

**İÇSEL PAZARLAMANNIN İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN  
PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE ODALAR  
VE BORSALAR BİRLİĞİ'NE BAĞLI MESLEK  
KURULUŞLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**Okan ADIYAMAN**  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir, 2021

**İÇSEL PAZARLAMANNIN İŞ TATMİNİ VE  
İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE  
ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ'NE BAĞLI  
MESLEK KURULUŞLARINA YÖNELİK BİR  
UYGULAMA**

**Okan ADIYAMAN**

**T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
Pazarlama Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir,2021**

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Okan ADIYAMAN tarafından hazırlanan “İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşgören Performansına Etkisi: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ne Bağlı Meslek Kuruluşlarına Yönelik Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 26.01.2021 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalında, Pazarlama Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir

Başkan .....

Doç. Dr. Hüseyin GÜRBÜZ

Üye .....

Doç. Dr. Halil Semih KİMZAN

(Danışman)

Üye .....

Dr. Öğr. Üyesi Feyza AĞLARGÖZ

ONAY

Prof. Dr. Mesut ERŐAN

Enstitü Müdürü

...../...../.....

26.01.2021

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

**Okan ADIYAMAN**

## ÖZET

### İÇSEL PAZARLAMANNIN İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ'NE BAĞLI MESLEK KURULUŞLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

**ADİYAMAN, Okan**

**Yüksek Lisans-2021**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Pazarlama Bilim Dalı**

**Danışman:** Doç. Dr. Halil Semih Kimzan

İçsel pazarlama kavramı özellikle hizmet sektöründe daha fazla önemsenen ve çalışılan bir kavramdır. Beşeri sermayenin öneminin giderek daha iyi anlaşılmasıyla birlikte içsel pazarlama kavramının da daha çok çalışılmaya başlandığı literatür taraması ile ortaya konmaktadır. Bununla birlikte yapılan taramalar sonucunda literatürde, kar amacı gütmeyen meslek kuruluşları özelinde içsel pazarlamanın iş tatminine veya işgören performansına etkisini ölçen yeterli sayıda çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve işgören performansına etkisi Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı meslek kuruluşları özelinde değerlendirilmiştir. Toplam 433 anket oda ve borsa çalışanlarına uygulanmış, beş ve daha fazla boş cevap bulunan 25 anket değerlendirmeye alınmamıştır. 408 anketten elde edilen verilerin güvenilirlik analizleri için SPSS 20 programı kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespitinde ise faktör analizi kullanılmıştır. Analizde, örnekleme uygunluğun ölçümü için KMO ve Barlett Testi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre içsel pazarlamanın iş tatmini ve işgören performansının yeterlilik, anlam ve etki alt boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olduğu

ortaya konmuştur. Bununla birlikte iş tatmininin yine işgören performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmasıyla birlikte içsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İçsel pazarlama, iş tatmini, iş performansı, işgören performansı

## **ABSTRACT**

# **THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE: AN APPLICATION ON TURKEY UNION OF CHAMBERS AND COMMODITY EXCHANGES CONNECTED CHAMBERS**

**ADIYAMAN, Okan**

**Master Degree-2021**

**Department of Business Administration**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. Halil Semih Kimzan**

The concept of internal marketing is a concept that is more important and studied especially in service sector. The literature review reveals that the concept of internal marketing is a popular topic since the human capital became more important in private sector. However, as a result of the searches, there are not enough studies in the literature that measure the effect of internal marketing on job satisfaction or employee performance, specific to non-profit professional organizations.

In this study, the effect of internal marketing on job satisfaction and job performance for Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey affiliated professional organizations reviewed. 433 questionnaires were fulfilled by chamber and commodity exchange employees and 25 questionnaires with more than five empty answers were not evaluated. SPSS 20 program used for the reliability analysis of the data obtained from 408 questionnaires. A factor analysis performed to determine the scales used in the study. In the analysis, KMO and Barlett Test performed to measure sampling compliance.

According to the analysis results, it has been revealed that internal marketing has a significant relationship with competence, meaning and influence sub-dimensions of job satisfaction and employee performance. On the other hand, it has been

understood that job satisfaction has a mediating effect on the relationship between internal marketing and employee performance, although job satisfaction has a significant relationship with employee performance.

**Key Words:** Internal marketing, job satisfaction, job performance, employee performance



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
ÖNSÖZ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### İÇSEL PAZARLAMA

1.1 İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI.....	3
1.2 İÇSEL PAZARLAMANIN KAVRAMSAL GELİŞİMİ.....	6
1.2.1 Çalışan Tatmini Aşaması.....	7
1.2.2 Müşteri Yönlülük Aşaması.....	7
1.2.3 Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması .....	8
1.3 İÇSEL PAZARLAMANIN AMAÇLARI.....	9
1.4 İÇSEL PAZARLAMANIN YARARLARI.....	10
1.5 İÇSEL PAZARLAMA ÇERÇEVESİNDE İÇ MÜŞTERİ.....	11
1.6 İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ.....	13
1.6.1 LeonardBerry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	13
1.6.2 Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli.....	14
1.6.3 Lings Modeli.....	15
1.7 İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ BOYUTLARI.....	16

1.7.1 Ödül ve Motivasyon.....	16
1.7.2 Etkili İletişim.....	17
1.7.3 Çalışan Seçimi.....	18
1.7.4 İşgören Gelişimi.....	19
1.7.5 Sağlıklı Çalışma Ortamı.....	20

## **2. BÖLÜM**

### **İŞ TATMİNİ**

2.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ANLAM VE ÖNEMİ.....	22
2.2 İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİ ÖĞELERİ.....	23
2.2.1 İşin Kendisi.....	24
2.2.2 Yönetim.....	25
2.2.3 Ücret.....	26
2.2.4 Çalışma Ortamı.....	26
2.2.5 Terfi ve Ödül.....	27
2.3 ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMLAR.....	28
2.3.1 İş Tasarımı.....	28
2.3.1.1 İş Rotasyonu.....	29
2.3.1.2 İş Zenginleştirme.....	29
2.3.1.3 İş Genişletme.....	30
2.3.2 Azaltılmış İş Günü ve Esnek Çalışma Saatleri.....	30
2.3.3 İş Paylaşımı.....	31
2.3.4 Yarı Zamanlı Çalışma.....	31
2.3.5 Eğitim.....	32

2.4 İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	32
2.4.1 İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları.....	32
2.4.2 İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları.....	33

### **3. BÖLÜM**

#### **İŞGÖREN PERFORMANSI**

3.1 İŞGÖREN PERFORMANSININ ANLAMI VE ÖNEMİ.....	35
3.2 İŞGÖREN PERFORMANSININ BOYUTLARI.....	36
3.2.1 Anlam.....	36
3.2.2 Etki.....	37
3.2.3 Yeterlilik.....	38
3.3 İŞGÖREN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
3.3.1 Yönetimin Rolü.....	38
3.3.2 Motivasyon.....	39
3.3.3 Katılım.....	39
3.3.4 Eğitim.....	40
3.3.5 İşgücü Devri .....	41
3.4 İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİ VE ÖNEMİ.....	41
3.5 İŞGÖREN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YARARLARI.....	43
3.6 İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	44
3.7 İŞGÖREN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	46

## 4. BÖLÜM

### İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİNE BAĞLI MESLEK KURULUŞLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	47
4.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	47
4.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	48
4.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	48
4.4.1 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli.....	48
4.4.2 Araştırma Hipotezleri.....	48
4.4.3 Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....	50
4.4.4 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	50
4.4.5 Veri Analiz Yöntemi.....	51
4.4.6 Araştırmanın Bulguları.....	51
4.4.6.1 Demografik Özelliklere Dair Bulgular.....	51
4.4.6.2 Ölçek İfadelerine İlişkin Tamamlayıcı İstatistikler.....	54
4.4.6.3 Ölçeklerin Güvenliliğine Dair Bulgular.....	56
4.4.6.4 Araştırma Örneklerinin Geçerliliğine İlişkin Bulgular.....	57
4.4.6.5 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	62
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
KAYNAKÇA.....	83
EKLER.....	99

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	51
<b>Tablo 2:</b> Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	52
<b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	52
<b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	52
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Aylık Kişisel Gelirlerine Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Meslek Kuruluşunun Yapısına Göre Dağılımı...54	
<b>Tablo 9:</b> Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	55
<b>Tablo 10:</b> Araştırma Ölçeklerinin Alpha ( $\alpha$ ) Değerleri.....	57
<b>Tablo 11:</b> İçsel Pazarlama Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi.....	58
<b>Tablo 12:</b> İçsel Pazarlama Ölçeği Faktör Analizi.....	58
<b>Tablo 13:</b> İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi.....	59
<b>Tablo 14:</b> İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi.....	60
<b>Tablo 15:</b> İşgören Performansı Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi.....	60
<b>Tablo 16:</b> İşgören Performansı Ölçeği Faktör Analizi.....	61
<b>Tablo 17:</b> İçsel Pazarlama ile İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 18:</b> İçsel Pazarlama ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Katsayılar...63	
<b>Tablo 19:</b> İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 20:</b> İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar.....	64
<b>Tablo 21:</b> İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Arasındaki	

Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 22:</b> İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar.....	64
<b>Tablo 23:</b> İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 24:</b> İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar.....	65
<b>Tablo 25:</b> İçsel Pazarlama ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları...	65
<b>Tablo 26:</b> İçsel Pazarlama ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Katsayılar.....	66
<b>Tablo 27:</b> İş Tatmini ile İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 28:</b> İş Tatmini ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Katsayılar.....	66
<b>Tablo 29:</b> İş Tatmini ile İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 30:</b> İş Tatmini ile İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar.....	67
<b>Tablo 31:</b> İş Tatmini ile İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 32:</b> İş Tatmini ile İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar.....	68
<b>Tablo 33:</b> İş Tatmini ile İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	68
<b>Tablo 34:</b> İş Tatmini ile İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar.....	68
<b>Tablo 35:</b> İçsel Pazarlamanın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin	

Aracılık Rolü İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 36:</b> İçsel Pazarlamanın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Katsayılar.....	69
<b>Tablo 37:</b> İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
<b>Tablo 38:</b> İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Katsayılar.....	70
<b>Tablo 39:</b> İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 40:</b> İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Katsayılar.....	71
<b>Tablo 41:</b> İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 42:</b> İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Katsayılar.....	72
<b>Tablo 43:</b> Hipotezlerin Kabul/Red Sonuçları.....	73
<b>Tablo 44:</b> T-Testi Grup İstatistikleri.....	74
<b>Tablo 45:</b> T-Testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 46:</b> T-Testi Grup İstatistikleri.....	75
<b>Tablo 47:</b> T-Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 48:</b> Tanımlayıcı İstatistikler.....	76
<b>Tablo 49:</b> Varyansların Homojenlik Testi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 50:</b> Anova Sonuçları.....	77
<b>Tablo 51:</b> Tanımlayıcı İstatistikler.....	78

**Tablo 52:** Varyansların Homojenlik Testi Sonuçları.....78

**Tablo 53:** Anova Sonuçları.....78



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	13
<b>Şekil 2:</b> Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli.....	14
<b>Şekil 3:</b> Lings'in İçsel Pazarlama Modeli.....	16
<b>Şekil 4:</b> Performans Yönetimi Modeli.....	45
<b>Şekil 5:</b> Performans Yönetim Süreci.....	45
<b>Şekil 6:</b> Araştırma Modeli.....	48

## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1: Anket Formu.....</b>	<b>89</b>
-------------------------------	-----------

## **KISALTMALAR LİSTESİ**

**A** : Anlam

**C.** : Cilt

**E** : Etki

**Ed.** : Editör

**İGP** : İşgören Performansı

**İP** : İçsel Pazarlama

**İT** : İş Tatmini

**No.** : Numara

**TOBB** : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

**Vd.** : Ve Diğerleri

**Y** : Yeterlilik

## ÖNSÖZ

2010 yılında tamamladığım lisans programından 8 yıl sonra, bu süre zarfında geçirilen iş hayatının da tecrübelerini kullanarak ve yoğun iş temposuyla birlikte sürdürdüğüm yüksek lisans sürecimde anlayış ve desteklerinden dolayı başta danışman hocam Doç. Dr. Halil Semih Kimzan olmak üzere tüm hocalarıma, Eskişehir Ticaret Odası yöneticilerine, çalışmaya destek veren oda ve borsa çalışanlarına, aileme ve yüksek lisans sürecinin sorumluluklarını yerine getirmem konusunda hep hatırlatıcı bir rol üstlenen sınıf arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

## GİRİŞ

İlk olarak 1981 yılında Berry tarafından ortaya konan içsel pazarlama kavramı temel olarak işletmeler tarafından çalışanların da müşteriler gibi memnun edildiği takdirde tatmin seviyelerinin artacağını, bu durumunun da müşteriler üzerinde olumlu etki yapacağı ve işletmenin performansını arttıracakını savunmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2003: 1177). Özellikle özel sektörün hizmet alanında daha çok benimsenen içsel pazarlama anlayışının üretim sektöründe veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda bu kadar gündemde olmadığı literatür taramaları neticesinde anlaşılmaktadır.

21. yüzyıl entelektüel sermayenin ön plana çıkması, insan kaynağının, başka bir deyişle beşeri sermayenin daha fazla önem kazandığı bir süreci başlatmıştır. Entelektüel sermayenin üç başlığından birisi olan insan kaynakları yönetiminin işe seçme, oryantasyon, yedekleme, performans yönetimi gibi çalışma alanlarının birisi de çalışanları elde tutmaktır. Bunun için çalışan tatminini ve bağlılığını sağlamaya yönelik uygulamalar geliştirilmektedir. İçsel pazarlama ise bu başlıkta insan kaynakları uygulamalarına bir cevap olarak belirmektedir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği(TOBB) 1950 yılında 5590 sayılı özel kanunla kurulmuş, 2004 yılında 5174 sayılı kanunla güncellenmiş, bugün 70 yıldır faaliyet gösteren, Türkiye'nin kar amacı gütmeyen en büyük sivil toplum kuruluşu konumundadır. Türkiye'de 81 il ve 160 ilçede faaliyete gösteren 365 oda ve borsaya sahip olan TOBB 1.500.000'u aşkın üye sayısı ile Türkiye ekonomisinin büyük bir kısmını temsil etmektedir([www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)). TOBB'a bağlı 365 oda ve borsa bağımsız bütçeleri olan, yöneticileri 4 yılda bir üyelerin kullandığı oylarla belirlenen meslek kuruluşlarıdır (5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu).

İçsel pazarlama alanında kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları, meslek kuruluşları gibi kuruluşlar özelinde yapılmış yeterli sayıda çalışma bulunmamasının yanında içsel pazarlamanın kar amacı güden organizasyonlarda iş tatminine ve işgören performansına olumlu etkilerinin olduğunun bilinmesi, çalışmanın sivil toplum kuruluşları kapsamında cevap verebilecek olması motivasyonunu oluşturmuştur. Literatürde fark edilen bu açığın gerçekleştirilen çalışma ile doldurulması istenmektedir.

Çalışmanın, içsel pazarlamanın ayrı ayrı iş tatmini ve işgören performansı üzerinde etkilerinin incelenmesiyle birlikte, içsel pazarlamanın işgören performansı ile ilişkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığının ortaya konması üzerine kurgulanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde içsel pazarlama, iş tatmini ve işgören performansına dair literatüre dayalı açıklamalar yer almaktadır. Dördüncü bölüm ise anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizleri ve hipotezlerin kabul edilip edilmediği bilgilerini içermektedir.

## 1.BÖLÜM

### İÇSEL PAZARLAMA

#### 1.1 İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

İlk olarak Berry'nin (1981) ortaya koyduğu “müşteri olarak çalışanlar” kavramının vurgulamak istediği nokta, dış müşteriler gibi işgörenlerin de ihtiyaçlarının önemsenerek tatmin edilmesi üzerine olmuştur. Bu vasıta ile işletmeler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayıp müşterileri için daha kaliteli hizmetler sunabileceklerdir. Çalışanların motivasyonu sağlandıkça bu durum daha fazla tatmin ve sadakat yaratma ihtimalini arttıracaktır (Rafiq ve Ahmed, 2003: 1177).

Hizmet alanında rekabetin artmasıyla birlikte, işletmeler uygulamalarını rakiplerine göre farklılaştırmak ve hizmet kalitelerini arttırmak amacıyla arayışlara başlamışlar, böylece yeni stratejiler ortaya çıkarmışlardır. (Huang ve Chen, 2013, 180). Bu uygulamaların bir tanesi de içsel pazarlamadır. İçsel pazarlama işgörenlerin gelişimine katkı sunmak ve onlara değer katmak amacıyla dizayn edilen, bu aşamaların ardından ortaya çıkacak iş performansı sonuçları doğrultusunda dış müşteri tatmini yaratan bir pazarlama yaklaşımıdır. (Mutharasu ve Natarajan,2013:41).

İşletmeler müşteri memnuniyetini arttırabilmek ve sadık müşteriler yaratabilmek adına her yıl fazla miktarda bütçe ayırmaktadırlar. Ancak işletmelerin bu süreçte göz ardı ettikleri önemli bir husus bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar mutlu müşteriler için önce mutlu çalışanlar oluşturmanın gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, mutlu çalışanlar işletmeye bağlılık hissedecek, bununla birlikte oluşacak örgütsel bağlılık performans artışı olarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sunacaktır. Hedeflenen çıktı ise memnun ve sadık müşteriler yaratarak daha fazla kar elde etmektir (Altınbaşak vd., 2008: 371).

Başka bir tanıma göre, işletmelerin çalışanları üzerinde de pazarlama anlayışını uygulaması gerektiğini savunan içsel pazarlama, iç müşteri yani çalışan tatminini arttırmayı hedeflemektedir (Ay ve Kartal, 2003: 15). Çünkü içsel pazarlama, işletmenin politikalarını hem dış müşterilerini hem de işgörenlerini göz önünde bulundurarak oluşturmak, stratejik hedeflerine ulaşmak için uygun personeli istihdam etmek ve işletmede tutmak, çalışanları ile etkili ve motive edici iletişim kurarak bu

sürecin sonunda çıkacak sinerji ile dış müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelmektir. (Yapraklı ve Özer, 2001: 59).

İşletmeler içsel pazarlama politikalarını benimseyerek çalışanlarının beklentilerini, ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive edebilirler. Bu durum işten ayrılma eğiliminin azalmasına olanak sağlamaktadır. Uzun yıllar aynı işletmede çalışan motivasyonu yüksek çalışanlar sayesinde dış müşterilerin memnuniyet seviyesi artacak, işletmeye olan bağlılıkları artacak ve sadakat oluşturulacaktır.(Rafiq ve Ahmed, 2003: 1177). Yapılan araştırmalar müşteri ve işgören bağlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum işletmenin karlılığını olumlu olarak etkilediği gibi müşteri potansiyelini de arttırmaktadır.(Varinli, 2012: 56).

İçsel pazarlama yönetim felsefesi özelliği barındıran bir kavramdır, örgütün çalışanlarına müşteri gibi davranmasına yönelik bir boyut taşımaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşturulması için çalışanların ihtiyaçlarına hitap eden hizmetlerin sunulması veya görevlerin verilmesi süreciyle bağlantılı bir gelişim stratejisini ifade etmektedir (Chang ve Chang, 2007: 265).

İçsel pazarlama kavramına ilişkin yapılan tanımlardan bir tanesi ise “çalışanların ihtiyaçlarının belirlenerek söz konusu ihtiyaçların karşılanması ile birlikte nitelikli çalışanların işe alınması, geliştirilmesi, motivasyonlarının arttırılarak elde tutulması” olarak yapılmıştır (Ay ve Kartal, 2003: 15). Yine aynı çalışmada Ay ve Kartal (2003) tanımlamayı geliştirerek içsel pazarlamayı “motive olmuş müşteri odaklı çalışanlar oluşturularak müşteri tatmininin yaratılması, farklı departmanlardaki işgörenlerin, işletmenin ve departmanın stratejilerini daha etkili uygulamak için motive edilmesi, bölümler arası koordinasyonlarının sağlanması ve bu değişime direnç gösterenlerin dirençlerinin kırılması planlı bir çaba” olarak nitelendirmiştir.

İçsel pazarlama anlayışını ilk olarak hizmet işletmeleri kullanmaya başlamıştır. Uygulamaların ilk olarak hizmet işletmelerinde kullanılmaya başlaması bu işletmelerde yöneticilerin, çalışanlar tarafından kaliteli hizmet sunulmasına verdikleri önem, çalışanların gereksinimlerinin tatmin edilmesi yoluyla motive edilmeleri, böylelikle işletmeye çekilmeleri ve işletmede kalmaları gibi konular gösterilmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde pazarlama çalışmalarına daha çok önem verilmesi, pazarlama karmasının 4P olarak değil 7P olarak ele alınmasına sebep olabilmektedir. Eklenen 3 karma elemanın personel, süreç ve fiziksel çevre olduğu



düşünüldüğünde “personel” karma elemanı ile hizmet işletmelerinin çalışanlara ve dolayısıyla içsel pazarlamaya daha fazla önem verdikleri söylenebilir (Kaya, 2010: 95)

İçsel pazarlama, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve tatmin olmalarına yardımcı olan, bununla birlikte farklı departmanlardaki iç iletişimi geliştiren bir süreçtir. İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet işletmelerinde daha fazla benimsendiği bilinmektedir (Taşkın, 2009: 165). İçsel pazarlamanın daha çok hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmaya gayret edilen bir kavram olarak görülmesinin en önemli nedenlerinden birisi, hizmet sektöründe üretim sektörüne göre müşteri ile çalışanlar arasındaki etkileşimin daha yüksek olmasıdır (Ergün ve Boz, 2017: 9) Hizmet işletmelerindeki personelin müşteri ile kurduğu ilişkiler ve iletişim işletmenin performansını olumlu yönde etkilediğinden, hizmet işletmeleri çalışanlarıyla aralarındaki ilişkiyi geliştirmeye özen göstermektedir (Özdemir, 2014: 61).

İçsel pazarlamanın amacı motive olmuş ve işlerine müşteri odaklı yaklaşan çalışanlar oluşturmaktır. İçsel pazarlamaya göre, işletmeler politikalarını oluşturup uygularken çalışanlarını ve müşterilerini eşit önem derecesinde değerlendirmelidir (Proctor, 2010: 257)

İçsel pazarlamanın ana unsurları şu şekilde sıralanabilir (Rafiq ve Ahmet, 2000: 453);

- 1) Çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu sağlamak,
- 2) Müşteri odaklı olmak ve müşteri memnuniyetini önemsemek,
- 3) İşlevsel bir koordinasyon oluşturmak ve entegrasyon sağlamak,
- 4) Çalışanlara yönelik de pazarlama anlayışına benzer bir tutum benimsemek,
- 5) Kurumsal stratejiler belirlemek ve uygulanmak.

Kotler ve Keller (2012: 21) içsel pazarlamayı müşterilere nitelikli hizmet verebilecek donanıma sahip çalışanların istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve motive olmalarının sağlanması olarak tanımlamıştır. Bu süreçlerin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için organizasyon şemasındaki tüm pozisyonların içsel pazarlama anlayışını benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir.

İşgörenler de müşteriler gibi beklenti içerisindedirler. İşgörenlerin bağlı oldukları işletmeden beklentileri adil bir yönetim sistemi uygulanması, fikirlerine

saygı duyulması, karar mekanizmalarına katılım gösterebilmeleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işyerlerinin sosyal hayatlarına katkı sunmasıdır. Ancak bu isteklerin karşılandığı ortamlar oluşturulduğunda işgörenler tatmin duygusu yaşar ve motivasyonları yükselir. İşletmeler müşterilerini tatmin etmek ve hedeflerine ulaşmak istiyorlarsa çalışanlarının duygusunu çok iyi anlamalıdır. Çünkü dış müşteri tatminini büyük ölçüde iç müşteri yani çalışanın tatmin seviyesi belirlemektedir (Batı, 2012: 210)

İçsel pazarlama çalışmalarının aşağıdaki koşulların sağlanması halinde daha verimli sonuçlar ortaya çıkartabileceği ifade edilmektedir (Ballantyne, 2003: 1242);

- Organizasyon şemasında yer alan tüm birimlerin uygulamalara destek vermesi,
- İçsel pazarlama uygulamaları çerçevesinde ortaya çıkabilecek risklerin ortadan kaldırılması ve potansiyel fırsatların takip edilmesi,
- Örgütte, yöneticiler ile işgörenler arasında güven esaslı bir çalışma ortamı oluşturularak çalışan motivasyonu ve sorumluluğunun pozitif olarak artması.

