

**T.C.**  
**KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İŞGÖREN  
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Nur Selin YILMAZ**

**TEMMUZ-2020**

T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İŞGÖREN  
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Nur Selin YILMAZ**

Tez Danışmanı

**Prof.Dr. Gülnur Eti İÇLİ**

**TEMMUZ-2020**

## **BEYAN**

**Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.**

**Nur Selin YILMAZ**

**03/07/2020**

## ÖZ

### İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İŞGÖREN TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yılmaz, Nur Selin

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Gülnur Eti İçli

Modern pazarlama yaklaşımlarından biri olan içsel pazarlama, işletmelerin dış müşteriye kaliteli bir hizmet sunabilmeleri için işgörenlerini bir iç müşteri olarak görmesiyle mümkündür. İçsel pazarlama işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak, örgüte çekilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanması şeklinde özetlenebilir.

Bu çalışmada içsel pazarlama ve iş tatmini kavramının tanımı, kapsamı ve amacı incelenerek içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmine etkisi incelenmiştir. Çalışma nicel bir araştırmadır ve veriler online anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada kartopu örneklem yöntemi kullanılarak 231 tıbbi tanıtım temsilcisine ulaşılmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgulara göre katılımcıların demografik özelliklerine göre içsel pazarlama düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir. İçsel pazarlama ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. İçsel pazarlamanın iş tatmine etkisinde en çok etkileyen alt boyutlar sırası ile vizyon, gelişim ve ödül olarak ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, İç Müşteri, İşgören Tatmini

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING APPLICATIONS ON EMPLOYEE SATISFACTION: A FIELD STUDY**

Yılmaz, Nur Selin

Master, Business Management

Supervisor: Prof. Dr. Gülnur Eti İçli

Internal marketing, which is one of the modern marketing approaches, is possible by businesses seeing their employees as an internal customer in order to provide a quality service to the external customer. Internal marketing can be summarized as satisfying the needs of employees, attracting, motivating and staying in the organization.

In this study, the definition, scope and purpose of the concept of internal marketing and job satisfaction were examined and the effect of internal marketing practices on job satisfaction was examined. The study is a quantitative study and the data was collected by the online survey method. In the study, 231 medical promotion representatives were reached using the snowball sampling method. The data obtained were analyzed using the SPSS statistical program. According to the findings obtained in the research results, the internal marketing levels did not differ significantly according to the demographic characteristics of the participants. A statistically significant and positive relationship was found between internal marketing and job satisfaction. The sub-dimensions that affect the effect of internal marketing on job satisfaction can be expressed as vision, development and reward, respectively.

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Customer, Employee Satisfaction

## İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ.....	1

### 1.BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA.....	2
1.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı.....	2
1.2.İçsel Pazarlamanın Kavramsal Gelişimi.....	6
1.3. İçsel Pazarlama Kavramı Çerçevesinde İç Müşteri.....	11
1.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	15
1.5. İçsel Pazarlamanın Önemi.....	17
1.6. İçsel Pazarlama Modelleri.....	22
1.6.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	22
1.6.2. Grönross İçsel Pazarlama Modeli.....	23
1.6.3. Rafiq ve Ahmed' in İçsel Pazarlama Modeli.....	24
1.6.4. Lings' in İçsel Pazarlama Modeli.....	26
1.6.5. Hizmet Pazarlaması Üçgeni.....	27
1.7. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Dikkate Alınması Gereken Konular.....	29
1.8.İçsel Pazarlama Boyutları.....	34

### 2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ.....	38
2.1. İş Tatmininin Tanımı.....	38
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	41
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	43
2.3.1.Bireysel (Demografik) Faktörler.....	45
2.3.2.İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	49
2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	54
2.5. İş Tatminine Yönelik Literatürde Kullanılan Kuramlar.....	57
2.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	59

2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	59
2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	60
2.5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme) .	62
2.5.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi .....	63
2.5.2. Süreç Teorileri.....	64
2.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	65
2.5.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi.....	66
2.5.2.3. Locke'ın Amaç Teorisi .....	67
2.5.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	68
2.5.2.5. Skinner (Pekiştirme) Teorisi .....	69
<b>2.6. İş tatmininin Ölçülmesi .....</b>	<b>70</b>
2.6.1. Porter İhtiyaç Ve Doyum Ölçeği .....	71
2.6.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire).....	72
2.6.3. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index).....	72
2.6.4. İş Tatmin Ölçeği (Job Satisfaction Scale).....	73
2.6.5. İş Genel Ölçeği (Job In General) .....	73
2.6.6. Mülakat .....	73
2.6.7. Kritik Olay Tekniği.....	74

### 3.BÖLÜM

<b>UYGULAMA.....</b>	<b>75</b>
<b>3.1. Araştırmanın Konusu .....</b>	<b>75</b>
<b>3.2. Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>75</b>
<b>3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklem Seçimi .....</b>	<b>76</b>
<b>3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>	<b>76</b>
<b>3.6. Veri Toplama Yöntemi .....</b>	<b>76</b>
<b>3.7. Araştırmanın Bulguları .....</b>	<b>81</b>
3.7.1. Demografik Özellikler .....	81
3.8. Hipotez Testleri.....	88
4.2.1. İçsel Pazarlama Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farkı .....	88
4.2.2. İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farkı....	98

4.2.3. İş Tatmini ile İçsel Pazarlama Arasındaki İlişki .....	105
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>110</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>134</b>
<b>Ek 1: İçsel Pazarlama ve İş Tatmini Anket Formu .....</b>	<b>134</b>





## KISALTMALAR

**TTT:** Tıbbi Tanıtım Temsilcisi



## TABLolar

<b>Tablo 1:</b> İş Tatmini Tanımları .....	39
<b>Tablo 2:</b> Motivasyon Teorileri .....	58
<b>Tablo 3:</b> Alderfer ve Maslow Teorilerinin Karşılaştırılması.....	63
<b>Tablo 4:</b> İçsel Pazarlama Ölçeğinin Maddelerine Ve Boyutlarına Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	78
<b>Tablo 5:</b> İş Tatmini Ölçeğinin Maddelerine Ve Boyutlarına Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	79
<b>Tablo 6:</b> Ölçek Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	81
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	82
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları .....	82
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları .....	83
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları .....	84
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Kurum Deneyimlerine Göre Dağılımları .....	85
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları.....	86
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Türüne Göre Dağılımları.....	87
<b>Tablo 15:</b> Ölçek Boyutlarının Normallığı İçin Yapılan Kolmogorovsmirnov Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 16:</b> İçsel Pazarlama Ölçeğinin “Gelişim” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi.....	90
<b>Tablo 17:</b> İçsel Pazarlama Ölçeğinin “Vizyon” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi.....	92
<b>Tablo 18:</b> İçsel Pazarlama Ölçeğinin “Ödül” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi.....	94
<b>Tablo 19:</b> İçsel Pazarlama Ölçeğinin Toplam Puanının Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi.....	97
<b>Tablo 20:</b> İş Tatmini Ölçeğinin “İçsel Tatmin” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi.....	99
<b>Tablo 21:</b> İş Tatmini Ölçeğinin “Dışsal Tatmin” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi.....	101
<b>Tablo 22:</b> İş Tatmini Ölçeğinin Toplam Puanının Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi.....	103

**Tablo 23:** İş Tatmini İle İçsel Pazarlama Arasındaki İlişki İçin Yapılan Spearman'rhokorelasyon Analizi Sonuçları..... 105



## ŞEKİLLER

Şekil 1: Müşteri Tanımı .....	13
Şekil 2: İç Müşteri Hiyerarşisi .....	14
Şekil 3: İçsel Pazarlama Modelleri .....	22
Şekil 4: Berry'in İçsel Pazarlama Modeli.....	23
Şekil 5: İçsel Pazarlama Meta-Modeli.....	24
Şekil 6: İçsel Pazarlama Modeli .....	25
Şekil 7: Lings İçsel Pazarlama Modeli .....	26
Şekil 8: Hizmet Pazarlaması Üçgeni .....	28
Şekil 9: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	60
Şekil 10: Geleneksel Görüş ve Herzberg'in Görüşünün Karşılaştırılması... 61	
Şekil 11: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	81
Şekil 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	82
Şekil 13: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	83
Şekil 14: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	84
Şekil 15: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları .....	85
Şekil 16: Katılımcıların Kurum Deneyimlerine Göre Dağılımları .....	86
Şekil 17: Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları .....	87

## GİRİŞ

İşletmelerin rakiplerinden daha başarılı olmalarındaki en önemli etken müşteri ilişkileridir. İşletmelerin karlılığının sağlanmasındaki ortak payda müşterileri çekme, elde tutma ve geri dönüşlerini sağlamakla mümkündür. Özellikle hizmet sektöründe müşterilerin geri dönüşlerini sağlamanın yolu aldıkları hizmetten tatmin olmalarını ve mutlu bir şekilde ayrılmalarını sağlamakla mümkün olacaktır. Müşteri tatmini üzerinde etki eden en önemli faktörlerden biri de hizmeti sunan çalışanların yani iç müşterilerin tutum ve davranışlarıdır. Bu nedenle mutlu ve tatmin olmuş çalışanların müşterilerin de tatmin olmasına ve karlılığın sağlanmasında etkilidir.

İçsel pazarlama, işletme çalışanlarının iç müşterisi gibi gören bir yönetim felsefesidir. İçsel pazarlama konusunda organizasyonun başarısı, dışsal pazarlama başarısının kilit faktörüdür. Burada işletmelere düşen, işgörenlerini müşterisi olarak görmekten ziyade, onları işletmenin ortağı olarak görmek ve bunu da işgörelere hissettirerek içsel pazarlama faaliyetlerinin başarı oranını artırmaktır.

Yapılan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde içsel pazarlama kavramının tanımı, amaçları ve önemi açıklanmış olup iç müşteri kavramından bahsedilmiştir. İçsel pazarlama modelleri ve içsel pazarlama boyutları incelenmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini kavramının tanımı, amaçları, önemi ve iş tatminini etkileyen faktörler ele alınmıştır. İş tatmini kavramının yakından ilgili olduğu motivasyon teorileri ve literatürde kullanılan iş tatmini ölçekleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama kısmında ise anket yöntemiyle nicel bir araştırma yapılmıştır. İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

# 1.BÖLÜM

## İÇSEL PAZARLAMA

### 1.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı

Hizmet sektöründe pazarlanan ürünler, fiziksel ürünlerin aksine daha çok değer yaratan ürünlerdir. Hizmet ürünleri tüketici açısından fayda veya tatmin olarak ele alınır. Sağlanan hizmet ve müşteriler eş zamanlı etkileşim içerisindeyler. Hizmetin kalitesi, çalışanların yalnızca hizmeti sunması değil aynı zamanda çalışanların hizmeti yerine getirme isteğiyle de orantılıdır (Tsai & Wu, 2011).

Hizmet sektöründe, örgüt içinde çalışanlar yani iç müşteriler ile kurumun üretmiş olduğu hizmeti talep eden dış müşteriler sürekli etkileşim halindedir. İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü sağlaması ve devamlılığını sürdürebilmesi için oluşturulan stratejiler, hem dışsal pazarlama hem de içsel pazarlama uygulamalarını ilgilendiren önemli bir faktördür (Özçifçi, 2018). Hızla değişen ve gelişen günümüz rekabetçi iş dünyasında daimi bir avantaj elde etmek isteyen işletmeler için kaliteli hizmet sunmak, müşteri memnuniyetini yüksek tutmak vazgeçilmez unsurların başında gelmektedir. Hizmet işletmeleri çalışanları sürekli eğitmeli ve iletişim becerilerini geliştirmelidir. Çalışanların ihtiyaçları tam zamanında karşılanarak işlerinden memnun olmaları sağlanmalıdır (Pantouvakis, 2012). İşletmelerin en önemli unsurlarından olan müşteri talebi, hizmet kalitesi ve verimliliğin yanı sıra, işgören (iç müşteri) tatmini de işletmenin sürekliliği ve gelişimi adına büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin üstünlük sağlamasında önemli araçlardan birisi de iç ve dış müşteri tatmininin sağlanması ile gerçekleşmektedir. Bunun için; işletme stratejilerinin, iş süreçlerinin ve politikalarının işgörelere uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesiyle sağlanabilmektedir (Naktiyok & Küçük, 2003).

İçsel pazarlama anlayışının odak noktasını iki temel görüş oluşturmaktadır. İlk olarak, işletme içerisinde her çalışan bir iç müşteri olarak kabul edilmelidir. İkinci olarak, iç müşterinin dış müşterilere daha iyi bir hizmet sunabilmesi için iş yerinde mutlu olması gerekmektedir (Işık & Altunoğlu, 2016).

Hizmet pazarlaması, pazarda yer alan tarafların ilişkilerine göre üç unsurdan meydana gelmektedir. İlişkisel pazarlama, dışsal pazarlama ve içsel pazarlamadır. İlişkisel pazarlama, işletme çalışanları ile dış müşteri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu ilişkiyi en yoğun haline getirmek için, hizmet veren işgörenin dış müşteriyle etkili iletişim içerisinde olması, müşteriye adil ve güvenilir davranması, ilişkileri sürekli geliştirmesiyle mümkündür. Bu şekilde çalışanlar, işletme kârlılığının yanı sıra müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamasında da etkili bir faktördür (Gülmez & Kitapçı, 2003). Dışsal pazarlama, işletmenin müşteriye sunacağı mal veya hizmeti geliştirmesi, fiyatlandırması, tutundurması son olarak dağıtımını gerçekleştirmesiyle ilgili olan pazarlama faaliyetleridir (Öztürk, 2017).

Sasser ve Arbeit (1976) içsel pazarlama kavramını tam olarak kullanmasa da, hizmet işletmelerinin en önemli kaynağının iş gücü olduğunu ve başarı anahtarının çalışanların en önemli müşterileri olarak kabul etmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry ve ark. (1976) tarafından çalışanların dış müşterilere devamlı olarak kaliteli hizmet sağlaması sorununa bir çözüm olarak önerilmiştir (Rafiq & Ahmed, 2000).

Kotler ve Keller (2006), içsel pazarlamayı müşterilerin memnuniyeti amacıyla çalışanların eğitim ve motivasyonunu kapsayan bir strateji olarak tanımlamışlardır.

Varey (2002) içsel pazarlamayı iç ilişki yönetimi olarak görerek, iş birliği ve başarı ortamında yürütülen bütünleştirici bir süreç olarak tanımlanabileceğini söylemiştir.

Her kuruluşta insan kaynaklarına ihtiyaç duyulması, herhangi bir kuruluşun nihai başarısında ön koşul olarak görülmelidir. İşletmeler çalışanlarını sunmaya hazır olmadan mükemmel hizmet vaat etmelerinin bir anlamı olmayacaktır. Bunun için içsel pazarlama, çalışanları kurumun iç müşterileri olarak gören ve ihtiyaçlarını karşılayarak dış müşterilere iyi bir hizmet sunmayı ifade eden bir yaklaşımdır. (Foreman & Money, 1995)

İçsel pazarlama, “çalışanların, iç ve dış müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak için, örgüt misyonu ve amaçları doğrultusunda,

takım çalışmasına yöneltilmesi ve hem tedarikçi hem de müşteri olarak dikkate alınması” şeklinde ifade edilmiştir (Yapraklı & Özer, 2001).

İçsel pazarlamanın ana felsefesi işgörenlerin işletmeye bağlanması, kazandırılması, güvenilir ve sadık bir işgören olarak örgütte varolmasını sağlamaktır. Bunun için işgören tatmini oluşturularak sürekli ve kârlı bir iş süreci amaçlanmaktadır. İşletmenin vermiş olduğu hizmete iş gören yönelimini ve ilgisini yükseltmek için işletmenin tüm kademelerdeki ilişkilerini kapsayan, uygulanan süreçlerin tamamıdır (İnal, Çiçek, & Akın, 2008).

İçsel pazarlama, memnuniyeti yüksek ve mutlu müşterileri kazanmanın yolunun tatmin olmuş ve mutlu işgörenin (iç müşteri) varlığıyla mümkün olacağını savunur. İçsel pazarlama uygulamaları, geleneksel pazarlama faaliyetleri için gerekli olan uygun iklimi oluşturacaktır (Çoban, 2007). İçsel pazarlama anlayışına göre; iç müşterinin tatmininin yüksek olması aynı zamanda dış müşterinin memnuniyet ve sadakati ile doğru orantılıdır. İçsel pazarlama konusunda organizasyonun başarısı, dışsal pazarlama başarısının kilit faktörüdür. İçsel pazarlama, örgütün geliştirdiği teknik ve stratejileri iç müşterilere yani çalışanlara uygulamasıdır. İçsel pazarlamaya yeterince önem verilmediği ve ihmal edildiği noktada dışsal pazarlama faaliyetleri de başarısızlığa uğrayacaktır (Yıldız, 2011).

Gronroos (1990)’a göre, içsel pazarlama her şeyden önce “personeli yönetmek için bir felsefe ve hizmet kültürünü geliştirmek ve gerçekleştirmek için sistematik bir yoldur”; bu tanım ile hizmet sektörü çalışanın müşteri odaklılığını vurgulamaktadır.

Michon (1988) başka bir tanım ifade etmektedir; “içsel pazarlama, şirket için faydalı olan fikirleri, projeleri veya değerleri tasarımlarını ve teşvik etmelerini, çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri için iletişim kurmalarını sağlayan bir pazarlama yaklaşımıdır (Bellaouaied & Gam, 2011). İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanın hizmet bilincini ve müşteri odaklı davranışını geliştirmesi gerekmektedir. Çalışanların daha iyi hizmet verebilmesi için içsel pazarlamanın insan kaynakları yönetimine dahil edilmesi gerekmektedir. İçsel pazarlama kavramı çalışan ihtiyaçlarının



karşılanması sonucunda iş tatmini olarak sonuçlanmaktadır. (Bellaouaied & Gam, 2011).

İçsel pazarlama: “firma faaliyetlerini iç müşteri ve dış müşteri tatminini sağlayacak şekilde organize etmek, nihai firma misyonuna ulaşma amacı ile yetenekli personeli istihdam ve muhafaza etmek, firmanın tüm çalışanlarını içsel pazarlama iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yöneltmektir” (Özel, 2012).

Berry ve Parasuraman (1992)’a göre içsel pazarlama “nitelikte çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan iş ürünleri aracılığıyla çalışanların örgüte çekilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır. İçsel pazarlama çalışanlara müşteri gibi davranma felsefesidir ve iş ürünlerini insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendirme hareketidir”.

Proctor (2010) içsel pazarlama kavramını, hem çalışanların hem de müşterilerin kurumsal hedefleri belirlenirken ve bu hedefleri takip ederken eşit önemde davranılması gerektiğini ifade etmiştir.

Çalışanlar örgüt imajını dış çevreye yansıtan en önemli unsurlardan biridir. Dış müşteri, çalışanların tutum ve davranışlarından örgütün hizmet odaklı olup olmadığı konusunda bir yargıya ulaşabilmektedir. İçsel pazarlama dış müşteriyi yüksek memnuniyet düzeyine ulaştırma yolunun, iç müşterinin tatmin seviyesiyle alakalı olduğunu vurgulamaktadır (Çoban, 2007).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere içsel pazarlama örgüt müşterilerini ikiye ayırmaktadır. İç müşteri, örgüt içerisindeki çalışan personel ve dış müşteri, hizmetin ulaştığı nihai tüketicidir. İçsel pazarlama anlayışı hizmeti sunan iç müşteri yani çalışanlarına, hizmeti talep eden nihai tüketici yani dış müşterilerle aynı oranda önem vermektedir. Pazarlama faaliyetlerinin çalışanlara da uygulanmasıyla örgüt amaçları doğrultusunda hareket eden, müşteri odaklı, müşteri sadakatini sağlayan iç müşterilerin örgüt içerisinde yer alması sağlanmaktadır. İç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin yerine getirilerek memnuniyet seviyelerinin yüksek tutulması aynı zamanda dış müşterinin alacağı hizmetten memnun kalmasında doğrudan etkileyecektir (Özel, 2012). Sonuç olarak, çalışanlar (iç müşteri) içsel pazarlama faaliyetlerinin meşru bir odak noktasıdır (Lings & Greenley, 2010).

## 1.2.İçsel Pazarlamanın Kavramsal Gelişimi

Pazarlama, müşteriler için değer yaratırken aynı zamanda işletmeler için kâr sağlamaktadır. Pazarlama 1970'li yıllardan önce işletmelerin ürün ve hizmetleri kazanç karşılığı satma çabası olarak görülmüştür. Sanayi devrimi ile başlayan üretim döneminde talep fazla, üretim az olduğundan üretilen ürünleri kolayca satıldığı için pazarlamayla ilgili bir problem yaşanmamaktaydı (Tekin & Zerenler, 2016).

Üretim anlayışı döneminde tüketiciler kolay ulaşabildikleri ve pahalı olmayan ürünleri tercih etmekteydiler. Bu dönemde firmalar yüksek verimlilik sağlayarak düşük maliyetle ürün üretmeye odaklanmaktadırlar (Kotler, 2000). İşletmelerin pazarlama bölümlerinin yeterince gelişim göstermediği yönetim anlayışı “ne üretirsem onu satarım” şeklinde özetlenebilmektedir. Henry Ford 1910'lu yıllarda siyah renkli tek model araçları üretirken “müşteri istediği renkte arabayı seçebilir, siyah olmak şartıyla” sözleriyle bahsedilen dönemi en iyi biçimde özetlemiştir (Mucuk, 2010).

Pazarlama yaklaşımının ikinci dönemi olan satış odaklı dönemde pazarda rekabetin artmasıyla üreticiler artık ürünlerinin satışında önemli zorluklar yaşamaya başlamışlardır. Müşterinin ihtiyaçları göz ardı edilmekte ve satıcının ihtiyacı ön plana çıkmaktadır (Blythe, 2001). Ürün anlayışı dönemi yerini kârlı satış yapma dönemine bırakmıştır. Bu dönemde “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” düşüncesi hâkimdir. Yalnızca iyi ürün üretmenin yeterli olmadığı fark edilmiş ve satış için yoğun bir tutundurma çabalarına yönelim başlamıştır (Yılmaz, 2016). Bu nedenle işletmeler stoklarını azaltmak ve mallarını satmak için reklam ve kişisel satış kullanmaya yönelmişlerdir (Keelson, 2012).

Üretici firmaların artmasıyla işletmeler ürettikleri ürünleri satmakta zorlanmışlar ve stoklar yığılmaya başlamıştır. Pazarda oluşan rekabet işletmelerin baskıcı satış yöntemleriyle ürünlerini satma anlayışı yerini modern pazarlamaya bırakmıştır (Tekin & Zerenler, 2016). Modern pazarlama işletme amaçlarının da göz önünde bulundurularak sektörde var olabilmeleri için tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının tatminine yönelmiş ve

pazarlama anlayışının önemi fark edilmiştir. Müşterilere daha iyi hizmet vererek kârlılığı sağlamak temel hedef olmuştur (Pride & Ferrel, 2015).

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte rekabet artmıştır. Müşteri sadakati, müşteri memnuniyetinin devamlılığı ve daha iyi hizmet verebilmek için yeni pazarlama yaklaşımları literatürde var olmuştur. Modern pazarlama anlayışıyla işletmeler müşteri odaklı düşünerek devamlılığını sağlayarak kâr elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Ödemiş & Hassan, 2019). İşletmelerin dış pazarda da başarılı olabilmesi, varlığını sürdürebilmeleri için iç pazarda yapmış olduğu çalışmalar ve stratejiler son derece önem arz etmektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi, rekabet koşulları pazarlama anlayışının değişmesine yol açmaktadır (Gülşen, 2010). Hizmet pazarlaması kavramının 1980’li yıllardan itibaren tüm dünyada benimsenmesiyle içsel pazarlama kavramı literatürde yerini almıştır. Berry (1981)’de bankada çalışan elemanları ‘iç müşteri’ olarak tanımlamış ve iç müşteri tatmininin dış müşteriye olan etkisini doğrudan vurgulamak üzere içsel pazarlama kavramını kullanmıştır. Şirketlerden mal veya hizmet satın alan müşteriler (dış) şirketlerden “iş” alan müşterilerden (iç) ayrı tutulamaz. Buradan hareketle tüm şirket çalışanları iç müşteriler olarak kabul edilmektedir (Varey, 1995).

İçsel pazarlama, çalışanlara pazarlama felsefesini ve uygulamalarını uygulayarak mümkün olan en nitelikli kişilerin istihdam edilmesi ve mümkün olan en iyi işi yapmaları sağlanarak örgütte kalmalarını beklemektedir. Bu nedenle, içsel pazarlama ifadesi, çalışanlara yönelik pazarlamayı ifade etmektedir (Greene, Walls, & Schrest, 1994).

İçsel pazarlama çalışan gelişimi için çok yönlü bir kavramı ifade etmektedir. Kapsamlı bir içsel pazarlama programı, çalışanların işe alımı, eğitimi, tatmini, iletişimi ve elde tutma çabalarıyla ilgilidir (Tansuhaj, Randall, & McCullough, 1988).

Rafiq ve Ahmet (1993) literatürde içsel pazarlama kavramının ne olduğu, kimin ve nasıl uygulanması gerektiğiyle ilgili karışıklığın söz konusu olduğunu belirtmiştir. Geçmişte içsel pazarlama kavramına bakıldığında, içsel pazarlamanın işletmenin tamamına değil belirli bir bölüm veya gruplara uygulandığını söylemek mümkündür (Pitt & Foreman, 1999).

İçsel pazarlama ile ilgili ilk çalışmalar; çalışanı iç müşteri olarak, işleri ürün olarak görmekte ve çalışanların ürünler aracılığıyla taleplerini karşılamayı amaçlamaktadır. Sonraki yıllarda tanımlar çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti, müşteri odaklılık ve stratejilere değinmektedir (Longbottom, Jr., Chourides, & Murphy, 2006).

İçsel pazarlama kavramının daha geniş çaplı uygulama alanının olması göz önünde bulundurularak daha sonraki yıllarda yeni bir tanım önerilmiştir. İçsel pazarlama, değişime karşı oluşabilecek örgütsel direncin kırılmasını sağlamak ve motive olmuş çalışanlar yaratarak müşteri memnuniyetini sağlamak için; çalışanları kurumsal stratejilerin en iyi şekilde uygulanmasına yönelik motive etmek ve koordine etmek için kullanılmak üzere planlanmış bir çabadır (Rafiq & Ahmed,2000)

İçsel pazarlama kavramının kavramsal gelişimine bakıldığında, “işgören tatmini aşaması, müşteri odaklılık aşaması, strateji uygulama ve değişim yönetimi aşaması” üç ayrı ama iç içe geçmiş konular olarak varlığını göstermektedir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır. (Rafiq & Ahmed, 2000).

- **İşgören Tatmini Aşaması**

Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını zamanında karşılanması, işgören motivasyonunun yüksek tutulması ve işletme amaçlarının göz önünde tutularak işgöreni takım çalışmalarına yöneltilmesinin sağlanması içsel pazarlamanın gereklerindedir. Bunun için iç müşteri tatmini sağlanıp, iyi çalışanları elde tutmak içsel iletişim ve müşteri bilinçliliği ile amaçlanmaktadır (Salem, 2013). İç müşteriler yani çalışanlar işletmelerin ilk pazarlarıdır. İçsel pazarlama kavramının kilit noktası işletme içindeki iç müşterilerin aynı dış müşterilerde olduğu gibi tatmin edilmesidir. İşletmenin daha iyi bir konumda olması için iç müşterilerin tatmin düzeylerini yüksek tutarken dış müşterilerin istenilen kalitede hizmet sunarak memnuniyetinin sağlanmasıdır (Candan & Çekmecioğlu, 2009). Tüm işletmelerde olduğu gibi asıl hedef pazar payını büyütürken kârlılığın sağlanmasıdır. Bu başarıda “mutlu müşteriler için mutlu çalışanlar” algısıyla gerçekleşmektedir. Hizmet kalitesinin iyileştirmenin yolu çalışan memnuniyetinin sürekliliğinden

geçmektedir. Çalışan tatmini kavramı, çalışanların yalnızca ifa ettiği iş ile ilgili olmayıp daha geniş bir kapsamda çalışanın işi ve işletmenin geneli ile ilgili pozitif duygusal tutumlarını içermektedir (Kaya, 2014). Çalışanın işletmeye, çalıştığı işe ilişkin değerlendirmelerinin ışığında ulaştığı duygu durum, tutum çalışan memnuniyetini ifade eder.

Çalışanları müşteri olarak görmek birkaç sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlk olarak, çalışanların sattıkları ürünler çalışanlar tarafından istenmeyip olumsuz sonuçlar doğurabilir. İkinci olarak, çalışanların ürünleri seçebilme şansı ellerinde olmayabilir. Üçüncü olarak, çalışanları istemedikleri ürünleri kabul etmek için zorlanabilirler. Dördüncü olarak, tatmin olmuş çalışanları istihdam etmenin maliyeti işletme için yüksek değerde olabilir. Son olarak ise işletmelerin çalışanları müşteri olarak görmesi, dış müşterilerin ihtiyaçlarını ikinci plana atmasına neden olabilir. Bu sorunsallar ikinci aşamaya geçişin sebebidir (Ahmed & Rafiq, 2002).

- **Müşteri Yönlülük Aşaması**

Müşteri yönlülük, müşteriler ile sürekli iletişim içerisinde olarak, yakınlık sağlayarak var olan sorunların çözümü ve ortaya çıkabilecek muhtemel sorunları önleyerek, müşterilerin ihtiyaç ve istek tahmininde bulunulmasıdır. Aynı zamanda dış çevrede gelişen teknolojik, ekonomik, politik olayların işletme ve diğer pay sahiplerinin çıkarları göz önünde bulundurularak, müşteri değerinin farkında olup, işletme için uzun dönemde sürekliliğin ve kârlılığın sağlanması olarak da tanımlanabilmektedir (Arslanoğlu, 2018).

İşletmeler, yapmış oldukları faaliyetler ile müşterilere öncelik göstermenin oldukça önemli olduğunu savunmaktadırlar. Bunun için (Zairi, 2000);

- Müşteri odaklılık, belge üzerinde kalmamalıdır.
- Müşteri odaklılığı ifade eden kavramların, uygun ve uygulanabilir bir şekilde olması için üst yönetimin dikkatle incelemesi gerekmektedir.

- Müşteri odaklılık bir niyet ifadesi anlamına gelmektedir. Örgütün durağanlığa karşı olduğu ve yeni yönetim kavramlarını uygulamaya hazır olduğu anlamındadır.

- Müşterilere iyi bir hizmet vermeyi ve işlerin en başından doğru yapılmasına olanak tanıyacak yeni sistem ve süreçlerin oluşturulması manasına gelmektedir.

- Müşteri odaklılık, bir gelişim sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte fazlasıyla itina ve çaba göstererek sabır ile gerçekleşecektir.

- Müşteri odaklılık, maksimum performans ve işletmelerin büyük başarılarına ulaşmasını ifade eden bir düşünce yöntemidir.

Çalışanları yalnızca motive etmek işlerini daha etkin yapmaları için yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların satış hedefli olmaları sağlanmalıdır. İçsel pazarlama ile ilgili tanımlar yapılırken çalışanları müşteri yönlü ve satış hedefli olmaları için motive edebilmek için pazarlama yaklaşımlarından faydalanılması önem kazanmıştır. Bu aşamanın temel konusu, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilen müşteri odaklı işgörenlere sahip olabilmektir (Tuncay, 2009).

- **Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması**

İçsel pazarlama konusunu ele alan bazı yazarlar tarafından strateji ve değişim aşamasının bir araç olarak görülmesiyle başlamıştır. İçsel pazarlama, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışanların yönlendirilmesi, motive edilmesi ve eğitilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. İçsel pazarlamanın örgüt içerisinde bütünleşmeye yardımcı olan bir sistem olabileceğine ilişkin görüşlerin artması bu kavramın uygulanabilir olması yönünde gelişimini desteklemiştir. Bu gelişimle birlikte içsel pazarlama, değişime olan direncin kırılmasını sağlayan, bölümler arasındaki sürtüşmeyi azaltan bir sistem olarak benimsenmeye başlanmıştır (Ay & Kartal, 2003).

Strateji uygulama, işletmelerin uzun vadede hedeflerinin oluşturulması ve gerçekleştirilmesine yönelik sistemli bir yaklaşımdır. İşletmeler stratejik planlamalarını gelecek amaçlarını belirledikten sonra yapabilirler. Stratejik planlama, işletmenin yıllık hedeflerinin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Bu planlama ile işletmelerin yıllık

hedefleri, bu hedeflere ulaşabilmek için hangi kaynakların kullanılması gerektiği, olası durumlarda alınması gereken tedbirler saptanabilir (Arslanoğlu, 2018).

Bu aşamada içsel pazarlamanın rolü; “Kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışanları birleştirme, motive etme, eğitme ve çalışanın örgüt değer bilincinin yanında örgüt içinde kendi yerini fark etmesini sağlayan bir süreçtir”. Bu bakış açısı hizmet pazarlamasında ortaya çıkan daha sonra ürün pazarlamasında da faaliyete geçirilebilecek bir pazarlama stratejisi olarak genelleştirilmiştir (Rafiq & Ahmed, 2000).

