



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İÇSEL PAZARLAMANIN ÇALIŞAN PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ VE ALGILANAN  
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**MUSTAFA ALP**

**Tez Danışmanı**

**DOÇ. DR. MÜFİDE ŞULE EREN**

**ÇANAKKALE – 2022**





T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**İÇSEL PAZARLAMANIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI  
ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

MUSTAFA ALP

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. MÜFİDE ŞULE EREN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Mustafa ALP tarafından Doç. Dr. Müfide Şule EREN yönetiminde hazırlanan ve 05/07/2022 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “İçsel Pazarlamanın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmini ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda DOKTORA TEZİ olarak oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Tez No :

Tez Savunma Tarihi :

Enstitü Müdürü

.../.../2022

## ETİK BEYAN

“Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları’na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.”

(İmza)

Mustafa ALP

(tarih)

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın oluşmasında bana destek olan danışman hocam Doç. Dr. Mũfide Şule EREN'e teőekkũr ederim. Tez izleme komitesinde yer alan ve değerli gũrũő ve ȃnerileri ile çalışmanın ilerlemesinde emeği olan hocalarım Doç. Dr. Yener PAZARCIK ve Doç. Dr. Erdal AYDIN'a teőekkũrlerimi sunarım. Tez savunma jũrisinde yer alarak tezin gelişimine katkıda bulunan hocalarım Doç. Dr. Volkan ȖZBEK ve Doç. Dr. Fatih KOÇ'a teőekkũr ederim.

Doktora sũrecim boyunca yardımları ile her an yanımda olan bilgi, deneyim ve zamanlarını benimle paylaşan hocam Dr. Ȗęr. Ȗyesi Filiz EROğLU, arkadaőım Binnaz ÇİNAR, kardeőim Aslıhan ALP'e teőekkũrũ borç bilirim. Manevi olarak desteklerini her zaman hissettiğim annem, babam ve çalışmaya katkı sağlayan değerli sağlık personeline Őũkranlarımı sunarım.

Mustafa ALP

Balıkesir, Temmuz 2022

## ÖZET

# İÇSEL PAZARLAMANNIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ALP

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. Müfide Şule EREN

05/07/2022, 155

Teknolojinin ve küreselleşmenin hızlı gelişimi ile insanlar arasındaki mesafeler hem somut hem de soyut olarak kısalmıştır. Bu gelişmeler toplum ve birey sağlığına yönelik olumlu sonuçların elde edilmesine katkıda bulunurken pandemi gibi olumsuz bazı durumlara da yol açabilir. Dünya nüfusunun da artışı göz önünde bulundurulduğunda gelecekte sağlık hizmetlerine ihtiyacın artacağı varsayılabilir. Bu noktada sağlık hizmetlerinin sürekliliğinin sağlanmasında en önemli faktörlerden olan insan faktörünün incelenmesi gerekmektedir. Çalışmanın amacı sağlık kurumlarında içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün araştırılmasıdır.

Çalışmada öncelikle araştırmaya konu edilmiş kavramlar ile ilgili bir yazın taraması yapılmış ardından yöntem hakkında bilgi verilmiştir. Ardından veri analizleri vasıtasıyla edinilen sonuçlar raporlaştırılmıştır. Sonuç kısmında bulgular değerlendirilmiş araştırmacılara, ilgili kişi ve kurumlara bazı önerilerde bulunulmuştur. Balıkesir ve Çanakkale illerindeki sağlık kurumlarında hizmet vermekte olan sağlık çalışanları ile yapılan çalışmanın sonuçlarına göre içsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde hem iş tatmininin hem de algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, İş Tatmini, Algılanan Örgütsel Destek, Çalışan Performansı, Sağlık Kurumları, Aracılık

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON THE MEDIATOR ROLE OF JOB SATISFACTION AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Mustafa ALP

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Doctoral Dissertation in Business Administration

Advisor: Assoc. Prof. Müfide Şule EREN

05/07/2022, 155

With the rapid development of technology and globalization, the distances among people have shortened, both concretely and intangibly. While these developments contribute to the achievement of positive results for the health of the society and the individual, they may also lead to some negative situations such as pandemics. Considering the increase in the world population, it can be assumed that the need for health services will increase in the future. At this point, it is necessary to examine the human factor, which is one of the most important factors in the continuity of the health service. The aim of the study is to investigate the mediating role of job satisfaction and perceived organizational support in the effect of internal marketing practices on employee performance in health institutions.

In the study, first of all, a literature review about the concepts that were the subject of the research, was made and then information about the method was given. Then, the results obtained through data analysis were reported. In the conclusion part, the findings were evaluated and some suggestions were made to the researchers, related persons and institutions. According to the results of the study conducted with healthcare professionals working in health institutions in Balıkesir and Çanakkale provinces, it was observed that both job satisfaction and perceived organizational support has mediating role in the effect of internal marketing on employee performance.

**Keywords:** Internal Marketing, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, Employee Performance, Health Institutions, Mediation



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI .....	i
ETİK BEYAN .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	ix
TABLolar DİZİNİ .....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. Giriş .....	1
------------------	---

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

2.1. İçsel Pazarlama .....	6
2.1.1. İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama İlişkisi .....	10
2.1.2. İçsel Pazarlama Süreci .....	15
2.1.3. İçsel Pazarlama Karmaşı .....	27
2.1.4. İçsel Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi .....	28
2.1.5. İçsel Pazarlamanın Kuramsal Gelişimi .....	31
2.1.6. İçsel Pazarlama Modelleri .....	33
2.1.7. İçsel Pazarlama Boyutları .....	41
2.2. İş Tatmini .....	47
2.2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	49
2.2.2. İş Tatmini Sonuçları .....	56
2.3. Algılanan Örgütsel Destek .....	57

2.3.1. Algılanan Örgütsel Destek Öncülleri.....	61
2.3.2. Algılanan Örgütsel Destek Sonuçları .....	63
2.4. Çalışan Performansı .....	65
2.4.1. Performans ve Çalışan Performansı Kavramları .....	65
2.4.2. Çalışan Performansının Boyutları.....	67
2.4.3. Performans Değerleme .....	68

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi .....	72
3.2. Veri Toplama Araçları .....	73
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	76

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Veriler .....	85
4.2. İstatistiksel Analizler .....	87
4.2.1. Normallik Testleri.....	87
4.2.2. Güvenilirlik Analizleri.....	88
4.2.3. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	90
4.2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	94
4.2.5. Yol Analizi.....	99
4.2.6. Aracılık Analizi.....	101

### BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	111
5.2. Kişi ve Kurumlara Yönelik Öneriler.....	112
KAYNAKÇA .....	114
EK 1 Etik Kurul Raporu.....	I

EK 2 Anket Formu .....	II
ÖZGEÇMİŞ.....	VI



## SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
AÖD	Algılanan Örgütsel Destek
CEO	Chief Executive Officer
CFI	Comperative Fit Index
ÇP	Çalışan Performansı
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness of Fit Index
İP	İçsel Pazarlama
İT	İş Tatmini
NFI	Normed Fit Index
RMSEA	Root Mean Squre Error of Approximation
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1	İçsel Pazarlama Boyutları	42
Tablo 2	Evren-Örnekleme Tablosu	73
Tablo 3	Demografik Veriler	85
Tablo 4	Katılımcıların Değişkenlere Dair İfadelere Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri	87
Tablo 5	Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	88
Tablo 6	Cronbach Alpha Değerleri	89
Tablo 7	İçsel Pazarlamaya İlişkin KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi Sonuçları	90
Tablo 8	İçsel Pazarlama Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	91
Tablo 9	İş Tatminine İlişkin KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi Sonuçları	92
Tablo 10	İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 11	Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi Sonuçları	93
Tablo 12	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	93
Tablo 13	Çalışan Performansına İlişkin KMO ve Bartlett'in Küresellik Test Sonuçları	94
Tablo 14	Çalışan Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 15	Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği Endekslerine İlişkin Kritik Değerler	96
Tablo 16	Tüm Değişkenleri Kapsayan DFA Tablosu	98
Tablo 17	Korelasyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 18	Yol Analizi Modeli Uyum Değerleri	100
Tablo 19	Değişkenler Arasındaki Etki Değerleri	100
Tablo 20	İçsel pazarlama uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Analizi	103
Tablo 21	İçsel pazarlama uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Analizi	104
Tablo 22	Hipotez Sonuç Tablosu	107

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	İçsel Pazarlamanın Kavramsal Modeli	9
Şekil 2	İç Müşteri ve Dış Müşteri Hiyerarşisi	11
Şekil 3	Müşteri Tatmini ve İç Pazar	13
Şekil 4	İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Arasındaki İlişki	15
Şekil 5	İçsel Pazarlama Yönetim Modeli	22
Şekil 6	İçsel Pazarlama Uygulaması	24
Şekil 7	Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	35
Şekil 8	Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli	37
Şekil 9	Ahmed ve Rafiq'in İçsel Pazarlama Modeli	39
Şekil 10	Lings'in İçsel Pazarlama Modeli	41
Şekil 11	İş Performansı Belirleyicileri	67
Şekil 12	Araştırma Modeli	76
Şekil 13	Tüm Değişkenleri Kapsayan DFA Grafiği	97
Şekil 14	Hayes-Model 4-Basit Aracılık Şablonu	102
Şekil 15	Karar Ağacı Modeli	105

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. Giriş

İnsanlar varoluşlarından günümüze ortak amaçları uğruna bir araya gelmiş ve zaman içerisinde iş bölümü yaparak tek başlarına başarılı olamayacakları işlerde başarılı olmuşlardır. Başarıya giden yolda her bir bireyin değerli olduğu gerçeği tarih boyunca gerek sahada gerekse akademik alanda önemsenen ve üzerinde detaylı araştırmalar yapılan bir konu olagelmıştır. Sanayi devriminin fikir öncülerinden Frederick Winslor Taylor'ın da üzerinde durduğu bir konu olan iç odaklar (Grönroos, 1994: 16) zamanla önemini arttırmıştır. Örgüt içerisinde bireyin değeri gelişen teknoloji süreci içerisinde daha da kritik hale gelmiştir. Her ne kadar artan rekabetçiliğin şekillendirdiği kapitalist anlayışın şekillendirdiği dünyada yaşıyor olsak da, çalışan tatminini üst seviye karar sürecinden çıkartmak oldukça tehlikeli bir politika olacaktır. General Electric CEO'su Jack Welch'de bu düşünceyi destekler nitelikte işletme ölçeklerinin başlıcalarından biri olarak çalışan tatminini ifade etmiştir (Vasconcelos, 2008: 1258).

Sadece finansal verilerin işlenerek örgütün genel performansının ölçülmesi rekabetin üst düzeyde yaşandığı piyasalarda mümkün görünmemektedir. Bilgiye ulaşımın her geçen gün kolaylaştığı teknolojik konjonktürde örgütlerin benzerlerinden farklılaşarak sürgit olabilmesini sağlayabilecek yegane unsur insan faktörü olmuştur. Entelektüel sermayenin örgütlerin en değerli sermayesi olduğu günümüzde işletmeler de çalışan seçimek, çalışanların kendilerini gerçekleştirebilecekleri ortamı yaratmak, çalışanların memnuniyetine değer vermek ve bu konu üzerinde titizlikle çalışmak gayretindedirler. Bu bilgiler ışığında araştırma dört temel kavram üzerinde yapılandırılmıştır. Bu kavramlar içsel pazarlama, iş tatmini, algılanan örgütsel destek ve çalışan performansdır. Araştırmanın problemi içsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün araştırılması olarak ifade edilebilir.

