

İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Bir Savunma Sanayi İşletmesinde Uygulama¹

The Effect of Internal Marketing Applications on the Work Scale of Employees and the Role of Organizational Justice: A Study About Defence Firm

Arife Şeyda SAF^a Selma KALYONCUOĞLU BABA^b

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye. arife.saf@hbv.edu.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye. selma.kalyoncuoglu@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama Uygulamaları İş Tatmini Örgütsel Adalet	Amaç – Bu çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yöntem – Araştırmanın ana kütlesini; Türkiye’de savunma sanayi sektöründe çalışan mühendisler oluşturmaktadır. Araştırmada, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış ve araştırmanın hipotezleri, Ankara’daki bir savunma sanayi işletmesinde görev yapan mühendislerden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket kullanılmış ve analize elverişli 225 geçerli ankete ulaşılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için Basit Doğrusal Regresyon ve aracılık etkisine ilişkin hipotez testi için de Hayes tarafından geliştirilen Process Macro (Model 4) kullanılmıştır. Bulgular – Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısının içsel pazarlama uygulamalarının iş tatminine olan etkisinde aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Tartışma – Çalışanların iş tatminini arttırmak isteyen işletmelerin, içsel pazarlama uygulamalarını kullanmasının faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmelerine dair adalet algılarının sağlanabilmesi için içsel pazarlama uygulamaları büyük öneme sahiptir. İşverenlerinin ödülleri dağıtırken, çalışanlarıyla ilişki kurarken ve işletme prosedürlerini uygularken adil olduğuna inanan çalışanların iş tatmininin arttığı görülmüştür. Örgütsel adalet algısının içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde bu etkiyi artırıcı rol oynadığı söylenebilmektedir.
Gönderilme Tarihi 2 Aralık 2024 Revizyon Tarihi 14 Mart 2025 Kabul Tarihi 20 Mart 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Internal Marketing Practices Job Satisfaction Organizational Justice	Purpose – This study aims to examine the impact of internal marketing practices on job satisfaction and to determine the mediating role of organizational justice perception in this relationship. Design/methodology/approach – The study population consists of engineers working in the defense industry sector in Türkiye. A non-probability sampling method, specifically convenience sampling, was employed in the research. The study's hypotheses were tested on a sample of engineers working in a defense industry company in Ankara. Data were collected using an online survey, resulting in 225 valid responses suitable for analysis. To test the study's hypotheses, Simple Linear Regression was used, while the mediation effect hypothesis was examined using Hayes' Process Macro (Model 4). Findings – The results indicate that internal marketing practices have a positive impact on both job satisfaction and organizational justice perception. Additionally, it was found that organizational justice perception plays a mediating role in the effect of internal marketing practices on job satisfaction. Discussion – The findings suggest that businesses aiming to enhance employee job satisfaction would benefit from implementing internal marketing practices. Internal marketing practices are crucial in fostering employees' perceptions of justice within their organizations. Employees who believe that their employers are fair in distributing rewards, establishing relationships, and implementing business procedures tend to experience higher job satisfaction. Furthermore, organizational justice perception amplifies the effect of internal marketing practices on job satisfaction.
Received 2 December 2024 Revised 14 March 2025 Accepted 20 March 2025	
Article Classification: Research Article	

¹ Bu çalışma Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalında Doçent Doktor Selma Kalyoncuoğlu Baba danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezine dayanarak hazırlanmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Saf, A.Ş., Kalyoncuoğlu Baba, S. (2025). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Bir Savunma Sanayi İşletmesinde Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (1), 862-873.

1. Giriş

Teknolojik gelişmelerle birlikte piyasa koşulları da zaman içerisinde değişime uğramıştır. İşletmelerin iş yapış şekilleri, ürünlerini sunma biçimleri ve bireylerin istihdamlarından beklentileri farklılaşmıştır. Rekabet gücünü korumaya çalışan işletmeler, bunun yolunun kendileriyle aynı işletme amaçlarını benimseyen çalışanlarını memnun etmekten geçtiğini fark etmiştir. Bu farkındalık literatüre “içsel pazarlama” kavramını kazandırmıştır.