Değişim yönetimi, hızla gelişen ve sürekli bir değişimin içinde olduğumuz günümüz koşullarında önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için değişim yönetimini etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Strateji veya politikaların keşfedilmesi sürecin tamamlandığını göstermez. Değişim yönetiminin ve strateji çalışmalarının sürekli hale gelmesi ve uygulanıyor olması oldukça önemlidir. Ancak bu sayede başarının sürdürülmesi mümkün olacaktır (Yüksel, 2016).

İçsel pazarlamanın kavramsal gelişim aşamaları üç başlık altında açıklanmıştır. İçsel pazarlamanın kavramsal olarak varlığından söz edilebilmesi için ilk olarak işgörenlerin tatmin edilmesinin gerekliliği ardından müşteri yönlü yaklaşımın benimsenmesinden bahsedilmiştir. Öncelikli olarak iç ve dış müşterilerin tatmin edilmesi ile birlikte örgütlerin değişim yönetimi ve ardından stratejilerinin uygulamasıyla örgüt sürekliliği sağlanmakta ve içsel pazarlama kavramı böylece ortaya çıkmaktadır.

### **1.3. İçsel Pazarlama Kavramı Çerçevesinde İç Müşteri**

Hizmetlerin soyut olması verilen hizmeti standartlaştırmayı ve kalitesini tanımlamayı güçleştirmektedir. Hizmetlerin üretim ve tüketimleri eş zamanlıdır ve türdeş değillerdir. Üretim sürecinde müşteri ve hizmeti sunan çalışanın doğrudan katılımı söz konusudur. Bu özellikler nedeniyle hizmeti sunan iç müşterinin, dış müşterinin hizmet kalitesini değerlendirmesinde büyük payı vardır (Aras, 2007).

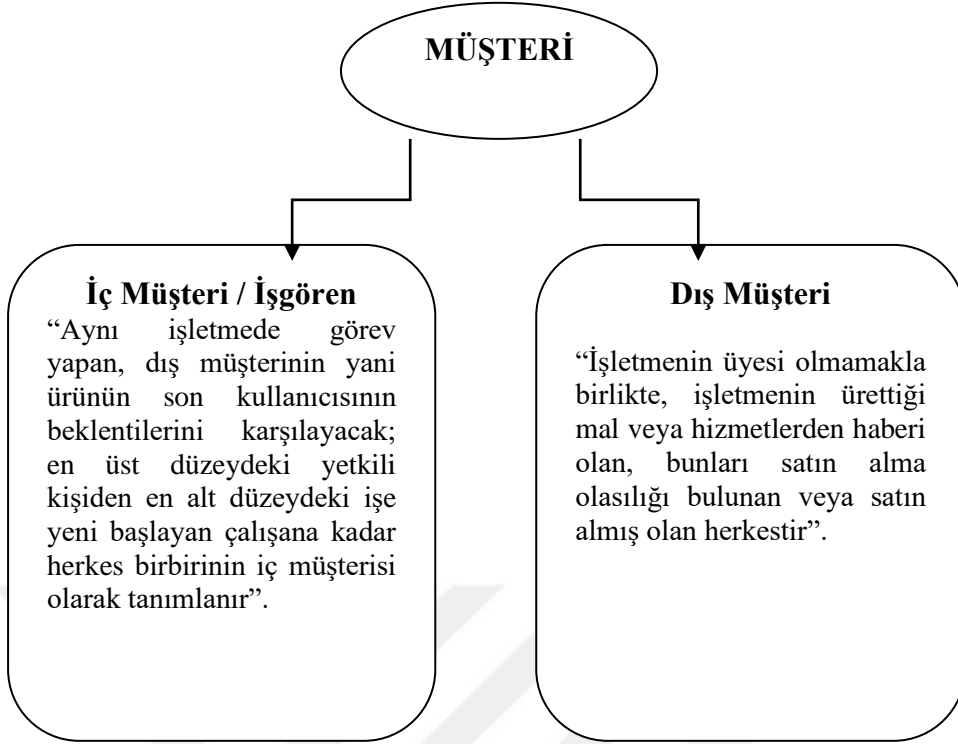
İçsel pazarlama kavramının altında yatan iki temel fikir ortaya çıkmıştır. İlk olarak, "kuruluştaki herkesin bir müşterisi vardır". İkinci temel fikir, iç müşterilerin nihai müşteriye etkili bir şekilde hizmet verebilmeleri için işlerinde mutlu olmalıdırlar. "İçsel pazarlamanın temel önermesi, memnun çalışanların (veya iyi hizmet veren iç müşterilerin) memnun müşterilere (veya iyi hizmet verilen dış müşterilere) yol açmasıdır" (Fisk, Brown, & Bitner, 1993).

İçsel pazarlama, çalışanları iç müşterileri olarak, işleri de iç ürünler olarak görmektedir. Dış pazarlamada da olduğu gibi ürünleri iç müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak şekilde tasarlamaya çalışmaktadır. (Greene, Walls, & Schrest, 1994).

İçsel pazarlama kavramının merkezinde, çalışanların bir organizasyon içinde bir iç pazarı temsil ettiği düşüncesi vardır. Bu iç pazar, kurumsal hedeflere ulaşmak için bilgilendirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi gereken segment(ler) olarak kabul edilebilir (Papasolomou-Doukakis, 2002)

Başlangıç olarak iç müşteriyi en iyi şekilde tanımak içsel pazarlamanın ilk aşamasıdır. İç müşteri, mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ya da dolaylı olarak bu ürünlerin dış müşteriye ulaştırılması süreçlerinde işletmeye katkı sağlayan işletme çalışanlarının tümüdür (Toksarı, 2012). İşletmede çalışan üst yöneticilerden alt çalışanlara kadar herkesin müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin farkında olup pazarlama plan ve stratejilerini uygulamada üzerlerine düşen görevleri hassasiyetle yerine getirmesi gerekmektedir. Bu şartlar sağlandığında iç müşterilerin (çalışanlar) beklentisi karşılanmış olup yalnızca bölümler arası değil, hem çalışanlar hem de yönetim arasında etkin bir süreç oluşmaktadır (Dündar & Fırlar, 2006).





Kaynak: (Pekmezci, Demireli, & Batman, 2008)

İçsel pazarlama, firma çalışanlarının iç müşteri haline geldiği kavramını benimser. Dış müşteriler gibi iç müşterilerinde tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları vardır. Böylece, iç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan yönetim sayesinde, çalışanlar daha motive olurlar ve bu amaca bağlı kalırlar, bu da dış müşterilere iyi hizmet vermelerini sağlar (Barnes, Fox, & Morris, 2004).

Kurumsal bir yapıya ulaşmak isteyen işletmelerin en önemli unsurlarından biri; iç müşteri tatminini yaratarak dış müşteri tatminini sürekli hale getirmektir. İç müşteri memnuniyetini sağlamadan dış müşterileri memnun etmeye çalışmak bir noktadan sonra işletmeyi sınırlandıracaktır. İçsel pazarlama mekanizmasının süreklilik kazanması için motive olmuş çalışanları işletmeye kazandırmaktan geçmektedir (Yücel & Sayiner, 2018). İçsel pazarlamanın bir unsuru olarak iç müşterilerin hiyerarşisi aşağıdaki şekilde açıklandığı gibidir.



**Şekil 2:İç Müşteri Hiyerarşisi**

Kaynak:(Doğan & Kılıç, 2008)

Şekil 2’de gösterildiği üzere iç müşteriler aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırmıştır (Doğan & Kılıç, 2008);

**Aday Çalışan:** İleri bir zamanda işletme çalışanı olmak için başvurmuş, işletmenin aday kotasındaki çalışanlardır.

**Çalışan:** İşletmeye yeni dahil olan, işletmeyi yeni tanımaya başlayan çalışandır.

**Düzenli Çalışan:** İşletmeye kabul edilen, yönetim ve diğer personelle daimi iletişim halinde olan fakat işletme yanlısı olmayan bir tutum sergileyen çalışandır.

**Destekleyen Çalışan:** İşletmede çalışmaktan mutlu olan ve işletmeye bağlılık hisseden bu nedenle çalışmakta olduğu işletmeyi destekleyen çalışandır.

**Sadık Çalışan:** Çalıştığı işletmeyi başka kişilere tavsiye eden, işletme hakkındaki olumlu düşüncelerini sürekli olarak çevresine aktaran çalışandır.

**Ortak Çalışan:** İşletmeyi kendi ortağı gibi gören ve işletme çıkarları ile kendi çıkarlarını bir bütün olarak düşünen çalışandır.

İşletmelerin temel var oluş nedeni olan kâr etme amacını gerçekleştirecek unsurlar içerisinde, işletmelerin elinde olan kaynaklar düşünüldüğünde yeri başka bir kaynakla doldurulamayacak olan tek varlık; iç müşteridir (Yücel & Sayıner, 2018).

Kalitenin değerlendirilmesinde hakem olan dış müşteridir. İç müşteri ise değer üreticisi olduğu için hizmet kalitesi nihayetinde iç ve dış müşteriler tarafından yürütülür (Çatı, Uludağ, & Kızıltoprak, 2017).

#### 1.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İşletmeler hedeflerini belirlerken ve bu hedefler doğrultusunda faaliyet gösterirken hem müşterilere hem de çalışanlara verilen değer eşit bir şekilde yansıtılması gerekmektedir. İçsel pazarlamanın başarısı aynı zamanda başarılı bir dış pazarlamanın ön şartı olarak görülebileceğinden, ürün ve hizmetleri dış müşteriye pazarlama girişiminden önce gelmelidir. Çalışanlar, işletmelerin beklentisi olan müşteri odaklı bir anlayışın karşılığında istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedir (Proctor, 2010).

İçsel pazarlamanın en büyük itici gücü, işgörenlerin yönetimin kendilerine ve ihtiyaçlarına önem verdiğini hissetmelerini sağlamaktır. Bununla birlikte, içsel pazarlama kavramının başarılı bir şekilde uygulanması “örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş tatmini ve işe katılım” olmak üzere çalışanlarına yönelik olumlu tutumlara dönüşmektedir (Ewing & Caruana, 1999)

İçsel pazarlama, çalışanları kuruluşun en değerli varlığı olarak görüp onlara iç müşteri olarak davranarak, kuruluşun rekabet avantajı kazanması ve hedeflerine ulaşmasını amaçlamaktadır (Papasolomou-Doukakis, 2002).

Hizmet işletmelerinde hizmeti sunan çalışanların göstermiş oldukları tutum ve davranışlar dış müşterinin, hizmet kalitesini değerlendirmesi açısından önemli bir unsurdur. İçsel pazarlama ile çalışanların takım ruhunu hissetmesini diğer çalışanlar ile ortak hareket etmesini aynı zamanda işletme amaçlarını içselleştirip kabul etmesini kolaylaştıracağı söylenebilir (Atay, Soyulu, & Yıldırım, 2017). Çalıştığı işletmede kendini güvende hissetmeyen, mutsuz ve moralsiz, sürekli sorunlar yaşayan çalışanların işgücünün verimli olması ve dış müşteriye kaliteli hizmet anlayışını aktarması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle içsel pazarlama sürecinde iç müşteri (çalışan) memnuniyeti üzerinde durulmuştur (Demir, Usta, & Okan, 2008).

İçsel pazarlamanın temel amacı, dış müşteri tatminini olabilecek en üst seviyede tutmaktır. Çünkü işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonucu dış müşterinin memnuniyetini sağlamaktır. İşletmeler bu memnuniyeti sağladıklarında müşterilerin sadakati ve bağlılığı artacaktır. Sonuç olarak işletmelerin pazardaki payı, kârlılığı gibi asıl amaçlarında olumlu bir artış

olacaktır. Mevcut müşterilerin elde tutulması, yeni müşterilerin işletmeye kazandırılmasına oranla daha hızlı ve daha az maliyetli bir süreçtir. Bunu sağlamanın yolu ise içsel pazarlama mekanizmasının temel ilkeleri esas alındığında müşteri yönlü örgüt kültürünü benimsenmesi sağlanarak, nitelikli çalışanları işe alarak, çalışanları eğiterek, iç müşterilerin tatmini ve etkin iletişimi sağlayarak oluşturulabilir (Urk, 2015).

İç pazarlamanın uygulanmasının, bir kuruluşun dış pazarda başarılı olabilmesi için iç pazarda başarılı olması gerektiği gerçeği ortadadır. İç pazarlama perspektifi, hem çalışanlara hem de müşterilere ihtiyaçlarını karşılamak için aynı özveriyle davranarak, çalışanlara görev çağrısının ötesinde ekstra iş yapma konusunda ilham verebileceğini ve harika bir organizasyonun kurulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olabileceğini savunmaktadır (Papasolomou-Doukakis, 2002).

İçsel pazarlama, kuruluşun insan kaynaklarını pazarlama perspektifine göre yöneten bir felsefe olarak tanımlanmıştır. Bu felsefe kuruluşun yönetim sürecini iki şekilde entegre ederek çalışır (George, 1990):

1. Her seviyedeki işgörenin, işin çeşitli faaliyet ve kampanyalarını müşteri odaklılığı destekleyen bir ortamda anlamasını ve hızlandırmasını sağlamak.

2. İşgörenlerin tamamının hizmet odaklı bir yaklaşımı benimseyerek, faaliyet göstermeye hazır ve istekli olmasını sağlamak.

Bu felsefenin temeli yönetimin, çalışanlarının müşterilerle harika bir iş yapmasını istemesidir. Kuruluşun dış pazar ile ilgili hedeflere ulaşmada başarılı olabilmesi için içsel pazarlama kavramı, çalışanların en iyi hizmet anlayışı için motive olduğu ve müşteri odaklı davranması gerektiğini belirtir (George, 1990).

İçsel pazarlamanın yukarıda bahsedilen esas amaçları haricinde diğer amaçları aşağıdaki gibidir (Varey & Lewis, 1999):

- Kurumsal ve kişisel yönlendirme sağlayarak işletmedeki nitelikli işgörenlerin örgüte olan sadakatini arttırmak,
- Yönetim ve işgörenler arası uyumu sağlamak ve motivasyonunu arttırmak,

- Rekabet edebilir bir hizmet anlayışı için; sürekli değişim içinde olan teknolojik, politik ve ekonomik çevreye uyumlu ve kaliteli bir yönetim biçimine sahip olmak,
- İç ve dış müşterilere hitap eden bir marka oluşturmak,
- Araştırmaya, kişisel becerileri geliştirmeye ve sorumluluk almaya dayalı strateji oluşturmak,
- Verimliliği arttırmaktır.

İçsel pazarlama çalışanların olağan faaliyetlerinin beraberinde, iş planlama süreçlerine de dahil olmalarına şans tanınmasını önermektedir. İşgörenler böylece işletmenin genel amaçları ile bireysel çalışma amaçlarının nerelerde örtüştüğüyle ve nasıl birlikte yürütülebileceği ile ilgili derinlemesine bir anlayışa sahip olacaklardır (Keller, Lynch, Ellinger, Ozment, & Calantone, 2006).

### **1.5. İçsel Pazarlamanın Önemi**

Başarılı bir içsel pazarlama mekanizması, işletmelerin başarılı sonuçlar ortaya koyarak sektörde önemli bir noktada yerini koruyabilir. İşletmelerin sektörde avantaj elde etmek ve müşterilerine kaliteli hizmeti verebilmek için içsel pazarlama uygulamalarını etkin bir şekilde hayata geçirmesi gerekmektedir. Çalışanların yapmış olduğu işin niteliği, çalışma şartları, ücret, terfi gibi değerler ile işletmenin bunları karşılama derecesinin algılanması memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak görülebilir (Yoldemir, 2015).

Eğer çalışanlar ekonomik ve sosyal açıdan bir tatmin hissetmezlerse bu durumda beklentilerini karşılayacak farklı bir işletmeye geçmek isteyebilirler. İçsel pazarlama işte bu aşamada önem kazanmaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları sayesinde personel devir hızı olarak ifade edilen işten ayrılma oranlarında azalma mümkün olabilmektedir. Çalıştığı işten tatmin olan işgören büyük olasılıkla mevcut işinde çalışmaya devam edecektir (Efe, 2016).

İşverenler çalışanlarına memnun olacakları iş deneyimleri sunarak karşılığında çalışanların uzmanlığını ve bağlılığını kazanmalıdır. İnsan kaynakları yöneticisi çalışmalarını sağlamak için pazarlama müdürü ile

yakın işbirliği içinde olmalıdır. İçsel pazarlama ve insan kaynakları birbirinden farklıdır ancak uygulamada başarılı sonuçlar elde edilmesi için birlikte çalışmak zorundadırlar (Farias, 2010).

Stauss ve Hoffmann (2000), içsel pazarlamanın, motive olmuş ve müşteri odaklı çalışanlar elde etmek ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için çok önemli bir başarı faktörü olduğunu söylemiştir.

Bir işletmede çalışan memnuniyeti yüksek düzeyde ise bu işletmede çalışanlar doğal olarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için daha istekli olmaktadır. Bu durumda da çalışanları memnun olan işletmelerin müşterileri de belirgin bir şekilde memnun olmaktadır (Chen & Wu, 2014).

İçsel pazarlama anlayışının başarılı gelişimi için örgütlerin aşağıdaki adımlara dikkat etmesi gerekmektedir (İnal, Çiçek, & Akın, 2008);

- Hizmet merkezli bir çalışma ortamı oluşturma,
- Çalışanları geliştirmek için yapılması planlanan maliyetlerin “yatırım” olarak görülmesi,
- Dış müşteri tatminini sağlamak için personele eğitim verilmesi ve sorun çözümünde oluşabilecek engellere zamanında müdahale edilmesi,
- Müşteri tatminini sağlamaya yönelik ödül sistemi oluşturma,
- Ürün ve hizmetlerin dış müşterilerden önce iç müşterilere pazarlanması,
- İçsel pazarlama uygulamalarını stratejik yönetimin bir unsuru olarak görme,
- Kurum içi bilgilerin çift taraflı akışına izin verilerek karar alma sürecinde katılımın sağlanması,
- Yönetim ve yöneticilerin, içsel pazarlama sürecine aktif bir şekilde destek vermesi.

İçsel pazarlamanın sağlayacağı faydalar dört başlıkta toplanabilir; hizmet kalitesinde artış, işgören tatmin seviyesinde artış, düşük işgören devir hızı, organizasyon içindeki pozitif yönlü ilerleyişi sağlayacak olan değişimi yaratmaktır (Arnett, Laverie, & McLane, 2002).

- **Hizmet Kalitesinde Artış**

Hizmet ve ürün seçeneğinin oldukça fazla olduğu günümüzde müşteriler seçimlerini hizmet kalitesi ve değer algılarına göre gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle işletmenin başarılı olması müşteri tatmini kavramıyla birlikte düşünülmelidir (Naktiyok & Küçük, 2003).

Hizmet yönlü yönetim şeklinin ve liderliğinin geliştirilerek bu kültürün işletmenin tüm birimlerine yayılması sağlanmalıdır. İşletme yönetimi, çalışanları müşteri odaklı ve hizmet kalitesini yükseltme amaçlı düşünmeye teşvik etmelidir (İnal, Çiçek, & Akın, 2008).

Hizmet kalitesi oldukça önemli bir konudur. Çünkü işletmeler iç ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamada içsel yeteneklerine güvenir. Bu alanda yapılan örnek olay incelemelerinde hizmet kalitesinin çalışan memnuniyetini sağladığı bu nedenle çalışanların daha yüksek kalitede dış müşteriye hizmet sunmalarına neden olduğunu savunmaktadır. Çalışanların pozitif duygulara sahip olması aynı zamanda dış müşterilerde de benzer etkiler yaratabilmektedir. Hizmet kalitesinin yüksek olması pazar payında artış, maliyet tasarrufu, kârlılık gibi faydaları da beraberinde getirmektedir (Opoku, Atuobi-Yiadom, Chong, & Abratt, 2009).

- **İşgören Tatmin Seviyesinde Artış**

Çalışanın gösterdiği performansı belirleyen en önemli faktörlerden biri de iş tatminidir. Locke (1976) bu kavramı, “bireyin kendi hayatını ve tecrübelerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnun edici ve pozitif duygusal durum” şeklinde tanımlamaktadır (Başaran, Büyükyılmaz, & Çevik, 2011). İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanlara uygulanması ile nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılmasına, müşteri odaklı ve performansı yüksek çalışanların oluşmasına aynı zamanda işletme amaçları doğrultusunda hareket eden çalışanların ortaya çıkması sonucunu doğuracaktır. Çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması, ihtiyaçlarının karşılanması, işletme içerisinde bütünlüğün sağlanması, çalışanların süreçlere dahil edilmesi içsel pazarlamanın etkinliğini arttırmaktadır (Yüce & Kavak, 2017).

Müşteri odaklı çalışanlar bir varlıktır. Bu nedenle işletmeler, tatmin edici insan kaynakları politikalarıyla çalışanları elde tutmaya çalışılmalıdır. Yöneticiler tarafından fikirlerine önem verilen ve desteklenen çalışanların tatmin düzeyleri artmaktadır (Conduit & Mavondo, 2011).

- **Düşük İşgören Devir Hızı**

“Personel değişim oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder” (Taştan, 2002). Personel devir hızının yüksek olması, işletmeye giriş-çıkış hareketlerinin yoğun olmasıdır. Çalışanların tatminsizliği, işten kaçış arzusu yüksek oranda işgören devrinin bir yansımasıdır (Kazak, 2012). Çalışanların işten ayrılması işletmelere önemli bir zaman ve maliyet unsurudur. Yeni personelin işe alınması, eğitilmesi, örgüte uyum sağlaması gibi faaliyetler doğrudan maliyetlerdir. İşletmede faaliyetlerine devam eden işgörenlerin motivasyonunun düşmesi, artan iş yükü, bazı çalışanların rakip firmalara geçmesi de dolaylı maliyetleri içermektedir (Dess & Shaw, 2001). Caruana ve Calleya (1998), yaptıkları araştırmada içsel pazarlamanın önemli sonuçlarından birisinin çalışanın örgütsel bağlılığını artırdığını belirtmektedirler. Örgütsel bağlılığın artması çalışan tatmini ve çalışan performansını da artırmaktadır (Caruana & Calleya, 1998).

Bu nedenle işletmeler devir oranlarını takip etmeli ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif yöne çekecek içsel pazarlama uygulamalarını ortaya koymalıdır (Yıldız, 2014).

- **Değişimi Yaratmak**

Varey (1995)'e göre içsel pazarlama, “çevresel değişimlere karşı etkili bir duyarlılık, yeni oluşturulan yönetim düzenlemelerini benimsemeye esneklik ve performansta daimi bir iyileşme sağlayan süreç ve mekanizma olarak bilinmektedir”. Değişim yönetimi ve belirlenen pazarlara olan duyarlılık, pazarlama ilkelerinin işletmenin bütününde uygulamaya dahil edilmesini gerektirir. Bazı işgörenler bilindiği üzere değişime karşı direnç gösterebilmektedirler. Bu bağlamda çalışanlar etkili bir iletişimle işletmenin önem verdiği değer ve hedeflerinden haberdar edilerek yeni bir süreci veya politikayı kabul etmede ikna edici bir rol üstlenebilir (Özdemir, 2014).



İçsel pazarlamanın hizmet kalitesini arttırmada oldukça önemli katkıları vardır. Çalışanlar bu katkının farkında olduğu için değişimler çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilmektedir (Lings, 1999)

Çalışanların birbiriyle sağlıklı iletişim içerisinde olması ve yüksek motivasyonla çalışan işletme kadrosu işletme hareketliliğini arttırarak, sıkı rekabet ortamında değişime ve yeniliklere hızlı bir şekilde uyum içinde olmalarını sağlayacaktır. İşletme içerisinde gerçekleşen olumlu yöndeki değişimler, çalışanların müşteri yönlü bakış açılarının gelişmesine katkı sağlayacaktır. İçsel pazarlama anlayışının gelişimine etki eden tüm düzenlemeler çalışanların pazarlama kültürünü olumlu yönde etkileyerek örgüt kültürünün ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır (Ene, 2013).

Dışsal pazarlama çalışmalarında başarılı ve istenen sonuca ulaşmanın yolu içsel pazarlama mekanizmasının uygulanabilecek bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu ortam grupsal başarının öncelikli olduğu, çalışanların siyasal ve sosyal eşitliğinin sağlandığı inovasyona açık katılımı öngörmektedir. Çalışanları ayırt etmeksizin işletme içerisindeki süreçlere dahil etmek, çalışanların fikirlerine önem vererek uygulama şansı vermek örgüt şeffaflığını sağlayacaktır. Bu şekilde çalışanların eksik yönleri belirlenerek bu eksikliklerin giderilmesi yoluna gidilecektir. Çalışanlar kendilerini geliştirerek işletmeyi ileriye taşıyan strateji ve planların geliştirilmesine yönelik yöntemleri belirleyebileceklerdir (Dündar & Fırlar, 2006).

Hizmet işletmelerinde işgörenlerin rekabet ve müşteri geri dönüşleri açısından, sunulan mal ya da hizmet kadar önemli olduğunu ifade edilmektedir. Bu bağlamda da hizmet işletmeleri için aşağıdaki 3 özellik öne sürülmektedir (Lovelock ve Wirtz 2011);

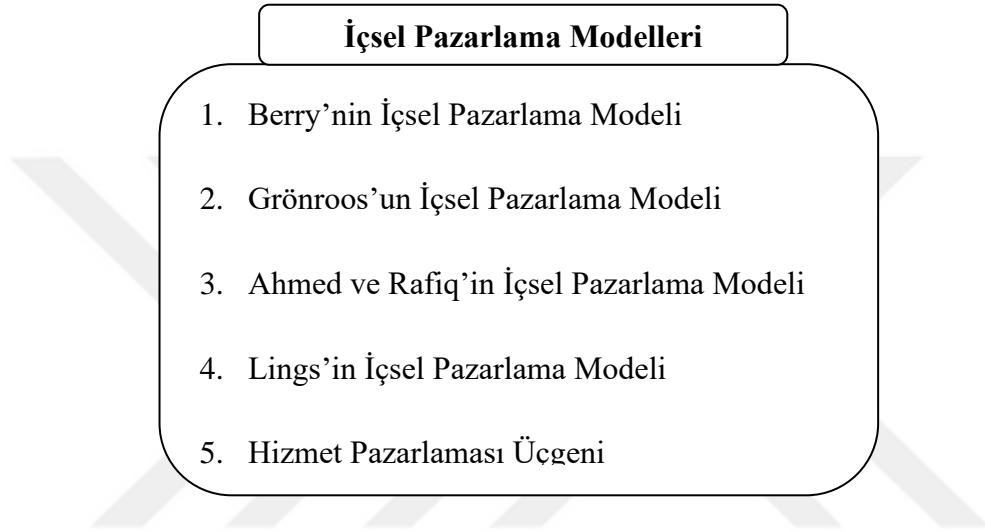
- *İşgörenler ürünün bir çekirdeğidir*, çoğu zaman hizmet kalitesinin belirlenmesi ve hizmetin dağıtımının yapılmasında en göze çarpan unsurdur.

- *İşgörenler işletmelerin ayrılmaz bir parçasıdır*, insan olarak işgörenler olmaksızın bir hizmet düşünmek imkânsızdır.

- *İşgörenler markadır*, özellikle hizmet işletmelerinde markanın belirleyici özelliklerinden biridir.

## 1.6. İçsel Pazarlama Modelleri

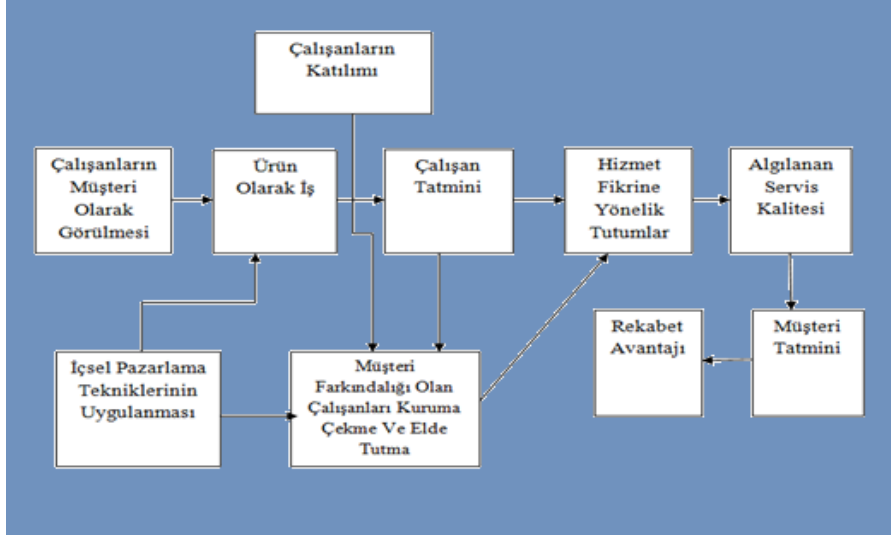
İçsel pazarlama uygulamalarında genel kabul görmüş bir anlayış mevcut değildir. Organizasyonlar kendi oluşturdukları yöntemleri uygulamaktadırlar. Uygulamalara temel olması için birçok modeller geliştirmişlerdir. Aşağıda içsel pazarlama modelleri açıklanmaya çalışılmıştır.



**Şekil 3:İçsel Pazarlama Modelleri**

### 1.6.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Pazarlama anlayışına yeni bir bakış açısı kazandıran bu model, çalışanlarını önemli hissettirerek, iş tatminini arttırmayı ve müşteri odaklı çalışanı işletme içerisinde tutmayı hedeflemektedir. Böylelikle işletmeler pazarda hedeflenen rekabet avantajını sağlayabilecektir (Urk, 2015).



**Şekil 4: Berry'in İçsel Pazarlama Modeli**

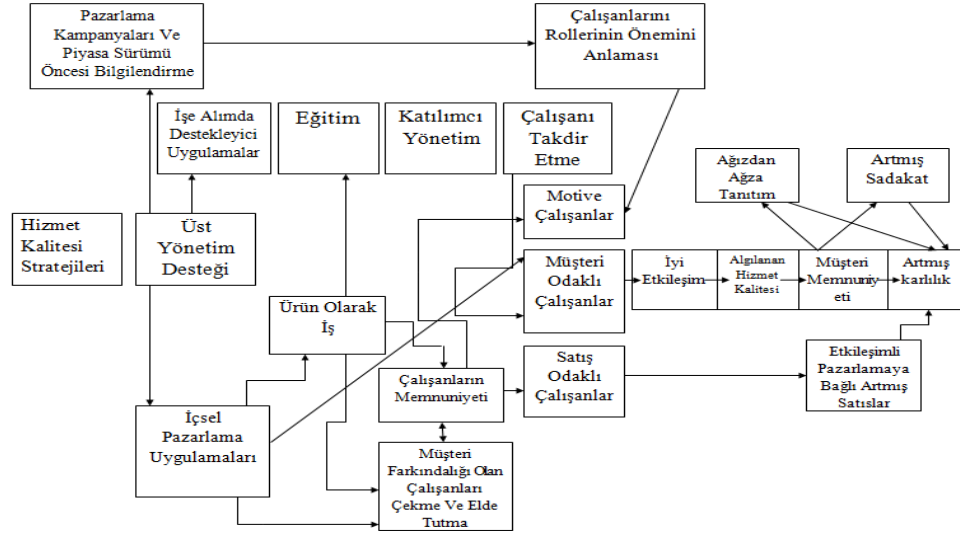
Kaynak: Ahmed ve Rafiq (2002)

Şekil 4'te belirtildiği üzere, işletme içerisinde işgörenler dış müşteri gibi kabul edildiği zaman işgörenler işletmenin işlerini diğer üretilen ürün gibi algılaması olası olacaktır. İşgörenlerin işletmeye ve işe karşı tutum ve davranışlarında olumlu yönde değişim ve hizmet kalitesinde artış gerçekleşecektir. Hizmet kalitesinin sürekli iyileşmesi aynı zamanda müşteri tatminini önemli ölçüde arttıracaktır. Tüm bu olumlu gelişmeler doğrultusunda işletme pazarda yüksek rekabet avantajı sağlayacaktır. İşgörelere dış müşteri gibi davranıldığı zaman işgörenler çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi anlamlandıracaklardır.

### 1.6.2. Grönross İçsel Pazarlama Modeli

Bu modele göre işgörenler satış odaklı ve müşteri odaklı davranarak interaktif pazarlamanın fırsatlarından yararlanabilirler. Bu şekilde kaliteli hizmet sağlayarak yüksek satışlar elde ederek yüksek kâr sağlayabilirler. Müşteri odaklı olan işgörenler için, gerekli eğitimlerin sağlanması, işe alım süreçlerinde destekleyici faaliyetlerin olması ve katılımcı yönetim şeklinin oluşturulması, diğer işgörenler veya dış müşteriler ile olumlu iletişim içinde olanların takdir edilmesi, işgörenlerin iş memnuniyetini arttırmakta ve motivasyonlarında artış sağlamaktadır. Buda artan kârlılığı beraberinde getirmektedir. İşgörenler, üst yönetiminde destek olmasıyla beraber her türlü pazarlama plan ve stratejilerinden haberdar edilmelidir. Bu şekilde

işgörenlerin hizmet sağlama ve gerçekleştirilmesi gereken konularda üzerine düşen görevlerin öneminin farkına varmaları sağlanabilir (Ahmed & Rafiq, 2002).

