenlerin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığının tespiti için R^2 katsayıları incelenmelidir (Sarstedt ve Ringle, 2014; Henseler, Ringle ve Sinkovics, 2009). R^2 katsayısının 0,75'in üzerinde bir değer alması güçlü bir açıklama oranına sahip olduğunu göstermektedir (Ringle vd., 2020: 1627). Değişkenlere ait VIF katsayıları ve R^2 değerleri tablo da verilmiştir.

Tablo 7. Bağımlı bağımsız değişkenler arası doğrusallık analizi (VIF) ve R² Katsayıları

VIF Katsayıları	DA	KÖÜ	VIF Katsayıları	DA	KÖÜ	R ²	Düzeltilmiş R ²
DA		4,993	İG		1,383	DA	0,795
EG	2,477	2,533	İG x EÇ		1,924	KÖÜ	0,790
EÇ	1,031	1,201	İG x İİL		3,202		
G	2,969	3,883	İG x EG		2,194		
ÜÖ	2,083	3,419	İG x ÜÖ		1,714		
İİL	2,351	2,680	İG x G		3,321		

Tablo 7 incelendiğinde bağımlı bağımsız değişkenler arası katsayıları eşik değerinin altında olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenler arası doğrusallık probleminin olmadığı ifade edilebilir. Ayrıca kişi örgüt uyumu ve dağıtım adaleti bağımlı değişkenlerinin bağımsız değişkenler (eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim, esnek çalışma) tarafında %78,6 ve %79,4 oranı ile güçlü düzeyde bir açıklanma değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.4. Hipotez testleri

Smart-PLS ile yapısal eşitlik model analizlerinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin anlamlılığı ve etki düzeyi belirlenmesi regresyon analizleri ile tespit edilmektedir. Değişkenler arası etki düzeyi (β) katsayıları ile tespit edilir. Analizler %95 güven aralığında t istatistiğinin 1,96'dan büyük değeri, p değerinin ise 0,05'ten küçük değeri için hipotezin istatistiksel olarak anlamlılığına karar verilir. Katsayının (+) değeri pozitif etkinin olduğu, (-) değeri negatif etkinin olduğunu gösterir (Sleimi ve Emeagwali, 2017: 52-53). Tabloda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini, t ve p istatistik değerleri verilmiştir.

Tablo 8. Hipotez testleri toplam etkiler

	Katsayılar	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	t istatistiği	p değeri	Sonuç
EG => KÖÜ	0,136	0,131	0,063	2,152	0,032	H ₁₁ : Kabul
ÜÖ => KÖÜ	0,234	0,236	0,056	4,178	0,000	H ₁₂ : Kabul
G => KÖÜ	0,335	0,333	0,066	5,031	0,000	H ₁₃ : Kabul
İİL => KÖÜ	0,202	0,206	0,063	3,204	0,001	H ₁₄ : Kabul
EÇ => KÖÜ	0,059	0,06	0,034	1,756	0,079	H ₁₅ : Red

Yapılan analizler neticesinde içsel pazarlamanın alt boyutlarının kişi örgüt uyumu üzerindeki etkileri ve anlamlılıkları Tabloda görülmektedir. Eğitim gelişimin kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,136$; $p<0,05$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, Ücreti ve ödüllendirmenin kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,234$; $p<0,05$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, Güçlendirmenin kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,335$; $p<0,05$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, İç İletişimin kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,202$; $p<0,05$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄ hipotezleri kabul edilmiştir. Esnek çalışmanın kişi örgüt uyumu üzerinde ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durumda H₁₅ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9. Direkt etkiler

	Katsayılar	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	t istatistiği	p değeri	Sonuç
DA => KÖÜ	0,805	0,829	0,133	6,052	0,000	H ₃ : Kabul
EG => DA	-0,001	-0,003	0,055	0,026	0,979	H ₂₁ : Red
ÜÖ => DA	0,507	0,508	0,053	9,489	0,000	H ₂₂ : Kabul
G => DA	0,387	0,389	0,062	6,269	0,000	H ₂₃ : Kabul
İİL => DA	0,079	0,079	0,055	1,432	0,153	H ₂₄ : Red
EÇ => DA	0,062	0,063	0,027	2,332	0,020	H ₂₅ : Kabul
Direkt Etki						
EG => KÖÜ	0,128	0,124	0,068	1,882	0,060	

ÜÖ => KÖÜ	-0,151	-0,159	0,094	1,605	0,109
G => KÖÜ	-0,016	-0,031	0,095	0,172	0,863
İİL => KÖÜ	0,109	0,111	0,072	1,504	0,133
EÇ => KÖÜ	-0,005	-0,007	0,033	0,154	0,877

Araştırmanın ara değişkenlerinin modele dâhil olduğunda yapılan analizlerin sonuçları tabloda görülmektedir. Eğitim gelişimin dağıtım adaleti algısı üzerinde ($p>0,05$) ve iç iletişimin dağıtım adaleti algısı üzerinde ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durumda H_{21} , H_{24} hipotezleri reddedilmiştir. Ücret ve ödüllendirmenin dağıtım adaleti algısı üzerinde ($\beta=0,507$; $p<0,05$), Güçlendirmenin dağıtım adaleti algısı üzerinde ($\beta=0,387$; $p<0,05$), Esnek çalışmanın dağıtım adaleti algısı üzerinde ($\beta=0,062$; $p<0,05$) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilebilmiştir. Bu durumda H_{21} , H_{23} , H_{25} hipotezleri kabul edilmiştir. Dağıtım adaletinin kişi örgüt uyumu üzerinde ($\beta=0,387$; $p<0,05$) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın aracı etki analizleri Zhao, Lynch ve Chen, (2010) referans alınarak yapılmıştır. İlgili çalışmada aracı etki endirekt ve direkt etkinin anlamlılığına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Yalnızca endirekt etki etki, endirekt etkinin anlamlı, direkt etkinin anlamsız olduğu durumlar için tanımlanmıştır. Analiz sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Endirekt etkiler ve hipotez testi sonuçları