## **1.2 İÇSEL PAZARLAMANIN KAVRAMSAL GELİŞİMİ**

İçsel pazarlama kavramı, 1970'lerin son yıllarında, hizmet pazarlaması kavramıyla birlikte pazarlama literatüründe tartışılmaya başlamıştır. İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry (1981) tarafından kullanılmıştır. Berry 1981 yılında banka çalışanlarını iç müşteri olarak tanımlamış, tatmin seviyesi yüksek işgörenlerin dış müşterilerle iletişimini geliştireceği ve onların da tatmin seviyesini yükseltebileceğine dikkat çekmek için içsel pazarlama kavramını ilk kez dile getirmiştir (Candan ve Çekmecelioğlu 2009: 42). Bununla birlikte Berry, işletmelerin tıpkı dış müşterilerini arttırmak ve elde tutmak için uygulamış olduğu pazarlama çalışmalarının benzerini iç müşterileri için de uygulayarak yetenekli çalışanları istihdam edebileceğini ve yine benzer çalışmalarla bu çalışanları geliştirip elde tutarak işletme performansını arttırabileceğini ileri sürmüştür (Berry, 1981: 33).

İçsel pazarlama kavramı ilerleyen yıllarda literatürde sıkça tartışılarak etki alanını genişletmiştir. Bu süreç içerisinde içsel pazarlama üç farklı aşamada ele alınabilir. Bu aşamalar (Varinli, 2012: 109):

- Çalışan tatmini aşaması,

- Müşteri yönlülük aşaması,
- Strateji uygulama ve değişim yönetimi aşamasıdır.

### **1.2.1 Çalışan Tatmini Aşaması**

İçsel pazarlamanın gelişim dönemi öncesinde, içsel pazarlama faaliyetlerinin hemen hepsi çalışan motivasyonu ve memnuniyeti başlıklarına odaklanmıştır. Çalışanlar makineler gibi her hizmeti standart olarak sunmadığından, görevler yerine getirilirken çeşitli tutarsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu sonuç da çıktılarda değişkenlik yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Söz konusu “değişkenlik” sorunu, çalışanların sürekli olarak yüksek kaliteli hizmet sunmalarına odaklanan organizasyonel çabaların ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bu durumun sonucu olarak çalışan motivasyonu ve memnuniyeti konuları gündeme gelmiştir. Sonuç olarak müşteri memnuniyetini etkileyen önemli bir değişken olarak çalışan tatminine önem verilmeye başlanmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2002: 4).

### **1.2.2 Müşteri Yönlülük Aşaması**

İçsel pazarlama aşamalarının ikincisi olan müşteri yönlülük aşamasında amaç, çalışanların müşteri yönlü olmalarının sağlanmasıdır. Bu anlayışta, işgörenlerin daha iyi performans göstermelerinde sadece motive edilmelerinin yeterli olmayacağı, bununla birlikte satış odaklı davranılmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte içsel pazarlama kavramı tanımlanırken müşteri yönlü ve satış odaklı olunması vurgulanmıştır. Yapılan motivasyon çalışmalarının çalışanları müşteri yönlü ve satış odaklı bir anlayışla geliştirmede içsel pazarlama uygulamalarının eksik kalacağı vurgulanmıştır (Varinli, 2012: 111).

İçsel pazarlamayı bir yönetim anlayışı olarak benimseyen kurumlarda işgörenler müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseme konusunda özverili davranmalıdır. Çalışanlar müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleyip, yaşanması muhtemel sorunlara hazır olmalı ve bu sorunlara anında müdahale ederek sorunları çözebilmeli, bununla birlikte ürün ve hizmetlere tam olarak hakim olmalıdırlar (İnal, Çiçek ve Akın, 2008: 164).

### 1.2.3 Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması

Bu aşamada ise içsel pazarlama bir yandan değişim yönetimine destek veren bir unsur olmakla birlikte diğer taraftan strateji uygulama aracı olarak kabul edilmeye başlamıştır. Değişim yönetimi bir örgütteki işgörenlerin ve departmanların sürdürülmekte olan durumdan bir başka duruma geçiş yapılmasını sağlayan yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt değişim yönetimi aracılığı ile söz konusu değişimin sancısız ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayıp takibini gerçekleştirebilir. Değişim için oluşturulan strateji ve politikaların uygulama alanları içsel pazarlama aracılığı ile genişletilebilir (Urk, 2015: 7).

İşletmenin belirlemiş olduğu uzun vadeli hedeflerin tanımlanması ve uygulanması ise strateji uygulama alanına girmektedir. Strateji planlaması yapılabilmesi için işletmenin öncelikle uzun vadeli hedeflerini belirlemesi gerekir. Stratejik planlama, işletmenin vizyonu doğrultusunda belirlediği yıllık iş hedeflerine tutarlı bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Bu doğrultuda belirlenen süre içerisinde hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla ortaya konan faaliyetler, kullanılacak kaynaklar ve miktarlar ve risk analizi neticesinde ortaya çıkacak verilerle, alınması gereken tedbirlerin belirlenmesi gibi konularla ilgili somut çalışmalar yapılabilir (Çetin, 2013: 53).

Grönroos (1981), içsel pazarlama uygulamalarının iki başlıkta değerlendirilmesinin ve bu başlıkların “stratejik seviye” ve “taktik seviye” olmasının uygulamada faydalı olacağını belirtmiştir. İşe yerleştirme, kurumsal gelişim, kariyer planlaması, performans yönetim sistemi gibi çalışanları ilgilendiren konularla birlikte, müşteriyle oluşturulacak iletişim konularında uygulanacak eğitim konuları stratejik seviyenin alanı içerisindedir. Ayrıca örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından benimsenerek amaç ve stratejilerin içselleştirilmesi de stratejik seviyenin içerisinde değerlendirilir. Çalışan bilgilerinin sürekli güncel tutulması amacıyla yapılan eğitimler, yayınlar, bültenler gibi çalışmalar ise taktik seviyeyi oluşturur. Diğer taraftan ise stratejik ve taktik seviyelerin kesin ayrımlarının yapılması her durumda kolay olmamaktadır (Sergeant ve Asif, 1998: 69).

### 1.3 İÇSEL PAZARLAMANNIN AMAÇLARI

İçsel pazarlamanın nihai hedefi, tüm işletme bölümlerinde stratejik hedefleri yerine getirmeye çalışan, müşteri odaklı bir yaklaşım belirleyen personeller edinmek ve onları elde tutmaktır (Ewing ve Carauna, 1999: 18). Çalışanların işine odaklanması ve işinde başarılı olmasının en önemli etkenlerinden birisi, işletmenin çalışanlarına dış müşterilere davrandığı gibi davranabilmesidir (İnal vd., 2008: 165) İçsel pazarlama uygulamaları aracılığı ile yakalanan başarı çalışanların iş tatminini arttırdığı gibi dışsal pazarlamayı da geliştirmektedir (Practor, 2010: 257). Ortaya çıkan bu durum ise işletmelerin asıl hedefi olan satışları ve karlılığı arttırmak ile müşteri tatminini yükseltmeye yardımcı olmaktadır. Tatmin olmuş çalışanlar ile işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmaları arasında doğru oranlı bir ilişki bulunmaktadır. İçsel pazarlama süreci bütünsel olarak, uygun işgörenlerin işe alınması, departmanlar arası kuvvetli bir iletişimin bulunması, kurum kültürü ile çalışanlar arası uyum yakalanması, işgörenlerin müşteri odaklı bir çalışma kültürüne entegre edilmesi ve bu çalışanların sürekli geliştirilerek elde tutulması ile tanımlanabilir (İnal ve Toksarı, 2008: 165).

İçsel pazarlama, özellikle hizmet işletmelerinin dış müşterileriyle doğrudan iletişim kuran işgörenlerin, dış müşteri memnuniyetini sağlamak için bir takım olarak çalışmalarını amacıyla eğitim süreçlerine dahil olmaları ve motivasyonlarının artırılması anlamını taşımaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010: 260). Bu tanımdan yola çıkarak içsel pazarlamanın amacının, işgörenlerin hizmet anlayışını benimsemeleri ve müşteri odaklı bir performans göstermeleri amacıyla etkili, koordine olmuş şekilde tüm işletme faaliyetlerini pazarlamaya benzer bir yaklaşımla yönetilmesidir (Varey, 2002).

İçsel pazarlamanın amaçları aşağıdaki gibi maddelendirilebilir (Varey ve Lewis, 1999: 928):

- İşletmedeki nitelikli çalışanları elde tutmak, örgüt politikalarında şeffaflığı benimsemek,
- Kaliteyi kullanarak değişen şartlar altında rekabet edebilir bir işletme oluşturmak,
- İşgörenlerin deneyimlerini ve becerilerini arttıran üst yönetim ile işbirliği yaparak, hedefleri paylaşmak, işletmenin ekonomik olarak büyümesi için çalışanlarda motivasyon oluşturmak,

- Çalışanları geliştirmek amacıyla açık bir iletişim stratejisi oluşturmak,
- Markanın kurumsallaşması sağlanarak hem iç hem dış müşterilerin ilgisini çekmek,
- Verimliliği arttırmak,

Yukarıda belirtilenlerin dışında içsel pazarlamanın bir diğer amacı da, işletme çalışanlarının ve dış müşterilerle etkili bir iletişim kurmaları ve mevcut müşterilerle ilişkilerinde süreklilik sağlamasıdır. Mevcut müşterileri elde tutmak işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü yeni müşteri elde etmenin maliyeti mevcut müşteriyi elde tutmaya kıyasla daha fazladır. İşletmelerin tamamı mevcut müşterilerini elde tutmayı, bununla birlikte yeni müşteriler kazanmayı hedeflemektedir. Yeni müşteriler kazanmak için yapılacak pazarlama harcamaları, yeni pazarlara açılma çabalarının yeni maliyetlere sebep olacağı düşünülürse, mevcut müşterilerin memnuniyetini yükselterek markaya karşı sadakat yaratmak daha düşük maliyetlerle mümkün olacaktır (Urk, 2015: 9).

#### **1.4 İÇSEL PAZARLAMANIN YARARLARI**

Müşterileriyle uzun dönemli ve etkili bir ilişki kurmayı amaçlayan örgütler içsel pazarlama uygulamalarından faydalanabilirler (Ay ve Kartal, 2003:17). Yapılan araştırmalar dış müşteri memnuniyetinin büyük oranda çalışan tatminine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin müşterilerini memnun ederek bağlılık yaratmaları ve satışlarını arttırarak pazar paylarını genişletmeleri için iç müşteri olan çalışanlarına önem vermesi, ihtiyaçlarını gidermesi gerekir (İnal ve Toksarı, 2008: 366). İşgörenlerinin motivasyonlarının arttırılması ve kurum içinde geliştirilen etkili iletişim süreçleri işletmenin canlılığını arttıracak, değişim ve yeniliklere adaptasyon sürecinin hızlanmasına olanak tanıyacaktır. İşletme içerisindeki yapısal değişiklikler içsel pazarlama uygulamalarının da etkisiyle işgörenlerin bakış açılarını müşteri odaklı bir şekilde oluşturmalarına yardımcı olacaktır (Ene, 2013: 70).

Etkili bir şekilde uygulanacak şekilde tasarlanan içsel pazarlama politikası, etkili sonuçlar doğurarak işletmeye rekabet avantajı sağlamalıdır. İçsel pazarlamanın getireceği avantajlar dört başlıkta sıralanabilir. Bunlar (Arnette, Debra ve Charlie, 2002:107):

1. Personel devir oranında düşüş sağlanır. Çalışanların işletmeye bağlılığı artacağından ayrılma oranları düşecektir. Dolayısıyla yeni personelin beraberinde getireceği maliyetler düşecek ve işletme giderleri azalacaktır.
2. İşgörenlerin işle ilgili bakış açıları değişeceği için işlerini tutku ile yaparlar. Bu sebeple işgören tatmininde artış sağlanır.
3. Çalışan tatmininde yakalanan artış ile birlikte hizmet kalitesinde artış yaşanır.
4. İşletmede değişim kültürü oluşur. Yaşanacak örgüt içi değişimlere çalışanların ayak uydurması kolaylaşır.

İçsel pazarlama kavramı hem personelin kendi arasındaki hem de yönetim ile personel arasındaki iletişimi geliştirerek çalışanların yönetsel kararlara katılmasına da yardımcı olmaktadır. Yenilikçi fikirleri benimseyen işletmeler, çalışanlarını bu yönde teşvik ederek onları harekete geçirmek için çaba göstermektedirler. Bu vizyonu benimseyen işletmeler çalışanların yaratıcılıklarından faydalanarak süreçlerinde iyileştirme yapmaktadırlar. Hem çalışanların hem de müşterilerin görüşleri doğrultusunda oluşturulan öneri sistemleri bu anlayışın bir parçasıdır. Türkiye'deki birçok büyük örgüt içsel pazarlama uygulamalarından faydalanarak çalışanların ve müşterilerin inovatif fikirlerini dinlemekte ve hayata geçirmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012:99).

## **1.5 İÇSEL PAZARLAMA ÇERÇEVESİNDE İÇ MÜŞTERİ**

Hizmetlerin veya ürünlerin üretilmesi ve müşterilere ulaştırılması aşamalarında direkt veya dolaylı yollarla bulunan işletme içerisindeki çalışanlar iç müşteri olarak tanımlanmaktadır (Çoban, 2004: 89). Bu sebeple işletmenin organizasyon şemasındaki en alttaki çalışandan en üstteki çalışana kadar bütün işgörenler iç müşteri olarak adlandırılır (Yapraklı ve Özer, 2001: 60).

Pazarlama perspektifinden bakıldığında; içsel pazarlama çalışanları iç müşteri, faaliyetleri ürün ve işletmeyi de bir pazar olarak değerlendirir (Tsai ve Tang, 2008: 118). İç müşteriler, hangi kademede görev alırsa alsın işletmedeki tüm çalışanlardır. Kavram olarak ele alındığında iç müşteri örgütlerin hizmet veya ürün üretme süreçlerinin etkinliğinin artırılması için önem taşımaktadır. İşletmede faaliyet gösteren her bölüm, faaliyette bulunan bir önceki bölümün müşterisidir. Müşterilerin ihtiyaçlarının en iyi şekilde yine müşteriler tarafından bilinebileceği düşünüldüğünde

pazar odaklılık kavramını bu bakış açısıyla tekrar gözden geçirmek fayda sağlayacaktır. Pazar odaklı olmak sadece müşterilerin veya rakiplerin değil, müşterilerin karar verme sürecinde etkisi bulunan bütün paydaşların, öncelikli olarak iç müşteri görüşlerinin önemsenmesidir. İç müşterilere üretim süreçlerine verdikleri katkı doğrultusunda değer verilir. Çalışanlar deneyimlerinin üretim süreçlerine aktarılması bireysel ve örgütsel amaca katkı sağlayacaktır (Urk, 2015: 14).

Çalışanların ilişkileri ele alındığında içsel pazarlama birbirinden farklı iki yöntem ortaya koymaktadır. Bu yöntemler; işlemsel pazarlama ile ilişkiyel pazarlamadır. İşlemsel pazarlamada çalışan ihtiyaçlarının etkili bir şekilde giderilmesini amaçlamaktadır. İşlemsel pazarlamaya göre tek taraflı ve sınırlandırılmış iletişim söz konusudur. İletişimde niteliklerine göre özellikle seçilmiş birkaç çalışandan destek alarak, bilişim teknolojisininin de faydalanıp yeni bilgilere erişmek amaçlanmaktadır. Bu bilgileri sistemli bir şekilde derleyerek yeni ürünler için politikalar, prosedürler oluşturmak hedeflenmektedir. İlişkiyel pazarlamada ise iç müşterilerle çift taraflı değer yaratmayı hedefleyen iki yönlü iletişim bulunur. Yeni bilgilere ulaşmak için proje ekipleri, inovatif bakış açıları, inovasyon merkezleri, kaliteyi arttırma çalışmaları gibi yöntemler kullanılır. Bilginin dönüşümü ise takımlar aracılığı ile bilgi edinme, uygulama, geri bildirim gibi yöntemlerle elde edilir (Ballantyne, 2000: 274).

İşletmelerin en önemli sermayesi beşeri kaynakları, yetişmiş insan gücüdür. Çalışanlar gösterdikleri performansla birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının da pozitif yönde etkileyeceğinden işgören kavramı işletmenin başarılı olmasında önem taşımaktadır. İçsel pazarlamanın öncüleri olan Berry ve Parasuraman çalışanları, işletmenin faaliyet alanında aslında iç müşteri durumunda bulunduğunu, bu sebeple işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi için işgörenlerin beklenti ve isteklerinin tatmin edici bir şekilde giderilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir (Yoksarı, 2012: 157). Yine Berry ve Parasuraman pazarlama alanında kullanılan pazarlama karması elemanlarının işletmede istihdam edilmesi istenen kişilerin işletmeye çekilmesi, işe alınması, motive edilmesi ve elde tutulması amacıyla da kullanılabileceğini savunmuşlardır. Böylece nitelikli ve motive olmuş çalışanlar aracılığı ile işletme performansının da artacağı belirtilmektedir.



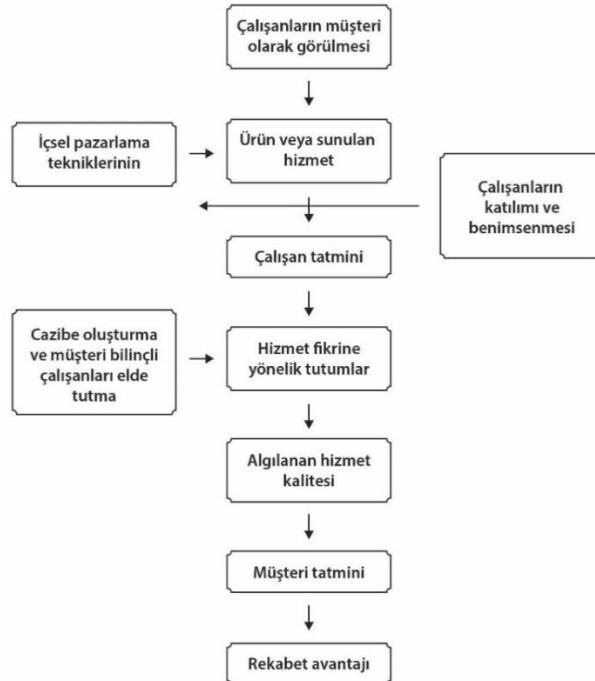
## 1.6 İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ

Literatürde, içsel pazarlamayla ilgili birden çok modelin olduğu görülmektedir. Söz konusu modellerden herhangi birisi evrensel olarak ön plana çıkmamıştır, işletmeler kendi ihtiyaçları doğrultusunda en uygun modeli tercih etmektedir (Papasolomou ve Vrontis, 2006: 194). Gelişen süreçte en çok tercih edilen 3 model bu çalışmada incelenmiştir.

### 1.6.1 LeonardBerry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Berry (1981) tarafından geliştirilen modelin temel felsefesi işletmelerin işgörenlere dış müşterilere davrandıkları gibi davranmasıdır. Böylelikle, çalışanların müşteri odaklı bir bakış açısı geliştireceği ve sonuç olarak hizmet kalitesinin artacağı savunulmaktadır. Yükselen hizmet kalitesindeki artış ile birlikte dış müşteri memnuniyeti ve tatmini artarak işletmeye rekabet avantajı elde edecektir. Pazarlamaya yeni bir perspektif getiren bu modelle birlikte, işletmelerin ürün ve hizmet üretim kalitesi, müşteri odaklı çalışan işgörenlerin performansları doğrultusunda artacak ve çift yönlü fayda sağlanacaktır (Ahmed ve Rafiq, 2002: 35).

Şekil 1: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli



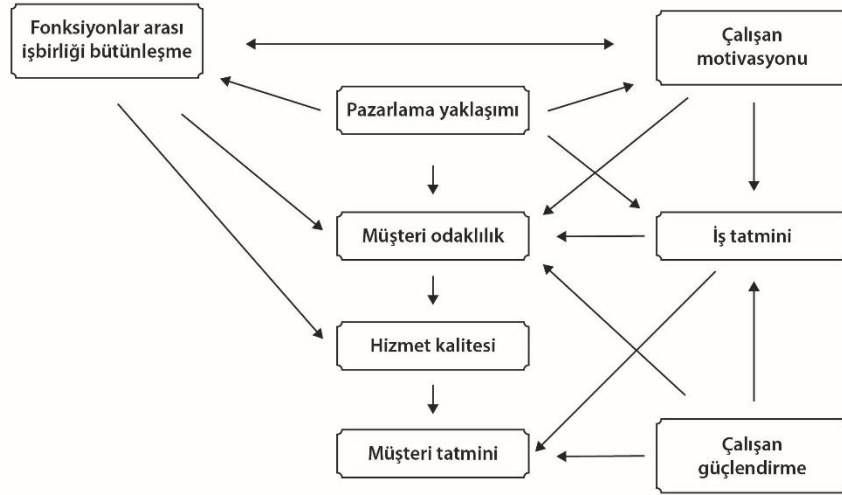
**Kaynak:**Ahmed, P. L. ve Rafiq, M., "Internal Marketing – Tools And Concepts For Customer Focused Management", Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002, 37

## 1.6.2 Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Rafiq ve Ahmed (2002) tarafından geliştirilen model pazarlama yaklaşımlarını merkeze alarak içsel pazarlamayı şekillendirmektedir. Pazarlama yaklaşımı geliştirilen bir işletmede müşteri odaklılık, işgören motivasyonu, iş tatmini ve koordinasyon etkilenmektedir. Müşteri odaklılığın hizmet kalitesini arttırdığı, bununla birlikte iş tatmini oranının yükseldiği bilinmektedir. Modelde dikkat çekici diğer bir unsur, iş tatmininin müşteri tatminini olumlu anlamda etkilemesidir. Modelin nihai hedefi çalışanlar üzerinde müşteri odaklı bir yaklaşım oluşturarak hizmet kalitesini geliştirerek müşteri memnuniyeti ve bağlılığını arttırmaktır (Çoban, 2004: 92).

Modeli kısaca açıklamak gerekirse; tüm süreçler, müşteri odaklı olarak oluşturulmuştur. Müşteri odaklı yaklaşım, modelin orijini. Müşteri odaklılık stratejik hedeflere ulaşılmasında ve müşteri tatmininin oluşturulmasında önem arz etmektedir. Bu sebeple bütün pazarlama çalışmaları bu doğrultuda ilerler. Bölümler arasındaki iletişim, çalışan memnuniyetiyle birlikte hizmet kalitesini artırarak müşteri odaklılığı da arttırmaktadır. Etkin bir yetkilendirme uygulamasıyla iş tatmininin, hizmet kalitesinin ve müşteri odaklılığın başarısı artmaktadır (Urk, 2015: 49).

**Şekil 2:** Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli



**Kaynak:** Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, Internal Marketing, Chapter Two Model of Internal Marketing: How Internal Marketing Works, Taylor and Francis Group eBook, 2002, 20

### 1.6.3 Lings Modeli

Lings tarafından geliştirilen bu model içsel pazarlama, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerinden oluşmaktadır (Lings, 2004: 409). Bu modelde Lings, çalışanları iç müşteri olarak adlandırıp, işletmedeki bütün bölümlerin bir sürecin parçası olduğu fikrini dile getirmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin motivasyonları ve tatminlerindeki artışın müşteri odaklı yaklaşımı yükselteceğini vurgulamaktadır. İşgörenlerin tatmin düzeyinin artırılması içinse, ücret belirleme, iletişim, kurum içi eğitim, motivasyon, ödül gibi araçların kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Lings, 2004: 407).

Modelin ilk kavramı içsel pazar araştırmasıdır. Nasıl ki dış pazarlara yönelik pazar araştırmaları ve bilgi toplama çalışmaları yapılıyorsa, bu modelde aynı çalışmaların iç pazar için de yapılması gerekliliği savunulmaktadır. Bu bilgiler çalışma şartları, işin nitelikleri, çalışan tatmini ve tatmini etkileyen faktörleri içermektedir (Lings, 2004: 409). Modelin ikinci kavramı ise etkili bir içsel iletişim modelinin uygulanmasıdır. İşletme içerisinde kullanılacak bu iç iletişim ile pazarlama stratejileri hakkında bilgi edinmek amaçlanırken, haber bültenleri ve diğer kaynakların kullanılabilmesi bir iletişim tasarımı dizayn edilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Lings, 2004: 410). Son kavram olan içsel karşılık verme ile içsel pazarlamayı kapsayan bilgilerin cevaplanması üzerinde durulmuştur. Yaklaşımın kavramları ise çalışanların izinleri, ikramiye ödenmesi gibi maddi ödüllerle birlikte, ayın personeli gibi finansal olmayan ödüller aracılığıyla tatmin seviyesinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır (Lings, 2004: 411).

**Şekil 3:**Lings'in İçsel Pazarlama Modeli



**Kaynak:**Ian N. Lingsi “Internal Marketing Orientation Constructand Consequenses”, Journal Of Business Research, Cilt 57, Sayı 4, 2004, 409

## 1.7 İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMININ BOYUTLARI

### 1.7.1 Ödül ve Motivasyon

Günümüz iş dünyasında işletmelerin çalışanlarını motive etmesi giderek daha da önem kazanmaktadır. Bazı işletmeler, işgörenlerin performanslarını yükseltmek amacıyla çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyerek ek teşvik sistemleri inşa etmektedirler (Dzurainin ve Stuart, 2012: 1).

Ödüllendirme sistemi işletmeyle çalışanları arasındaki ilişkinin motivasyon araçlarından bir tanesidir. Performansa göre ödüllendirme nitelikli çalışanları elde tutmak, motivasyonlarını arttırarak davranışlarını ve performanslarını iyileştirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Hofmans, Gieter ve Pepermans, 2013: 2).