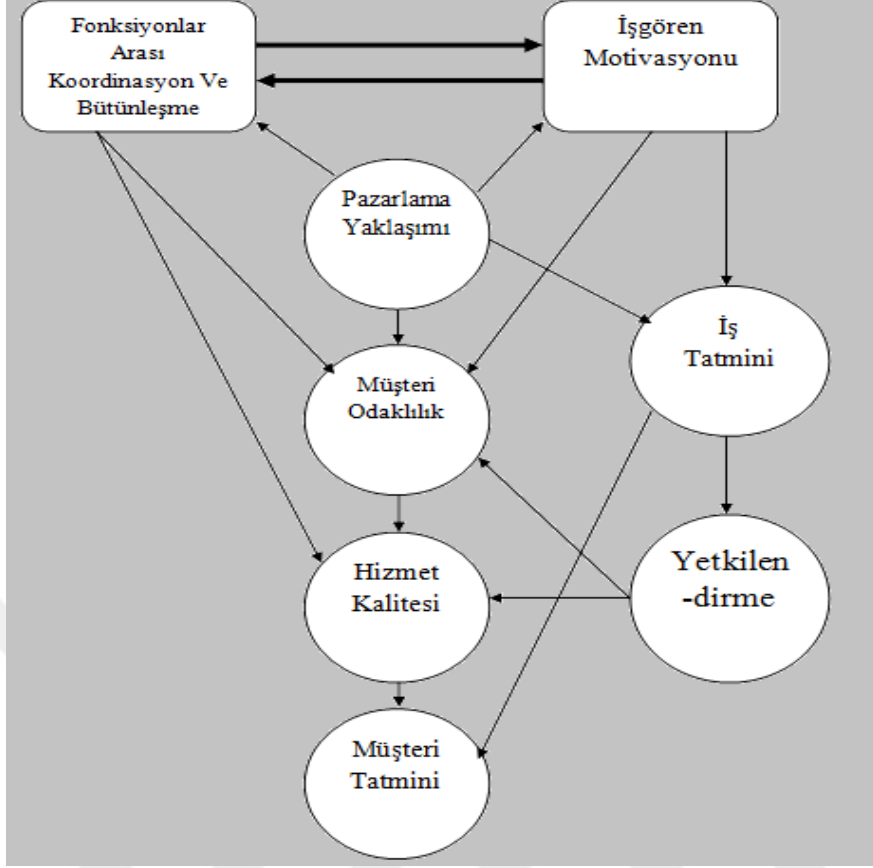


**Şekil 5: İçsel Pazarlama Meta-Modeli**

Kaynak: Yoldemir(2015)

### 1.6.3. Rafiq ve Ahmed' in İçsel Pazarlama Modeli

İçsel pazarlama modelinin odak noktasında pazarlama yaklaşımları yer almaktadır. “Pazarlama yaklaşımı iş tatmini, işgören motivasyonu, müşteri odaklılığı ve fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşme ile bağlantılıdır. Pazarlama yaklaşımı müşteri odaklılığından etkilenmekte ve hizmet kalitesi ile müşteri tatmininin de olumlu bir etkileşim içinde olduğu görülmektedir” (Ahmed & Rafiq, 2002).



**Şekil 6: İçsel Pazarlama Modeli**

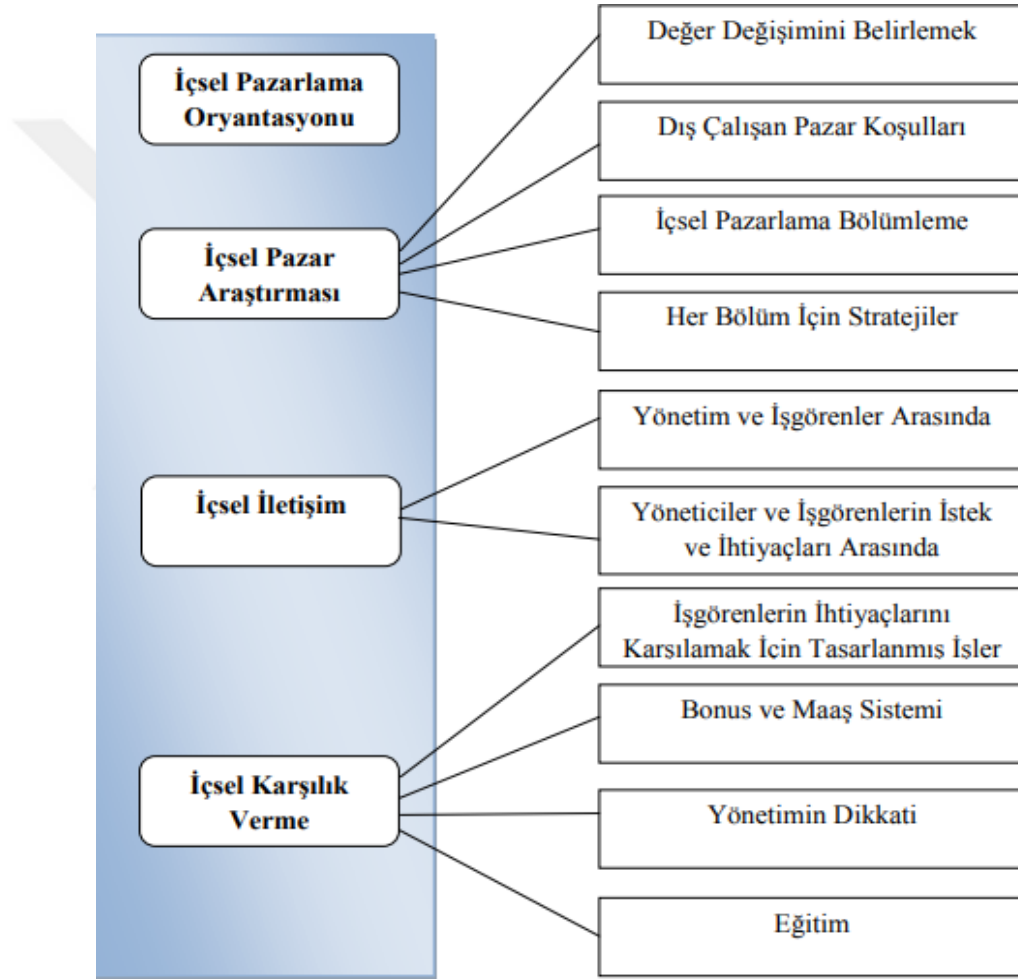
Kaynak: Ahmed ve Rafiq (2002)

Modelde asıl nokta iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki etkidir. Pazarlama süreçlerinde müşteri odaklılığının benimsenmesi sonucunda hizmet kalitesi geliştirilerek müşteri tatmininin sağlanabildiği görülmektedir. Müşteri odaklı bakış açısı bu modelde kilit noktadır. İşletmeler açısından müşteri odaklılık son derece önemlidir. Pazarlama yaklaşımlarının tümü bu doğrultuda ilerlemektedir. Yetkilendirme ise müşteri odaklılık, iş tatmini ve hizmet kalitesi unsurlarının başarısını yükseltmektedir (Ahmed & Rafiq, 2002).

Rafiq ve Ahmed (1993) tarafından geliştirilen içsel pazarlama karması şu şekilde ifade edilmiştir: “Ürün, işgörenlerin değer ve tutumlarını ifade etmektedir. Fiyat, işgörenlerin yeni bilgiler edinirken karşılaştıkları maliyetlerdir. Tutundurma, işgörenler ile etkili iletişim kurulmasıdır. Dağıtım, ürünün işgörelere yani iç müşteriye dağıtıldığı yerdir”.

#### 1.6.4. Lings' in İçsel Pazarlama Modeli

Şekil 7'de içsel pazarlama oryantasyonuna ait kavramlar verilmiştir. Bu kavramlar; “içsel pazarlama araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık vermedir. İçsel pazarlama araştırması kavramı ile; değer değişimini belirlemek, içsel pazarlama bölümlere, dış çalışan pazar koşulları ve her bölüm için pazarlama stratejileriyle çalışanlar için değer yaratan bilgilendirme açıklanmaya çalışılmıştır” (Lings, 2004).



Şekil 7: Lings İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: (Lings, 2004).

İçsel iletişim kavramı ile; yöneticiler ve işgörenlerin istek ve ihtiyaçları arasındaki iletişim yansıtılmıştır.

İçsel karşılık verme kavramı ile; işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması için planlanan işler, eğitim, prim ve maaş sistemleri, yönetimin dikkati gibi kavramlar görülmektedir.

İçsel pazarlama ile ilgili araştırmalarda aşağıdaki maddeler üzerinde durulmuştur (Lings, 2004).

- İşte önemi olan özellikler ve değerler,
- Çalışanların işlerinde ki tatmin seviyesi,
- Çalışan tatminini etkileyen iç ve dış etkenler,
- Dış pazar, yasal değişiklikler, çalışan pazarındaki rakiplerin faaliyetleri ve aynı çalışanlar için rekabet eden firmalarla çalışma koşulları.

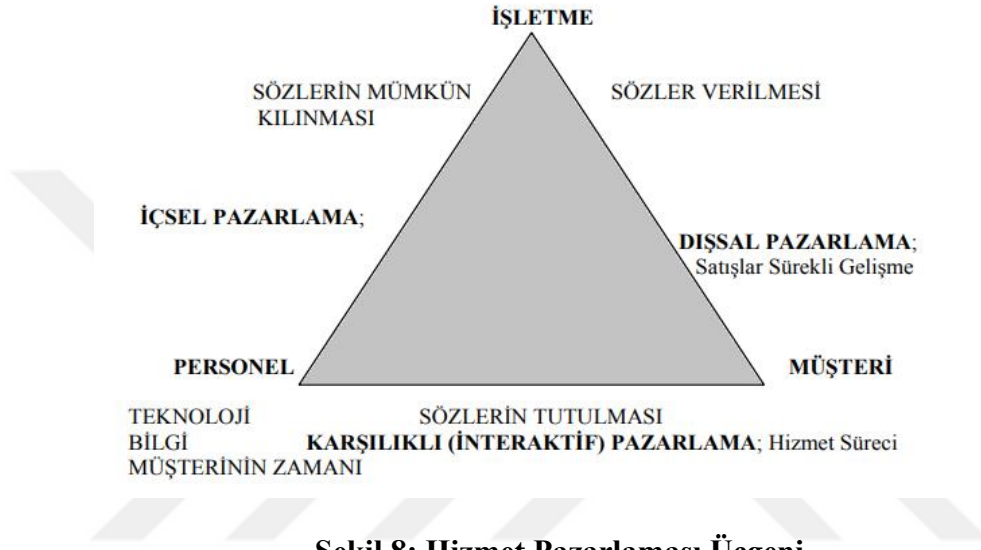
İçsel pazarla ilgili bilgileri üretmekle ilgili önemli bir etken, özellikle de aynı becerilere sahip çalışanlar için rekabet eden firmaların istihdam piyasasında rekabet etmesidir. Birçok şirket aktarılabılır becerileri ve etkili müşteri ilişkileri olan çalışanları aramaktadır. Yöneticiler çalışanlarının davranışlarını etkileyebilir, işlerinden daha memnun olmalarını, müşteriye hizmet vermeye daha fazla motive olmalarını ve işlere ürün olarak bakmaları durumunda firmada kalma olasılıklarını artırmalarını sağlayabilir. Böyle bir yaklaşım, çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak işlerin tasarlanmasını içerir. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için iş tasarlama süreci, yöneticilerin çalışanlarının istihdamlarında değer verdiği şeyleri daha iyi anlamalarını sağlar (Lings, 2004).

Yeni pazarlama stratejileri hakkında, yönetim ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim oluşturularak bilgiler verilmeli, güncel haberler paylaşılmalı, düzenli aralıklarda raporlar, sunumlar ile hedeflerin gerçekleştirildiği tüm çalışanlara bildirilmelidir. Yöneticilerin çalışanlarla iki yönlü iletişimde olması örgütsel direktiflerin ve davranış değişikliklerinin kabulünü hızlandırmaktadır (Lings, 2004).

### **1.6.5. Hizmet Pazarlaması Üçgeni**

Müşteri hizmetleri oluşturmak için kullanılan en az dört tür kaynak tanımlanabilmektedir. Bunlar: personel, teknoloji, bilgi ve zaman olarak

sıralanmaktadır. Bu kaynakların birçoğu, müşterilerin kalite algısı ve memnuniyeti üzerinde bir etkiye sahiptir (Grönroos, 1996). İşletme çaba ve faaliyetlerinin merkezinde yalnızca dış müşteriler değil, iç müşteriler şeklinde adlandırılan işgörenleri de kapsamaktadır. İşletmede hizmet yönlü bir yaklaşımın oluşturulması, pazara yeni ürün veya hizmet çıkarılacağı zaman yeni pazarlama faaliyetleri hakkında yalnızca dış müşterilere değil iç müşterilere de bilgi aktarılması gerekmektedir (Dündar & Fırlar, 2006).



**Şekil 8: Hizmet Pazarlaması Üçgeni**

Kaynak: (Grönroos, 1996)

Şekil 8'deki hizmet pazarlaması üçgeninde görüldüğü gibi hizmet pazarlamasının üç alt pazarlama alt-süreçleri ve amaçları belirtilmektedir. Buna göre (Grönroos,1996);

- **Dışsal Pazarlama;** geleneksel pazarlama yaklaşımıdır. Hizmet işletmesi tarafından müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda kabul göreceği sözlerin verilmesini ve satışları kapsamaktadır.

- **Karşılıklı(İnteraktif – Etkileşimli) Pazarlama;** hizmet kalitesinin, hizmetin karşılaşması sürecinde, alıcı ve satıcı arasındaki iletişimin kalitesi üzerinde bağlılığını ifade etmektedir. Müşterilerin aldıkları hizmetten kalitesinden tatmin olmaları ve verilen sözlerin tutulmasını kapsamaktadır.



- **İçsel Pazarlama;** sözlerin tutulabilmesi için, işletmenin hazırlanarak (çalışanların motive edilmesi ve müşteri odaklı sistemlere yatırımda bulunulması) sözlerin verilmesinin mümkün kılınmasını kapsar.

İçsel pazarlama, hizmet işletmesinin müşteri ile iletişim halindeki işgörenlerini, en iyi şekilde eğitilip, motive olmaları sağlanırken diğer taraftanda tüm işgörenlerin müşteri tatminini oluşturmak için ekip olarak çalışmaları demektir. İşletmenin yüksek hizmet kalitesinin sürekliliği için tüm işgörenlerin bir müşteri oryantasyonuna alınması gerekmektedir. Sonuç olarak içsel pazarlama, dışsal pazarlamadan önce gelmelidir (Bayuk, 2006).

### **1.7. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Dikkate Alınması Gereken Konular**

İçsel pazarlama anlayışı işgören memnuniyetini artırırken aynı zamanda müşteri memnuniyetini arttırmayı amaçlamaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için yönetimin özenle dikkat etmesi gereken kavramlar vardır. Bu kavramların yeterince üzerinde durulduğu takdirde içsel pazarlama kavramının etkin bir şekilde uygulanabilirliği sağlanacaktır (Türköz, 2006).

- **İletişim**

İletişim tüm süreçler için vazgeçilmez ve kritik öneme sahiptir. En yaygın içsel pazarlama uygulamalarından biri de iç iletişimin oluşturulmasıdır. İşletme yönetimi çalışan gruplarının farklı bölümlerden oluştuğunu ve çalışanların farklı ihtiyaçlarının oluşabileceğinin farkına varamadıkları zaman genel ve karışık mesajları çalışanlara ileteceklerdir. Bu mesajlar işleme ve çalışanlar arasında mesafe oluşturduğu için kargaşa yaşanmasına neden olacaktır (Ahmed & Rafiq, 2003).

İletişim, görev ve sorumlulukların açıklanması bu faaliyetlerin kontrolünün sağlanması, işletmeye bağlılığın artırılması, çalışanların istek ve duygularını ifade etmesi, işletmenin çalışanlara örgütsel bilgilerinin iletmesi gibi unsurların gerçekleşmesi için gerekli bir araçtır (Çetintaş, 2016).

İşsel pazarlama uygulamalarında örgüt içi ve dış çevre ile olan iletişim oldukça önemlidir. Hizmet işletmelerinde hazırlanan reklamlar ilk olarak işgörenlere yani iç müşterilere gösterilmelidir. İşgörenler yapılan reklamlarla ilgili olumlu bir fikre sahip olmaları daha iyi hizmet sunacaklardır. İşletme içindeki çalışanlar devamlı iletişim içinde olmalı ve herkesin aynı örgüt amacını gerçekleştirmeleri için farklı bölümlerdeki çalışanlarla işbirliği içinde olmaları gerekmektedir (Ay & Kartal, 2003).

İşletme içerisinde her çalışan farklı görev tanımları içerisinde yer almaktadır (iş organizasyonu), kendilerine tanımlanan işleri yerine getirirler (iş bölümü), verilen işleri yerine getirirken diğer çalışanlar ile birlikte (işbirliği) ve bir uyum içerisinde (koordinasyon) çalışırlar. Sürekli bir uyum ve düzenin oluşturulması için çalışanların diğer iş arkadaşlarını anlaması ve gerekli durumlarda bilgilendirmesi gerekmektedir (iletişim). İletişimde oluşan kopukluk süreçlerin zamanlamasında ve dış müşteriye sunulan hizmetin kalitesinde düşüşe neden olabilmektedir (Türköz, 2006).

Back, Lee, ve Abbott (2010)'ın yapmış olduğu çalışmada, bir çalışanın işletme yöneticileri ve diğer çalışanlarla gerçekleştirdiği tatmin edici iletişimin iş tatminini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Çalışanlarla daha etkili iletişimi sağlayabilmek için işletmeler hiyerarşik iletişim basamaklarını en aza indirmelidir.

- **Kültür**

Örgüt kültürü “bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak ifade edilebilmektedir”. Örgüt kültürü çalışanlara ve ilişki içinde bulunduğu tüm çevreye önem vermektedir. Maddi hedeflerin yanı sıra manevi amaçlar ve değerler bütününden oluştuğu için her işletmede farklı kültürlerin var olduğunu söyleyebiliriz (İşcan & Timuroğlu, 2007). Örgüt kültürünün işgörenlerin davranışlarına etkisi kaçınılmazdır. İşletmede başarılı olması istenen tüm faaliyetlerin örgüt kültürüne uygun olması gerekmektedir. Örgüt kültürünün tam anlaşılabilmesi veya aktarılamaması işgörenler için güvensizlik yaratabilmektedir. Kendini güvensiz hisseden işgören ise müşteriye karşı olumsuz olabilecek söylem ve davranışlarda bulunabilir. İşgörenin tek bir

davranış biçimi oluşturabilmesi ise işletmenin yerleşik hizmet odaklı kültürünün varlığı ile ilişkilidir. (Gülşen, 2010).

Her işletmede örgütsel, teknolojik, toplumsal ve yönetsel koşulların etkisiyle oluşan kendine has bir kültür mevcuttur. Bu kültür işletmenin faaliyetlerini uygulama şeklini, geleneklerini, işletme içerisinde varolan iletişim dilini, işletmece paylaşılan değerleri, yönetim şekillerini, örgüt içi yatay-dikey ilişkileri, sosyal davranış biçimlerini, müşteriye karşı olan davranış ve tutumları, örgüt için uygun ve faydalı olan hususların neler olabileceğini içeren bir kavramdır (Varey & Lewis, 2000).

Dışsal pazarlama hedeflerinde istenilen başarıya ulaşmanın yolu içsel pazarlama mekanizmasını harekete geçirecek ortamı oluşturmaktan geçmektedir. Grupsal başarının önemli olduğu, çalışanların siyasal ve sosyal açıdan eşit olduğu, değişime açık ve katılımın fazla olmasıyla istenilen ortam oluşturulabilir. Çalışanların bilgi ve yeteneğinin kullanabilmesinin beraberinde takım ruhunun hissedildiği bir ortam yaratılmaya çalışılmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için izlenmesi gereken tek yol; kurum içerisindeki çalışanların sisteme dahil edilmesidir (Dündar & Fırlar, 2006).

- **Yönetimin Tutumu**

İşletme hedeflerine ulaşmada en büyük paya sahip olan çalışanlardır. Yönetimin çalışanlarına destek vererek, bilgi ve becerilerinin farkında olup en uygun pozisyonda istihdam edilmelerini sağlayarak çalışanlara hak ettikleri değer hissettirildiği bir çalışma ortamı oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar örgüt ile bütünleşerek, sadık bir çalışan haline gelebileceklerdir (İnal, Çiçek, & Akın, 2008).

Grönroos (1994)'e göre pazarlama odaklı yönetimin sürdürülebilirliği için bilgi paylaşımı ve departmanların bu bilgiyi benimsemesi oldukça önemlidir. İşletmenin gerçekleştirmiş olduğu pazarlama uygulamasının şirket içerisinde paylaşılması, yönetimin desteği, çalışanların da uygulanan projelerin bir parçası olmaları içsel pazarlamaya verilen önemin bir göstergesidir (akt.Kulabaş & Sezgin, 2003).

Yönetim, iş tasarımında, kontrolünde ve katılımında çalışanların da bir payının olması için izin verilerek işlerin çalışanlara anlam ifade edecek şekilde düzenlenmesini sağlamalıdır (Çoban, 2004).

Yönetim, içsel değişim hakkında bilgi üreterek, çalışanlar için yapılan işi rakip firmaların mevcut işlerinden daha çekici hale getirecektir. Bu da çalışanların memnuniyetini sağlayarak daha iyi performansla çalışmalarını için motive edecek ve bu sayede müşteri memnuniyetinde artış sağlanacaktır (Lings, 2004).

Yönetimin karar almada çalışanların katılımını sağlamak, ekip ruhunu çalışma ortamında hissettirmek, rahat çalışma olanağı sunmak gibi eylemleri çalışan motivasyonunu olumlu yönde arttırmada etkili olmasıyla beraber, yönetici ile çalışanların iletişimini de pozitif yönde etkileyecektir. Bu da verilen görevlerin yerine getirilme hızını, davranışlardaki değişimi kolaylaştırarak iş tatmini ve koordinasyonu da sağlamaktadır. İşletmelerin en önemli unsuru insandır. Başarılı bir işletme yaratılabilmesi için çalışan tatminine önem verilerek, yönetimin içsel pazarlama uygulamalarını hayata geçirmesi gerekmektedir (Çoban, 2004).

- **Sosyalizasyon**

Örgüte yeni katılan işgörenler daha önce sahip olduğu kişisel deneyimleri ile birlikte belirli bir tutum ve beklenti içerisinde olabilirler. Yeni katılan işgören, örgütün nasıl bir işleyişi olduğunu(kurallar, ücret sistemi vb.), katıldığı çalışma takımına nasıl davranacağını (isimleri, sorumlulukları, iletişimi, kültürü vb.), yerine getireceği görev tanımını(terimleri,prosedürleri vb.) öğrenmek mecburiyeti içinde olacaktır. Bu da örgütsel sosyalizasyon ile mümkün kılınmaktadır (Çalık, 2003).

İş görenlerin gerekli bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreci ifade eder. Sosyalizasyon sürecinin başarısı yeni işgörenlerin performanslarında iyileşmeye etki eder ve örgütsel uyumda artışa sebep olur. Çalışanların stres düzeylerinde de düşüş belirtileri gösterilir. Çalışanlarda yüksek iş tatmini ve örgüte bağlılık gözlemlenebilir (Türköz, 2006).

Örgütsel sosyalleşmenin amacı, işgörenlerin örgüt içinde etkin bir rol üstlenmesidir. İşgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerine göstermiş olduğu uyum, uzmanlaşması, sorumluluklarını öğrenmesi, iş ortamında arkadaşları ile olan uyumlu iletişimi örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı geçtiğini belirtir. Örgütsel bağlılığı artan işgörenlerin örgüt amaçlarına, değerlerine inanan, bu hedef ve değerler için çaba harcayan ve bu kavramları özümsemiş kişiler olmaları beklenmektedir. İşgörenlerin örgüte olan inancı yüksek verimlilik ve örgütün başarısını beraberinde getirecektir (Özgül, 2018).

Sürekli gelişen ve değişen şartlara uyum sağlamak adına çalışanlar kendilerini geliştirmek zorunda hissetmektedirler. Hizmet içi eğitim gelişim için önemli olmakla birlikte çalışanların aralarındaki iletişimi güçlendiren, dayanışma ruhunu geliştiren ve takım ruhunun oluşmasında katkı sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanlara terfi, ödül verilmesinde hizmet içi eğitime katılım belirleyici bir kriterdir. Eğitim gibi işgörene sağlanan fırsatlar, işgörenin gelişiminin beraberinde örgüt içerisinde değerli olduğu hissetmesine, vermiş olduğu hizmetin kalitesinde artışa aynı zamanda iş tatmininin artmasına önemli katkılar sağlamaktadır(Akıncı, 2002).

- **Yetkilendirme**

Yetkilendirme, örgütsel anlamda çalışanların üst düzey bir yöneticiye danışmadan operasyonel karar almasına izin verilen bir süreci ifade eder. Yalnızca acil durumlarda değil genel olarak iş sürecinde çalışanın sorumluluklarını kapsayan bir sistemdir. Zamanında ve doğru kullanıldığında, çalışanların daha fazla sorumluluk almasına katkı sağlar. Aynı zamanda çalışanların hızlı karar vermeleri sağlanarak hizmet kalitesinde ve müşteri memnuniyetinde artışa sebep olacaktır. Bu süreç örgüte maliyet oluşturacağı göz önüne alınırsa ayarlanması gereken sınırları da vardır (Davidson, 2008).

Yetkilendirme içsel pazarlamanın önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Çalışanları yetkilendirme derecesi müşterinin istek ve ihtiyaçlarındaki değişikliğe ve görevlerinin karmaşıklık derecesi ile ilişkilidir. Yetkilendirmenin çalışan tatmini, müşteri odaklılık ve hizmet

kalitesi gibi işletme için önemli olan kavramları etkilediği düşünülmektedir. Bu yetkilendirme çalışanlara verilen sorumlulukların artmasına neden olacaktır ve bu da bütün çalışanlarda aynı düzeyde etkileşim yaratmayabilmektedir (Rafiq & Ahmed, 2000).

Çalışanlar kendilerine verilen yetki ile beraber daha fazla katılımcı örgüte bağlı, sorumluluklarının bilincinde ve sorumluluk almaktan çekinmeyen, karşılaştığı sorunlar karşısında hızlı bir şekilde üstesinden gelebilen bir konuma ulaşabileceklerdir (Bakan,2004).

Yetkilendirmenin faydalı olabilmesi için çalışanların iç ve dış müşterilerin beklentilerini bilerek, işletme stratejilerine katkı sağlaması gerekmektedir. Çalışanların yetki kullanmaları gerektiği durumlarda yönetimin önündeki engelleri kaldırarak destek sağlaması gerekmektedir. Çalışanlar işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek ve bu yetkiyi kullanabilmek için gerekli yeterliliğe sahip olmalı ya da eğitilerek geliştirilmelidir. Çalışanların eğitilmesi ve isteklendirilmesi işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür (Urk, 2015). Ancak örgüt kültürü çalışanların kendi inisiyatifini kullanarak uygulamaya geçmelerini müsaade etmiyorsa, çalışanların yetkilendirilmesi etkili bir yöntem olmayabilir (Ay & Kartal, 2003).

### **1.8.İçsel Pazarlama Boyutları**

İşletme, müşterilerinin beklenti ve gereksinimlerini belirlemek ve gelecekte meydana gelme ihtimali yüksek beklenti ve gereksinimleri öngörebilmek adına, hizmet işletmelerinde dış müşteri ile birebir iletişim içinde olan işletme çalışanlarının performansını yükseltmeyi amaçlayan çalışmalarda bulunmalıdır. Bu noktada içsel pazarlama literatüründeki tanımlar ve Foreman ve Money (1995)'in içsel pazarlama ölçeğine bakacak olursak işletme çalışanlarının değerlendirilmesinde (iç müşteri) vizyon geliştirme, ödüllendirme, kurum içi iletişim ve kariyer geliştirme boyutları ele alınmaktadır (Foreman & Money, 1995).

#### **• Vizyon Geliştirme**

Vizyon; gelecekte ulaşılması arzulanan bir amaçla ilgili hayalin ifadesidir. Bir organizasyonun gelecekte ne olmak istediğinin, hangi

noktaya ulaşmak istediğinin tanımlanmasıdır (Efe, 2016). Vizyon tüm çalışanların anlayabilecekleri kadar sade, görev ve sorumluluklarını uygulayabilecekleri kadar işlevsel; ortak bir duygu ve düşüncenin parçası olabilecekleri kadar bütüncül bir şekilde tanımlanmalıdır (Kılıç, 2010).

Vizyon tek başına organizasyonun başarısını garanti etmez. Disiplinli ve odaklanmış bir eylem olmadan, vizyon bir rüyadan başka bir şey değildir. Bir vizyonun ortak bir anlam yaratması için, insanları geleceğe yansıtması gerekir, böylece onu eylemde kolayca görebilir ve kendilerini bunun bir parçası olarak hayal edebilirler (Levin, 2000).

Vizyon belirlenmesi aşamasında sadece üst kademedeki yöneticilere değil, işgörenlerin de bu sürece katılmaları sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanların işletme vizyona bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Bu da çalışanların işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmada daha yüksek motivasyona ulaşmalarını sağlayacaktır (Latif & Muslu, 2015).

- **Kariyer Geliştirme**

İşgören gelişim ihtiyacı desteklenerek, işgörenlerin verimliliklerinde artış ve çalıştıkları işletme ile bütünleşmeleri sağlanacaktır (Back, Lee, & Abbott, 2010). Her birey kendi kariyer gelişiminden sorumludur. Bu farkındalık sayesinde kişi hedeflerine ulaşmayı sağlayacak planlar geliştirerek, kariyer gelişimleri ile ilgili fırsatları araştırmaya itecek sağlam bir motivasyona sahip olacaktır (Güldü & Kart, 2017).

Diğer taraftan ise örgütün işgörenlerin mevcut durumlarını, isteklerini ve gelecekteki potansiyellerini dikkate almaları gerekmektedir. Böylece, işgörenleri geleceğe hazırlamak için çeşitli eğitim programları ile gelişimlerine destek olunacaktır. Bu gelişim süreci sayesinde yeteneklerini, bilgilerini, bakış açılarını iş hayatına aktararak işgörenlerin örgüt gelişimine de katkı sağlayacaktır. İşgörenler bu sayede işleriyle bütünleşerek, gelecekle ilgili kaygıları azalacak ve kendini geliştirme ihtiyaçlarını tatmin etmiş olacaklardır. İşgörenleri bir araya getiren çeşitli seminerler, problem çözme ve karar verme teknikleri gibi eğitimler kariyer geliştirme süreçlerine önemli katkı sağlayacaktır (İrmiş & Bayrak, 2001).

İşletmelerin rekabet edebilir, karlı ve başarılı bir gelecek planlamaları çok da kolay değildir. Bu zorluğun farkında olan işletmeler, insan kaynağı

unsuruna önem vermekte ve çalışanlarını teşvik ederek, güçlendirerek ve onları eğiterek onların işletmeye bağlılıklarını ve etkinliklerini artırmaktadır (Lee, Chen, & Lee, 2015).

Yüksek kaliteli müşteri hizmeti sağlamak için eğitim ve gelişim programları sayesinde işgörenlerin işletme içi hizmet standartlarını gerçekleştirmenin ne derece önemli olduğunu fark etmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmeler işgörenlerin bilgi ve yetenekleri geliştirmek, işgörenlerin tutum ve davranışlarının örgüt yararına olacak şekilde değiştirmek için kişisel gelişim ve eğitim programlarını kullanmaktadır. Bu sayede işgörenlerin müşteri yöneliminin içeriden başladığını kabul etmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Papasolomou & Vrontis, 2006).

### **Ödül**

Ödüller, çalışan ve işveren arasındaki değişim ilişkisinin anahtar bileşenleridir. Ödüller, en kalifiye çalışanları işletmeye çekmek, elde tutmak, memnun ve tatmin seviyelerini yüksek tutmak için davranış ve performansını yönlendiren araç olarak kullanılmaktadır (Hofmans, Gieter, & Pepermans, 2013).

Ödüller, çalışanların başarısına göre yükselme olanağının verilmesi ya da örgütsel süreçte diğer çalışanlardan daha çok katkı sağlayanların takdir edilmesi saygınlık artırıcı ektidedir. Bunun dışında terfi olanağı, iş güvencesi ve çalışma koşullarını iyileştirici ödüller veya yaşam koşullarının yükselmesine yardımcı olacak ücret artışları da iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdir. Yönetim tarafından değer gördüğünü ve takdir edildiğini hisseden çalışanlar motive olmaktadır (Akpınar, 2011).