	Kat sayılar	Örnek Ort.	S. S.	t değeri	p değeri	Güven aralığı		Sonuç
						2,5%	97,5%	
EG>DA>K ÖÜ	-0,001	-0,003	0,046	0,025	0,980	-0,101	0,084	H_{41} : Red
ÜÖ>DA>K ÖÜ	0,408	0,422	0,086	4,734	0,000	0,283	0,614	H_{42} : Kabul
G>DA> KÖÜ	0,312	0,323	0,076	4,108	0,000	0,184	0,471	H_{43} : Kabul
İİL>DA>K ÖÜ	0,063	0,065	0,047	1,348	0,178	-0,022	0,163	H_{44} :Red
EÇ>DA>K ÖÜ	0,050	0,053	0,025	1,992	0,047	0,006	0,104	H_{45} : Kabul

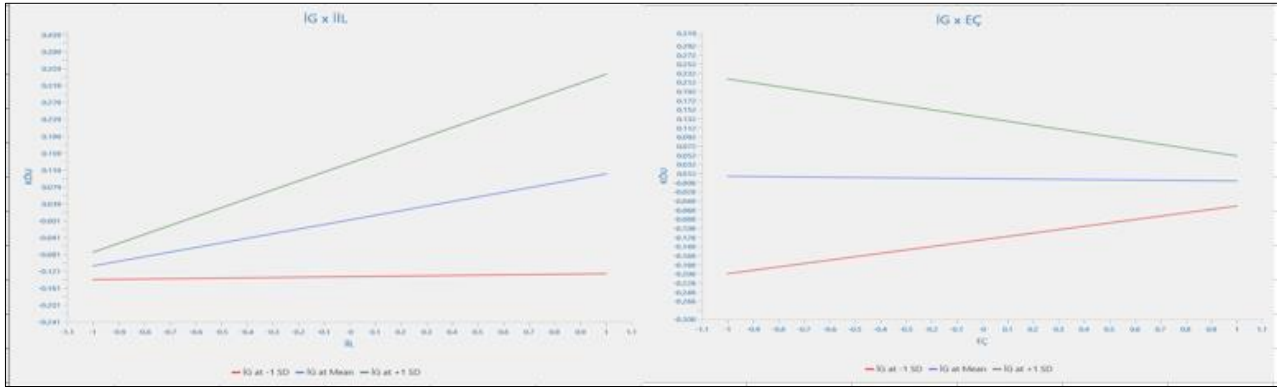
Tablo 10 incelendiğinde eğitim ve gelişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin endirekt etkisi ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğundan ve iç iletişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin endirekt etkisi ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamsız olduğundan eğitim gelişim ve iç iletişim boyutlarının kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin aracı etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H_{41} ve H_{44} hipotezleri reddedilmiştir. Ücret ve ödüllendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin endirekt etkisi ($\beta=0,408$; $p<0,05$) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır. Ücret ve ödüllendirmenin kişi örgüt uyumuna direkt etkisi ($p>0,05$) anlamsız olduğundan aracılık etkinin yalnızca endirekt etkili olduğu anlaşılmaktadır. Güçlendirmenin kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin endirekt etkisi ($\beta=0,312$; $p<0,05$) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır. Güçlendirmenin kişi örgüt uyumuna direkt etkisi ($p>0,05$) anlamsız olduğundan aracılık etkinin yalnızca endirekt etkili olduğu anlaşılmaktadır. Esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaletinin endirekt etkisi ($\beta=0,05$; $p<0,05$) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır. Esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna direkt etkisi ($p>0,05$) anlamsız olduğundan aracılık etkinin yalnızca endirekt etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{42} , H_{43} , H_{45} hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapısal model uygulamalarında düzenleyici etkinin varlığı, düzenleyici değişkenin bağımsız değişkenle etkileşimi sonucu oluşan etkileşim teriminin bağımlı değişken üzerindeki anlamlılığının test edilmesi ile tespit edilir (Baron ve Kenny, 1986:1174). Bağımlı değişken ile düzenleyici değişken arasındaki etkileşim, bu değişkenlerin matematiksel olarak çarpımı ile bulunur ve etki düzeyi çoklu regresyon analizi ile tespit edilir (Kline, 2016:424). Bu kapsamda yapılan düzenleyici etki analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Düzenleyici etki analiz sonuçları

	Katsayılar	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	t istatistiği	p değeri	Sonuç
İG => KÖÜ	0,134	0,136	0,039	3,449	0,001	
İG x EG => KÖÜ	0,011	0,007	0,055	0,198	0,843	H ₅₁ : Red
İG x ÜÖ => KÖÜ	-0,011	-0,012	0,049	0,227	0,820	H ₅₂ : Red
İG x G => KÖÜ	-0,039	-0,039	0,073	0,531	0,596	H ₅₃ : Red
İG x İİL => KÖÜ	0,102	0,105	0,050	2,024	0,043	H ₅₄ : Kabul
İG x EÇ => KÖÜ	-0,079	-0,079	0,038	2,091	0,037	H ₅₅ : Kabul

Yapılan analiz sonuçlarına göre eğitim ve gelişim boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici etkisinin etkileşim terimi (eğitim ve gelişim x iç girişimcilik) ($p>0,05$), ücret ve ödüllendirme boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinin etkileşim terimi (ücret ve ödüllendirme x iç girişimcilik) ($p>0,05$), güçlendirme boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinin etkileşim terimi (güçlendirme x kişi örgüt uyumu) ($p>0,05$) istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu sebeple eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme boyutlarının kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda H₅₁, H₅₂, H₅₃ hipotezleri reddedilmiştir. İç iletişim boyutunun kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici etkisinin etkileşim terimi (iç iletişim x iç girişimcilik) ($\beta=0,102$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin etkileşim terimi ($\beta= -0,079$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlüdür. Bu sebeple iç iletişim ve esnek çalışma boyutlarının kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H₅₄ ve H₅₅ hipotezleri kabul edilmiştir.



Şekil 2. İç iletişimin ve esnek çalışma boyutlarının kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici etkisine ait basit eğim grafiği

Şekil 2 incelendiğinde iç iletişimin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici değişken olarak iç girişimcilik yüksek olduğunda ilişki daha güçlü ve pozitif yönlü, iç girişimcilik düşük olduğunda ilişki daha zayıftır. Esnek çalışmanın kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin düzenleyici değişken olarak iç girişimcilik yüksek olduğunda ilişki daha güçlü ve negatif yönlü, iç girişimcilik düşük olduğunda ilişki daha zayıf ve pozitif yönlüdür.

Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde müşterilerin talep ve ihtiyaçlarındaki değişime paralel olarak teknoloji alanında sürekli gelişmeler yaşanmaktadır. Her geçen gün yaşamı daha da kolaylaştıran bir uygulama hayatımızda yer bulmaktadır. Çeşitli alanlarda perakende veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, iş yürütme uygulamalarını dijitalleştirdikçe iletişim teknolojilerine daha da bağlı olmaktadır (Bekar vd., 2022: 367). Teknolojiye olan bağlılık altyapı gerektiren hizmetleri gerekli kılmaktadır. Bu durum telekomünikasyon teknolojilerinin birçok alana temel oluşturduğunu göstermektedir. Ticari ve sosyal alandan gelen bu talebe arz oluşturabilmek adına telekomünikasyon alanında hizmet veren işletmeler sürekli bir rekabet içerisinde bulunmaktadır (Bansal, Anand ve Agrawal, 2021: 716). Bu rekabet ortamında başarılı olabilmek için müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanların firma sadakatini sağlayarak müşteri odaklı bir yaklaşım içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu durumda firmanın içsel uygulamaları, çalışanların şirket kültürüne uyum sağlamalarını sağlayarak müşterileri ile daha etkili ilgilenmeleri ile sonuçlanabilir. Bu süreç içerisinde uygulamaların dağıtım sırasında ortaya çıkan adalet algısı ve çalışanların iç girişimcilik özellikleri şirket kültürüne uyum sürecine etki eden ara değişken rolü bulunabilmektedir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modelinde içsel pazarlama uygulamaları olarak belirlenen eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme, iç iletişim ve esnek çalışma

boyutlarının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların adalet algısının aracı, iç girişimcilik özelliklerinin düzenleyici rolü araştırılmıştır.

İçsel pazarlama uygulamalarının eğitim ve gelişim boyutunun kişi örgüt uyumuna 0,136'lık bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesinde Autry ve Wheeler (2005), Kasakende, Nasiima ve Otengi, (2020), Pare ve Tremblay (2007), Awan vd. (2015) gibi araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar ile uyumludur. Bu durumda eğitim gelişim faaliyetlerinin kişinin örgüt kültürüne uyumunu artıran bir süreç olduğu ifade edilebilir. Ara değişken incelemesinde dağıtım adaleti algısının aracılık rolü tespit edilememiştir. Çalışanların iç girişimcilik özelliğinin anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde çalışanlar için uygulanan eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanların bireysel yetkinliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik uygulanması, yüz yüze eğitimlere öncelik verilmesi, işin yalnızca fonksiyonel özelliklerine yönelik değil daha geniş çerçevede çalışanların ilgi alanlarına yönelik uygulanması önerilebilir.

İçsel pazarlama uygulamalarının ücret ve ödüllendirme boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde 0,234'lük bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesi sonucunda Kasakende vd. (2020), Şenol ve Öngel (2019), Kılınç vd. (2020), Xiaojun ve Peilan, (2009), Pare ve Tremblay (2007) şeklindeki araştırmacıların elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir. Bu durumda ücret ve ödüllendirme faaliyetlerinin kişinin örgüt kültürüne uyumunu artıran süreçler olduğu ifade edilebilir. Bu sebeple ücret ve ödüllendirme politikalarının çalışanlarda tatmin sağlayacak düzeyde sağlanması başarıya olumlu bir katkısı olabileceği söylenebilir. Ücret ve ödüllendirme uygulamasının, çalışanların dağıtım adaleti algısı üzerinde 0,507'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların dağıtım adaleti algısının ise kişi örgüt uyumuna 0,805'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ücret ve ödüllendirme uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların dağıtım adaleti algısının 0,408'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir aracı etkisi olduğu ortaya konmuştur. Elde edilen bu sonuçlar yapılan literatür incelemesinde Ajlouni vd (2021), Çelik ve Damar (2017), Farooq ve Farooq (2014), Fesharaki ve Sehhab (2017), Köksal (2017), Lee ve Chui (2019), Özgen ve Turunç (2017), Shen ve Leggett (2014), Şenol ve Öngel (2019), Yeniçeri, Çınar ve Aydın, (2020) gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir. Bu durumda ücret ve ödüllendirmenin şirket içinde dağıtımının çalışanların adalet algısını etkilediği anlaşılmaktadır. Çalışanlar, ücret ve ödüllendirmenin yanında nasıl dağıtıldığıyla da yakından ilgilendikleri ifade edilebilir. Bu durumda şirket için ücret ve ödüllendirme uygulamalarının daha dikkatli ve adil bir şekilde dağıtılması çalışanları olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. (Farooq ve Farooq, 2014: 56-57). Ücret ve ödüllendirme uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin düzenleyici bir rolü tespit edilememiştir. Bu durum çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin farklı yönde ilgilenimlerinin olabileceği ifade edilebilir.

İçsel pazarlama uygulamasının güçlendirme boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde 0,335'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesi sonucunda Şenol ve Öngel (2019), Pare, Tremblay, Montreal, (2007), Xiaojun ve Peilan (2009) gibi araştırmacıların elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir. Bu durumda çalışanların işlerine yönelik cesaretlendirilmeleri, yetkilendirilmeleri ve güçlendirilmeleri onları şirket kültürüne uyum sürecine katkı sağlayacaktır. Ayrıca güçlendirme uygulamasının, çalışanların dağıtım adaleti algısı üzerinde 0,387'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısının, kişi örgüt uyumuna 0,805'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte güçlendirme uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların dağıtım adaleti algısının 0,312'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir aracı etkisi olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar yapılan yazın incelemesinde Ajloini vd. (2021), Fesharaki ve Sehhat (2017), Lee ve Chui (2019), Shen ve Leggett (2014) şeklindeki araştırmacıların yaptıkları çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar ile örtüşmektedir. Bu durumda çalışanların şirket içi iş süreçlerine yönelik güçlendirilmelerinin yanında bu yetkilendirmenin çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığıın daha da önemsendiği anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışanlara eşit fırsat yaratacak şekilde yetkilendirmenin yapılmasına dikkat edilmesi çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir (Akyüz ve Yazıcı, 2022: 86). Güçlendirme uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin düzenleyici bir rolü tespit edilememiştir. Bu durum çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin farklı yönde ilgilenimlerinin olabileceği söylenebilir.

