

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ*

Şükrü ŞENOL & Volkan ÖNGEL*****

Öz

Çalışma içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada ayrıca, içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel adalet değişkenlerinin aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinden hareketle dört ana hipotez belirlenmiştir. Araştırma modelinde sunulan hipotezler, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir özel güvenlik şirketinde çalışan 543 personelden anket yöntemi ile alınan veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak test edilmiştir. Örneklem seçilmeden tam sayım metodu ile evreninin tamamına ulaşılmıştır. Tanımlayıcı ve kesitsel bir çalışma yürütülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik derecesi yüksek ve Cronbach Alpha değeri 0,979 bulunmuştur. Kavramsal modelle ilgili gerçekleştirilen analizler sonucunda içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin de iş tatmini üzerine pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte içsel pazarlama uygulamalarının ve alt boyutlarının iş tatmini üzerine etkisinde, örgütsel adaletin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre, iş tatminini artırabilmek için tüm çalışanlara yönelik yatırımlar yapmak gerektiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Etkili İletişim, Aracı Değişken

THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING PRACTICES ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

Abstract

This study aims to determine the effect of internal marketing on job satisfaction and the mediating role of organizational justice. In the study, the relationships between internal marketing practices, job satisfaction and organizational justice variables were tried to be determined. Based on the research

* Bu çalışma Şükrü Şenol tarafından Beykent Üniversitesinde Doç. Dr. Volkan Öngel danışmanlığında hazırlanan “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

** Dr., Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora Programı, senolsukru@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2568-4923>

*** Doç. Dr. Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat (Türkçe) Bölümü, volkanongel@beykent.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8881-2465>

model, four main hypotheses were determined. The hypotheses presented in the research model were tested with the help of SPSS and AMOS programs by using the data obtained from 543 personnel working in a private security company operating in Istanbul province. The whole universe was reached by full count method without selecting the sample. A descriptive and cross-sectional study was conducted. The reliability of the scale was found high and Cronbach alpha was .979. As a result of the analyses performed on the conceptual model, it was found that internal marketing practices and sub-dimensions positively affects job satisfaction and organizational justice. In addition, it has a positive effect on job satisfaction in organizational justice. In addition, organizational justice has an intermediary role in the effect of internal marketing practices and sub-dimensions on job satisfaction. According to these findings, it can be said that it is necessary to make investments for all employees in order to increase job satisfaction.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Justice, Job Satisfaction, Effective Communication, Moderate

Giriş

İçerisinde insanın olmadığı bir organizasyon bulunmaz. Örgütlerde teknoloji, makine, cihaz ve yöntem ne kadar iyi olursa olsun, insan önemli bir kaynaktır. Bir organizasyon en üst düzey yöneticisinden, en alt düzey çalışanına kadar insanlardan oluşur. Özellikle hizmet sektöründe faaliyette bulunan bir örgütün başarılı ya da başarısız olmasında çalışanlara ait sorunlar önemli yer tutmaktadır. Organizasyonlar önemli bir kaynak olan insanın değerini artırmak için farklı teknikler uygulamaktadırlar. Bunların en önemlilerinden biri, içsel pazarlama olarak literatürde yerini almıştır.

Ürün ve hizmet kalitesini sürekli geliştirmek ve iyileştirmek için o ürün ve hizmetle katkısı olan tüm bireylerin kalitesi önemlidir. 21. yüzyılın en önemli değeri insandır. Yine insan her türlü sürecin girdilerinin içindeki en önemli kaynaklardandır (Arslanoğlu, 2018: 38). Çalışmanın amacı, içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisini belirlemek ve örgütsel adaletin içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine aracı etkisini incelemektir. Araştırmanın önemi, Türkiye’de bu alandaki araştırmaların yeterli olmaması sebebiyle, özel güvenlik şirketlerinde eksikliği bulunan bu konuların incelenmesi, bu çalışmanın saha kısımlarına anketler sağlanması konusunda teşvik edilmesi ve destek olunması, içsel pazarlamanın sonucunda iş tatmininin artırılabilmesinin yöneticilerin ilgisini çekecek konuların arasında olması olarak söylenebilir. Araştırma, İstanbul’da bulunan bir özel güvenlik şirketi çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın İstanbul’da bir özel güvenlik şirketinde yapılması, kesitsel olması ve içsel pazarlamanın üç boyutunun çalışmaya dahil edilmesi araştırmanın sınırlılıkları olarak kabul edilebilir. Araştırmanın hipotezleri, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel adaleti etkilediği, örgütsel adaletin iş tatminini etkilediği ve örgütsel adaletin aracı etkisinin olduğu olarak ileri sürülmüştür.

1.İÇSEL PAZARLAMA

Peter Drucker, “Pazarlama sadece pazarlamacılara bırakılmayacak kadar önemli bir iştir.” diyerek pazarlamanın önemini vurgulamıştır. Pazarlama; değişen yönetim biçimlerine ve yeni yaklaşımlarına, değişen rekabet gücüne, değişen teknolojiye ve değişen bilgilere göre farklı tanımlarla bilime hizmet etmektedir. Pazarlama kavramsal gelişimini devam ettirirken 1970’lerde farklı bir boyutu olarak içsel pazarlama kavramı ortaya çıkmıştır (Arslanoğlu, 2019: 5). Hizmet alanlarındaki artan rekabet, rakiplerden farklılaşmak ve hizmetin kalitesini artırmak için yeni stratejileri uygulamaya birçok örgütte yol açmıştır (Huang ve Chen, 2013). Bunlardan biri olan içsel pazarlama, genel iş performansı sonuçlarıyla dış müşterilerimizi memnun etmeye yönelik, bir iç müşteri olarak görülen çalışanlara değer katmak için uzmanlaşmış bir pazarlama yaklaşımıdır (Mutharasu vd., 2013). Ahmed ve Rafiq 2003’e göre iç pazarlamanın ana amacı çalışanları müşteri olarak görmek ve bir yönetim aracı olarak kurumun ana fikirlerini satmaktır (Wu vd., 2013).

1.1. İçsel Pazarlama

Küreselleşme döneminde organizasyonların rekabette üstünlük kazanabilmeleri için en etkili kaynak olduğu kabullenilen insanın örgüt amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi için örgütteki tüm çalışanların motivasyonunu, memnuniyetlerini ve örgüte bağlılıklarının düzeyini artırabilmek için içsel pazarlama faaliyetlerini uygulamaya koymaları gerekmektedir (Tuncay, 2009: 86). İşletme alanında ki gelişmelere bakılırsa; pazarlama stratejilerinde yaşanan değişim, dikkatleri bu konuya çekmektedir. Geçmişte sadece dış müşteriler hedef alınarak yapılan uygulamalar yerine, çalışanların da müşteri gibi kabul edildiği uygulamalar esas alınmaya başlamıştır. Bu değişim genel anlamda önemli bir konudur (Arslanoğlu, 2019, 11). Şirketler müşterilerle etkileşimlerini pekiştirmek ya da örgütsel performanslarını artırmak niyetindeyse geleneksel pazarlama yaklaşımları yeterli değildir. Müşterilerinin tatminini artırmak için oldukça yüksek müşteri odaklı davranışları ile çalışanlar, müşterileri ve organizasyon arasındaki uzun dönemli ilişkileri geliştirmeye yol açarlar ve müşteri odaklı davranışlar organizasyon performansını artırabilir (Wu vd., 2013).

İçsel pazarlamanın, özellikle hizmet işletmelerinde önem verilmeye ve uygulanmaya başlanan bir yaklaşım olduğu dikkatleri çekmektedir. Hizmet işletmelerindeki çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişkilerin ve iletişimlerin gücü işletmelerin performanslarını olumlu şekilde etkilediğinden, işletmeler çalışanlarıyla aralarındaki ilişkilerini de geliştirmeye özen göstermektedirler (Özdemir, 2014).

1.2.İçsel Pazarlamanın Gelişim Aşamaları

İçsel pazarlamanın gelişim aşamaları söz konusu olduğunda üç aşamanın ön planda olduğu söylenebilir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.