Çalışanlar göstermiş oldukları performansa göre alacakları ödüllerin adil olmasını beklemektedir. Eğer işletme içerisinde ödüller adaletli bir şekilde dağıtılmadığı hissedilirse çalışanlarda tatminsizlik oluşacaktır. Çalışanın yüksek performans gösterdiğinde maddi veya manevi ödülle buluşturulması iş arkadaşlarının gözünde yükseltecek ve çalışanın memnun olması sağlanacaktır (Kaya & Akyüz, 2015).

İşletme politikalarından biri olarak görülen çalışanların ödüllendirilmesi; başarılı kişilerin örgüte kazandırılmasının yanında,



örgütsel bağılığı arttırma, iş gören devir hızında azalma, diğer çalışanlara örnek olma, verimlilik ve karlılığı arttırma ve sektörde rekabet avantajı sağlama gibi birçok avantajı bulunmaktadır (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001).



## 2. BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Tatmininin Tanımı

“Tatmin (satisfaction) terimi Latince’de yeterli anlamına gelen ‘satis’ kelimesinden türetilmiştir” (Parker & Mathews, 2001). Tatmin, başka biri tarafından gözlemlenemeyen, sadece bireyin kendisinin hissederek, ifade edebildiği zevki veya iç huzurunu ifade etmede kullanılan bir kavramdır (Urhan, 2014).

Çalışanlar iş hayatlarında bireysel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla fiziksel, zihinsel ve sosyal bilgi ve becerilerini açığa çıkartmaktadırlar. Bu süreçte iş ve iş ortamının durumundan kaynaklı çalışanda bir takım duygusal değişimler meydana gelmektedir. Zaman içerisinde bu durum doğrudan işgörenin ve dolaylı olarak işletmenin olumlu veya olumsuz olarak performansında etkili olmaktadır. İşletmenin önemli unsurlarının başında gelen çalışanlarının tatmini de üzerinde durulması gereken önemli bir kavram olarak yer almaktadır (Yıldız, 2014).

Bu konudaki bilimsel çalışmalar ilk olarak “1920’lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilmektedir” (Yazıcıoğlu & Sökmen, 2007). Hoppock’un 1935’te yayınlanan “Job Satisfaction” adlı makalesinden bu yana iş tatmini kavramıyla ilgili oldukça önemli çalışmalar yürütülmüştür.

Genel anlamda iş tatmini, “bireyin belirli bir işe karşı olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir. Bireyin kendisinden, iş çevresinden, çalışma arkadaşlarından, iş organizasyonunda, yöneticilerden elde etmeye çaba gösterdiği iç rahatlatıcı ve yatıştırıcı bir duygudur” şeklinde tanımlanmaktadır (Usta, 2009).

İnsanlar içinde bulunmuş olduğu şartlar gereği zamanlarının büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçirdikleri için, istek ve değerlerinin ifade ediş biçimi olan iş tatmini, çalışanın ruhsal ve fiziksel sağlığını etkilemektedir. Bu durumda iş tatmini çalışanın başarılı bir iş hayatı için motivasyon verici, örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir faktör, personel

devamsızlığını ve personel devir hızını azaltan bir kavram olarak düşünülebilir (Naktiyok & Küçük, 2003).

Farklı beklentilerle işletmeye giren çalışanlar, beklentilerini gerçekleştirebildiği ve beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı işletmeden memnuniyeti artmakta buna bağlı olarak performansında ve verimliliğinde artış gözlenmektedir. Çalışanın artan performansı ve verimliliği aynı zamanda işletmenin de verimliliğini artırmaktadır. Bu durum göz önüne alınacak olursa çalışanın performansını en üst seviyeye çıkartmak için çalışanın işinde tatmini sağlanmalı ve beklentileri karşılanarak hayal kırıklığına uğramamaları için önlemler alınmalıdır. Çalışanın tatminsizliği durumunda performansında düşüş, devamsızlık ve çalışan devir hızında artış gibi işletmeyi etkileyen bir takım olumsuzlukların yaşanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004).

**Tablo 1: İş Tatmini Tanımları**

1935	Hoppock	Bir kişinin işinden memnun olduğunu kabul etmesine yardımcı olan duygusal, fiziksel ve çevresel koşulların birleşimi olarak tanımlamıştır (Aziri, 2011).
1964	Vroom	Çalışanın işyerindeki rolüne odaklanmaktadır. İş memnuniyetini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlar (Aziri, 2011).
1976	Locke	Kişinin işini değerlendirmesi sonucunda algıladıkları memnuniyet düzeyi ve pozitif duyguları biçiminde tanımlamaktadır (Çınar & Gündoğdu, 2019).
1982	Kemelgor	İş tatmini ya da tatminsizlik, kişinin işinden beklediği ve elde ettiği şey ile işine verdiği değerler arasındaki ilişkinin bir sonucudur.

1997	Spector	İnsanların işlerini ve işlerinin farklı yönlerini nasıl algıladıklarıdır.
2002	Akıncı	İşin özellikleri ile işgörenin istekleri arasında uyum gerçekleştiği zaman ve işgörenin işinden hoşnut olmasını belirleyen bir olgudur.
2004	Barutçugil	“İş tatmini, çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşanan bir duygu olarak da tanımlanabilir” (Eğinli, 2009).
2006	Armstrong	İş memnuniyetini işgörenlerin işlerine yönelik tutum ve duyguları olarak tanımlamıştır. İş ile ilgili olumlu ve iyi tutumlar iş memnuniyetini göstermektedir. İş hakkındaki olumsuz ve kötü tutumlar iş memnuniyetsizliğini gösterir.
2008	Bozkurt ve Bozkurt	Çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösterir.
2010	Burney ve Swanson	En basit ifade ile kişinin işi hakkında ne hissettiğini yansıtır.
2012	Zhu	Çalışanların işte olumlu ve hoş duyguları varsa, işe karşı tutumları iş tatmini olarak tanımlanır.
2014	Filiz	“Kişilerin iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan olumlu ruh halidir”.

2017	Çiçek ve Çoruk	Bireyin işle ilgili değerlerinin, gereksinimleriyle uyumlu olması ve işinde karşılandığını düşünmesi olarak ifade edilir.
2020	Yeniçeri, Kurt ve Akgül	Çalışanların işin bütünü veya belli bir kısmı ile ilgili hissettiği algıdır.

İş tatmini kavramı günümüze kadar farklı tanımlarla ifade edilmeye çalışılmıştır. Fakat genel bir tanım yapacak olursak “işten duyulan memnuniyetin göstergesi olduğu ifade edilebilir” (Luthans, 2011). İş tatminin üç önemli özelliği aşağıda ifade edilmiştir: (Luthans, 2011)

- İş tatmini, herhangi bir iş durumu karşısında gösterilen duygusal tepkidir. Somut bir kavram değildir yalnızca ifade edilebilir.
- İş tatmini sonuçların, çalışanların beklentilerinin ne kadar karşılandığı veya beklentilerin üzerine çıkılması şeklinde ifade edilebilir.
- İş tatmini, birbirleriyle alakalı birçok davranışın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar; terfi olanakları, çalışma arkadaşları, ücret ve yönetim tarzı vb. kavramlar ile ilgilidir.

## 2.2. İş Tatmininin Önemi

Hoppock (1935), iş tatmini kavramını “bireyin işinden memnun olduğunu söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu” olarak ifade etmektedir. Bu tanıma bakılacak olursa iş tatmini kavramını birçok dışsal faktörlerden etkilenmesine rağmen, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili olan içsel duygularını ifade etmektedir (Akt.Aziri, 2011).

Wagner ve Hollenbeck (2010) iş tatminini, “bir kişinin bilinçli veya bilinçsiz olarak işten elde etmek istediği şey olarak tanımlanan değerlerin bir işlevidir. Değerler, bireyin zihninde var olan öznel gereksinimlerdir” şeklinde tanımlamaktadır.

İş tatmini her insan için farklı durumları ifade edebilecek karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş tatmini kavramı genellikle motivasyon konusu

ile bağlantılıdır fakat iş tatmini ile motivasyon aynı şey değildir. İş tatmini bireyin tutum ve içsel durumunu ifade etmektedir. İş tatmininin, işin maddi ve psikolojik beklentileri karşıladığı algısının oluşmasıyla ortaya çıkan bir duyguyu ifade ettiği düşünülmektedir (Mullins, 2005). Yani iş tatmini kişiden kişiye, zamana göre değişkenlik gösterebilecek bir kavramdır. Her bireyin beklentileri ve algıları değişkenlik göstereceği gibi tatmin edici etkenler de farklılık gösterecektir.

Yüksek iş tatmin düzeyi ilk olarak çalışanların duygusal ve zihinsel durumunun iyi olduğunu ve memnuniyetlerinin olumlu düzeyde olduğunu işareti olabilir. İkinci olarak, çalışanların iş tatmininin yüksek olması işletme faaliyetlerini de etkileyecektir. Üçüncü olarak iş tatmini, işletmenin örgütsel faaliyetlerinin çalışanların memnun veya memnun olmama durumlarının değerlendirilmesinde iyi bir gösterge olabilmektedir (Aziri, 2011).

Çalışanların beklentilerinin tamamıyla karşılanması zannedildiği kadar kolay bir süreç değildir. Bireyler kişisel özelliklerini, tecrübelerini örgüte taşıyarak çalıştıkları konuma ve sahip oldukları çevreye göre farklı istek ve beklenti içerisinde olmaktadır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin kabul görülen belli sınırlamalarla ortak bir noktada karşılayan örgütler çalışanın tatminini belirli bir düzeyde karşılamış olacaktır. İş tatminini belirleyen faktörler çok çeşitli ve birçok değişkenden meydana gelmektedir (Pekdemir, Özçelik, Karabulut, & Arslantaş, 2006).

İş tatminini etkileyen faktörler genel olarak iki grupta ele alınmıştır. Çalışma şartları, yönetim tarzı, terfi olanağı, çalışma arkadaşları, takdir, iş güvencesi, ödüllendirme ve ücret gibi örgütsel etkenler; bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyimi gibi bireysel etkenler belirtilmektedir (Dursun, Kaya, & İştari, 2015).

Çalışanlarının tatmin seviyesini yükselten, işin yapılması sırasında ve sonrasında çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan işletmeler, çalışanlarının iş devamlılığını sağlayarak devamsızlık ve işgücü devrini azaltabilirler (İşler & Özdemir, 2010).

İşgörenlerin yani iç müşterilerin memnuniyetinin sağlanması beraberinde dış müşterilerin memnuniyetini getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin iç ve dış müşterilerinin memnuniyetlerine gereken önemi

vermeleri uzun vadede yine işletmenin yararına olacaktır. İşletme her bir işgörenini tanıyarak, sorunlarına yapıcı çözümler bularak, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek yeni stratejiler geliştirmelidir. İşgörenlerin gelişmesini engellen faktörleri; sağlam bir iletişim kurarak, adil bir ödüllendirme sistemi oluşturarak, işgören tatminini yükselten yeni fırsatlar oluşturarak, sorunlarına kalıcı çözümler sunarak ortadan kaldırmaları gerekmektedir (Demirel, 2008).

İş tatmini kavramını tamamıyla maddi beklentiler doğrultusunda sınırlamak hataya sebep olacaktır. Yaşamımızın önemli bir bölümünü oluşturan iş hayatı süresince olumlu veya olumsuz birçok tecrübeyle karşılaşma olasılığı yüksektir. Tatmin veya tatminsizlik düzeyleri bireylerin iş hayatının beraberinde özel hayatını da etkilemektedir. İş tatminini sağlayan bireyler mutlu çalışan, mutlu aile hayatı ve memnun olduğu sosyal çevre ile iç içe olacak ve duyguları pozitif yönde etkilenecektir. Fakat iş tatmini sağlanmadığı durumlarda ise bu durumun tersi söz konusu olabilmektedir. Bireyin tatmin olamaması sonucu ortaya çıkabilecek durumlardan örgütler ve beraberinde toplumda negatif yönde etkileri hissedilebilir. Bireyin maddi, manevi ve sosyal beklentilerini sağlamaya çalışan işletmeler hem çalışan tatminini sağlayıp hem de örgütün faaliyetleri açısından olumlu gelişmelere olanak tanıyacaklardır (Yenihan, 2010).

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini bir tutum olarak benimsenmesini sağlayan Weiss (2002) iş tatminini “kişinin iş veya iş durumu hakkında yaptığı olumlu (veya olumsuz) değerlendirme yargısı” olarak tanımlamıştır.

Bireylerin birçoğu yaptıkları işi yalnızca para kazanmak için değil işle ilgili olarak aldıkları ücretten daha önemli değer ve amaçlara sahiptirler. İşletmeler, işini en iyi şekilde ifa eden, yapmış olduğu işten hoşlanan, yöneticilerin desteğini alan, işletmenin amaçlarını benimseyen çalışanlara sahip olduğu zaman başarı yolunda ilerleyeceklerdir. Bir işletmenin sektörde başarı seviyesini yükseltecek ilk adım çalışan tatmininin sağlanmasıyla mümkündür (Tor & Esengün, 2011).

Araştırmacılar iş tatmini etkileyen içsel boyutlar ve dışsal boyutların olduğunu ifade etmişlerdir. İçsel boyutlar üstlerle ilişkiler ve inisiyatif kullanma gibi bireysel özellikleri içermektedir. Dışsal boyutlar ise durumsaldır ve çevreden etkilenmektedir. Bu boyutlar ise iş güvencesi, ücret, terfi gibi işle ilgili çeşitli finansal kaynakları ifade etmektedir. Bu unsurlar göz önüne alındığında işgörenlerin iş tatmini ölçümü sağlanırken her iki boyutun da dikkate alınması gerekmektedir. (Rose, 2001).

“İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır” (Blegen, 1993). Bireysel faktörler her bireyde farklı özellikler göstereceği için her çalışan diğer çalışanlardan farklı özellikler gösterecektir. Bireysel faktörler bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, medeni durumu olarak ifade edilirken; işin kendinden kaynaklanan yani örgütsel faktörler ise yönetim ve yöneticinin tarzı, çalışma koşulları, ücret, ödül, terfi imkanı, kararlara katılım ve iş güvencesi olarak ifade edilmektedir. Örgütler çalışanlarına motive edici ortamı oluşturarak çalışanların tatminini sağlayabilirler (Baran & Çelik, 2017).

İş tatmininin meydana getirilmesi ve artırılması için tatmini etkileyen bu faktörler hakkında ayrıntılı bir bilgiye sahip olunmalıdır. Çalışanın iş tatminini etkileyen faktörler kendi aralarında bir etkileşim halindedirler. Faktörler çalışanların tatminini sağlamada önemli etkiye sahip olabilir fakat tek başına belirleyici bir faktör olduğu söylenemez (Karahan, 2013).

Şimşek (1995)’e göre iş tatmini, işe duygusal anlamda bir cevap verme durumudur. Tatmin somut bir şekilde ele alınamaz fakat açıklanabilir. İş tatmini, işgörenin istenen durumu ne derece karşılandığı ya da işgören beklentilerinin ne kadar üzerine çıkıldığının belirtildiği bir durumdur. Her iş gören işe girmeden önce kendisine göre bazı beklentilere sahiptir. Zamanla bu beklentilerin ne derece karşılandığı veya aşıldığı da bize iş tatmini ile ilgili tatmin olma ya da tatmin olmama yani tatminsizlik durumunu ifade eder (akt.Jafarova & Sağlam, 2018).

İşletmelerin çalışanlarının tatminini sağlaması en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Motive olmuş ve tatmine ulaşmış çalışanlar iş yerine verimli ve faydalı faaliyetler göstermektedirler. Çalışanların üst düzeyde tatmininin sağlanması yöneticilere ve iş yerine bağlılıklarını



arttırmalarına sebep olmakta ve işlerinde daha özverili çaba sarf etmelerine ve performanslarında artışa neden olmaktadır (Akkoç, Çalışkan, & Turunç, 2012).

İş tatmini dinamizmi kişiyi etkileyen faktörlere bağlı olarak olumludan olumsuz ve tatminden tatminsizliğe dönüşebilir. İş tatmininin düşük olması bir örgütte koşulların değiştiğinin, birey için yeterli faktörlerin sağlanamadığının en önemli göstergesidir. Bazı çalışmalarda işi yavaşlatma, verim düşüklüğü, disiplinsizlik artışı ve diğer pek çok örgütsel sorunun temelinde ortaya çıkan neden iş tatmininin azalıp, tatminsizliğin artışı şeklinde tespit edilmiştir (Çetin & Akyelli, 2020).

Eşitti ve Buluk (2018), “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği” adlı çalışmasında konaklama çalışanları ile yapmış olduğu çalışma sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminleri üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **2.3.1. Bireysel (Demografik) Faktörler**

Bireysel faktörler genel olarak cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, deneyim ve statü olarak kategorilendirilmektedir. Bireysel faktörler her çalışanı diğer çalışandan farklı kılar. Bireylerin yaşam biçimini etkilemekle birlikte bireylerin beklentilerinin karşılanmasında, çalışanın işletmeye karşı geliştireceği tutumlar üzerinde faktörler olumlu veya olumsuz etkiye sahiptirler (Baran & Çelik, 2017).

#### **• Yaş**

İşgören özelliklerini de barındıran araştırmalarda, yaş faktörü ile iş tatmini faktörünün arasında genellikle pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. İş görenlerin yaş faktörü ilerledikçe işlerinden tatmin olma düzeyi artmaktadır. İlerleyen yaş ile eş zamanlı olarak tecrübenin, iş ile işgören arasındaki uyumun artması yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyen nedenler arasında olabilir. Genç işgörenler terfi, ücret vb. konularda farklı ve fazla beklenti içinde olmaları nedeniyle iş tatmini oranı düşük olabilmektedir (Çolak, 2009).

Özaydın ve Özdemir (2014)'de yapmış oldukları çalışmada banka personelinin yaş düzeyleri arttıkça iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde artış görüldüğünü belirtmişlerdir.

Yumuşak, Özafşarlıoğlu ve Yıldız (2013)'ın yapmış oldukları çalışmalarında tekstil çalışanları ile yapılan anketler sonucunda, yaş değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığını ifade etmişlerdir.

- **Cinsiyet**

İşgörenlerin cinsiyetleri, işe karşı olan tutum ve davranışlarının ortaya çıkmasında ve iş çevresinin değerlendirilmesinde farklı görüşler açığa çıkabilmektedir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalara bakacak olursak bu durumu destekleyen sonuçların varlığının yanında kadın ve erkek çalışanların aynı şartlar sağlandığında iş tatmini konusunda bir farklılığa rastlanmadığı da görülmektedir (Eğinli, 2009).

Yenihan (2010)' da yapmış olduğu çalışmada, katılımcıların cinsiyet açısından iş tatmini algılarına bakıldığında, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla iş tatmini algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuca ulaşmada, başkalarına ne yapacaklarını söyleyebilmeleri, kendilerini toplumda saygın bir kişi olarak görmeleri, takdir edilme ve başarı hissi gibi değişkenlerin etkili olduğu söylenebilir.

Özçifçi (2018)' de yapmış olduğu çalışmada, analizler sonucu hastanede çalışan personelin iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediğini tespit etmiştir.

Kadın ve erkek çalışanların tatmin olma durumu işinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması durumuna göre ortaya çıktığını düşünecek olursak , kadın ve erkek çalışanların işinden farklı beklentiler içinde olmaları, farklı değişkenlere göre daha az tatmin olma ya da daha yüksek tatmin düzeyi ortaya çıkması mümkün olabilmektedir (Karahana, 2013).

Çınar ve Gündoğdu (2019)'da yaptığı çalışmada fabrika çalışanları ile yapmış olduğu anketler sonucunda kadın çalışanların iş tatmini düzeyleri erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- **Medeni Durum**

Yapılan çalışmalar incelendiğinde bireyin medeni durumunun iş tatminini etkilediği düşünülen faktörlerdendir. İş tatminini hangi yönde etkilemiş olduğuna dair net bulgulara rastlanmamıştır. Fakat evli çalışanların üzerindeki sorumluluk düzeyi, aile hayatındaki manevi doyum, bekar çalışanlara oranla daha fazla olması nedeniyle parasal ödüllere verdikleri önem daha fazladır. Bu da beraberinde iş tatmininin artışına neden olabilmektedir (Şenol, 2019).

Karakuş (2019)' da yapmış olduğu çalışmada medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Jafarova ve Sağlam (2018)'da çalışmasında ortalama değerler incelendiğinde medeni durumu evli olanlar, bekar olanlara kıyasla daha fazla iş tatmini duyduğunu belirtmişlerdir.

Özkan ve arkadaşları (2019)' da çalışmalarında otel çalışanları ile yapmış oldukları anket sonucu medeni durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığını ifade etmişlerdir.

- **Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, iş tatmini ile bağlantılı olan bir diğer faktördür. Araştırma sonuçları incelendiğinde genel olarak eğitim durumları yüksek kişilerin, eğitim durumları daha düşük kişilere oranla iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca kişinin sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla bilgi ve sorumluluk gerektiren pozisyonda yer alan bireyin stres düzeyini arttıracığından iş tatmininde azalmaya neden olabilmektedir (Aşık, 2010). Bireyin eğitim düzeyi işinin gerektirdiği seviyenin üzerinde ise tatminsizlik yaratabilir. Bunun önemli nedenlerinden biri bireyin eğitim düzeyinin yüksek olması ile doğru orantılı olarak beklentilerinin yüksek olmasıdır (Batı, Küçükendirici, Gök, & Güler, 2017). Diğer neden ise işgücü piyasasının durumu olarak ifade edilebilir. Yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin elinde olmayan koşullar nedeni ile teknik ve alt düzeyde işlerde çalışmak zorunda kalması nedeniyle iş tatmini olumsuz etkilenecektir. Aynı zamanda bireylerin kendinden daha alt düzeydeki

çalışanlar ile aynı ücreti alması durumunda tatminsizlik görülmektedir (Şenol, 2019).

Batı ve arkadaşlarının (2017)'nin çalışmasında çalışanların iş tatmininde eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılık bulunmuştur. Ortaokul mezunlarının iş tatmini, lise, önlisans, lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Nergiz ve Yılmaz (2016)'da yapmış çalışmasında çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- **Statü**

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden diğeri de bireyin statüsüdür. Bireyin mesleki düzeyi zamanla gelişip yükseldikçe, iş tatmini düzeyide yükselmektedir. Statü “bireyin örgüt hiyerarşisi içerisindeki yerini, mesleğinin bireye sağladığı prestiji” ifade etmektedir (Özaydın & Özdemir, 2014). Konum, “bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır” (Eren, 2015). Bireyin sosyal düzen içindeki yerini ifade etmektedir.

Statü biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde görülebilir. Biçimsel statü bireyin örgüt içerisinde belirlenen yerini gösterir. Biçimsel olmayan statü ise bireyin içinde bulunduğu toplumun gösterdiği sevgi ve sempati, saygı duyma derecesine göre değişiklik gösteren, toplum içindeki pozisyonunu ifade eder (Özpehlivan, 2018). Yüksek statü sahibi kişiler iş arkadaşları ve sosyal çevresindeki diğer kişiler tarafından saygı görmesi beklenir ve kişiler yüksek statüye ulaşabilmek için her türlü çabayı göstereceklerdir.

Yapılan araştırmalar yönetici unvanına sahip olanların veya yer aldığı pozisyonda yüksek statü sağlayanların, düşük statülü veya bir unvan kazanmamış işgörelere kıyasla tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Sevimli & İşcan, 2005). Aynı işyerinde ve aynı statüde bulunan işgörelenin farklı ücretlendirmeye tabi olmaları, diğerlerine kıyasla düşük ücret alan çalışanlar açısından iş tatminlerinin düşük olmasına yol açabilmektedir (Özpehlivan, 2018).

- **Deneyim**

İşgörenlerin çalışma hayatında geçirmiş oldukları yıllar arttıkça buna paralel olarak iş tatminlerinin de artacağı düşünülmektedir. Aynı iş sektöründe yıllarca hizmet veren çalışanlar daha fazla deneyim kazanarak, yapmış oldukları işle bütünleşerek işlerine karşı uyumları ve bağlılıkları da artacaktır. Bu da daha yüksek iş tatminine neden olacaktır. Buna karşılık iş hayatına yeni katılan yüksek beklenti içinde olan genç işgörenlerin ise deneyimli işgörelere oranla tatmin seviyeleri daha düşük seviyede olacağı düşünülmektedir (Alsat, 2016).

Akyüz ve arkadaşlarının(2011)'deki çalışmasında, çalışma süresi 10 yıl ve daha fazla olan çalışanların, iş tatmin düzeyleri en yüksek grup olduğu ifade edilmiştir.

### **2.3.2.İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler genel olarak; ücret, ödül, çalışma arkadaşları, işin niteliği, terfi olanağı, fiziki çalışma koşulları, yönetici/yönetim tarzı ve iş güvencesi olarak sınıflandırılmaktadır.

- **Ücret**

Para insanların ihtiyaçlarını gidermesinde aracı olan bir fonksiyondur. Değer verilen bir hedefe ulaşmada aynı zamanda kişileri tatmin etmesi özelliğinden dolayı önemli faktörlerden biridir. Ücret çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaları için vazgeçilemez bir araç olmasının dışında, bireysel başarılarının ve mesleki yeterliliğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir (Sarıhasan, 2014).

Heneman ve Schwab (1985) tarafından “ücret tatmini; ücret artışları, ücret düzeyi, ücret yapısı ve yan haklardan tatmin olmak üzere dört boyutlu bir kavram olarak” geliştirilmiştir. Ücret artışı, işgörenin ücret düzeyindeki artışı yani uygulanan zam olarak tanımlanırken; ücret düzeyi, işgörene doğrudan verilen ücret miktarını ifade eder; ücret yapısı ise bir örgütte farklı işlere verilen ücret miktarı arasındaki hiyerarşik ilişkileri ifade etmektedir. Yan haklar ise yemek, sigorta ve ikramiye gibi işgörenlerin kazandığı

yararları; başka bir ifadeyle örgütün işgörene yaptığı dolaylı ödemeler şeklinde açıklanabilir.

İşgörenler işletmeye kazandırdıkları ile işletmenin vermiş olduğu ücreti benzer işi yapan çalışma arkadaşları ile karşılaştırmaktadır. İş görenin ücret politikalarına, aldıkları eğitim ve yeteneklerine göre verilen ücretin adil olduğunu düşünüyorsa ücret tatmini sağlanacaktır (Robbins, 1996). İş hayatına girerek bir işletme aracılığıyla belirli bir ücrete sahip olmak pek çok işgören için bir tercih olmaktan ziyade bir zorunluluk olduğu düşünüldüğünde; ücretin tatmini sağlayan önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010).

- **Ödül**

Çalışanların vermiş oldukları emeğin karşılığında almış ücret dışında beklenti içinde oldukları diğer kavram ise ödüldür. İşletmeler, yapılan işin başarılı olması durumunda çalışanlarını ödüllendirdiklerinde, çalışanların iş tatmini artacaktır (Mert, 2010). Çalışan tatmini sağlanırken maddi ödüllerin yanında (ücret artışı, prim vb.) manevi ödüllerde önemli bir unsurdur. Çalışanların daha nitelikli görevler getirilmesi, sözlü veya yazılı bir şekilde takdir edilmesi gibi saygınlık ifadeleri de ödül kapsamında sayılabilir (Kaya , 2014). Bir işgören, eğer aynı departmandaki diğer işgörenlere göre daha fazla çalıştığı fakat ödül sisteminin yetersiz olduğu veya adil bir ödüllendirme sisteminin olmadığı inancına sahipse, bu işgören çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz tavır sergileyerek tatminsiz olacaktır (Serinkan & Bardakcı, 2009).

- **İşin Niteliği**

İşgören tatminini etkileyen faktörlerden biride işin niteliğidir. İşin işgörenlerin için uygun olarak tasarlanıp, sıkıcı ve durağan olmaması işgören taminini ve performansını olumlu olarak etkileyen bir faktördür (Luthans, 2011). İşin ilgi çekici ve zevkli olması, çalışanın bilgi ve yetenekleriyle uyumlu olması iş doyumunu artıran bir özelliktir. Çalışanlar çalıştıkları iş; yeteneklerine uygunsu, öğrenmeye, gelişmeye açıksa, çalışanın yaratıcılığını teşvik ediyorsa, sorumluluk yüklüyorsa ve kişiye özgürlük tanıyorsa o derece iş tatminini sağlamaktadırlar (Gündüz, 2016).

Hackman ve Lawler (1971)' de yapmış oldukları çalışmada iş özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkisini saptamış ve iş tatmini sağlanması için bazı boyutları ele almıştır. (Hackman & Lawler, 1971). Hackman ve Oldham (1975)'de ise önceki çalışmadan yararlanarak iş özellikleri modelini ortaya çıkarmışlardır. Bu modelde yürütülen iş tanımının; çalışanın bilgi ve yeteneğini ortaya koymasına izin vermesi, işin başından sonuna kadar bütün yönleriyle açık ve tanımlanabilir olması, işletme içinde veya dışındaki insanlar için önemli bir etkiye sahip olması, planlanması ve yürütülmesinde çalışana inisiyatif kullanma hakkını vermesi ve çalışana performansının etkin olduğu konusunda geri bildirim alma sistemini barındıran işlerin, diğer işlere oranla çalışanın iş tatminini olumlu düzeyde etkilediği saptanmıştır (Hackman & Oldham, 1975).

- **Çalışma Arkadaşları**

Bireyin çalışma yaşamında var olduğu zamanı göz önüne alırsak, günlük yaşamının önemli ve uzun bir bölümünü işyerinde geçirmektedir. Gün içerisinde işyerinde vakit geçirilen sürede iletişim içinde olunan çalışma arkadaşları ile ilişkiler oldukça önemlidir. Bireyin içinde bulunduğu çalışma ortamındaki arkadaşlarının dostça davranması, iş konusunda yardımda bulunması, destek olması, tavsiyelerde bulunması iş tatminini olumlu etkileyecektir (Özkalp & Kırel, 2004).

İş tatminini ile yakından ilişki içinde olan bir kavramda mobbing (psikolojik şiddet)dir. Çalışanların moral ve motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyen, çalışma ortamını bozarak aynı zamanda iş ikliminin de bozulmasına neden olan psikolojik şiddet, örgütsel bir hastalıktır (Çekin, 2014). Bu huzursuz ortamın varlığı yalnızca mobbinge maruz kalan kişinin değil diğer çalışanlarında iş tatmini olumsuz etkilemekte ve uzun vadede örgüte zarar vermektedir. Örgütler, sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturarak örgüt faaliyetlerinin kalitesini azaltacak ve iş ortamında huzursuzluk yaratacak bu tür saldırgan tutum ve davranışların oluşmasına önlem almış olacaktırlar. (Kesici, 2006)

- **Terfi (Yükselme) Olanığı**

İnsanlar yapmış oldukları işlerde başarı göstererek bir üst pozisyona terfi etmek istemektedirler. Terfi, ücret artışını beraberinde getirdiği gibi kişinin sosyal çevresindeki konumunu da pozitif yönde etkileyebilmektedir (Karadal 1999; akt.Dursun, Çalışan, & Baş, 2017). Terfi sürecinde üst kademe alt kademelerden üst kademelere terfi ihtiyacı genellikle ücret güdüleyicisine, üst kademelerden yapılacak bir terfi ise daha çok saygı, statü, kendini kabul ettirme gibi benlik güdüleyicilerine dayanmaktadır (Acar, 2019). Terfi fırsatları işgörenlerin iş tatmini sağlamada önemli bir etkidir. Buna karşın, işgörenlerin çoğu tarafından hak etmediği düşünülen kişi veya kişilerin terfi etmesi işletmedeki diğer işgörenlerin motivasyonlarını düşürerek, örgüt olan bağlılıklarını azaltacaktır. Aynı zamanda çalışanların işletmeye karşı varolan güven duygularının zedelenmesine neden olabilmektedir. Bu sebeple işletmeler yükselme olanaklarının verilmesinde çalışanlarına eşit şartlar sunmalı ve üst kademelere getirilecek çalışanların seçimi objektif kriterler doğrultusunda yapılmalıdır (Bakan & Sözbilir, 2013).

- **Fiziksel Çalışma Koşulları**

Çalışanların, kendilerini rahat hissettikleri koşullarda çalışması hem sağlıkları için hem de verimli olmaları açısından önem arz etmektedir. Kötü çalışma koşulları; aydınlatmanın yetersizliği, kötü havalandırma sistemi, yetersiz ısıtma, gürültü gibi düzensiz çalışma ortamının fiziksel koşullarla uyumlu olmaması, çalışma saatlerinin uzunluğu, gerekli çalışma koşullarının tasarlanmaması, iş güvenliğinin yetersiz olması gibi durumlarda söz konusudur. Bu gibi fiziksel çalışma şartları “çalışan bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir” (Hayta, 2007). Çalışma ortamı işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olmalıdır. Bu şartlar sağlandığında ise bireyin amaçları ile örgüt amaçları uyum sağlamakta ve işgörenlerin tatmin seviyeleri yükselmektedir (Aksu & Aktaş, 2005).