İçsel pazarlama uygulamasının iç iletişim boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde 0,202'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesinde Kılınç vd. (2020), Lings, Beatson ve Gudergan, (2008), Pare vd. (2007) gibi araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri sonuçlar ile uyumludur. Bu durumda iç iletişim uygulamasının çalışanların şirket kültürüne uyum sürecine katkı sağlayan bir uygulama olduğu anlaşılmaktadır. İç iletişim uygulamalarının bütün çalışanları içine alacak şekilde geliştirilmesi uyum sürecinde olumlu katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte iç iletişim faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna etkisinde dağıtım adaleti algısının anlamlı düzeyde aracılık rolü tespit edilememiştir. Öte yandan işletmede uygulanan iç iletişim faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin 0,102'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı düzeyde düzenleyici bir rolü olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç yapılan yazın incelemesinde Girgen, (2020), Tekin ve Kara (2019), Uygun ve Akın

(2017) şeklindeki araştırmacıların yaptıkları çalışmalarla benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bu durumda iç girişimciliği yüksek olan çalışanların özelinde şirket içi iletişim faaliyetlerinin artması durumdan şirket kültürüne uyum sürecine daha çok katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

İçsel pazarlama uygulamasının esnek çalışma boyutunun kişi örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçtan esnek çalışma uygulamalarının müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran çalışanlar üzerinde daha etkili bir şekilde uygulanması gerektiği anlaşılmaktadır. Esnek çalışma uygulamasının, çalışanların dağıtım adaleti algısı üzerinde 0,062'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısının, kişi örgüt uyumuna 0,805'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Esnek çalışma uygulamasının kişi örgüt uyumuna etkisinde çalışanların dağıtım adaleti algısının 0,05'lik bir katsayı ile pozitif ve anlamlı bir aracı etkisi olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, yapılan yazın incelemesinde Bulmash ve Winokur (2020), Özkan ve Tosun (2020), Sucu (2021) gibi araştırmacıların çalışmalarındaki ile uyumludur. Bu sonuçtan esnek çalışma uygulamalarının nasıl dağıtıldığına çalışanlar tarafında daha çok önemsendiği anlaşılmaktadır. Bu durumda iş yerlerinde esnek çalışma uygulamalarının daha adil bir şekilde dağıtılması, şirket kültürüne uyum sürecine katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Ayrıca esnek çalışma faaliyetlerinin kişi örgüt uyumuna etkisinde iç girişimciliğin -0,079'luk bir katsayı ile negatif ve anlamlı düzeyde düzenleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç neticesinde iç girişimciliği düşük olan çalışanlar üzerinde esnek çalışma uygulamalarının çalışanların şirket kültürüne uyum sürecine pozitif yönde katkı sağlandığı izlenmiştir. Ancak iç girişimciliği yüksek olan çalışanlarda ise esnek çalışma kişi örgüt uyumunu negatif yönlü etkilediğinden çalışanların esnek çalışma ile elde ettikleri esnekliği iç girişimcilik özellikleri özelinde farklı alanlara odaklandıkları anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışanların iç enerjilerinden daha fazla yararlanılabilecek, onların daha fazla meşgul edebilecek ve bireysel gelişimlerine daha fazla katkı sağlayacak süreçler geliştirilmesi önerilebilir. Çalışanların insan kaynakları yönünden belirlenmiş sorumlulukları dışında bireysel kabiliyetlerinden yararlanılabilecek, çalışanları motive edebilecek başka alanlarda görev dışı sorumluluklar oluşturulmak suretiyle oluşturulabilecek bir organizasyon önerilebilir. Örneğin telekomünikasyon hizmetleri büyük ölçüde teknik özellikleri olan hizmetler olması sebebiyle teknik bilgi ve kabiliyetleri olan müşteri ilişkileri çalışanlarının teknik birimler ile formal olarak iş birliği içerisinde çalışmaları sağlanabilir. Bu durum çalışanların şirket kültürüne uyum sürecine daha fazla katkı sağlayacağı ileri sürülebilir.

Telekomünikasyon sektöründe faaliyet veren firmalar geniş bir hizmet alanında hizmet vermektedir. Sektörde farklı alanlarda fazla sayıda personel istihdam edilmektedir. Bu araştırma telekomünikasyon sektöründe hizmet veren tek bir firma ile sınırlı kalması, araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından sınırlılık oluşturmaktadır. Ancak farklı örneklerde yapılacak çalışmalara yol gösterici olabilir. Sektörde hizmet alanının genişliği, firma sayısının ve çalışan sayısının fazlalığına ve çeşitliliğine neden olmaktadır. Ayrıca sektörün teknoloji temelinde olması sebebiyle yetkin, kolay kavrayabilen, değişime açık kişiler çalışmaktadır. Bu sebeple sektörde kurumsal, bireysel ve teknik faaliyetler gibi farklı departmanlarda görev yapan çalışanları odağa alınarak ve farklı değişkenler kullanılarak yapılabilecek araştırma modelleri gelecek çalışmalar için önerilebilir.

Kaynakça

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *advances in experimental psychology* pp. 267-299. New York: Academic Press.
- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practices: Applied Marketing Science*, 1(4), 32-51.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. ve Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ajlouni, S. M., Ebrheem Ajlouni, W. M. ve Al-Ajlouni, W. M. (2021). Relationship between organizational justice and effectiveness of human resource management practices: A mediating role of demographic information in greater irbid municipality (GIM) in North region of Hashemite Kingdom of Jordan (HKJ). *Diresat, Human and Social Sciences*, 48 (1), 463-479.
- Akyüz, A. M. ve Yazıcı, Y. (2022). İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu kuurmunda bir uygulama. *The Journal of International Scientific Researches*, 7(1), 83-98.
- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-293.
- Al-Hadrawi, B. K., ve Jawad, A. R. (2022). Internet of things and workers engagements of Asia Cell Telecommunications Company: Iraq. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(6), 1-14.