- Çalışan Tatmini Aşaması: Bu aşamada dış müşterinin tatmin edilmesi amacıyla önce iç müşterinin tatmin edilmesi gereği öngörülmüştür. İç müşteri ne kadar tatmin olmuşsa dış müşteriyi tatmin etmek için o kadar performans gösterecektir.

- Müşteri Yönlülük Aşaması: Müşteri yönlülük; iç ve dış müşteri yönlülük olarak iki farklı açıdan değerlendirilir. Müşteri yönlülük, müşterilere yakın olup onlarla sürekli iletişim içinde bulunarak, karşılıklı bilgi paylaşımını sağlayıp, mevcut sorunların çözülmesi ve muhtemel sorunların çıkmadan önlenmesi ile müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını öngörerek, ancak bu öngörülerde bulunurken dış çevrede gelişen ekonomik, teknolojik, politik olayları ve işletme sahibiyle diğer çıkar sahiplerinin çıkarlarını göz ardı etmeden, müşteri çıkarlarını öncelikli tutarak müşteriye üstün değer yaratıp, işletme için uzun dönemde kar oluşturmak olarak tanımlanabilir (Varinli ve Çatı, 2010: 89-90).

- Değişim Yönetimi ve Strateji Uygulama Aşaması: Strateji uygulama, uzun vadeli işletme hedeflerini tanımlama ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik sistemli bir yaklaşımdır (Çetin, 2013: 53). Değişim yönetimi ve belirlenen pazarlara olan duyarlık, pazarlama ilkelerinin bütün örgütün içerisinde uygulanmasını gerektirir (Varey, 1995).

1.3.İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlama, hizmet işletmelerinin dış müşterileriyle direk olarak iletişime giren ve destekleyici önemi olan çalışanlarını, dış müşterilerin memnun olmasını sağlamak üzere ekip halinde çalışmalarını için etkili bir biçimde eğitilmeleri ve motivasyonlarının sağlanmaları anlamına gelmektedir (Kotler ve Armstrong, 2005: 260). Bu durumda içsel pazarlamanın amacı, etkili ve koordineli bir biçimde tüm faaliyetlerin kurum içerisinde kullanılan pazarlama benzeri bir yaklaşımla çalışanların hizmet anlayışı ve müşteri yönlü performanslara doğru yöneltilmesidir (Varey, 2001). Bunun yanında işletmelerin iç müşterileriyle dış müşterileri arasında iyi bir etkileşim kurmak ve eski dış müşterileriyle olan ilişkilerini sürekli hale getirmektir (Urk, 2015: 9). İçsel pazarlamanın temel amacı, işletme yönetiminin çalışanların ihtiyaçlarına önem vermesi ve çalışanların motivasyonlarını sağlamasıdır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009).

Temel amaçların dışında içsel pazarlamanın diğer amaçları (Varinli, 2012: 116): 1) Örgütlerde ki nitelik sahibi olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak, 2) Yönetim ve çalışanların arasındaki motivasyonları sağlamak ve arttırmak, 3) Rekabet edebilir hizmet sunumu için; değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevreye uygun ve kaliteli yönetim anlayışını benimsemek, 4) Verimliliği arttırmaktır. İçsel pazarlamanın nihai amacı, çalışanların hizmet kavramlarına motive edilmesi ve daha fazla müşterinin bilinçli yapılmasıdır (Armstrong ve Kotler, 2009).

1.4.İçsel Pazarlamanın Yararları

İçsel pazarlama uygulamaları başarılı olarak ortaya konulduğunda işletmelere önemli faydalar sağlamaktadır (Arnett vd., 2002). Bunlar; 1) İşten ayrılma oranlarında azalma sağlar. 2) Çalışanların işlere bakış açıları değişir, işlerini daha çok severek yaparlar, çalışanların tatminlerinde de gözle görülür yükselmeler ortaya çıkar. 3) Çalışanların memnuniyetlerinin artması sonucunda, kendilerini işlerine adanmaları sebebiyle hizmet kalitesinde artışlar görülür. 4) Örgütlerdeki dönüşüme ve yeniliklere açık bir kurum kültürünün oluşturulmasına da yardım eder.

1.5. İç Pazarlamanın Boyutları

Bir işletme, iç pazarı olan çalışanlarını dış müşterilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmek için bilgilendirmeli, eğitmeli, yetiştirmeli, ödüllendirmeli ve motive etmelidir (Doukakis ve Kitchen, 2004).

- **Ödül ve Motivasyon:** İçsel pazarlamanın temel amacı bütün kademelerde motivasyonu sağlanmış ve müşteri yönlü çalışanlar sağlamaktır (Ewing ve Caruana, 1999). İnsanları motive etmek, onların istek ve ihtiyaçları ile samimi olarak ilgilenmeyi gerektirir (Çetin vd., 2001: 260).

- **Etkili İletişim:** Bir organizasyonda etkin iletişim, içsel pazarlama ve müşteri odaklılığının geliştirilmesi için gereklidir. İç iletişim, çalışanların müşterilere hizmet ederken gerekli bilgileri almalarına ve şirketin politikalarını ve stratejilerini bilmelerine yardımcı olabilir (Grönroos, 1990). Yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim, çalışanlara sadece yönetim desteğinin artırılması değildir. Aynı zamanda kendi iş performansını artırmak için geribildirim sağlar (Wu vd., 2013).

- **Çalışan Seçimi:** İnsan gücü yönetiminin temel ve önemli işlevlerinden biri personel seçme ve işe almadır (Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004: 183). Çalışanlar sadece işe alınmamalı, seçilmelidir. Seçim süreci, doğru görev ve insan eşleştirmesini sağlaması açısından önemlidir (Çetin vd., 2001, 100). Çalışan seçimi Khan ve diğerleri (2010) tarafından mevcut bir iş veya gelecekte açılacak iş pozisyonunun ihtiyaçlarını bulmak için doğru niteliklere sahip doğru adayların seçiminin sistematik bir süreci olarak tarif edilmiştir (Elsamen ve Alshurideh, 2012). Çalışan seçimi kaliteli hizmette önemli bir rol oynayan büyük ve birinci faktördür (Khan vd., 2010).

- **Personel Alımı:** İşe alma çeşitli yöntemler kullanarak, son boşalan veya yeni oluşturulan pozisyonları doldurmak için başvuru talebine uygun seçim yapılması olarak tanımlanmaktadır (Elsamen ve Alshurideh, 2012).

- **İş Gören Gelişimi:** Çalışanların verimliliklerini artırmak, istekli olarak çalışmalarını sağlamak ve çalıştıkları işletmelerle

özdeşleşmeleri isteniyorsa işgörenlerin gelişimlerinin desteklenmesi önemli bir ihtiyaçtır (Back vd., 2011). Back vd. bu ihtiyaç bağlamında, eğitimi ve çalışanların fırsatlara sahip olmalarını yüksek kaliteli hizmetin sağlanabilmesi için önemli bulmaktadır (Urk, 2015: 42). Çalışanlar, iyi iş yapmak amacıyla olan organizasyonlarda iyi iş yapmaları ve görevlerini bilmeleri için eğitilip geliştirilmelidir.

- Destek Sistemi: Yönetimin çalışanlara her türlü altyapıyı sağlaması gerekmektedir. Teknoloji kuruluşun performansının geliştirilmesi ve iç süreçlerin daha hızlı yapılmasında büyük bir rol oynar. Pugh vd. (2002) bilgi sisteminin hizmet sunumunu kolaylaştırması gibi destek sistemleri temin edilmesini ileri sürmüşlerdir (Elsamen ve Alshurideh, 2012).

- Sağlıklı Çalışma Ortamı: Çalışma ortamlarının sağlıklı ve güvenli olacak şekilde uygun duruma getirilmesi çalışanların sağlıkları ve güvenlikleri bakımından pozitif olduğu gibi çalışanların verimliliklerini de pozitif anlamda etkilemesi ve çalışanların sosyal hayatından hizmet sundukları alanlara kadar iyi olma halinin sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir (Parlar, 2008).

- Yetkilendirme (Güçlendirme): Çalışanları güçlendirme çalışanların kendi yetkinliğiyle doğrudan ilgilidir. Çalışanlar yetkilendirmeyi yönetimden aldıklarından, işi en iyi şekilde yapmak için yeteneklerini daha büyük bir inançla geliştirirler (Robinson vd., 2011).

2. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, 1920'li yıllarda ileri sürülmüş, öneminin anlaşılması 1930-1940'lı yıllarda olmuş ve farklı sosyal bilimler alanında araştırma konusu olmuştur. Uzun zamandır araştırma konusu olmasına rağmen iş tatmini, çağdaş yönetim anlayışına göre önemini kaybetmeyen bir etken olarak yer almaktadır (Filiz, 2014). İş tatmini, bilim adamlarının çalışma şartlarını soyut şekilde değerlendirmesinde, yöneticilerin ve araştırmacıların örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı, çalışan devir hızı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçları değerlendirmesinde önemli bir kavramdır. İş tatmini insanların duygu ve deneyimlerini, bu deneyim ve duygulara sahip kişiyle onun işi ve çevresi arasında olan ilişkileri göstermektedir. Farklı bir bakış açısıyla, her çalışanın iş yaşamının sonunda işine, iş çevresine ve örgütüne ait birçok deneyimleri oluşmaktadır (Kök, 2006).

İş tatmini, çalışma koşullarının ya da işten kazanılan çıktıların bireysel olarak değerlendirilmesi ve kişinin beklentiler, değerler, normlar sistemlerinden geçerek yapılan işler ve çalışma şartlarına ait algılarına karşı ortaya çıkardığı içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bireyin iş tecrübesini ve işini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu hislere iş tatmini denir (Soysal vd., 2017). İş tatmini; kişilerde, iş hayatı ya da çalıştıkları işyeri şartları arasındaki uyumluluğun sonucunda görülen memnuniyet ve kişilerin işlerine karşı almış oldukları olumlu tutum şeklinde tanımlanabilmektedir. İş

tatmini denildiğinde işten kazanılan maddi çıkarlar, çalışanların birlikte çalışmaktan zevk duyduğu çalışma arkadaşları ve bir eser ortaya koymanın sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Kişilerin hedefleriyle kuruluş hedeflerinin uyumluluğu, işten beledikleri ödülleri kazandıklarını kıyaslanması, iş tatminiyle yakından alakalı konulardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). İş tatmini, çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler, ücret, terfi olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, mesai arkadaşları, iş şartları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin özelliğidir. Bu değişkenlerin her birinin iş tatminini farklı biçimlerde etkilediği görülmektedir (Özdevecioğlu vd., 2003). İş tatmini dünya üzerindeki her çalışan için önemli olduğundan konu üzerinde yapılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu süreç beraberinde çeşitli tanım ve teoriyi birlikte getirirken Avrupa düzeyinde geleneksel iş doyumunu teorilerinin daha gerisinde olduğu bunların yerine iş tatmininin genellikle işyeri stresinin ve iş talebi kontrol modelinin bir sonucu olarak incelenmektedir (Öngel, 2019:40).

2.1. İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. kavramlarla ilişkisine dayanmaktadır. İş tatmininin sağlanamaması bireylerin uykusuzluk, iştahsızlık, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklarının, zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarının, organizasyonların çalışabilirlikten uzaklaşmasının, işten soğuma sebebiyle sağlıklı bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır (Gök, 2006). İş tatmininin başka boyutu da iş hayatının bireyin tüm hayatını etkilemesi ve hayat doyumunun veya doyumsuzluğunun bir nedeni haline gelmesidir. İş tatminiyle çalışanın aile ve toplum hayatı yakın ilişki içerisinde. İş tatmininin yetersiz olduğu durumlarda, hayat doyumuna da düşük olacaktır (Davis, 1988: 96).

3. ADALET

Adalet, sosyal bilimlerin çalışma alanına girmiş ve farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Hususide filozofların uzun yıllar ilgilerini çekmiştir (Greenberg ve Bies, 1992). Adalet; doğru olma, dürüst olma, eşit olma, hak, haksızlık, hakkaniyet ölçülerine uymak, meşru olmak, tarafsız olmak, insanlık, iyilik anlamlarına gelir. Adalet; kişilerin haklarını, fikirlerini ve çıkarlarını güvenceye alma, insanların onurunu koruma, insanların özgürlüklerini sağlama üzerine kullanılmaya başlanmıştır. Politikaların devamlılığını, toplumların refahını sağlamak için adalet ve adaletle alakalı olgular ön plana çıkmıştır. Yönetime ait alan yazını incelendiğinde, adalet kavramı Aristo, Plato, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi filozofların üzerine araştırma yaptığı ve iyi bir hayatın yaşanabilmesi amacıyla insan haklarının önemini vurguladıkları gözlenmektedir (İyigün, 2012). Kuşkusuz, adalet, çalışanlar açısından önemi giderek artan bir motivasyon aracıdır.

Çalışanların adalet algısı düştüğü anlarda, motivasyon düşer, çalışanların işten ayrılma olasılıkları artar ve hatta örgütlere karşı farklı faaliyetlerde de bulunabilirler (Parker ve Kohlmeyer, 2005).

3.1. Örgütsel Adalet

Örgütlerde bireyler arası etkileşim sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adalet, Adams’ın (1963,1965) eşitlik teorisi’ne (Equity Theorie) kadar dayanmaktadır. Örgütsel adaletin, çalışanların bireysel tatmini ve örgütlerin etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi amacıyla bir gereklilik olduğunu ve adaletsiz olmanın da örgütsel bir sorunun kaynağı diye görülmesinin gerekliliği yıllardır sosyal bilimciler tarafından kabul edilmektedir (Greenberg, 1990: 399). Bireyin örgütündeki uygulamalarla alakalı olarak adalet algılaması diye nitelenen örgütsel adalet algısı değişmekte olan iş hayatı ile beraber daha etkili bir hal almaktadır (Greenberg, 1996: 24). Taylor’a göre örgütsel adalet, yöneticilerin birçok kurumsal çıktıları (ödül, ücret, terfi vb.) çalışanlara dağıtırken doğru süreçleri takip etmeleridir (Masterson vd., 2000). Örgütsel adalet, iş hayatında değişik süreçler içinde ortaya çıkmaktadır. Bu süreçler, örgütün içerisinde uygulanan farklı yöntemlere, çalışanlara verilen ödül, ücret ve terfi imkânlarına ve kişiler arası etkileşimlere ait olabilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2009). Örgütsel adalet insanların örgütlerdeki adalet algılarını ifade etmesi için getirdiği bir yapıdır. Spesifik olarak, çalışanlara işlerinde adil bir şekilde davranılıp davranılmadıklarının ve bu saptamaların diğer işle alakalı değişkenler tarafından nasıl belirlendiğini belirleme biçimleriyle ilgilidir. Bu anlamda adalet meselelerini anlamak, insanların adil olarak algıladıkları şeylerin anlaşılmasını gerektirir (Barbaranelli vd., 2014).

3.2.Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adaletin öneminin ortaya konmasının iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi sosyal olgu olan adaletin, her çeşit sosyal, örgütsel ve günlük yaşamda olan insanlar arası ilişkilerde ortaya çıkabilecek bir durum olmasıdır. Bu sebeple kişiler çalışma yaşamında sık sık adaletin farklı çeşitleriyle karşılaşmakta, ilişkilerinin sıklık durumu da adalete duyulan gereksinimi gün be gün arttırmaktadır. İkincisi, en önemli kaynağı çalışanlar olan örgütlerin yönetime ait süreçlerin tümünde adalet algısının belirleyicisi olmasıdır. Mesela bir örgütte çalışanlara nasıl davranıldığı ve çalışanların örgütlerine bağlılıkları, güvenleri, performansları, işten ayrılma niyetleri ve hatta saldırgan olmaları gibi tutum ve davranışlarının tümü adalet algısından etkilenmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 121).

Adil olmayan bireylerle çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin

önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkilerin bilinmesinde fayda vardır. Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında iş birliği yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel adalet algısı, algılayıcının özellikleri tarafından da etkilenebilmektedir (Söyük, 2007: 7).

3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin üç alt boyutu dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde ifade edilmektedir.