1976 yılında hayatımıza giren içsel pazarlama kavramıyla birlikte işverenler rekabet güçlerinin devamlılığı için çalışanlarını motive etmeye yönelik kurum içi faaliyetler gerçekleştirmeye başlamıştır (Berry, 1981: 9). Bu faaliyetler çalışanları motive edip iş tatminlerini sağlamayı amaçlamaktadır (İnal ve Toksarı, 2014: 364). Görevlerini, motive olmuş bir şekilde gerçekleştiren çalışanların dış müşteriyi memnun etme noktasında kilit öneme sahip olduğu fark edilmiştir (Yapraklı ve Kavalcı, 2023: 394). Bu nedenle günümüzde dış müşteri tatmininin önemi göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların iş tatminini içsel pazarlama faaliyetleri (çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlama ve cevaplama yoluyla çalışanların desteğinin kazanılması) perspektifinden inceleyen çalışmalar önem kazanmaktadır. İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatminini sağlama noktasında, faaliyetlerin kendisi kadar bu faaliyetlerin çalışanlara nasıl, hangi prosedürler takip edilerek dağıtıldığı ve bu süreçlere dair çalışanların algısı da iş tatminini etkilemektedir. İşletme çıktılarının tüm çalışanlara adil olarak dağıtıldığına, prosedürlerin açık ve net olarak herkese uygulandığına inanan çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmüştür (İşcan ve Sayın, 2010: 198). Bu çalışmada, işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini açıklamada bağlantı mekanizması gibi çalışan örgütsel adalet, aracılık rolü üstlenmektedir (Şenol ve Öngel, 2019). Dolayısıyla örgütsel adalet, içsel pazarlama uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılması için çalışmaya eklenmiş bir değişkendir.

Ülke istihdamında büyük öneme sahip olan Savunma Sanayii firmaları çalışanlarının davranışlarını analiz etmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir (SASAD, 2022: 17). Çalışanların iş tatminini etkilediği düşünülen değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırma, içsel pazarlama uygulamalarının ve örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, içsel pazarlama uygulamaları ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü irdelemektir.

Çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırmaya konu olan kavramlar tanıtılmıştır. İkinci bölümde, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün tespitine yönelik hipotezler için analizler yapılmış ve elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Son bölümde ise çalışmanın sonuçlarına ve gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli önerilere değinilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminleri ile ilişkisi bağlamında ampirik bir araştırmaya duyulan ihtiyaç nedeniyle bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Literatürden hareketle araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Bu bölümde araştırma modelinde yer alan kavramlar açıklanmıştır.

2.1. İçsel Pazarlama

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Leonard Berry tarafından 1976 yılında kullanılmıştır. Berry literatüre kazandırdığı bu kavramı, çalışmasında sürekli ve yüksek kalitede hizmet elde etme aracı olarak tanımlamıştır (Taşkın ve Zeki, 2016: 67). Çalışanlar işletmenin iç müşterisi, çalışanların işleri ise iç ürün olarak görülmüştür. İçsel pazarlama kavramı iç müşterilerin ihtiyaçlarını gözetken ürünleri, işletmenin amaçlarına hitap edecek şekilde sunmak olarak nitelendirmiştir (Berry, 1981: 9). Bu çalışmanın ardından literatürde yerini alan kavram birçok araştırmacı tarafından çalışılmış ve farklı tanımlamaları yapılmıştır;

İçsel pazarlama kavramı, çalışanları müşteri olarak görme önermesiyle iç müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanabilmektedir (Ahmed vd., 2003: 1222). Çalışanların işletmenin ilk pazarı olarak kabul edildiği ve işletmelerin müşteri odaklı personelleri kendi işletmesine katmak, bu çalışanları ellerinde tutmak amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetlerin bütünü içsel pazarlama kavramını oluşturmaktadır (Ewing ve Caruana, 1999: 18). Çalışanların kendisini işletmenin bir parçası olarak gördüğü ve kalplerinin kazanılması, işletmenin hizmetlerinin maksimum seviyeye çıkarılmasının ön koşuludur (Rust vd., 1996: 63).

Tüm bu tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda içsel pazarlama kavramını; dış müşteri tatminini önceliklendiren çalışanları istihdam etme, çalışanların motivasyonunu sağlama gayretlerinin tümü olarak tanımlanabilmektedir.

2.2. İş Tatmini

Tatmin kelimesi sözlükte; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum olarak tanımlanmaktadır (TDK). İş tatmini ise; çalışanın işinin değerli bulduğu ve aynı zamanda işini iyi yaptığının değerlendirildiği mutluluk verici bir duygusal durumdur (Locke, 1969: 316).

İş tatmini kişilerin işlerini ne ölçüde sevdikleridir. Bazı insanlar işlerini severken diğerleri sadece gereklilikler nedeniyle görevlerini sürdürmektedir. Çalışanların davranışlarının nedenlerine ve sonuçlarına odaklanan organizasyonlar, iş tatmini kavramını anlamak için gayret göstermektedirler (Spector, 1997: 7).

İş tatmini şirketlerin etkinlik ve verimliliklerini etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilir. Yeni yönetim yaklaşımında, çalışanlara kişisel arzuları, ihtiyaçlarını gözetenek davranılması gerekmektedir (Dziuba vd., 2020: 19).

Çalışanların işletmedeki görevlerini yerine getirmeleri için çaba göstermeleri gerekmektedir. Gösterilen bu çaba sayesinde başarıya ulaşacaklar ve başarı hissi sonucunda tatmin duygusu yaşayacaklardır. Eğer çalışan işinden tatmin olma hissini yaşarsa işini daha iyi yapmak için motive olup işe bağlılığı artacaktır (Amin vd., 2021: 5224).