- Al Samman, A. M. ve Mohammed, A.T. I. (2020). The mediating role of job satisfaction and affective commitment in the relationship between internal marketing practices and customer orientation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 847-872.
- Alves, H., Roberto, C. ve Do Paço, A., (2015). Influence of internal marketing on organizational commitment-evidence from care institutions for the elderly. *Market/Trziste*, 27(2),237-250.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. ve Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Atar, A. ve Konaklıoğlu, E. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgüt inovasyonu ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Oteller üzerinde bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 104-122.
- Autry, C. W., ve Wheeler, A. R. (2005). Post-hire human resource management practices and person-organization fit: A study of blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 58-75.
- Awan, H. M., Siddiquei, A. N., Jabbar, A., Abrar, M. ve Baig, S. A. (2015). Internal marketing and customer loyalty: A Dyadic analysis. *Journal of Service Science and Management*, 8, 216-228.
- Bansal, G., Anand, A. ve Aggrawal, D. (2021). Modelling multi-generational diffusion for competitive brands: an analysis for telecommunication industries. *Journal of Management Analytics*, 8(4), 715-740 <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1881925>.
- Barroso, C., Carrion, G. C. ve Roldan, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behavior model. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications* içinde (ss. 427-447). Springer-Verlag Berlin Heidelberg, DOI 10.1007/978-3-540-32827-8.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Begeç, S.ve Arun, K. (2021). The bottleneck intrapreneurship: new social position and held expectations constraints in organizations' entrepreneur process? A conceptual view. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(1), 131-151. DOI 10.1108/JEEE-08-2019-0120.
- Bekar, M., Tüfekçi, A., Yalçın, Y. ve Emirmahmutoğlu, F. (2022). Telekomünikasyon ve ekonomik büyüme ilişkisinin panel veri analizi. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 366-385. DOI: 10.30784/epfad.1039016.
- Bruin, L.D., Roberts-Lombard ve De Meyer-Heydenrych, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199-224. DOI 10.1108/JIMA-09-2019-0185.
- Bulmash, B. ve Winokur, M. (2020). Entrepreneurial passion and turnover intentions: The role of intrapreneurship opportunities and risk tolerance. *International Conference on Industrial Technology*, DOI: 10.1109/ICIT45562.2020.9067259.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002) The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. DOI: 10.1037//0021-9010.87.5.875.
- Cahill, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Service Marketing*, 9(4), 43-51.
- Cheng, J. H., Lei, D. Y., Huang, K. P. ve Feng, Y. L. (2020) Based on social capital to discuss the correlation between internal marketing strategy and employees' job satisfaction in medical equipment industry. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 71, 199-211. <https://doi.org/10.33788/rcis.71.14>.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications* içinde (ss. 655-690). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Ciarniene, R. ve Vienazindiene, M. (2018). Flexible work arrangements from Generation and gender perspectives: Evidence from Lithuania. *Inzinerine Ekonomika- Engineering Economics*, 29(1), 84-92. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.29.1.19247>.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colorado, L. C. H. ve Mesias, J. F. T. (2022). Understanding antecedents of customer loyalty toward an emerging country's telecommunications companies. *Journal of International Consumer Marketing*, 34(3), 270-297. DOI: 10.1080/08961530.2021.1951917.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9, 7-25.
- Crnjar, K., Dlacic, J. ve Milfelner, B. (2020) Analysing the relationship between hotels' internal marketing and employee engagement dimensions. *Market Trziste*, 32, 49- 65. DOI <http://dx.doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>.
- Çakır, F. S. (2020). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Çelik, A. ve Damar, A. (2017) The mediating role of person-organization fit on the effect of organizational justice on work alienation. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Özel Sayı, 854-866.
- Develioğlu, K. ve Çelikler, N. (2016). İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi: Alanya konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 5(2), 57-79.
- Erbir, M. ve Yılmaz, A. (2019). Sağlıksektörü çalışanlarının iç girişimcilik düzeyleri. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 5(2), 110-130.
- Farooq, M. ve Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 56-62. DOI: 10.1002/joe.21539
- Fauzi, R. A., Achsani, N. A., Andati, T. ve Anggraeni, L. (2022). The effect of capital structure on telecommunication firm performance: An international evidence. *International Journal of Finance ve Banking Studies*, 11(2), 98-108. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v11i2.1798>
- Ferdous, A. S. ve Polonsky, M. (2014). The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 300-315. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2013.876077>
- Fesharaki, F. ve Sehat, S. (2017). Islamic human resource management (İHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment. *Jornal of Islamic Marketing*, 9(1), 204-218. DOI 10.1108/JIMA-03-2017-0029.
- Frye, W., Kang, S. W., Huh, C. ve Lee, M. J. (2020). What factors influence generation Y's employee retention in the hospitality industry? : An internalmarketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>.
- Gabriela, Ş. (2011). Formative versus reflective measurement: Which better? *Alexandru Cuza Universty*, 1-11.
- Gameti, D. K., Collins, J. D. ve Morrish, S. C. (2020). Re-evaluating entrepreneurial marketing dimensions in the pursuit of SME innovation and growth. *Journal of Business Strategies*, 38(1), 1-24.
- Gartner, W. B., Bird, B. J. ve Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-31.
- Giannakis, S. K. ve Mihail, D. M. (2011). Flecible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417-432. DOI: 10.1080/09585192.2011.540163.
- Girgen, M. Ü. (2020). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkileri: Kuzey Kıbrıs'taki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir çalışma. *The Journal of Social Science*, 4(8), 547-561. DOI Number: 10.30520/tjsosci.747617
- Gounaris, S., Chrysochoidis, G. ve Boukis, A. (2020). Internal market orientation adoption and new service development (NSD): gearing up the internal performance of NSD teams. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1641-1674. DOI 10.1108/EJM-02-2018-0148.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary emprical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434. DOI 10.1108/09564230810875039.
- Gwinji, W. A., Chilya, N., Chuchu, T. ve Ngoro, T. (2020) An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in Johannesburg construction firms. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 185-202. Doi: <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/15n1a8>.