Berry (1981) tarafından çalışanlara müşteri olarak bakma fikri olarak özetlenen içsel pazarlama çalışanların örgütte bir iç pazar oluşturduğunu ifade eden bir anlayış üzerine ortaya çıkmıştır. Bu iç pazarın unsurları olan iç müşterilerin, dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla eğitilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir (Aburoub vd., 2011:

109). İçsel pazarlama kavramı çalışan refahı ve çalışanların istek/ihtiyaçlarının üst seviyede karşılanmasının garanti altına alındığı bir ortamın yaratılması ile doğrudan ilişkilidir (Samanta ve Arfara, 2021: 52). İçsel pazarlama, hizmet pazarlaması alanında gelişmiştir. Fakat günümüzde pazarda başarılı olma çabası içerisinde olan tüm örgütler açısından her geçen gün önemini arttırmaktadır (Mishra, 2010: 186). İçsel pazarlama konusu örgütsel bağlamda üretim, hizmet, kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşların dahil olduğu tüm alanlarda ve dünyanın farklı bölgelerinde çalışılmıştır (Jean ve Colette, 2020: 27; Nemteanu ve Dabija, 2021: 3). Entelektüel sermayenin işletmelere rekabet avantajı sağlayan başat etkenlerden olması örgütlerin çalışanlarını memnun etmek için etkili yollar aramasına yol açmıştır. Konu ile ilgili çalışmalar arttıkça farklı kavramlarla ilişkilendirilerek derinlemesine araştırma gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Kişilerin işleri hakkındaki bilişsel ve/veya duygusal olarak az veya çok olumlu veya olumsuz düşünceleri olarak ifade edilen (Brief ve Weiss, 2002: 283) iş tatmini çalışanların mutlu ve motive olmaları için önemli bir etkidir. Çevresel değişkenlerin kişiler üzerindeki etkisi son derece yüksektir. İş ödülleri ile ilgili yapılan bir çalışmada elde edilen sonuçlar ile farklı zamanlarda yapılan benzer çalışmaların sonuçlarının farklılıklar gösterdiği görülmektedir (Kovach, 1995: 93–94). Dolayısıyla insana dair bir unsur olan iş tatmini kavramının zamanla değişkenlik gösterdiği sürekli olarak incelenmesi gereken bir kavram olduğu söylenebilir. Son dönemde teknolojinin ivmeli bir şekilde hızlanması zaman zaman insanların/toplumların ayak uydurabilmesini zorlaştırmaktadır. Endüstri 4.0 süreci ile organizasyonlarda daha az insan ile daha fazla iş üretilebilmesi sağlanmıştır. Bu gelişmelerin olumlu yanlarının yanında çalışanlarda işlerini kaybetme korkusuna yol açarak kişilerin motivasyonlarını ve iş tatminlerini azaltabilmektedir (Demirel vd., 2018: 432–433). Bu gibi negatif etkilere rağmen çalışanların teknolojiye uyumlarını sağlayarak iş tatminlerini arttırabilmek örgütler için başa çıkılması gereken bir başka sorun haline gelmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini seviyesini arttırmada etkili teknikler sunduğuna dair örnekler literatürde bulunmaktadır.



Çalışanların örgüt ile ilgili algıları ölçülmesi gereken bir diğer unsur olarak görülmektedir. Örgütün çalışanlara yönelik sağladığı olanakların çalışanların tatmin seviyesini ne derecede ve ne yönde etkilediği bilgisi örgütün çalışanlarla uygun iletişim sağlayabilmesi açısından önemlidir. Örgütün çalışanlara yönelik ihtiyaçları karşılaması, çalışanları ödüllendirme konusundaki isteği çalışanlar tarafından algılandığında örgüte karşı olumlu duygular geliştirilip örgütün faydasına davranışlar sergilenmektedir (Eisenberger vd., 2002: 565). Dolayısıyla örgütün olanaklarını iç müşteri memnuniyeti için kullanırken uygulamaları çalışanlarla oluşturulacak bir bilgi alışverişi ortamı sağlanarak kaynakların azami verimlilikle kullanılması sağlanmalıdır.

Hizmet sektörü karakteristiğini hizmet sürecinde çalışanların önemindeki artış ve müşterilerin hizmet etkileşimlerinde/doğrudan iletişimde işletmelerin oluşturduğu algı açıklar. Hizmet sektörünün gelişimine paralel olarak içsel pazarlamanın önemi artmaktadır (Babić-Hodović vd., 2013: 51). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sektörler bakımından ekonomiye katkıları incelendiğinde birincil (balıkçılık, madencilik, tarım, ormancılık), ikincil (imalat), üçüncül ise (hizmet) sektörü olarak sıralanmıştır. Fakat birincil ve ikincil sektörlerin ekonomiye olan katkısı azalırken hizmet sektörü artış göstermektedir. Türkiye’de gelecekte diğer sektörlerden hizmet sektörüne geçişlerin artacağı düşünülmektedir (Koç, 2017: 28–30). İçsel pazarlama konusu, doğası gereği personel nitelikleri ile ilgili olarak hizmet sektöründe daha fazla çalışılmıştır (Yoon vd., 2007: 372). Bir hizmet sektörü olan sağlık sektörü farklı iç ve dış meslek üyelerinin aynı amaç için çalıştıkları, özellikle yoğun stres içermesi, ağır iş yükü, ölümcül ve son dönem hastalara bakım hizmeti sağlanması, sağlık hizmetinin gerektirdiği gelişmiş teknoloji ve ekipman kullanımı gibi etmenlerden dolayı diğer iş ortamlarından farklı yönetsel yapı/işleyişe sahip ve kendine has dinamikleri olması açısından değerlendirilmesi gereken bir alandır (Eraydın vd., 2021: 56).

Günümüzde tıbbi hizmet sektörü hızlı değişen gereksinimleri karşılamak için büyük bir baskı altındadır. Özellikle artan tüketim pazarının operasyonel ortamının değişiminin sebebi olmuştur. Tıbbi hizmetler lisanslandırılmış profesyoneller tarafından tıbbi tedavi sağlamak için tasarlanmış bütünleşmiş faaliyetleri ifade eder. Tıbbi hizmetler temel olarak dört farklı özellik ile karakterize edilebilir. Bu özellikler; soyutluk (tıbbi hizmetin kendisi

somut değildir); heterojenlik (bir doktorun hizmeti standartlaştırılmaz, her hastada farklılık gösterir); ayrılmazlık (tıbbi hizmet sunumu sırasında tüketilir); ve bozulabilirlik (tıbbi hizmet stoklanamaz) olarak ifade edilmiştir (Yoon vd., 2007: 372). Türkiye’de sağlık personelinin gerek niceliği gerekse niteliği uzun zamandır bir tartışma konusu olagelmıştır. Dönemsel olarak sağlık çalışanı sayısı fazla görülerek çeşitli sağlık eğitim kurumları kapatılmıştır. Aksine bazı dönemlerde yetersiz sağlık çalışanı gerekçe gösterilerek kısa kurslar aracılığı ile çok sayıda personel istihdam edildiği de olmuştur. Benzer durumlar her kademedeki sağlık çalışanları için geçerli olmuştur (Akdur, 2006: 38). Çeşitli kaynaklardan yetişmiş çok çeşitli görev ve sorumluluğu yerine getiren sağlık personelinin istek, ihtiyaç ve motivasyonları da farklılıklar ve benzerlikler gösterecektir. Bu unsurları belirlemek detaylı çalışmalar gerektirmektedir. Son dönemde süregelen pandemi süreci ile birlikte sağlık hizmetlerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Bu süreçte sağlık çalışanları acil gelişen ihtiyaç artışı kaynaklı ekipman temininde sıkıntılar, değersizlik duygusu, mesleği sorgulama, hayatını kaybetme riski, uzun çalışma saatleri (Çalışkan Pala ve Metintaş, 2020: 159) ve toplum tarafından damgalanma (Kanten vd., 2021: 7) gibi zorlayıcı bir süreçten geçmişleridir.

Toplum sağlığının sürgit olabilmesi açısından hayati olan sağlık hizmetlerini yerine getiren sağlık çalışanları yaşam doyumu sağlanmış çalışanlar olduğu takdirde etkili ve verimli hizmet sağlayabileceklerdir. Bu bağlamda sağlık hizmeti sağlayan örgütlerin çalışanlarına sağladıkları imkânlar ve uygulamalar incelenmelidir. Aynı zamanda sağlanan şartların sağlık çalışanları tarafından ne şekilde algılandığı da verimlilik açısından önemlidir. Bu amaçla yapılan literatür taraması sonucunda içsel pazarlama, iş tatmini, algılanan örgütsel destek ve çalışan performansının birlikte kullanıldığı bir modele rastlanmamıştır. Çalışmanın bu kavramların arasındaki ilişkiyi aracı etkileri de içeren bir model ile açıklaması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın kurgulandığı kavramların ötesinde uygulandığı alan açısından da gerek araştırmacılara gerekse uygulayıcılara bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışmanın her çalışmada olduğu gibi bazı kısıtları vardır. Çalışmanın kavramsal çerçevesi ulaşılabilen yazın ile sınırlıdır. Bunun yanında zaman ve maliyet kısıtına bağlı olarak belirlenmiş olan evrenin bir kısmına ulaşılabilmiş olup yeterli örneklem sayısı ile çalışma tamamlanmıştır. Dolayısı ile çalışma sonuçları Türkiye’deki veya dünyadaki sağlık

kurumları için genellenemez. Benzer şekilde anketin gerçekleştirildiği dönemin Covid-19 pandemi sürecinin devam ettiği bir süreç içerisinde olması sağlık çalışanlarının üzerindeki psikolojik etkilerin anket cevaplarına yansiyabileceği ihtimalini arttırmaktadır. Araştırmada kullanılan her bir değişkenin çok çeşitli faktörler tarafından etkilenebileceği göz önünde bulundurulursa ele alınan dört değişkenin etkilerinin incelenmesi bir diğer kısıt olarak ifade edilebilir.

Çalışma giriş bölümü ile başlayıp ardından dört bölümde tamamlanmıştır. Giriş bölümünde çalışmanın konusu, işlenme biçimi, önemi, kısıtları ve kavramlar hakkında bilgilendirme yapılmıştır. İlk bölümde içsel pazarlama kavramı detaylandırılarak incelenmiştir. İçsel pazarlama ve dışsal pazarlama ilişkisi, içsel pazarlama süreci, içsel pazarlama karması, içsel pazarlamayı tarihsel ve kuramsal gelişimi, içsel pazarlama modelleri ve boyutları ele alınmıştır. İş tatmini başlığı altında ise kavram açıklanmış ardından iş tatminin etkileyen faktörler ve iş tatmini sonuçları üzerinde durulmuştur. Algılanan örgütsel destek başlığında ise kavramın detaylı incelenmesi ve öncüller, sonuçları açıklanmıştır. Çalışan performansı başlığında performans ve çalışan performansı kavramları açıklanmıştır. Çalışan performansı boyutlarından bahsedilmiş, performans değerlendirme ile bölüm sonlandırılmıştır.

İkinci bölümde yöntem başlığı altında araştırma için seçilen evren ve örneklem hakkında bilgi verilmiştir. Ardından veri toplama araçlarının kaynakları, anket formunun oluşum ve uygulanma süreci aktarılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan hipotezler ve çalışma modeli verilmiştir. Üçüncü bölüm başlığı altında demografik veriler analiz edilmiş; sayısal ve yüzdeler olarak açıklanmıştır. Devamında normallik testleri, güvenilirlik analizleri, doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi, yol analizi ve son olarak da aracılık analizleri yapılmıştır. Çalışmanın son bölümü olan sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın yazına olan katkısı tartışılmış, araştırmacılara gelecekte yapılacak çalışmalarda katkı sağlayabilecek bazı önerilerde bulunulmuştur. İlgili kişi kurumlara uygulamalarında faydalanabilecekleri değerlendirilen öneriler sunulmuştur.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR**

Çalışmanın ikinci bölümünde ele alınan içsel pazarlama, iş tatmini, algılanan örgütsel destek ve çalışan performansı kavramları hakkında detaylı bilgilendirme yapılmıştır.