Ödüller maddi ve maddi olmayan türde birden çok yöntemle çalışanlara iletilebilir. Çalışanların göstermiş oldukları performansa göre terfi alması, yazılı veya

sözlü olarak takdir edilmesi, ücret artışları, iş güvencesi, çalışma koşullarının iyileştirmesi ödül uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir. Bu uygulamaların hepsi sistemli ve adil bir şekilde uygulandığında motivasyon artışına sebep olmaktadır (Akpınar, 2011: 3651). Çalışanlar ödüllerin performanslarına göre adil bir şekilde dağıtıldığına inanmaktadırlar. Şayet bir işletme çalışanları arasında ayrıma gidip ödülleri adil bir şekilde dağıtmazsa memnuniyetsizlik duygusu ve motivasyon kaybı oluşacaktır (Ergin, 2002: 172).

İçsel pazarlama kavramında, çalışanlar dış müşteri tatmini sağlayabilmek için bilgilendirmeye, motive edilmeye ve ödül almaya ihtiyaç duyarlar (Doukakis ve Kitchen, 2004, 421). Ödüllendirme ve motivasyon, içsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki ortak noktalarını oluşturur (Urk, 2015: 32).

### **1.7.2 Etkili İletişim**

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için, o hedefleri gerçekleştirme sürecindeki en önemli unsurlardan biri olan personel arasında etkili bir iç iletişim süreci oluşturabilmeli ve uygulayabilmelidir. İç iletişim veya içsel iletişim, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan iş süreçlerinde, bölümlerin ve çalışanların arasındaki eşgüdümü, bilginin paylaşımını, motive edilmeyi, bütünlük oluşturmayı, eğitim süreçlerini hayata geçirmeyi ve karar alma mekanizmasını güçlendirmek için gerçekleştirilen süreç olarak tanımlanabilir (İşler ve Özdemir, 2010: 118).

Çalışanların başarılı olan ve birbirine saygı duyan bir arkadaş grubu oluşturabilmesi çalışan memnuniyetini olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanlar arasındaki arkadaş ilişkileri, işbirliği ortamı ve yardımlaşmaları olumlu bir çalışma iklimi yarattığı gibi dış müşteriler için de anlamlı bir etki oluşturmaktadır (Koçak ve Erdoğan, 2011: 272).

Kurum içi iletişim dendiğinde sadece çalışanlar arasındaki ilişki anlaşılmalıdır. Yönetim ve çalışanlar arası ilişki de en az çalışanların kendi arasındaki ilişki kadar önem taşımaktadır.

Kurum içi iletişim, işletme ve çalışanlar arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi gerçekleştirilmesini ve buna dayalı olarak güven ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır.

Dolayısıyla, çalışanların hem kendi arasındaki iletişimi hem de yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi etkili ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmek için verimli bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle çalışanlar yönetimin kendilerinden neler beklediğini öğrenme imkanı bulmuş olurlar (Seçim, 1998: 69).

İşletmeler için iletişim kavramı söz konusu olduğunda kurum içi iletişimin yanında müşterilerle yapılan iletişimin de işletmenin başarılı olmasında göz ardı edilemeyecek bir süreç olduğu bilinmektedir. Pazarlama sürecinde müşteriler ile çalışanlar arasındaki iletişim olarak bilinen pazarlama iletişimi, pazarlama esnasında çalışanın sözlü ve sözsüz iletişimi ile müşteride olumlu bir algı oluşturması ve satın almaya teşvik etmesi olarak tanımlanabilir. Bunlarla birlikte müşterilere daha iyi hizmet verebilmek amacıyla kurum içerisinde bir takım çalışmalar yapılabilir. Personele uygulanan anketler, müşteri memnuniyetinin nasıl sağlanabileceğinin tespit edilmesi üzerine yapılan workshoplar, bilgilendirme seminerleri, toplantılar pazarlama iletişimi faaliyetleri arasında gösterilmektedir (Chang ve Chang, 2007: 266).

İşletmeler uyguladıkları içsel pazarlama çalışmalarının nihai hedefi olan müşteri tatminini sağlamak hedefine ulaşmak istiyorlarsa, içsel pazarlamanın unsurlarından olan etkili iletişimin sağlanabilmesi amacıyla etkili bir sistem geliştirmelidirler.

### **1.7.3 Çalışan Seçimi**

İşletmelerde farklı bölüm ve unvanlarda birçok görev ve pozisyon bulunmaktadır. Birbirinden farklı olan bu pozisyonlar farklı beceri, bilgi ve deneyin gerektirmektedir. Bu pozisyonların doldurulması konusundaki ana amaç her işe en uygun niteliklerdeki çalışanların yerleştirilmesidir ki bu da çalışan temini sürecini başlatır. Çalışan seçimi işletmenin bugün ihtiyaç duyduğu ve gelecekte ihtiyaç duyacağı pozisyonların belirlenmesi akabinde uygun adayların işletmeye başvuru yapmasını ve başvurular arasından en uygun adayların işletmeye kazandırılması aşamasını tanımlamaktadır (Bingöl, 2009: 85). Çalışan seçimi dış kaynaklardan yapılabileceği gibi iç kaynaklardan da gerçekleştirilebilir.

Çalışan seçimi aşamasında öncelikle işin tanımının iyi yapılması, akabinde ilgili adaylara ulaşabilmek sonraki aşamaların verimliliği açısından önem

taşımaktadır. Bu aşamada işletme, işin niteliğine göre uygun olacak bir aday havuzu oluşturmalıdır. İçsel pazarlama anlayışına sahip işletmelerde aday ile görüşme aşaması büyük önem arz etmektedir çünkü hangi pozisyon olursa olsun, adaylar içsel pazarlama kavramı ile ilk kez burada tanışır. Yine içsel pazarlamanın bir gereği olarak istihdam gerçekleştirilecek pozisyon için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip adaylar hem kurum içinden hem de kurum dışından başvuru yapabilmelidirler (Urk, 2015: 38).

İşe alım sürecinde yetkili olan yöneticiler iş ile aday arasında hatalı bir eşleştirme sebebiyle hatalı bir işe alım tercihi yaparsa işletme bundan olumsuz olarak etkilenecektir, çünkü işe alımdan sonra işletme ve çalışan bir süreç geçireceklerdir. Hatalı seçim sonrasında işin gereklerine cevap veremeyen personel performansı düşük olarak gerçekleşecek ve hem işletmenin beklentileri karşılanmayacak hem de çalışan tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda bu memnuniyetsizlik çalışma ortamındaki diğer işgörenleri de olumsuz olarak etkileyebilecektir. Tüm bu süreçlerin sonunda işe geç gelme, işten ayrılma, devamsızlık gibi tatminsizlikten ortaya çıkacak çalışan davranışları gözlemlenecektir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki personel devir oranı yüksek olan işletmelerde çalışan tatmini problemi yaşanmaktadır ve çalışanların bu tatminsizliği dış müşteri memnuniyetsizliğine sebebiyet vermektedir (Caruana ve Calleya, 1998: 116). Bu durum ise içsel pazarlama felsefesine tam tersi bir ortam yaratmaktadır.

#### **1.7.4 İşgören Gelişimi**

İşgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlamak, işe olan isteklerini arttırmak, işletme vizyonunun benimsenmesi ve işletme ile özdeşleşilmesi için işgörenlerin gelişimlerin takip edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Eğitim ve benzer imkanlarla gelişim süreçleri devam eden çalışanlar yüksek kaliteli hizmetin önemli unsurların birisidir (Back, Lee ve Abbott, 2010: 121).

Eğitim işgören gelişimi için kullanılan yöntemlerden en yaygın olanıdır. Eğitim sonrasında ortaya çıkan gelişim ile çalışanların becerileri, yetkinlikleri ve verimliliklerinde artış görülmektedir. Bu artış ise birlikte çalışan memnuniyeti olumlu yönde değişebilmektedir (Costen ve Salazar, 2011: 274).

Eğitim, alışanların yaptıkları işleri gerçekleştirmelerini sağlayarak, verimlilik ve etkinlikleri geliştirmeyi amaçlayan ve yeni öğrenme tekniklerini kapsayan yöntemlerdir. Kurum içerisinde düzenlenecek planlı ve etkili eğitim programları işgörenlerin bireysel kariyer gelişimlerine de katkı sunmaktadır (Karim, Huda ve Khan, 2012: 141). Kurum içerisinde düzenlenen ve gelişimi amaçlayan bu eğitimler planlı, ihtiyaçlar doğrultusunda ve amaca yönelik olarak düzenlenirse gelişim sağlanabilir. Işgrenlerin gelişime açık tarafları tespit edilmeden tasarlanan eğitim programları personel üzerinde beklenen etkiyi gösterememektedir.

Eğitim ve gelişim programları ile hizmet kalitesini yükseltmek için işgörelerin i hizmet standartlarını yerine getirmelerinin ne kadar önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olunur. Işletmeler, alışanların tutumlarını işletme vizyonuna katkı sunacak bir yönde değiştirmek, sahip oldukları yetenekleri geliştirmek amacıyla kişisel gelişim programlarından faydalanırlar (Papasolomou ve Vronti, 2006: 189).

### **1.7.5 Sağlıklı alışma Ortamı**

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de işçi sağlığı, iş güvenliği gibi kavramlar her gün biraz daha önem kazanmaktadır. Sanayileşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte işlerin değişen nitelikleri iş güvenliği ile ilgili yeni durumlar ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bilinlenen iş dünyası ve insan yaşamına verilen değerin artması ile işletmeler ortaya çıkan bu güvenlik sorunu ile ilgili olarak her geçen gün biraz daha tedbirli davranmaya başlamışlardır. Bu tedbirlerin alınmasında kamunun yayınlamış oldukları mevzuatlarla işçi sağlığını ve iş güvenliğini korumaya çalışması da önemli bir yer tutmaktadır (Aydın, 2010: 43).

Türkiye’de meydana gelen iş kazaları ile ilgili olumlu bir tablo çizmek ise mümkün değildir. Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından 2017 yılında yayınlanan verilere göre 2012 yılında 74.871, 2013 yılında 191.389, 2014 yılında 221.366, 2015 yılında 241.547, 2016 yılında ise 286.068 adet iş kazası meydana gelmiştir. Bu veriler ışığında 5 yıllık sürede iş kazalarının %382 oranında arttığı söylenebilir. Ancak 2012 senesinde yayınlanan 6331 sayılı Iř Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile iş kazalarının daha etkili bir şekilde takip edildiği bilindiğinden söz konusu artış oranının bu kadar yüksek olması, daha önce bildirilmeyen iş kazaları olduğu gerçeği ile yorumlanmalıdır.



İş kazalarının ölümlü sonuçlanma oranları ise yine Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre şu şekilde gerçekleşmiştir; 2012 yılı 745, 2013 yılı 1.360, 2014 yılında 1.598, 2015 yılında 1.219 ve 2016 yılında ise 1.405'dir. Ölümlü iş kazalarındaki artış oranı da yüksek olmakla birlikte toplam iş kazalarındaki artışa oranla daha düşük seviye seyretmiştir.

İş sağlığı kavramı, sektörü, pozisyonu ne olursa olsun tüm işlerde çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal durumlarının korunması, iyileştirilmesi, çalışma ortamlarından dolayı işgörenlerin sağlıklarının kötüye gitmesinin önlenmesi, çalışma ortamlarında sağlıklarının kötü etkileneceği şartların ortadan kaldırılması, çalışanların fiziksel ve psikolojik özelliklerine uygun işlere yerleştirilmeleri, kısaca hem çalışanın işine, hem de işin çalışana uygun olmasını sağlamayı amaçlar. İçsel pazarlamanın sağlıklı çalışma ortamı başlıklı alt boyutu iş kazalarının, işten kaynaklanan sağlık sorunlarının, çalışma ortamından kaynaklanan fizyolojik veya psikolojik problemlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin iyileştirilmesini hedeflemektedir (Urk, 2015: 46).

## 2. BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ANLAM VE ÖNEMİ

İş tatmini kavramı üzerine birçok çalışma hayata geçmiş, birçok teori geliştirilmiştir. İş tatmini genel olarak, işgörenlerin yaptıkları işten elde ettikleri hazzı ifade etmektedir. İşgörenlerin istek ve beklentileri ile işin özelliklerinin birbirine uymasıyla oluşur ve işgörenin yaptığı işten bağımsız olarak, çalıştığı işletmenin fiziksel yapısı ve sosyal olanaklarına verdiği tepkidir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 347). Literatürde iş tatmini kavramı; bireyin işten, yöneticilerinden, işyerindeki arkadaşlarından ve genel olarak örgütteki organizasyondan edinmeye çalıştığı, iç yatıştırıcı, haz veren bir hissiyat olarak tanımlanmıştır (Karaduman, 2002: 70).

Başka bir tanımda iş tatmini çalışanların işe bağlılığı, işe devam oranı, işini sevmek yapması ve çalışan verimliliği için önemli bir unsurdur ve çalışanın işine geliştirdiği duygusal tepkilerin toplamıdır (Tümgan, 2007: 34).

İş tatmininin çalışanların işyerlerindeki memnuniyeti veya memnuniyetsizliği olduğu söylenebilir. İş tatmini çalışanların beklentileri ile işin özellikleri kesiştiğinde ortaya çıkar. Bu sebeple iş tatmini düzeyinin, kişinin şiddetli olarak hissettiği beklenti ve ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanma derecesiyle orantılı olduğu kabul edilir. Günümüzde işletmeler giderek duygusallaşan çalışanların işe karşı ilgilerini arttırmak için onların istek ve beklentilerini daha iyi anlayarak, ürettikleri çözümlerle iş tatmini seviyesini arttırmayı amaçlamaktadırlar (Keser, 2005:2).

İşgücü devir oranı yüksek olan işletmelerde yeni personel alımının iki önemli maliyeti bulunur. Bunlardan ilki işe alınan çalışanların oryantasyon sürecinde uygulanan eğitim ve geliştirme çabaları için katlanılan bedellerdir. Söz konusu personelin daha önce yine bu maliyete katlanılarak işten ayrılan personelin yerine istihdam edildiği düşünüldüğünde ayrılan bütçe işletme için büyük bir gider oluşturmaktadır. İkincisi ise bu kötü durumun işletmede çalışmaya devam eden personel üzerindeki olumsuz etkisi olacaktır. Söz konusu iki soruna çözüm üretmek için işletmeler personel devir oranını düşürmelidirler. Bu da personel ihtiyaç ve beklentilerin önemszenmesi, tespit edilmesi ve çözüm üretilmesiyle mümkün olabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124).

Örgütte iş tatmini seviyesinin düşmesi sonucunda, dört yıl içerisinde bazı çalışan sorunlarını belirten göstergelerde kayda değer artışlar görülmüş, %38 oranında şikayetlerin, %44 oranında disiplin cezalarının yükseldiği ve işgücü devir oranının %70 arttığı belirlenmiştir. Sürecin bu aşamaya gelmesindeki kök neden çalışanların hissettikleri iş tatminindeki negatif yönlü eğilimdir (Akıncı, 2002: 3-4).

İş tatmini kavramının önemli özelliklerinden birisi duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel bir his olduğundan yöneticilerin alması gereken aksiyon, çalışanlara en üst seviyede tatmin yaşatmak için politikalar geliştirmektir. İş tatmini üzerine geliştirilen çalışmalarda iş tatmini; örgütsel davranışı geliştirme ve verimliliği arttıran bir uygulama olarak dile getirilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

İnsanların birçoğunun işlerini yalnızca para kazanmak için yapmadıkları bilinmektedir. Bu insanlar için elde ettikleri maddi kazançtan önde gelen değer, inanç ve amaçlar vardır. İşletmeler çalışanların şevklerini yükseltmek istiyorlarsa, onları kazanmalıdırlar. Başarılı olmuş, vizyon sahibi işletmelerin organizasyon yapısı ve insan kaynakları sistemleri incelendiğinde çoğunluğunun, işini iyi yapan ve yaptığı işi seven, işini önemseyen ve bu işi yaptığı için gurur duyan, yönetimin desteğini almış, işletmenin vizyonunu benimseyip içselleştirmiş, işletmenin stratejik hedeflerini kendi amaçlarıyla bütünleştirmiş çalışanlara sahip işletmeler olduğu görülmektedir. Kurumsallaşmanın en önemli adımlarından birisi çalışan tatminini oluşturmak ve sürekliliğini sağlamaktır. Bir işletmenin büyümesini sağlayıp karlılığını arttıracak olan en önemli unsur o şirketin beşeri sermayesidir (Tor ve Esengün, 2011: 55).

## **2.2 İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİ ÖĞELERİ**

İş tatminini hangi öğelerin belirlediğini anlayabilmek için işgörenlerin işe karşı olan beklentilerini, düşünceleri anlamak gereklidir. İnsanları tatmin ve motive eden unsurlar kişilik yapılarına göre değişebilmektedir. İş tatminini hangi öğelerin belirlediğine yönelik olarak literatürde birçok araştırma yer almaktadır.

Literatüre bakıldığında iş tatminin öğeleri için; Herzberg, Maurner, Capwell ve Peterson cinsiyetin, eğitimin ve yaşın iş tatminini etkileyen etmenler olduğunu dile getirmişlerdir. Smith, eğitimin, girdinin, iş kullanımının, toplum şartlarının iş tatminini belirlediğini savunmuştur. McDonald ve Gundersan iş tatmininin yaş, hizmet süresi ve

maddi imkanlarla orantılı olduğunu belirtmiştir. Deci, yüksek ücret düzeyi, otonomi, değişen iş, kararlara katılım oranının yüksek olması durumunda iş tatmin oranının daha yüksek olacağını savunmuştur (Türk, 2003: 78). Schultz (1990: 334), iş tatminini yaşın, sağlığın, çalışma süresinin, duygusal kararlılığın, aile ilişkilerinin ve diğer sosyal yönlerin belirlediğini ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen çalışmalar doğrultusunda, iş tatminini etkileyen faktörler için beş ana başlıktan bahsedebiliriz (Feldman ve Arnold, 1983: 193):

- İşin kendisi
- Yönetim
- Ücret
- Çalışma arkadaşları
- Ödül ve terfi

Yukarıda belirtilen 5 unsur, iş tatminin oluşması açısından işgörenin beklenti içerisinde olduğu temel öğelerdir. İşletmenin bu alanlarda sunduğu imkanlar işgören beklentisiyle ne oranda örtüşürse iş tatmin seviyesi o kadar yüksek olacak, ne oranda birbirinden uzaklaşırsa iş tatmin oranı düşecek ve sonucunda işgücü devir oranı artacaktır.

### **2.2.1 İşin Kendisi**

Toplum tarafından kabul gören işlerde çalışılması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan işin kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk verilmesi tatmini arttırabilmektedir. Çalışanlar işlerinde yeteneklerini kullandıklarında, çok yönlü ve özel nitelik gerektiren işler yaptıklarında, yöneticileri başta olmak üzere iş arkadaşları, müşterileri tarafından başarılı olduklarına dair geri bildirim aldıklarında tatmin olurlar (Ardıç ve Baş, 2001: 5).

Yapılan bir araştırmaya göre işlerdeki tekrar azaldıkça ve işin içeriğindeki farklılaşma imkanı arttıkça işgörenlerin tatminlerinin arttığı ortaya konmuştur. Değişken veya nispeten zor işleri yapan ve herkesin ulaşamayacağı sonuçları elde eden çalışanlar tatmin duygusunu daha fazla yaşamaktadırlar (Çekmecelioğlu, 2003: 75).

İşin kendisi, iş tatmini açısından ilk sırada yer almaktadır. İşin kendisine odaklanıldığında 5 farklı bileşenin incelenmesi gerekmektedir (Reitz, 1987, 216):

- Otonomi, çalışanın işiyle ilgili inisiyatif alabilmesini, kendi kararlarını verebilmesini ifade eder.
- Geri bildirim, çalışanın yapmış olduğu işle ilgili performansı hakkında yöneticisinden aldığı yapıcı ve net olan yorumu anlatır.
- Görev kimliği, çalışanın görev tanımı doğrultusunda tüm süreci başarılı bir şekilde, önemseyerek ilerletip ilerletmediğini ortaya koyar.
- Görevin önemi, yapılan işin çalışma arkadaşları ve müşteriler tarafından önemsenme derecesidir.
- Beceri çeşitliliği ise üstlenilen görevin hangi farklı beceriler ile yapılabileceğinin tanımlanmasıdır.

Yukarıda bahsedilen beş özellik çalışanın işine anlam yüklemesine ve alanında daha fazla sorumluluk alabilmesine sebebiyet verirken, tatmin seviyesini de artırır. Artan doyumla birlikte motivasyon ve performans artar, işgücü devir oranı ise düşer (Telman ve Ünsal, 2004: 28).

## **2.2.2 Yönetim**

İşletmelerde yöneticilerin yapması gereken, işletmeyi etkili bir şekilde yönetmesi ve devamlılığını sağlamasıyla birlikte işgörenlerin tatmin seviyesini yükseltmek ve bu bakış açısıyla çalışanların hem verimliliklerini hem de işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktır (Yıldırım, 2002: 184).

Yöneticilerin çalışanlarına güven duyması, onların görüşlerini dinlemesi ve önemsemesi çalışanın iş tatminine büyük katkı sunmaktadır. Bunlarla birlikte yönetim ve çalışan arasında iyi bir iletişim prosedürün kurulması ve işletilmesi tatmini etkileyen önemli işlevlerden birisidir. Hem yönetim ile işgören arasında hem de işgörenlerin kendi arasındaki bilgi alışverişi, raporlama ve iş akışı, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasını ortaya çıkartmaktadır (Eronat, 2004: 18).

İşletmenin yönetim anlayışı kısıtlayıcı ve çalışanlarını pasifize edici olduğu takdirde çalışanların güdülenmeleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Buna karşın bazı işletmelerin çalışma ortamlarında cesaret verme, katılıma özendirme gibi yaklaşımlar benimsenmektedir. Eğer işletmeler çalışanlarının kararlara katılmasına izin vermiyorsa, çalışanlarına sorumluluk yüklemiyorsa, çalışanın işine yabancılaşması,

doyumsuzluk yaşaması akabinde ise başarılı çalışanların işlerinden ayrılmaları gibi problemler belirlemeye başlamaktadır (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002: 607).

### 2.2.3 Ücret

İşletmelerin kuruluş nedenleri ile işgörenlerin çalışma nedeni temelde ekonomik sebeplere dayanır. Geleneksel ekonomik kurama göre girişimcilerin temel amacı gelirlerini arttırarak karlılıklarını en üst seviyeye çıkartmaktır. Çalışanlar ise yaşamlarını sürekli kılmak ve refah bir yaşam sürmek için yeterli bir ücret elde etmeyi amaçlarlar (Sabuncuoğlu, 2001: 148).

Ücret konusu üzerine çalışılırken üç başlıkta yoğunlaşmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 2004: 151):

- Ücretin ülke genelindeki çalışanların almış oldukları ücretle karşılaştırılması,
- Ücretin aynı işletme içerisinde benzer eğitim seviyesindeki çalışanların ücretleriyle karşılaştırılması,
- Ücretin aynı işletme içerisinde benzer işi yapan çalışanların ücretleriyle karşılaştırılması.

Bunlarla birlikte ücretin tatmin sağlamasında aşağıdaki özelliklere de dikkat edilmesi gerekmektedir (Başaran, 1992, 203):

- Çalışanın yaşı, öğrenimi, yaşantısı, kıdemi gibi bireysel özellikleri,
- Ürettiği mal veya hizmetin niteliği, yaratıcılığı, çabası, yeniliklere uyumu gibi bireysel eylemleri,
- Yeterlilik, mücadele motivasyonu, bilişsel yük, sorumluluk alma gibi iş özellikleri.

Yukarıda belirtilen özellikler ile edinilen maddi kazanç arasında denge sağlanması, bu eşitliğin ise çalışan tarafından algılanması tatmini arttıracaktır.

### 2.2.4 Çalışma Ortamı

İş tatminini oluşturan öğelerden birisi de çalışma ortamıdır. Çalışma ortamı değerlendirilirken fiziki imkanların yanında, günün büyük bir bölümünü beraber geçiren iş arkadaşları konusu da irdelenmelidir.

Çalışma ortamında işgörenlerin görevlerini icra etmeleri için gerekli olan fiziki ekipmanlar, ferah çalışma ortamı, iş güvenliği unsurlarının günümüzde eksiksiz olarak işveren tarafından tedarik edilmesi zorunluluk olarak görülmektedir. Günümüzde bu unsurların bir gereklilik olduğu, eksiksiz bir şekilde temin edilmesinin iş tatminine olumlu bir etkisinin olmadığı ancak bu alanlarda yaşanan olumsuzlukların tatmini olumsuz olarak etkilediği bilinmektedir.

Çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla kurulan iletişim ise tatmin olgusunu büyük oranda etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen destek veren ilişkiler işgörenin işe bağlılığını arttıran ve doyuma götüren faktörlerden birisidir. Bu sebeple işletme yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkiyi desteklemeli ve yönlendirmelidir. İşletme molalarının tüm personel için aynı zamanda verilerek birlikte vakit geçirmelerine imkan sağlanması, çalışanları bir araya getirecek işletme dışı sosyal faaliyetler düzenlenmesi çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişimi geliştirmek için yararlı olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 46).