- Haenlein, M. ve Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partialleast squares analysis. *Understanding Statistic*, 34(4), 283-297.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1) 2-24. DOI 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N. P. ve Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Using R. *Classroom Companion: Business*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partialleast squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing Advantages in International Marketing*, 20, 277-319. doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Hulland, J., Ryan, M. J. ve Rayner, R. K. (2010). Modeling customer satisfaction: A comparative performance evaluation of covariance structure analysis versus partial least squares. Vinzi, V. E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications* içinde (ss. 307-325). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3). 635-672.
- Inoyatova, S. ve Isakov, O. K. (2022). Job satisfaction in telecommunications industry: empirical study in Uzbekistan. *International Journal of Social Economics*, 49(7), 1086-1102. DOI 10.1108/IJSE-09-2021-0528
- Ishaque, A. ve Shahzad, K. (2016). Impact of internal marketing on employee behaviors: Mediating role of employee job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(1), 233-250.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. ve Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727- 783.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review Psychology*, 46, 237- 264.
- Kacarski, A. ve Kovachevski, D. (2019). Internal marketing influence on organizational culture and service quality in Macedonia Companies. *Management Research and Practices*, 11(4), 11-22.
- Kara, A. ve Tekin, E. (2019). İç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimcilğe etkisi üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1262-1288.
- Karaman, D. (2021). Telekomünikasyon sektöründe müşteri memnuniyeti ve müşteri değerinin tavsiye etme niyetine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1124-1136
- Kasekende, F., Nasiima, S. ve Otengi, S. O. (2020). Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: the mediator role of person-organization fit. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*. 7(3), 275-295. DOI 10.1108/JOEPP-04-2020-0056
- Kesen, M., Özdemir, E. E. ve Karabıyık, B. K. (2020). İçsel pazarlamanın birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 217-238.
- Kılınc, E., Koçarlan, H., Gedik, A. ve Topçu, H. (2020). İşletmelerde içsel pazarlama faaliyetleri ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *Turkish Studies Economics*, 15(1), 289-307. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.39931>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. 4th Ed., The Guilford Press: New York.
- Komari, N. ve Sulistiowati, (2020). Relationship between organizational justice and counterproductive work behaviors. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 5(4), 206-212.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14th Ed. Pearson Prentice Hall: New York.
- Köksal, K. (2017). Kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 16(2), 37-58.
- Kurian, D. (2018). Organizational justice: Why does it matter for HRD. *Journal of Organizational Psychology*, 18 (2), 11-22.

- Lee, H. ve Chui, J. (2019). The mediating effect of interactional justice on human resource practices and organizational support in a healthcare organization. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 6(2), 129-144. DOI 10.1108/JOEPP-10-2018-0085
- Lings, I., Beatson, A. ve Gudergan, S. (2008). The impact of implicit and explicit communications on frontline service delivery staff. *The Service Industries Journal*, 28(10), 1431-1443. DOI: 10.1080/02642060802250245
- Liu, Y. H., Prince, J. ve Wallsten, S. (2018). Distinguishing bandwidth and latency in households' willingness-to-pay for broadband internet speed. *Information Economics and Policy*, 45, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2018.07.001>
- Magocha, M. (2022). Entrepreneurial orientation on business performance for small, micro and medium enterprises in the telecommunication industry: A management perspective. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/td.v18i1.1053>
- Mahmoud, Y. (2022). Influence of e-business strategies on the productivity of human capital within telecommunication sector. *General Management*, 23(199), 121-128
- Manley, S. C., Hair, J. F., Williams, R. I. ve McDowell, W. C. (2020). Essential new PLS-SEM analysis methods for your entrepreneurship analytical toolbox. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00687-6>
- Marcano, M. (2015). Internal marketing: Analysis of theories and strategies that can be applied to reach competitive advantage and improve business performance in a telecommunication company. Case Study: Digitel Corporation. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dublin Business School.
- Maulana, F. R. ve Handayani, P. W. (2021). Digital business models evaluation to improve customer experience in a telecommunication company. *International Conference on Electrical Engineering, Computer Science and Informatics*, 391- 396
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W. ve Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39 (5), 810-833. DOI 10.1108/IJBM-08-2020-0437
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *American Marketing Association*, 61(3), 85-98.
- Ngeleshi, J. ve Dminic, T. (2020) Organizational justice and job satisfaction among different employee group: The mediating role of trust. *Business Management*, 23(2), 71-88.
- Niehoff, B. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Olatunde, P. O. ve Adejimi, S. O. (2022). Customer satisfaction and complaints management in the Nigerian telecommunication industry. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 5(1), 111-122.
- Özbek, M. F. Yoldash, M. A. ve Tang, T. L (2016). Theory of justice, OCB, and Individualism: Krgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*, 1-45. DOI: 10.1007/s10551-015-2553-0
- Özduman, A. Gök, B. ve Gökçen, H. (2020). Mobil telefon kullanıcılarının mobil bağımlılık durumu ve 5G teknolojisi kabullenme niyeti modellerinin geliştirilmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 13(3), 269-288.
- Özgen, F. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet sinizim ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 83-96.
- Özkan, O. S. ve Tosun, B. (2020). Psikolojik sermaye iç girişimcilik ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü. *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi*, 16(2), 326-345. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.756889>
- Öztürk, E. B. ve Eysel, C. Ş. (2021). Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5, 5(9), 17-32.
- Özsoy, T. (2021) Türkiye'de telekomünikasyon sektörü hizmet sağlayıcılarına ilişkin tüketici şikayetleri: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Pandey, J., Gupta, M., Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, 59 (6), 1525-1545. DOI 10.1108/MD-06-2019-0825

- Papa, A., Shemet, Y., Yarovi, A. ve Vahovska, L. (2022). Development of information technology for analyzing the customer churn of a telecommunication company. *Audit and Production Reserves*, 2 (2(6)), 11-15. doi: <http://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.255861>
- Pare, G., Tremblay, M. ve Montreal, H. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group&Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Qiu, J., Boukis, A. ve Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rahmayanti, I. A., Sediono, Saifudin, T. ve Ana, E. (2021). Applying smote-NC on cart algorithm to handle imbalanced data in customer churn prediction: A case study of telecommunications industry. *Syntax Leterate: Journal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 1321-1337.
- Renard, K., Comu, F., Emery, Y. ve Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A sysematic review of literature. *Administrative Science*, 11(38). <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R. ve Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resoruce Management*, 31(12), 1617-1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Salah, M., Abou-Shouk, M. ve Fawzy, N. M. (2019). Exploring the impact of internal marketing on organizational commitment of travel agents' employees. *International Journal of Hospitality&Tourism Systems*, 12 (1), 1-12.
- Sana, J. K., Abedin, M. Z. ve Rahman, M. S. (2022). A novel customer churn prediction model fort he telecommunication industry using data transformation methods and feature selection. *PloS ONE*, 17(12), 2-21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278095>
- Sarrafoğlu G. B. ve Günsay, M. M. (2020). The effects of organizational justice and organizational silence on job satisfaction and employees' intention to leave. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi*, 15(2), 85-97.
- Sarstedt, M., ve Ringle, C. M. (2014). Treating unobserved heterogeneity in PLS pathmodeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299-1318. <http://dx.doi.org/10.1080/02664760903030213>
- Shen, J. ve Leggett, C. (2014). The effects of hukou (official household residential status) on on perceived human resource management practices and organizational justice in China. *Personnel Review*, 42, 2, 1668-183. DOI 10.1108/PR-07-2012-0118
- Shimei, Y. ve Zhongming, W. (2008). Research on the levels and the patterns of human resource integration in M&A intrapreneurship. *Front. Bus. Res. China*, 2(1), 15-32. DOI 10.1007/s11782-008-0002-y
- Sleimi, M. T. ve Emeagwali, O. L. (2017). Do employee attitudes mediate the relationship between strategic human resource management practices and organizational effectiveness? A SEM based investigation using SMART-PLS software. *Business and Economic Horizons*, 13, 42-59. DOI: <http://dx.doi.org/10.15208/beh.2017.04>
- Sucu, M. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik üzerine etkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 992-1019.
- Şenol, Ş. ve Öngel, V. (2019). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 445- 475.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Tekin, E. ve Kara, A. (2019). İç müşteri ilişkileri yönetiminin iç girişimciliğe etkisi üzerine bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1261- 1288.
- Telli, S. G., Işıkkay, T. ve Demir, C. (2022). Pazarlama yönetiminde insan faktörü: İçsel pazarlama ve iç müşteri. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi -USBED*, 4(6), 75-96.
- Uygun, M. ve Akın, P. D. (2017). İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet çalışanlarının müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerindeki rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 836-853.