Yukarıda belirtilen tanımlar bize göstermiştir ki; çalışanların işlerinden tatmin olup olmaması başarıya ulaşmak isteyen işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Görevinden tatmin olan bir çalışan, işine daha motive bir şekilde gelip daha verimli çalışacaktır. İşini severek yerine getiren çalışanın kurumuna olan aidiyeti artacaktır. İşletmeler için büyük öneme sahip olan iş tatmini kavramı, bu kavramı etkileyenler, insanların tatmin yaşaması için gerçekleşmesi gereken durumlar araştırmacıların sıklıkla çalıştığı konulardır.

2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların mesai planlaması, ücret düzeyleri, hangi görevleri yapacakları, terfi durumları gibi yönetsel kararların nasıl verildiği ve bu kararların çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilenen bir kavramdır (İçerli, 2010: 69).

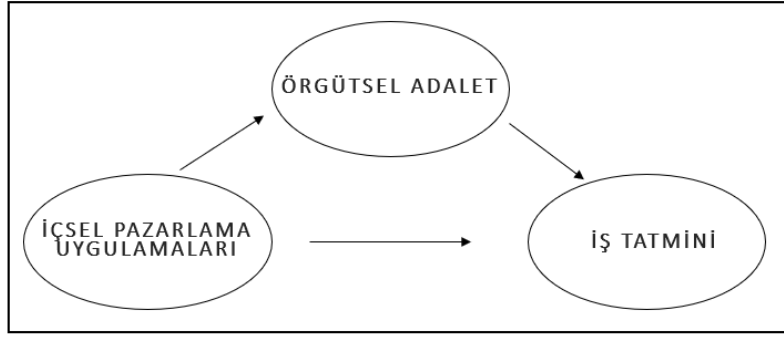
Örgütsel adalet kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar John Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre çalışanların tatmin olma durumları ve başarı düzeyleri çalıştıkları işletmede algıladıkları eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Bu teoride, çalışan iş yerinde verdiği emek karşısında elde ettiği kazançlarını, başka işletmelerdeki benzer durumda çalışanların kazançları ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma neticesinde çalıştığı şirkete dair bir yargısı oluşur. Eğer ki bu yargısı olumluysa çalışanın örgütsel adalet algısının yüksek olduğu ifade edilebilir (Greenberg, 1987: 9). Çalışanın işletmesinin adil olduğunu algılaması, uyumlu çalışma ortamı, işletmeye güven duyma gibi pozitif davranışlarla kendisini göstermektedir (Folger ve Konovski, 1989: 116).

Örgütsel adalet, adil uygulamaların işletme içerisinde yaygınlaştırılmasını, adil bir şekilde davranılıp kararların o doğrultuda verilmesini içerir. Bu kavrama göre; çalışanlar yönetimin davranışlarını adil ve ahlaki değerlere uygun olarak algılamaktadırlar (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Örgütsel adaletin işverenler için önemi her geçen gün artmaktadır. Çalışanlar davranışlarını algılarına göre belirledikleri için görev yaptıkları örgütün adil olup olmadığına dair algıları bu kavramın önemini arttırmaktadır (İşcan, 2005: 150).

Çalışanlar örgütün adil olup olmadığına yönetimin uygulamalarına göre karar vermektedir. Eğer örgütsel adalete inanırlarsa kendilerini örgüt için değerli hissedip yönetim ile daha uyumlu çalışmaktadır. Ancak örgütün adil olmadığına inanılırsa bu durum hırsızlık, uzaklaşma, işten kaçınma gibi davranışlara yol açmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 89).

Literatür taraması sonucunda bu araştırmanın modeli ve hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

H₁: İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin ölçülmesinin hedeflendiği bu araştırmada veriler daha pratik olması nedeniyle çevrimiçi anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmaya ilişkin etik kurul izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonunun 15.03.2023 tarih ve 03 sayılı toplantısıyla alınmıştır. Örneklem seçimi ve veri toplama yöntemi detaylarına aşağıda yer verilmiştir.

3.1 Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

SASAD (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği) 2022 yılı raporuna göre Savunma Sanayii sektörünün yıllık cirosu 12.196.447.159 \$ ulaşmış olup sektör istihdamı 81.132 çalışanı bulmuştur. Bu çalışanların %29'u mühendistir (SASAD, 2022: 17). Araştırmanın örneklemini ülke istihdamında bu denli büyük öneme sahip olan Savunma Sanayii işletmeleri çalışanlarından seçilmiştir. İşletmede görev yapan tüm çalışanlar içinden mühendislerin seçilmesinin nedeni ise, kurumda görev yapan idari, destek hizmetlerde çalışanların (temizlik, yemek, güvenlik vs.) iş tatminini etkileyecek faktörlerin, mühendislerin iş tatminini etkileyecek faktörlerden farklı olmasıdır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini ilgili işletmede görev yapan 225 mühendisten oluşmaktadır.