#### **2.1. İçsel Pazarlama**

İşletmelerin varoluş amaçlarının en önemlilerinden olan sürgit olma her geçen gün zorlaşmaktadır. Ürettiğim kadar satarım anlayışını temsil eden geleneksel pazarlama anlayışı geride kalmış, müşteriye nitelikli ürün ve/veya hizmet sunulabildiği sürece hayatta kalılabileceğini öne süren modern pazarlama anlayışı dönemine girilmiştir. Tüketicinin elindeki bilgi gücü arttığından daha yüksek kaliteyi daha uygun fiyata alma isteğini kolaylıkla karşılayabilmektedir. Bu durum işletmelerin stratejilerini uzun vadeli başarı ve güven algısı yaratabilecek çözümler bulmaya yönelik değiştirmeleri sonucunu doğurmaktadır. Birçok iç ve dış paydaş ile sürekli etkileşim halinde olan günümüz işletmelerinin içsel faktörleri değişim sürecinde irdelenmesi gereken stratejik alt faktörlerden biridir.

Bir içsel faktör olarak değerlendirilen çalışan memnuniyeti çevresel ve psikolojik unsurların etkileri sonucunda artar veya azalır. Çalışan memnuniyeti müşteri memnuniyetinden, ürün/hizmet kalitesine ve hatta firma performansına varan bir pozitif etki sağlamaktadır (Chi ve Gursoy, 2009: 245). Bazı çalışmalarda çalışanların müşteriden öncelikli olması gerektiği ifade edilmiştir (Rosenbluth, 1994: 227).

Çalışanların mutlu, tatmin olmuş ve kendilerini işe adanmış olmaları paydaşların ve müşterilerin memnuniyetini ve mutluluğunu sağlayacaktır (Bansal vd., 2001: 62). İçsel pazarlama kavramı ile örgütlerin çalışanlarını iç müşterileri olarak görerek, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp memnuniyetlerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmasının çalışan performansını buna bağlı olarak müşteri memnuniyetini ve müşteri sadakatini arttıracığı öngörülmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1177–1178). Yetenekli çalışanların firmaların en önemli rekabetçilik unsurlarından olduğu anlaşıldığından firmalar arası bir “yetenek savaşı” sürmektedir. Yeni ekonomide küresel rekabet, sermaye bolluğu, fikirlerin hızlı/ucuz bir

şekilde üretildiği ve insanların iş değiştirme konusunda istekli oldukları gözlenmektedir. Bu şartlarda kazanan yetenektir. Yetenekli çalışanları işe alma ve elde tutma azami önem arz etmektedir (O'Reilly ve Pfeffer, 2000: 1). Örgütler uygun içsel pazarlama hamleleri ile yüksek değer sunan, doğru ve yetenekli çalışanları cezbedebilir, istihdam edebilir ve onları kaybetmeden faaliyetlerine devam edebilirler (Anosike ve Ahmed, 2006: 6).

İçsel pazarlama kavramı çalışanların memnuniyetini arttırmaya yönelik, bir bakıma örgütü çalışanlara pazarlamaya dair bir kavramdır. Kavram gerek farklı disiplinler bağlamında gerekse geniş/dar çerçeveden bakılarak farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır. İçsel pazarlama akademik bir kavram olarak 1976 yılında Berry ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır (Berry vd., 1976). Berry vd.'nin (1976) çalışanları birer iç müşteri, işi ise ürün olarak tanımlayan içsel pazarlama tanımından bu yana birçok içsel pazarlama tanımı yapılmıştır. Bu tanımlarda içsel pazarlama kavramı bir felsefe veya yönetim uygulaması, hizmet pazarlaması, insan kaynakları yönetimi ve değişim yönetimi bakış açıları ile ele alınmıştır (Lings ve Brooks, 1998: 3). Mükemmel hizmet veren çalışanları onları cezbedecek bir iş yelpazesi sunarak istihdam etmenin yöneticilerin önceliği olması tanımı da ilk içsel pazarlama tanımlarından biri olarak görülmektedir (Sasser ve Arbeit, 1976: 65).

Berry (1981) tarafından içsel pazarlama kavramı “çalışanlara müşteri gibi muamele ederek ve çeşitli gelişim programları sunarak iş tatminini arttırırken personel kaybını da azaltmak” şeklinde ifade edilmiştir (Wu vd., 2013: 2). Grönroos ise bu kavram için işletmenin kendi çalışanlarına pazarlama şeklinde genel bir tanım yapmıştır (Grönroos, 1981: 236). Bir başka genel tanım ise içsel pazarlama, çalışanları motive etmeye yönelik, müşteri odaklılığı sağlayarak örgütsel stratejiler uygulayan ve bütünleştiren, pazarlama benzeri yaklaşımlar kullanan planlı çabalar bütünü olarak ifade edilmiştir (Ahmed ve Rafiq, 2002'dan akt. Grayson ve Sanchez-hernandez, 2010: 6).

İçsel pazarlama bazı çalışmalarda endomarketing olarak da ifade edilmiştir. Bu çalışmalardaki endomarketing tanımlarında kavramın kurumsal değişime katkısı, destekleme, işbirliği, çalışan bağlılığı, toplumsal ve çevresel sorumluluklar ön plana çıkarılmıştır (Cassundé vd., 2015: 65–66). İçsel pazarlama, pazarlama sorumluluğunu tüm örgüte yaymak için bir mekanizma olmasının yanı sıra her çalışanın ardından gelen çalışanları sadece bir meslektaş değil aynı zamanda içsel müşteri olarak görmesini sağlar

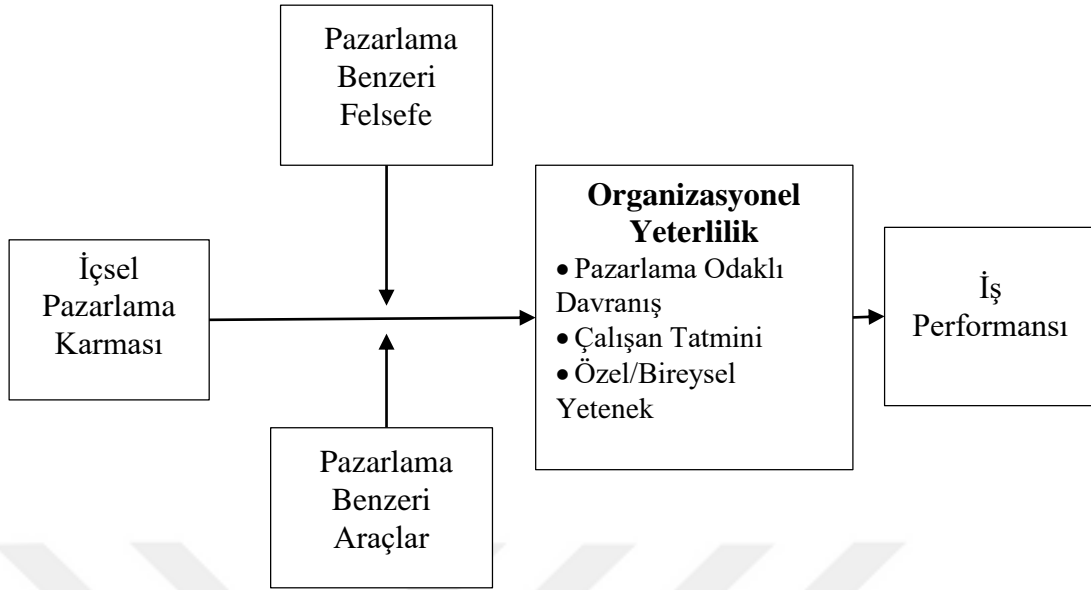
(Sargeant ve Asif, 1998: 68).

İçsel pazarlama kavramı başlıca beş kavram üzerinde açıklanmıştır. Bu kavramlar (Shiu ve Yu, 2010: 794–796)

- (1) çalışanları içsel müşteriler olarak görmek,
- (2) çalışanların müşteri odaklı olmasını sağlamak,
- (3) insan kaynakları yönetimi odaklı bakış açısı,
- (4) içsel değişim,
- (5) stratejik araçlar olarak ifade edilmiştir.

Helman ve Payne'nin araştırmasında hizmet ve üretim sektörlerinde üst düzey yöneticilerle uyguladıkları içsel pazarlama stratejileri üzerine bazı görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış bu görüşmelerde içsel pazarlama programlarının aldığı zaman, programların resmîlik durumları, özel bir adım olup olmadığı gibi çeşitli sorular vasıtasıyla bilgiler alınarak içsel pazarlamanın üç formu şu şekilde tanımlanmıştır (Helman ve Payne, 1992: 4);

- Çalışanlara pazarlama - çalışanları daha iyi performans için motive etmek ve iç ve dış müşterilerle geliştirilmiş ilişkiler
- Dâhili bir işlevin pazarlanması – örnek olarak pazarlama departmanını pazarlamak; pazarlamanın harcama olarak değil yatırım olarak algılanması veya diğer fonksiyonel alanlar/departmanların örgüt içerisindeki rollerini pazarlaması
- Örgütün ürün ve hizmetlerinin çalışanlara pazarlanması, örneğin, bir bankanın çalışanlarına çalıştıkları bankayı kullanmayı teşvik etmesi



Şekil 1: İçsel Pazarlamanın Kavramsal Modeli

*Kaynak: (Saad vd., 2002: 33)*

Saad ve arkadaşları oluşturdukları “içsel pazarlamanın kavramsal modeli”nde içsel pazarlamanın organizasyonel yeterlilik ve iş performansı ile ilişkisi olduğunu öne sürmüştür. Aynı şekilde pazarlama felsefesi ve pazarlama araçlarının içsel pazarlamanın organizasyonel yeterlilik üzerindeki etkisinde ılımlaştırıcı bir etkisinin olduğunu ifade etmektedirler (Saad vd., 2002: 34).

Hizmet sektörü içerisinde bulunduğu rekabet baskısı ve serbestleşme hamlelerinin etkisi ile köklü değişimlere uğramıştır. Gelecekte de bu değişim süreci devam edecektir. Değişim ise bir fırsattır. Bu süreçte zorluk ise bu fırsatı müşterilerin, hissedarların, çalışanların, yönetimin ve toplumun yararına kullanabilmektir (Greene vd., 1994: 5). Eğer işletme, çalışan grupları ile kendisi arasındaki değişimi etkili bir şekilde yönetebilirse bu durum nihayetinde işletme ile müşteriler arasında başarılı bir değişim sağlayacaktır (Kelemen ve Pappasolomou, 2007: 748). İçsel pazarlamanın temeli örgüt ve çalışanlar arasındaki içsel değişimin etkin bir şekilde sürdürülmesidir. Böylece dış pazarlarla ilgili belirlenmiş hedeflere ulaşılabilir (Bak vd., 1994: 38).

### 2.1.1. İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama İlişkisi

Kotler ve Levy (1969) tarafından yayınlanan “pazarlama kavramının genişletilmesi” makalesi ile pazarlama kavramı sadece kar amacı güden işletmelerin uyguladığı faaliyetleri ifade etmenin ötesinde fiziksel ürünler, hizmetler, kişiler, örgütler, fikirleri de içeren geniş bir alanı tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler için tek hedef müşteriler (dış müşteriler) olmaktan çıkmıştır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağı (iç müşteriler) da pazarlama departmanının konusu olmuştur (Jean ve Colette, 2020: 27).