- Vilares, M. J., Almeida, M. H., Coelho, P. S. (2010). Comparison of likelihood and PLS estimators for structural equation modeling: A simulation with customer satisfaction data. Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.) Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications içinde (ss.289-305), Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI 10.1007/978-3-540-32827-8.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. ve Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. Center for Advanced Human Resource Studies, 2-36.
- Xiaojun, W. ve Peilan, G. (2009). The application of person-organization fit to the practice of human resource management. Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology, 636-640. DOI 10.1109/ICCIT.2009.23.
- Yazıcı, N. ve Yürür, S. (2019). Birey-Örgüt uyumu ve Örgütsel Adalet: Uyum her zaman iyi midir? İzmir İktisat Dergisi, 34(2), 213-224. Doi: 10.24988/ije.2019342815.
- Yazıcı, Y. ve Akyüz, A. M. (2023). Pazarlama kabiliyetlerinin satış performansına etkisi ve bu etkide kişi iş uyumunun aracı etkisi: Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren satış personelleri üzerinde bir uygulama, The Journal of International Scientific Researches, 8(3), 510-530.
- Yeniçeri, T., Çınar, B. ve Aydın, R. (2020). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, 402-426.
- Yüksekbilgili, Z. ve Hatipoğlu, Z. (2015). Kuşaklara göre örgütsel adalet algısı. Gazi Üniversitesi Journal of Social Sciences, 14(2), 403-412.
- Yıldız, E. (2021). SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş.
- Yu, Q. Ve Barnes, B. R. (2010). Performance improvement by investing in internal marketing. IEEE ICMIT, 708-712.
- Zhao, X., Lynch, J.G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research, 37, 197-206. DOI: 10.1086/651257.

Extended Abstract

Aim and Scope

Developments in information technologies shape all sectors where services are provided at individual and corporate levels. In the commercial and social fields, people invest in technologies that enable them to carry out their business more easily. Since telecommunication services provide the infrastructure for the spread of information technologies, the sector also has a significant commercial size. Thus, the number of businesses providing services in this field is increasing day by day. This situation intensifies competition in the sector. Service providers, who try to gain competitive advantage with different marketing strategies every day, can gain superiority with internal marketing activities as an alternative to external marketing activities. Internal processes that will be carried out by considering employees as internal customers can ensure that employees are closer to the organizational culture and enable employees to provide more effective service to their customers in a customer-oriented attitude. In this case, the extent to which the activities carried out within the organization keep the person close to the organizational culture constitutes a problematic of this research.

Employees compare what they get in return for the effort they put in while carrying out their work with their immediate surroundings. How the benefits arising within the organization are distributed among employees can affect a person's perception of justice. While the fair distribution of practices can positively affect employee morale and motivation and enable the employee to provide service in a more harmonious approach, any injustice that may occur may negatively affect the employee's attitude.

If passionate employees become silent, thinking that they are being treated unfairly, this may result in them moving away from the organization and carrying out their work in a poor quality manner. This may result in them not paying enough attention to their customers and resulting in customer loss. Another problematic of this research is what effect it has on the perception of employees during the distribution of internal activities carried out within the organization.

The intrapreneurship feature can affect the way employees do business. People's openness to opportunities and their ability to act more boldly in decision-making processes can enable them to create value in customer relationship management. Employee success in sales and customer relations can be achieved through an innovative and proactive approach. In this sense, the possible results of internal processes implemented at a level that will trigger employees'

innovative, proactive and courageous decision-making abilities will be successful to the extent that employees can positively adapt to the company culture. In this context, the impact of the interaction of internal processes and employees' intrapreneurship characteristics constitutes another problematic of this research.

For this reason, in this research, the effect of training and development, compensation and reward, empowerment, internal communication and flexible working dimensions, which are determined as internal marketing practices, on person-organization harmony, and the mediator of employees' distribution justice and the moderating effect of intrapreneurship characteristics in this effect were investigated.

Methods

The analysis of the data set obtained within the scope of the research was made by structural equation modelling. Structural equation model analyses are carried out with variance and covariance based analyses. Both methods may have certain conveniences and reasons for preference. (Haenlein and Kaplan, 2004: 285; Vilares et al., 2010: 289). Variance-based analyzes do not require normal distribution of parameters. For this reason, it is preferred for nonparametric tests (Hair et al., 2018: 5). In addition, analyses can be made with a single variable to explain each structure, and it can also work with small samples (Yıldız, 2021: 23). The partial least squares method is a variance-based analysis and is frequently used in structural model analyses (Hulland et al., 2010: 309; Chin, 2010: 663). In the partial least squares method, the structure can be chosen as reflective or formative, depending on the causal relationship between the observed variables and the latent variables (Gabriela, 2011: 1-2). When the causality runs from the latent structure to the observed variables, the structure is determined reflectively (Çakır, 2020: 45). In the partial least squares method, after the structure is determined reflectively, indicator and internal consistency reliability, convergent and discriminant validity tests are applied for its evaluation. Then, significance tests for structural model variables are evaluated (Ringle et al., 2020: 1625). Data analysis of this research was carried out with the Smart PLS statistical program because it does not require normality assumptions, provides more realistic results in complex model analysis and provides a visual interface.