- **Yöneticiler ve Yönetim Tarzı**

Yönetim şekli ve yöneticilerin tarzı işgörenlerin işlerinden tatmin duygusunun oluşup oluşmamasında önemli birer faktördür. Çalışan tatminine önemli etkisi olan ücret faktörünün yetersiz görüldüğü şartlarda bile yönetimin ve yöneticilerin tarzının başarılı bir şekilde yürütülmesi çalışanların tatmin seviyelerini yükseltmek için önemli bir etken olabilmektedir(Bozkurt & Bozkurt, 2008).

Yöneticiler ve yönetim tarzı işgörenlerin iş tatmini üzerinde iki şekilde etkili olduğu söylenebilir. İlk olarak, karar verme süreçlerine işgörenlerin de dahil edilmesini sağlamaktır. Kararlara katılım sağlayan işgörenin özsaygısı artacak ve tanınma ihtiyacını karşılamış olacaktır. İşletmelerde işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, iş tatminini olumlu yönde etkilemesinin beraberinde örgüt içinde verilen nihai kararların iyileştirilmesine de yarar sağlanmış olacaktır. Kararlara katılması sağlanan işgören işine, çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı pozitif duygular besleyecek ve iş tatmini düzeyleri olumlu yönde etkilenecektir. İkinci olarak, yönetimce çalışanlara destek olduğunu hissettiren ilişkiler geliştirerek işletmenin odak noktasında olmasıdır. Bu sayede çalışanlara katkı sağlaması, çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükselmesine yol açacaktır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004).

- **İş Güvencesi**

Bireylerin gelecekları açısından, iş yaşamında sosyal ve ekonomik anlamda güvence büyük bir öneme sahiptir. İş yasaları, kişilerin haklı bir sebep olmadan çalışma haklarının elinde alınmasını engelleyerek çalışanları güvence altına alınmasını sağlamaktadır (İlkım & Derin, 2018). Burada değinilmek istenen iş güvencesi ise işgörenin isteği doğrultusunda mevcut işletmede görevini yerine getirmesi veya mevcut işletmede uzun vadeli çalışma imkanına sahip olmasını ifade etmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2004). İşgörenlerin işten çıkarılma kaygısı olmadan uzun yıllar boyunca işletmede var olabileceğini hissetmesi, geleceğe yönelik kaygı ve endişelerinden sıyrılmış olmasına ve dolayısıyla işi hakkında pozitif

düşünerek iş tatmininin artmasına yol açmaktadır (Özaydın & Özdemir, 2014).

## **2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatmini durağan bir olgu değildir. Dolayısıyla bireysel ya da başka bir takım faktörlerle iş tatmini ya da tatminsizliğini ortaya çıkarılabilir (Urhan, 2014). Çalışanların işi ile ilgili durumlardan hoşnut olmama ya da olumsuz tutum sergilemesi iş tatminsizliğini ifade etmektedir (Eğinli, 2009). İş tatmini zamanla farklılık gösteren bir kavramdır. İşletme içinde ve işletme dışında oluşabilen değişimlere karşı iş tatmini artmakta ya da azalmaktadır (Deliönü, 2014). İş tatmininin aksine iş tatminsizliği işgöreni olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır. Bu iki durumu da çalışma hayatında farklı dönemlerde çalışanlar yaşayabilmektedir. İş tatminsizliğinin birey ve örgüt açısından farklı ve olumsuz sonuçları vardır.

İş tatminsizliği, işin yavaşlamasına, iş başarısı ve verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı olarak işgücü devir oranı, iş kazaları ve şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Deliönü, 2014).

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

#### **• Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları)**

Kişinin istediği hedefe ulaşmadan önünün kesilmesi engelleme olarak ifade edilmektedir. Örneğin terfi bekleyen bir çalışanın terfiyi almasında önüne engel çıkarılmasıdır. Çalışanlar engellenmeyi uzun süre yaşadığı zaman ciddi sorunlar ile karşılaşılabilir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005). Engellenmeye verilen tepkiler; saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma şeklinde sıralanabilir. Saldırganlık; yaygın bir savunma davranışıdır. Kişi saldırıyı bazen hayal kırıklığına sebep olan kişiye yöneltirken bazen de diğer kişilere yöneltebilmektedir. Çekilme; devamsızlık, işe geç kalma gibi tepkilerden bazılarıdır. Direnme; bireyin davranışlarının sonucundan tatmin olmamakla birlikte daha çok çaba göstererek engele karşı direnmesidir. Uzlaşma ise istediği amaca ulaşamayan kişinin kendine yeni daha alt seviyede amaçlar belirlemesini ifade etmektedir (Üçüncü, 2016).

- **Gerilim (Stress)**

Saldırganlığın ifade edilememesi, içe atılması ile karşılanmamış gereksinimler bireyde çatışma ve gerilime neden olur. Stres, “kişinin çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik etkilerden dolayı, davranışsal ve fiziksel değişime uğraması, organizmanın etkilenmesine neden olan önce psikolojik sonra da fiziksel etkisi görülen güç” olarak tanımlanabilir (Gümüştakin & Öztemiz,2004).

Stresle birlikte işyerlerinde güdülenmenin kaybolması, işi yavaşlatma, performansın değişmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıkların (deri döküntüleri, tansiyon, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, kriz nöbetleri, solunum güçlükleri vb.) ortaya çıkmasına neden olacak sonuçlar meydana gelebilmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin çalışırken davranışlarını anlamalı, onların gelecekteki davranışlarının ne olabileceğini tahmin etmeli, davranışları yönlendirmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusunda yeteneğini geliştirmelidir (Gümüştakin & Öztemiz, 2005).

- **Kişilik Bozuklukları**

İş tatminsizliği sonucunda kendini güçsüz hisseden ve yeteneksiz gören kişi bu durumu savunma mekanizmalarıyla atlatamıyorsa ikinci olarak nevrozu daha sonrada psikoza yaşayabilir. Nevrozlu kişiler davranışlarının mantıksız olduğunu bilirken psikozlu kişiler bu durumdan haberdar değildirler. Nevrozlu kişiler çevresiyle iletişimi kesmez fakat bazı durumlarda uygunsuz veya zorlayıcı davranışlarda bulunabilirler. Kişilerin korku, heyecan ve endişe hissetmesine neden olabilir. Psikozlu kişiler ise hayal gören sürekli kuruntulu düşünceler içindedirler (Yenihan, 2010). Hem kişi hem de örgüt için oldukça önemli sonuçlara sebep olan kişilik bozukluklarının önlenmesi için yönetimin çalışanları ile gerekli ilgiyi göstererek gerektiğinde profesyonel yardım alınması konusunda destek olmalıdırlar.

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

- **Devamsızlık**

İşe devamsızlık, çalışanın şirketten alacağı izinler dışında mazeret göstermeksizin işe gelmeme durumunu ifade etmektedir. Devamsızlık

birçok nedene bağılı olabilir fakat en önemlisi çalışanda iş tatminsizliğinin varlığı olabilmektedir (Sağlamdemirel, 2016).

İşe geç kalma ve işin belirlenen bitiş saatinden önce işyerinden ayrılma da işteki tatminsizlik sonucu oluşabilecek bir devamsızlık türüdür. İş tatminsizliği düşük olan çalışan her fırsatta işten erken ayrılma veya işe geç kalma gibi bir devamsızlığa bürünebilmektedir (Tayfun, 2015).

- **İş Kazaları**

İş tatminsizliğinin önemli etkilerinden biri de işgörenlerde dikkat zayıflığı ve konsantrasyon düşüklüğüne neden olmasındır. İşine ilgi duymayan, tatmini sağlanamayan çalışan dikkatsiz davranışlarda bulunabilir. Teknik faktörlerin dışında iş tatminsizliği tek başına bir neden olmasa da yorgunluk, monotonluk, işi beğenmeme, yetersiz ücret, iş arkadaşlarıyla sorun yaşama ile bir araya gelince iş kazalarına yol açabilmektedir (Şangar, 2016).

- **Yabancılaşma**

İşgörenin çalıştığı kurumdan soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini iş ortamından çekmesidir. Kuruma yabancılaşan işgören, işine devam etse dahi kendisini kurumun bir üyesi olarak görmemektedir. Çalışan görevine, iş ortamına ve kendisine yabancılaşması söz konusu olabilir. Böyle bir çalışan, kurumun kendisine verdiği kurumsal ve toplumsal statüyü, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini hayatının bir parçası olarak görmemekte, işinden fazla söz etmemeye çalışmaktadır. Kurumun yönetimine, etkinliklerine, görevi dışındaki işlere karşı duyarsız kalarak, kurumu ve işi ile gurur duymamaktadır. Dolayısıyla kuruma yabancılaşan çalışan kendisine kurum dışında tatmin edici başka kaynaklar aramaktadır (Milet, 2016).

- **İşgören Devri**

Personel devri, bir örgütte çalışan işgörenlerden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların yüzdesini veren personel devir oranıyla belirlenmektedir. Yüksek personel devri istenmeyen bir durumdur. Bu durum, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma maliyetlerini arttırıcı bir konudur. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma,

yerleştirme ve ücretleme gibi personel servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsurudur(Samadov, 2006).

İş tatmini, işi bırakmada belirleyici bir faktördür. Ancak işi bırakma üzerinde ekonomik durum da önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmini kavramı ekonomik koşulların iyi olduğu zamanlarda, işi bırakma konusunda oldukça etkilidir. Bu koşullarda iş tatmini sağlayamayan bireyler işlerinden daha kolay ayrılmaktadır. Çünkü başka iş bulma olanakları fazladır. Ancak işsiz kalma olasılığının yüksek olduğu koşullarda, işgörenler işten çıkarılmak yerine iş tatminsizliğine katlanmayı tercih etmektedirler (Şangar, 2016).

## **2.5. İş Tatminine Yönelik Literatürde Kullanılan Kuramlar**

Çalışanlar örgütlerin en değerli ve önemli sermayesidir. Moral, kişilerin ihtiyaçlarını tatmin sağlayacak şekilde karşılandığı anda ortaya çıkan hoşnutluk hissi olarak tanımlanabilir. Moral kavramı iş yönetiminde iş tatmini kavramına evrilmiştir (Özer & Bakır, 2003). Çalışma şartlarından memnun olan çalışanların moral düzeyleri artacak dolayısıyla iş tatmin düzeyleri de artacaktır. İş tatmini artan çalışanların performans, örgüte bağlılık, verimlilik, yaratıcılık gibi faktörleri olumlu yönde etkileyecektir. Çalışma şartlarından memnun olmayan çalışanların moral düzeyi düşerek iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Jafarova & Sağlam, 2018). Bu yaklaşım sonucunda, tatmin ya da tatminsizliğe yol açan ihtiyaçlar ya da güdülere yönelerek birçok motivasyon teorileri geliştirilmiştir (Özer & Bakır, 2003).

Motivasyon, “örgütün bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçirilmesi ve desteklenmesi sürecidir.” Sürecin doğru bir şekilde yürütülebilmesi için ilk olarak işgörenin, işletmesinden beklentisinin ne olduğunun bilinmesi ve bu beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığının ya da beklentisinin ne kadar üzerine çıkıldığının belirlenmesi gerekmektedir (Örücü & Esenkal, 2005).

İnsan ihtiyaçlarını belirleyen birçok kuram vardır. Bazı yönlerden insan ihtiyaçlarının ortak olduğu fikrinin kabul görmesi, örgütsel yapıdaki hem

çalışanların hem de diğer üyelerin ihtiyaçlarını giderebilmelerine imkan vermektedir (Yazıcıoğlu & Sökmen, 2007).

Çalışanları motive eden faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Çalışanların ihtiyaçları ve istekleri göz önünde bulundurulmadan motive edilmesi anlamsız olacaktır. Bu yüzden kişilerin bireysel farklılıkları göz önüne alınmalıdır (Ergül, 2005).

Genel olarak, kişilerin istekleri gerçekleştiği zaman ve çevrelerinden aldıkları izlenimler birbirleri ile uyumlu olduğu ölçüde tatmin ortaya çıkmaktadır. “Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin ‘dışsal tatmin’, çalışma esnasında hissedilen tatmin ise ‘içsel tatmin’dir” (Saracel, Taşseven, & Kaynak, 2016).

“İş tatminiyle ilgili teoriler literatürde motivasyon teorileri olarak da geçmektedir. Davranışları ‘neyin’ motive ettiği ile ilgili teorilere kapsam (içerik) teorileri; davranışın ‘nasıl’ motive edildiği üzerinde duran teorilere süreç teorileri denir” (Bölükbaşı & Yıldıztan, 2009).

**Tablo 2: Motivasyon Teorileri**

<b>Kapsam(İçerik) Teorileri</b>	<b>Süreç Teorileri</b>
Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Vroom’un Beklenti Teorisi
Herzberg’ in Çift Faktör Teorisi	Locke’ın Amaç Teorisi
Alderfer’ in ERG Teorisi (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme)	Porter ve Lawler Beklenti Teorisi
Mc Clelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi	Skinner(Pekiştirme) Davranışçılık Teorisi
	Adams’ın Eşitlik Teorisi

### 2.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam kuramları içsel etkenlere önem vererek, motivasyonu bireyin içerisinde bulunduğu ve bireyin bir davranışa yönelmesini sağlayan etkenlere bağlı olarak tanımlar. İşverenler çalışanları organizasyonun hedefleri istikametinde hareket etmeye yöneltebilmeyi iyice öğrenmeli ve kavramalıdır (Koçel, 2011).

Kapsam teorilerinden en fazla bilinen dört tanesi aşağıda belirtilmiştir:

1. Abraham MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
2. Frederick HERZBERG'in Çift Faktör Teorisi
3. Clayton ALDERFER'in ERG Yaklaşımı
4. David Mc. CELLAND'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

#### 2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi motivasyon kavramının gelişimini en iyi açıklayan teorilerin başında gelmektedir. Psikoloji profesörü olan Abraham Maslow, insan davranışlarına yön veren temel ihtiyaçların hangileri olduğunu klinik gözlemleri ile belirlemiş ve 1943 tarihli "A Theory of Motivation" adlı makalesinde yer vermiştir. Maslow'a göre insan sürekli isteyen bir varlıktır ve insan ihtiyaçlarının evrensel bir hiyerarşisi vardır. Bir ihtiyacın ortaya çıkması genellikle daha güçlü bir ihtiyacın önceki memnuniyetine dayanır. Herhangi bir basamakta yer alan güdüler daha üst basamakta olan güdülere göre öncelik taşımaktadır. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş basamakta ele alınmaktadır(Maslow, 1943).

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** yemek, içmek, barınma vb.
2. **Güvenlik İhtiyacı:** tehdit ve tehlikelerden korunma.
3. **Sevgi Ve Ait Olma İhtiyacı:** bağlanma, sevme, sevilme.
4. **Değer İhtiyacı:** başarı, kendine güven, itibar, statü vb.
5. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** kişisel başarı, kişisel tatmin, bilimsel buluşlar vb.



### Şekil 9: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Maslow, 1943)

Maslow, “ilk dört ihtiyacı tatmin etmeye çalışan bireylerin ‘eksiklik güdülenmesi’; kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmeye çalışan bireylerin ise sürekli olarak gelişim arzusuyla motive olacaklarından dolayı ‘gelişim güdülenmesi’ içinde olduklarını söylemiştir” (Şanin, 2019).

Birey, ilk olarak en alt kademedeki ihtiyaçlarını gidermek amacıyla hareket eder. Giderdiği her türlü ihtiyaç, hareketleri yönetme özelliğini yitirecek ve ileri kademedeki gereksinimler bireyin hareketlerini yönlendirmeye başlayacaktır (Koçel, 2011).

#### 2.5.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinden sonra en çok bilinen teoridir. Herzberg, yaptığı çalışmalarda işgörenlerin motivasyonlarına etki eden kaynakları belirlemeye, işgörenleri tatmin eden ve motivasyonu etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır (Herzberg, 1987). Herzberg ikiyüz kişiyle yapmış olduğu çalışmada “çalışanlardan işleri ile ilgili ‘olağanüstü iyi’ ve ‘olağanüstü kötü’ hissetmelerine yol açan durumları” anlatmalarını istemiş ve aldığı cevaplar doğrultusunda motivasyon teorisini iki faktöre ayırmıştır (Semerci, 2005). Yapılan çalışmada iş tatminini oluşturan faktörlerin ayrı ve iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden farklı olduğunu belirtmiştir (Herzberg, 1987). Birinci grup motivasyonu etkileyen faktörler olarak



belirlenmiştir. Bu faktörler, sorumluluk, işin kendisi, ilerleme veya büyüme, başarı ve tanınmadır. Bu faktörler kişisel başarı hissi sağladığı için tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyerek artıracaktır. Bu faktörlerin olmaması durumunda ise kişilerin tatmin duygularında azalmalar meydana gelebilmektedir. İkinci grup ise hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Kişinin tatmini için gerekli şartları sağlamakta, bulunmadıkları durumda ise kişinin motivasyon kaybına yol açmaktadır. Bu faktörler ise, çalışma koşulları, şirket politikası ve yönetimi, denetim, kişiler arası ilişkiler, ücret, statü ve güvenlidir (Herzberg, 1987).

Herzberg teorisinde, “iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiden bahsetmektedir ve işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde olumlu etkileri” olduğunu savunmaktadır (Gökçe, Şahin, & Bulduklu, 2010).



**Şekil 10: Geleneksel Görüş ve Herzberg'in Görüşünün Karşılaştırılması**

Kaynak: (Robbins & Judge, 2012)

İş tatmini ve tatminsizliği geleneksel görüşe göre birbirinin tam tersi şeklinde ifade edilmektedir. Ancak Herzberg'e göre; “tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir ve çalışan, işinden tatmin sağlamadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabilir” şeklinde önermiştir (Herzberg, 1987). Hijyen faktörleri bulunması gerekli olan temel faktörlerdir. Bu faktörler bulunmaması söz konusu ise çalışanları tatmin etmek mümkün olmayacaktır fakat işlerini sürdürmeye devam edebilirler. Çalışanın işinden tatmin elde etmesi için motive edici faktörlerin varlığıyla mümkün olacaktır. Hijyen

faktörleri sağlanmadan yalnızca motive edici faktörleri sağlamak kişinin tatmin olmasına yetmemektedir (Tor, 2011).

### **2.5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme)**

Alderfer'in ERG teorisi bir insanın üç temel ihtiyacı olduğunu varsaymaktadır. Bunlar; “Varolma (Existence), İlişki Kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth)” olarak toplamıştır (Alderfer, 1969).

**Var Olma İhtiyacı:** çeşitli maddi ve fizyolojik arzuların tüm biçimlerini içermektedir (açlık, susuzluk, barınma, güvenlik). Ücret, yan haklar ve fiziki çalışma koşulları diğer varoluş ihtiyaçlarıdır (Alderfer, 1969).

**İlişki Kurma İhtiyacı:** kişilerle ilişkileri geliştirmeyi ifade eden ihtiyaçlardır( Aile, iş arkadaşları, astları, üstleri). İnsanların, düşüncelerini ve duygularını karşılıklı olarak paylaşarak ilişkili olma ihtiyaçlarını karşıladıkları varsayılır. Bu süreç, ilişkili olma ihtiyaçlarını varoluş ihtiyaçlarından belirgin şekilde ayırmaktadır çünkü varoluş ihtiyaçlarının karşılanması süreci karşılıklılığı yasaklamaktadır. Kabul, teyit, anlayış ve etki alışverişi, ilişkili olma sürecinin unsurlarıdır. İlişkili olma gereksinimlerini karşılamada elde edilen sonucun, her iki kişi için her zaman olumlu bir duygusal durum olması gerekmez (Alderfer, 1969).

**Gelişme İhtiyacı:** Kendini geliştirme, yaratıcı, üretici ve verimli olma gelişme ihtiyaçları arasındadır. Bu ihtiyaçlardan tatmin sağlanması kişinin yeni beceriler geliştirebilmesi ile ilişkilidir. Bazı koşullar bu duruma imkan tanıyacak şekilde kişiyi teşvik ederken bazı durumlarda ise kişiyi engellemektedir. Birey gelişmek için gerekli çaba ve isteği gösterse bile bu tarz engelleyici ortamların varlığı gelişme ihtiyacına olumsuz bir etkide bulunmaktadır (Sun, 2002).

Maslow'da görüldüğü gibi bu teoride de alt seviyedeki bir ihtiyaç tatmin olmadan üst seviyedeki bir ihtiyaç tatmin edilemez. ERG teorisinde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi söz konusudur. Yani üst basamaktaki bir gereksinimin tatmininde oluşacak başarısızlık, tatmin edilmiş olan alt basamaktaki bir gereksinimi de olumsuz etkileyerek bireyin

alt düzeydeki ihtiyaçlarının tatminsizliğine yol açmaktadır (Küçüközkan, 2015).

**Tablo 3: Alderfer ve Maslow Teorilerinin Karşılaştırılması**

<b>Alderfer'in ERG Teorisi</b>	<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</b>
Gelişme İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Saygı Görme İhtiyacı
İlişki Kurma İhtiyacı	Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı
Var Olma İhtiyacı	Fizyolojik İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyacı

ERG teorisine göre sonuca ulaşma beklentisi güçlü olan ve amaçlara ulaşmada istekli olan bireyler daha çok çaba gösterirken; istenen fakat alınacak sonuca karşı düşük beklentisi olan amaçlar için pek çaba göstermeyeceklerdir. Aynı zamanda beklenti içinde olunan fakat yeterince istenmeyen amaçlar için bireyler çaba göstermeyeceklerdir. Örneğin; terfi etme isteği olan bir çalışan, çok çalışınca yükseleceğine inanıyorsa, performansını daha da yükseltecektir. Fakat bireyin yükselmesi performansı dışında başka şartları gerektiriyorsa, beklentileri ortadan kalkarak yükselmek için performansını iyileştirme gereği duymayacaklardır (Yeşil, 2016).

#### **2.5.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi**

McClelland' a göre “yüksek başarı ihtiyacı; başarı için bireysel sorumluluk ve belirli ölçüde risk alma, elde edilen performansa ilişkin yeterli ve zamanında bir geribildirim almak amacıyla duyulan şiddetli arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (McClelland & Burnham, 1976).

**Başarı İhtiyacı** (*Achievement Needs*): McClelland başarı ihtiyacını “kişinin mükemmellik standardına ulaşmak için iyi performans gösterme arzusu” olarak tanımlamıştır. Başarıya ihtiyaç duyan insanlar, kendileri için anlam ifade eden hedeflerin üstüde bir başarı gösterdiklerinde kendilerini iyi

hissederler. Ayrıca, başarıya ihtiyaç duyan insanlar, başkaları tarafından belirlenen hedefleri kabul etmekten ziyade kendi hedeflerini belirlemeyi tercih ederler (Hitt, Miller, & Colella, 2011).

**İlişki Kurma(Bağlılık) İhtiyacı** (*Affiliation Needs*): Bağlı olma, sevgi ve ait olma ihtiyacıdır. Yüksek bağlanma ihtiyacı olan kişiler takım halinde çalışmayı severler ve diğer takım arkadaşlarının duygularını önemsemektedirler (Antalyalı & Bolat, 2017). Bu ihtiyaç, bireyin kendisi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasını ifade etmektedir. Evden çalışmanın yaygın olduğu günümüz dünyasında özellikle ilişki kurma ihtiyacı önemli bir husustur. Günlük yakın iletişimleri olmadan, güçlü bağlanma ihtiyaçları olan bireyler, güçlü ilişkiler geliştirmekte ve çevresindekiler tarafından ne kadar sevgi ve saygı gördüğünü değerlendirmekte zorlanabilirler (Hitt, Miller, & Colella, 2011).

**Güç İhtiyacı** (*Power Needs*): İnsanları ve olayları etkileme arzusu olarak tanımlanabilir. McClelland'a göre iki tür güce ihtiyaç vardır: biri örgütün iyiliğine (kurumsal güç), diğeri de kendine (kişisel güç) yönelik olan güç ihtiyacıdır. Kurumsal güce ihtiyaç duyan insanlar, örgütün işleyişinden endişe duydıkları ve başkalarına hizmet etme arzusuna sahip oldukları fedakar nedenlerden ötürü başkalarını etkilemek istemektedirler. Kişisel güce ihtiyaç duyanlar, başkalarını kendi kişisel kazançları için etkilemek ister. Gücü kullanma konusunda daha isteklidirler ve diğer insanlar için daha az endişe duymaktadırlar. Prestij ve statü kazanmak için daha çok odaklanarak çaba gösterirler (Hitt, Miller, & Colella, 2011).

McClelland, davranışı şekillendirmesini sağlayan bu ihtiyaçların önemini, , hayat tarzı seçiminde, kişilerarası ilişkilerde, akademik başarıda ve iş performansında gözlemlenebileceğini belirtmiştir (Adalan, 2016).Üç ihtiyaç da birbirinden bağımsız olarak algılanır, yani bir kişi her üç ihtiyaçtan birinde veya hepsinde yüksek veya düşük seviyede olabilir (Küçükçivil, 2019).

### **2.5.2.Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri gibi değişkenlerin, çalışan memnuniyetini sağlamak için iş çevresel özellikleri ile nasıl

etkileşime girdiğini açıklamaktadır. Süreç teorileri, memnuniyetle nedensel olarak ilgili olduğu düşünülen değişken türlerini veya sınıflarını (ihtiyaç, değerler, beklentiler ve algılar) ve bu değişkenlerin iş tatmini belirlemek için nasıl bir araya geldiğini belirlemeye çalışır (Metle, 2010). Kişinin gerçekleştirdiği davranıştan sonra, aynı hareketi tekrar göstermesi (veya göstermemesi) için ne yapmak gerekir konusu üzerine çalışır.

Süreç teorileri başlığı altında dört temel motivasyon teorisi bulunmaktadır:

1. VROOM'un Beklenti Teorisi
2. PORTER ve LAWLER Beklenti Teorisi
3. ADAMS'ın Eşitlik Teorisi
4. SKINNER (Pekiştirme) Davranışçılık Teorisi
5. LOCKE'in Amaç Teorisi

#### **2.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Victor Vroom'un geliştirdiği beklenti teorisinde işgörenlere hangi faktörlerin motive ettiği değil, motivasyonun kavramsal belirleyicilerine odaklanmaktadır. Beklenti teorisinde, işgörenlerin işlerindeki davranışları ile amaçları arasındaki ilişki açıklanmaktadır (Şanin, 2019).

Vroom'un teorisi **Değerlik** (Valance), **Araçsallık** (Instrumentality) ve **Beklenti** (Expectancy) kavramları çerçevesinde gerçekleştirilir ve kelimelerin baş harflerinden oluşacak şekilde kısaca "VIE" diye anılır. "**Değerlik**", bireyin ulaşacağı sonuç için "değer mi, değmez mi" şeklinde belirlediği algısını ifade eder. Değerin pozitif olması, birey tarafından tercih edileceğini ifade ederken bu değer negatif olması tercih edilmeyeceği anlamını taşımaktadır. Bireyin olumlu veya olumsuz bir düşünceye sahip olmaması ise bireyin sonuç açısından "nötr" olduğunu ifade etmektedir (Küçüközkan, 2015). "**Araçsallık**", bireyin belirli bir seviyede performans göstermenin istenen sonuca ulaşmasında etkili olduğuna inandığı derecedir (Barchitta, 2013). "**Beklenti**", gerçekleştirilecek davranışının o bireyin belirli bir sonuca sahip olacağı yolundaki inancının şiddetidir (Çetin, Boyraz, & Özer, 2019). İşletme içerisinde çalışanların motivasyon

beklentisinin ortaya çıkması için, performansın teşvik edici sonuçlarının olması bu yaklaşımın en önemli bileşenidir (Woods & West, 2010).

Bu teoriye göre kişinin göstereceği çabası sonucunda onu memnun edecek bir ödül almayı beklemesi ve bu ödüle duyduğu bağlılık derecesini ifade etmektedir (Erdem, 1998). Beklenti teorisi, ihtiyaçlar dışında, bireysel düzeyde tecrübe, bilgi, beceri; kurumsal düzeyde yönetim kalitesi, kaynak zenginliği; makro çevre düzeyinde de genel ekonomik koşullar gibi faktörlerin de bireysel motivasyonu etkileyebileceğini göstermektedir (Tağ & Çetinkaya, 2019).

### **2.5.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi**

Lyman Porter ve Edward Lawler, oluşturdukları modelde Vroom'un beklenti teorisini temel alarak; bu kuramı geliştirmişlerdir. Bu teorilerin ortak bileşenleri, insan motivasyonunun değerlilik ve bekleyişten etkilenmesidir. Porter ve Lawler modeli, Vroom'un modelinin performans ve iş tatmini yönünden geliştirilmiş halidir (Yeşil, 2016).

Memnuniyet ve performans arasındaki ilişkinin bir motivasyon teorisi tarafından doğrudan ele alınması Porter ve Lawler ile ele alınmıştır (Luthans, 2011). Beklenti, sadece hem değer hem de araçsallık yüksek olduğunda ortaya çıkar ve performansı ortaya çıkaran çaba sadece üç yönün hepsi yüksek olduğunda ortaya çıkar (Wagner & Hollenbeck, 2010).

Fakat; Porter'a göre çaba, performansla direkt etkide bulunmamaktadır. Yetenek, rol, karakter, performansla çaba arasındaki ara değişkenleri göstermektedir. Birey istediği kadar çaba gösterebilir eğer; yetenek, beceri, nitelik ve rol algısı uygun değilse performansı artırmamaktadır (Örs, 2019).

Porter-Lawler modelinde daha önemli olan, performanstan sonra ne olduğudur. Takip eden ödüller ve bunların nasıl algılandığı memnuniyeti belirleyecektir (Luthans, 2011). Bireyin performansı sonunda almasını istediği ödüllerin miktarı ve sayısı dışında verilen ödülün adil bir düzeyde olması önemlidir. Birey adil bir ödül ile karşılaştıysa küçük miktarda bir ödülle de tatmin olabilir (Lawler & Porter, 1967).

#### 4.5.2.3.Locke’ın Amaç Teorisi

1966’larda Edwin Locke iş tatminine farklı bir yaklaşım sunmuştur. Hedef teorisinin temel dayanağı, insanların hedeflerinin veya niyetlerinin davranışı belirlemede önemli bir rol oynamasıdır. Locke, motivasyon beklentisi kuramlarında belirtildiği gibi algılanan değerın önemini kabul eder ve bu değerlerin duygu ve arzu deneyimine yol açtığını ileri sürer. İnsanlar duygularını ve arzularını tatmin etmek için hedeflere ulaşmaya çalışırlar (Mullins, 2005).

Locke yapmış olduğu çalışmalarda, bir görevin tamamlanması için kendilerine zorlu hedefler belirleyen kişilerin, daha az zorlukta hedef belirleyen kişilere kıyasla amacına ulaşmak için yüksek performans gösterdiklerini belirtmiştir. Ayrıca amaca ulaşmak için güçlü hedefler belirleyen kişilerin, hedefi olmayan ve ‘yapabildiğinin en iyisini yap’ şeklinde amaç belirleyen kişilere kıyasla daha yüksek performans gösterdiklerini belirtmiştir (Wood & Locke, 1987).

Amaç teorisi, yöneticiler için bir takım çıkarımlarda bulunmuştur. Davranışı yönlendirmek ve motivasyonu korumak için belirli performans hedefleri belirlenmelidir (Latham & Locke, 1979).

- Hedefler belirli ve hedeflere ulaşmada zaman sınırı olmalıdır.
- Hedefler zorlu ancak ulaşılabilir olmalıdır. Çok üst seviyede zorlu hedefler çalışanlar tarafından ulaşılamaz olarak algılanırsa kabul etmek istemeyebilirler ve çaba göstermeyebilirler.
- Hedef belirleme çalışan motivasyonu için etkili bir yöntemdir. Çalışanın hedefe ne kadar ulaştığı ya da hangi konularda eksik kaldığı konusunda zamanında geri bildirim yapılmalıdır.
- Hedefler bir üst veya bireyler tarafından ortaklaşa belirlenebilir.

Hedef belirlerken dikkat edilmesi gereken konulardan biri de hedeflerin bireysel mi yoksa grup için mi tasarlanması gerektiğidir. İş birliği ve takım ruhunu hissettirdiği için grup hedefleri çekici bulunabilir. Ancak bireysel hedefler sorumluluk bilincini yükselttiği için performans değerlendirmede daha etkili olacağı düşünülmektedir (Latham & Locke, 1979).

Çalışanlar amaca ulaşmada gerekli bilgi ve yetenekte olmadıkları zaman çaba göstermekten kaçınabilirler. Aynı zamanda terfi, başarı hissi, ücret gibi ödüller açısından tatmin hissetmeyebilirler. Bu durumda yönetim, çalışanlar için bilgi ve yetkinliklerini geliştirmeleri adına eğitime katılmalarını sağlayabilirler. Amaçları belirlerken kararlara katılmalarını sağlayarak kendilerini işin bir parçası olarak hissetmeleri sağlanabilir. Amaçlar planlandığı şekliyle sonuca ulaşıncaya çalışanlarına ödül sunarak tatminleri sağlanabilir. Örgütler, amaca ulaşmadan evvel çalışanların yeterli bilgi donanımına sahip olduklarından emin olarak bu yolda destek olunacak gerekli kaynağı ve hedefe ulaşma özgürlüğünü vermelidir (Latham & Locke, 1979).