İnsanlar yalnızca ücret elde etmek için çalışmazlar, başka bir deyişle bu yeterli değildir. Yaşamının büyük bir çoğunluğunu işyerinde geçiren kişiler için iş arkadaşlarıyla uyumlu bir ilişki yakalamak ve sosyalleşmek gereklidir. Bu sebeple iş ortamında destek veren iş arkadaşlarıyla çalışan işgörenlerin iş tatmin seviyesi yüksek seyretmektedir. Çalışanların kendileri arasında kurdukları iletişim ne kadar fazla olursa işlerinden o kadar memnun kalmaktadırlar (Eronat, 2004:19).

### **2.2.5 Terfi ve Ödül**

Çalışanlar işlerinde belirli bir süre geçirdikten sonra terfi beklentisi içine girerler. İşgörenler çalıştıkları işletmede kariyer olanaklarını görmek, bu olanaklar çerçevesinde ilerlemek isterler. Belirli süreler sonrasında hala aynı statüde çalışanlar tatminsizlik yaşamaktadırlar. Bununla birlikte terfiler yapılan çalışmaların bir ödülü olarak işgören tarafında karşılık bulmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127).

Yükselme imkanı, kazanılacak fazladan ücretle birlikte, sosyal statünün de yükselmesine sebep olmaktadır. Her düzeydeki çalışanın yükselme imkanının olması, terfilerin adil bir şekilde yapılması ve bu durumların çalışan tarafından bilinmesi çalışanların iş tatminini arttıracaktır (Başaran, 1992: 203).

İşletmelerin organizasyonları çerçevesinde başarılı olan her işgöreni terfi ettirmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu tür durumlarla karşılaşıldığında iş tatmininin sağlanması amacıyla maddi ve maddi olmayan ödüller çalışanlara sunulabilir.

İşletmelerin işgörenlerine verecekleri ödüller için bir ödül sistemi kurması bu sistemin işleyişinin çalışanlara anlatılması şeffaf yönetim ilkesi açısından faydalı olmaktadır. Ödül sistemi mümkün olduğunca basit tasarlanmalı, başarı ile doğrudan ilişkilendirilmeli, başarı gösterilen süreçten hemen kısa bir süre sonra ödülün verilmesi doğrultusunda geliştirilmez. İşgörelere performanslarının karşılığı verilmeli, işletmenin başarısına katkı sunanlar ödüllendirilmez. Bu ödüller ikramiye, hediye çeki gibi maddi ödüller olabileceği gibi, yazılı veya sözlü takdir etme gibi manevi ödüller de olabilir (Sapancalı, 1993: 61).

## **2.3 ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR**

### **2.3.1 İş Tasarımı**

Çalışanı işletme içerisinde motive etmenin yollarından birisi yapılan işin uygun bir şekilde dizayn edilmesidir. İş tasarımı kavramı, işletmelerin gereksinimlerinin karşılanmasıyla birlikte, çalışanların da bireysel ve toplumsal gereksinimlerinin tatmin edilmesi için işlerin içeriklerinin, ilişkilerin ve yöntemlerinin belirlenmesi anlamını taşır. İş tasarımı aşamasında zaman, işgören, işin amacı, görevler, görevlerin kapsamı, işin yapılmasında kullanılacak ekipmanlar, görevin icrası aşamasında izlenecek yöntemler ile çalışanın işe katılım derecesi belirlenir (Aşan, 2001, 236).

Robbins, işlerin yapılarını şekillendirmek veya yeni baştan tasarlama amacı güden yöneticilerin sahip oldukları seçenekleri iş basitleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme olarak sıralamıştır (Robbins, 1998: 533). İş basitleştirme sonucunda monotonlaşan ve standartlaşan işlerden dolayı iş tatmini azaldığı için çalışma da diğer üç modele ait bilgi verilmiştir.



### 2.3.1.1 İş Rotasyonu

Rotasyon, işgörenin süreleri tanımlanmış olmak kaydıyla önceden belirlenmiş bir programa dayalı olarak, yaptığı işlerle ilgili diğer görevlere geçmesi ve bu sürecin sırayla gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Toker, 2006: 136).

İş rotasyonunun yarar ve zararları göz önüne alınarak işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmak için rotasyon uygulanmalıdır. İş yükünün fazla olması, günlük rutin işlerin yoğunluğu, personel arasındaki etkileşim gibi nedenlerle çalışanlar yaptıkları işten sıkılabilirler. Bu sorunu azaltmak veya sorunun önüne geçmek için rotasyon uygulanabilir (Güleç, 2009:9).

Rotasyon uygulaması sonucunda farklı bölümlerdeki çalışanlar monoton çalışma ortamından sıyrılmakta ve yeteneklerini geliştirme imkanına erişmektedirler. Rotasyonun başlıca faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2001: 194):

- Çalışan farklı işler yapması sayesinde birçok işi öğrenir,
- Farklı işlerde çalıştığı için geniş ölçüde beceri kazanır,
- Sürecin birçok aşamasında bulunduğundan, ortaya çıkan üründe kendi payının olduğunu düşünür,
- Diğer birimlerde çalışan birçok işgöreni tanıma olanağına sahip olarak sosyal çevresini genişletir.

### 2.3.1.2 İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme işin ortaya çıkardığı olumsuz durumları gidermek amacıyla uygulanır. Başka bir deyişle iş zenginleştirme, üzerinde çalışılan işlerin, işgörenler tarafından daha anlamlı bir hal kazanması amacıyla ortaya konan çabalar bütünüdür. Bunlarla birlikte etkinliği arttırmada tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte yetkilerin ve sorumlulukların arttırılarak, işlerin davranışsal olarak anlam kazanması gerekmektedir. İşgörelere sorumluluklarındaki işleri yalnızca yapmaları değil, işleri planlama, yönlendirme ve kontrollerine almaları için imkan tanındığı takdirde çalışanlar inisiyatif alarak geleceği öngörme ve düşünsel becerilerini geliştirebilecek, bununla birlikte sadece başkaları tarafından verilen kararlar çerçevesinde eylemde bulunmak yerine kendi çabaları doğrultusunda vermiş olduğu kararları uygulama

imkanına sahip olacaktır. Bu sayede iş, çalışan algısında daha anlamlı bir düzeye ulaşacaktır (Eren, 1993:380).

Çalışanların yaptıkları işlerde yeteneklerini kullanma imkanına sahip olduklarında, daha yüksek performans göstermek için fazladan çaba harcadıkları bilinmektedir. İş zenginleştirme modeli ile işler çeşitlendirilerek, işgörenlerin yeteneklerini daha çok kullanabilecekleri işleri yapmalarına olanak sağlanmaktadır (Baysal, 1993: 14).

### **2.3.1.3 İş Genişletme**

İş genişletme, çalışanların sadece bir tane işte uzmanlaşmasından ziyade birden fazla iş için gerekli bilgi ve becerileri kazanarak, bu işleri yerine getirmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle iş genişletme kavramının eksi yönü olarak uzmanlaşmanın yararlarını azaltması belirtilebilir. Uzmanlaşmanın yararları ile birlikte sakıncaları da bulunmaktadır. İş genişletme ile bu sakıncalar ortadan kalkarken, işletmedeki monotonluk da azalmaktadır. Bunlar da iş genişletmenin pozitif etkileri olarak dikkat çekmektedir (Bingöl, 2003: 96).

### **2.3.2 Azaltılmış İş Günü ve Esnek Çalışma Saatleri**

Azaltılmış iş günü sayıları ve esnek çalışma saatleri iş tatminini artırma yollarındandır. Azaltılmış iş günü sayısı, çoğu işletmede kabul gören beş veya altı gün olan haftalık çalışma günlerinin, genellikle bir gün azaltılmasıyla ifade edilmektedir. Esnek çalışma saatleri ise personelin işe giriş ve çıkışlarının işin doğası çerçevesinde çalışanların inisiyatifine bırakılarak esnek tutulması anlamına gelmektedir (Kös ve Bal, 2018: 89).

İşgörenin sosyal hayatına daha fazla vakit ayırmasına sebep olan bu iki uygulama ile iş tatmini artmakta, böylece işten ayrılma ve işgücü devir oranlarında azalmalar görülmektedir.

### 2.3.3 İş Paylaşımı

İş paylaşımı bir işgörenin bir günde bitireceği bir işi, başka çalışanlarla birlikte icra ederek daha erken zamanda bitirmesini öngören yaklaşımdır. İş paylaşımı genel olarak yarım günlük çalışma sisteminde uygulanır. Yönetim kararıyla gerekli görülen hallerde haftalık veya aylık olarak da düzenlemeler yapılabilmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında çok tercih edilmeyen bu model, tam gününü çalışmaya ayıramayacak ancak işletme için önem taşıyan çalışanları işletmede tutmak için bir yöntem olarak kullanılabilir. Bu tür işgörenler günün büyük bir kısmını iş dışındaki sosyal yaşamlarına ayırabilecekleri için motivasyonları ve iş tatminleri artacaktır. Modelin en büyük zorluğu ise birlikte uyum içerisinde çalışabilecek kişileri bulup, bir araya getirmektir (Hackman ve Oldham, 1976: 250).

### 2.3.4 Yarı Zamanlı Çalışma

Yarı zamanlı çalışma haftalık ve aylık olarak belirlenen normal olarak adlandırılan çalışılan sürelerden daha az, çalışılmayan zamanları daha sonrasında telafi çalışması olarak yerine getirmeyecekleri çalışma düzenidir (Acar, 1993: 73).

Yarı zamanlı çalışma modeli uygun şartlar altında hem işletme hem de çalışan için fayda sağlayacak bir uygulamadır. İşin insanileşmesi ve çalışma hayatının kalitesinin artırılması konusunda katkısı vardır (Tepe, 2003: 70).

Yarı zamanlı çalışma daha çok öğrenciler, emekliler, engelliler, ev hanımları tarafından tercih edilmektedir. Bu statüdeki insanlar yarı zamanlı çalışma modeli sayesinde hem ek gelir yaratabilmekte, hem de sosyal rollerini, sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli zamana sahip olabilmektedirler (Tepe, 2003: 74).

Alternatif çalışma programı olarak tanımlanan bu uygulama ile ilgili yapılan araştırmalar, iş ve aile taraflarında sahip olunan sorumlulukların dengelendiğini, bunun sonucunda işe devam oranlarının ve tatmin seviyesinin arttığını, işgücü devrinin ise azaldığını göstermektedir (McCampbell, 1996: 31).

### **2.3.5 Eğitim**

İşe yeni başlayan bir çalışan, iş başlangıç tarihinden işten ayrıldığı süreye kadar olan zaman içinde işi ve kendisini geliştirmek amacıyla, her çeşit değişime ayak uydurabilmek için devamlılık arz eden bir eğitim ve gelişim sürecinin içerisinde olmak zorunadır. İşgörenlerin işlerine daha yakın olmalarını ve işyerindeki verimliliğin artmasını sağlamak, ilerleyen zamanlarda üstlenebilecekleri görev ve sorumlulukların altından kalkabilmeleri için sürekli olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Bu ise hizmet içi eğitim ile sağlanmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 3).

Eğitim imkanlarını planlı ve düzenli bir şekilde uygulayabilen örgütler, bu sayede başarılı şekilde işe özendirme de gerçekleştirmiş duruma gelirler. Uyguladığı eğitim çalışmalarıyla çalışanlarının bilgilerini, becerilerini ve sahip oldukları yetenekleri geliştiren işletmeler, diğer taraftan sosyal ilişkilerin de yer aldığı eğitim programlarıyla işgörenlerine davranışsal ve yönetsel bilgiler kazandırarak onların güven duygularını ve işletmeye bağlılıklarını yükseltebilirler (Sabuncuoğlu, 2001:168).

## **2.4 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

İşgörenlerin çalışmakta olduğu işletmelerden beklentilerinin karşılanma düzeyine göre tatmin seviyesi yükselir veya tatminsizlik oluşur. Çalışan tatminsizliğinin oluşması durumunda hem iç müşteriler hem de işletme organizasyonu için istenmeyen durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçları çalışanlar ve örgütler açısından ele almak gerekmektedir.

### **2.4.1 İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları**

İş tatmini yüksek olmayan çalışanlarda uyku problemi, migren gibi sinirsel problemlerin yanı sıra hayal kırıklığı ve stres gibi duygusal çöküntülerin de olduğu tespit edilmiştir. İş tatminsizliği ve motivasyon eksikliği bireye acı vermekte, onu olumsuz duygulara yönlendirmekte ve yaşamını zorlaştırmaktadır. İş tatminsizliği öncelikle fiziksel belirtiler göstermekte, çalışanın bedensel sağlığını etkilemektedir. İş tatmini düşük seviyede olan işgörende acelecilik, yarışma dürtüsü, yetersizlik hissi, doyumsuzluk, mide rahatsızlıkları, kas kasılmaları, kalp hastalıkları gibi çoğu

psikosomatik kaynaklı pek çok rahatsızlığa yol açabilmektedir. Bu süreçle birlikte bireyin ruh sağlığının da bozulmaya başlaması arasında ilişki olduğu yapılan araştırmalar sonucu bulunmuştur. İşgören, tatminsizlik duygusuyla birlikte kaygı yaşamakta ve bu durumun süreklilik arz etmesi bireyin ruh sağlığını bozmaktadır (Miner, 1992: 119).

#### **2.4.2 İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları**

İş tatminsizliği yaşadığı için bedensel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıktığı işgörenlerin işe bağlılığı azalmakta, yapılan işten zevk alınmamaya başlanmakta ve sonuç olarak işten ayrılmalar ve artan işgücü devri ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin yaşadığı iş tatminsizliğinin işletmeler için ortaya çıkardığı sorunlar nihai olarak örgütlere maliyet olarak geri dönmekte ve zarar vermektedir.

Devamsızlık çalışanların mesai süreleri içerisinde işletmede, işlerinin başında bulunmamaları olarak tanımlanabilir. Devamsızlık kavramı işe geç kalınmasını da kapsar. Tespiti ve ölçülmesi kolay bir olgu değildir çünkü her işin kendi doğası gereği çalışma saatleri farklılık ve esneklik gösterebilmektedir. Örneğin üretim bandında çalışan biri ile magazin muhabirinin işe geç kalma ve devamsızlık durumlarının standart metotlarla ölçülmesi mümkün değildir (Telman ve Ünsal, 2004: 71).

Devamsızlık sorunu işletmeler için maliyetli bir problem olarak görülmektedir. Bu sebeple devamsızlık üzerine uzun yıllardır araştırmalar yapılmakta, bireysel, davranışsal ve örgütsel değişkenler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan araştırmalar iş tatminsizliğinin devamsızlık üzerinde etkili olduğunu göstermekle birlikte, devamsızlığın birey tarafından tercih edilmesinin kişilik özellikleriyle de bağlantılı olduğu ortaya konmaktadır (Anders ve Jan, 2002: 231). Bir başka deyişle iş tatminsizliği çalışanları devamsızlık yapmaya yönlendirir, ancak bu örgüt çalışanlarının tamamı tarafından eyleme dönüştürülmez, kişilik yapılarına göre bazı işgörenler devamsızlık yaparken bazıları yapmayabilir.

İş gücü devri ve iş tatmini gibi olgular örgüt yöneticilerinin üzerinde çalışıp anlamaları gereken önemli kavramlardır. Basit bir ifade ile işgücü devri çalışanların gereksinimlerini karşılayabilecek farklı bir iş için, çalıştığı işletmeden ayrılması olarak tanımlanabilir (Abu-Bader, 2000: 191).

Bir işletmede işgücü devir oranının yüksek olması durumunda ilk şüphe edilen faktörlerin başında iş doyumsuzluğu gelmektedir. Pearson tarafından yapılan bir çalışmada iş doyumsuzluğunun, başka bir deyişle işletmenin çalışanlarının beklentilerini karşılayamamasının işgücü devrine sebep olduğu ortaya konmuştur. İşgörenlerin çalıştıkları örgütten ücretle, kararlara katılımı ile ilgili beklentileri vardır. Bu beklentilerin sayısı ve önemi kişiden kişiye göre farklılık gösterebilir. Şayet beklentiler ile elde edilen fayda arasında büyük bir fark oluşursa çalışan işinden doyum alamaz ve işten ayrılır (Telman ve Ünsal, 2004: 66).

Her işten ayrılma ile hem işten ayrılan çalışanın gelişimi için harcanan eğitim bedeli, hem de işe yeni başlayacak işgören için katlanılacak oryantasyon ve eğitim maliyeti ile örgütün fazladan bütçe ayırması gerekmektedir. Mevcut çalışanları elde tutmanın maliyetinin daha ucuz olduğu bilindiğine göre işletmelerin işgücü devir oranlarını düşük tutmak için çalışma yapmalarının gerekli olduğu belirtilebilir.

İş tatmini düşük olan işgören işletmenin üretim normlarına uyabilir, verimliliği düşürebilir veya örgütten ayrılabilir. İş tatminsizliği yaşayan bir işgörenin normlara uyması ve üretime katılması ancak denetimle ve zorla yaptırılabilir. Oysa çalışanlar tatmini işinde aramalıdır. Örgütün üzerine düşen, çalışanların beklentilerini tespit edip mümkün olan çerçevede bu ihtiyaçların karşılık bulması için çaba göstermektir. Bu durumun gerçekleşmemesi halinde çalışan enerjisini işine ayırmayacak, verimliliğini iş dışındaki hayatında ortaya çıkaracak, sonuçta bu durum örgüte zarar verecektir (Başaran, 1992: 207).

### 3. BÖLÜM

#### İŞGÖREN PERFORMANSI

##### 3.1 İŞGÖREN PERFORMANSININ ANLAMI VE ÖNEMİ

Performans kavramı için literatürde birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Akal'a göre (1992: 1) performans, başlangıcı ve bitişi belirlenmiş bir süre içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin hedeflere ulaşılmasındaki başarının derecesidir. Pugh (1991: 7) ise performansın, kişi ve kurumlar tarafından belirlenen hedeflere ulaşılmasında faaliyetlerin başarı derecesi olduğunu ileri sürmüştür. Bir başka tanımda "işgörenin çalışmasıyla birlikte işletmede beliren ve işletmenin doğrudan etkilendiği çıktıların kalitesi, üretim miktarları, koordineli bir şekilde çalışma ve örgüt içi yardımlaşmanın ne derecede uygulanabildiğini ortaya koyan sistemler bütünü" olarak tanımlanmıştır (Aksoy, 2010: 3). Barutçugil (2002: 40) tarafından yapılan performans tanımı ise, "işgörenin ihtiyaçlarını gidermek amacıyla örgütte üstlendiği görevler ve sorumlulukların neticesinde, istekleri edinebilmek için emek ve zaman harcaması" olarak yer bulmuştur.

İşgören performansı için yapılan tanımların ortak noktası, performansın örgütsel hedefler ile bireysel beklentiler arasında oluşan ilişkilerin sonucu olarak meydana gelmesidir. Performans kavramı, işgörenlerin veya işletmelerin hedeflerine ulaşırken ortaya koydukları etkinliğin sayısal ve niteliksel olarak ifade edilmesidir. İşgörenlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için örgüt kültüründe birtakım psikolojik şartların sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden çalışanların kariyer gelişimi, maaş, ödüllendirme benzeri maddi imkanların sağlanmasıyla birlikte, kendilerine kurumsal destek verildiğini hissetmesi, kararlara katılma olanağı sağlanması gibi kendini gerçekleştirebileceği bir iş ortamının sağlanması da önem taşımaktadır (Gupta, 1982: 135).

Çalışanların kişilik özellikleri, bilişsel yetenekleri, inançları, değerleri performans düzeyini büyük ölçüde belirlemektedir. Bununla birlikte işe alım ve terfi süreçlerinde, bireyin yetenekleri ve özelliklerine daha çok dikkat edilmekte, değer ve inançlar ise ikinci planda kalmaktadır. Kişiler işe alındıklarında bir takım beklentiler ile çalışmaya başlarlar. Bu beklentiler çalışma hayatında karşılık bulursa iş tatmini, moral ve motivasyon artmaktadır. Beklentilerin karşılık bulmaması durumunda ise işgörenin motivasyonu düşer, iş tatminsizliği ortaya çıkar. Bu iki durumda da çalışan

çabalarını gözden geçirir, yaptığı katkılar ile aldığı ödülleri karşılaştırır. Bu karşılaştırmanın sonucunda çabasını arttırmaya veya azaltmaya karar verir (Uygur, 2007: 74)

İşgören performansının tespit edilebilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla, ilk önce yönetilebilen ve ölçülebilen standartlar oluşturulmalıdır. Performans yönetim süreci aşağıdaki süreçleri kapsamaktadır (Uyargil, 1994: 2):

- Kurum hedeflerini bireysel hedeflere indirgemek,
- İşlerin başarılması için gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,
- Beklenen ve gerçekleşen durumlardaki farkları kıyaslayabilmek amacıyla üstler ve astlar arasındaki iletişimi geliştirmek,
- Çalışanların ve işletmenin performansını arttırmak için ast ve üstlerin işbirliğiyle çalışmasına ortam oluşturmak,
- İşgörenlerin performansını belirlemek, başarılı olanlara ödül vermek,
- Örgütün zayıf ve güçlü olduğu yönleri tespit etmek,
- Performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda çalışanların kendilerini değerlendirmelerini sağlamak,
- Düşük performans gösteren çalışanların eğitim ve danışmanlık faaliyetleri ile performansını yükseltmelerini sağlamak,
- Çalışanların kariyerlerinin planlanması ve kurum içi eğitimlerin belirlenmesi konularında üst yönetime bilgi akışı oluşturmak.

### **3.2 İŞGÖREN PERFORMANSININ BOYUTLARI**

Literatürde işgören performansının genel kabul gören üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar etki, anlam ve yeterlilik olarak adlandırılmış olup her bir boyut çalışanlara ait farklı değişkenleri içermektedir.

#### **3.2.1 Anlam**

Çalışanlar açısından yapılan işin kendi değer çerçeveleri içerisinde anlamlı olması işgören performansının önemli boyutlarından birisidir. İşgörenlerin yaptıkları işlerle değer sistemleri ne ölçüde örtüşürse işgören performansı o derece yüksek seyreder. Yapılan işin anlamlı olması ile birlikte çalışanlar tatmin seviyesi yüksek bir şekilde işlerini yapmakta, işlerini sevmekte bu da ilk olarak işgören performansında



artıya sebep olmakla birlikte nihai olarak örgüt performansının yükselmesine olanak tanımaktadır (Spreitzer vd., 1997: 3). Gerçekleştirilen çalışmalar yapılan işin işgörenleri mutlu ettikleri takdirde çalışanların daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Yapılan işlerin sorumlulukları, gerekleri ve faaliyet alanı ile çalışanın inanç, değer ve davranışları arasındaki uyum yükseldikçe, işin çalışan için taşıdığı anlam da artmaktadır (Çöl, 2008: 37).

Anlam, çalışanın kendi değer yargıları, standartları ile yapılan işin gerçekleştirilme sürecindeki eylemlerin ortaya çıkardığı değer arasındaki ilişkiyi tanımlar. Bu iki değişken arasındaki değer farkının artması, başka bir deyişle işgörenin değer yargıları ile işinkiler arasında uyuşmanın olmaması işgörenlerin önemli olaylar karşısında ilgisiz ve duyarsız kalmasına sebep olurken, tersi durumda ise işgörende bağlılık, katılım gibi değişkenlerde artış olmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

### **3.2.2 Etki**

Etki, sorumluluklar kapsamındaki amaçlara ulaşılmasında fark yaratma olarak tanımlanabilir (Bolat, 2008: 80). Etki ile ilgili yapılabilecek başka bir tanım ise işgörenin operasyonel, yönetsel ve stratejik sonuçlara etki edebilme derecesidir. Bir başka deyişle çalışanın örgütsel çıktılar üzerindeki kontrol duygusunu belirtir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 3). Günümüz iş dünyasında işgörenler işletmelerin karar verme süreçlerine katılmayı talep etmekle birlikte, becerilerinden, yeteneklerinden etkili bir şekilde faydalanılmasını beklerler (Keçecioglu, 2002: 28). İşyerinde ortaya koydukları faaliyetlerin sisteme olumlu bir şekilde katkı yaptığını düşünen çalışanlar, kendilerini daha güçlü hissetmektedirler (Spreitzer vd., 1997: 3).

Bazı işletmelerin işlerin süreçlerini en küçük öğelerine ayırıp, tanımlayıp dizayn ettiklerinde kalitenin artacağını ve herhangi bilgi, beceri, deneyim, yetenek barındırmayan insanların bile söz konusu işi en iyi şekilde yapabileceğini düşündükleri bilinmektedir. İşgören performansı açısından bu düşünce bir yanılıgyı temsil etmektedir. İşletmede uygulanan katı kurallar ve kontrol mekanizmaları mükemmelliği sağlamaktan ziyade yaratıcılık potansiyeli olan çalışanlarının bu yeteneklerini körelterek işten ayrılma kararı almalarına sebep olur (Baltaş, 2009: 86).