Dağıtımsal Adalet: Çalışanların elde ettikleri sonuçların adillığının algılanmasını ifade etmektedir. Örgüt bağlamında dağıtım adaleti, cezalar/ödülleri, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adillğine ilişkin algulamalarını belirtmektedir (Greenberg, 1990: 400). Adil bir şekilde çalışanlarla paylaşılması şeklinde tanımlanan dağıtımsal adalette esasen çalışanların dağıtılan örgütsel kaynaklardan adilane şekilde pay aldıklarını düşünmeleridir (Kalay, 2016). Dağıtımsal adalet, çalışanların yaptıkları işler sonucunda elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılıkların adil şekilde dağıtıldığına dair inançlarına odaklanmaktadır (Giap ve Hackermeier, 2005).

Kişiler kazandıkları çıktılarını (gelir, terfi ve sosyal haklar vb.) dağıtımını adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilirler. Kazanımlarıyla diğerlerinin kazanımları arasında kıyaslama yaparlar. Bunların sonucunda kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürlerse, bu düşünceler onların tutumlarını etkileyebilir ve kişilerin davranışlarında, tutumları paralelinde değişir. Dağıtımsal adalette asıl olan, kişilerin, dağıtılan kaynakların adil bir biçimde paylaşıldığını düşünmesidir (Gürbüz ve Mert, 2009). Örgütte her çalışanın aynı düzeyde değerli olduğu iddia edilse de gerçek olan bütün çalışanların değeri ve payına düşenin eşit olmamasıdır. Buna göre gelişen dağıtım adaleti, nelerin, hangi çalışanlar arasında, ne kadar ve nasıl paylaşılacağı sorunuyla alakalıdır (Karaeminoğulları, 2006: 11). Belirli örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, örgüt kaynaklarının ve kazanımlarının, belirli adalet ilkelerine bağlı kalınarak eşitlikçi, hakkaniyetli ve ihtiyaçlara göre paylaşılmasıyla sağlanabileceğini savunmak, örgütsel adaletle dağıtımsal boyutta bakmanın bir sonucudur (Colquitt vd., 2013).

Prosedürel (İşlemsel) Adalet: Fazla ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky, 1989). Prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır. Birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bu, örgütlerde karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, çalışanların fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkincisi ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekliyle ilgilidir (Soyük, 2007: 11). Örgütsel

adalet çalışmalarında, iş hayatıyla ilgili kararlar için kullanılmakta olan süreç ve politikarlardan algılanan adaleti, işlemsel adalet diye kavramlaştırılmıştır (Greenberg, 1990: 399). Prosedür adaletinin ayrıca sosyal bir yönü de bulunmaktadır. Çalışanlar, prosedürlerin adil olup olmadığına ilişkin karar verirken kişilerarası ilişkilerin kalitesini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Prosedür adaleti algısı, çalışanların prosedürler hakkında bilgisi olduğu ve karar alma sürecinde yer aldıkları sürece yüksek olmaktadır (Söyük, 2007: 12). Örgüt üye ve çalışanlarının gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığının açıklanması önemlidir (Colquitt vd., 2013).

Etkileşimsel (Kişilerarası) Adalet: Prosedürleri uygulamakla görevlilerin karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, prosedür adaletine bağlı bir ek boyut olarak geliştirilmiştir (Soyük, 2007: 12). Etkileşim adaleti algısı, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir çalışanın etkileşim adaletini düşük algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Polat, 2005: 26-27). Kişilerarası adalet, insanların muamele gördükleri onur ve saygınlıkla ilgilidir. Bazı akademisyenler, bu kişilerarası etkileşimli adalet çeşitliliğinin, özellikle ahlaksızlık yargılarıyla açık bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir (Wright, 2015).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın amacı içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracı rolünü detaylı şekilde araştırmaktır. Araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren bir özel güvenlik şirketinin adalet saraylarında çalışan 543 özel güvenlik elemanı oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem seçimine gidilmeden evrenin tamamına ulaşmak için tam sayım yöntemine gidilmiştir.

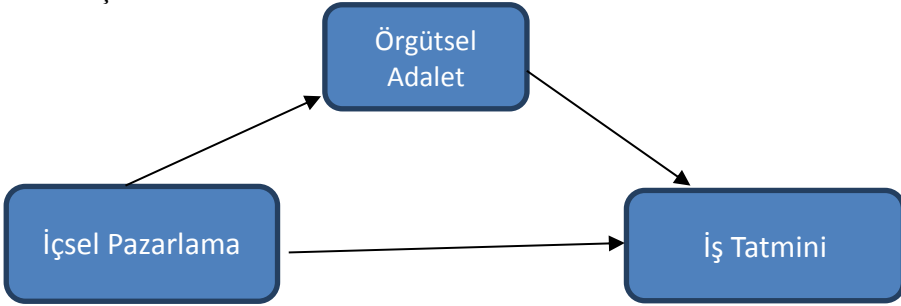
4.2. Araştırmanın Metodu

Araştırmanın ölçekleri, yapılmış olan literatür taramaları esnasında titiz bir şekilde incelenip belirlenen ve farklı insanlar tarafından değişik hakemli makaleler ve tezlerde kullanılmış olan ölçeklerdir. Ölçeklerde yer alan maddeler, bilimsel yöntemlerle geliştirilen, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri yapılmış araştırmalarla test ve kullanılabilirliği tespit edilen maddelerdir. Araştırmada veri toplama metodu olarak daha önceden hazırlanan, geçerliliği ve güvenilirliği yapılan ölçekler kullanılmıştır. Kapalı uçlu maddelere yer verilen ve yüz yüze görüşmeyle uygulanan anket

yöntemi kullanılmıştır. Araştırma hakkında bilgi vermek amacıyla tanıtım yazısı ve dört bölümden oluşmaktadır. Birincisinde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini kapsayan 6 soru yer almaktadır. İkincisinde içsel pazarlama uygulamaları ile ilgili 17 madde yer almaktadır. Üçüncüsünde iş tatmini ile ilgili 20 madde yer almaktadır. Dördüncüsünde ise örgütsel adalet ile ilgili 20 madde yer almaktadır.

4.2.1.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmada içsel pazarlamanın iş tatminini etkilediği ve örgütsel adaletin aracı rolünün bulunduğu şeklinde teorik bir model geliştirilmiştir. Literatürde İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisi bulunduğu dair birçok çalışma bulunmaktadır (İşler ve Özdemir, 2010; Wu vd. 2013; Yıldız, 2011; Pantouvakis, 2012; Kurşunluoğlu Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017). Bu çalışmalar ışığında içsel pazarlamanın iş tatmini etkilediği sonucuna göre içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisi olduğu varsayılarak modele eklenmiştir. Literatürde Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi bulunduğu dair birçok çalışma bulunmaktadır (Colquitt vd., 2001; Chang ve Dubinsky, 2005; İşcan ve Sayın, 2010; Choi, 2011; Promket ve Thanyaphirak, 2012, Rai, 2013, Karavardar, 2015; Astar vd., 2018). Bu çalışmalar ışığında örgütsel adaletin iş tatmini etkilediği sonucuna göre örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi olduğu varsayılarak modele eklenmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Çalışmanın hipotezleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

H ₁	İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.
H _{1a}	Ödül ve motivasyonun iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.
H _{1b}	Etkili iletişimin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.
H _{1c}	İş gören gelişiminin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.
H ₂	İçsel pazarlamanın örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H _{2a}	Ödül ve motivasyonun örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunmaktadır.
H _{2b}	Etkili iletişimin örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunmaktadır.
H _{2c}	İş gören gelişiminin örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H ₃	Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
H ₄	Örgütsel adaletin içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisinde aracı etkisi bulunmaktadır.
H _{4a}	Örgütsel adaletin ödül ve motivasyonun iş tatmini üzerine etkisinde aracı etkisi bulunmaktadır.
H _{4b}	Örgütsel adaletin etkili iletişimin iş tatmini üzerine etkisinde aracı etkisi bulunmaktadır.
H _{4c}	Örgütsel adaletin iş gören gelişimin iş tatmini üzerine etkisinde aracı etkisi bulunmaktadır.