Kotler (1994) pazarlama yaklaşımlarını hizmet işletmelerinde üç başlık altında incelemiştir (Çoban, 2004: 90):

- Tüketici firma arasındaki ilişki dışsal pazarlama
- Çalışanlar ile firma arasındaki ilişki içsel pazarlama
- Tüketiciler ile çalışanlar arasındaki ilişki interaktif pazarlama

Müşteri kavramı geleneksel yazına göre; “bir ürün veya hizmeti satın alıp kullanan kişi veya kurumdur. Modern yazında müşteri; TKY bakış açısı ile iki şekilde açıklanmıştır” (Yücel ve Sayiner, 2018: 109):

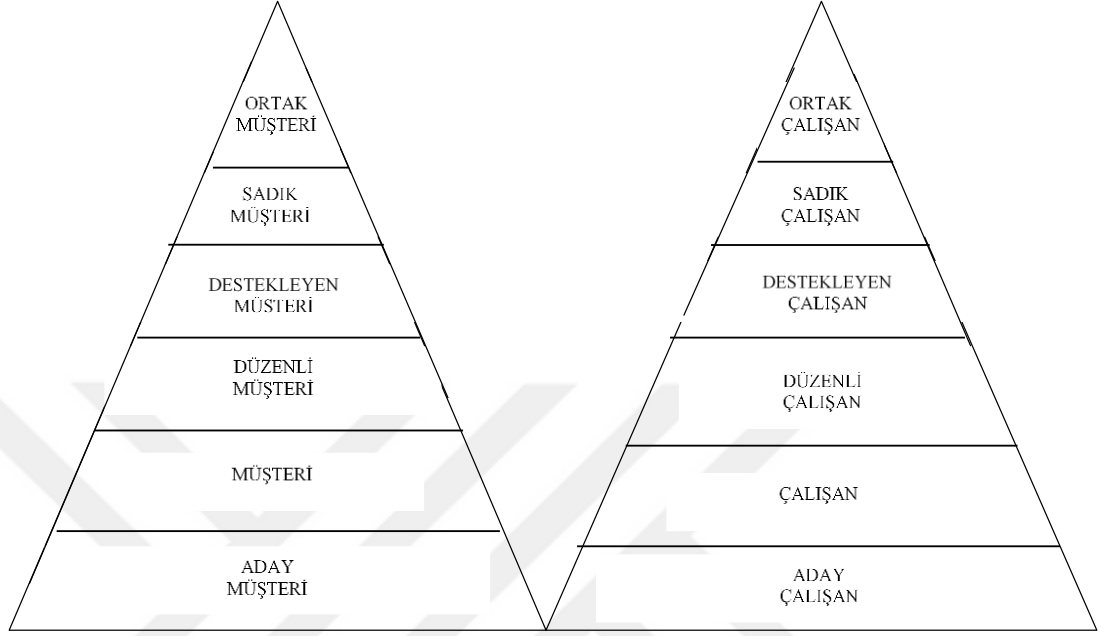
1. İç müşteri, örgüt içerisinde bir çalışan ya da birimin iş çıktısını girdi olarak kullanan personel veya birimidir.

2. Dış müşteri ise örgütün ürettiği ürün ya da hizmeti bedeli karşılığı alıp kullanan kişi veya kurumdur.



## DIŞ MÜŞTERİ HİYERARŞİSİ

## İÇ MÜŞTERİ HİYERARŞİSİ



Şekil 2 İÇ Müşteri ve Dış Müşteri Hiyerarşisi

*Kaynak: (Doğan, 2006; akt. Doğan ve Kılıç, 2008: 75–77)*

Şekil 2’de iç müşteri - dış müşteri hiyerarşisi gelişimi görölmektedir. İÇ müşteri ve dış müőterinin hiyerarşik katmanlarının açıklamaları Şu Şekilde yapılmıştır (Doğan ve Kılıç, 2008);

**Aday Çalışan:** İşletmeye katılma potansiyeline sahip, işletme tarafından aday havuzuna dâhil edilmiş kişileri tanımlar.

**Çalışan:** İşletme tarafından işe alınmiő fakat üzerinden fazlaca zaman geçmemiő çalıőanlardır. İşletme hakkında az bilgiye sahiptir.

**Düzenli Çalışan:** İşletme ve çalışanlarla düzenli bir ilişki içerisinde bulunan henüz tarafsız bir tutum içerisinde olan çalıőanlardır.

**Destekleyen Çalışan:** Gerek memnuniyet gerek bağlılık aşıından belirli bir seviyeye ulaőmiő işletmeye desteğini pasif düzeyde gerçekteőtiren çalıőanlardır.

**Sadık Çalışan:** İşletmeye aktif destek sağlayan, aday çalışanlara ve topluma işletme hakkında olumlu mesajlar iletmeye çabalayan çalışandır.

**Ortak (Partner) Çalışan:** Kendini işletmenin bir ortağı varsayarak işletme çıkarları

ile kendi çıkarlarının örtüştüğünü düşünen çalışandır.

İşletmelerin rekabetçiliğinin devamını sağlayan önemli unsurlardan biri çalışanlar yani iç müşterilerdir. Gerek müşteriler ile iletişim gerekse üretim sürecinin devamlılığı açısından iç müşteriler etkin olarak çalışmaktadırlar. Bu etkinliği sürekli kılabilmek için iç müşterilerin memnuniyetini sağlamak önem arz etmektedir. Çalışanlarının aday çalışan kademesinden ortak çalışan kademesine gelmesini amaçlayan işletmeler, işletmenin nihai amaçlarını çalışanların benimsemesini sağlayarak bu amaçlarına ulaşabilirler. İçsel pazarlama uygulamaları ortak çalışanların istihdam edilebilmesindeki yolda başlıca destek araçlarındandır.

Dış müşteriler ise şu şekilde sıralanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2008);

**Aday Müşteri:** İşletmenin potansiyel müşterisi olarak ifade edilen aday müşterileri ifade eden kavramdır.

**Müşteri:** İşletme ile bir veya daha fazla kez ürün hizmet alışında bulunmuş kişi/kurumlardır.

**Düzenli Müşteri:** İşletme ile devamlı bir ilişkisi bulunan, fakat işletmeye karşı tutumu tarafsız olan müşteridir.

**Destekleyen Müşteri:** İşletme ile memnuniyet ve sadakat temelli ilişkisi olan pasif destekçi müşterilerdir.

**Sadık Müşteri:** İşletme ile ilgili olumlu düşüncelerini çevresiyle paylaşmasını ötesinde işletmeyi öneren aktif destekçi müşterilerdir.

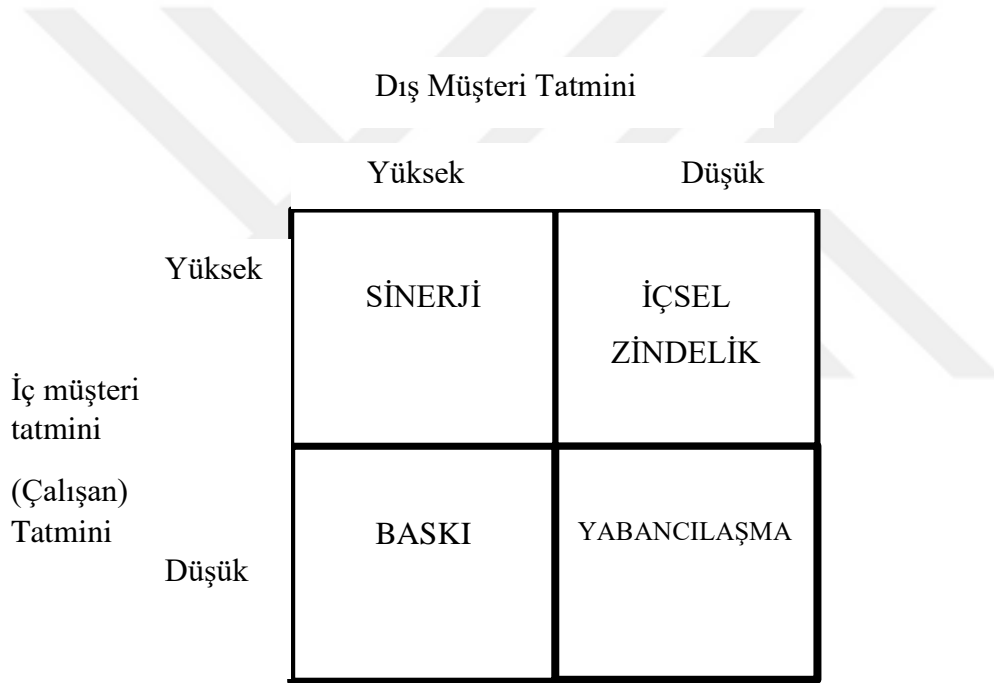
**Ortak (Partner) Müşteri:** İşletme çıkarları ile kendi çıkarlarını örtüştüren bir nevi ortaklık algısı oluşmuş müşterilerdir.

Dış müşteri hiyerarşik süreci de iç müşteri sürecine benzer şekilde ilerlemektedir. İçsel pazarlama uygulamaları vasıtası ile işletme amaçlarıyla kendi amaçları örtüşen çalışanlar müşterilerle kurdukları iletişim ve sağladıkları yüksek kaliteli hizmet sonucunda ortak müşterilere sahip olunur. İşletme tarafından uygulanan etkili bir pazarlama stratejisi ile aday müşteriler tespit edilip işletmenin gelecekteki ortak müşterileri olmaları sağlanabilir.

İçsel pazarlama bileşenleri dışsal pazarlama bileşenleri ile ilişkili olarak müşteri değeri yaratır ve bunu müşterilere iletirler. Bu değer etkili olabilecek birçok diğer faktörle

birlikte işletmeye rekabetçilik avantajı kazandırır (Kimura, 2017: 2).

İşletme içerisinde çalışanların oluşturduğu içsel pazar ilgili birimler tarafından fark edilmeli ve farklı pazarlama uygulamaları geliştirilip benimsenmelidir. İç pazara yönelik geliştirilen bu programlar dışsal pazarlama programıyla aynı doğrultuda fakat içsel pazarlamaya uyarlanmış bir kapsamda yer almalıdır. İçsel pazarlama faaliyetleri dışsal pazarlama faaliyetlerine katkı sağlayan bir anlayış içerisinde tamamlayıcı unsur olarak görev yapmalıdır. Pazar araştırması yapılırken hem iç hem dış pazarın ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu şekilde ihtiyaçlar doğru bir şekilde belirlenerek her iki pazarı da tatmin edecek yöntemler bulunabilir (Özdemir, 2014: 62).



Şekil 3 : Müşteri Tatmini ve İç Pazar

*Kaynak: (Piercy, 1998: 218)*

İç müşteri ve dış müşteri tatmin ilişkisi karşılaştırmalı dört senaryoda incelenmiştir (Piercy, 1998: 218–219):

(1) İç ve dış müşteri memnuniyetinde arzu edilen sinerji durumu sürdürülebilir ve kendini yenileyen yüksek iç ve dış müşteri tatmin seviyesidir.

(2) Baskı yönetimin yönlendirmesiyle çalışanların davranışlarının, sistemin kontrolünün sağlanması ve bunun sonucunda yüksek müşteri tatmini sağlandığı bölgedir.

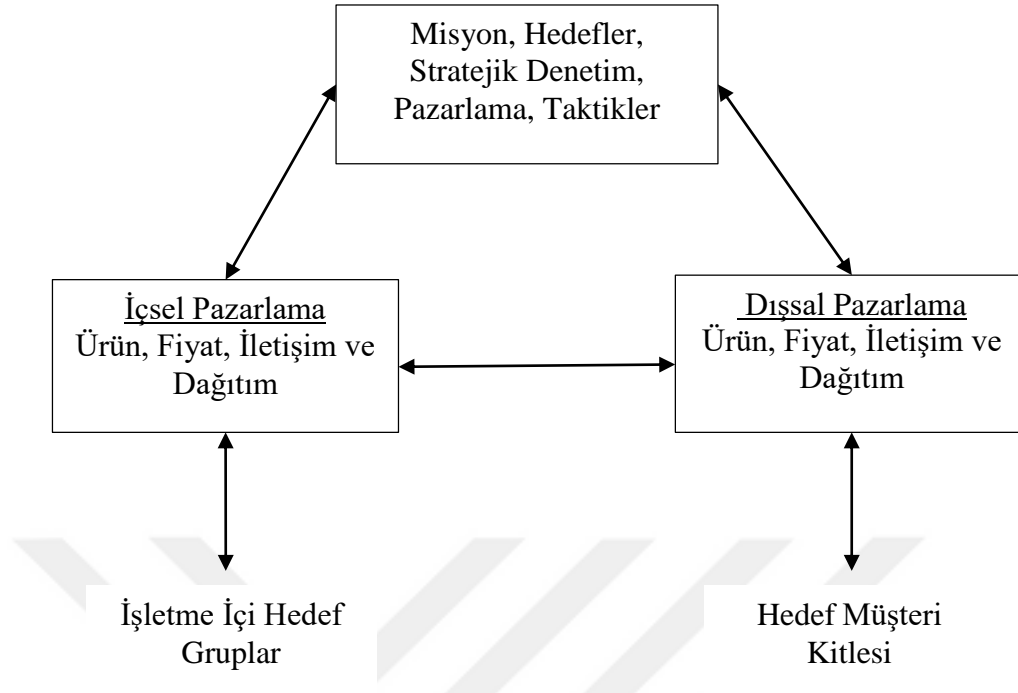
(3) İç ve dış memnuniyetin düşük olduğu yabancılaşma bölgesi ise dıştan gelebilecek rekabetçi saldırılara karşı savunmasız, düşük moral ve yüksek personel devir hızının bulunduğu bölgedir.