3.2 Anket Formunun Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anket hakkında bilgilere, ikinci bölümde araştırma ölçeklerine ve son olarak üçüncü bölümde sosyo-demografik sorular yer almaktadır. Örneklemen sosyo-demografik özelliklerini belirlemeyi hedefleyen 10 soru yer almaktadır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değişken	Kullanılan Ölçekler	Ölçekten Yararlanan Çalışmalar	İfade Sayısı
İçsel Pazarlama	Foreman ve Money (1995)	Caruana ve Calleya, (1998)	15 madde
İş Tatmini	Judge vd. (1998)	Judge vd., (2000)	5 madde
Örgütsel Adalet	Niehoff ve Morman (1993)	Akbolat vd. (2015)	20 madde

Araştırmada kullanılan ölçeklerin hepsi daha önce literatürde sıklıkla kullanılan geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçeklerdir. Alan yazının detaylı incelenmesi sonucunda araştırmada bu ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin tamamı 5'li Likert tipi [(1) Hiç Katılmıyorum, ... (5) Tam Katılıyorum] ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere dair detaylara aşağıda yer verilmiştir:

İçsel pazarlama değişkeni için; Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen ölçek (Conduit ve Mavondo, 2001; Bouranta vd., 2005; Büyüker İşler ve Özdemir, 2010; Kocaman vd., 2013; Atlay Işık ve Altunoğlu, 2016; Başyazıcıoğlu ve Akdoğan 2018; Nemteanu vd., 2022; Paksoy vd. 2024) kullanılmıştır.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla Temel Bileşenler Analizi ve Varimaks eksen döndürmesi tekniği kullanılarak Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Analiz sonucunda 2 ifade (11-14) 2 faktör altında toplandığı için bu iki ifade ölçek dışı bırakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçek 2 faktör altında toplanmıştır. İlk 7 ifadeyi içeren (F1) eğitim-vizyon, kalan 6 ifadeyi içeren (F2) faktör ise ödüllendirme olarak isimlendirilmiştir. İfadelerin benzer özelliklerine bakılarak bu isimlendirme yapılmıştır (Taşkın ve Yeni, 2016: 71). Faktörlerin toplam varyansın %68,781'ini açıkladığı tespit edilmiştir. İfade yüklerinin 0,500 üzeri olduğu görülmekte olup bu nedenle araştırma örnekleminin yeterli olduğuna sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.945 olarak sonuçlanmış olup bu sayede ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

İş tatmini değişkeni için; Judge vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçek (Doğan ve Aslan, 2018; Keser ve Bilir, 2019; Başol ve Çömlekçi, 2020; Çağlar ve Akça, 2022) kullanılmıştır.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla Temel Bileşenler Analizi ve Varimaks eksen döndürmesi tekniği kullanılarak Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. 5 ifadeyi içeren iş tatmini ölçeği araştırmamızda ters kodlanan ifadeler 2 faktör altında toplanmıştır (Doğan ve Aslan, 2018: 119). Bu durumun çeviri esnasında oluşabilecek kültürel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %79,521'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. İfade yüklerinin 0,500 üzeri olduğu görülmekte olup bu nedenle araştırma örnekleminin yeterli olduğuna sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.793 olarak sonuçlanmış olup bu sayede ölçeğin orta düzeyde güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel adalet değişkeni için; Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen (Polat ve Ceep, 2008; Tahseen ve Akhtar, 2016; Siswanti vd., 2020; Thomas ve Rufeela, 2020; Deressa vd., 2022) ölçekler kullanılmıştır.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla Temel Bileşenler Analizi ve Varimaks eksen döndürmesi tekniği kullanılarak Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. 20 ifadeyi içeren örgütsel adalet algısı ölçeği araştırmamızda ölçeğin orijinalinden farklı olarak 2 faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin kaynağında dağıtım, etkileşim ve prosedür olarak 3 boyutta toplanırken, bu araştırmada ilk 14 ifade (F1) etkileşim adaleti, kalan 6 ifade (F2) ise dağıtım adaleti altında toplanmıştır. Prosedür ve etkileşim adaletinin tek boyut altında toplanmasının nedeni olarak katılımcıların şirket prosedürleri kendilerine açıklanırken yöneticilerinin göstermiş olduğu samimi ve dürüst üslup olduğu düşünülmektedir (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017:25). Bu faktörlerin toplam varyansın %72,552'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. İfade yüklerinin 0,500 üzeri olduğu görülmekte olup bu nedenle araştırma örnekleminin yeterli olduğuna sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.965 olarak sonuçlanmış olup bu sayede ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