#### 4.5.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, 1960'lı yıllarda J.Stacy Adams tarafından geliştirilen ve bir kişinin gösterdiği performansı ile diğer kişilerin aynı oranda göstermiş oldukları performansları kıyaslandığında adil bir ödüllendirme sisteminin olup olmaması durumuna göre tatmininin gerçekleşmesi şeklinde ifade edilebilir (Alsat, 2016). Teoriyi açıklamadan önce 4 önemli kavram ifade edilmelidir:

**Kişi:** Eşitliği veya eşitsizliği algılayan bireydir.

**Diğer kişi:** girdi-çıktı karşılaştırması yapılırken kişi tarafından referans alınan kişi veya gruptur. Diğer kişiler başka bir işte hatta başka bir sosyal roldeki bir kişi ya da grup olabilir.

**Girdi (Katkı):** Kişinin eğitim, deneyim, kıdem, yetenek, zaman ve harcadığı çaba gibi özelliklerdir.

**Çıktı (Ödül):** Kişinin vermiş olduğu hizmet sonrası elde ettiği ödüllerdir. Ücret, kıdem tazminatı, yan haklar, statü sembolleri, terfi gibi. Çalışanın girdileri sonucu beklentisini karşılamayan çıktılar tatminsizliğe yol açabilir.

Çalışanların girdi-çıktı oranı ile referans olarak kıyasladığı diğer kişinin girdi-çıktı oranının adil olması beklentisi içindedir. Kişinin algılanan girdi-çıktı oranı ile diğer kişinin girdi-çıktı oranı ile ilgili uyumsuzluk olduğu durumda “eşitsizlik” ortaya çıkar (Adams, 1963).



Eşitlik terimi genellikle teoriyi tanımlamak için kullanılsa da, en azından onu eşitsizlik teorisi olarak tanımlamak uygun olur. Dikkate alınan en büyük motive edici güç eşitlik için çabalamaktır, ancak bu güç harekete geçirilmeden önce bazı eşitsizlik dereceleri algılanmalıdır. Eşitsizlik, algılandığında, öfke (içten içe) veya memnuniyetsizlikle sonuçlanır. Girdilerin değiştirilmesi, girdilerin uygun şekilde eşit seviyeye göre yukarı veya aşağı değiştirilmesini içerir (Miner, 2005).

Eşitlik kuramı, girdi ve çıktının dengede olması varsayımı üzerine kuruludur. Çalışanlar, kendilerine verilen iş yükü ile dağıtılan ödüllerde dürüst davranılmasını beklemektedirler. Çalışanlar bir işi kattıklarıyla ilişkili olarak algırlarlar (Hoşgörür, 2018). Eşitliği yeniden sağlamak için kişi girdileri veya çıktıları değiştirebilir, girdileri veya çıktı tanımlarını mantıksal olarak değiştirebilir, işinden ayrılabilir, diğer kişileri etkileyebilir veya kıyasladığı diğer kişiyi değiştirebilir (Luthans, 2011).

#### **4.5.2.5. Skinner (Pekiştirme) Teorisi**

Skinner'a göre insanlar geleceği düşünerek hareket etmezler. Geçmiş tecrübelerin ve mevcut durumdaki uyarıcıların insan davranışını belirlediği görüşünü savunmaktadır. Bu teori davranışın nasıl ortaya çıktığını belirleme temeline dayanmaktadır. “Davranışlarda bilinçli bir şekilde değişmeyi sağlayacak olan temel etmen, öğrenmedir. Öğrenmenin kalıcı olabilmesi için doğru tepkilerin ödüllendirilmesi gerekmektedir” (Skinner, 1953).

Özetle; “Uyarıcı”-çalışanın tepkisi –çalışana doğru tepkinin bildirilmesi (Ödül-Ceza) –çalışanın doğru tepkiyi yinelemesi (Pekiştirme) şeklinde gerçekleşir (Coşkun, 2004). Davranış ve sonuç arasındaki ilişki değişince davranışların gelecekte tekrarlanma ve uyarıcıların davranışı yönlendirme ve kontrol özelliğide değişmektedir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2015).

Bu teoride “ olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma” olarak dört yöntem ele alınmaktadır (Aktaş, Cesur, Cesur, Özkan, & Soysal, 2015).

**1.Olumlu pekiştirme:** Örgüt amaçlarına ulaşmada önemli bir araçtır. İstenilen bir davranışta bulunan bireyin, bu davranışın yinelemesini çekici

kılmak için içsel (övülme, dostça tavır gösterme vb.) veya dışsal(maaş artışı, terfi vb.) ödüller verilir.

**2.Olumsuz pekiştirme:** Örgüt tarafından istenmeyen bir davranışı olumlu davranışa yöneltmek için çalışana hissettirilir ve çalışanın da bu davranıştan kaçınacağı varsayılır.

**3.Ortadan kaldırma:** Yapılan davranışın tekrarlanmasının istenmediği vurgulanır. Herhangi bir cezalandırma söz konusu değildir.

**4.Cezalandırma:** Yönetimce istenmeyen bir davranışta bulunan çalışanın davranışını tekrarlamaması için çalışana ceza verilmesi anlamına gelmektedir.

Fakat cezalandırma davranışları değiştirmek için kullanılan ödüllendirme yöntemi kadar etkileyici olmadığı gözlemlenmiştir. Cezalandırma, istenmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamak için kullanılmaktadır. Ancak işgören inandığı amaç doğrultusunda bu davranışı gerçekleştirmeye istekliyse cezalandırma, işgörenin o davranışı göstermesine engel olmayacaktır. Aksine işgören de kırgınlık, kızgınlık ve karşı koyma gibi tutumlara neden olacaktır(Erdem, 1998).

Ödüllendirme ve cezalandırma bu teoriyi açıklayan iki önemli faktördür. “Bireyin tutum ve davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç ödül olarak nitelendirildiği gibi, bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olaylar da ceza olarak nitelendirilebilir” (Selen, 2016).

## **2.6.İş tatmininin Ölçülmesi**

Ölçme araçlarının temel fonksiyonu, belli bir sayı ve tekniğe dayanarak seçilen uyarıcılara verilen cevaplara göre, kişinin ölçülmek istenen özelliğin faktörler üzerindeki yerini incelemektir (Kaya , 2007). Ölçekler çoğu araştırmada yaygın bir şekilde kullanılan veri toplama araçlarıdır. İş tatmini gibi kavramların ölçülmesinde kullanılan en yaygın yaklaşım, bir ölçeğin hazırlanarak uygulanmasıdır (Özsoy, Uslu, Karakiraz, & Aras, 2014). İş tatmininin ölçülmesi için Türkiye’de kullanılan ölçeklerin büyük bir bölümü farklı ülkelerde ortaya çıkarılmıştır. Ölçeklerin ulaşılacak istenen kitle tarafından anlaşılabilmesi için Türkçeye uyarlanıp geliştirilerek ve bu

sürecin uygunluk çalışmaları yapılarak ölçeğe ait Türkiye formatları oluşturulmaktadır. Son olarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmaktadır” (Gülgöz, 1994).

“Uluslararası alanda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve yaygın olarak kullanılan bazı iş tatmini ölçeklerinden bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki, “Porter (1961) tarafından geliştirilen İhtiyaç ve Doyum Ölçeği(PNSQ); Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire); Smith, Kendall, Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi (Job description Index), bir diğeri Spector (1985) tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeği ve Ironson, Smith, Brannick, Gibson ve Paul (1989) tarafından geliştirilen İş Genel Ölçeği (Job in General)” dir(Özsoy, Uslu, Karakiraz, & Aras, 2014).

### **2.6.1.Porter İhtiyaç Ve Doyum Ölçeği**

Porter (1961) yılında yapmış olduğu çalışmada çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla oluşturduğu iş tatmin ölçeğidir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kategorileri anketinde yer vermiştir. Böylelikle çalışanların ihtiyaçlarının hangi düzeyde karşılanıp karşılanmadığını göstermeyi amaçlamaktadır. Ölçekte fizyolojik ihtiyaçların yeterince karşılandığı varsayılarak bu kategoriye yer verilmemiş ve iki tane kategori eklenmiştir. Ölçekte varolan kategoriler:sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyacı, özerklik ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, ücret ve bilgi sahibi olma hissi şeklindedir.

Katılımcıların ihtiyaçları en alttan en üst düzeye doğru 1'den 7'ye kadar derecelendirilir ve soruları daire içine alarak cevaplamaları istenmiştir(Porter, 1961).

Örneğin Ankette bir madde şöyle ifade edilmiştir

Kişinin yönetim pozisyonumda olmasından duyduğu özgüven duygusu

1) Şuan ne kadar ? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

2) Ne kadar olmalıdır? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

3) Bu benim için ne kadar önemlidir? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Bu tatmini belirlemek amacıyla ‘1.’ soruya verilen cevap, ‘2.’ soruya verilen cevaptan çıkarılır. Aradaki fark ne kadar az ise, tatmin seviyesi o kadar yüksek olacaktır. Ölçülmek istenen ihtiyacın ne derece önemli olduğu da c sorusuna verilen yanıtla anlaşılmaktadır (Weber & Hadd, 1974).

### **2.6.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire)**

Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota Tatmin Ölçeği, “çalışanların mevcut işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkanları vb. gibi) tatmin olduklarını” ifade etmektedir (Kök, 2006).

Literatür incelendiğinde araştırmaların büyük bir çoğunluğunda Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formunun (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (SFMSQ) kullanıldığı gözlenmektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, orijinal hali 100 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin kısa formu; “içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini olarak üç boyuttan oluşan, 20 maddeyi içeren 5’li Likert tipi ölçüm aracıdır. Ölçeğin değerlendirmesinde katılımcıların yer alan ifadeler için ‘hiç memnun değilim’, ‘memnun değilim’, ‘kararsızım’, ‘memnunum’, ‘çok memnunum’ şeklindeki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenmektedir” (Weiss, Dawis, England, & H.Lofguist, 1967).

### **2.6.3. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)**

Smith, Kendall, Hulin tarafından 1969’ da geliştirilen İş Tanımlama Endeksi (Job descriptive Index) yaygın olarak kullanılan ölçeklerden biri olarak literatürde yerini almıştır. Katılımcıların iş tatminlerinin çeşitli yönlerini ölçmek için geliştirilen bu ölçekte beş faktörü içermektedir. Bunlar; işin kendisi, ödeme, terfi fırsatları, denetim ve iş arkadaşları şeklindedir. Toplamda 72 maddeden oluşan bir ölçektir. Katılımcılar, boyutlara ilişkin maddelere “evet”, “hayır” ya da “kararsızım” şeklinde cevap vermektedir. (Stanton, et al., 2002).

#### **2.6.4. İş Tatmin Ölçeği (Job Satisfaction Scale)**

İş tatmini araştırmalarında yaygın bir şekilde kullanılan bir diğer iş tatmin ölçeği Spector tarafından 1985'te geliştirilmiştir. Çalışanların işteki tutumlarını değerlendirmek için hazırlanmıştır. Ölçek 36 ifadeden ve 9 boyuttan oluşmaktadır. Her boyut 4 maddeyi içermektedir. Ölçeği oluşturan 9 boyut; ücret, tanıtım, denetim, yan haklar, performansa dayalı ödülleri, prosedürleri, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim şeklindedir. Ölçek 6'lı Likert derecelemesi ile uygulanmaktadır. Katılımcıların ölçekte yer alan maddelere; "1.Kesinlikle Katılmıyorum", "2.Orta Derecede Katılmıyorum", "3.Kısmen Katılmıyorum", "4.Kısmen Katılıyorum", "5.Orta Derecede Katılıyorum" ve "6. Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerine göre cevap vermesi istenmektedir (Spector, 1985).

#### **2.6.5. İş Genel Ölçeği (Job In General)**

Ironson, Smith, Brannick, Gibson ve Paul 1989'da İş Genel (JIG) ölçeğinin ilk versiyonunu geliştirmişlerdir. Çalışanların işlerinden memnuniyetini ölçmek için tasarlanmıştır. İş tanımlama endeksine eşlik edecek genel bir iş ölçeğini tanımlamak istemişlerdir. Ancak ölçekler genellikle aynı genel alandaki diğer ölçeklerle bir şekilde ilişkilidir (örneğin; Minnesota İş Tatmin Ölçeği). İş genel ölçeği küresel memnuniyetin bir ölçüsüdür, yani katılımcılardan geniş ve genel anlamda işlerinden ne kadar memnun olduklarını düşünmeleri istenir (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989). Kişinin işi hakkında genel bir değerlendirme veya duygusal yargılarını ölçmektedir. Ölçek hızlı ve basit kullanıma sahiptir. Katılımcılardan sorulara "evet", "hayır" ve "kararsızım" şeklinde yanıt vermesi istenmektedir (Russell, Spitzmüller, Lin, & M.Stanton, 2004)

#### **2.6.6. Mülakat**

Mülakat iki ya da daha fazla kişi arasında belirlenmiş bir amaç doğrultusunda yapılan tartışmalardır. Mülakatın yapılabilirliğinin en önemli şartı, bireysel ilişki kurabilme yeteneğidir. Mülakat içeriği, araştırmanın amaçları ve araştırma sorularına bağlı olarak oluşturulur. Mülakatlarda detaylı bilgiye ulaşılabilir fakat anket veri toplama yöntemi ile

ulaşılabilecek kişi sayısı ile kıyaslama yapılamaz. Mülakat süreci oldukça zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Mülakatı üç şekilde sınıflandırabiliriz (Altunışık, Coşkun, Bayraktar, & Yıldırım, 2012).

**Biçimsel Mülakatlar:** daha önceden belirlenmiş sorulardan oluşan mülakat türüdür. Sorular standardize edildiği ve analizinin daha kolay olacağı için ilk kez mülakat yapacak kişiler için uygun bir yöntemdir.

**Yarı Biçimsel Mülakatlar:** mülakat yapan kişi belli bir yol haritasına sahiptir fakat cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre farklı sorularla konuyu değişik boyutlarda ortaya çıkarmaya çalışır.

**Biçimsel Olmayan Mülakatlar:** bu türde önceden belirlenmiş bir soru seti yoktur. Mülakatçı hangi konuyu ortaya çıkartmak istediği bilincinde olmalı ve mülakatı o yolda ilerletmelidir. Cevaplayıcılar belirlenmiş konu hakkında görüşlerini ifade ederler. Karşılıklı bilgi alışverişi söz konusudur. Bu tür mülakatlarda istenilen amaçlar doğrutusunda ilgili bilgiye ulaşamama konusunda risk taşımaktadır.

#### **2.6.7. Kritik Olay Tekniği**

Kritik olay tekniğinde müşterilerin ve çalışanların yaşadıkları bir hizmet hakkında özellikle tatmin edici ya da tatminsizlik yaratan deneyimleri kişilerin hikaye şeklinde anlatmalarını içermektedir. Bu teknikte müşterilere ya da çalışanlara hizmet sunulan yerde özellikle dikkat çeken bir deneyim yaşayıp yaşamadıkları sorularak, bu deneyimleri ayrıntılı olarak tanımlamaları istenir. Kritik olaylar tekniği ile anlatılan hikayelerin içeriklerine göre benzer konulardaki olaylar adım adım bir süreçte sınıflanır ve kategorilere ayrılır. Kritik olay tekniğinde sayısal çözümlenmeler yerine hikayelerin içerik analizleri kullanılır (Öztürk S. A., 2000).

## 3.BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 3.1.Araştırmanın Konusu

Çalışmanın bu bölümünde içsel pazarlama uygulamalarının Tıbbi Tanıtım Temsilcilerininin (TTT) iş tatminleri üzerinde etkisi, TTT'lerin iş tatmin düzeyleri ve iş tatminlerini etkileyen demografik özellikler incelenmiş ve bulgular değerlendirilmiştir.

Buradan hareketle Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç firmalarının ulaşılabilen tıbbi tanıtım temsilcileri ile yapılan anket verileri nicel yöntemler ile analiz edilerek TTT'lerin içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkileri ve sonuçları araştırılmıştır.

#### 3.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, içsel pazarlama uygulamalarının ve alt boyutlarının (gelişim,vizyon,ödül) işgören tatminine etkisini belirlemektir.Ayrıca TTT'nin iş tatmininin demografik özellikler itibariyle farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir.

Çalışmada cevap aranan sorular:

- İçsel pazarlama uygulamaları iş tatmini üzerinde etkili midir?
- TTT'nin iş tatmin düzeyleri yüksek midir?
- TTT'nin iş tatmin düzeylerini etkileyen demografik özellikler nelerdir?

#### 3.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nominal ve ordinal veriler frekans analiziyle, ölçek ortalamaları ortalama ve standart sapma ile tanımlanmıştır. Normallik dağılımı testinde Kolmogorov Smirnov Testi kullanılmıştır. Tüm ölçek boyutları normal dağılıma uymadığı için, iki grup arasındaki farklarda Mann Whitney U, ikiden fazla grup farkında Kruskal Wallis Testleri kullanılmıştır. Korelasyon analizinde spearman's rho korelasyonu kullanılmıştır. Analizler SPSS 17.0 programında, %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini Tıbbi Tanıtım temsilcileri (TTT), örnekleme ise olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden ‘kartopu örnekleme’ yöntemi ile birincil veri türlerinden ‘anket’ yöntemi uygulanmıştır (Altunışık, Coşkun, Bayraktar, & Yıldırım, 2012). Kartopu örnekleme yönteminde çalışmanın konusu ile ilgili olarak referans bir kişi seçilmekte ve bu kişi aracılığı ile diğer kişilere ulaşılmaktadır (Biernacki & Waldorf, 1981). Katılımcılar araştırmacıları yönlendirir ve örneklem büyür. Bu sebeple “kartopu etkisi” olarak ifade edilmektedir (Yağar & Dökme, 2018).

Araştırılmanın yürütülebilmesi için gerekli izinler Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nden alınmıştır. Kişilerin özel bilgilerinin kesinlikle tezde kullanılmayacağına dair anket formunda açıklamalarda kişilere bildirilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Hayati risk taşıyan Covid-19 virüsünün Mart 2020 tarihi itibariyle ülkemizde de görülmesiyle, devlet tarafından birçok önlem alınmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan tıbbi tanıtım temsilcilerinin sağlık sektöründe görev yapması nedeniyle, bulaşma riskini azaltmak için karantina tedbirleri doğrultusunda çalışmalarına ara vermek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte TTT’lerin iş ortamlarından ayrı kalmaları, kısıtlı sosyal hayat ve yaşadıkları muhtemel olumsuzluklar göz önüne alındığında, çalışmanın temelini oluşturan içsel pazarlama ve iş tatmini ile ilgili soruların yanıtlanmasının çalışma sonuçlarına yanıltıcı etkileri olabileceği varsayılarak mart ayı itibariyle verilerin toplanması durdurulmuştur. Mart ayına kadar toplanmış 231 anket ile analizler yapılmış ve hipotezler test edilmiştir.

### **3.6. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgiler, İçsel Pazarlama Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği olmak üzere, üç bölümden ve toplam 35 maddeden oluşan birincil verilerden anket veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

Her iki bölümde Likert ölçeği kullanılmıştır ve ifadeler;



“1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Anket formu google form üzerinden hazırlanıp ulaşılan katılımcılara link gönderilmiştir. Araştırma örneklemini toplam 231 tıbbi tanıtım temsilcisi oluşturmaktadır. Veri toplama süresi Aralık 2019-Mart 2020 ayları arasında gerçekleşmiştir.

***Demografik bilgi formu:***

Demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, mesleki deneyim, mevcut işyerinde çalışma süresi ve aylık gelirleri, kurum türü(Yerli sermayeli ilaç firması / Yabancı sermayeli Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firması/ Yerli ve Yabancı sermayeli Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firması) nü sorgulayan toplam 7 ifadeden oluşmaktadır.

***İçsel Pazarlama Ölçeği:***

Yıldız (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan çalışma, içsel pazarlama düzeyini gelişim, vizyon ve ödül olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Ölçekte likert tipinde toplam 15 madde bulunmaktadır. Ölçeğin orijinal formu Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilmiştir.

İçsel Pazarlama ölçeğinin maddelerine ve boyutlarına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4: İçsel Pazarlama Ölçeğinin Maddelerine Ve Boyutlarına Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

No	MADDELER	Ortalama	Std. Sapma
3	İşletmemiz çalışanlarına hizmet rollerinin (çalışanlardan beklenen davranışların/işlerin) önemini iletir.	3.74	1.27
4	İşletmemizin performans ölçümü ve ödüllendirme sistemi çalışanlarını birlikte çalışmalarını için teşvik eder.	3.61	1.30
5	İşletmemiz çoğunlukla “İşletmemizin vizyonuna (hedefine)” katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.	3.59	1.34
6	İşletmemiz çalışanların görevlerini iyileştirmek ve işletmemizin stratejisini geliştirmek (amaçlarını belirlemek) için çalışanlarından bilgi toplar.	3.60	1.33
7	İşletmemiz mükemmel hizmet sağlayan çalışanları çabalarından dolayı ödüllendirir.	3.68	1.34
13	İşletmemiz çalışanları iyi hizmet verebilmeleri için uygun bir şekilde eğitilirler.	3.71	1.30
14	İşletmemiz çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için gerekeni yapar.	3.56	1.30
15	İşletmemiz çalışanlarla iletişime büyük önem verilir ve iletişimin önemi İşletmemize yerleştirilir.	3.68	1.33
<b>Gelişim</b>		<b>3.65</b>	<b>1.22</b>
1	İşletmemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon (hedef) sunar.	3.64	1.26
2	İşletmemiz vizyonunu (hedefini) bütün çalışanlara etkin bir şekilde iletir.	3.76	1.27
11	İşletmemiz çalışanlarına işlerin niçin ve nasıl yapılması gerektiğini öğretir.	3.80	1.29
<b>Vizyon</b>		<b>3.73</b>	<b>1.23</b>
8	İşletmemiz çalışanlarını, görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmek için eğitir.	3.82	1.34
9	İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi geleceğe yönelik bir yatırım olarak görür.	3.66	1.33
10	İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerileri zaman ilerledikçe gelişir.	3.73	1.30
12	İşletmemiz çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	3.69	1.35
<b>Ödül</b>		<b>3.72</b>	<b>1.27</b>
<b>Toplam</b>		<b>55.26</b>	<b>18.21</b>

Boyutlardan puanı en yüksek olan vizyon olup, bunu ödül ve gelişim izlemektedir. Ölçeğin toplam puanının ortalaması  $55.26 \pm 18.21$  düzeyindedir.

#### ***Minnessota İş Tatmini Ölçeği:***

Minnessota İş Tatmini ölçeği Weis vd (1967) tarafından geliştirilen, iş tatminini içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyutta inceleyen, likert tipinde 20 maddeli bir ölçektir. Ölçeğin kullanımı çok yaygın olup, birçok dilde geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış ve uygulanmıştır (Suleman ve Hussain, 2018; Marijani ve Marwa, 2016; Ergün ve Boz, 2017; Yıldırım ve Eraslan, 2020; Çetinsöz ve Turhan, 2016)

İş Tatmini ölçeğinin maddelerine ve boyutlarına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5: . İş Tatmini Ölçeğinin Maddelerine Ve Boyutlarına Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

No	MADDELER	Ortalama	Std. Sapma
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	3.78	0.98
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,	4.01	0.99
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	4.16	0.89
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,	4.15	1.03
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından,	4.11	0.94
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	4.09	0.95
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	4.10	0.91
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	4.04	0.99
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	4.20	0.92
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	4.02	1.07
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından,	4.17	0.99
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	4.15	0.97
<b>İçsel tatmin</b>		<b>4.08</b>	<b>0.77</b>
5	Yöneticimin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	3.90	1.03
6	Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından,	3.95	0.96
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından,	4.11	0.95
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	3.84	1.14
14	İş içinde terfi imkânının olması bakımından,	3.94	1.13
17	Çalışma şartları bakımından,	3.98	0.95
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından,	3.98	1.00
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından,	4.06	1.06
<b>Dışsal tatmin</b>		<b>3.97</b>	<b>0.84</b>
<b>Toplam</b>		<b>80.75</b>	<b>15.59</b>

Çalışanların içsel tatmin düzeyleri, dışsal tatmin düzeylerinden daha yüksektir. Genel olarak toplam tatmin puanı da, 20-100 aralığı içerisinde 80.75±15.59 ortalama değere sahiptir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce geçerlilik çalışması yapılmış olması, literatürde genel kabul görmüş olmaları ve araştırma evren ile örnekleminin sınırlı olması nedeniyle, faktör yapıları olduğu gibi kullanılmıştır. Güvenilirliği için ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı

analizleri yapılmıştır. Buna göre her bir ölçek boyutu ve toplam puanları için elde edilen Cronbach Alpha değerleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6: . Ölçek Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Gelişim	3,4,5,6,7,13,14 ve 15. Maddeler	0.977
Vizyon	1, 2 ve 11. Maddeler	0.962
Ödül	8,9,10 ve 12. Maddeler	0.967
İçsel Pazarlama Toplam	Tüm maddeler	0.988
İçsel Tatmin	1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16 ve 20. maddeler	0.947
Dışsal Tatmin	5,6,12,13,14,17,18 ve 19. Maddeler	0.929
İş Tatmini Toplam	Tüm maddeler	0.967

İçsel pazarlama ölçeği için Cronbach Alpha düzeyleri ölçüldüğünde gelişim için 0.977, vizyon için 0.962, ödül için 0.967 ve tüm ölçek için 0.988 bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinin iç tutarlılık için ölçülen Cronbach Alpha katsayısı içsel tatmin için 0.947, dışsal tatmin için 0.929 ve tüm ölçek için 0.967 olarak bulunmuştur.

### 3.7. Araştırmanın Bulguları

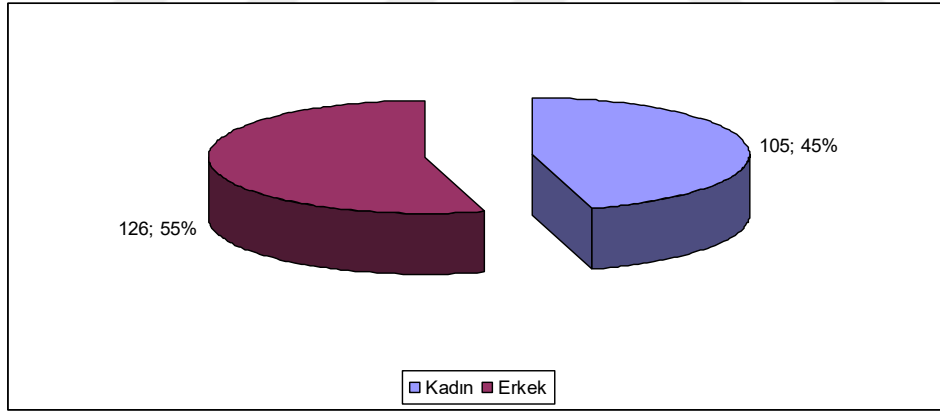
#### 3.7.1. Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek üzere katılımcılara cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, deneyim, kurum deneyimi, aylık gelir ve çalışılan kurum türü sorulmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları**

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Kadın	105	45.5
Erkek	126	54.5
Toplam	231	100.0

Katılımcıların %45.5’i kadın ve %54.5’i erkektir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları ayrıca Şekil 11’de gösterilmiştir.



**Şekil 11: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları**

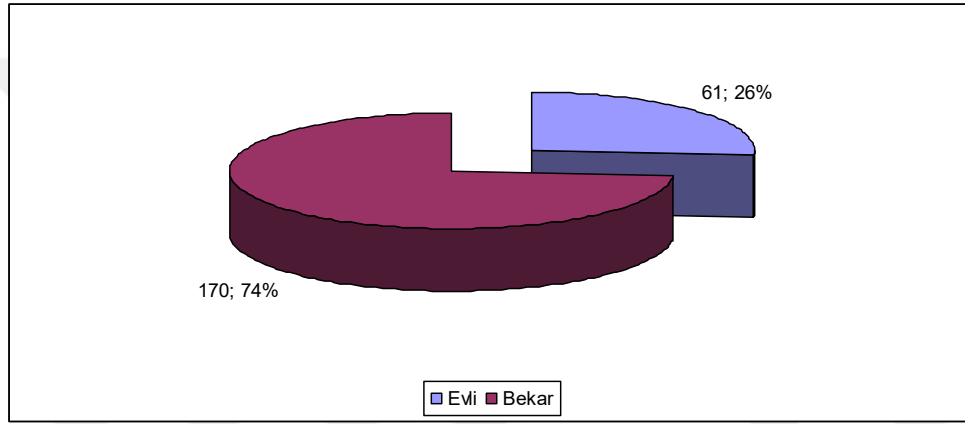
Genel olarak cinsiyete göre dağılım incelendiğinde, erkeklerin oranın kadınlardan fazla olduğu görülmektedir. Ancak diğer sektörler ile kıyaslandığında, kadın istihdam ve oranının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

	<b>Kişi Sayısı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evli	61	26.4
Bekar	170	73.6
Toplam	231	100.0

Katılımcıların %26.4'ü evli ve %73.6'sı bekar olduklarını ifade etmişlerdir. Medeni duruma göre bu dağılım aynı zamanda Şekil 12'de de gösterilmiştir.



**Şekil 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

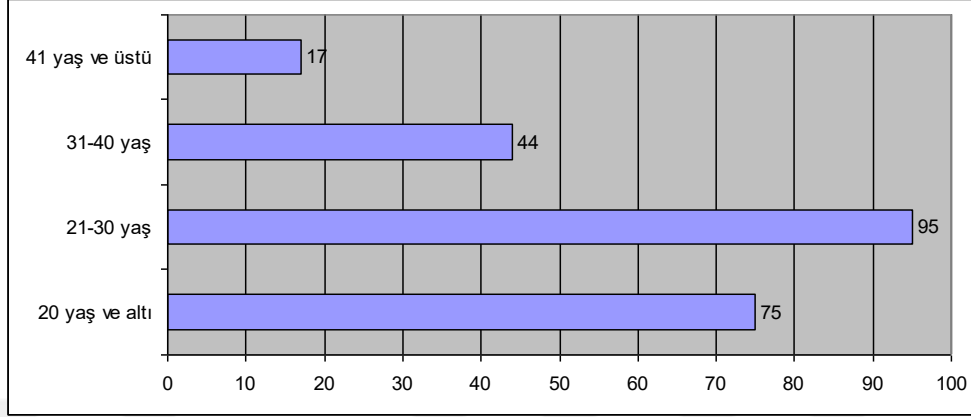
Örneklemin çoğunluğunun bekar olduğu görülmektedir. Bu dağılım, mesleğin özellikleri itibariyle ya da yaş grubu ile ilişkili olabilir.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları**

	<b>Kişi Sayısı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
20 yaş ve altı	75	32.5
21-30 yaş	95	41.1
31-40 yaş	44	19.0
41 yaş ve üstü	17	7.4
Toplam	231	100.0

Katılımcıların %32.5'i 20 ve altında, %41.1'i 21-30 arasında, %19.0'u 31-40 arasında, %7.4'ü ise 41 ve üzerinde yaşa sahiptir. Bu dağılım Şekil 13'te gösterilmiştir.



Şekil 13: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

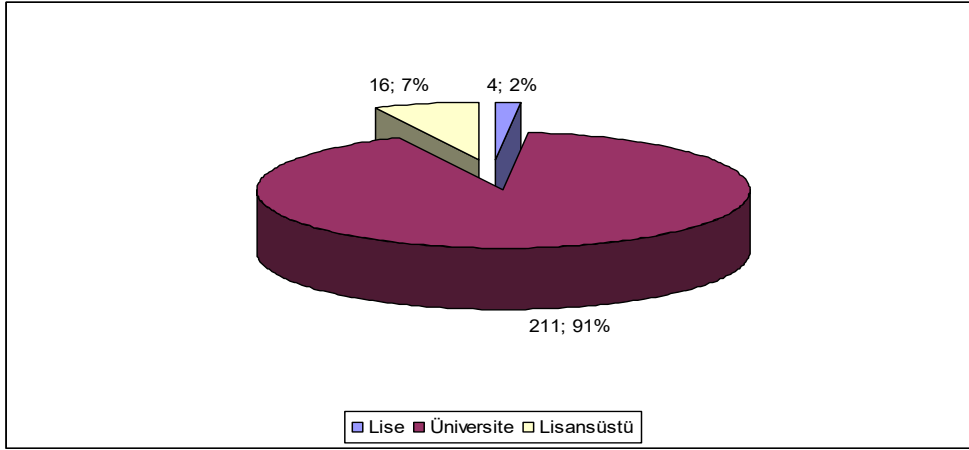
Medeni durum ile uyumlu olan yaş grubu dağılımı incelendiğinde, 21-30 yaş arasındaki katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Lise	4	1.7
Üniversite	211	91.3
Lisansüstü	16	6.9
Toplam	231	100.0

Tablo 10' da görüleceği gibi, katılımcıların %1.7'si lise, %91.3'ü üniversite ve %6.9'u lisansüstü eğitime sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu dağılım Şekil 14'te gösterilmiştir.