(4) İçsel zindelikte ise yüksek memnuniyete sahip iç dinamiklerin dışa yansıtılmadığı görülür.

Ortak yaşam koşullarına dayalı ve bağımlılığın süregeldiği bir ortamda yalıtılmış bir örgüt amaçlarına ulaşamaz. Bu nedenle, çalışan performansını artırmak için ilişkileri eksiksiz iletişim ve koordinasyonla yönetmek ve kontrol etmek önemlidir. Geleneksel dışsal pazarlama içsel pazarlama ile birlikte uygulanmadığı sürece bir sonuç üretemez. Bu iki kavram birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler (Warraich vd., 2014: 55–56). İçsel pazarlama, pazar planlama süreci ve dışsal pazarlama kavramları her biri bir diğerinin girdisi aynı zamanda çıktısı olacak şekilde değerlendirilmiştir (Piercy ve Morgan, 1991: 84).

İçsel pazarlama ve dışsal pazarlamanın hedef kitleleri farklı olsa da uygulamaları temelde aynıdır. Her iki paradigmanda da başarıya ulaşmak amaçlı aynı uygulamaları kullanırlar. Ancak kendilerine has taktik ve stratejileri mevcuttur (Fuciu ve Dumitrescu, 2018: 57). Amaç, politika, teşvik, yetenekler, motivasyon, kişilerarası uyumsuzluk özelliklerinin yoğunlukları ve çeşitleri bakımından farklılıklar göstermektedirler (Wilson, 1991: 5–6).

İçsel pazarlamanın ardında yatan fikir dışsal pazarlama için geliştirilen konseptin iç müşterilere de uygulanmasıdır (Gummesson, 1987: 25). İçsel pazarlama felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için belirli tutum ve davranışlara sahip olunması gerekir. Örgütün tümü, örgüt kültürü ve yönetim tarzı ile desteklenerek, içsel pazarlama felsefesini benimsemelidir. İçsel pazarlama felsefesi örgüt amaçları ve dış pazarlama uygulamaları ile uyum içerisinde olmalıdır (Sinčić ve Vokić, 2007: 11).



Şekil 4 İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Arasındaki İlişki

*Kaynak:(Piercy ve Morgan, 1991: 84)*

Başarılı pazarlama stratejilerinin dışsal pazarlama uygulamalarının yanında içsel pazarlama uygulamaları da dâhil edilerek oluşturulabileceği açıktır (Caruana ve Calleya, 1998: 108).

### 2.1.2. İçsel Pazarlama Süreci

İşletmeler bazı değerler geliştirmeli ve çalışanların şirket değerlerini kendi değerleriymişçesine kabullenip bir temsilci gibi davranmaları gerekmektedir. Çekirdek değerler yaratabilen işletmeler yüksek nitelikli çalışanları istihdam edebilirler (Kotler, 2014: 7). İşletmenin başarıya giden yolda amaçladıklarının çalışanlar tarafından anlaşılacak kendi amaçları ile örtüşmesi gerekmektedir (Mosley, 2007: 128). Çalışanlar kendi iş amaçları ile örgütün genel hedeflerinin nasıl örtüşeceğini anladıkları zaman derinlemesine bir anlayış kazanmış olacaklardır. Doğru ve zamanında iş bilgisi gibi genel iş gerekliliklerinin çalışanlara sağlanmasıyla onların saygıları ve takdirleri kazanılabilir (Keller vd., 2006: 111).

İçsel pazarlamanın gücü, çalışanların yönetimin kendilerini düşündüğünden ve ihtiyaçlarını bildiğinden emin olmalarını sağlamasından gelmektedir (Caruana ve Calleya, 1998: 110).

Çalışanların yeteneklerini bilmek onların şirket stratejisi dâhilinde daha iyi hizmet sunma amacının tüm çalışan gruplarının en önemli girdisi olmasını sağlamaktır (George, 1990: 68). Bunun yanında içsel pazarlama kültürel stratejinin bir parçası olarak dünya görüşü, insan, iç dinamikleri ele alan ve çalışanların yaptıklarıyla gurur duymalarını sağlayacak bir kavram olarak da değerlendirilmiştir (Berry, 1996: 82). İçsel pazarlama ağırlıklı olarak iş tanımlarına, maaşlarına ve eğitim seviyelerine bakılmaksızın tüm çalışanların bilgilendirilmesine ve onlara ilham verilmesine odaklanır. Çalışanlar kendilerini hâlihazırda müşteri olan veya müşteri olma potansiyeli olan kişilerin yerine koyarak hizmet sunarlar. Çalışanlara hizmet sunmak için fırsat beklememelerinin aksine hizmet fırsatlarını kollayacak şekilde proaktif yaklaşım sergilemeleri gerektiği öğretilir (Fortenberry ve McGoldrick, 2016: 28–29).

Varey ve Lewis (1999), içsel pazarlamanın amaçlarını şu şekilde değerlendirmişlerdir:

- Örgütteki nitelikli çalışanların örgütte devamlılığını sağlamak, zayıflayan yönetim standartlarına karşı koyarak şeffaf bir şirket ve personel politikası uygulamak,
- Ekonomik iyileşmeyi sağlayabilmek için bireysel motivasyonu aktarabilen ve harekete geçiren, aynı amaçları, deneyimleri ve yetenekleri oluşturan ilişkisel bir yönetim kadrosu,
- Ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik bakımdan değişken ortamda rekabetçi hizmet sağlayabilmek için uygun kalite anlayışı ve ihtiyacı,
- Hem müşterilere hem de örgüt üyelerine hitap eden kurumsal bir marka oluşturmak;
- Araştırma ve değerlendirmeye dayalı net bir strateji ve kişisel beceri geliştirme ve sorumluluk ile iletişim yönetimi,
- Liderlik, süreçler ve herkesten bağlılık gerektiren katılım yoluyla üretkenlik sağlamaktır.

İçsel pazarlama uygulamaları iyi organize edilmelidir. Sadece çalışanların motivasyonunu sağlamak ve onları eğitmek yeterli olmayacaktır. Örgüt içerisinde içsel pazarlama etkinliğini sağlayabilmek için içsel pazarlama unsurlarının tümünü bir araya

getirip iç müşterilerin tüm ihtiyaçlarını ideal bir şekilde karşılayabilecek optimum kombinasyonun bulunması gerekir (Grundey ve Daugelaite, 2009: 123).

İçsel pazarlamada başarıyı sağlayabilmek için işletme (Halal, 2002: 26–27)

- (1) hiyerarşiyi işletme içi girişimci birimlere dönüştürmeli,
- (2) kararlara rehberlik edecek ekonomik bir altyapı oluşturulmalı,
- (3) işbirliğine dayalı sinerjiyi teşvik eden bir liderlik biçimi oluşturulmalıdır.

Etkili bir içsel pazarlama uygulaması aşamalandırılarak ve organizasyon bütününde küçük adımlarla gerçekleştirilir. Bu şekilde içsel pazarlamanın çalışanlar nezdinde kısa vadeli yönetim yaklaşımlarından biri olarak görülmesi engellenmiş olur (Ay ve Kartal, 2003: 18). İçsel pazarlama uygulama sürecinin genele hitap edebilecek şekilde sağlık kuruluşlarında uygulanmasına dair dört ana başlıkta toplanan değerlendirme aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Fortenberry ve McGoldrick, 2016: 31–32).

### **1. İçsel pazarlama programı oluşturma:**

Sürecin ilk adımı olan program oluşturma safhasında üst yönetime ihtiyacı olacak destek ve yetki tam olarak verilmelidir. Sürece liderlik edecek kişinin belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Kurumun bir pazarlama departmanı varsa pazarlama departman yöneticileri bu görevi yapmak için uygun adaylardır. Pazarlama departmanına sahip olmayan kurumlarda ilgili faaliyetleri yöneten kişi bu görevi üstlenebilir. Uygun lider bu şekilde de bulunamıyorsa çevresi ile iyi iletişim geliştirebilen ve görev bilinci yüksek çalışanlar arasından bir seçim yapılabilir.

### **2. İçsel pazarlama çabalarının yol haritasının oluşturulması:**

Gerekli yetkilendirilmeler yapıldıktan sonra hedef kitlenin çalışanlar olarak belirlendiği içsel pazarlama faaliyetleri içsel iletişim çabalarıyla benzer özellikleri taşır. Yol haritası hizmet verilen alanda güçlü ve zayıf yönlerin tartışılması amacıyla kilit personelle toplantılar yapılır. Bu toplantılarda hizmet kalitesini arttırabilmek için sahip olunan ve sahip olunabilecek fiziksel tesisler, ekipmanlar, süreçler, prosedürler ve işgücü yetenekleri samimi

bir şekilde değerlendirilir.

Çalışanların yüksek kaliteli hizmeti hizmet alıcılara sunabilmesi için gereken fiziksel materyaller ve tesislerin dışında eğitim desteğinin de sağlanması gerekmektedir. Bu toplantılar esnasında yöneticilerin tam desteğini almak adına gerekli girişimler yapılmalı ileride oluşabilecek bazı problemler bu safhada giderilerek süreç uygulamaya geçmeden güçlendirilmelidir. Oluşturulan yol haritası ancak çalışanlar tarafından benimsenip, ilgi yoğunluğunu üzerinde toplayabildiği sürece etkin olacaktır. Bu sebeple harita çalışanların ilgisi azaldığında onların ilgisini çekecek teşvikler de eklenerek güncellenmelidir.

Yol haritası çalışanlara genel bir toplantı veya belirli zamanlarda / periyodik olarak yapılan iş yeri ziyaretleri vasıtasıyla aktarılabilir. İçsel pazarlama yol haritasının devamlılığını sağlamak adına uygun yerlere yerleştirilecek görseller ve yeni çalışanların oryantasyon eğitimlerine eklenecek içsel pazarlama konuları etkin sonuçlar verebilir. Son olarak uygulanan yol haritasının etkisini değerlendirmek adına uygulama öncesi ve uygulama sonrası memnuniyet verileri toplanıp analiz edilerek gelişime yönelik değişiklikler yapılabilir.

### **3. Yol haritasının uygulanması:**

Uygulamanın ilk aşaması kurum özelliklerine göre iyi bir şekilde kurgulanmış içsel pazarlama sürecinin hedeflerini çalışanlara tanıtmaktır. Tanıtım sürecinde çalışanların içsel pazarlama süreci ile ilgili soru sormaları teşvik edilerek oluşturulan haritanın tam olarak anlaşılması sağlanır. Bu toplantılarda çalışanların hizmet alıcılara kuracakları empati yeteneklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılır. İçsel pazarlama sürecinde gerçekleştirecekleri olumlu faaliyetlerin onlara sağlayacağı faydalar hakkında bilgilendirmeler yapılır. İçsel pazarlama girişimlerini kuvvetlendirmek, sürekli destek sürecinin devamlılığını sağlamak ve sorun gidermek adına önemli olan bu toplantılar planlanır ve uygulanır.

### **4. Yol haritasının geliştirilmesi:**

Sürecin etkisi yol haritası oluşturulurken yapımı planlanan süreç öncesi ve süreç



sonrası testlerinin arasındaki fark değerlendirilerek yapılır. Bu aşamada gizli müşteri olarak adlandırılan hizmet değerlendirme elemanları da kullanılabilir.