### **3.2.3 Yeterlilik**

Yeterlilik kavramı işgörenin örgüt içerisinde yüklendiği sorumluluğu, görev ve faaliyetleri etkili bir şekilde yapabilme konusundaki inancı tanımlar (Bolat, 2008, 80). Yeterlilik boyutunu açıklamak için yetkinlik kavramına da bakmak gereklidir. Yetkinlik, çalışanın sahip olduğu ve gelecekte sahip olma potansiyeli bulunan bilgi, beceri ve deneyimlerin toplamını ifade eder. Bununla birlikte yetkinlik sahip olunan niteliklerin kullanımına ilişkin zihinsel ve olumlu tutumu da içerir. İşgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimler ile örgütün gelecekte sahip olmasını beklediği bu kavramlar arasındaki fark eğitim, danışmanlık, koçluk gibi geliştirme faaliyetleri ile tamamlanır (Barutçugil, 2006: 208). Bu çalışmalar ilerlerken işgörenin yetersizlik hissine kapılması ve yetenekleri hakkında kararlı olmaması performans artışının önünde engel oluşturur (Spreitzer vd., 1997: 3). Bu sebeple önce kişinin özgüveninin artırılması için çalışmalar yapılması faydalı olacaktır.

## **3.3 İŞGÖREN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **3.3.1 Yönetimin Rolü**

Yaşanan küresel gelişmelerle birlikte beşeri sermayenin ve insan kaynakları yönetiminin önemi örgütler tarafından yeni yeni anlaşılmaya başlanmıştır. Örgütteki birçok bölümün işletmeye olan katma değeri sayısal olarak ifade edilebildiğinden, alınan kararlar doğrultusunda ortaya çıkan fayda ve zararların yönetime açıklanması daha kolay olmaktadır. Bununla birlikte stratejik insan kaynakları uygulamalarının sağladığı yararlar uzun vadede etkisini gösteren ve nicel olarak ispatlanması mümkün olmayan kararlardır. Üst yönetimin alınan kararlara destek vermemesi insan kaynakları uygulamalarının önünde engel teşkil etmektedir (Gümüş, 2009: 78). Örgütlerde yöneticiler tarafından kabul görmeyen ve destek bulmayan hiçbir kararın uygulanmasının mümkün olmadığı düşünülürse, yönetimin tavrının ne kadar önemli olduğu daha net anlaşılmaktadır (Avcı, 2005: 168).

Üst yönetimin çalışanlarını önemseydiği, kararlara katılımlarını teşvik ettiği, adil politikalar geliştirip uyguladığı örgütlerde işgören performansı artacaktır.

### 3.3.2 Motivasyon

Motivasyon çalışanların davranışlarını büyük oranda etkileyen, davranışların yönlendirilmesine sebep olan ve nihai olarak davranışa dönüşen bir kavram olduğundan örgütsel davranış içerisinde önemli bir yer edinmektedir. Bu yüzden örgütsel davranışla ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla yer almaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 1).

Motivasyon, hedefe yönelik gönüllü eylemlerin uyarılması, bu eylemlerin yönünün belirlenmesi ve sürekliliğinin sağlanmasını kapsayan psikolojik süreci ifade eder (Mitchell, 1982: 81). Bu süreçte kişiyi içten ve dıştan etkileyen motivasyon kaynakları bulunmaktadır. İçsel olanlar kişinin doyum yaşamak için başarılı olmak istemesi, bunun için üstlendiği görevi isteyerek ve benimseyerek yapmasıdır. İçsel motivasyon kişiyi harekete geçirmede daha etkilidir. Dışsal motivasyon kavramı ise dışarıdan gelen, motive edici unsurları tanımlamaktadır. Bu unsurlar dış kaynaklardan gelmeye ve kişiyi tatmin etmeye devam sürece davranışta süreklilik görülür. Dış motivasyon kaynaklarının en sık görülenleri para, maddi veya manevi ödüller, terfi uygulamalarıdır. Her birey farklı motive edici unsurlardan tatmin olur. Önemli olan çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenerek, uygulanacak motivasyon unsurlarına karar vermektir(Ryan ve Deci, 2000).

### 3.3.3 Katılım

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gereksinim duydukları en önemli başlıklardan birisi beşeri sermayesidir. İşgörenlerin insan kaynakları ile ilgili kararlara katılımının, alınan kararların çalışanlar tarafından benimsenmesine sebep olduğu ve kararların uygulanması aşamasında işgörenlerin daha istekli olduğu ve değişime gösterilen direncin çok da görülmediği bilinmektedir.(Demirtaş ve Alanoğlu, 2015: 84).

İşgörenler kendileriyle ilgili ve çalışmalarını etkileyecek kararlar alınırken fikirlerinin önemsenmesi isterler. Bunun sebebi işi yapan kişilerin o işle ilgili en detaylı bilgiye sahip olduklarına inanılmasıdır. Karar sürecine dahil olan işgörenler, sorunların kök nedenlerini daha detaylı bir şekilde belirleyip karar vericileri yönlendirebilecekleri için verilen kararların işlevselliğini arttırabilirler. Bununla

birlikte yönetim ve çalışanların birlikte verdikleri kararlar, çalışanlar tarafından daha çok desteklenmekte ve benimsenmektedir (Adalı, 1986: 61).

İşgörenlerin katılım süreçlerine dahil olması motive olmalarına yardımcı olur. Katılım süreçlerine dahil olan işgörenler kendilerini işletmenin bir parçası olarak görürler. Bu sayede çalışanların tatmini artarken performansları da olumlu olarak etkilemektedir (Özsoy, 2019: 48).

Kararlara katılımı ile birlikte uzun süre çalışan ve bu süre sonucunda uzmanlaşan işgörenlerin bilgi, deneyim ve tecrübelerini diğer işgörenlerle paylaşması, kendi tecrübelerinden faydalanıldığı için iş tatmini yaratmakla birlikte, ücretsiz bir danışmanlık hizmeti olarak düşünüldüğünde işletmeyi ek maliyete katlanmaktan kurtarmış olur (Yaşar, 2015: 24).

### **3.3.4 Eğitim**

Günümüzde sıkça karşılaştığımız sosyal sermaye kavramı, işgücünün örgüt performansı üzerindeki etkisinin anlaşılması ve eğitim yatırımlarıyla söz konusu katkının artmasının mümkün olduğunu göstermek için önemlidir. Bu kavramın önemimin ortaya çıkmasında, bilgi toplumuna geçiş sürecinin hızlanmış olmasının etkisi yadsınmaz. Örgütler tarafından bakıldığında, çalışanlarda hali hazırda bulunan ve daha sonrasında geliştirilen tüm beceriler rekabet avantajı sağlaması bakımından öncelik kazanmıştır. Bu doğrultuda gelişen insan kaynağı yelpazesinde daha esnek ve etkin çalışanların tercih edildiği bir süreç başlamıştır (Gerşil ve Aracı, 2011: 41).

Eğitimlerin aktif olarak sürdürülmesi, örgütler için performansın artması, rekabet üstünlüğünün yakalanması ve ekonomik büyüme için kilit önem taşıyan bir süreçtir. İşgörenler tarafında ise eğitimler yüksek oranda önemsenmektedir. Çünkü işgörenler kariyer fırsatlarından faydalanmak, daha yüksek bir maaşa sahip olmak, daha iyi bir iş sürecinin içinde yer almak için hizmet içi eğitimin önemini kavramışlardır. Örgütler işgören performansını ve verimliliğini arttırmak, rekabeti teşvik etmek, devamsızlıkları ve işgücü devrini düşürmek, müşteri memnuniyetini arttırmak için deneyimli, öğrenmeye açık işgörelere ihtiyaç duymaktadır. Bu perspektiften değerlendirildiğinde nitelikli çalışanlar örgütün en değerli varlığı

olmaktadır. Bu yüzden hizmet içi eğitim, örgütler için vazgeçilmezdir (Ferreira ve Leite, 2012: 36).

### 3.3.5 İşgücü Devri

İşletmelerde işgücü devir oranının yüksek olması, çoğunlukla o işletmenin insan kaynakları politikasında bir takım hatalı uygulamaların var olduğunu ortaya koymaktadır. İşgücü devir oranı sektöre, yapılan işin yapısına ve büyüklüğüne göre değişiklik göstereceği için belli bir seviye belirtmek mümkün olmamaktadır. İşgören performansı işe arasında yakın bir ilişki olduğu bilinen işgücü devir oranının yüksek olması işletmelerde şu sorunları ortaya çıkartır (Sabuncuoğlu, 2000: 19-20):

- Yeni kişilerin istihdam edilmesi vakit ve emek kaybı anlamını taşır.
- İşe alımlar için ayrılan duyuru bedelleri, mülakatlar, danışmanlık ücretleri ekonomik kayıp oluşturur.
- İşe alım süreci tamamlandıktan sonra adaptasyon süreci zaman alır. Oryantasyon için çaba ve kaynak harcanır.
- İşgücü devir oranının yüksek olması iş kazalarının artışına sebep olur.
- İşten ayrılan personellere ödenecek tazminatlardan dolayı işletme fazladan giderlere katlamak zorunda kalır.
- Yüksek işgücü devir oranı düşük kaliteye yol açar.
- İşgücü devir oranının yüksek olması, çalışmaya devam eden işgörenlerde güvensizlik hissi ve motivasyon eksikliği oluşturarak işgören performansının düşmesine neden olur.

### 3.4 İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİ VE ÖNEMİ

Performans değerlemenin hala birçok örgüt tarafından önemi yeterince anlaşılammakla birlikte, uygulamalar da sübjektif ölçütler kullanılarak ve kısa vadeli olarak hayata geçirilmektedir. Oysa ideal ölçütler içeren teknikler kullanılarak yapılan performans değerlendirmenin ücret düzenlemeleri, terfiler, işletme çalışanları hakkında bilgi sunmak, hizmet içi eğitimler için bilgi vermek gibi uygulamalara yönelik birçok yararı bulunmaktadır. Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde, işgörenlerin nitelik ve niceliğindeki değişiklikler performans değerlemeyi zorunlu

kılmış, hatta değerlemenin bir kişi tarafından değil, farklı uzmanlık alanlarından oluşan bir grup tarafından yapılması kaçınılmaz olmuştur (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 196).

Doğru tasarlanmış ve adil bir şekilde uygulanan performans değerlendirmesiyle birçok örgütsel yarar sağlanabilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanlarının performansını değerlendiren işletmelerde rol belirsizliğinin azaldığı gözlemlenmiştir. Söz konusu düşüşlerin sebepleri çalışanların çabaları, performansları ve memnuniyetlerinin artmasıyla ilgilidir. Doğru bir şekilde yapılan performans değerlendirmesi ile çalışanların ücret artışları, terfileri, performans ödülleri ve diğer maddi ve maddi olmayan mükafatlar belirlenebilir (Pettijohn, Parker ve Pettijohn 2001: 755).

Performans değerlemesi çalışanların performanslarının ölçülmesiyle birlikte yine çalışanlarının bilgileri, becerileri ve kabiliyetlerine göre işyerindeki verimliliklerini ortaya koyan nesnel analiz çıktıları olarak da tanımlanabilmektedir. Adil ve dengeli bir maaş politikası, rotasyon, kariyer planı, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanların becerileri doğrultusunda belirlenen sorumlulukların analizleri, insan kaynaklarının ihtiyaç duyduğu verilerin ortaya çıkmasında önem arz eder. Performans değerlendirmesinde önemli olan işin değil işi yapan kişinin başarılı ya da başarısız olmasının nedenleri ile birlikte tespit edilir. Böylelikle nesnel verilerden yararlanılarak mevcut problemlere çözüm bulmak kolay hale gelir. Performans değerlemesi, çalışanların işlerindeki tutum ve davranışları, kişisel özellikleri, ahlaki durumları, başarılı oldukları noktalar gibi kavramları detaylandırarak örgütün başarısına etki etmeyi hedefleyen planlı bir sistemdir (Uysal, 2015: 34).

Performans yönetimi ile işletmeler beşeri sermayesini en verimli şekilde yönetme imkanı bulur. Geleceğe dönük olarak daha isabetli hedefler belirlemesine ve planlar yapılmasına olanak tanır. Değişen koşullar daha esnek ve dinamik bir şekilde cevaplanıp, gelecek için işletmeleri hazırlar (Çolak, 2010: 16).

### 3.5 İŞGÖREN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YARARLARI

Performans değerlendirme sistemleri örgütlerde tercih edilen ve birden fazla fayda üreten stratejiler bütünüdür. Performans değerlendirme sistemleriyle oluşan verilerin kaliteleri belirlenirken, uygulanan ödüllendirmeler istenilen sonuçların ortaya çıkmasına destek olur. Sadece ceza ve ödüle dayalı performans değerlendirmek yeterli değildir çünkü performans değerlendirme sistemleri farklı kurumsal değişkenlerden oluşur. İşgörenlerin işe katılımı, işletmenin stratejik hedefleri, işletmenin sahip olduğu bilişim altyapısı performans değerlemeyi etkilemenin yanı sıra meydana getirir. Çalışanların işteki davranışlarını belirli bir plan çerçevesinde yönetmek performans değerlendirme sistemlerinin önemli faydalarından bir tanesidir (Helvacı, 2002: 158).

Performans yönetimi, örgütlerde bireysel performansın yanı sıra örgütsel performansın da iyileştirilmesini amaçlar. Bireysel performans, işgörenin iş tanımı çerçevesinde yürüttüğü görevini belirlenen sınırların içerisinde yapmasıdır. Bireysel olarak performansın değerlendirilmesi, kişinin belirlenen sınırlar içerisinde çalışmasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte performans yönetimi uygulanarak takımın performansı iyileştirilip, örgüt sinerjisinin artması sağlanmaktadır (Armstrong, 1996: 261).

Yöneticiler işletme içerisindeki çeşitli görevleri çalışanlara adaletli ve uygun bir biçimde paylaşmak ve kontrollerini gerçekleştirmekle mükelleftirler. Örgütün stratejik planı doğrultusunda ilgili görevleri ve sorumlulukları doğru kişiye, uygun zamanda ilemesi, işletme faaliyetlerinin ilerlemesi bakımından önem taşımaktadır. Bu açıdan yöneticiler, işgören performanslarının planlanması ve kontrollerinin sağlanması için performans değerlendirme çıktılarından faydalanabilirler. Bu süreçte yöneticiler bilgi, beceri ve kabiliyetleriyle belirleyici rol üstlenmenin yanı sıra süreç içerisinde kendilerini de geliştirirler. Yöneticiler örgütün performansını arttırmak için sistematik bir şekilde ve belirli aralıklarla işgören performanslarının çıktılarına ihtiyaç duyarlar. Elde edilen çıktılar yöneticilere değerlendirme sürecinde destek olur. Verilerin sonuca dönüşmesiyle birlikte yönetim maddi olanakların iyileştirilmesi, performansın geliştirilmesi gibi eylemler uygular. Bununla birlikte performans değerlendirmesi ile yöneticilerin çalışanlar ile kurduğu iletişim güçlenir (Çakmak ve Ocaklı, 2008: 222).

Bütünsel ve planlı bir sistem olarak ele alınması gereken performans değerlendirme sistemi ile hem örgüt hem işgören aşağıdaki alanlarda fayda sağlamaktadır:

- Yüksek performans gösteren işgörenler ödüllendirilerek motivasyon artışı sağlanır.
- Performans çıktıları doğrultusunda hem bireylerin hem de kurumun gelişime açık yönleri tespit edilir.
- Hizmet içi eğitim programları performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda planlanır.
- Kurum içi ücret politikası, değerlendirme sistemi sonrasında elde edilecek çıktılar ışığında yönetilebilir.
- Örgüt içerisindeki terfiler değerlendirme sonuçlarına göre gerçekleştirilebilir.
- İşgörenler kendilerine ait geri bildirim almaları doğrultusunda kişisel gelişim ve kariyer planlarını yönetme imkanına sahip olurlar.

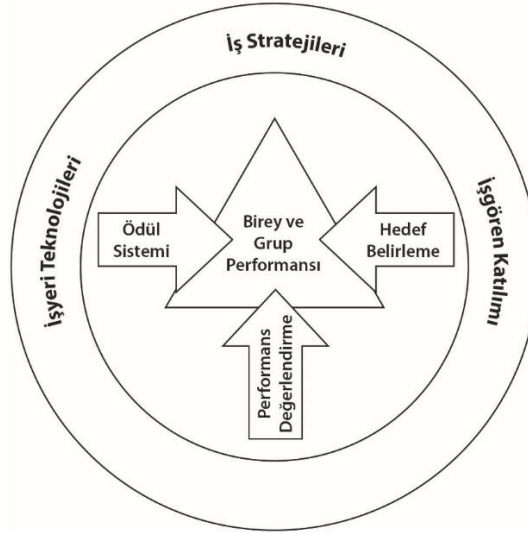
### **3.6 İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

Performans yönetimi, hedeflerin belirlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve ödüllendirme süreçlerinden oluşur. Bu doğrultuda işletmenin starejik hedeflerine ulaşabilmesi için çalışan davranışlarını ayarlar. Yukarıda belirtilen üç süreç, işgörenlerin davranışları, işletme stratejileri, çalışanların katılımı ve sahip olunan işletme teknolojileriyle birlikte uygulandığında etkin bir performans yönetim sistemi tasarlanmış olur (Cumming ve Worley, 1997: 370).

Cumming ve Worley (1997: 372) tarafından literatüre kazandırılan performans yönetimi modeli hedeflerin belirlenmesi, performansın değerlendirilmesi, ödül sistemlerin işletilmesiyle birlikte birey ve grup performansının artacağını savunmaktadır. Bu süreçlere ek olarak işyeri teknolojileri, iş stratejileri ve işgören katılımı sisteme destek vermeli, aksi takdirde elde edilen sonuçların eksik olacağı belirtilmiştir.



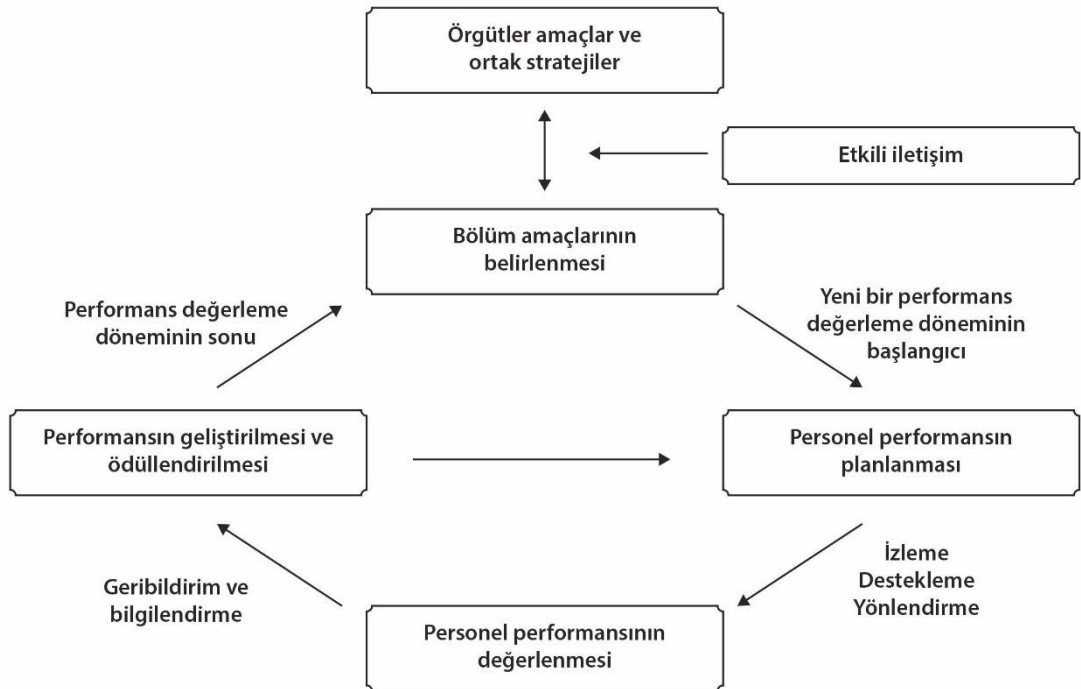
**Şekil 4:** Performans Yönetimi Modeli



**Kaynak:** Cummings ve Worley, 1997:372'den akt., Helvacı, 2002:157

Williams tarafından oluşturulan performans yönetim süreci ise 4 aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla; performansın planlanması, yönetimi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir (Taşdemir, 2019: 50).

**Şekil 5:** Performans Yönetim Süreci



**Kaynak:** Williams, 1998:17

Performans değerlendirme, amaçların belirlenmesi ve stratejik plan gibi yönetsel süreçlerle birlikte ele alınmalıdır. Bu doğrultuda performans değerlendirme süreci şu unsurları kapsamalıdır (Barutçugil, 2002: 211):

- Stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu doğrultuda faaliyetlerin planlanması,
- İşletmenin amaçlarının ve hedeflerinin tespit edilmesi, vizyon ve misyon beyanlarının belirlenmesi,
- Hedef değerlendirme kriterlerinin göstergeler ışığında oluşturulması,
- Birimlerin ve bireylerin hedeflerinin çalışanların da katılımıyla belirlenmesi,
- Çalışanlar için eylem planlarının oluşturulması,
- Hedeflere dair ilerlemenin düzenli aralıklarla ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- İş planının ilerlemesinde eksiklik tespit edilmesi durumunda ilgili çalışanlara eğitim ve rehberlik hizmetlerinin planlanarak hayata geçirilmesi,
- Derecelendirmenin ve değerlendirmenin çalışan kayıtlarına aktarımının sağlanması.

### 3.7 İŞGÖREN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşgören performans değerlendirme yöntemleri üç ana başlıkta toplanabilir. Bu yöntemler klasik, modern ve analitik yöntemlerdir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2007: 240)

**Klasik yöntemler** çalışanın bireysel özellikleri ve yeteneklerini esas alarak şekillendirilen performans değerlendirme sistemleridir. Bu yöntemin özellikleri; değerlendirmeler gizlidir, değerlendirilenler değerlendirme sürecinde aktif rol almazlar ve değerlendirmeler ödül veya ceza ile sonuçlanır.

**Modern değerlendirme yöntemleri**, klasik performans değerlendirmelerin eksiklerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Modern yönetim düşüncesiyle birlikte objektif değerlendirmelerle performans değerlendirmesi yaparak çalışanların gelecekte gösterecekleri potansiyel performansı tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir.

**Analitik yöntemlerde** ise tamamen sayısal veriler kullanılmaktadır. Yapılan iş hacmi, geçirilen süre, hata oranları gibi sayısal verilerle performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların kişilik özellikleri değerlendirmeye girmemektedir. Daha çok üretim işletmeleri tarafından tercih edilmektedir.

## 4. BÖLÜM

### İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİNE BAĞLI MESLEK KURULUŞLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

#### 4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

İçsel pazarlama 21. yüzyılda özellikle hizmet sektöründe birçok işletme tarafından benimsenmiş durumdadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalar içsel pazarlamanın çalışanlar üzerinde iş tatmini, bağlılık, performans artışı, motivasyon gibi etkiler oluşturduğunu, bununla birlikte işletme performansının arttığını ortaya koymaktadır. Ancak literatürde içsel pazarlamanın kar amacı gütmeyen organizasyonlar özelinde yeterince çalışılmadığı ve bu alanda literatürde bir boşluk olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda çalışmanın amacı kar amacı gütmeyen organizasyonlarda içsel pazarlamanın iş tatmini ve işgören performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

#### 4.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İçsel pazarlamanın ayrı ayrı çalışmalarda iş tatminine ve işgören performansına etkileri incelenmiş ve bu alanlarda anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte içsel pazarlamanın iş tatmini ve işgören performansını beraber incelediği yeterli sayıda çalışma literatürde bulunamamıştır. Daha önemlisi yapılan çalışmaların hep özel sektör orijininde ilerlediği, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda içsel pazarlamanın iş tatmini ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koyan yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır.

Bu çalışma ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı meslek kuruluşları özelinde içsel pazarlamanın iş tatmini ve işgören performansına olan etkileri incelenecek olup, kar amacı gütmeyen organizasyonlar özelinde literatüre anlamlı bir katkı yapacağı öngörülmektedir.

### 4.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

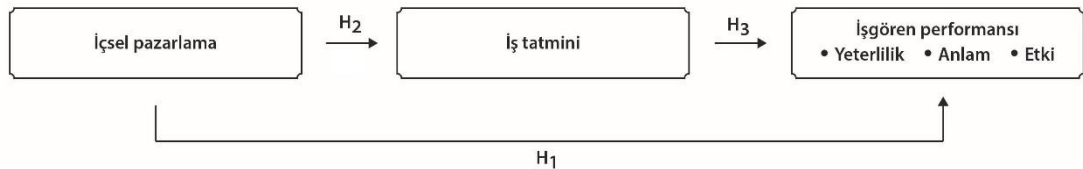
Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da bir takip kısıtlara sahiptir. Çalışmadaki en önemli kısıt veri toplama aşamasında yaşanmıştır. 365 oda ve borsa çalışanı evreninde 408 çalışandan veri toplanmış, her bir çalışana ulaşmak mümkün olmamıştır. Çalışmadaki bir diğer kısıt ise kolayda örnekleme yönteminin kullanılması olarak belirtilebilir.