**Şekil 14: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

Şekil 14’te de görüleceği üzere, örneklemin büyükçe bölümü üniversite mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Her ne kadar yüksek lisans mezunu sayısı az olsa da, tüm örnekleme %5’in üzerinde bir oranla, anlamlı olduğu ifade edilebilir.

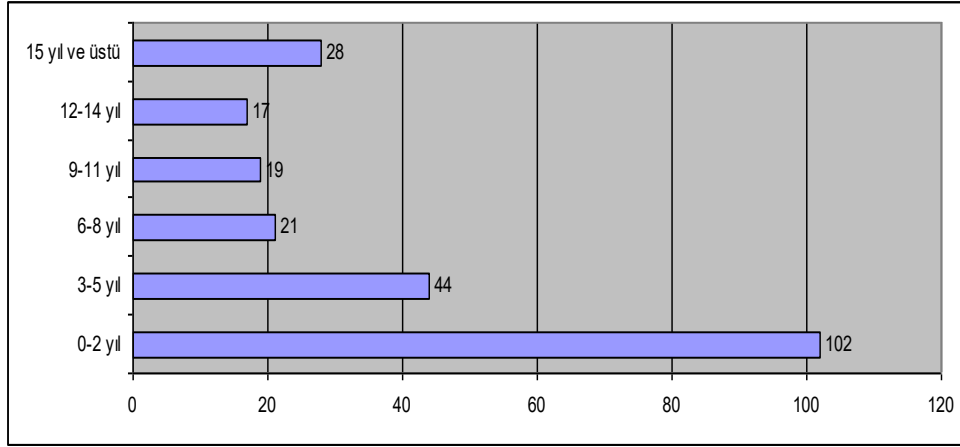
Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre dağılımları Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11: . Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları**

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
0-2 yıl	102	44.2
3-5 yıl	44	19.0
6-8 yıl	21	9.1
9-11 yıl	19	8.2
12-14 yıl	17	7.4
15 yıl ve üstü	28	12.1
Toplam	231	100.0

Tablo 11’deki verilere göre katılımcıların %44.2’si 0-2 yıl, %19.0’u 3-5 yıl, %9.1’i 6-8 yıl, %8.2’si 9-11 yıl, %7.4’ü 12-14 yıl, %12.1’i 15 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahiptir. Bu dağılım Şekil 15’te gösterilmiştir.





**Şekil 15: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımları**

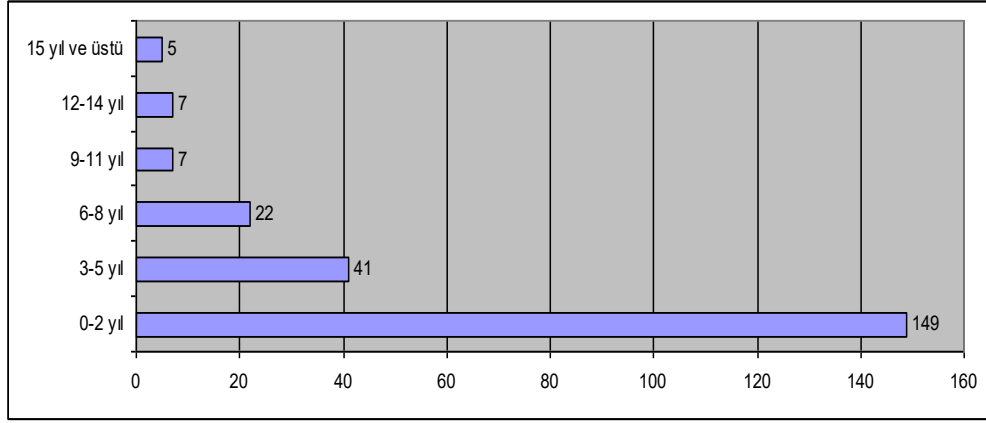
Şekil 15 incelendiğinde, ankete katılanların mesleki deneyimlerinin düşük olduğu görülmektedir. Mesleki deneyimi 0-2 yıl arasında olanlar çoğunluktadır. Bu dağılım yaş ve medeni durum dağılımı ile de uyumludur.

Katılımcıların kurum deneyimlerine göre dağılımları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12: Katılımcıların Kurum Deneyimlerine Göre Dağılımları**

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
0-2 yıl	149	64.5
3-5 yıl	41	17.7
6-8 yıl	22	9.5
9-11 yıl	7	3.0
12-14 yıl	7	3.0
15 yıl ve üstü	5	2.2
<b>Toplam</b>	<b>231</b>	<b>100.0</b>

Katılımcıların %64.5’i 0-2 yıl, %17.7’si 3-5 yıl, %9.5’i 6-8 yıl, %3.0’ü 9-11 yıl, %3.0’ü 12-14 yıl, %2.2’si 15 yıl ve üzerinde kurum deneyimine sahiptir. Bu dağılım Şekil 16’da gösterilmiştir.



**Şekil 16: Katılımcıların Kurum Deneyimlerine Göre Dağılımları**

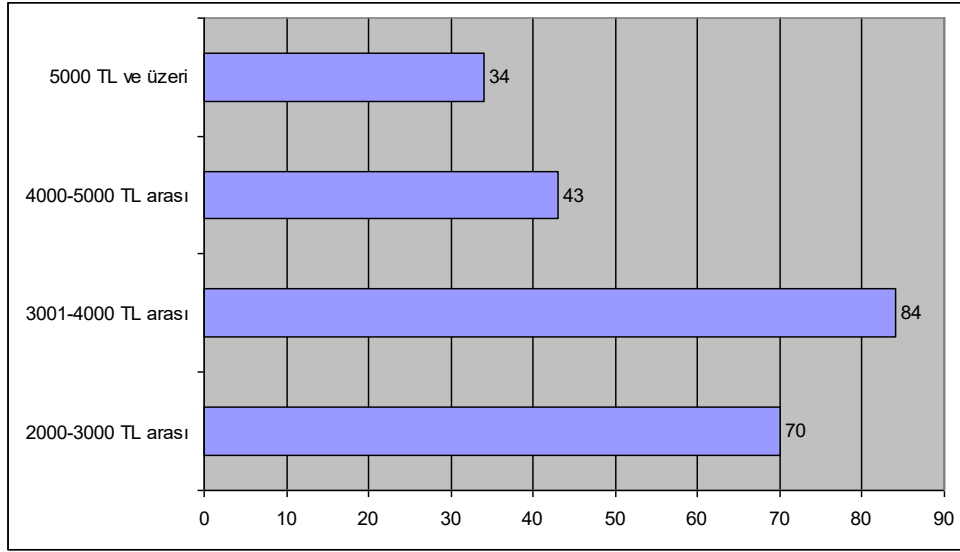
Mesleki deneyimle uyumlu olarak, kurum deneyiminin de genel anlamda düşük olduğu görülmektedir. Kurumda çalışma süresi en fazla seçilen zaman aralığı 0-2 yıl olarak işaretlenmiştir.

Katılımcıların aylık gelir durumlarına göre dağılımları Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13: Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları**

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
2000-3000 TL arası	70	30.3
3001-4000 TL arası	84	36.4
4000-5000 TL arası	43	18.6
5000 TL ve üzeri	34	14.7
Toplam	231	100.0

Tablo 4.7'de görüleceği gibi, katılımcıların %30.3'ü 2000-3000 TL arası, %36.4'ü 3001-4000 TL arası, %18.6'sı 4000-5000 TL arası, %14.7'si 5000 TL ve üzerinde gelire sahiptir. Bu dağılım Şekil 17'de gösterilmiştir.



**Şekil 17: Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları**

Genel olarak katılımcıların çoğunluğu 3001-4000 TL arasında gelire sahiptir. Bunu 2000-3000 TL arası gelire sahip olanlar izlemektedir.

Katılımcıların çalıştıkları kurum türüne göre dağılımları Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14: Katılımcıların Çalıştıkları Kurum Türüne Göre Dağılımları**

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Yerli sermayeli	127	55.0
Yabancı sermayeli Türkiye’de faaliyet gösteren	54	23.4
Yerli ve Yabancı sermayeli Türkiye’de faaliyet gösteren	50	21.6
<b>Toplam</b>	<b>231</b>	<b>100.0</b>

Katılımcıların %55.0’i yerli sermayeli bir şirkette çalıştıklarını ifade ederken, %23.4’ü yabancı sermayeli şirkette ve %21.6’sı hem yerli hem de yabancı sermayeli bir şirkette çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

### 3.8. Hipotez Testleri

Araştırmada hipotez testlerinden önce, ölçek ortalamalarının standart normal dağılıma uyup uymadığı test edilmiştir. Bunun için yapılan Kolmogorov Smirnov Testi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15: Ölçek Boyutlarının Normalliği İçin Yapılan Kolmogorovsmirnov Testi Sonuçları**

	<b>Z</b>	<b>P</b>
İPU_Gelişim	2.744	0.000
İPU_Vizyon	3.716	0.000
İPU_Ödül	3.516	0.000
İPU_Toplam	3.039	0.000
İT_İçsel_tatmin	2.088	0.000
İT_Dışsal_tatmin	2.012	0.001
İT_Toplam	1.732	0.005

Tablodaki verilerden de görüleceği gibi, ölçek boyutlarının tamamının dağılımı, standart normal dağılıma uymamaktadır ( $p < 0.05$ ). Bu nedenle hipotez testlerinde nonparametrik testler kullanılmıştır. İki grup arasındaki fark için Mann Whitney U, ikiden fazla grup arasındaki fark için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Korelasyon analizlerinde ise Spearman’r hokorelasyonu kullanılmıştır.

#### 4.2.1. İçsel Pazarlama Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farkı

İçsel Pazarlama düzeylerinin demografik özelliklere göre farkına yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

**H1:** İçsel pazarlama düzeyleri, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

“Gelişim” boyutuna yönelik aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir:

**H1a:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1a1:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1a2:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1a3:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1a4:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1a5:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin mesleki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1a6:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin kurum deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1a7:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1a8:** İçsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İçsel Pazarlama Ölçeğinin “**Gelişim**” boyutu için yapılan analiz sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16: İçsel Pazarlama Ölçeğinin “Gelişim” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi**

	Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	P
<b><i>Cinsiyet</i></b>				
Kadın	3.54	1.34	6355.500	0.607
Erkek	<b>3.74</b>	<b>1.10</b>		
<b><i>Medeni durum</i></b>				
Evli	3.63	1.15	4974.000	0.636
Bekar	<b>3.65</b>	<b>1.25</b>		
<b><i>Yaş</i></b>				
20 yaş ve altı	3.59	1.33		
21-30 yaş	<b>3.75</b>	<b>1.17</b>	1.306	0.728
31-40 yaş	3.59	1.16		
41 yaş ve üstü	3.50	1.17		
<b><i>Eğitim</i></b>				
Lise	3.22	1.18		
Üniversite	3.65	1.22	1.101	0.577
Lisansüstü	<b>3.66</b>	<b>1.21</b>		
<b><i>Mesleki Deneyim</i></b>				
0-2 yıl	3.67	1.25		
3-5 yıl	<b>3.74</b>	<b>1.20</b>	1.748	0.883
6-8 yıl	3.73	1.20		
9-11 yıl	3.64	1.01		
12-14 yıl	3.56	1.30		
15 yıl ve üstü	3.39	1.31		
<b><i>Kurum deneyimi</i></b>				
0-2 yıl	3.67	1.20		
3-5 yıl	3.48	1.26		
6-8 yıl	3.81	1.14	13.271	0.021
9-11 yıl	2.57	1.51		
12-14 yıl	<b>4.75</b>	<b>0.43</b>		
15 yıl ve üstü	3.63	0.83		
<b><i>Aylık gelir</i></b>				
2000-3000 TL arası	3.62	1.26		
3001-4000 TL arası	3.62	1.21	2.001	0.572
4000-5000 TL arası	3.55	1.24		
5001 TL ve üzeri	<b>3.88</b>	<b>1.16</b>		
<b><i>Kurum türü</i></b>				
Yerli	3.57	1.17		
Yabancı	3.69	1.21	5.308	0.070
Yerli-Yabancı	<b>3.80</b>	<b>1.35</b>		

İçsel pazarlama ölçeğinin “Gelişim” boyutu puanı erkeklerde, bekarlarda, 21-30 arası yaşa sahip olanlarda, lisansüstü düzeyinde eğitime

sahip olanlarda, 3-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında kurum deneyimine sahip olanlarda, aylık 5001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda, yerli-yabancı sermayeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren şirket çalışanlarında daha yüksek düzeydedir. Farklılık analizi sonuçlarına göre içsel pazarlamanın “**Gelişim**” boyutu kurum deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). Analiz sonuçlarına göre, kurum deneyimine yönelik kurulan H1a6 hipotezi kabul edilmiştir. Gelişim boyutuna yönelik kurulan diğer tüm hipotezler reddedilebilir.

“**Vizyon**” boyutuna yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1b:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1b1:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1b2:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1b3:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1b4:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1b5:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin mesleki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1b6:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin kurum deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1b7:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1b8:** İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İçsel Pazarlama Ölçeğinin “Vizyon” boyutu için yapılan analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17: İçsel Pazarlama Ölçeğinin “Vizyon” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi**

	Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	P
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	3.68	1.35	6469.500	0.770
Erkek	<b>3.78</b>	<b>1.12</b>		
<b>Medeni durum</b>				
Evli	3.72	1.08	4736.000	0.308
Bekar	<b>3.74</b>	<b>1.28</b>		
<b>Yaş</b>				
20 yaş ve altı	3.68	1.41	2.817	0.421
21-30 yaş	<b>3.81</b>	<b>1.19</b>		
31-40 yaş	3.66	1.06		
41 yaş ve üstü	3.71	1.07		
<b>Eğitim</b>				
Lise	3.42	1.17	0.655	0.721
Üniversite	<b>3.74</b>	<b>1.23</b>		
Lisansüstü	3.73	1.24		
<b>Mesleki Deneyim</b>				
0-2 yıl	3.78	1.27	3.328	0.649
3-5 yıl	3.73	1.29		
6-8 yıl	3.79	1.23		
9-11 yıl	<b>3.82</b>	<b>0.98</b>		
12-14 yıl	3.67	1.08		
15 yıl ve üstü	3.49	1.26		
<b>Kurum deneyimi</b>				
0-2 yıl	3.75	1.24	13.505	0.019
3-5 yıl	3.57	1.31		
6-8 yıl	3.92	0.94		
9-11 yıl	2.67	1.35		
12-14 yıl	<b>4.76</b>	<b>0.42</b>		
15 yıl ve üstü	3.87	0.61		



<b>Aylık Gelir</b>				
2000-3000 TL arası	3.69	1.27		
3001-4000 TL arası	3.69	1.24	1.672	0.643
4000-5000 TL arası	3.71	1.21		
5001 TL ve üzeri	<b>3.95</b>	<b>1.16</b>		
<b>Kurum türü</b>				
Yerli	3.67	1.18		
Yabancı	3.75	1.21	5.013	0.082
Yerli-Yabancı	<b>3.87</b>	<b>1.37</b>		

İçsel pazarlama ölçeğinin “**Vizyon**” boyutu puanı erkeklerde, bekarlarda, 21-30 arası yaşa sahip olanlarda, üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 9-11 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında kurum deneyimine sahip olanlarda, aylık 5001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda, yerli-yabancı sermayeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren şirket çalışanlarında daha yüksek düzeydedir. Farklılık analizi sonuçlarına göre içsel pazarlamanın “**Vizyon**” boyutu kurum deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). Analiz sonuçlarına göre, kurum deneyimine yönelik kurulan H1b6 hipotezi kabul edilmiştir. Vizyon boyutuna yönelik kurulan diğer tüm hipotezlerin reddedildiği görülmektedir.

“**Ödül**” boyutuna yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1c:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1c1:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1c2:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1c3:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1c4:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1c5:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin mesleki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1c6:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin kurum deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1c7:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1c8:** İçsel pazarlama ölçeğinin ödül boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İçsel Pazarlama Ölçeğinin “Ödül” boyutu için yapılan analiz sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18:İçsel Pazarlama Ölçeğinin “Ödül” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi**

	Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	P
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	3.65	1.41	6454.000	0.748
Erkek	<b>3.78</b>	<b>1.14</b>		
<b>Medeni durum</b>				
Evli	3.69	1.21	4922.500	0.554
Bekar	<b>3.74</b>	<b>1.29</b>		
<b>Yaş</b>				
20 yaş ve altı	3.64	1.39		
21-30 yaş	<b>3.87</b>	<b>1.20</b>	3.141	0.370
31-40 yaş	3.63	1.18		
41 yaş ve üstü	3.49	1.30		

<b><i>Eğitim</i></b>				
Lise	3.25	1.50		
Üniversite	3.72	1.27	1.180	0.554
Lisansüstü	<b>3.88</b>	<b>1.16</b>		
<b><i>Mesleki Deneyim</i></b>				
0-2 yıl	3.77	1.29		
3-5 yıl	<b>3.83</b>	<b>1.25</b>		
6-8 yıl	3.82	1.18	3.200	0.669
9-11 yıl	3.74	1.09		
12-14 yıl	3.56	1.29		
15 yıl ve üstü	3.40	1.39		
<b><i>Kurum deneyimi</i></b>				
0-2 yıl	3.77	1.26		
3-5 yıl	3.54	1.33		
6-8 yıl	3.74	1.21	10.801	0.055
9-11 yıl	2.82	1.64		
12-14 yıl	<b>4.75</b>	<b>0.38</b>		
15 yıl ve üstü	3.80	0.65		
<b><i>Aylık gelir</i></b>				
2000-3000 TL arası	3.68	1.27		
3001-4000 TL arası	3.77	1.22	0.525	0.913
4000-5000 TL arası	3.61	1.41		
5001 TL ve üzeri	<b>3.85</b>	<b>1.22</b>		
<b><i>Kurum türü</i></b>				
Yerli	3.69	1.24		
Yabancı	3.64	1.24	3.997	0.136
Yerli-Yabancı	<b>3.90</b>	<b>1.38</b>		

İçsel pazarlama ölçeğinin “Ödül” boyutu puanı erkeklerde, bekarlarda, 21-30 arası yaşa sahip olanlarda, lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 3-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında kurum deneyimine sahip olanlarda, aylık 5001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda, yerli-yabancı sermayeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren şirket çalışanlarında daha yüksek düzeydedir. Farklılık analizi sonuçlarına göre içsel pazarlamanın “Ödül” boyutu demografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ). Bu nedenle araştırmanın ödül boyutuna yönelik kurulan hipotezler reddedilebilir.

**İçsel pazarlama** toplam puanına yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1d:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1d1:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1d2:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1d3:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1d4:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1d5:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin mesleki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1d6:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin kurum deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1d7:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H1d8:** İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İşsel Pazarlama Ölçeğinin toplam puanı için yapılan analiz sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19: İşsel Pazarlama Ölçeğinin Toplam Puanının Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi**

	Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	P
<b><i>Cinsiyet</i></b>				
Kadın	53.95	20.19	6591.000	0.962
Erkek	<b>56.35</b>	<b>16.38</b>		
<b><i>Medeni durum</i></b>				
Evli	54.95	16.97	4936.500	0.578
Bekar	<b>55.37</b>	<b>18.68</b>		
<b><i>Yaş</i></b>				
20 yaş ve altı	54.31	20.14		
21-30 yaş	<b>56.88</b>	<b>17.47</b>	1.791	0.617
31-40 yaş	54.23	16.85		
41 yaş ve üstü	53.06	17.44		
<b><i>Eğitim</i></b>				
Lise	49.00	18.81		
Üniversite	55.33	18.31	1.113	0.573
Lisansüstü	<b>55.94</b>	<b>17.58</b>		
<b><i>Mesleki Deneyim</i></b>				
0-2 yıl	55.80	18.73		
3-5 yıl	56.45	18.13		
6-8 yıl	<b>56.48</b>	<b>17.64</b>	2.165	0.826
9-11 yıl	55.58	15.10		
12-14 yıl	53.71	18.52		
15 yıl ve üstü	51.21	19.48		
<b><i>Kurum deneyimi</i></b>				
0-2 yıl	55.62	18.12		
3-5 yıl	52.71	18.97		
6-8 yıl	57.23	16.45	13.116	0.022
9-11 yıl	39.86	22.42		
12-14 yıl	<b>71.29</b>	<b>6.18</b>		
15 yıl ve üstü	55.80	10.96		
<b><i>Aylık gelir</i></b>				
2000-3000 TL arası	54.71	18.61		
3001-4000 TL arası	55.12	18.05	1.716	0.633
4000-5000 TL arası	54.00	18.84		
5001 TL ve üzeri	<b>58.32</b>	<b>17.40</b>		

<b>Kurum türü</b>				
Yerli	54.31	17.48		
Yabancı	55.31	18.02	5.285	0.071
Yerli-Yabancı	<b>57.62</b>	<b>20.27</b>		

İçsel pazarlama ölçeğinin toplam puanı erkeklerde, bekarlarda, 21-30 arası yaşa sahip olanlarda, lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 6-8 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında kurum deneyimine sahip olanlarda, aylık 5001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda, yerli-yabancı sermayeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren şirket çalışanlarında daha yüksek düzeydedir. Farklılık analizi sonuçlarına göre içsel pazarlamanın toplam puanı kurum deneyimi dışındaki ( $p < 0.05$ ) demografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Toplam sekiz demografik özellikten yedisinde farklar anlamlı değildir ( $p > 0.05$ ). Analiz sonuçlarına göre, kurum deneyimine yönelik kurulan H1d6 hipotezi kabul edilir. İçsel pazarlama toplam puanına yönelik kurulan diğer tüm hipotezler reddedilebilir.

#### **4.2.2. İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farkı**

İş Tatmini düzeylerinin demografik özelliklere göre farkına yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

**H2:** İş tatmini düzeyleri, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**İçsel tatmine** yönelik aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**H2a:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2a1:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2a2:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2a3:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2a4:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2a5:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin mesleki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2a6:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin kurum deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2a7:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2a8:** İş tatmininin içsel tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeğinin “İçsel Tatmin” boyutu için yapılan analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20: İş Tatmini Ölçeğinin “İçsel Tatmin” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi**

	Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	P
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	<b>4.19</b>	<b>0.74</b>	5325.000	0.011
Erkek	3.99	0.79		
<b>Medeni durum</b>				
Evli	4.08	0.64	4805.000	0.395
Bekar	<b>4.08</b>	<b>0.81</b>		
<b>Yaş</b>				
20 yaş ve altı	<b>4.19</b>	<b>0.80</b>		
21-30 yaş	4.10	0.73	10.355	0.016
31-40 yaş	3.95	0.85		
41 yaş ve üstü	3.82	0.55		
<b>Eğitim</b>				
Lise	3.67	1.25		
Üniversite	<b>4.10</b>	<b>0.76</b>	0.585	0.747
Lisansüstü	4.01	0.87		
<b>Mesleki Deneyim</b>				
0-2 yıl	4.10	0.86		
3-5 yıl	4.16	0.61		
6-8 yıl	4.01	0.72	8.116	0.150
9-11 yıl	4.11	0.57		
12-14 yıl	<b>4.31</b>	<b>0.59</b>		
15 yıl ve üstü	3.77	0.86		

---

**Kurum deneyimi**

0-2 yıl	4.09	0.83		
3-5 yıl	4.07	0.65		
6-8 yıl	4.27	0.63	10.806	0.055
9-11 yıl	3.43	0.75		
12-14 yıl	<b>4.32</b>	<b>0.60</b>		
15 yıl ve üstü	3.85	0.34		

---

**Aylık gelir**

2000-3000 TL arası	3.97	0.92		
3001-4000 TL arası	4.21	0.59	4.583	0.205
4000-5000 TL arası	3.88	0.94		

---

**Kurum türü**

Yerli	4.15	0.72		
Yabancı	3.81	0.81	10.722	0.005
Yerli-Yabancı	<b>4.20</b>	<b>0.79</b>		

---

İş Tatmini ölçeğinin “İçsel tatmin” puanı kadınlarda, bekarlarda, 20 ve altında yaşa sahip olanlarda, üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında kurum deneyimine sahip olanlarda, aylık 5001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda, yerli-yabancı sermayeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren şirket çalışanlarında daha yüksek düzeydedir. Farklılık analizi sonuçlarına göre iş tatmininin “İçsel Tatmin” puanı cinsiyet, yaş ve kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet, yaş ve kurum türüne yönelik kurulan H2a1, H2a3 ve H2a8 hipotezleri kabul edilir. İçsel tatmin boyutuna yönelik kurulan diğer tüm hipotezler reddedilebilir.

**Dışsal tatmine** yönelik aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**H2b:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2b1:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.



**H2b2:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2b3:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2b4:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2b5:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin mesleki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2b6:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin kurum deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2b7:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2b8:** İş tatmininin dışsal tatmin boyutu, tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeğinin “**Dışsal Tatmin**” boyutu için yapılan analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21: İş Tatmini Ölçeğinin “Dışsal Tatmin” Boyutunun Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi**

	Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	P
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	<b>4.10</b>	<b>0.86</b>	5081.500	0.002
Erkek	3.86	0.81		
<b>Medeni durum</b>				
Evli	3.91	0.76	4537.500	0.147
Bekar	<b>3.99</b>	<b>0.87</b>		
<b>Yaş</b>				
20 yaş ve altı	<b>4.18</b>	<b>0.86</b>		
21-30 yaş	3.97	0.76	16.132	0.001
31-40 yaş	3.76	0.95		
41 yaş ve üstü	3.62	0.70		

<b>Eğitim</b>				
Lise	3.41	1.24		
Üniversite	<b>3.99</b>	<b>0.81</b>	1.363	0.506
Lisansüstü	3.84	1.10		
<b>Mesleki Deneyim</b>				
0-2 yıl	<b>4.07</b>	<b>0.89</b>		
3-5 yıl	4.04	0.64		
6-8 yıl	3.85	0.83	7.880	0.163
9-11 yıl	4.07	0.62		
12-14 yıl	3.85	0.84		
15 yıl ve üstü	3.60	1.00		
<b>Kurum deneyimi</b>				
0-2 yıl	4.02	0.87		
3-5 yıl	3.95	0.67		
6-8 yıl	4.02	0.72	11.740	0.039
9-11 yıl	2.80	1.05		
12-14 yıl	<b>4.23</b>	<b>0.90</b>		
15 yıl ve üstü	3.80	0.39		
<b>Aylık gelir</b>				
2000-3000 TL arası	3.88	0.96		
3001-4000 TL arası	4.05	0.72	3.113	0.375
4000-5000 TL arası	3.81	0.97		
5001 TL ve üzeri	<b>4.18</b>	<b>0.63</b>		
<b>Kurum türü</b>				
Yerli	4.04	0.80		
Yabancı	3.64	0.90	10.720	0.005
Yerli-Yabancı	<b>4.16</b>	<b>0.80</b>		

İş Tatmini ölçeğinin “Dışsal Tatmin” puanı kadınlarda, bekarlarda, 20 ve altında yaşa sahip olanlarda, üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 0-2 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında kurum deneyimine sahip olanlarda, aylık 5001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda, yerli-yabancı sermayeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren şirket çalışanlarında daha yüksek düzeydedir. Farklılık analizi sonuçlarına göre iş tatmininin “Dışsal Tatmin” puanı cinsiyet, yaş, kurum deneyimi ve kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir

( $p < 0.05$ ). Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet, yaş, kurum deneyimi ve kurum türüne yönelik kurulan H2b1, H2b3, H2b6 ve H2b8 hipotezleri kabul edilir. Dışsal tatmin boyutuna yönelik kurulan diğer tüm hipotezler reddedilebilir.

Toplam tatmin puanına yönelik aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**H2c:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2c1:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2c2:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2c3:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2c4:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2c5:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin mesleki deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2c6:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin kurum deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2c7:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2c8:** İş tatmininin toplam puanı, tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştıkları kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeğinin toplam puanı için yapılan analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22: İş Tatmini Ölçeğinin Toplam Puanının Demografik Özellikler Açısından Farklılığı Analizi**

	Ortalama	Std. Sapma	Test Değeri	P
<i>Cinsiyet</i>				
Kadın	83.16	15.35	5192.500	0.005
Erkek	78.74	15.55		

<b>Medeni durum</b>				
Evli	80.31	13.38	4702.500	0.281
Bekar	<b>80.91</b>	<b>16.34</b>		
<b>Yaş</b>				
20 yaş ve altı	<b>83.75</b>	<b>16.27</b>		
21-30 yaş	80.99	14.35	13.217	0.004
31-40 yaş	77.43	17.33		
41 yaş ve üstü	74.76	11.81		
<b>Eğitim</b>				
Lise	71.25	24.70		
Üniversite	<b>81.08</b>	<b>15.18</b>	1.085	0.581
Lisansüstü	78.81	18.60		
<b>Mesleki Deneyim</b>				
0-2 yıl	81.80	17.28		
3-5 yıl	82.23	11.92		
6-8 yıl	78.90	14.45	7.094	0.214
9-11 yıl	81.95	11.58		
12-14 yıl	<b>82.53</b>	<b>12.67</b>		
15 yıl ve üstü	74.07	18.11		
<b>Kurum deneyimi</b>				
0-2 yıl	81.18	16.55		
3-5 yıl	80.34	12.70		
6-8 yıl	83.41	12.41	11.409	0.044
9-11 yıl	63.57	16.99		
12-14 yıl	<b>85.71</b>	<b>14.28</b>		
15 yıl ve üstü	76.60	6.73		
<b>Aylık gelir</b>				
2000-3000 TL arası	78.69	18.40		
3001-4000 TL arası	82.88	12.42	4.045	0.257
4000-5000 TL arası	76.98	18.45		
5001 TL ve üzeri	<b>84.50</b>	<b>10.50</b>		
<b>Kurum türü</b>				
Yerli	82.06	14.51		
Yabancı	74.91	16.67	11.475	0.003
Yerli-Yabancı	<b>83.72</b>	<b>15.73</b>		

İş Tatmini ölçeğinin toplam puanı kadınlarda, bekarlarda, 20 ve altında yaşa sahip olanlarda, üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında kurum deneyimine sahip olanlarda, aylık 5001 TL ve üzeri gelire sahip olanlarda, yerli-yabancı sermayeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren şirket çalışanlarında daha yüksek düzeydedir. Farklılık analizi sonuçlarına göre iş tatmininin toplam puanı cinsiyet, yaş, kurum deneyimi ve kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet, yaş, kurum deneyimi ve kurum türüne yönelik kurulan H2c1, H2c3, H2c6 ve H2c8 hipotezleri kabul edilir. İş tatmini toplam puanına yönelik kurulan diğer tüm hipotezler reddedilebilir.

#### 4.2.3. İş Tatmini ile İçsel Pazarlama Arasındaki İlişki

Araştırmada iş tatmini ile içsel pazarlama arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

**H3:** İş tatmini ile içsel pazarlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezin testi için yapılan analiz sonuçları Tablo 23’ de verilmiştir.

**Tablo 23: İş Tatmini İle İçsel Pazarlama Arasındaki İlişki İçin Yapılan Spearman’r rhokorelasyon Analizi Sonuçları**

	İPUGelişim	İPUVizyon	İPUÖdül	İPUToplam	İTİçtatmin	İTDıştatmin
İPU Vizyon	0.901**					
İPU Ödül	0.880**	0.880**				
İPU Toplam	0.980**	0.944**	0.942**			
İT İç tatmin	0.214**	0.224**	0.180**	0.219**		
İT Dış tatmin	0.260**	0.291**	0.224**	0.272**	0.863**	
İT Toplam	0.243**	0.261**	0.206**	0.252**	0.973**	0.953**

\*\* $p<0.01$ (Korelasyon Katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel pazarlama ile iş tatminin içsel tatmin ( $r=0.219$ ;  $p<0.01$ ), dışsal tatmin ( $r=0.272$ ;  $p<0.01$ ) ve iş tatmini toplam puanı ( $r=0.252$ ;  $p<0.01$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

İş tatmini toplam puanı ile içsel pazarlama ölçeğinin gelişim (r=0.243; p<0.01), vizyon (r=0.261; p<0.01), ödül (r=0.206; p<0.01) ve içsel pazarlama toplam puanı (r=0.252; p<0.01) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Tüm ilişkilerin anlamlı çıkması nedeniyle, araştırmanın H3 hipotezi kabul edilmiştir.



## SONUÇ

Hizmet sektöründe dış müşterileri tatmin etmenin yolu ilk olarak iç müşteri yani çalışanların mutlu hissetmeleri ve tatmin edilmesiyle mümkün olacaktır. Çalışanları iç müşteri olarak görmeyi onları amaçlayan içsel pazarlama kavramı işgören tatmini sağlamakta önemli bir etkidir. Yapılan bu araştırmada, TTT çalışanlarının içsel pazarlama düzeylerinin iş tatminlerini etkileyip etkilemedikleri incelenmiştir. İçsel pazarlamanın gelişim, vizyon ve ödül alt boyutu ile iş tatminin içsel ve dışsal alt boyutları ele alınmıştır. Araştırmada bu kapsamda 231 tıbbi tanıtım temsilcisi ile anket uygulaması yapılmıştır.