4.2.2. Veri Toplama Araçları

İşsel Pazarlama: Bu ölçek üç boyuttan oluşmuştur. Bunlar ödül ve motivasyon, etkili iletişim ve iş gören gelişimidir. Bunlar Elsamem ve Alshurideh tarafından kullanılmış, Urk tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir. Ölçekteki sorular 5'li Likert tarzında; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekte toplamda 17 madde bulunmaktadır. İşsel pazarlama ölçeğinin geçerlik, güvenilirlik çalışmasını yapan Urk 'un yazdığı tez incelenirse alt boyutlara ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları; ödül ve motivasyon 0,91, etkili iletişim 0,84, iş gören gelişimi 0,75'dir. İş Tatmini: Minnesota İş tatmini Ölçeği; 1967 yılında Weiss vd. tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe 'ye çevrilerek, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır (Cronbach Alpha, 0.77). Ölçek 1 ila 5 arasında puanlaması yapılan 5'li Likert ölçeğidir. Ölçek, 1-Hiç memnun değilim, 2-Memnun değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok memnunum şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmuştur (Filiz, 2014). Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Üç boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipinde 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri oluşturulmuştur (Gürbüz ve Mert, 2009). Bu çalışmada örgütsel adalet tek boyut olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARI

5.1. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında araştırmaya katılanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, haftalık çalışma saati, sektörde ve kurumda çalışma yıllarına ait olan bilgiler incelenmiş, her değişkene ilişkin frekans (sıklık) ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 2'de yer alan katılımcıların; cinsiyetlerine bakıldığında %72,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında; %61,5'inin evli, yaşlarına bakıldığında %77,8'inin 26-40 yaş arasında olduğu görülmektedir. Öğrenim durumlarına bakıldığında; %65,7'sinin ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Haftalık çalışma saatlerine bakıldığında; %74,2'si 41-50 saat arasında çalıştığını beyan etmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişkenler	n	%
-------------	---	---

Cinsiyet	Kadın	153	28,2
	Erkek	390	72,8
	Toplam	543	100
Medeni Durum	Evli	334	61,5
	Bekâr	209	38,5
	Toplam	543	100
Yaş	25 ve altı	48	8,9
	26-30	171	31,5
	31-35	143	26,3
	36-40	108	19,9
	41-45	52	9,6
	46 ve üstü	21	3,8
	Toplam	543	100
Öğrenim Durumu	Lise	64	11,8
	Ön lisans	357	65,7
	Lisans	89	16,4
	Lisansüstü	33	6,1
	Toplam	543	100
Haftalık Çalışma Saati	40 saat	127	23,4
	41-50 saat	403	74,2
	51 ve üstü saat	13	2,4
	Toplam	543	100
Güvenlik Sektöründe Çalışma yılı	1-5	240	44,2
	6-10	178	32,8
	11-15	72	13,3
	16 ve üstü	53	9,8
	Toplam	543	100
Kurumda Çalışma yılı	1-5	398	73,2
	6-10	115	21,2
	11-15	20	3,7
	16 ve üstü	10	1,9
	Toplam	543	100

5.2. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

5.2.1. Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliğini saptamak üzere iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Ölçeğin toplam 57 maddesine Cronbach Alpha güvenirlilik testi uygulanmıştır. Sonuçta içsel pazarlama ölçeğinin değeri 0,938; iş tatmini ölçeğinin değeri 0,944; örgütsel adalet ölçeğinin değeri 0,974 ve genel ölçeğin değeri 0,979 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırma ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

5.2.2. Faktör Analizleri

Fakat genelde araştırmacılara tatminkâr olduğu düşünülen KMO değeri en az 0,7'dir (Coşkun vd., 2015: 268). MSA değerinin yorumlanmasında 0,8 ve üzerindeki değer yüksek, 0,7 ve üzerindeki değerler orta, 0,6 ve üzerindeki değerler vasat, 0,5 ve üzerindeki değerler zayıf, 0,5'in altındaki değerler kabul edilemez (Coşkun vd., 2015: 268). KMO katsayısı 0,967'dir. Buna göre örneklem büyüklüğünün faktör analizini yapmak için uygun olduğu görülmektedir. Yine Bartlett sınaması değeri=28330,560; $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Sonuçta bu veri seti üzerinden faktör analizleri yapılabileceği yani veri setinin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir.

5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bütün ölçeklerin kalitesini test edebilmek amacıyla AMOS 20.0 programı kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce bazı gereken şartlar kontrol edilmiştir. Öncelik ile AMOS eksik verilerle çalışmadığından dolayı SPSS 22.0 yazılım programında frekans analizleri yapılarak, eksik veriler olup olmadığı kontrol edilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 3'de uyum ölçütlerine ait değerler yer almaktadır.

Tablo 3: Uyum Ölçütlerine Ait Değerlendirme Tablosu

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2		
Df(p)		
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
NNFI(TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$

Uyum Ölçüleri İçin Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37

Araştırmada elde edilen içsel pazarlama ölçeğine ait geçerlik ve güvenilirlik faktör yapıları aşağıdaki Tablo 4'de görülmektedir. Veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri ($\chi^2/sd=2,925$, $NFI=0.939$, $CFI=0.959$, $TLI=0.946$, $IFI=0.959$, $RMSEA=0,062$) içsel pazarlama ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir. Bu ölçekte herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. İş tatmini ölçeğine ait geçerlik ve güvenilirlik faktör sonuçlarına göre, uygun modelin uyum indeksleri ($\chi^2/sd=3,617$, $NFI=0.919$, $CFI=0.940$, $TLI=0.925$, $IFI=0.940$, $RMSEA=0,069$) iş tatmini ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir. Aynı şekilde örgütsel adalet ölçeğine ait geçerlik ve güvenilirlik faktör sonuçlarına göre veri yapımıza uygun modelin uyum indeksleri ($\chi^2/sd=4,453$, $NFI=0.945$, $CFI=0.957$, $TLI=0.945$,

IFI=0.957, RMSEA=0,080) örgütsel adalet ölçeğinin doğruluğunu göstermektedir.

Tablo 4:Kullanılan Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İçsel Pazarlama Uygulamaları Ölçeği		İş Tatmini Ölçeği		Örgütsel Adalet Ölçeği	
	Hesapla-nan Değer	Uyum Durumu	Hesapla-nan Değer	Uyum Durumu	Hesapla-nan Değer	Uyum Durumu
χ^2	307,152		546,158		659,071	
Df(p)	105		151		148	
χ^2/df	2,925	İyi uyum	3,617	Kabul edilebilir uyum	4,453	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0,062	Kabul edilebilir uyum	0,069	Kabul edilebilir uyum	0,080	Kabul edilebilir uyum
NFI	0,939	Kabul edilebilir uyum	0,919	Kabul edilebilir uyum	0,945	Kabul edilebilir uyum
NNFI (TLI)	0,946	Kabul edilebilir uyum	0,925	Kabul edilebilir uyum	0,945	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,959	Kabul edilebilir uyum	0,940	Kabul edilebilir uyum	0,957	Kabul edilebilir uyum
IFI	0,959	İyi uyum	0,940	Kabul edilebilir uyum	0,957	İyi uyum
GFI	0,934	İyi uyum	0,907	Kabul edilebilir uyum	0,885	Kabul edilebilir uyum

5.3. Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 5 incelendiğinde iş tatmini ile içsel pazarlama arasında ($r=0,673$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. İş tatmini ile ödül ve motivasyon arasında ($r=0,674$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. İş tatmini ile etkili iletişim arasında ($r=0,673$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. İş tatmini ile iş gören gelişimi arasında ($r=0,704$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel adalet ile içsel pazarlama arasında ($r=0,700$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel adalet ile ödül ve motivasyon arasında ($r=0,700$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel adalet ile etkili iletişim arasında ($r=0,699$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel adalet ile iş gören gelişimi arasında ($r=0,714$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında ($r=0,752$, $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı pozitif, doğrusal ve orta bir ilişki elde edilmiştir.