4. Bulgular

Verilerin analizinde ve değerlendirilmesinde SPSS programından yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan 225 kişinin cevaplarına dair demografik bulgular şu şekildedir: anketi yanıtlayanlardan erkeklerin oranlarının kadınların oranlarına (erkekler %71,9, kadınlar %27,1) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmanın yapıldığı Savunma Sanayii sektörüne paralel sonuçlar elde edilmiştir. Cevaplayıcıların medeni halleri incelendiğinde; evlilerin %58,2 oranla bekarlara (%41,8) göre çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Araştırmada incelenen örneklemin yaş dağılımının, çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Cevaplayıcılar ağırlıklı olarak genç yetişkinlerden oluşmaktadır. Yanıtlayanların %76,4 ü 23-37 yaş grubuna aittir. Bu oranı %36 ile en yüksek orana sahip olan 28-32 yaş grubu, %23,1 ile 33-37 yaş grubu ve %17,3 ile 23-27 yaş grubu oluşturmaktadır. Nispeten genç örnekleme sahip olan araştırma verilerinde %10,2 ile 38-42 yaş arası bireyler de azımsanmayacak bir düzeydedir.

Araştırmaya konu olan örneklemin eğitim düzeyine bakıldığında %46,7 ile yüksek lisans, %44,9 ile lisans ve %8,4 ile doktora mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Örneklemin aylık gelir dağılımına bakıldığında çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Şöyle ki %22,2'sinin aylık olarak 50.000 TL ve üstü, %14,2'sinin 18.000-

22.000 TL arası, %13,3'nün 26.001-30.000 TL arasında, %10,7'sinin 30.001-34.000 TL arası, %9,8'nin 34.001-38.000 TL arasında kazandığı tespit edilmiştir.

Örneklemin sektör tecrübesi incelendiğinde %55,1'inin 5 yıl ve üzeri Savunma Sanayii sektöründe çalıştığı görülmektedir. Araştırma yapılan kurumdaki tecrübeleri sorulduğunda ise %49,3'ünün 5 yıl ve üzeri bir sürede ilgili işletmede çalıştığı görülmüştür. Örnekleme çalıştıkları kurumu tercih etme nedenleri sorulduğunda %57,2'sinin AR-GE kurumu olması, %18,2'sinin kurum imajı, %12,4'ünün çalışma koşulları ve %11,1'nin kamu kurumu olduğu için tercih ettiği tespit edilmiştir. Kurum çalışanlarının genellikle genç nüfustan oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda yeniliğe açık, araştırma ve geliştirme yapabilecekleri bir kurumu tercih etmelerinin olağan olduğu görülmektedir.

Normallik analizi hipotez testlerinden önce toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesi için yapılması gerekmektedir. Normallik analizi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtois) verilerine bakılmaktadır. Bu değerlerin -1 ve +1 aralığında olması halinde dağılımın normal dağılıma uygun olduğu söylenebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 218-219). Bu kapsamda ankette kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında yer aldığı için normal dağılıma uygun olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analizde ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri incelenmiş olup sonuçlara Tablo 3.8'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=225)

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	İçsel Pazarlama	İş Tatmini	Örgütsel Adalet
İçsel Pazarlama	3,1	0,82	1		
İş Tatmini	3,78	0,79	0,462**	1	
Örgütsel Adalet	3,48	0,86	0,550**	0,460**	1

Tablo 2 incelendiğinde iş tatmini ve içsel pazarlama değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ($r=0,462$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Tabloya göre iş örgütsel adalet ve içsel pazarlama uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ($r=0,550$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Son olarak Tablo 2' de örgütsel adalet ve iş tatmini arasında da anlamlı, pozitif yönlü ($r=0,460$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Nicel araştırmalarda bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişken arasındaki ilişki incelenmek istenildiğinde basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmaktadır (Deniz ve Koç, 2019: 106). Bu kapsamda araştırmanın ilk hipotezi olarak belirlenen 'İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır' ifadesini test etmek için Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analizde içsel pazarlama uygulamaları bağımsız değişkeni, iş tatmini ise bağımlı değişkeni ifade etmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document.. Birinci Hipotez için Regresyon Analizi Sonucu (N=225)

Birinci Hipotez	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	Standart Hata	β	
BsıD: İçsel Pazarlama BlıD: İş Tatmini	,444	,057	,462*	$R^2= 0,213$ $F=30,004$, $p<0,01$

Not: BsıD= Bağımsız Değişken; BlıD=Bağımlı Değişken, * $p< 0,01$

Analiz sonucunda belirtilen R^2 değeri içsel pazarlama değişkeninin iş tatmini değişkenine ait varyansı %21,3 oranında açıkladığını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle iş tatminin %21,3 oranında içsel pazarlama uygulamalarına bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.'de yer alan verilere değişkenler arasındaki ilişkinin $\beta =0,462$, $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Yani içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış olup H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi ‘İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisi vardır’ olarak belirlenmiştir. Bu hipotezin analizi için bir bağımsız bir bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için kullanılan Basit Doğrusal Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde içsel pazarlama bağımsız değişkeni, örgütsel adalet algısı bağımlı değişkeni ifade etmektedir.