Bir başka süreç tespiti ise alt başlıklarda şu şekilde ifade edilmiştir (Arnett vd., 2002: 87; Reynoso ve Moores, 1996);

- Örgüt vizyonuna uygun çalışanları istihdam etme
- İçsel farkındalık yaratma
- İç müşterileri ve tedarikçileri belirleme
- İç müşterilerin beklentilerini belirleme
- Bu beklentilerin, kendi yeteneklerini ve/veya bu gereksinimleri karşılamanın önündeki engelleri tartışmak için iç tedarikçilere iletme
- İç tedarikçilerin, gerekli hizmet düzeyini sağlayabilmek için uygulanması gereken değişiklikleri yapma çabalamaları
- Çalışanları örgüt vizyonu doğrultusunda eğitme
- Çalışanları örgüt faaliyetlerini benimsemeye motive etmeli ve vizyon ile uyumlu tutumlar içerisinde olmalarını sağlama
- Bir içsel hizmet kalitesi ölçeği geliştirip yapılan ölçümlerden bir geri besleme sağlanması ve sürekli iyileşme döngüsünün oluşturulması olarak ifade edilebilir.

Planlama ve uygulama faaliyetleri örgütteki yaratıcılık ve değişim sürecini ilerletmek adına yapılır. Değişim süreci dört farklı şekilde yapılacağı ileri sürülmüştür. Bunlar (Ozretić ve Prebezac, 2000: 21–22);

- (1) örgüt ve çalışan arasındaki değişim
- (2) üst yönetim ile birimler arası değişim
- (3) birimler arası değişim
- (4) birimlerin kendi personelleri arası değişimidir.

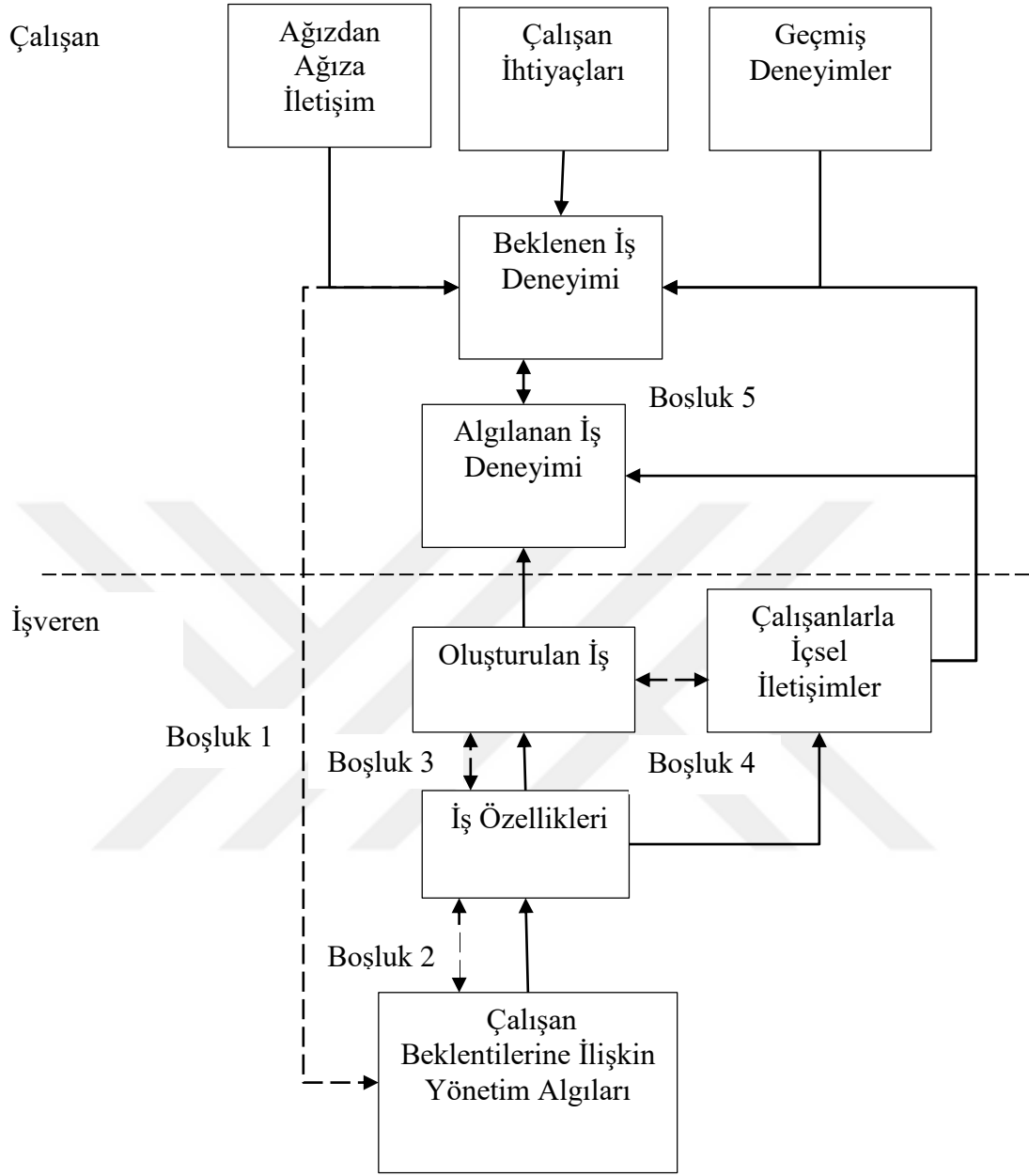
İçsel pazarlama, üst düzey yönetim ile dikey, diğer departmanlarla ise yatay bir uyum içerisinde çalışmayı gerektirir. Böylece tüm bireyler pazar çabasını anlar, takdir eder ve destekler (Kotler ve Keller, 2012: 22). Yaygın olarak kullanılan içsel pazarlama araçlarına örnek olarak toplantılar, özel etkinlikler, şirket yıldönümü kutlamaları, tebrik yemekleri, öğle yemeği organizasyonları, ofis ziyaretleri, örgüt içi bültenler, elektronik posta bültenleri, ilan panoları, ilan elektronik postaları ve intranet verilebilir (Thomas, 2008: 131). Kişiler ve

birimler arasında uyumun sağlanması iyi oluşturulmuş bir iletişim ortamı ile mümkün olmaktadır. Etkin, eşgüdümlü ve işbirliğine uygun ortam içsel iletişim yoluyla sağlanır. Bilgi paylaşımı yüz yüze iletişim ile olabileceği gibi eposta, bülten ve duyurular ile de gerçekleştirilebilir. Yönetim ve işgörenler arasındaki iletişim ise sözlü ve yazılı yollarla sağlanır. Bu iletişim unsurları ise işletme içi yazılımlar, raporlar, bültenler, eposta ve seminerlerdir (Ünal Kestane, 2015: 99). İçsel iletişimin iç müşteri ve iç tedarikçi olarak belirtilebilecek tüm tarafları arasındaki iletişime dair etkileşim süreçleri incelenerek bu iletişim sürecini iyileştirmeye yönelik yapılabilecekler değerlendirilebilir (Lings ve Brooks, 1998: 4).

Kaliteli hizmet sunduklarının farkında olan çalışanları istihdam eden işletmelerde müşteri memnuniyetinin de önemli ölçüde yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir (Cooper ve Cronin, 2000: 178). İçsel pazarlama programı üst yönetim tarafından kabul görmez, destek personeli tarafından da gerekli kolaylıklar sağlamazsa başarıya ulaşması oldukça zor olacaktır (Tansuhaj vd., 1991: 195). Ancak uygulamada içsel pazarlama uygulamalarının önemi yönetim tarafından kabul edilmiş olsa da günlük yönetim aktivitelerinde fazlaca kullanılmaz. Uygulamalar yönetim kademesinden çok dış birimlerde yoğunlaşmaktadır (Anosike ve Ahmed, 2006: 9). İçsel pazarlamanın asıl amacı çalışanların duyarlı bir yönetim kademesi varlığına, ihtiyaçlarının önemsendiğine inanmalarını sağlamaktır. Örgüt içsel pazarlama yönlü davranarak beklenen özelliklere haiz çalışanların terfi talebi, istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak müşteri odaklı davranışlar geliştirmede önemli yol alabilirler (Uygun vd., 2013: 131).

İçsel pazarlama uygulamalarında hizmet ürünleri ve içsel ürünlerin benzerlikleri temel alınarak bir içsel pazarlama yönetim modeli (şekil 5) oluşturulmuştur. Bu modelde hizmet kalitesi modelindeki kilit ilişkiler veya boşluklar içsel pazarlama modeline uyarlanmıştır. Kilit faktörler arasında beş adet boşluk belirlenmiştir. Boşluk 1, yöneticilerin çalışanların beklentilerine yönelik yanlış bilgileri ciddi bir sorun olarak görülmekte ve planlanan süreci ilk aşamalarında bozabilmektedir. Bu bozulmadan korunabilmek için çalışanlar arasından odak gruplar belirlemek, hassas olay analizleri, işten ayrılan çalışanlarla yapılan görüşmeler yoluyla çalışanların isteklerinin doğru şekilde belirlenmesi gerekir. Gerekli bilgiler toplandıktan sonra iyi düzenlenmiş bir içsel pazarlama programı uygulamaya konur. Boşluk 1 den korunmada önleyici olarak işe alım sürecinde iş ve kariyer yoluna en uygun çalışanı seçmek önemlidir. Boşluk 2, tasarlanan iş ile çalışanların beklentilerinin

uyuşmaması sorunudur. Bu sorunu ortadan kaldırmak için yaratıcı iş tasarımı oluşturma sürecini üstlenme konusunda istekli olma ve üretilen tasarımları uygulamada başarı sağlayabilmedir. 3. Boşluk, işletmenin beklentiye dayalı iş özellikleri ve yapılan işin durumundaki yeterliliği veya yetersizliği ele alır. İş ürünü boşluğu her bir işletmenin çalışanlarına özgüdür. Çalışanlar diğer çalışanlara deneyimlerini paylaşmaktan sorumlu olduklarından hatalar, yanlış anlamalar, kaliteden sapmalar hemen her kuruluştadır. İçsel iletişim boşluğu olarak ifade edilen 4. boşluk, iç müşterileri yanlış yönlendiren, kafalarını karıştıran ve aşağılayıcı bir iletişim tarzını ifade eder. İşletme içi iletişim bu şekilde uygulandığı takdirde üretkenliğin azalması, değişime direnç, müşteriye sunulan kalitenin azalması gibi sonuçlar doğurur. Beklenen ve algılanan iş deneyimi arasındaki boşluk olan 5. boşluk ise temelde bir onay vermeme kararını ifade eder. Yönetim ilk dört boşluğu uygun şekilde kapattığında yüksek bir memnuniyet gözlenebilir fakat bundan kesin olarak emin olunamaz. Yönetim çalışanların deneyimlenen işe ilişkin algıları ile yönetimin amaçlarının tutarlı olduğundan emin olabilmek için çalışanları sürekli takip etmelidir. Önce ifade edilen dört boşluğu olabildiğince kapatıldığında yönetsel izleme ve kontrol “kolay” bir hal almış olur (Straughan ve Cooper, 2002: 257–259).



Şekil 5 İçsel Pazarlama Yönetim Modeli

Kaynak: (Straughan ve Cooper, 2002: 258)

İçsel pazarlamanın örgüt içi planlanması ve uygulanması için bir yol haritası geliştirilmiştir. Önerilen modelin (şekil 6) temel amacı, açıklayıcı bir süreç yerine esas olarak yinelemeli bir süreç kullanarak potansiyel uygulama engellerini ortadan kaldırmak ve dâhili pazarlama sürecini iyileştirmektir. Geliştirilen model aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır (Munteanu vd., 2014: 9–15).