Tablo 5: Tüm Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler(n=543)		İçsel Pazarlama	Ödül ve Motivasyon	Etkili İletişim	İş Gören Gelişimi	İş Tatmini	Örgütsel Adalet	X (ss)
İçsel Pazarlama	r	1						3,38 (,93)
Ödül ve Motivasyon	r	,998**	1					3,37 (,94)
	p	,00						
Etkili İletişim	r	,759**	,759**	1				3,53 (,94)
	p	,00	,00					
İş gören Gelişimi	r	,687**	,691**	,748**	1			3,58 (,96)
	p	,00	,00	,00				
İş tatmini	r	,673**	,674**	,673**	,704**	1		3,71 (,76)
	p	,00	,00	,00	,00			
Örgütsel Adalet	r	,700**	,700**	,699**	,714**	,752**	1	3,38 (1,03)
	p	,00	,00	,00	,00	,00		

**r 0,01 anlamlılık düzeyinde

5.4. Aracılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Tablo 6 incelendiğinde içsel pazarlama ve örgütsel adalet bağımsız değişkenlerindeki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkenindeki değişimin %60'ını açıklayabildiği görülmektedir. Kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=418,115$; $p<0,001$). Beta değerlerine bakıldığında örgütsel adalet aracı değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağladığı görülmektedir (Beta= ,403). Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre içsel pazarlama bağımsız değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi ($B= ,540$; Beta= ,673), aracı değişken olarak önerilen örgütsel adaletin analize dâhil edildiğinde ($B=,232$; Beta= ,289) azalmaktadır. Bu durumda örgütsel adaletin, içsel pazarlama ile iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu da içsel pazarlamanın iş tatmini ile ilişkisinde örgütsel adaletin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Sobel testine göre de bu sonuç anlamlıdır ($z=6,206$, $p<,001$).

Tablo 6: İçsel Pazarlamanın İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Analizi

Değişken	B	Standart hata	Standartize Beta	T	P	Toleran ce	VIF
----------	---	---------------	------------------	---	---	------------	-----

Sabit	1,889	,090		21,109	,000		
İçsel Pazarlama	,540	,025	,673	21,188	,000		
Sabit	1,569	,079		19,853	,000		
İçsel Pazarlama	,232	,030	,289	7,656	,000	,510	1,959
Örgütsel adalet	,403	,028	,550	14,564	,000	,510	1,959
Model 1 N=543, R= 0,673, R ² = 0,453, Düzel. R ² =0,452 F=448,918, p<0,001			Model 2 N=543, R= 0,780, R ² = 0,608, Düzel. R ² =0,606, F=418,115, p<0,001, Durbin-Watson=2,003				

Tablo 7 ödül ve motivasyon ve örgütsel adalet bağımsız değişkenlerinde ki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkendeki değişimin %60,8'ini açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi, kurulan modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 418,908; p<0,001). Beta değerlerine bakıldığında örgütsel adalet bağımsız değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağladığı görülmektedir (Beta= ,402). Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ödül ve motivasyon bağımsız değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi (B= ,542; Beta= ,674), aracı değişken olarak önerilen örgütsel adalet analize dahil edildiğinde (B=,234; Beta= ,548) azalmaktadır. Bu durumda örgütsel adaletin, ödül ve motivasyonla iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu da ödül ve motivasyonun iş tatminiyle ilişkisinde örgütsel adaletin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Sobel testi sonuçlarına göre de bu sonuç anlamlıdır (z=6,853, p<,001).

Tablo 7: Ödül ve Motivasyonun İş tatminine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Analizi

Değişken	B	Standart Hata	Standartize Beta	T	P	Toleran	VIF
Sabit	1,883	,090		21,017	,000		
Ödül ve Motivasyon	,542	,026	,674	21,247	,000		

Sabit	1,566	,079		19,801	,000		
Ödül ve Motivasyon	,234	,030	,291	7,701	,000	,510	1,962
	,402	,028	,548	14,529	,000	,510	1,962
Örgütsel Adalet							
Model 1 N=543, R= 0,674, R ² = 0,455 Düz. R ² =0,454 F=451,423, p<0,001			Model 2 N=543, R= 0,780, R ² = 0,608, Düz. R ² =0,607 F=418,908, p<0,001, Durbin-Watson=2,002				

Tablo 8 incelendiğinde etkili iletişim ve örgütsel adalet bağımsız değişkenlerindeki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkenindeki değişimin %60,7'sini açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi, kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 417,573; p <0,001). Beta değerlerine bakıldığında örgütsel adaletin bağımsız değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağladığı görülmektedir (Beta= ,404). Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre etkili iletişim bağımsız değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi (B= ,542; Beta= ,673), aracı değişken olarak önerilen örgütsel adalet analize dâhil edildiğinde (B=,232; Beta= ,288) azalmaktadır. Bu durumda örgütsel adaletin, etkili iletişimle iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu da etkili iletişimin iş tatminiyle ilişkisinde örgütsel adaletin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Sobel testine göre de bu sonuç anlamlıdır (z=6,816, p<,001).

Tablo 8: Etkili İletişimin İş tatminine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Analizi

Değişken	B	Standart Hata	Standartize Beta	T	P	Toleranç	VIF
Sabit	1,800	,094		19,197	,000		
Etkili iletişim	,542	,026	,673	21,140	,000		
Sabit	1,531	,082		18,761	,000		
Etkili iletişim	,232	,030	,288	7,626	,000	,511	1,956
Örgütsel adalet	,404	,028	,551	14,597	,000	,511	1,956
Model 1 N=543, R= 0,673, R ² = 0,452 Düzel. R ² =0,451, F=446,900, p<0,001			Model 2 N=543, R= 0,779, R ² = 0,607, Düzel. R ² =0,606, F=417,573, p<0,001, Durbin-Watson=1,975				

Tablo 9 iş gören gelişimi ve örgütsel adalet bağımsız değişkenlerindeki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkenindeki değişimin %62'sini açıklayabildiği görülmektedir. ANOVA testi, kurulan modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (F=444,080; p<0,001). Beta değerlerine bakıldığında örgütsel adalet bağımsız değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağladığı görülmektedir (Beta= ,704). Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre iş gören gelişimi bağımsız değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisi (B= ,558; Beta= ,704), aracı değişken olarak önerilen örgütsel adalet analize dâhil edildiğinde (B=,270; Beta= ,341) azalmaktadır. Bu durumda örgütsel adaletin, iş gören gelişimiyle iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu da iş gören gelişiminin iş tatminiyle ilişkisinde örgütsel adaletin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Sobel testine göre de bu sonuç anlamlıdır (z=7,457, p<,001).

Tablo 9: İş gören Gelişimi İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Analizi

Değişken	B	Standart Hata	Standartize Beta	T	P	Toleranç	VIF
Sabit	1,713	,090		19,090	,000		
İş gören Gelişimi	,558	,024	,704	23,030	,000		

Sabit	1,485	,080		18,687	,000		
İş gören Gelişimi	,270	,030	,341	9,012	,000	,490	2,039
Örgütsel Adalet	,373	,028	,509	13,460	,000	,490	2,039
Model 1 N=543, R= 0,704, R ² = 0,495 Düzelt. R ² =0,494 F=530,362, p<0,001				Model 2 N=543, R= 0,789, R ² = 0,622, Düzelt. R ² =0,620, F=444,080, p<0,001, Durbin-Watson=1,947			

5.5. Hipotezlerin Sonuçları

Çalışmanın hipotezlerine ait değerler ve sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler		B	s.	Sonuç
H ₁	İşsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.	,540	P<,001	Desteklendi
H _{1a}	Ödül ve motivasyonun iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.	,542	P<,001	Desteklendi
H _{1b}	Etkili iletişimin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	,542	P<,001	Desteklendi
H _{1c}	İş gören gelişiminin iş tatmini üzerinde bir etkisi bulunmaktadır.	,558	P<,001	Desteklendi
H ₂	İşsel pazarlamanın örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunmaktadır.	,765	P<,001	Desteklendi
H _{2a}	Ödül ve motivasyonun örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunmaktadır.	,768	P<,001	Desteklendi
H _{2b}	Etkili iletişimin örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunmaktadır.	,768	P<,001	Desteklendi
H _{2c}	İş gören gelişiminin örgütsel adalet üzerinde etkisi bulunmaktadır.	,773	P<,001	Desteklendi
H ₃	Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.	,551	P<,001	Desteklendi
H ₄	Örgütsel adaletin işsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde aracı değişken olarak etkisi bulunmaktadır.	,403	P<,001	Desteklendi
H _{4a}	Örgütsel adaletin ödül ve motivasyonun iş tatmini üzerinde aracı değişken olarak etkisi bulunmaktadır.	,402	P<,001	Desteklendi
H _{4b}	Örgütsel adaletin etkili iletişimin iş tatmini üzerinde aracı değişken olarak etkisi bulunmaktadır.	,403	P<,001	Desteklendi
H _{4c}	Örgütsel adaletin iş gören gelişiminin iş tatmini üzerinde aracı değişken olarak etkisi bulunmaktadır.	,373	P<,001	Desteklendi