Tablo 4. İkinci Hipotez için Regresyon Analizi Sonucu (N=225)

İkinci Hipotez	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	Standart Hata	β	
Bsızd: İçsel Pazarlama BlıD: Örgütsel Adalet	,576	,059	,550*	R ² = 0,302 F=50,400, p<0,01

Not: Bsızd= Bağımsız Değişken; BlıD=Bağımlı Değişken, *p< 0,01

Analiz sonucunda belirtilen R² değeri içsel pazarlama değişkeninin örgütsel adalet değişkenine ait varyansı %30,2 oranında açıkladığını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet algısının %30,2 oranında içsel pazarlama uygulamalarına bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4’te yer alan verilere değişkenler arasındaki ilişkinin $\beta=0,550$, p<0,01 düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Yani içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış olup H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi ‘Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır’ olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel adalet algısının iş tatminini olumlu yönde etkileyip etkilemediğini tespit etmek için Basit Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde örgütsel adalet algısı bağımsız değişkeni, örgütsel iş tatmini bağımlı değişkeni ifade etmektedir.

Tablo 5. Üçüncü Hipotez için Regresyon Analizi Sonucu (N=225)

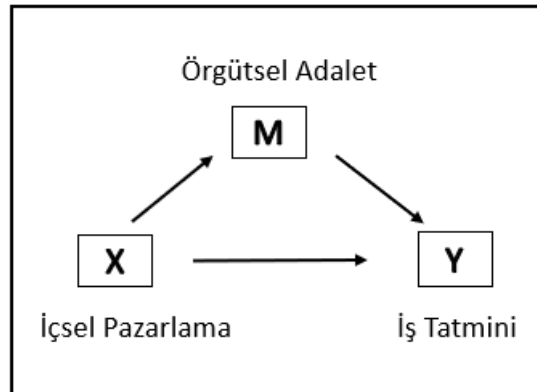
Üçüncü Hipotez	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	Standart Hata	β	
Bsızd: Örgütsel Adalet BlıD: İş Tatmini	,423	,055	,460*	R ² = 0,212 F=29,789 p<0,01

Not: Bsızd= Bağımsız Değişken; BlıD=Bağımlı Değişken, *p< 0,01

Analiz sonucunda belirtilen R² değeri örgütsel adalet değişkeninin iş tatmini değişkenine ait varyansı %21,2 oranında açıkladığını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle iş tatminin %21,2 oranında örgütsel adalet algısına bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5’te yer alan verilere değişkenler arasındaki ilişkinin $\beta=0,460$, p<0,01 düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Yani örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış olup H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bölümde araştırmanın ‘İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatminin üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır’ olarak oluşturulan H₄ hipotezi analiz edilmiştir. Hayes aracılık etkisini test edebilmek için SPSS programında kullanılmak üzere pratik ve kolay bir yöntem geliştirmiştir. Geliştirilen bu eklentinin ismi Process Makro’dur (Korkmaz, 2018: 599). Bu çalışmada da aracılık etkisi Hayes tarafından geliştirilen Process makro ile analiz edilmiştir. Kullanılan modele aşağıda yer verilmiştir:



Şekil 2. Hayes aracı değişken örneği model 4

Kaynak: Hayes, 2013

Bu modelde X bağımsız değişkeni, M aracı değişkeni ve Y bağımlı değişkeni ifade etmektedir. M'nin aracı değişken olduğunu söyleyebilmek için öncelikle X' in Y üzerinde etkisi, X' in M üzerinde etkisi ve M'nin Y üzerinde etkisi olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir (Coutts ve Hayes, 2023: 3773). Yapılan analizlerde p değeri yerine güven aralığı CI değeri kullanılmaktadır ve sonuçların güven aralığında olduğu söyleyebilmek için LLCI ve ULCI değerlerinin 0'ı içermemesi gerekmektedir (Hayes, 2017: 10).

Bu bağlamda 'İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır' olarak belirlenen H₄ hipotezine dair analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 6. Dördüncü Hipotez için Aracılık Analizi Sonucu (N=225)

Doğrudan Etkiler	Örgütsel Adalet R ² = 0,302 F = 96,673					İş Tatmini R ² = 0,213 F = 60,496				
	b	SE	t	LLCI	ULCI	b	SE	t	LLCI	ULCI
İçsel Pazarlama	0,576	0,058	9,832	0,460	0,691	0,444	0,571	7,778	0,331	0,556
Örgütsel Adalet						0,271	0,062	4,319	0,147	0,395
Dolaylı Etkiler										
	Etki		Boot SE		Boot LL		Boot UL			
İçsel Pazarlama - Örgütsel Adalet - İş Tatmini	0,1626		0,049		0,071		0,267			