Findings

In structural equation model analyses with Smart-PLS, the significance and impact level of the effects of independent variables on dependent variables are determined by regression analyses. Effect level (β) coefficients between variables are determined first. In the analysis, the statistical significance of the hypothesis is decided for the t-statistic value greater than 1.96 and the p value less than 0.05 within the 95% confidence interval. The (+) value of the coefficient indicates a positive effect, and the (-) value indicates a negative effect (Sleimi et al., 2017:52-53).

As a result of the analyses, the effects and significance of the sub-dimensions of internal marketing on person-organization fit are seen in the Table. Educational development has a positive and statistically significant effect on person-organization fit ($\beta=0.136$; $p<0.05$), Pay and rewards have a positive and statistically significant effect on person-organization fit ($\beta=0.234$; $p<0.05$), Empowerment has a positive and statistically significant effect on person-organization fit. It was determined that Internal Communication had a positive and statistically significant effect on person-organization harmony ($\beta=0.202$; $p<0.05$). In this case, the hypotheses H_{11} , H_{12} , H_{13} , H_{14} were accepted. No statistically significant effect of flexible working on person-organization fit ($p>0.05$) could be detected. In this case, the H_{15} hypothesis was rejected.

The results of analysis made when the intermediate variables of the research are included in the model are seen in the table. No statistically significant effect of educational development on the perception of distributive justice ($p>0.05$) and internal communication on the perception of distributive justice ($p>0.05$) could be detected. In this case, the H_{21} , H_{24} hypotheses were rejected. Wage and reward have an impact on the perception of distributive justice ($\beta=0.507$; $p<0.05$), Empowerment has an impact on the perception of distributive justice ($\beta=0.387$; $p<0.05$), Flexible working has an impact on the perception of distributive justice ($\beta=0.062$; $p<0.05$) a statistically positive and significant effect could be detected. In this case, the hypotheses H_{21} , H_{23} , H_{25} were accepted. A statistically positive and significant effect of distributive justice on person-organization harmony ($\beta=0.387$; $p<0.05$) was determined. In this case, the H_3 hypothesis was accepted.

The mediating effect analysis of the research was carried out by Zhao et al. (2010) was made with reference. In the relevant study, the mediating effect is defined in different ways depending on the significance of the indirect and direct effect. Only indirect effects are defined for cases where the indirect effect is significant and the direct effect is insignificant.

Since the indirect effect of distributive justice ($p>0.05$) on the effect of training and development on person-organization fit is statistically insignificant, and the indirect effect of distributive justice ($p>0.05$) on the effect of internal communication on person-organization fit is statistically insignificant, the dimensions of training, development and internal

communication are not statistically significant. There is no mediating effect of distributive justice in its effect on person-organization harmony. In this case, the H_{41} and H_{44} hypotheses were rejected. The indirect effect of distributive justice ($\beta=0.408$; $p<0.05$) on the effect of pay and rewards on person-organization fit is statistically positive and significant. Since the direct effect of pay and reward on person-organization fit is insignificant ($p>0.05$), it is understood that the mediating effect is only indirect. The indirect effect of distributive justice ($\beta=0.312$; $p<0.05$) on the effect of empowerment on person-organization harmony is statistically positive and significant. Since the direct effect of empowerment on person-organization harmony is insignificant ($p>0.05$), it is understood that the mediating effect is only indirect. The indirect effect of distributive justice ($\beta=0.05$; $p<0.05$) on the effect of flexible working on person-organization harmony is statistically positive and significant. Since the direct effect of flexible working on person-organization fit is insignificant ($p>0.05$), it is understood that the mediating effect is only indirect. In this case, the hypotheses H_{42} , H_{43} , H_{45} were accepted.

In structural model applications, the presence of a moderating effect is determined by testing the significance of the interaction term, which is formed as a result of the interaction of the regulatory variable with the independent variable, on the dependent variable (Baron and Kenny, 1986:1174). The interaction between the dependent variable and the moderator variable is found by mathematically multiplying these variables and the effect level is determined by multiple regression analysis (Kline, 2016:424).

According to the results of the analysis, the interaction term of the moderating effect of intrapreneurship on the effect of the training and development dimension on person-organization fit ($p>0.05$), the interaction term on the effect of the wage and reward dimension on person-organization fit ($p>0.05$), the interaction term of the effect of the empowerment dimension on person-organization fit ($p>0.05$) is statistically insignificant.

For this reason, intrapreneurship does not have a regulatory effect on the effect of training and development, compensation and reward, and empowerment dimensions on person-organization fit. In this case, the hypotheses H_{51} , H_{52} , H_{53} were rejected. The interaction term of the moderating effect of intrapreneurship on the effect of the internal communication dimension on person-organization fit (internal communication x intrapreneurship) ($\beta=0.102$; $p<0.05$) is statistically significant and positive. The interaction term of intrapreneurship ($\beta= -0.079$; $p<0.05$) on the effect of flexible working on person-organization fit is statistically significant and negative. For this reason, it is understood that intrapreneurship has a moderating effect on the effect of internal communication and flexible working dimensions on person-organization harmony. In this case, H_{54} and H_{55} hypotheses were accepted.

In the effect of internal communication on person-organization fit, when intrapreneurship is high as a moderating variable, the relationship is stronger and positive, and when intrapreneurship is low, the relationship is weaker. In the effect of flexible working on person-organization fit, when intrapreneurship is a moderating variable, the relationship is stronger and negative, and when intrapreneurship is low, the relationship is weaker and positive.

Conclusion

Nowadays, there are continuous developments in the field of technology in parallel with the changes in customers' demands and needs. Every day, an application that makes life easier finds a place in our lives. Businesses operating in the retail or service sector in various fields are becoming more dependent on communication technologies as they digitalize their business practices. Dependence on technology requires services that require infrastructure. This shows that telecommunication technologies form the basis of many fields. In order to create a supply for this demand coming from the commercial and social areas, businesses providing services in the field of telecommunication are in constant competition. In order to be successful in this competitive environment, employees who communicate face to face with customers must have a customer-oriented approach by ensuring company loyalty. In this case, the company's internal practices may enable employees to adapt to the company culture, resulting in them dealing with their customers more effectively. In this process, the perception of justice that arises during the distribution of applications and the intrapreneurship characteristics of employees may play an intervening role in the adaptation process to the company culture.