Sonuç

İşsel pazarlama ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. 2008 yılında yapılan çalışmada da işsel pazarlama ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur (Demir vd., 2008). 2011 yılında Yıldız'ın yaptığı çalışma da işsel pazarlama ile iş tatmini arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Söz konusu çalışmaların

sonuçları çalışmamız ile paralellik göstermektedir. İçsel pazarlama, çalışanların iç müşteri olmaları ve içsel ürünler olarak ta işler üzerine odaklanır. Buna bağlı olarak, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek iş ortamı geliştirilir ve çalışanlar motive edilir. Bu nedenle içsel pazarlama iş tatminiyle ilişkilidir

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. 2007 yılında yapılan çalışmada da örgütsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur (Özer ve Urtekin, 2007). Bu da bizim çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar. Bu etkiler, çalışanların elde ettiklerinin adil olarak dağıtıldığı, görev tanımlarının, unvan ve makamların liyakate göre belirlendiği algıları ortaya konur. Buna bağlı olarak, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek iş ortamı geliştirilir ve motive edilir. Bu nedenle örgütsel adalet iş tatminiyle ilişkilidir.

İçsel pazarlamanın, ödül ve motivasyonun, etkili iletişimin ve iş gören gelişiminin iş tatmini etkilediği sonucuna varılmış ve birinci hipotez kabul edilmiştir. Literatürde içsel pazarlamanın iş tatmini etkileyip etkilemediği ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi bulunmuştur (İşler ve Özdemir, 2010; Yıldız, 2011; Pantouvakis, 2012; Kurşunluoğlu Yarımoglu ve Ersönmez, 2017). Wu vd. 2011 yılında Taiwan'da yaptıkları çalışmada içsel pazarlamanın iş tatmini ve ilişkisel pazarlama üzerine etkisi bulunmuştur. 2014 yılında Dahl ve Peltier tarafından Amerika ve Almanya'da yapılan çalışmada içsel pazarlamanın iş tatmini ve çalışan sadakati üzerine etkisi vardır. 2013 yılında Karahan'ın yaptığı çalışmada içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisi olduğu ifade edilmiştir.

İçsel pazarlamanın, ödül ve motivasyonun, etkili iletişim ve iş gören gelişiminin örgütsel adaleti etkilediği sonucuna varılmış ve ikinci hipotez kabul edilmiştir. Literatürde içsel pazarlamanın örgütsel adaleti etkileyip etkilemediği ile ilgili bir çalışma yoktur. Meydan'ın 2010 yılında yaptığı çalışmada örgütte adalet algısı ile iç girişimcilik arasında ilişki bulunduğu ve örgütsel adalet algısının iç girişimciliğini etkilediği bulunmuştur.

Örgütsel adaletin iş tatminini etkilediği sonucuna varılmış ve üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, literatürdeki diğer pek çok araştırma ile uyumludur (Colquitt vd., 2001; Chang ve Dubinsky, 2005; İşcan ve Sayın, 2010; Choi, 2011; Promket ve Thanyaphirak, 2012, Rai, 2013, Karavardar, 2015; Astar vd., 2018).

Örgütsel adaletin, içsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde etkisinde aracı olduğuna yönelik geliştirilen dördüncü hipotez kabul edilmiştir. Aynı şekilde; Başaran ve ark., tarafından yapılan çalışmada içsel pazarlamanın

hizmet kalitesi üzerindeki etkisinde iş tatmini aracı değişken olarak bulunmuştur.

İş tatminini artırabilmek için tüm çalışanlara yönelik yatırımlar yapmak gerekmektedir. Çalışanların iş tatminini artırmak için onların motivasyonlarını artırabilecek ödül sistemlerini kurmak, yöneticiler ile çalışanların ve çalışanlarla diğer çalışanlar arasındaki iletişim sistemini düzenlemek, çalışanların eğitimlerini ve gelişimlerini sağlayabilecek tüm sistemleri kurmak üst yönetimin görevleri arasındadır. Bu sistemleri kurarak çalışanlarını donatan yönetime, örgütsel adaleti ve farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlar iş tatminini artıracak bir ortamı oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Kaynakça

Armstrong, G. ve Kolter, P. (2009). Principles of Marketing. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Arnett, D.B., Laverie D.A. ve McLane C. (2002). "Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, S: Nisan, ss.87-96.

Arslandoğlu, A. (2018). Kalite Yönetimi. Hastane Yönetiminde 4 Boyut. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Arslandoğlu, A. (2019). İçsel Pazarlamanın Hasta Güvenliği Kültürüne Etkisi. Ankara: İKSAD.

Astar, M., Bahadır, E. ve Umutlu, F. (2018). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi". FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 11: ss.121-136.

Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları". Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2), ss.233-252.

Back, B.K., Lee, C. ve Abbott, J. (2011). "Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment". Cornell Hospitality Quarterly 52(2): ss.111-124.

Barbaranelli, C., Gracia, L.D., ve Jimenez, B.M. (2014). "Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale". Psicothema, 4(26): ss.538-544.

- 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: ss.1173-1182.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2009). “*İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*”. *Yönetim*, 20(63), ss.41-58
- Chang, C. ve Dubinsky, A.J. (2005). Organizational justice in sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1): ss.35-71.
- Choi, S. (2011). “*Organizational justice and employee work attitude: The federal case*”. *The American Review of Public Administration*, 41(2): ss.185-204.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. ve Yee, K.N. (2001). “*Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*”. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), ss.425-445.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E., ve Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), ss.199- 236.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000- 2000 Revizyonu) İlke Süreç Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Charash, Y.C. ve Spector, P.E. (2001). “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, V: 86(II): ss.278-321.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. K.Tosun (çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

- Demir, H., Usta, R.ve Okan, T., (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 26(2): ss.135-161.
- Demir S. (2018). Akaryakıt Sektöründeki Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Algılanan Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doukakakis, I.P. ve Kitchen, P.J. (2004), Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing? The Internal Journal of Bank Marketing, 22(6): ss.421-452,
- Elsamen, A.A. ve Alshurideh, M. (2012) The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company, International Journal of Business and Management; v. 7(19): ss.84-95.
- Ewing, M. ve Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface. The International Journal of Public Sector Management, (1): ss.17-26.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(23), 157-171.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A., (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction To Pay Raise Decisions”, Academy of Management Journal, Vol. 32(I), 23-53.
- Giap, B. ve Hackermeier, I. (2005), “Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs”, Psychology of Excellence Instructional Design, Job Analysis ve Job Design, ss.2-14.
- Gök, S.B. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1): ss.291-317
- Gürbüz, S. ve Mert, İ.S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 42(3): ss.117-139.

- Greenberg, J ve Bies R.J., (1992). "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics." *Journal of Business Ethics*, 11: ss.433-444.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2): ss.399-432.
- Greenberg, J. (1996), *The Quest For Justice: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Boks, Massachusetts.
- Huang, M. ve Chen, M. (2013). *Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects Of Work Status*. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113(1): ss.1192-1210.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). *Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4): ss.195-216.
- İşler, D.B. ve Özdemir, Ş. (2010). *Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği*. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:13(2): ss.115-142.
- İyigün, N.Ö. (2012). "Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): ss.49-64.
- İzci, F. ve Sevinç, H. (2016). *Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Van İl Sağlık Çalışanları Örneği*. *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(7): ss.50-74.
- Kalay, F. (2016). "İşletmelerde Örgütsel Adaletin İş gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (11): ss.147-158.
- Karaeminoğulları, A. (2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki

- İlişki ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karavardar, G., (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(26), ss.2.
- Khan, A.M., Mehmood, Q. ve Ur-Rehman, I. (2010). Perceived internal services quality in human resources management and its impacts on employee job satisfaction. 1-7. Retrieved from http://www.iqraisb.edu.pk/icbte-old1/Proceeding_ICBTE_2010/Proceeding%20Papers/120.pdf.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2005). Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education International.
- Kök, S.B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), ss.291-310.
- Kurşunoğlu Yarımoğlu, E. ve Ersönmez, N. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi: Bir kamu bankası örneği. Doğu Üniversitesi Dergisi, 18(1), 79-98.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000), “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, Academy of Management Journal, Vol. 43(4), 738-748
- Meydan, C.H. (2010). Adalet Algısı-İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 36: ss.195-222.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mutharasu, S.A., Natarajan, K. ve Filipe, J.A. (2013). Effect of Internal-marketing-mix on Customer-pyramid-oriented banking service performance: An Indian Experience.Int. J Latest Trends Fin. Eco. Sc. Vol: 3(3), ss.583-593
- Öngel, G. (2019). İş, Aile ve Çatışma: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir İnceleme (1. Baskı). Ankara: A Kitap.