Tablo 6. incelendiğinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adalet algısını ($\beta=0,576$) olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. LLCI= 0,460, ULCI=0,691 verileri incelendiğinde, aralık 0 değerini içermediği için bu etkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatminini ($\beta=0,444$) olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. LLCI= 0,332, ULCI=0,556 verileri incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Örgütsel adalet algısının iş tatminini ($\beta=0,271$) olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. LLCI= 0,147, ULCI=0,395 verileri incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün test edildiği modelin etki katsayısı $\beta=0,162$ olarak tespit edilmiş olup bu bulgu olumludur. Aracılık rolünün güven aralığı sonuçları (BootLLCI=0,071, BootULCI=0,267) 0 değerini içermediği için anlamlıdır. Tüm bu bulgular neticesinde 'İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır' hipotezi kabul edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü araştırılmıştır. Savunma Sanayii çalışanlarıyla gerçekleştirilen araştırma, daha önce ilgili örneklem grubu için bu değişkenleri içeren bir araştırma olmaması ve örneklemin ülke istihdamındaki önemli rolü nedeniyle literatüre katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda aracılık etkisi araştırılırken Hayes tarafından geliştirilen Process Makro eklentisinden yararlanılmış ve çeşitli bulgulara erişilmiştir.

Bu araştırmada literatüre paralel olarak içsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiş olup H₁ hipotezi kabul edilmiştir (Ergün ve Boz, 2017: 9; Iliopoulos ve Priporas, 2011: 6; Kanyurhi ve Akonkwa, 2016: 787; Nemteanu ve Dabija, 2021: 11; Santiago vd. 2023: 13). Çalışanların iş tatminini arttırmak isteyen işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarını kullanmasının faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerindeki pozitif etkisi yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Literatürde de bu anlamlı ve pozitif ilişkiyi destekleyen birçok araştırma bulunmaktadır (Yeniçeri vd., 2020: 416; Chasanah, Suyanto ve Istanto, 2021: 727). Çalışanların işletmelerine dair adalet algılarının sağlanabilmesi için içsel pazarlama uygulamaları büyük öneme sahiptir.

Örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır olarak belirlenen H₃ hipotezi yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Literatüre paralel olarak örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (İşcan ve Sayın, 2010: 213; Karavardar, 2015: 147; Lee ve Rhee, 2023: 10). İşverenlerinin ödülleri dağıtırken, çalışanlarıyla ilişki kurarken ve işletme prosedürlerini uygularken adil olduğuna inanan çalışanların iş tatmininin arttığı görülmüştür.

İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün sorgulandığı H₄ hipotezi yapılan analizler sonucunda kabul edilmiştir. Literatürde bu aracılık etkisinin tespit edildiği başka çalışmalar da yer almaktadır (Şenol ve Öngel, 2019: 465; Yeniçeri vd., 2020: 421). Örgütsel adalet algısının içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde bu etkiyi artırıcı rol oynadığı söylenebilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı sektörün çatı kurumu olan Savunma Sanayii Başkanlığı 2018 yılında yaptığı çalışmayla, Savunma Sanayii işletmelerinde görev yapan mühendislerin işten ayrılma nedenlerini araştırmıştır. Yapılan araştırmaya göre çalışanların işlerinden ayrılma nedenlerinin başlıca nedenleri (The Independent Turkish, 2019);

- Kariyer, yükselme ve mesleki gelişim olanaklarının sınırlı olması (%26)
- Kariyer, yükselme ve mesleki gelişim olanaklarında fırsat eşitsizliği (%14)
- Maaş, yan haklar ve sosyal olanakların yetersizliği (%10)
- İş yerinde ayrımcılık, adaletsiz uygulamalar (%10)
- İş tatmin eksikliği (%9).

Yapılan araştırmalarda Savunma Sanayii profesyonellerinin iş devir oranının düşmesi için çalışanlar işletmelerinden kendilerine bir kariyer yolu sunabilmesini, başarılarını takdir etmesini, maddi ve manevi olarak beğenilerini göstermelerini beklemektedir. Yöneticilerinin takdirlerini gösterirken kullanacakları ödüllendirme uygulamalarında da adil olunmasını talep etmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Bu çalışma savunma sanayii sektörü çalışanlarıyla gerçekleştirilmiş olup farklı sektör çalışanlarıyla da yapılması faydalı olacaktır.
- İçsel pazarlama uygulamaları bir bütün olarak bakılmıştır, alt boyutlarının diğer değişkenler üzerindeki etkisi de sorgulanabilir.
- İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatminine olan etkisinde örgütsel adalet dışında başka aracı değişkenlerin olup olmadığının sorgulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241.
- Amin, F. A. B. M., Mokhtar, N. M., Ibrahim, F. A. B., & Nordin, M. N. B. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224–5228.
- Atlay Işık, D., & Altunoğlu, A. E. (2016). İçsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 273-290.

- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17–31.
- Başyazıcıoğlu, H. N., & Akdoğan, M. Ş. (2018, Haziran 27-29). İçsel pazarlama faaliyetlerinin satış elemanlarının tatmini ve algılanan performansı üzerindeki etkisi. 23. *Pazarlama Kongresi*, Kocaeli, Türkiye, 357-378.
- Bayarçelik, E. B., & Fındıklı, M. M. A. (2017). İş tatminin, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 16-31.
- Berry, L. (1981). The employee as a customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33–44.
- Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P. (2005). The impact of internal marketing on market orientation concept and their effects on bank performance. *Operational Research: An International Journal*, 5(2), 349–362.
- Büyüker İşler, D., & Özdemir, Ş. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.
- Chasanah, U., Suyanto, M., & Istanto, Y. (2021). Internal marketing in its influence on organizational commitment: The mediation of job satisfaction and organizational justice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 712–731.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2002). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11–24.
- Coutts, J. J., & Hayes, A. F. (2023). Questions of value, questions of magnitude: An exploration and application of methods for comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 3772-3785.
- Çağlar, İ., & Akça, C. (2022). Kurumsal itibar, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 57(2), 854-867.
- Deniz, G., & Koç, S. (2019). Türkiye’de ekonomik büyüme ile bazı makro değişkenler arasındaki ilişki: Çoklu doğrusal regresyon modeli analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 101–113.
- Deressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., Tefera, G., & Demissie, Y. (2022). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. *Journal of healthcare leadership*, 14, 5–16.
- Doğan, S., & Aslan, M. (2018). Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees’ job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18–25.
- Ergün, G. S., & Boz, H. (2017). İşletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ve işgörenlerin iş tatmini ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Pazarlama İlgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 1(1), 1-12.
- Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17–26.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe – yöntem – analiz* (3. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford Press.

- Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: A pilot study in hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11, 261.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67–92.
- İnal, M. E., & Toksarı, M. (2014). Bir yönetim yaklaşımı olarak içsel pazarlama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 361–391.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149–171.
- İşcan, Ö., & Sayın, U. F. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 195–216.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
- Kanyurhi, E. B., & Bugandwa Mungu Akonkwa, D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773–796.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150.
- Keser, A., & Öngen Bilir, B. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kocaman, S., Durna, U., & İnal, M. E. (2013). Konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Alanya örneği. *International Journal of Alanya Faculty of Business*, 5(1), 21-29.
- Korkmaz, S. (2018). Dindarlık ile ego sağlamlığı ve empati arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Bilimname*, 2018(36), 587–607.
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability*, 15(7), 5993.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Santiago, M. M. P. F. F., Coelho, A., & Bairrada, C. M. (2023). How can internal marketing practices help achieve organizational success? *Revista de Administração Pública*, 57(4).
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670.
- Niehoff, B. P., & 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.
- Öngel, V., & Şenol, Ş. (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), 477-490.
- Paksoy, H. M., Durmaz, Y., Ozbezek, B. D., & Copuroglu, F. (2024). The mediating role of organizational commitment in the relationship between internal marketing and job performance: Application in Türkiye. *Journal of Economics and Management (Poland)*, 46(1), 111-142.
- Polat, S., & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 307-331.
- PwC Türkiye. (2024). Savunma sanayii ve havacılık sektörüne genel bakış, <https://www.pwc.com.tr/savunma-sanayii-ve-havacilik-sektorune-genel-bakis>.
- Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62–80.

- SASAD (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği). (2022). *Sektör performans raporu 2022*. <https://www.sasad.org.tr/sasad-sektor-performans-raporu-2022>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Şahin, B., & Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85–114.
- Siswanti, Y., Tjahjono, H. K., Hartono, A., & Prajogo, W. (2020). Organizational justice climate: Construct measurement and validation. *Test Engineering & Management*, 82, 8574-8590.
- Tahseen, N., & Akhtar, M. S. (2016). Impact of organizational justice on citizenship behavior: Mediating role of faculty trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(1), 104-121.
- The Independent Türkçe. (2019, Mayıs 19). Devlet ASELSAN, Roketsan gibi kritik kurumlardan ayrılıp yurtdışına giden mühendisler neden dönmek istemiyor? The Independent Türkçe. <https://www.indyrturk.com/node/14551/haber/devlet-aselsan-roketsan-gibi-kritik-kurumlardan-ayrilip-yurtdisina-giden>
- Thomas, M., & Rufeela, T. K. (2020). A study on the relationship between organizational justice and employee engagement among engineers. *International Journal of Indian Psychology*, 8(2), 420-427.
- Yapraklı, Ş., & Kavalcı, K. (2023). İç müşteri ilişkileri yönetiminin kurumsal bağlılık üzerine etkisi. *Vizyoner Dergisi*, 14(38), 392–411.
- Yeniçeri, T., Çınar, B., & Aydın, R. (2020). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50, 402–426.