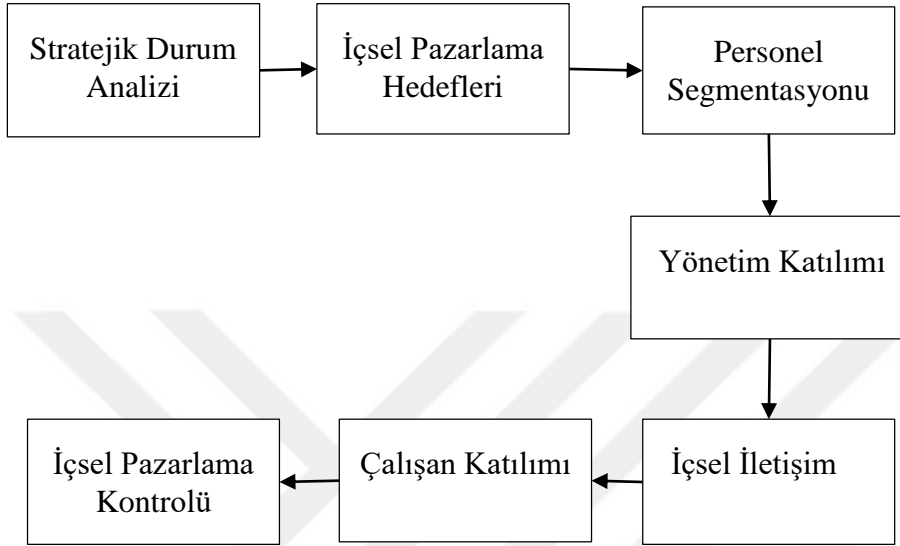
Yedi basamaklı süreç stratejik durum analizi, içsel pazarlama hedefleri oluşturma, personel segmentasyonu, yönetim katılımı, içsel iletişim, çalışan katılımı ve içsel pazarlama kontrolü olarak ifade edilmiştir.

Stratejik durum analizi içsel pazarlamanın ilk aşaması olup, örgütün içerisinde olduğu durumun anlık analizidir. Bu aşamada içinde bulunulan durumun güçlü ve zayıf yönleri ele alınır. Çalışanların müşterilere yönelimi, örgütün çalışanlara yönelimi, organizasyon kültürü ve liderlik tarzı alanlarında yapılan bu değerlendirme içsel pazarlamanın önemli bir göstergesidir. İkinci olarak taktiksel (kısa/orta vadeli) ve stratejik (uzun/çok uzun vadeli) olarak iç ve dış hedefler belirlenir. Devamında kişisel ve iş ile ilgili bazı kriterler ışığında çalışanlar bölümlendirilir. Bu bölümlendirmeler iş ile ilgili olarak hayatta kalanlar, arayış halindeki, aşkıncılar, katılımcılar, hevesliler ve bağımlılar şeklinde sınıflandırılmıştır.

Dördüncü basamakta yönetimin sürece dâhil edilmesi sürecidir. Üstün hiyerarşik seviyeler "içsel pazarlama insanları ayakta tutar, insanlar da şirket performanslarını sürdürülebilir kılar" felsefesini benimsemiştir. Üst yönetim kademesi, liderliğe ve uygun bir liderlik iklimini desteklemeye odaklanan bir yönetim vizyonu uygulamalı ve aynı zamanda her çalışanın müşterilere değeri iletmeye katkıda bulunduğu bütünleşmiş pazarlama iletişimine odaklanan bir vizyon benimsemelidir. Yönetim tarafından sağlanan destek ile yönetim ile çalışan arasında bir güven ortamı oluşturulmalı içsel pazarlama programlarının tüm hiyerarşik seviyelerde kabul edilmesini kolaylaştırılmalıdır. Aynı zamanda içsel iletişim, içsel pazarlama uygulamaları yoluyla, hiyerarşik seviyelerden bağımsız verimli geri bildirim mekanizmaları oluşturmalı ve önemli mesajları ilgili tüm üyelere iletmelidir. İçsel iletişim aynı zamanda organizasyonel kültür ve liderliğin güçlü bir destekçisi olmalıdır. Bir sonraki seviyede çalışanlar içsel pazarlama aşamalarına katılırlar. Çalışanların katılımı, çalışanların şirkete ve faaliyetlerine bağlılığını oluşturan, çalışanların bir ekip olarak çalışma isteğini teşvik ederken nihai sonuca katkı sağlayan önlemlerin bir birleşimidir.

Dolayısıyla örgüt içi iletişimin kuvvetli kılınması sağlanarak içsel pazarlama sürecinde uygulanması gerek motivasyon gerekse performans da artış sağlayacaktır. Sürecin son aşamasında içsel pazarlama uygulamalarının iç ve dış müşteriler üzerindeki etkisi süreç

esnasında uygun kontrol araçları kullanılarak sürekli kontrol altında tutulmalıdır. Sonuçlar analiz edilerek gerekli düzeltici işlemler uygulanmalı ve süreç iyileştirilerek devam etmelidir.



Şekil 6 İçsel Pazarlama Uygulaması

Kaynak: (Munteanu vd., 2014: 11)

İçsel pazarlamanın sağladığı işletme içi avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Opoku vd., 2009: 319);

- Düşük işgücü devri oranları
- Hizmet kalitesinde artış
- Yüksek iş tatmini ve düşük stres
- Örgütsel değişim yeteneğinde artış

İçsel pazarlama uygulamaları işletme içi dinamiklere etkisinin yansısı işletme dışı etkenlere (müşteri memnuniyeti gibi) de olumlu etki ederek avantaj sağlamaktadır (Tansuhaj vd., 1987, s. 82). Ayrıca alınan kararların müşterilere sunulmadan önce iç müşteriler tarafından değerlendirilmesi vakit, maliyet ve saygınlık açısından avantajlar sağlamaktadır. Yapılan hatalardan daha çabuk geri döneme olasılığı artmaktadır (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 132). Nalbantian vd.'e göre işletmelerin içsel pazarlama aracılığı ile elde ettikleri

avantajlar diğ er işletmeler tarafından taklit edilemez (Papasolomou, 2006: 195).

İçsel pazarlama anlayışının gelişimi vasıtasıyla içyapıdaki gelişen olumlu değışimler, işğörenlerin müşteri odaklılıklarının gelişimini arttırır. İçsel pazarlama anlayışının gelişimini sağlayan faaliyetler işletme kültürü gelişmesine yardımcı olur (Ene, 2013: 70). İyi uygulanan içsel pazarlama uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışında artış olmasını sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının artışı da hem iç hem de dış pazarda hizmet kalitesinin yakalanmasına katkıda bulunur (Gjurašić, 2019: 229). Aynı zamanda yenilikçilik bağlamında yeni ürün geliştirme üzerinde de olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir (Alamro, 2015: 5).

İşletmenin iç ve dış çevresindeki olumlu veya olumsuz algı olarak tanımlanan kurumsal itibar da içsel pazarlama ile pozitif yönlü ilişkili bir kavramdır. İçsel pazarlama potansiyel çalışanlar, tüketiciler ve toplum üzerinde olumlu bir imaj yaratmak için kullanılabilir bir unsurdur (Yüce ve Kavak, 2017: 94). Örgütsel bağlılık da içsel pazarlama ile sıklıkla çalışılan ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu gözlenen bir faktördür (Caruana ve Calleya, 1998: 113). İçsel pazarlama örgütlerin etkin bir şekilde değışimini sağlamanın yanında kurumsal politikalar ve süreçlerin arasında stratejik uyum ve tutarlılık da sağlar. Ayrıca, yatay ve dikey bağlantılar arasındaki boşluğu doldurarak kuruluşların stratejik, taktik ve operasyonel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Warraich vd., 2014: 55). İçsel pazarlama uygulamaları örgütlerin stratejik bir bakış açısına sahip olabilmeleri için açık bir gerekliliktir. Pazarlama uygulamaları sadece dış müşteriler ile iyi ilişkiler geliştirmekte değıl iç müşterilerle iyi ilişkiler geliştirmekte de yer verilmesi gereken iş felsefesidir. Bu gerekliliklerin yerine getirilmemesi hizmet bağlantıları arasındaki boşlukların genişlemesine ve hizmet kalitesinin düşerek etkin rekabetçiliğ in yitirilmesine yol açacaktır (Sargeant ve Asif, 1998: 78).

İçsel pazarlama uygulamaları çalışanlara, yönetim kademelerinde karar verici olarak çalışan kişilere ve kurumlara bir takım faydalar sağlamaktadır. İçsel pazarlama sürecinin başarısı planlanan sürecin uygulanmasında oluşabilecek hataların önlenmesi veya giderilebilmesi ile ilişkilidir. Bu hataların bilinmesi kurumların uyguladığı içsel pazarlama sürecinin devamlılığının sağlanması, zaman ve maliyet kaybının asgari seviyede tutulması açısından önemlidir.

İçsel pazarlama uygulamalarının tatbiki esnasında yapılabilecek hatalar ise şu şekilde değerlendirilmiştir (Fortenberry ve McGoldrick, 2016: 32):

- Gerekli kaynakları içsel pazarlama sürecine dâhil etmeksizin süreç başlatılması
- Üst yöneticilerin çalışanlara aktardıkları içsel pazarlama değerlerini uygulamamaları
- İçsel pazarlama liderinin isteksiz ve motivasyonsuz olması
- Hataları gizleme
- Çözümünün külfetli olacağı düşünülen hatalara göz yummak
- İçsel pazarlama süreci bilgisini ve çalışan deneyimlerinin iletiminde yetersiz kalma
- İçsel pazarlama süreç değerlerinin ve buna dair girişimlerin çalışanlara iletiminde başarısızlıklar
- Sürecin periyodik olarak güncellenmemesi
- Çalışanları motive edecek teşvikleri elde etmenin fazlaca zorlaştırılmış olması
- İçsel pazarlama sürecinin değerlendirmesindeki başarısızlıklar ve sonraki kampanyalar için iyileştirmelerin yapılamaması

Tersine içsel pazarlama olarak ifade edilen yeni bir kavram ise iş düzenlemelerindeki hüsrana, hayal kırıklığı, memnuniyetsizlik ve potansiyel olarak çalışan üretimi / örgütsel performans düşmesini tetikleyecek - bilinçli veya bilinçsiz olarak uygulanmış - bir dizi yönetsel uygulama, karar ve davranışlardır. Tersine içsel pazarlama uygulamaları örgütsel işlev bozukluklarına ve/veya firma hastalıklarına sebep olabilir. Bu durum çalışan tatminsizliği, güvensizliği ve bağlılık azalmasını oluşturur. Sonuç olarak tersine içsel pazarlama düşük performansın sebeplerindedir (Vasconcelos, 2011: 37).

İçsel pazarlama avantajlarının yanında bir takım olası dezavantajları da şu şekilde sıralanmıştır (Fuciu ve Dumitrescu, 2018: 62);

- Kavram fazlaca iletişime dayandığından iletişimde olabilecek bir sorun negatif sonuçlara yol açabilecektir.
- Yüksek başlangıç maliyetleri mevcuttur.
- Pazarlama yöneticileri insan kaynakları yönetiminin çokça araştırmasına ihtiyaç duymaktadır.
- İçsel pazarlama stratejileri sürekli olarak özen, dikkat ve değişiklikler gerektirmektedir.



### 2.1.3. İçsel Pazarlama Karması

21. yüzyılda örgütler fonksiyonlar ve departmanlar arasındaki bariyerleri kaldırmak zorundalardır. Başarı, iş hedeflerine ulaşmak için kuruluş içindeki üretim, hizmetler, ürün planlama, satış ve dağıtım, reklam, satış promosyonu ve pazar araştırması gibi ilgili işlevlerin entegrasyonu ile sağlanır (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1178). İçsel pazarlamada 4P dış pazarlama faaliyetlerinin beklenen davranışları oluşturmak için kullanılan unsurlarının işi çalışanlara satmak için kullanılmasıdır. Bu yaklaşımı kullanan içsel pazarlama profesyonelleri istihdam fırsatlarını ana ürünleri, çalışanlarını da en önemli müşterileri olarak görürler. Yöneticiler, iç müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını analiz eder ve içsel pazarlama karmasını çalışanlarının becerilerine, uzmanlıklarına, deneyimlerine uygun şekilde uyarlarlar (Qaisar ve Muhamad, 2021: 275). 4P'nin içsel pazarlamaya uyarlamasında genel bir yaklaşım, ürün çalışanlara sunulan işleri, fiyat çalışanların sıkıcı bulduğu işleri yapmalarının fırsat maliyetini, dağıtım çalışan iletişiminin kolaylık veya zorluk derecesini, tutundurma ise çalışanları işletmenin vizyonuna inandırma için yönetim kademesini içsel iletişimi olarak değerlendirmiştir (Kyriazopoulos vd., 2007: 6).