### 4.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 4.4.1 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Çalışmada ilk olarak içsel pazarlamanın iş tatmini etkilediği, ikinci olarak işgören performansının alt boyutları olan yeterlilik, anlam ve etki alanlarında anlamlı bir ilişki kurulduğu, son olarak ise iş tatmininin yine işgören performansının üç alt boyutu için de aracılık etkisinin olduğuna dair bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Model geliştirilirken literatürde yer alan çalışmalar referans olarak kullanılmış olup bu çalışmalara “Araştırmanın Hipotezleri” bölümünde değinilmiştir.

**Şekil 6:** Araştırma Modeli



#### 4.4.2 Araştırma Hipotezleri

Hipotez bir araştırmada yanlışlığı ya da doğruluğu kanıtlanmak istenen önermelerdir. Hipotez karmaşık veriler arasında araştırmacıya yol gösterdiği için sonuca götüren pusula benzetmesi yapılabilir. Yukarıda verilen bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

Araştırma modeline eklenen hipotezlerden ilki içsel pazarlamanın işgören performansı ve işgören performansının alt boyutları olan yeterlilik, anlam ve etki alt boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu hipotezleridir. Literatürde bu hipotezi

destekleyecek çalışmalar bulunmaktadır(Bellaouaied ve Gam, 2011; Wu ve Lee, 2011; Yıldız, 2017). Oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının anlam alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürde içsel pazarlamanın iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur(Özdemir ve İşler, 2010; Tsai ve Wu, 2011; Pantouvakis, 2012; Karahan, 2013; Dahl ve Peltier, 2014; Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017). Bu çalışmalar ışığında içsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu düşünülerak araştırma modeline eklenmiş ve araştırmada aşağıdaki hipoteze yer verilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** İçsel pazarlama ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma modelinde iş tatmini ile işgören performansı ve işgören performansının alt boyutları olan yeterlilik, anlam ve etki arasında anlamlı bir ilişki olduğu yer almaktadır. Bu hipotez Judge vd. tarafından 2001 yılında, Christen, Iyer ve Soberman tarafından 2006 yılında ve Ahmad, Ahmad ve Shah tarafından 2010 yılında yapılan çalışmalar doğrultusunda modele eklenmiştir.

**H<sub>3</sub>:** İş tatmini ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>:** İş tatmini ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3b</sub>:** İş tatmini ile işgören performansının anlam alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3c</sub>:** İş tatmini ile işgören performansının etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma modelinde son olarak içsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisine yer verilmiştir. Aracılık etkisini ölçmek amacıyla araştırmada aşağıdaki hipotezlere yer verilmiştir.

**H<sub>4</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>4a</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>4b</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının anlam alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

**H<sub>4c</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının etki alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

#### **4.4.3 Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı 365 oda ve borsadaki işgörenlerden oluşmaktadır. Türkiye genelinde 81 il ve 160 ilçede faaliyet gösteren oda ve borsaların tüm çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından kolayda örnekleme yolu ile veri toplanmıştır. Eskişehir'de faaliyet gösteren odaların çalışanlarına fiziksel olarak anket uygulanmış, bu yol ile 59 adet anket elde edilmiştir. Diğer taraftan çevrimiçi olarak diğer illerdeki oda ve borsa çalışanlarına uygulanan ankete 374 kişi katılım göstermiş, toplamda 433 anket elde edilmiştir. Beş ve daha fazla boş cevap bulunan 25 anket elenerek toplam 408 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

#### **4.4.4 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu demografik özellikler, içsel pazarlama, iş tatmini ve işgören performansı olarak 4 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde yer alan demografik özelliklerden sonra Foreman ve Money(1995) tarafından yayımlanan ve 15 ifadeden oluşan içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Hackman ve Oldman(1974) tarafından literatüre kazandırılan ve 14 ifadeden oluşan iş tatmini ölçeği ve son olarak dördüncü bölümde Sigler ve Pearson(2000) tarafından yayımlanan ve 13 ifadeden oluşan iş performansı ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan ifadelerin değerlendirilmesi beşli likert tipinde hazırlanmıştır.

#### 4.4.5 Veri Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında 433 adet anket uygulanmış olup 25 adet anket beş veya daha fazla boş yanıt bulunması sebebiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Veriler SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bununla birlikte verilerin güvenilirlik, frekans, regresyon ve faktör analizleri yapılmıştır.

#### 4.4.6 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri, içsel pazarlama, iş tatmini ve işgören performansına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bununla birlikte kullanılan ölçek ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerinin geçerliliği, güvenilirliği ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular da açıklanmıştır.

##### 4.4.6.1 Demografik Özelliklere Dair Bulgular

Bu bölümde katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, çalıştıkları meslek örgütünün yapısı, çalışma süreleri, aylık bireysel gelirleri, öğrenim durumları, pozisyonları, medeni durumları ile ilgili frekans tabloları yer almaktadır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	159	39
Erkek	249	61
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100</b>

Ankete katılan 408 kişinin 249’u erkeklerden oluşmaktadır. Oransal olarak erkeler %61’i, kadınlar ise % 39’u oluşturmaktadır. Ankete katılım gösterenlerin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımına Tablo 2’de yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	322	79
Bekar	86	21
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100</b>

Anket formu dolduran katılımcıların %79'u evli, %21'i ise bekar. Katılımcıların büyük çoğunluğu evli çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma katılan oda ve borsa çalışanlarının yaşlarına göre dağılımı Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-29	53	13
30-39	176	43,1
40-49	145	35,5
50-59	30	7,4
60 ve üzeri	4	1
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100</b>

Ankete katılım gösterenlerin %13'ü 20-29, %43,1'i 30-39, %35,5'i 40-49, %7,4'ü 50-59, %1'i ise 60 yaş ve üzerindedir. 30-49 yaş arasındaki çalışanların oranı 78,6 oranıyla çoğunluğu oluşturmaktadır.

Katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	21	5,1
1-5 yıl	93	22,8
6-10 yıl	97	23,8
11-15 yıl	77	18,9
15-20 yıl	50	12,3
20 yıldan fazla	70	17,2
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100</b>

Ankete katılım gösterenlerin %5,1'i bir yıldan daha az süredir, %22,8'i 1-5 yıl arası, %23,8'i 6-10 yıl arası, 18,9'u 11-15 yıl arası, %12,3'ü 15-20 yıl arası ve



%17,2'si 20 yıldan daha uzun zamandır aynı kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir. 1-10 yıl arasında çalışanların toplam oranının %46,6 oranı yakalaması dikkat çekmektedir.

Araştırmaya katılan oda ve borsa çalışanlarının öğrenim durumuna göre dağılımları Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5:** Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlk ve Ortaöğretim	4	1
Lise	63	15,4
Önlisans	33	8,1
Lisans	257	63
Yüksek Lisans	50	12,3
Doktora	1	0,2
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100</b>

Anket sorunlarını cevaplayan katılımcıların %1'i ilk ve ortaöğretim, %15,4'ü lise, %8,1'i ön lisans, %63'ü lisans, %12,3'ü yüksek lisans, %0,2'si ise doktora mezunu olduğunu belirtmiştir. %75,5'lik bir oranla lisans ve üstü eğitim alan katılımcı sayıları çoğunluğu oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 6'da belirtilmiştir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı

Çalışılan Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Genel Sekreter / Genel Sekreter Yardımcısı	74	18,1
Müdür/Direktör	53	13
Kalite ve Akreditasyon Sorumlusu	66	16,2
Uzman/Uzman Yardımcısı	121	29,7
Sicil Personeli	73	17,9
Destek Personeli	21	5,1
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %18,1'i genel sekreter veya genel sekreter yardımcısı, %13'ü müdür veya direktör gibi yönetici, %16,2'si kalite ve akreditasyon sorumlusu, %29,7'si uzman veya uzman yardımcısı, %17,9'u sicil personeli ve % 5,1'i destek personeli pozisyonlarında çalışmaktadır. Anket çalışmasına tüm birimlerden katılım

gösterilmiş olması çalışmanın tabana yayılması açısından olumlu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılanların aylık kişisel gelirlerine göre dağılımına Tablo 7’de yer verilmiştir.

**Tablo 7: Katılımcıların Aylık Kişisel Gelirlerine Göre Dağılımı**

Aylık Kişisel Gelir	Frekans	Yüzde (%)
0 TL - 2500 TL	17	4,2
2501 TL - 5000 TL	244	59,8
5001 TL - 7500 TL	119	29,1
7501 TL - 10000 TL	18	4,4
10000 TL ve üzeri	10	2,5
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100</b>

Anketi cevaplayan katılımcıların %4,2’si 0 TL – 2500 TL, %59,8’u 2501 TL – 5000 TL, %29,1’i 5001 TL – 7500 TL ve %4,4’ü 7501 TL – 10000 TL arası aylık gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. 2 katılımcı bu soruyu cevaplamamıştır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları oda ve borsaların yapısına göre dağılımı Tablo 8’de belirtilmiştir.

**Tablo 8: Katılımcıların Çalıştıkları Meslek Kuruluşunun Yapısına Göre Dağılımı**

Çalışılan Meslek Kuruluşunun Yapısı	Frekans	Yüzde (%)
Ticaret Odası	127	31,1
Sanayi Odası	39	9,6
Ticaret ve Sanayi Odası	151	37
Ticaret Borsası	91	22,3
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %31,1’i ticaret odası, %9,6’sı sanayi odası, %37’si ticaret ve sanayi odası, %22,3’ü ise ticaret borsasında çalışmaktadır.

#### 4.4.6.2 Ölçek İfadelerine İlişkin Tamamlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçek ifadelerine ilişkin tamamlayıcı istatistiklere Tablo 9’da yer verilmiştir.

**Tablo 9:** Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankette Yer Alan Ölçek İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
<b>İçsel Pazarlama Ölçeği</b>		
1. Odam/Borsam çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	3,7230	1,13651
2. Odam/Borsam vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	3,7666	1,08599
3. Odam/Borsam, çalışanlarını iyi performans göstermesi için hazırlar.	3,5160	1,18065
4. Odam/Borsam çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade yatırım olarak görür.	3,5136	1,24198
5. Odamdaki/Borsamdaki çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir.	3,8642	0,97179
6. Odam/Borsam, çalışanlarına sadece işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil aynı zamanda niçin yapılması gerektiğini de öğretir.	3,7475	1,08031
7. Odamda/Borsamda çalışanlara öğretim vermenin ötesine geçip eğitim de veririz.	3,8317	1,04793
8. Odamın/Borsamın performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya teşvik eder.	3,2463	1,35480
9. Odam/Borsam, örgütün vizyonuna en çok katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.	3,1807	1,37309
10. Odam/Borsam, çalışanlarının görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlardan topladığı bilgiyi kullanır.	3,4975	1,20031
11. Odam/Borsam, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.	3,6129	1,17352
12. Odamda/Borsamda mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	3,1478	1,33253
13. Odamda/Borsamda çalışanlar, hizmet rollerini yerine getirmeleri için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	3,5457	1,17987
14. Odam/Borsam, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli esnekliğe sahiptir.	3,4307	1,18830
15. Odamda/Borsamda çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.	3,4914	1,23803
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>		
16. İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi yüksektir.	3,6158	1,05416
17. Aldığım maaş ve diğer sosyal hakların miktarı yeterlidir.	3,2500	1,15665
18. İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı tatmin edicidir.	3,7917	0,9264

19. İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişilerle sağlıklı bir iletişim ortamı vardır.	3,8894	0,86819
20. Yöneticim bana saygı gösterir ve adil davranır.	3,4914	1,19081
21. İşimi yaparken takdir edildiğimi hissederim.	3,5172	1,12147
22. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı yakalarım.	4,0811	0,78521
23. Yöneticimden yeterli seviyede destek ve rehberlik alırım.	3,5049	1,13691
24. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adil olduğunu düşünüyorum.	3,0644	1,27032
25. İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabiliyorum.	3,4606	1,08965
26. Odamın/Borsamın, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebileceğini düşünüyorum.	3,2088	1,22298
27. Odamda/Borsamda, çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı bulurum.	3,9286	0,86770
28. Odamda/Borsamda rekabet fırsatı vardır.	3,7192	0,95838
29. Odamdaki/Borsamdaki yönetimin tutumu kalite odaklıdır.	3,4469	1,14549
<b>İşgören Performansı Ölçeği</b>		
30. İşimi yapmak için gerekli becerilere sahibim.	4,5172	0,55614
31. İşimde iyiyimdir.	4,5049	0,55664
32. İşimi yapabilmek için sahip olduğum kabiliyetlere güveniyorum.	4,4926	0,55635
İşimi nasıl yapacağım konusunda kendi başıma karar verebilirim.	4,0809	0,89817
34. Yaptığım iş benim için önemlidir.	4,6029	0,61448
35. İş yerinde ne yaptığımı önemsiyorum.	4,6054	0,60194
36. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,5074	0,71140
İşim güzel bir şekilde ilerliyor.	4,2198	0,81969
38. Bölümümde olanlar büyük oranda kontrolüm altındadır.	4,0446	0,93617
39. Yaptığım şeyde çok fazla seçeneğim var.	3,7076	0,91808
40. Çalışmam için farklı yaklaşımlar seçmekte özgürüm.	3,5971	1,05737
41. Bölümümde olanlar hakkındaki etkim büyüktür.	3,8103	1,01640
42. Hedeflerime ulaşıyorum.	3,8202	0,97357

#### 4.4.6.3 Ölçeklerin Güvenilirliğine Dair Bulgular

Güvenilirlik, bir ölçeğin birden çok çalışmada tekrarlanan ölçümler yapılmasına karşın tutarlı sonuç verme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Malhotra, 2010:286). Güvenilirlik analizi daha önceden oluşturulan ve kullanılan ölçeklere dayandırılarak hazırlanmış anket formuna verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için kullanılır. Anket formunda bulunan kişisel ve demografik sorularla birlikte cevapları evet-hayır olarak verilen sorulara güvenilirlik analizi uygulanmamaktadır.

Güvenilirlik katsayısı olarak kullanılan “Cronbach’s Alpha” değeri 0-1 arasında değerler almaktadır. “Cronbach’sAlpha”nın aldığı değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik oranı da artmaktadır. 0,60 ise eşik değer olarak kabul edilmektedir(Hair, Bush ve Ortinau, 2000). Cronbach’s Alpha katsayısı ile güvenilirlik aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19):

- $0 < \alpha < 0.40$  ise güvenilir değildir.
- $0.40 < \alpha < 0.60$  ise güvenilirlik düşüktür.
- $0.60 < \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilirdir.
- $0.80 < \alpha < 1.00$  ise yüksek güvenilirliktedir.

Araştırmada kullanılan anket çalışmasında üç farklı ölçekten faydalanılmıştır. Bunlar; içsel pazarlama, iş tatmini ve işgören performansı ölçekleridir. Araştırma ölçeklerine dair Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10:** Araştırma Ölçeklerinin Alpha ( $\alpha$ ) Değerleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
İçsel Pazarlama Ölçeği	0,974	15
İş Tatmini Ölçeği	0,846	6
İşgören Performansı Ölçeği	0,881	11

Uygulanan güvenilirlik testi sonuçlarına göre Cronbach’s Alpha değerleri; içsel pazarlama ölçeği için 0,974, iş tatmini ölçeği için 0,846, işgören performansı ölçeği için ise 0,881 olarak tespit edilmiştir. Tüm değerler 0,80 değerinden yüksektir ve araştırmada yer alan üç ölçek de yüksek güvenilirliktedir.

#### 4.4.6.4 Araştırma Örneklerinin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Geçerlilik verilerin objektifliğinin, olayın ya da değişkenin niteliklerine uygunluğunun ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Ölçekler sistematik hatalardan arındırıldığı kadar geçerli olmaktadır. Sistematik hatalar ise ölçekten, cevaplayandan, ölçeği kullandıktan ya da çevresel etmenlerden kaynaklanabilmektedir(Kurtuluş, 2010: 108).

Ölçeklerin geçerliliği ile ilgili bilgi edinmek için genel olarak faktör analizi uygulanır. Faktör analizi, ölçeğin önceden belirlenen faktör yapısını doğrulamak ya da faktör yapısını tespit etmek için yapılır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili birden çok değişkeni bir araya getirerek, daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler elde etmek amacıyla yapılan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Seçer, 2015: 153).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespitinde faktör analizi kullanılmıştır. Analizde, örnekleme uygunluğu ölçümü olarak açıklanan KMO ve Barlett Testi gerçekleştirilmiştir. KMO testi, faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunun belirlenmesinde kullanılmaktadır. KMO değerinin 1'e yakın olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koyar. 0,50'nin altında olması durumunda ise veriler ile faktör analizi yapılması uygun değildir. Barlett test ise verilerin çok değişkenli normal dağılımlı olup olmadığını belirlemede kullanılmaktadır. Bu testte anlamlılık değeri önemlidir. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğunda verilerin çok değişkenli normal dağılımdan oluştuğu anlaşılmaktadır. Yukarıda bahsedilen şartlar sağlandığında analize devam edilmelidir. Anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması durumunda faktör analizi uygulanmamalıdır (Büyüköztürk, 2005: 123-126).

İçsel pazarlama ölçeği için uygulanan KMO ve Barlett testi sonucunda elde edilen değerler Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11:** İçsel Pazarlama Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü</b>	0,964
<b>Barlett Testi</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>
	105
	<b>Anlamlılık</b>
	<0,01

İçsel pazarlama ölçeği için KMO değeri 0,964, Barlett Testi ( $p < 0,05$ ) anlamlıdır. KMO 0,50'den büyük olduğundan ve Barlett Testi'nin anlamlı olması sebebiyle faktör analizi yapılabilir.

İçsel pazarlama ölçeği için uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12:** İçsel Pazarlama Ölçeği Faktör Analizi

<b>Faktörler</b>	<b>Ankette Yer Alan İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Varyans Oranı</b>
İçsel Pazarlama	1. Odam/Borsam çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	0,845	73,594
	2. Odam/Borsam vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	0,836	
	3. Odam/Borsam, çalışanlarını iyi performans göstermesi için hazırlar.	0,907	
	4. Odam/Borsam çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade yatırım olarak görür.	0,861	

5. Odamdaki/Borsamdaki çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir.	0,754
6. Odam/Borsam, çalışanlarına sadece işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil aynı zamanda niçin yapılması gerektiğini de öğretir.	0,847
7. Odamda/Borsamda çalışanlara öğretim vermenin ötesine geçip eğitim de veririz.	0,841
8. Odamın/Borsamın performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya teşvik eder.	0,895
9. Odam/Borsam, örgütün vizyonuna en çok katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.	0,872
10. Odam/Borsam, çalışanlarının görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlardan topladığı bilgiyi kullanır.	0,901
11. Odam/Borsam, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini bildirir.	0,861
12. Odamda/Borsamda mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	0,860
13. Odamda/Borsamda çalışanlar, hizmet rollerini yerine getirmeleri için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	0,885
14. Odam/Borsam, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli esnekliğe sahiptir.	0,821
15. Odamda/Borsamda çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.	0,867

İçsel pazarlama ifadelerinin faktör yükleri 0,907 ile 0,754 arasındadır. Uygulanan faktör analizi sonucunda kullanılan içsel pazarlama ölçeğinin araştırmanın %73,594'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

İş tatmini ölçeğinin KMO ve Barlett testi sonuçlarına Tablo 13'te yer verilmiştir.

**Tablo 13:** İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü</b>		0,834
<b>Barlett Testi</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	15
	<b>Anlamlılık</b>	<0,01

İş tatmini ölçeği için KMO değeri 0,834, Barlett Testi ( $p < 0,05$ ) olarak gerçekleşmiş ve anlamlıdır. KMO 0,50'den büyük olduğundan ve Barlett Testi'nin anlamlı olması sebebiyle faktör analizi yapılabilir.

Faktör analizi neticesinde iş tatmini ölçeğine dair elde edilen değerler Tablo 14’te yer almaktadır.

**Tablo 14:** İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

<b>Faktörler</b>	<b>Ankette Yer Alan İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Varyans Oranı</b>
İş Tatmini	18. İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı tatmin edicidir.	0,670	57,017
	19. İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişilerle sağlıklı bir iletişim ortamı vardır.	0,766	
	21. İşimi yaparken takdir edildiğimi hissederim.	0,823	
	22. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansını yakalarım.	0,748	
	25. İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabiliyorum.	0,782	
	27. Odamda/Borsamda, çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatını bulurum.	0,731	

İş tatmini ölçeğine dair ifadelerin faktör yükleri 0,823 ile 0,670 arasında değişmektedir. Anketteki 16, 17, 20, 23, 24, 26, 28 ve 29 numaralı sorular birden fazla alt boyuta/ farklı faktöre yüklenme nedeniyle faktör analizinin sonuçları doğrultusunda araştırmadan çıkartılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda, kullanılan iş tatmini ölçeğinin araştırmanın %57,017’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

İşgören performansı ölçeği için uygulanan KMO ve Barlett testi neticesinde elde edilen değerler Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15:** İşgören Performansı Ölçeği İçin KMO ve Barlett Testi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü</b>	0,866
<b>Barlett Testi</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b> 55
	<b>Anlamlılık</b> <0,01

İşgören performansı ölçeği için KMO değeri 0,866, Barlett Testi ( $p < 0,05$ ) olarak gerçekleşmiş ve anlamlıdır. KMO 0,50’den büyük olduğundan ve Barlett Testi’nin anlamlı olması sebebiyle faktör analizi yapılabilir.

İşgören performansı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır.



**Tablo 16:** İşgören Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler	Ankette Yer Alan İfadeler	Faktör Yüğü			Varyans Oranları	Varyans Oranları Toplamı
		Yeterlilik	Anlam	Etki		
İşgören Performansı Etki Alt Boyutu	30. İşimi yapmak için gerekli becerilere sahibim.	0,137	0,226	<b>0,860</b>	23,414	78,507
	31. İşimde iyiyimdir.	0,179	0,221	<b>0,892</b>		
	32. İşimi yapabilmek için sahip olduğum kabiliyetlere güveniyorum.	0,135	0,274	<b>0,874</b>		
İşgören Performansı Anlam Alt Boyutu	34. Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,136	<b>0,895</b>	0,252	23,678	
	35. İş yerinde ne yaptığımı önemsiyorum.	0,192	<b>0,879</b>	0,259		
	36. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,216	<b>0,857</b>	0,233		
İşgören Performansı Yeterlilik Alt Boyutu	38. Bölümümde olanlar büyük oranda kontrolüm altındadır.	<b>0,760</b>	0,223	0,188	31,414	
	39. Yaptığım şeyde çok fazla seçeneğim var.	<b>0,788</b>	0,202	0,133		
	40. Çalışmam için farklı yaklaşımlar seçmekte özgürüm.	<b>0,871</b>	0,079	0,022		
	41. Bölümümde olanlar hakkındaki etkim büyüktür.	<b>0,838</b>	0,062	0,153		
	42. Hedeflerime ulaşıyorum.	<b>0,791</b>	0,148	0,121		

İşgören performansı ölçeğine dair ifadelerin faktör yükleri yeterlilik alt boyutunda 0,838 ile 0,760, anlam alt boyutunda 0,895 ile 0,857 ve etki alt boyutunda 0,892 ile 0,860 arasında değişmektedir. Anketteki 33 ve 37 numaralı sorular faktör analizinin sonuçları doğrultusunda araştırmadan çıkartılmıştır. Faktör analizi sonucu ankette kullanılan 3 boyutlu işgören performansı ölçeğinin araştırmanın %78,507'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Birinci bileşen toplam varyansın %31,414'ünü açıklarken; birinci ve ikinci bileşen birlikte %55,092'sini açıklamakta; üç bileşen birlikte %78,507'sini açıklamaktadır.

#### 4.4.6.5 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma modeline dayalı 13 hipotezi incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, en az iki değişken arasındaki etki ilişkisinin incelendiği istatistiksel bir analiz tekniğidir. Regresyon analizi, bağımsız değişken sayısına göre; çoklu regresyon ve basit regresyon analizi olarak iki gruba ayrılmaktadır. Çoklu regresyon analizinde, bir bağımlı değişken ve iki ya da daha çok bağımsız değişken bulunurken, basit regresyon analizinde, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken vardır (Kurtuluş, 2010: 186-187).

Araştırmada hipotezlerin test edilmesinde, basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Aracılık etkisini test etmek içinse Baron ve Kenny (1986) 'nin dört aşamalı yaklaşımı kullanılmıştır. Bu doğrultuda;

Öncelikle içsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. İkinci olarak, içsel pazarlama ile iş tatmini arasındaki ilişki test edilmiştir. Üçüncü olarak, iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Son olarak, hem içsel pazarlama hem de iş tatmini bağımsız değişkenler olarak modele dahil edilerek içsel pazarlamanın anlamlılığını yitirip yitirmediği tespit edilerek aracılık etkinin beliren sonuçlar doğrultusunda ortaya konması hedeflenmiştir.