- Özdemir, G. (2014). "Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı". "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(1): ss.54-66.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E.A., Tekçe, E.A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., ve Doğan, Y. (2003). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıkların Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), ss.125-138.
- Özer P.S., ve Urtekin G.E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 28: ss.107-125.
- Pantouvakis, A. (2012). Internal Marketing and The Moderating Role of Employees: An Exploratory Study. Total Quality Management, 23(2), ss.177-195.
- Parlar, S. (2008). Sağlık Çalışanlarında Göz Ardı Edilen Bir Durum: Sağlıklı Çalışma Ortamı. TAF Preventive Medicine Bulletin, 7(6): ss.547-554.
- Parker, R.J., ve Kohlmeyer, J.M., (2005) "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note.", Accounting, Organizations and Society, 30. Ss.357-369.
- Polat, Ş. (2005). "Mesleğe-Örgüte Bağlılık Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma", Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Promket, C. ve Thanyaphirak, V. (2012). An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Organizational Culture, Employee Satisfaction, and Employee Commitment İn Rafamangala University Of Technology, Isan Sakm Nakhon Campus, Thailand. Review of Business Research, 12(2): ss.47-58.
- Rai, G.S. (2013). Impact Of Organizational Justice On Satisfaction, Commitment and Turnover İntention: Can Fair Treatment By Organizations Make A Difference İn Their Workers' Attitudes And Behaviors? International Journal of Human Sciences, 10(2): ss.260-284.

- Robinson Jr,L., Neeley, S.E. ve Williamson K. (2011). Implementing Service Recovery Through Customer Relationship Management: Identifying The Antecedents. *Journal of Services Marketing*, Volume 25(2), ss.90-100.
- Saruhan Ş.C. ve Öncer Özdemir, A. (2004). Değer Hedefli İşletmecilik. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınevi.
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F. ve Tunç, M. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37: ss.243-253.
- Söyük, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, R., ve Kavas, E. (2016). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14): ss.119-140.
- Şanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Tuncay, A.H. (2009). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Urk, M. (2015). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Varey, R.J. (1995). A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. *Journal of Marketing Management*, 11: ss.41-54.
- Varey, R. (2001). *Marketing Communication: An Introduction to Contemporary Issues*. Routledge, USA.

- Varinli, İ. ve Çatı, K. (2010). Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varinli, İ. (2012). Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wright, J.D. (2015). "Organizational Justice". International Encyclopedia of the Social&Behavioral Sciences, 17, ss.379-384
- Wu, W.Y., Tsai, C.C. ve Fu, C.S. (2013). "The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan". Human Factors and Ergonomics in Manufacturing&Service Industries, 23(5): ss.436-449.
- Yıldız, S.M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 13 (2): ss.216-225.

Extended Abstract

Introduction

In organizations, people are significant sources, no matter how good technologies, machines, devices, and methods we have. An organization is comprised of people from the most senior executive to the lowest level employee. Problems of employees are of great importance in the success or failure of an organization, which operates especially in the service sector. Organizations apply techniques to increase the value of people, who are very significant sources. One of them, internal marketing, is a specialized marketing approach to add value to employees who are considered as the internal customers for satisfying our external customers with the results of the general work performance (Mutharasu et al., 2013).

Method

The aim of the study was to investigate the effect of internal marketing on job satisfaction and the mediating role of organizational justice in detail. The population of the study consisted of 543 private security guards from private security companies in Istanbul who were working in courthouses. The sample was not selected in the study; the complete counting method was used to access the whole population.

Analysis of Causality Between the Variables

Within the scope of the first hypothesis of the study, the effect of internal marketing on job satisfaction was examined. Internal marketing explains 45.3% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are examined, it can be said that internal marketing, which is an independent variable, significantly affects job satisfaction, which is a dependent variable ($t=21.188$, $p<.001$). Reward and motivation explain 45.5% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are reviewed, it can be said that reward and motivation, which are independent variables, significantly affect job satisfaction, which is a dependent variable (21.247 , $p<.001$). Effective communication explains 45% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are examined, it can be said that effective communication, which is an independent variable, significantly affects job satisfaction, which is a dependent variable ($t=11.950$, $p<.001$). Personnel development explains 49.5% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are reviewed, it can be said that personnel development, which is an independent variable, significantly affects job satisfaction, which is a dependent variable ($t=23.030$, $p<.001$).

Within the scope of the second hypothesis of the study, the effect of internal marketing on organizational justice was examined. Internal marketing explains 49% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are examined, it can be said that internal marketing, which is an independent variable, significantly affects organizational justice, which is a dependent variable ($t=22.781$, $p<.001$). Reward and motivation explain 49% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are reviewed, it can be said that reward and motivation, which are independent variables, significantly affect organizational justice, which is a dependent variable (22.810 , $p<.001$). Effective communication explains 49% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are examined, it can be said that effective communication, which is an independent variable, significantly affects organizational justice, which is a dependent variable ($t=22.747$, $p<.001$). Personnel development explains 51% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are reviewed, it can be said that personnel development, which is an independent variable, significantly affects organizational justice, which is a dependent variable ($t=23.710$, $p<.001$).

Within the scope of the third and fourth hypotheses of the study, the effect of organizational justice on job satisfaction and its characteristics as a mediating variable were examined. Organizational justice explains 56.5% of the total variance. When the standardized beta coefficient and t-values are examined, it can be said that organizational justice, which is an independent

variable, significantly affects job satisfaction, which is a dependent variable ($t=26.510$, $p<.001$).

It is observed that the change in the independent variables of internal marketing and organizational justice could explain 60% of the change in job satisfaction, which is a dependent variable. The established model is observed to be significant ($F=418.115$; $p<0.001$). When the beta values are examined, it is observed that the mediating variable of organizational justice made more contribution to the explanatoriness of the model (Beta= .403). According to the results of the regression analysis conducted to test the third condition of Baron and Kenny (1986), the effect of the independent variable of internal marketing on job satisfaction ($B= .540$; Beta= .673) decreases when organizational justice, which is proposed as a mediating variable, is included in the analysis ($B=.232$; Beta= .289). In this case, organizational justice can be said to have a mediating role between internal marketing and job satisfaction. The complete disappearance of the independent variable effect in the final analysis points at the presence of other mediating variables in this relationship (Baron and Kenny, 1986). This shows that organizational justice is “a partially mediating variable” in the relationship of internal marketing with job satisfaction. This result is also significant according to the Sobel test ($z=6.206$, $p<.001$).

Conclusion

A positively significant relationship is indicated between internal marketing and job satisfaction. Internal marketing focuses on employees as internal customers and works as internal products. Accordingly, a working environment, which will fulfill the needs and requests of employees, is developed, and employees are motivated. Therefore, internal marketing is correlated with job satisfaction. A positively significant relationship is indicated between organizational justice and job satisfaction. Organizational justice includes employees' perceptions of the accuracy of organizational practices and decisions and the effects of these perceptions on employees. These effects put forward the perceptions regarding the fair distribution of what is acquired by employees and the merit-based determination of job descriptions, titles, and authorities. Thus, a working environment, which will fulfill the needs and requests of employees, is developed, and employees are motivated. For this reason, organizational justice is correlated with job satisfaction. It is necessary to make investments for all employees in order to increase job satisfaction.