Yapılan istatistiki analizler çerçevesinde, tıbbi tanıtım temsilcilerinin demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerinin dağılımına bakılmıştır. Araştırmada yer alan çalışanların, yarısından fazlasını erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğu bekar ve 21-30 yaş aralığındadır. Eğitim durumuna göre büyük çoğunluğu üniversite mezunları oluşturmaktadır. 0-2 yıl arası kurum deneyimi ve mesleki deneyime sahip, 3001-4000 TL arası ücrete sahip ve yerli sermayeli ilaç firmasında çalışanlar çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Literatürde içsel pazarlamanın demografik verilere göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi, demografik özelliklere göre içsel pazarlama düzeyinin farklılaşmadığını rapor eden çalışmalar da mevcuttur. Karahan (2013) otel çalışanları ile yaptığı çalışmada demografik verilerin içsel pazarlama faaliyetlerine etkisinde anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir. Uygun ve Akın (2017) hizmet çalışanları üzerinde yaptığı uygulamada, cinsiyet ve medeni durumun içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermiştir. Çalışmada erkek katılımcıların kadınlara kıyasla ve bekar katılımcıların evlilere kıyasla algılama düzeyleri daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Aynı çalışmada katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça algıladıkları içsel pazarlama düzeylerinde azalma görülmektedir.

Bu araştırmada, TTT'lerinin demografik özelliklerine göre içsel pazarlama düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir. Örneklemin homojen

bir yapıya sahip olmasının bu sonuç üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Çalışmada yalnızca içsel pazarlama ölçeğinin vizyon ve gelişim alt boyutu ile TTT'lerinin kurum deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ödül alt boyutu ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Literatürde içsel pazarlama ile iş tatmini ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan Ergün ve Boz (2017) çalışmalarında, “içsel pazarlama ile çalışma şartları ve imkanları açısından tatmin, yönetim açısından tatmin, psikolojik açıdan tatmin, yetki ve sorumluluk açısından tatmin ve genel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki” bulmuştur. Uygun ve Akın (2017) hizmet çalışanları üzerinde yaptığı uygulamada, “içsel pazarlama alt boyutlarıyla müşteri yönlülük arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğunu” ortaya koymuştur. Özçifçi (2018) çalışmasında içsel pazarlama uygulamalarının içsel ve dışsal tatmini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. İş tatmini ile cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan ve iş tecrübelerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Ahmad ve Al-Borie (2012) çalışmasında içsel pazarlama uygulamalarının iş tatminine önemli derecede etkilediği belirtilmiştir. Şenol ve Öngel (2019) çalışmalarında “içsel pazarlama ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu” belirtmişlerdir. İşler ve Özdemir (2010) çalışmasında “kurum içi iletişim ve ödüllendirme bileşenlerinden oluşan katma değer yönetiminin ve vizyon geliştirme iş tatminini pozitif yönde etkilediğini” belirtmiştir. Şalvarcı (2019) çalışmasında “içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerine etkisinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi olduğunu” belirtmiştir.

Bu çalışmada ise TTT çalışanlarında, içsel pazarlama ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. İçsel pazarlamanın iş tatmine etkisinde en çok etkileyen alt boyutlar sırası ile vizyon, gelişim ve ödül olarak ifade edilebilir. İş tatmininin içsel tatmin boyutu ile katılımcıların cinsiyet, yaş ve kurum türleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. İş tatmininin dışsal tatmin boyutu ile demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, kurum deneyimi ve kurum türü arasında anlamlı



farklılık göstermiştir. İş tatmininin toplam puanı ile demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, kurum deneyimi ve kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. İş tatmin düzeyi kadınlarda, 20 ve altında yaşa sahip olanlarda, 12-14 yıl arasında kurum deneyimine sahip olanlarda, yerli ve yabancı sermayeli olup Türkiye’de faaliyet gösteren şirket çalışanlarında anlamlı farklılık göstermiştir.

Yapılan çalışmanın ulaşılabilen tıbbi tanıtım temsilcileriyle sınırlı olması bu sonuçların elde edilmesinde etkili olmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı veri toplama yöntemleri kullanılması ve evrenin de genişletilerek uygulanması halinde daha iyi sonuçların elde edilmesi mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, H. (2019). Rehberlik Ve Araştırma Merkezinde Çalışan Öğretmenlerin Genel Özyeterlilik Algıları ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü* .
- Adalan, H. (2016). Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Adams, J. S. (1963). Toward An Understanding Of Inequity. *Journal of Abnormal and, Social Psychology* , 67 (5), 422-436.
- Ahmad, A. M., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research* , 1 (3), 82-94.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *İnternal Marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing* (37), 1177-1186.
- Akdemir, B., & Açıan, A. M. (2017). Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* , 8 (2), 57-79.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4), 1-25.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi* , 19 (1).
- 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* , 24 (6), 3648-3665.

- Aksu, A. A., & Aktaş, A. (2005). Job Satisfaction Of Managers İn Tourism: Cases İn The Antalya Region Of Turkey. *Managerial Auditing Journal* , 20 (5), 479-488.
- Aktaş, Y., Cesur, E. E., Cesur, E., Özkan, E., & Soysal, P. (2015). *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Dora.
- Akyüz, K. C., Koçak, S., Balaban, Y., Yıldırım, İ., & Gedik, T. (2011). Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği). *SDÜ Orman Fakültesi Dergisi* , 20-26.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior And Human Performance* , 142-175.
- Alsat, O. Ç. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 49. Konya.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktar, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7.Baskı b.). İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Antalyalı, Ö. L., & Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 17 (17), 83-114.
- Aras, H. (2007). Kar Amaçsız Örgütlerde Müşteri Memnuniyeti. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 4-10. Balıkesir.
- Armstrong, M. (2006). Job Satisfaction. *Human Resource Management Practice* (10 b.). içinde İngiltere: Kogan Page.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 42 (2), 87-96.
- Arslanoğlu, A. (2018). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* . İstanbul.

- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* (467), 31-51.
- Atay, L., Soylu, Y., & Yıldırım, H. M. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Çalışanların Duygusal Bağlılık Tutumlarına Etkisi: Çanakkale Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 10 (49), 532-533.
- Ay, C., & Kartal, B. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. *Öneri Dergisi* , 5 (20), 15-25.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice* , 3 (4), 77-86.
- Back, K.-J., Lee, C.-K., & Abbot, J. (2010). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly* , 52 (2), 111-124.
- Bakan, İ. (2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi(Employee Empowerment). *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 22 (1), 181-207.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (23), 35-59.
- Bakan, İ., & Sözbilir, F. (2013). İş, Terfi Olanakları, Ücret Ve İş Arkadaşlarından Tatminin Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 3 (6), 1-32.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management* , 6 (1), 61-76.
- Baran, M., & Çelik, Y. (2017). Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Kimya/ Boya Sektöründe Bir Araştırma. *İş'te Davranış Dergisi* , 2 (1).

- Barchitta, P. D. (2013). Motivation of the Salesperson Why Get Out of Bed Every Day? *A Salesman Walks Into A Classroom The Art of Sales Meets The Science of Selling* (s. 205). içinde Amerika Birleşik Devletleri: iUniverse LLC.
- Barnes, B. R., Fox, M. T., & Morris, D. S. (2004). Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization. *Total Quality Management & Business Excellence* , 15 (5-6), 593-601.
- Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O., & Çevik, E. İ. (2011). İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İşletme Fakültesi Dergisi* , 12 (2), 201-225.
- Batı, S., Küçükkendirici, H., Gök, T., & Güler, Y. R. (2017). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunu Düzeyinin Belirlenmesi. *Sağlık Performans ve Kalite* , 13 (1), 37-66.
- Bayuk, N. (2006). Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma. *Akademik Bakış* (10), 1-12.
- Bellaouaied, M., & Gam, A. (2011). Internal Marketing as a New Alternative for the Service Employees' Performance: an Empirical Study. *Revue de Communication et de Marketing* , 139-159.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Service Marketing Starts From Within. *Marketing Management* , 1 (1), 25-34.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research* , 10 (2), 141-163.
- Blegen, M. A. (1993). Nurses' Job Satisfaction A Meta-Analysis of Related Variables. *Nursing Research* , 42 (1), 39-41.
- Blythe, J. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. (Y. Odabaşı, Çev.) İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi.

- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 9 (1), 1-18.
- Bölükbaşı, A. G., & Yıldıztan, D. Ç. (2009). Yerel Yöneyimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* , 17 (2), 345-366.
- Burney, L. L., & Swanson, N. J. (2010). The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers' Job Satisfaction. *Journal of Managerial Issues* , 22 (2), 166-181.
- Candan, B., & Çekmecioğlu, H. G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim* , 20 (63), 41-58.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing* , 16 (3), 108-116.
- Chang, C.-S., & 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* , 15 (4), 265-274.
- Chen, J.-H., & Wu, S.-I. (2014). The Impact Of Customer Relationship Management And Internal Marketing On Business Performance: A Comparison Of Lodging Industries. *Total Quality Management & Business* , 37-41.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2011). How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal of Business Research* , 51 (1), 11-24.
- Coşkun, A. (2004). Skinner ile Tolman Kuramlarının Karşılaştırılması ve Bu Kuramlar Doğrultusunda Kurulan Bir Okul. *Behaviorism* (19).
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 1 (2), 163-178.

- Çatı, K., Uludağ, G., & Kızıltoprak, S. (2017). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının İçsel Pazarlama Çerçevesinde Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi:Düzce Üniversitesi Örneği. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Dergisi* , 2 (4), 81.
- Çekin, A. (2014). Çalışma Hayatında İnsan Onuruna Karşı Psikolojik Bir Şiddet Örneği: Mobbing. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 3 (1), 5-22.
- Çetin, A., Boyraz, M., & Özer, S. (2019). Otel Çalışanların İş Motivasyonu ve Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması:Denizli ŞehirOtellerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* , 22 (2), 601-614.
- Çetin, C., & Akyelli, N. (2020). Sanal Kaytarma Ve İş Doyumu İlişkisi. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 3 (1), 41-59.
- Çetinsöz, B. C., & Turhan, M. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 8 (15), 329-343.
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* , 4 (1), 174-199.
- Çiçek, H. K., & Çoruk, A. (2017). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yaşam Kalitesi Algıları ile İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Üniversitesi Dergisi* (31), 750-761.
- Çınar, O., & Gündoğdu, M. (2019). İş Sağlığı- Güvenliği, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Ve İstanbul Uygulaması. *İş ve Hayat* , 5 (9), 231-247.
- Çoban, S. (2007). İç Müşterini Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi:Kayseri Süpermarketlerinde Bir Uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 7 (14).

- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (22), 85-98.
- Çolak, G. (2009). İşgören Motivasyonu ile İş Doyumu Arasındaki İlişki-Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Davidson, M. (2008). İnternal Marketing. H. Oh (Dü.) içinde, *Handbook of Hospitality Marketing* (s. 491-492). Oxford: Elsevier.
- Delionü, Ö. (2014). Mesleki Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu. *Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü* .
- Demir, H., Usta, R., & Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi. *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 26 (2), 135-161.
- Demirel, Y. (2008). A Study on the Satisfaction of the Employees in the Internal Customer Relationship Management. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences* , 7 (1), 90-108.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital And Organizational Performance. *Academy of Management Review* , 26 (3), 446-456.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İBBF Dergisi* , 10 (14), 60-87.
- Dursun, F., Çalışan, Ç. D., & Baş, Y. (2017). Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri Ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 10 (51), 926-941.
- Dursun, S., Kaya, U., & İştari, E. (2015). Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama. *KTU SBE Sosyal Bilimler Dergisi* , 9, 55-69.



- Dündar, İ., & Fırlar, B. G. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi “Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Bahar* (37), 131-153.
- Efe, Ü. (2016). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İçsel Markalamaya Etkisi: Türkiye’deki Katılım Bankalarında Uygulamalı Bir Araştırma. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* . İstanbul.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumunu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 23 (3), 35-52.
- Ene, S. (2013). İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* , 5 (10), 67-91.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *P.A.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi* (4), 51-57.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 5 (1), 17-26.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Cilt 15). İstanbul: Beta.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 4 (14), 67-79.
- Ergün, G. S., & Boz, H. (2017). İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgörenlerin İş Tatmini İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Pazarlama İç Görüşü Üzerine Çalışmalar* , 1 (1/2), 1-12.
- Eşitti, B., & Buluk, B. (2018). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* , 10 (18), 288-303.
- Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach To Public Sector Management. *12* (1), 17-29.

- Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (IM): A Literature Review And Research Propositions For Service Excellence. *Brazilian Business Review* , 7 (2), 99-115.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* , 10 (23), 157-171.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concept, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management* , 11 (8), 755-768.
- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research* , 20 (1), 63-70.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama:Meram Tıp Fakültesi Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* .
- Gözüm, P., & Karaçor, S. (2017). Mobbing Algısı İle Motivasyon İlişkisi: Kamu Ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 9 (20), 497-515.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). İnternal Marketing The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing* , 8 (4), 5-13.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing Logic. *Asia - Australia Marketing Journal* , 4 (1), 7-18.
- Grönroos, C. (1990). *Service, Management and Marketing*. Massachusetts: Lexington Books.
- Güldü, Ö., & Kart, M. E. (2017). Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , 72 (2), 377-400.
- Gülgöz, S. (1994). Test Kullanımında Temel Konular. *Türk Psikoloji Dergisi* , 9 (33), 1-8.

- Gülmez, M., & Kitapçı, O. (2003). İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği. *C.Ü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 4 (2), 81-89.
- Gülşen, G. (2010). Bankalarda İçsel Pazarlama Çalışmaları ve Kamu Bankalarıyla Özel Bankaların Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (23), 61-85.
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 14 (1), 271-288.
- Gündüz, G. O. (2016). Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü* .
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions To Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology* , 55 (3), 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* , 60 (2), 159-170.
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Verimliliği Üzerine Etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 21-41.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature And Measurement. *International Journal of Psychology* , 20 (1), 129-141.
- Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Review.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2011). *Work Motivation* (Third Edition b.). USA: John Wiley.
- Hofmans, J., Gieter, S. D., & Pepermans, R. (2013). Individual Differences İn The Relationship Between Satisfaction With Job Rewards And Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior* (82), 1-9.

- Hoşgörür, V. (2018). Motivasyon Kuramları. F. Ereş içinde, *Sosyal Bilimlerde Kuramlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- İlkım, N. Ş., & Derin, N. (2018). Algılanan İş Güvencesizliği, İş Tatmini Ve Birey-Örgüt Uyumu Kavramları Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 18 (36), 238-254.
- İnal, E., Çiçek, R., & Akın, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi Niğde Örneği. *MKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 5 (9), 161-181.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi . *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 177-186.
- Ironson, G. H., Smith, P., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology* , 74 (2), 193-200.
- İşcan, Ö., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 21 (1), 120-135.
- İşler, D. B., & Özdemir, Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* , 13 (2), 116-142.
- Jafarova, F., & Sağlam, N. (2018). Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılmalı Analizi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi* , 10 (3), 57-82.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The Relationship Between Pay And Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of The Literature. *Journal of Vocational Behavior* , 77 (2), 157-167.
- Karahan, S. (2013). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü* .

- Karakuş, Ç. (2019). Çalışma Hayatında İş Tatmini ve İş Stresi: Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 3 (1), 92-104.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 7 (2), 355-372.
- Kaya, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin İçsel Pazarlama Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Kaya, S., & Akyüz, A. M. (2015). İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirleyeme Yönelik Bir Araştırma. *Turkish Studies* , 10 (2), 1-30.
- Kazak, P. (2012). İşletmelerde Personel Devrinin Nedenleri ve İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri İle İlişkisi Denizli'deki Bir İşletmede Ampirik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi* .
- Keelson, S. A. (2012). The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination! *Online Journal of Social Sciences Research* , 1 (2), 35-41.
- Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J., & Calantone, R. (2006). The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operation. *Journal of Business Logistic* , 27 (1), 109-137.
- Kemelgor, B. H. (1982). Job Satisfaction As Mediated By The Value Congruity of Supervisors and Their Subordinates. *Journal Of Occupational Behaviour* , 3, 147-160.
- Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi* .
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi* (2), 81-98.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. (N. Muallimoğlu, Çev.) New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12.Baskı b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 20 (1), 291-310.
- Kulabaş, Y., & Sezgin, S. (2003). TORQUE - Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/ Birlişiksel Pazarlama Modeli. *İTÜ Dergisi* , 2 (5), 74-84.
- Kulabaş, Y., & Sezgin, S. (2003). TORQUE - Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/ Birlişiksel Pazarlama Modeli. *İTÜ Dergisi* , 2 (5), 74-84.
- Küçükçivil, B. (2019). Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi* , 1 (2), 79-102.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kurumsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* , 1 (2).
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal Setting-A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics* , 8 (2), 68-80.
- Latif, H., & Muslu, Ş. (2015). Türk İşletmelerinin Misyon Ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* , 26 (78), 12-32.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations* , 7 (1), 20-28.
- Lee, W.-I., Chen, C.-C., & Lee, C.-C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientatin, Employee Commitment, Charismatic Leadership and Performance. *The International Journal Of Organizational Innovation* , 8 (2), 67-78.
- Levin, I. M. (2000). Vision Revisited: Telling the Story of the Future. *Journal of Applied Behavioral Science* , 36 (1), 91-107.

- Lings, I. L. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences. *Journal of Business Research* , 57 (4), 405-413.
- Lings, I. N. (1999). Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics. *Long Range Planning* , 32 (4), 452-463.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal Market Orientation and Market Oriented Behaviours. *Journal of Service Management* , 21 (3), 322-324.
- Longbottom, D., Jr., A. E.-A., Chourides, P., & Murphy, W. D. (2006). Real quality: Does the Future of TQM Depend on Internal Marketing? *Total Quality Management & Business Excellence* , 17 (6), 709-732.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing : People, Technology, Strategy*. Pearson.
- Luthans, F. (2011). Personality, Perception and Employee Attitudes. *Organizational Behavior* (s. 141). içinde New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Marijani, R., & Marwa, Y. (2016). The Validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ) in Tanzania: A Case of Tanzania Public Service College. *International Journal of African and Asian Studies* (23), 162-172.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* , 370-396.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review* (54), 100-110.
- Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi* , 9 (2), 117-143.
- Metle, M. K. (2010). Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait. *The International Journal of Human Resource Management* , 12 (2), 311-332.
- Milet, F. M. (2016). Sağlık Çalışanlarına Şiddet Davranışlarının Değerlendirilmesi Ve Sağlık Çalışanları İş Doymu. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .

- Miner, J. B. (2005). Equity Theory. *Organizational Behavior 1 Essential Theories of Motivation and Leadership*. içinde New York: M.E Sharpe.
- Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri* (18. Baskı b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mullins, L. J. (2005). Job Satisfaction And Performance. *Management And Organisational Behaviour* (7 b., Cilt 7, s. 700-745). içinde İngiltere: Financial Times.
- Naktiyok, A., & Küçük, O. (2003). İşgören(İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 17 (1-2), 225-243.
- Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi* (14), 51-79.
- Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S., & Abratt, R. (2009). The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case. *Journal of Financial Services Marketing* , 13 (4), 317-329.
- Ödemiş, M., & Hassan, A. (2019). Pazarlama Felsefelerinin Tarihsel Gelişimine Yönelik Bir İnceleme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi* , 10 (1), 128-139.
- Örs, İ. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı Ve Geribildirim Veriminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Bir Özel Hastane Örneği. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Örücü, E., & Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 8 (14), 141-166.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerinde Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 6 (1), 251-281.



- Özçifçi, V. (2018). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi:Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 14 (Özel Sayı), 148.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı. "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 16 (1), 54-66.
- Özel, E. K. (2012). Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, M., & Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi* , 45 (2), 117-122.
- Özgül, B. Ç. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 68.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış* (2.Baskı b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, U. D., Ertuğral, S. M., Tekeli, H. N., & Akova, O. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerinde Etkisi. *Journal EMI Dergisi* , 3 (4).
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 2 (2).
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., & Aras, M. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 6 (1), 232-250.
- Öztürk, A. (2017). *Pazarlama İlkeleri*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Öztürk, S. A. (2000). Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi* (11), 57-68.
- Pantouvakis, A. (2012). Internal Marketing and The Moderating Role Of Employees: An Exploratory Study. *Total Quality Management and Business Excellence* , 23 (2), 177-195.

- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building Corporate Branding Through Internal Marketing: The Case Of The UK Retail Bank Industry. *Journal of Product & Brand Management* , 15 (1), 37-47.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). Internal Marketing: A Means For Creating A Sales Or Marketing Orientation? The Case Of UK Retail Banks. *Journal of Marketing Communications* , 8 (2), 87-100.
- Parker, C., & Mathews, B. P. (2001). Customer Satisfaction: Contrasting Academic And Consumers' Interpretations. *Marketing Intelligence & Planning* , 19 (1), 38-44.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., & Arslantaş, C. (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Verimlilik Dergisi* .
- Pekmezci, T., Demireli, C., & Batman, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (22), 143-156.
- Pitt, L. F., & Foreman, S. K. (1999). Internal Marketing Role in Organizations:A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research* (44), 25-36.
- Porter, L. W. (1961). A Study Of Perceived Need Satisfactions In Bottom And Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology* , 45 (1), 1-10.
- Pride, W. M., & Ferrel, O. C. (2015). *Foundations of Marketing* (7. Baskı b.). Boston: Cengage Learning.
- Proctor, T. (2010). Internal Marketing and Its Basis for Sound Customer Relationship Management. *Journal of Marketing and Basis for Sound Customer Relationship Management* , 3 (4), 256-263.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing* , 16 (6), 449-462.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Managment. *Journal of Marketing Management* , 9 (3), 219-232.

- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour: Concepts, Applications And Controversies*. New York: Prentice Hall Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (14.Baskı b.). (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Kitap.
- Rose, M. (2001). Disparate Measures İn The Workplace... Quantifying Overall Job Satisfaction. *British Household Panel Survey Research*. Colchester.
- Russell, S. S., Spitzmüller, C., Lin, L. F., & M.Stanton, J. (2004). Shorter Can Also Be Better: The Abridged Job in General Scale. *Educational and Psychological Measurement* , 64 (5), 878-893.
- Sağlamdemirel, Y. E. (2016). Yerel Yönetimlerde İşgörenlerin Bireysel Özelliklerinin, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Adana Su Ve Kanalizasyon İdaresi Örneği. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 57-60.
- Salem, K. M. (2013). The Relationship Between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction In Public Sector. *Internal Journal of Learning & Deveopment* , 3 (5).
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Saracel, N., Taşseven, Ö., & Kaynak, E. (2016). Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi. *Social Sciences Research Journal* , 5 (1), 50-79.
- Sarihasan, İ. (2014). Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons* , 19 (3), 61-65.
- Selen, U. (2016). Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi: Yerel Yönetim Örneği. *Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü* .

- Semerci, A. S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü* . Ankara.
- Serinkan, C., & Bardakçı, A. (2009). Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri Ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma,. *Sosyal Bilimler Dergisi* (21), 115-132.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 5 (1), 55-64.
- Skinner, B. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: The Free Press.
- Spector, P. E. (1977). *Job Satisfaction*. California: Sage Publications.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California, Amerika Birleşik Devletleri: Sage Publications.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction:Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology* , 13 (6), 693-713.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., et al. (2002). Development Of A Compact Measure Of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement* , 62 (1), 173-191.
- Stauss, B., & Hoffmann, F. (2000). Minimizing İnternal Communication Gaps by Using Business Television. R. J. Varey, & B. R. Lewis içinde, *Internal Marketing Directions for Management*. London: Routledge.
- Suleman, Q., & Hussain, I. (2018). Job Satisfaction among Secondary-School-Heads:A Gender Based-Comparative Study. *Education Sciences* , 8 (28), 1-17.
- Sun, H. Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü* . Ankara.

- Şalvarcı, S. (2019). Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama, Sosyo-Kültürel Uyum ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 144-146. Konya.
- Şangar, Z. (2016). İş Doyumu Ve Yaşam Kalitesi: Akademik Personel Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Şanin, M. (2019). Motivasyonun, Sosyal Sermaye ve İş Tatmini Arasındaki Aracılık Etkisinin Araştırılması: Batman Üniversitesinde Bir Uygulama. *Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Şenol, Ş. (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* . İstanbul.
- Şenol, Ş., & Öngel, V. (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Akademik Hassasiyetler* , 6 (12), 445-475.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (9 b.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven Ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* , 15 (3), 858-888.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal And External Marketing Functions. *Journal of Services Marketing* , 2 (1), 31-38.
- Taştan, S. (2002). İnsan Kaynakları Performans Kriterleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 4 (2).
- Tayfun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Tekin, M., & Zerenler, M. (2016). *Pazarlama*. Konya: Günay Ofset.
- Toksarı, M. (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki

- Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (32), 155-183.
- Tor, S. S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Tor, S. S., & Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 13 (20), 53-63.
- Tsai, Y., & Wu, S.-W. (2011). Using Internal Marketing to Improve Organizational Commitment and Service Quality. *JOURNAL OF ADVANCED NURSING* , 67 (12), 2594.
- Tuncay, A. H. (2009). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 30. Isparta.
- Türköz, I. (2006). Hizmet Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul'daki Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Urhan, S. (2014). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Urk, M. (2015). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı İle Müşteri Ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 8.
- Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama Ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişli Üzerinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (34), 241-263.
- Uygun, M., & Akın, D. (2017). İçsel Pazarlam Uygulamalarının Hizmet Çalışanlarının Müşteri ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışlar Geliştirilmelerindeki Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* ( ICMEB17 Özel Sayısı), 836-853.
- Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü* , 27-29.

- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: A Review and Some InterDisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management* , 6 (1).
- Varey, R. J. (2002). *Marketing Communication: Principles and Practice*. London: Routledge.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing* , 33 (9/10), 926-944.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2000). *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). Satisfaction and Stress. *Organizational Behavior* (s. 106). içinde New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Weber, R. J., & Hadd, T. A. (1974). A Factor-Analytic Examination Of The Internal Structure Of A Maslow-Type Need Satisfaction Instrument. *Eighty Second Annual Convention, Division of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1-12). Washington: American Psychological Association.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & H.Lofguist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington: University of Minnesota.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review* , 12 (2), 173-194.
- Wood, R. E., & Locke, E. A. (1987). The Relation of Self-Efficacy and Grade Goals to Academic Performance. *Educational and Psychological Measurement* , 47 (4), 1013-1024.
- Woods, S. A., & West, M. A. (2010). Work Motivation. *Work Motivation History, Theory, Research and Practice*. California: Sage Puplications. (s. 153). içinde United Kingdom: South Western.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları,Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi* , 3 (3), 1-9.

- Yapraklı, Ş., & Özer, S. (2001). Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama. *Pazarlama Dünyası* , 15 (6), 58-62.
- Yazıcıoğlu, İ., & Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (18).
- Yeniçeri, T., Kurt, P., & Akgül, V. (2020). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal* , 8 (1), 476-501.
- Yenihan, B. (2010). Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* , 2 (3).
- Yıldırım, İ., & Eraslan, H. (2020). İşletmelerde İş Tatmini Seramik Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 19 (74), 531-548.
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Sosyal Bilimler Dergisi* , 13 (2), 216-225.
- Yıldız, S. M. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış* , 14 (1), 137-146.
- Yılmaz, A. (2016). Modern Pazarlama Yönetimi ve Pazarlamada Yeni Trendler. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz İşletme ve Teknoloji Yönetimi Yüksek Lisans Programı* , 13-14. Adana.
- Yoldemir, A. T. (2015). Çalışan Kişilik Özellikleri Perspektifiyle İçsel Pazarlama Stratejileri ve İçsel Hizmet Kalitesi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 30-31.



- Yumuşak, S., Özafşarlıoğlu, S., & Yıldız, H. (2013). İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak TekstilSektöründe Bir Uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* , 4 (2), 56-79.
- Yüce, A., & Kavak, O. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi* , 3 (3), 79-96.
- Yücel, N., & Sayiner, N. (2018). Hizmet Pazarlamasında İç Müşteri Tatmini: Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi* , 5 (1), 111.
- Yüksel, N. (2016). İçsel Pazarlamannın Örgütsel Bağlılığa Etkisi : Adana İliinde Bir İnceleme. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* , 11.
- Zairi, M. (2000). Managing Customer Satisfaction: a Best Practice Perspective. *The TQM Magazine* , 12 (6), 389-394.
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science* , 9 (1), 293-298.

## EKLER

### Ek 1: İçsel Pazarlama ve İş Tatmini Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket, işsel pazarlama uygulamalarının iş doyumuna etkisini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak olup, istenildiği takdirde çalışmanın bulguları tarafınıza bir rapor halinde iletilecektir. Kimlik bilgileriniz istenmemektedir. Ankete katılımınız ve samimi cevaplarınız için teşekkür eder, sağlık ve başarılar dileriz.

**Tez Yöneticisi:** Prof. Dr. Gülnur ETİ İÇLİ

**Tez Sorumlusu:** Nur Selin YILMAZ

[yilmaznurselin.1@gmail.com](mailto:yilmaznurselin.1@gmail.com)

#### I. Kısım

**Cinsiyetsiniz:**  Kadın  Erkek

**Medeni Durum:**  Evli  Bekar

**Yaşınız:**  20 yaş ve altı  21-30 yaş  31-40yaş  41yaş ve üstü

**Eğitim durumunuz:**  İlköğretim  Lise  Üniversite  Lisans Üstü

**Kaç yıldır iş hayatındasınız:**  0-2yıl  3-5yıl  6-8yıl  9-11yıl  12-14yıl  15 yıl ve üstü

**Kurumunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız:**  0-2yıl  3-5yıl  6-8yıl  9-11yıl  12-14 yıl  15ve +

**Aylık Geliriniz:**  2000 TL – 3000 TL  3001 TL – 4000 TL  4001 TL – 5000 TL  5000TL üstü

#### **alıřtđım kurum:**

- Yerli sermayeli ilaç firması
- Yabancı sermayeli Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firması
- Yerli ve Yabancı sermayeli Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firması

## II. Kısım

Aşağıdakiler işletmenizdeki “ <b>hedefler, ödül ve eğitim</b> ” gibi konuları içermektedir. İşletmenizi dikkate alarak görüşlerinizi, her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.					Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum					
1	2	3	4	5					
1. İşletmemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon (hedef) sunar.					1	2	3	4	5
2. İşletmemiz vizyonunu (hedefini) bütün çalışanlara etkin bir şekilde iletir.					1	2	3	4	5
3. İşletmemiz çalışanlarına hizmet rollerinin (çalışanlardan beklenen davranışları/işlerin) önemini iletir.					1	2	3	4	5
4. İşletmemizin performans ölçümü ve ödüllendirme sistemi çalışanlarını birlikte çalışmalarını için teşvik eder.					1	2	3	4	5
5. İşletmemiz çoğunlukla “İşletmemizin vizyonuna (hedefine)” katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir.					1	2	3	4	5
6. İşletmemiz çalışanların görevlerini iyileştirmek ve işletmemizin stratejisini geliştirmek (amaçlarını belirlemek) için çalışanlarından bilgi toplar.					1	2	3	4	5
7. İşletmemiz mükemmel hizmet sağlayan çalışanları çabalarından dolayı ödüllendirir.					1	2	3	4	5
8. İşletmemiz çalışanlarını, görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmek için eğitir.					1	2	3	4	5
9. İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi geleceğe yönelik bir yatırım olarak görür.					1	2	3	4	5
10. İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerileri zaman ilerledikçe gelişir.					1	2	3	4	5
11. İşletmemiz çalışanlarına işlerin niçin ve nasıl yapılması gerektiğini öğretir.					1	2	3	4	5
12. İşletmemiz çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.					1	2	3	4	5
13. İşletmemiz çalışanları iyi hizmet verebilmeleri için uygun bir şekilde eğitirler.					1	2	3	4	5
14. İşletmemiz çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için gerekeni yapar.					1	2	3	4	5
15. İşletmemiz çalışanlarla iletişime büyük önem verilir ve iletişimin önemi İşletmemize yerleştirilir.					1	2	3	4	5

### III.KISIM

Aşağıdakiler “iş doyumunu” ile ilgili ifadeleri içermektedir. İşletmenizi ve kendinizi dikkate alarak görüşlerinizi, her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

Beni Tamamıyla Tatmin Ediyor	Beni Tatmin Ediyor	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Beni Tatmin Etmiyor	Beni Hiç Tatmin Etmiyor
1	2	3	4	5

#### ŞİMDİKİ İŞİM;

	Beni Tamamıyla Tatmin Ediyor	Beni Tatmin Ediyor	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Beni Tatmin Etmiyor	Beni Hiç Tatmin Etmiyor
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,	1	2	3	4	5
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
4.Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,	1	2	3	4	5
5.Yöneticimin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	1	2	3	4	5
6.Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından,	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından,	1	2	3	4	5
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	1	2	3	4	5
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	1	2	3	4	5
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	1	2	3	4	5
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,	1	2	3	4	5
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından,	1	2	3	4	5
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	1	2	3	4	5
14.İş içinde terfi imkânımın olması bakımından,	1	2	3	4	5
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	1	2	3	4	5
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından,	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından,	1	2	3	4	5
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından,	1	2	3	4	5
19.Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından,	1	2	3	4	5
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	1	2	3	4	5

**KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**