Bir sonraki aşamada ise Sobel testi aracılığıyla aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunup bulunmadığı ortaya konmuştur.

Gerçekleştirilen analizler hipotezler üzerinden aşağıda ele alınmıştır.

**H<sub>1</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 17:** İçsel Pazarlama ile İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP - İGP	0,417	0,174	0,172	0,48409	77,288	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İP:İçsel Pazarlama, İGP: İşgören Performansı						

Tablo 17'ye göre; bağımsız değişken olan “içsel pazarlama”, bağımlı değişken olan “işgören performansı”nın %17,4’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 18:**İçsel Pazarlama ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		37,937	<0,01
İP	0.417	8,791	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP			

Tablo 18’e göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansını 0,417 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05’ten küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksek olarak anlamlıdır.  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>1a</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 19:** İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP - İGP(Y)	0,110	0,012	0,009	0,50697	4,614	0,032
<b>Açıklamalar:</b> İP: İçsel Pazarlama, İGP: İşgören Performansı, Y: Yeterlilik						

Tablo 19’e göre; bağımsız değişken olan “içsel pazarlama”, bağımlı değişken olan “işgören performansının yeterlilik alt boyutu”nun %1,2’sini açıklamaktadır.

**Tablo 20:** İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		45,778	<0,01
İP	0,110	2,148	0,032
Bağımlı Değişken: İGP(Y)			

Tablo 20'ye göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansının yeterlilik alt boyutunu 0,11 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksek olarak anlamlıdır.  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>1b</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının anlam alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 21:** İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP - İGP(A)	0,179	0,032	0,030	0,59064	12,56	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İP: İçsel Pazarlama, İGP: İşgören Performansı, A: Anlam						

Tablo 21'e göre; bağımsız değişken olan "içsel pazarlama", bağımlı değişken olan "işgören performansının anlam alt boyutu" nun %3,2'sini açıklamaktadır.

**Tablo 22:** İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		38,336	<0,01
İP	0,179	3,544	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP(A)			

Tablo 22'ye göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansının yeterlilik alt boyutunu 0,179 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksek olarak anlamlıdır.  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>1c</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 23:** İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP - İGP(E)	0,487	0,237	0,235	0,69738	114,652	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İP: İçsel Pazarlama, İGP: İşgören Performansı, E: Etki						

Tablo 23'e göre; bağımsız değişken olan "içsel pazarlama", bağımlı değişken olan "işgören performansının etki alt boyutu"nun %23,7'sini açıklamaktadır.

**Tablo 24:** İçsel Pazarlama ile İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		18,817	<0,01
İP	0,487	10,708	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP(E)			

Tablo 24'e göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansının yeterlilik alt boyutunu 0,487 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** İçsel pazarlama ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 25:** İçsel Pazarlama ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP - İT	0,707	0,500	0,499	0,50766	375,002	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İP: İçsel Pazarlama, İT: İş Tatmini						

Tablo 25'e göre; bağımsız değişken olan "içsel pazarlama", bağımlı değişken olan "iş tatmini"nin %50'sini açıklamaktadır.

**Tablo 26:**İçsel Pazarlama ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		21,092	<0,01
İP	0,707	19,365	<0,01
Bağımlı Değişken: İT			

Tablo 26'a göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansının yeterlilik alt boyutunu 0,707 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksek olarak anlamlıdır.  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>3</sub>:** İş tatmini ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 27:** İş Tatmini ile İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İT - İGP	0,536	0,287	0,285	0,45707	156,153	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İT: İş Tatmini, İGP: İşgören Performansı						

Tablo 27'ye göre; bağımsız değişken olan "iş tatmini", bağımlı değişken olan "işgören performansı"nın %28,7'sini açıklamaktadır.

**Tablo 28:**İş Tatmini ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		21,522	<0,01
İT	0,536	12,496	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP			

Tablo 28'e göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansının yeterlilik alt boyutunu 0,536 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksek olarak anlamlıdır.  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>3a</sub>:** İş tatmini ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 29:** İş Tatmini ile İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İT - İGP(Y)	0,188	0,035	0,033	0,50262	14,549	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İT: İş Tatmini, İGP: İşgören Performansı, Y: Yeterlilik						

Tablo 29'a göre; bağımsız değişken olan "iş tatmini", bağımlı değişken olan "işgören performansının yeterlilik alt boyutu"nun %3,5'ini açıklamaktadır.

**Tablo 30:** İş Tatmini ile İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		29,531	<0,01
İT	0,188	3,814	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP(Y)			

Tablo 30'a göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansının yeterlilik alt boyutunu 0,188 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksek olarak anlamlıdır. H<sub>3a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>3b</sub>:** İş tatmini ile işgören performansının anlam alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 31:** İş Tatmini ile İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İT - İGP(A)	0,290	0,084	0,082	0,57416	36,739	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İT: İş Tatmini, İGP: İşgören Performansı, A: Anlam						

Tablo 31'a göre; bağımsız değişken olan "iş tatmini", bağımlı değişken olan "işgören performansının anlam alt boyutu" nun %8,4'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 32:** İş Tatmini ile İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		23,629	<0,01
İT	0,290	6,061	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP(A)			

Tablo 32'ye göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansının yeterlilik alt boyutunu 0,290 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksek olarak anlamlıdır.  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>3c</sub>:** İş tatmini ile işgören performansının etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 33:** İş Tatmini ile İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İT – İGP(E)	0,574	0,329	0,327	0,67031	191,213	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İT: İş Tatmini, İGP: İşgören Performansı, E: Etki						

Tablo 33'e göre; bağımsız değişken olan "iş tatmini", bağımlı değişken olan "işgören performansının etki alt boyutu" nun %32,9'unu açıklamaktadır.

**Tablo 34:** İş Tatmini ile İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		7,213	<0,01
İT	0,574	13,828	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP(E)			

Tablo 34'e göre içsel pazarlamaya yönelik tutumun 1 birim artması işgören performansının yeterlilik alt boyutunu 0,574 arttırmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'ten



küçüktür ( $p < 0,05$ ), bu doğrultuda değişkenler arası ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.  $H_{3c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H4:** İçsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

**Tablo 35:** İçsel Pazarlamanın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP-İT-İGP	0,529	0,280	0,276	0,45207	70,295	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İP: İçsel Pazarlama, İT: İş Tatmini, İGP: İşgören Performansı						

Tablo 35'e göre; bağımsız değişken olan "içsel pazarlama" ve aracı değişken olan "iş tatmini", bağımlı değişken olan "işgören performansı"nın %28'ini açıklamaktadır.

**Tablo 36:** İçsel Pazarlamanın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		21,798	0
İT	0,441	7,01	0
İP	0,116	1,836	0,067
Bağımlı Değişken: İGP			

Tablo 36'ya göre iş tatmininin anlamlılık değeri 0,05'den küçüktür ( $p < 0,05$ ). Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmada iş tatmininin modele dâhil edilmesi sonucunda içsel pazarlamanın Beta değeri 0,417'den 0,116'ya düştüğü ve içsel pazarlamanın anlamlılık değeri 0,05'in üzerine çıktığı için ( $p > 0,05$ ) tam aracılık mevcuttur. Başka bir ifadeyle; içsel pazarlamanın işgören performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık rolü vardır. Uygulanan Sobel testi doğrultusunda içsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur ( $z = 10,5665$ ), ( $p < 0,05$ ). Aracılık etkisi ayrıca Hayes (2018)'in Process Modeli ile de test edilmiş ve içsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişkide

iş tatmininin aracılık etkisi tespit edilmiştir (BootLLCI: 0,1118 - BootULCI: 0,2180). Bu sebepler doğrultusunda H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>4a</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

**Tablo 37:** İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP-İT-İGP(Y)	0,176	0,031	0,026	0,50291	5,92	0,003
<b>Açıklamalar:</b> İP: İçsel Pazarlama, İT: İş Tatmini, İGP: İşgören Performansı, Y: Yeterlilik						

Tablo 37’ye göre; bağımsız değişken olan “içsel pazarlama” ve aracı değişken olan “iş tatmini”, bağımlı değişken olan “işgören performansının yeterlilik alt boyutu”nun%3,1’ini açıklamaktadır.

**Tablo 38:** İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Yeterlilik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		28,898	<0,01
İP	-0,014	-0,198	0,843
İT	0,185	2,568	0,011
Bağımlı Değişken: İGP(Y)			

Tablo 38’e göre iş tatmininin anlamlılık değeri 0,05’den küçüktür ( $p < 0,05$ ). Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmada iş tatmininin modele dâhil edilmesi sonucunda içsel pazarlamanın Beta değeri 0,110’dan -0,014’e gerilediği ve içsel pazarlamanın anlamlılık değeri 0,05’in üzerine çıktığı için ( $p > 0,05$ ) için tam aracılık mevcuttur. Başka bir ifadeyle; içsel pazarlamanın işgören performansının yeterlilik alt boyutu üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık rolü vardır. Uygulanan Sobel testi doğrultusunda içsel pazarlama ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasındaki ilişkide iş

tatminin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur ( $z=3,7554$ ), ( $p<0,05$ ). Bu doğrultuda  $H_{4a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>4b</sub>:** İçsel pazarlama ile işgören performansının anlam alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

**Tablo 39:** İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP-İT-İGP(A)	0,285	0,081	0,076	0,57738	16,557	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İP: İçsel Pazarlama, İT: İş Tatmini, İGP: İşgören Performansı, A: Anlam						

Tablo 39'a göre; bağımsız değişken olan "içsel pazarlama" ve aracı değişken olan "iş tatmini", bağımlı değişken olan "işgören performansının anlam alt boyutu"nun %8,1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 40:** İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Anlam Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		22,922	<0,01
İP	-0,031	-0,445	0,657
İT	0,306	4,371	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP(A)			

Tablo 40'a göre iş tatmininin anlamlılık değeri 0,05'den küçüktür ( $p<0,05$ ). Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmada iş tatmininin modele dâhil edilmesi sonucunda içsel pazarlamanın Beta değeri 0,179'dan -0,031'e düştüğü ve içsel pazarlamanın anlamlılık değeri 0,05'in üzerine çıktığı için ( $p>0,05$ ) için tam aracılık mevcuttur. Başka bir ifadeyle; içsel pazarlamanın işgören performansının anlam alt boyutu üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık rolü vardır. Uygulanan Sobel testi doğrultusunda içsel pazarlama ile işgören performansının anlam alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatminin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur ( $z=5,7949$ ), ( $p<0,05$ ).  $H_{4b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>4c</sub>**: İçsel pazarlama ile işgören performansının etki alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

**Tablo 41:** İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
İP-İT-İGP(E)	0,579	0,335	0,332	0,65123	91,798	<0,01
<b>Açıklamalar:</b> İP: İçsel Pazarlama, İT: İş Tatmini, İGP: İşgören Performansı, E: Etki						

Tablo 41'a göre; bağımsız değişken olan "içsel pazarlama" ve aracı değişken olan "iş tatmini", bağımlı değişken olan "işgören performansının etki alt boyutu"nun %33,5'ini açıklamaktadır.

**Tablo 42:** İçsel Pazarlamanın İşgören Performansının Etki Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü İle İlgili Katsayılar

Model	Beta	t	Sig.
(Sabit)		8,085	<0,01
İP	0,195	3,243	0,001
İT	0,424	7,045	<0,01
Bağımlı Değişken: İGP(E)			

Tablo 42'ye göre iş tatmininin anlamlılık değeri 0,05'den küçüktür ( $p < 0,05$ ). Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmada iş tatmininin modele dâhil edilmesi sonucunda içsel pazarlamanın Beta değeri 0,487'den 0,195'e düştüğü bununla birlikte içsel pazarlamanın anlamlılık değeri 0,05'in altında kaldığı için ( $p < 0,05$ ) için kısmi aracılık mevcuttur. Başka bir ifadeyle; içsel pazarlamanın işgören performansının etki alt boyutu üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolü vardır. Uygulanan Sobel testi doğrultusunda içsel pazarlama ile işgören performansının etki alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur ( $z=11,3000$ ), ( $p < 0,05$ ). **H<sub>4c</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 43:** Hipotezlerin Kabul/Red Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>		<b>KABUL/RED</b>
<b>H1</b>	İçsel pazarlama ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H1a</b>	İçsel pazarlama ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H1b</b>	İçsel pazarlama ile işgören performansının anlam alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H1c</b>	İçsel pazarlama ile işgören performansının etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H2</b>	İçsel pazarlama ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H3</b>	İş tatmini ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H3a</b>	İş tatmini ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H3b</b>	İş tatmini ile işgören performansının anlam alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H3c</b>	İş tatmini ile işgören performansının etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H4</b>	İçsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	KABUL
<b>H4a</b>	İçsel pazarlama ile işgören performansının yeterlilik alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	KABUL
<b>H4b</b>	İçsel pazarlama ile işgören performansının anlam alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	KABUL
<b>H4c</b>	İçsel pazarlama ile işgören performansının etki alt boyutu arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	KABUL

İşgören performansının demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için t-testi uygulanırken, çalışılan meslek kuruluşunun yapısı, oda/borsadaki çalışan sayısı, yaş, çalışma süresi, eğitim, gelir ve görev alınan pozisyonlara göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek amacıyla ANOVA uygulanmıştır.

T-testi sonuçlarına göre işgören performansı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşgören performansının anlam alt boyutu medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterirken işgören performansının diğer

alt boyutlarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

ANOVA sonuçlarına göre işgören performansı; çalışılan meslek kuruluşunun yapısı, oda/borsadaki çalışan sayısı, yaş, çalışma süresi, eğitim ve gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, görev alınan pozisyonlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşgören performansının yeterlilik alt boyutu görev alınan pozisyonlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterirken, işgören performansının diğer alt boyutları görev alınan pozisyonlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İşgören performansının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için uygulanan T-testi sonuçları Tablo 44 ve Tablo 45'te gösterilmiştir. Tablo 44, t-testi grup istatistiklerini göstermektedir.

**Tablo 44:** T-Testi Grup İstatistikleri

<b>Grup İstatistikleri</b>					
	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
PERFORMANS	Bekar	82	4,0698	,58347	,06443
	Evli	314	4,2296	,52574	,02967

Analiz sonucunda bekar katılımcıların performans ortalaması 4,0698 olarak belirlenirken evli katılımcıların performans ortalaması ise 4,2296 olarak belirlenmiştir. Tablo 45, t-testi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 45: T-Testi Sonuçları**

<b>Bağımsız Gruplar Testi</b>						
PERFORMANS	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Anlam Farklılığı	Standart Hata Farklılığı
Varsayılan Eşit Varyanslar	0,989	-2,394	-2,394	0,017	-0,1597	0,06673
Varsayılmayan Eşit Varyanslar	0,989	-2,394	-2,394	0,026	-0,1597	0,07094

Levene testine göre  $p=0,989>0,05$  olduğundan ilk satırda yer alan p değeri baz alınmış ( $p=0,017$ ) ve gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda evli çalışanların performans ortalamasının (4,2296) bekar çalışanlardan (4,0698) yüksek olduğu görülmüştür.

İşgören performansının anlam alt boyutunun medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için uygulanan T-testi sonuçları Tablo 46 ve Tablo 47’te gösterilmiştir. Tablo 46, t-testi grup istatistiklerini göstermektedir.

**Tablo 46: T-Testi Grup İstatistikleri**

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
PERFORMANS	Bekar	86	4,3140	,80416	,08672
ANLAM	Evli	322	4,6408	,50851	,02834

Analiz sonucunda bekar katılımcıların performans ortalaması 4,3140 olarak belirlenirken evli katılımcıların performans ortalaması ise 4,6408 olarak belirlenmiştir. Tablo 47, t-testi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 47: T-Testi Sonuçları**

<b>Bağımsız Gruplar Testi</b>						
PERFORMANS ANLAM	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi			
	F	Sig.	t	Sig. (2- tailed)	Anlam Farklılığı	Standart Hata Farklılığı
Varsayılan Eşit Varyanslar	23,069	0	-4,619	0	-0,3268	0,07076
Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-3,583	0,001	-0,3268	0,09123

Levene testine göre  $p=0,000 > 0,05$  olduğundan gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda evli çalışanların performans ortalamasının (4,6408) bekar çalışanlardan (4,3140) yüksek olduğu görülmüştür.

İşgören performansının görev alınan pozisyonlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için uygulanan ANOVA sonuçları Tablo 48, Tablo 49 ve Tablo 50'de gösterilmiştir. Tablo 48, görev alınan pozisyonlara ait ortalama, standart sapma ve standart hata değerlerini göstermektedir.

**Tablo 48: Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER</b>				
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Genel sekreter	55	4,3174	0,55294	0,07456
Genel sekreter yardımcısı	19	4,5024	0,36284	0,08324
Direktör/müdür vb.	52	4,278	0,49643	0,06884
Kalite/akreditasyon sorumlusu	58	4,1536	0,54151	0,0711
Sicil personeli	67	4,1886	0,53627	0,06552
Uzman/uzman yardımcısı/memur	124	4,0623	0,5614	0,05042
Destek personeli	21	4,3377	0,45558	0,09942
Total	396	4,1965	0,54133	0,0272

Varyansların homojenlik test sonuçları Tablo 49'de gösterilmiştir.



**Tablo 49 :** Varyansların Homojenlik Testi Sonuçları

<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>			
Levene İstatistiği	df1	df2	p
0,87	6	389	0,517

Levene testi sonucuna göre  $p=0,517 >0,05$  olduğu için varyansların eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi şartının sağlandığı anlaşılmıştır. Tablo 50, ANOVA sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 50 :** Anova Sonuçları

<b>ANOVA</b>					
	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	5,688	6	0,948	3,351	0,003
Gruplar İçi	110,061	389	0,283		
Toplam	115,749	395			

Analiz sonuçlarına göre  $p=0,003 <0,05$  olarak gerçekleştiği için işgören performansının görev alınan pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için post-hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey analizi neticesinde Genel Sekreter Yardımcısı (4,5024) ve Uzman/Uzman Yardımcısı/Memur pozisyonları (4,0623) arasında performans ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer pozisyonlar arasında performans ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

İşgören performansının yeterlilik alt boyutunun görev alınan pozisyonlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için uygulanan ANOVA sonuçları Tablo 51, Tablo 52 ve Tablo 53’de gösterilmiştir. Tablo 51, görev alınan pozisyonlara ait ortalama, standart sapma ve standart hata değerlerini göstermektedir.

**Tablo 51:** Tanımlayıcı İstatistikler

<b>TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER</b>				
	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Genel sekreter	55	4,0400	,77593	,10463
Genel sekreter yardımcısı	19	4,2632	,66350	,15222
Direktör/müdür vb.	52	3,9962	,65857	,09133
Kalite/akreditasyon sorumlusu	60	3,7367	,82461	,10646
Sicil personeli	67	3,6955	,87964	,10747
Uzman/uzman yardımcısı/memur	124	3,5710	,81238	,07295
Destek personeli	21	3,9333	,84459	,18430
Total	398	3,7894	,81891	,04105

Varyansların homojenlik test sonuçları Tablo 52’de gösterilmiştir.

**Tablo 52:** Varyansların Homojenlik Testi Sonuçları

<b>Varyansların Homojenlik Testi</b>			
Levene İstatistiği	df1	df2	p
1,347	6	391	,235

Levene testi sonucuna göre  $p=0,235 > 0,05$  olduğu için varyansların eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi şartının sağlandığı anlaşılmıştır. Tablo 53, ANOVA sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 53:** Anova Sonuçları

<b>ANOVA</b>					
	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	17,050	6	2,842	4,459	,000
Gruplar İçi	249,186	391	,637		
Toplam	266,236	397			

Analiz sonuçlarına göre  $p=0,000<0,05$  olarak gerçekleştiği için işgören performansının yeterlilik alt boyutunun görev alınan pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için post-hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Tukey analizi neticesinde Genel Sekreter (4,0400) ve Uzman/Uzman Yardımcısı/Memur pozisyonları (3,5710) arasında, Genel Sekreter Yardımcısı (4,2632) ve Uzman/Uzman Yardımcısı/Memur pozisyonları (3,5710) arasında, Direktör/Müdür ve Uzman/Uzman Yardımcısı/Memur pozisyonları (3,5710) arasında performans ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer pozisyonlar arasında performans ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İçsel pazarlama ilk olarak 1981 yılında Berry tarafından “Müşteri olarak çalışanlar” bakış açısıyla dile getirilmiştir. Çalışanlara müşterilere gösterilene benzer bir tutum benimsenmesi halinde işgörenler üzerinde oluşacak olumlu etkilerin örgüt performansına olumlu bir şekilde yansıtacağını savunan bu yaklaşım, literatüre girdiği 1981 yılından itibaren gelişen süreçte çokça tartışılmıştır.

İçsel pazarlamanın çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık, motivasyon gibi olumlu etkiler oluşturarak nitelikli çalışanların elde tutulmasına, yönetim kadrosu ile işbirliği yaparak çalışanların gelişmesine, kaliteyi rekabet avantajı olarak kullanabilmeye, kurumsal bir marka oluşturabilmeye olanak tanıdığına dair birçok çalışma literatürde yer almaktadır.

Gerçekleştirilen literatür taramalarında içsel pazarlamanın iş tatmini, örgütsel bağlılık, işletme performansı, çalışan bağlılığı gibi bağımlı değişkenler özelinde incelendiği saptanmış, bununla birlikte içsel pazarlamanın işgören performansı üzerinde iş tatminin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığına dair literatürde bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Daha önemlisi, içsel pazarlamanın hep kar amacı güden kuruluşlar orijiniinde incelendiği gözlemlenmiş, kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarına yönelik bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile içsel pazarlamanın işgören performansını etkilemede iş tatminin aracılık rolünün incelenmesi, bununla birlikte çalışmanın kar amacı gütmeyen örgütler üzerinde yapılacak olması sebebiyle literatüre anlamlı bir katkı yapacağı düşünülmektedir.

Araştırma modeli oluşturulurken içsel pazarlamanın iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koyan (Özdemir ve İşler, 2010; Tsai, Wu ve Fu, 2011; Pantouvakisi, 2013; Karahan, 2013; Dahl ve Peltier, 2014; Yarımoğlu ve Ersönmez, 2017), içsel pazarlamanın işgören performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu destekleyen (Bellaouaied ve Gam, 2011; Wu ve Lee, 2011; Yıldız, 2017) ve iş tatmini ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtlayan (Judge vd., 2001; Christen, Iyer ve Soberman, 2006; Ahmad, Ahmad ve Shah, 2010) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı meslek kuruluşlarının çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu tercihin yapılmasında TOBB'un bir buçuk milyonu aşan üye sayısı ve Türkiye'nin 81 il ve 160 ilçesinde toplam 365 oda

ve borsa ile örgütlenmiş, Türkiye'nin en büyük meslek kuruluşu olması önemli olmuştur.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup, kolayda örnekleme tekniği ile 408 oda ve borsa çalışanından cevap alınmıştır. Dört bölümden oluşan anketin ilk bölümünde demografik özellikler, ikinci bölümünde içsel pazarlama, üçüncü bölümünde iş tatmini ve son bölümde ise işgören performansına ait ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların %61'i erkek, %39'u ise kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmada %75,5'lik bir oranla lisans ve üstü eğitim alan katılımcı sayıları çoğunluğu oluşturmaktadır. Bununla birlikte anketi cevaplayanların %31,1'i çalıştıkları kurumlarda yönetici pozisyonunda yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlama ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu araştırma modeli oluşturulurken referans alınan çalışmaların (Bellaouaied ve Gam, 2011; Wu ve Lee, 2011; Yıldız, 2017) sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre içsel pazarlama ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu da araştırma modelinin tasarlanması aşamasında referans alınan çalışmaların (Özdemir ve İşler, 2010; Tsai, Wu ve Fu, 2011; Pantouvakisi, 2013; Karahan, 2013; Dahl ve Peltier, 2014; Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Yine araştırmanın bulgularından birisi olan iş tatmini ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç referans alınan çalışmalar (Judge vd., 2001; Christen, Iyer ve Soberman, 2006; Ahmad, Ahmad ve Shah, 2010) ile örtüşmektedir.

Gerçekleştirilen t-testi ve anova analizleri sonuçlarına göre evli çalışanların bekarlara göre performans ve performansın anlam alt boyutu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Pozisyonlar arasındaki farklılıklar incelendiğinde genel sekreter yardımcısı ile uzman/uzman yardımcısı/memur pozisyonları arasında performans ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu, genel sekreter yardımcısının performans ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, müdür/direktör pozisyonları ile uzman/uzman yardımcısı/memur pozisyonları arasında performansın yeterlilik alt boyutu ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

olduğu, uzman/uzman yardımcısı/memur pozisyonlarının performansın yeterlilik alt boyutu ortalamasının daha düşük olduğu ortaya konmuştur.

Araştırma sonucunda, içsel pazarlama ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun literatüre yeni bir bakış açısı kazandıracakđ düşünölmektedir. Ayrıca çalışmanın, literatürde içsel pazarlama, iş tatmini ve işgören performansını birlikte içeren kapsamlı bir çalışma olması ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar üzerinde araştırma yapılması sebebiyle önemli olduğuna inanılmaktadır.

Bu çalışmada ortaya konan sonuçlar ile kar amacı güden işletmelerin içsel pazarlama yaklaşımını benimseyerek çalışanları üzerinden iş tatmini sağlamaları, işgörenlerin performansını yükselterek işletme performansını ve dolayısıyla karlılıklarını arttırmaları mümkün görünmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın kar amacı güden kuruluşlara yönlendirici bir etkisi olduğu düşünölmektedir. Bununla birlikte kar amacı gütmeyen kuruluşlar özel sektörün aksine kar etme hedefi bulunan organizasyonlar değildir, genellikle toplum yararına faaliyet gösterirler ve yöneticileri belirli süreler için seçimlerle belirlenir. Belirli sürelerle yöneticilerin değişmesi ve kar amacı güdülmemesi kurumsallaşma çalışmalarında ve sistem kurma süreçlerinde gerekli eylemlerin gerçekleştirilmemesine imkan tanımaktadır. Yapılan bu çalışma ile içsel pazarlama uygulamalarının kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da motivasyonu yüksek, örgütsel bağlılığı artmış, iş tatminini yakalamış çalışanlar ile performans artışının ortaya çıkacakđ ortaya konmuştur. Bu doğrultuda kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarının da çalışanlar üzerinde iş tatmini oluşturmak ve performanslarını arttırmak amacıyla içsel pazarlama uygulamalarına yönelmelerinin yararlı olacakđ düşünölmektedir.

## KAYNAKÇA

Abu-Bader, S. (2000). "Work Satisfaction, Burnout, And Turnover Among Social Workers In Israel: A Causal Diagram", International Journal Of Social Welfare, Vol. 9, Issue 3, s.191.

Acar, A. C. (1993). "Alternatif Çalışma Düzenleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 21, No: 1-2, İstanbul, s. 73.

Adalı, S. (1986). "Katımlı Yönetim", Türk Dünyası Araştırmalar Yayınları, s.61.

Ahmad, H. ve Ahmad, K. ve Shah, I. A. (2010). "Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance Attitude Towards Work and Organizational Commitment", European Journal of Social Sciences, C:18, No:2, ss.257-267.

Akal, Z. (1992). "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri", MPM Yayınları, Ankara, s.1.

Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İİBF Dergisi, No: 4, ss.3-4.

Akpınar, R. (2011). "Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği", Journal of Yasar University, C: 24, No: 6, s.3651.

Aksoy, M. (2010). "Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s.3.

Altınbaşak, İ. vd. (2008). "Küresel Pazarlama Yönetimi", İstanbul, Beta Yayınları, s.371.

Anders, P. ve Jan, J. H. (2002). "Job Characteristics As Predictors Of Ill-Health And Sickness Absenteeism In Different Occupational Types - A Multigroup Structural Equation Modelling Approach", *Work & Stress*, Vol. 16, Issue 3, s.231.

Ardıç, K. Ve Baş, T. (2002) "Comparison of Job Satisfaction of Public And Private University Academics In Turkey", *Metu Journal Of Development*, C: 19, No: 1- 2, s.5.

Armstrong, M. (1996). "Employee Reward", London: Institute of Personnel and Development (IPD) House, s.261.

Arnett, D. B., Debra, L. A. Ve Charlie, M. (2002). "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C: 43, No: 2, s.107.

Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1986). "Organizational Behavior", McGraw-Hill International Editions, s.193.

Aşan, Ö. (2001). "Motivasyon", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.236.

Avcı, U. (2005). "İşletmelerde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.168.

Ay, C. ve Kartal, B. (2003). "İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, C: 5, No: 20, s. 15.

Aydın, F. (2010). "İşletmelerde Fiziksel Çalışma Koşullarının İş Doyumu Üzerine Etkisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.43.



Back, K. J. ve Lee, C. K. ve Abbott, J. (2010). "Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment", Cornell Hospitality Quarterly, Originally Published Online, s.121.

Ballantyne, D. (2000). "Internal Relationship Marketing: A Strategy for Knowledge Renewal", International Journal of Bank Marketing, C: 18, No: 6, s.274.

Ballantyne, D. (2003). "A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing", European Journal of Marketing, C: 9, No: 37, s.1242.

Baltaş, A. (2009), İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, (1. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş., s.86.

Barutçugil, İ. (2002). "Performans Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul, ss.40,211.

Başaran, İ. E. (1992). "Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü", Gül Yayınevi, Ankara, ss.203-207.

Barutçugil, İ. (2006), Yöneticinin Yönetimi, (1. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, s.208.

Batı, U. (2012). Markethink ya da Farkethink Deneyimsel Pazarlama ve Duyusal Markalama, İyi Yayınları, İstanbul, s.210.

Baysal, A. C. (1993). "Çalışma Yaşamında İnsan", Avcıol Basım Yayın, İstanbul, s. 14.

Bellaouaied, M. ve Gam, A. (2011). "Internal Marketing As a New Alternative For The Service Employees' Performance: An Empirical Study".

Berry, L. (1981). "The Employee as Customer", Journal of Retail Banking, C: 3, No: 1, s.33.

Berry, L. ve Parasuraman, A. (1992). "Services Marketing Starts From Within", Marketing Management, C: 1, No: 1, ss.24-34.

Bingöl, D. (2003). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Yayıncılık, İstanbul, 5. Baskı, s.96.

Botton, A. de. (2008), Çalışmanın Mutluluğu ve Sıkıntısı, (Çeviren: S. Sertabiboğlu). İstanbul, Sel Yayıncılık, s.109.

Bolat, T. (2008), Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, (1. Baskı). Ankara: Detay Anatolia Yayıncılık, s.80.

Bölükbaşı, A. G. ve Yıldıztan, D. Ç. (2009). "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, C: 27, No: 2, s. 347.

Büyüköztürk, Ş. (2005). "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Pegem Yayıncılık, Ankara, ss.123-126.

Caruana, A. ve Calleya, P. (1998). "The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among Retail Bank Managers", International Journal of Bank Marketing, C: 16, No: 3, s. 116.

Chang C.S. ve Chang, H. H. (2007). "Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan", Journal of Nursing Research, C: 15, No: 4, s.265.

Christen, M. ve Iyer, G. ve Soberman, D. (2006). "Job Satisfaction, Job Performance, And Effort: A Reexamination Using Agency Theory", Journal of Marketing, C:70, No:1, ss.137-150.

Costen, W. M. ve Salazar, J. (2011). "The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry", Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, C: 10, s.274.

Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (2014). "Organization Development and Change", Cengage Learning, s.370-372.

Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2008). "Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?", Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Gazi Üniversitesi Ankara, s.222.

Çekmecelioğlu, H. G. (2003). "İş Çevresinin Algılanan Teşvik Edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri", Verimlilik Dergisi, No 3, s.75.

Çekmecelioğlu, H. ve Eren, G.E. (2007), Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. Yönetim, Yıl: 18, Sayı: 57, s.3.

Çetin, C. (2013). "Toplam Kalite Yönetimi", İstanbul, Beta Basım A.Ş., s. 53.

Çoban, S. (2004). "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No: 22, s.89.

Çolak, C. (2010). "Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde Performans Uygulaması Örneği", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 16.

Çöl, G. (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), s.37.

Dahl, A. J. ve Peltier, J. W. (2014). "Internal Marketing And Employee Satisfaction And Loyalty: Cross-cultural Scale Validation in Context of US And German Nurses", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, C:27, No:43.

Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). "Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki", Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, C: 16, No: 2, s.84.

Doukakis, I. P. ve Kitchen, P. J. (2204). "Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?", *The International Journal of Bank Marketing*, C: 22, No: 6, s.421.

Dzurandin, A. ve Stuart, N. (2012). "The Effect of Tangible and Intangible Noncash Rewards on Performance and Satisfaction in a Production Setting", *Management Accounting Quarterly*, C: 13, No: 4, s. 1.

Ene, S. (2013). "İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, C: 5, No: 10, s.70.

Eren, E. (2001). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Betaş Yayınlar, İstanbul, 2001, s.135

Ergin, C. (2002). "İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım", Ankara, Academyplus Yayınevi, ss. 172-173.

Ergün, G. G. ve Boz, H. (2017). "İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgörenlerin İş Tatmini İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, C: 1, No: 1-2, s.9.

Eronat, Z. (2004). "İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, ss.18-19.

Ewing, M. T. 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*, C: 12, No: 1, s.18.

Ferreria, A. P. ve Leite, R. (2012). "What You Get is What You See? Employee's Perception of Training and Development in Portuguese Organizations", *Book of Proceedings -TMS Algarve*, C: 2, s. 396.

Ferreria, A. P. ve Leite, R. (2012). "What You Get is What You See? Employee's Perception of Training and Development in Portuguese Organizations", Book of Proceedings -TMS Algarve, C: 2, s. 396.

Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995). "Internal Marketing: Concepts, Measurement And Application", Journal of Marketing Management, C:11, No:8, ss.755-768.

Gerşil, G. S. Ve Aracı, M. (2011). "Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri", Çalışma ve Toplum Dergisi, No: 25, s.41.

Grönroos, C. (1981). "Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory", Marketing of Services.

Gupta, O. P. (1982). "Commitment to Work of Industrial Workers", Concept Publishing Company, New Delhi, s.135.

Güleç, D. (2009). "Rotasyon İle Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.9.

Gümüş, B. (2009). "Türkiye'deki İşletmeler Tarafından Yeniden Yerleştirme (Outplacement) Hizmetini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Etmenlerin Analiz Edilmesine İlişkin Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 78.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1974). "The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis of Jobs And The Evaluation of Job Redesign Projects".

Hackman, R. ve Oldham, G.R. (1976). "Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory", Organizational Behavior and Human Performance, s.250.

Helvacı, M. A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C: 35, No: 1-2, ss.157-158.

Hofmans, J. ve Gieter, S. ve Pepermans, R. (2013). "Individual Differences in The Relationship Between Satisfaction with Job Rewards and Job Satisfaction", Journal of Vocational Behavior, C: 82, No: 1, s.2.

Huang, M. ve Chen, M. Y. (2013). "Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects Of Work Status", Psychological Reports, C: 113, No: 1, s.180.

İnal, E. ve Toksarı, M. (2008). "Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak İçsel Pazarlama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, C: 10, No: 1-2, ss. 165,366.

İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). "İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algulamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C: 5, No: 9, ss. 164,165.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, C: 21, No: 1, ss.125-127,174.

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, C: 13, No: 2, ss.115-142.

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, C: 13, No:, s.118.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. (2001). "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review", Psychological Bulletin, C:127 No:3.

Karaduman, A. (2002). "Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 70.

Karahan, S. (2013). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karim, M. R. ve Huda, K. N. ve Khan, R. S. (2012). "Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK", International Journal of Business and Management, C: 7 , No: 18, s.141.

Kaya, Y. (2010). "Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.95.

Keçecioğlu, T. (2002), Takım Kimyası ve Mimarisi. (1. Baskı), İstanbul: Literatür Yayıncılık, s.28.

Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi, No::7, s. 2.

Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). "Kobi'lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No: 39, s.99.

Kıngır, S. ve Taşkiran, E. (2006). "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C: 13, No: 1, s.196.

Koçak, O. ve Erdoğan, Z. B. (2011). "Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama", Sosyal Siyaset Konferansları, No: 60, s.272.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). "Principles of Marketing", New Jersey: Pearson Education International, s.260.

Kotler, P. ve Keller, K. L. (2012). "Marketing Management", Prentice Hall, s.21.

Kös, N. ve Bal, Y. (2018). “Örgütsel iklimin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, 3. Uluslararası Al-Farabi Sosyal Bilimler Kongresi Kongre El Kitabı, s.89.

Kurtuluş, K. (2010). "Araştırma Yöntemleri", Türkmen Kitabevi, Yayın No: 351, İstanbul, ss.108,186-187.

Kutaniş, Ö. Z. ve Bayraktaroğlu, S. (2002). “Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları, Bir Uygulama”. Akdeniz Ülkeleri Birinci Turizm Kongresi Kitabı, Azim Matbaası, Antalya, s.607.

Lings, I. (2004). “Internal Market Orientation Construct and Consequences”. Journal of Business Research, C: 57, No: 4, ss.407-411

Malhotra N. K. 2010. "Marketing Research", An Applied Orientation, London, s.286.

McCampbell, A. S. (1996). "Benefits Achived Though Alternative Work Schedules", Human Resource Planning, Vol:19.3, 1996, s. 31.

Miner, J. (1992). "Industrial - Organizational Psychology", Mc Graw Hill Int, Singapore, s.119.

Mitchell, T. R. (1982). “Motivation: New Directions For Theory, Research And Practice”, Academy of Management Review, 7(1), s.81.

Mutharasu, S. A. ve Natarajan, K. (2013). “Effect of Internalmarketing- mix on Customer-pyramid-oriented Banking Service Performance: An Indian Experience”, Aims International Journal of Management, C: 7, No: 1, s.41

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C: 15, No: 1, s.1.



Özdemir, G. (2014). “Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı”, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, C: 16, No: 1, s.61.

Özsoy, G. (2019). “Otel İşletmelerinde Kullanılan Motivasyon Araçlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Edirne İli Örneği”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.48.

Pantouvakis, A. (2012). "Internal Marketing And The Moderating Role of Employees: An Exploratory Study", Total Quality Management & Business Excellence, C:23, No:2, ss.177-195.

Papasolomou, I. Ve Vrontis, D. (2006). “Using Internal Marketing to Ignite to Corporate Brand: The Case of the Uk Retail Bank Industry”, Journal of Brand Management, C: 14, No: 1-2, ss.189-194.

Pettijohn, L. S. ve Parker, R. S. ve Pettijohn, C. E. (2001). “Performance Appraisals: Usage, Criteria and Observations”, Journal of Management Development, s.755.

Proctor, T. (2010). “Internal Marketing and its Basis for Sound Customer Relationship Management”, Journal of Management & Marketing in Healthcare, C: 3, No: 4, s.257.

Pugh, D. (1991). “Organizational Behaviour”, Prentice Hall International (UK) Ltd, s.7.

Rafiq, M. ve Pervaiz, A. (2000). “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition Synthesis and Extension” Journal of Services Marketing, C: 14, No: 6, s.453.

Rafiq, M. ve Pervaiz, A. (2002). “Internal Marketing, Model of Internal Marketing: How Internal Marketing Works” Taylor and Francis Group Ebook, C: 4, ss.4-35.

Rafiq, M. ve Pervaiz, A. (2003). “Internal Marketing Issues and Challenges”, European Journal of Marketing, C: 37, No: 9, s.1177.

Reitz, J. (1987). “Behavior in Organizations”, Third Edition, Irwin Inc., U.S.A., s.216.

Robbins, S. P. (1998). "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications", Eighth Edition (International Edition), Prentice Hall-International, New Jersey, s.533.

Ryan, R.M. ve Deci, E. L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being", American Psychologist, ss.68-76

Sabuncuoğlu, Z. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ezgi Kitabevi, ss.19-20.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). "Örgütsel Psikoloji", Ezgi Kitabevi, Bursa, ss.148,168.

Sapançalı, F. (1993). "Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, No: 4, Ankara, s.61.

Sargeant, A. ve Asıf, S. (1998). "The Strategic Application of Internal Marketing An Investigation of Uk Banking", International Journal of Bank Marketing, C: 16, No: 2, s. 69.

Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (1990). "Psychology and Industry Today", Mac Millan, New York, s.334.

Seçer, İ. (2015). "Spss Ve Lisrel İle Pratik Veri Analizi", Anı Yayıncılık, Ankara, s.153.

Seçim, H. (1998). "Halkla İlişkiler", Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, s.69.

Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl 5, No: 1, s.3.

Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions of Empowerment. Journal of Quality Management, C:5, No:1, ss.27-52.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. and Nasaon, S.W. (1997), "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", Journal of Management, Vol: 23, No: 5, s.3.

Sweeney, P. D. ve McFarlin, D. B. (2004). "Social Comparisons And Income Satisfaction: A CrossNational Examination", Journal of Occupational & Organizational Psychology, C: 77, No: 2, s.151.

Taşdemir, D. Ç. (2019). "İş Sağlığı ve Güvenliğinin İşgören Performansına Etkileri ve İş Doyumunun Aracılık Rolü", Gaziantep Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.50.

Taşkın, E. (2009). "Pazarlama Esasları", Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.165.

Tekin, Y. (2018). "Satış Elemanının Örgütsel Bağlılığının Müşteri Odaklılığı Üzerine Etkisi: Seyahat Acentacılığı Sektöründe Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). "Çalışan Memnuniyeti", Epsilon Yayıncılık, İstanbul, ss.28,46,66,71.

Tepe, G. (2003). "Yarı Zamanlı Çalışan Personelin Performansının Değerlendirilmesi ve Uygulamadan Bir Örnek", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.74.

Thomas, K.W. ve B.A. Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", Management Review, Vol: 15, No: 4, s.672.

Toker, B. (2006). "Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri:İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 136.

Tor, S. S. ve Esengün, K. (2011). “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama” KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.55.

Tsai, Y. ve Tang, T. (2008). “How to Improve Service Quality: Internal Marketing As A Determining Factor”, Total Quality Management & Business Excellence, C: 19, No: 11, s.118.

Tsai, Y. ve Wu, S. W. (2011). "Using Internal Marketing To Improve Organizational Commitment And Service Quality", Journal of Advanced Nursing, C:67, No:12, ss.2593-2604.

Tümgan, C. (2007). “Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin”, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.34.

Türk, M. S. (2003). “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Önemi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.78.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, <http://www.tobb.org.tr>, 15 Kasım 2020.

Urk, M. (2015). “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı İle Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Analizinin Düzenleyici Rolü”, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ss.7-49.

Uyargil, C. (1994). “Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması”, MPD, C: 5, No: 19, s.2.

Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, No: 1, ss. 74-75.

Uysal, Ş.(2015). “Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihiçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, Electronic Journal of Vocational Colleges, s.34.

Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). "Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama", Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, C:2, No:1, ss.19

Varey, R. J. (2002). "Marketing Communication: An Introduction to Contemporary Issues", Routledge, USA.

Varey, R. J. ve Lewis, B. R. (1999). "A Broadened Conception of Internal Marketing", European Journal of Marketing, C: 33, No: 9-10, s.928.

Varinli, İ. (2012). "Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar", Detay Yayıncılık, ss.56,109-111

Williams, R. S. (1998). "Performance Management", International Thomson Business Press, s.17.

Wu, M. Y. ve Lee, Y. R. (2011). "The Effects Of Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Attitude On Job Performance Among High-tech Firm", African Journal of Business Management, C: 5, No: 32, ss.12551-12562.

Yapraklı, Ş. ve Özer, S. (2001). "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım İçsel Pazarlama", Pazarlama Dünyası, s.60.

Yarımoglu, K. E. ve Ersönmez, N. (2017). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir kamu Bankası Örneği", Doğuş Üniversitesi Dergisi, C:18, No:1, ss.79-98.

Yaşar, M. (2015). "Uluslararası Hasta Hizmetleri Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Fatih Üniversitesi Hastanesi Örneği", Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.24.

Yıldırım, F. (2002). "Çalışma Yasamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmış Doktora Tezi, s.184.

Yıldız, O. ve Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması", Gazi Üniversitesi Mimarlık Mühendislik Fakültesi Dergisi, C: 23, No 1, s.240.

Yıldız, S. M. (2017). "Sosyal Mübadelenin İçsel Pazarlama Ve İş Performansı Arasındaki Aracılık Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: 19, No: 1, ss.105-118

## EK 1: Katılımcılara Uygulanan Anket Formu

### İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİNE BAĞLI MESLEK KURULUŞLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Sayın katılımcı,

Bu araştırma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bölümü Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketteki tüm ifadeleri okumanız ve boş soru bırakmadan cevaplamanız araştırmanın doğru değerlendirilmesi açısından önemlidir. Çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınız ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

**BÖLÜM 1 - Anketin bu bölümünde demografik sorular yer almaktadır. Bu bölümde edinilen bilgilerin hepsi gizli tutulacak ve sadece analiz amaçlı olarak kullanılacaktır.**

Çalıştığınız meslek kuruluşunun yapısı nedir?

- Ticaret ve Sanayi Odası       Ticaret Odası  
 Sanayi Odası       Ticaret Borsası

Oda/Borsanızdaki çalışan sayısı kaçtır?

- 1-10 arası       11-20 arası       21-30 arası  
 31-40 arası       41-50 arası       51 ve daha fazla

Cinsiyetiniz?

- Kadın       Erkek

Medeni Durumunuz?

- Bekar       Evli

Yaşınız?

- 19 yaş ve altı                       20-29                       30-39  
 40-49                       50-59                       60 ve üzeri

Bu meslek kuruluşunda kaç yıldır çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az       1-5       6-10       11-15       16-20       20 yıldan fazla

En son bitirdiğiniz okul itibariyle öğrenim durumunuz nedir?

- İlk ve orta öğretim                       Lise                      (                      )  
Önlisans  
 Lisans                       Yüksek Lisans                      (                      )  
Doktora

Oda/borsanızdaki göreviniz nedir?

- Genel Sekreter  
 Genel Sekreter Yardımcısı  
 Direktör/Müdür vb  
 Kalite/Akreditasyon Sorumlusu  
 Sicil Personeli  
 Uzman/Uzman Yardımcısı/ Memur ( K Belgeleri, Kapasite Raporları,Dış Ticaret, Basın, Halkla İlişkiler Eğitim, Meslek Komiteleri, Evrak Kayıt, Yazı İşleri vb görevlerde çalışanlar)  
 Destek Personeli (Şoför, Hizmetli, Arşiv Personeli vb)  
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

.....

Aylık kazancınız ne kadar? (Lütfen ikramiye vb yan hakların dahil edilmesiyle oluşan ortalamaya göre cevap veriniz.)

- 0 – 2500 TL                       2501 TL – 5000 TL                       5001 TL – 7500 TL  
 7501 TL – 10000 TL                       10001 TL ve üzeri



<p style="text-align: center;"><b>BÖLÜM 2</b></p> <p style="text-align: center;">Lütfen <b>İşsel Pazarlamaya</b> ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.</p>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Odam/Borsam çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
Odam/Borsam vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.					
Odam/Borsam, çalışanlarını iyi performans göstermesi için hazırlar.					
Odam/Borsam çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade yatırım olarak görür.					
Odamdaki/Borsamdaki çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir.					
Odam/Borsam, çalışanlarına sadece işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil aynı zamanda niçin yapılması gerektiğini de öğretir.					
Odamda/Borsamda çalışanlara işleri öğretmeyle kalınmaz, eğitim de verilir.					
Odamın/Borsamın performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri, çalışanları birlikte çalışmaya teşvik eder.					
Odam/Borsam, örgütün vizyonuna en çok katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.					
Odam/Borsam, çalışanlarının görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlardan topladığı bilgiyi kullanır.					
Odam/Borsam, çalışanlarına üstlendikleri hizmet rollerinin önemini anlatır.					
Odamda/Borsamda mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından dolayı ödüllendirilirler.					
Odamda/Borsamda çalışanlar, üstlendikleri hizmet rollerini yerine getirmeleri için uygun bir şekilde yetiştirilirler.					
Odam/Borsam, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli esnekliğe sahiptir.					
Odamda/Borsamda çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.					

<p style="text-align: center;"><b>BÖLÜM 3</b></p> <p style="text-align: center;">Lütfen <b>İş Tatminine</b> ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.</p>	Son Derece Tatmin edici	Tatmin Edici	Nötr	Tatminsiz	Son Derece Tatminsiz
İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi					
Aldığım maaş ve diğer sosyal hakların miktarı					
İşimin sağladığı kişisel gelişim düzeyi					
İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişilerle iletişim kalitesi					
Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı düzeyi					
İşimi yaparken hissettiğim değer					
İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı					
Yöneticimden aldığım destek ve rehberlik düzeyi					
Yaptığım işin karşılığında aldığım maaşın adil olma düzeyi					
İşimi yaparken düşünce ve davranışlarımdaki özgürlük düzeyi					
Odamdaki/Borsamdaki işimin gelecek güvencesinin seviyesi					
Odamda/Borsamda, çalışma arkadaşlarıma yardım etme şansı					
İşimdeki zorluk miktarı					
Yöneticimden aldığım yönlendirmenin genel kalitesi					

<p style="text-align: center;"><b>BÖLÜM 4</b></p> <p style="text-align: center;">Lütfen <b>İşgören Performansına</b> ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.</p>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşimi yapmak için gerekli becerilere sahibim.					
İşimde iyiyimdir.					
İşimi yapabilmek için sahip olduğum kabiliyetlere güveniyorum.					
İşimi nasıl yapacağım konusunda kendi başıma karar verebilirim.					
Yaptığım iş benim için önemlidir.					
İş yerinde ne yaptığımı önemsiyorum.					
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
İşim güzel bir şekilde ilerliyor.					
Bölümümde olanlar büyük oranda kontrolüm altındadır.					
Yaptığım işlerde çok fazla seçeneğim var.					
Çalışmam için farklı yaklaşımlar seçmekte özgürüm.					
Bölümümde olanlar hakkındaki etkim büyüktür.					
Hedeflerime ulaşıyorum.					

Anket tamamlanmıştır. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