Pazarlamanın 4P'si (ürün, fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma) bağlamında ele alınan süreç çalışanları "iç müşteriler" işleri ise "iç ürünler" olarak nitelendirilmiştir (Kan Sönmez, 2017: 10–11). Daha geniş bir açıdan bakıldığında ise ürün pazarlama stratejileri ve pazarlama planları olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra satılacak ürün olarak anlatılan şeyin ise pazarlama planlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan değerler, tutumlar ve davranışlardır (Piercy ve Morgan, 1991: 85). Çalışanlar açısından ise ürün işidir. Bir işin satın alınması işin işveren tarafından olumlu değerlendirilmesi olarak ifade edilmiştir. Öyleyse işletme işi en iyi insanları çekecek şekilde paketleyerek satmalıdır. Çalışanlar bazen işini bir görev olarak görmeyecek kadar işlerine heveslidirler. Ancak daha yaygın olarak, alt seviyede, işler kişilere çekici gelmez ve hatta iticidir. Özellikle ticari işlerde saldırgan müşterilerle ilgilenmek dayanılmaz olabilmektedir. Bu durum da içsel pazarlama açısından bir psikolojik maliyeti yani fiyatı temsil etmektedir (Flipo, 1986: 9).

İçsel fiyat, bir içsel sağlayıcının harcadığı maliyetli proaktif / reaktif çabalarla ve iş ürünlerini içsel müşteriler için geliştirip teslim ederken girdileri çıktılarına dönüştürmek için tüketilen kaynaklarla ilgilidir (Keller vd., 2006: 117). Konumlandırma, çalışma çevresi ile

ilişkilendirilmektedir. Fakat bunun yanında örgüt kültürünü, değerlerini, varsayımlarını, eserlerini ve örgütün her sembolik yönünü de içerir (Sanchez-Hernandez ve Grayson, 2012: 291).

Dağıtımın içsel pazarlamadaki yeri fiziksel olarak içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlara iletildiği konferans, toplantı, seminerler olarak tanımlanmıştır. Tutundurmanın içsel pazarlamadaki karşılığı, insan kaynakları departmanlarınca çalışanları hedefleyen iletişim kurma yöntemleri, uygulamalar, eğitimler, ilanlar, duyuru panoları gibi bilgi verici çabalardır (Yüce ve Kavak, 2017: 81). Ayrıca internet ve intranet gibi bilgi iletişim teknolojileri de içsel pazarlama dağıtım kanallarındandır (Çoban, 2004: 95).

Hizmet işletmelerinde iki yönlü iletişim akışı çok önemli olmasının yanında her türlü örgüt için iletişimin gelişimi gözlemlenebilir. Bu iletişim, yönetimin seçtiği stratejiyi, özellikle kurumsal ve pazarlama stratejisini "satması" gerektiği anlamında tutundurma olarak adlandırılabilir (Flipo, 1986: 10).

Bazı çalışmalarda da pazarlama karması 4P'ye ek olarak 3P (personel, süreç ve fiziksel çevre) eklenmiş ve buradaki personel ile iç müşteriler yani çalışanlar ele alınmıştır (İnal ve Toksarı, 2008: 368). İlave kavramlar olarak ele alınan süreç örgüt içi içsel pazarlama stratejisinin uygulanma süreci, fiziksel çevre ise çalışanlara yönelik her türlü somut tesis ve araçlar olarak değerlendirilebilir. İçsel pazarlama karmasının pazarlama karmasının her bir elemanına karşılık gelen değerleri araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde değerlendirilmiş henüz bir fikir birliği oluşmamıştır.

#### **2.1.4. İçsel Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi**

İçsel pazarlama, pazarlama konsepti içerisinde gelişen süreçte kalite gereksinimi dolayısıyla ortaya çıktığından pazarlama sürecini gözden geçirmek faydalı olacaktır. 1900 öncesi dönem, pazarlama öncesi dönem olarak adlandırılır ve günümüzdeki anlamında pazarlama çalışması gözlenmemiştir (Wilkie ve Moore, 2003: 117).

İlk örneklerin gözlemlendiği 1900'lerin başlarında talep fazlalığından kaynaklı daha fazla üretime odaklanılmıştır. Üretim anlayışı olarak ifade edilen bu dönemde üretilen her

malın satılacağı varsayılarak işletme içi yönetim süreci verimli hale getirilmeye çalışılmıştır (Berber, 2013: 103). Üretimin doyuma ulaştığı ve ürün satışı için farklı çözümlerin arandığı dönem olarak bilinen satış anlayışı dönemi 1950'li yılların sonlarına kadar sürmüştür (Karabıyık vd., 2010: 371).

Müşteriyi üretim öncesinden satış sonrasına kadar tüm sürecin ortasına koyan ve taleplerinin anlaşılmasına çalışıldığı 1970'lerden günümüze uzanan dönem ise müşteri odaklı pazarlama anlayışı olarak adlandırılır. Bu süreç içerisinde müşteri memnuniyetini azami seviyeye çıkarabilmek için işletme içi süreçler ve unsurlar da değerlendirilmiş, çalışanların önemi anlaşılmalı ve içsel pazarlama kavramı ortaya atılmıştır. Geleneksel içsel iletişim yöntemlerinin başarıya giden yolda bir fayda sağlamadığı süreçte içsel pazarlama uygulamaları başarının anahtarı olmuştur. Başarılı sağlamak için dışsal pazarlama uygulamaları kadar içsel pazarlama uygulamalarına da gerekliliği anlaşılır hale gelmiştir (Ramos, 2018: 40).

İçsel pazarlamanın akademik olarak ortaya çıkışı her ne kadar 1970'li yıllara tarihlendirilse de 1913 yılında Galloway tarafından çalışanların işverenlerin değerlerini ve stratejilerinin anlamaya ihtiyaçları olduğu ve firmadaki işlevlerinin firmayı oluşturduğu ifade edilmiştir (Lings, 2015: 1). Çalışanlara yönelik çalışmalar bu yıllar arasında yapılmış olmasına rağmen içsel pazarlama olarak kavramsallaştırılmamıştır. Kavramı ortaya attığı kabul edilen Berry (1981) pazarlama bakış açısı altında incelemiştir.

Erken dönem içsel pazarlama iki ana fikir üzerinde temellenmektedir. İlk müşteriler işletme içerisindeki herkesin müşterisidir. Müşterilerle direkt ilişkisi olan çalışanlar haricindekiler de müşterileri memnun etmekle mükelleftir. İkinci fikir ise çalışanlar müşterilere en iyi hizmeti sunabilmeleri için işletme tarafından memnun edilmelidirler (Fisk vd., 1993: 82). İçsel pazarlama zaman içerisinde bir paradigma gelişimi göstermiştir. Erken dönem içsel pazarlama yargıları sorgulanır olmuştur. Örnek olarak çalışanların sadakatlerini ve yüksek performanslarını sağlamamanın müşteri tatminine bağlı olup olmadığı sorgulanırken (Piercy, 1995: 43), Ahmed ve Rafiq (2002) tarafından kavramın çalışanlara iç müşteri, işlere de ürün olarak bakmaktan daha kapsamlı olduğu düşünülmüştür. İlk zamanlarda pazara uyum sağlama, sonrasında pazarlama tipi uygulamalar, devamında

çalışanlarla ilişki yönetimi ve yakın zamanda da iç ve dış müşteriler için bir değer yaratma olarak değişim süreci izlemiştir (Longbottom vd., 2006: 713).

Doksanlı yıllarda içsel pazarlamanın doğası, uygulamaları incelenmiş ve kavramın daha genel bir anlam ifade edebileceği sonucuna varılmıştır. Buna bağlı olarak yapılan çalışmalar genişletilmiş bir konsept ve ilişkili sistemler ortaya koymuş, içsel pazarlama ekonomik performans gibi örgütsel yetenekleri arttıran, çalışanların çalışma hayatının kalitesini arttıran bir sosyal sistem olarak kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır (Varey ve Lewis, 1999: 927). Çalışanların iç müşteri olarak görüldüğü, çalışan memnuniyetine odaklanılan ilk dönemi çalışan tatmini aşaması olarak değerlendirmiştir. İç müşteri tatminine, çalışanların müşteri gereksinimlerini de göz önünde bulundurarak “interaktif pazarlama” uygulamalarını gerçekleştirmelerini müşteri yönlülük döneme ikinci dönem denmiştir. Üçüncü ve son dönem ise içsel pazarlamanın stratejik yönetimin bir aracı olarak değerlendirildiği dönemdir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 451–452).

İçsel pazarlamayı sosyal sistem olarak tanımlayan araştırmacıların yanında stratejik bir silah olarak nitelendiren çalışmalar da bulunmaktadır (George, 1990: 63). Buna göre stratejik yönetimin bir parçası olarak içsel pazarlama hem stratejik hem de taktik bakış açılarıyla incelenmiştir. Stratejik seviyede müşteri odaklı ve hizmet odaklı davranış için motive edici bir ortam yönetim tarafından sağlanır. Taktik seviyede ise müşteri odaklı ve hizmet odaklı olmayı amaçlayan davranışlar planlanır ve uygulanır. Taktik seviye eğitim, içsel kitle iletişimi/ bilgi desteği, insan kaynakları yönetimi, dışsal kitle iletişimi, gelişim sistemleri/ teknoloji desteği, içsel hizmet iyileştirmesi, pazar araştırması/ pazar bölümlenme olarak kategorize edilmiştir (Grönroos, 2007: 419–428).

Stratejik seviyede motive edici ve teşvik edici bir ortamın oluşabilmesi için (Grönroos, 2007: 420)

- (1) motive edici liderlik ve yönetim desteği
- (2) motive edici insan kaynakları politikası
- (3) motive edici eğitim politikası ve

(4) motive edici planlama sistemleri gerekir.

Ballantyne (2000: 276) göre içsel pazarlama gelişimini devam ettirmekte bir bilgi yenilenmesine gitmektedir. 2000’li yıllarda içsel pazarlamanın ile personel yönetimi, motivasyon, örgütsel bağlılık, iletişim ve yetkilendirme ile ilişkisi incelenerek kavramsal gelişimi devam ettirilmektedir (Bohnenberger vd., 2019: 9).

### **2.1.5. İçsel Pazarlamanın Kuramsal Gelişimi**

Rafiq ve Ahmed içsel pazarlamanın kuramsal gelişimini çalışan motivasyonu ve tatmini, müşteri yönlülük, strateji uygulama ve değişim yönetimi olarak belirlemiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450).

İçsel pazarlama herhangi bir departmanın sorumluluğu olarak düşünülemez. Dahası içsel pazarlamanın doğası gereği tüm çalışanları kurumsal ve fonksiyonel hedeflerin uygulanması için motive eder (Rafiq ve Ahmed, 1993: 229). İçsel pazarlama nitelikli çalışanları ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri vasıtasıyla geliştirir, motive eder ve örgütte devamlılıklarını sağlar (Berry vd., 1991: 261). İşletmenin yönetimi, müşteri merkezli çalışanların yetkilendirilmesini destekleyen bir iç ortam yaratmalıdır. İç müşteri ile işletme veya yönetim arasındaki her etkileşim, hizmet sunumuna ve ihtiyaç tatminine odaklanmalıdır. İşletme çalışanları ve işletme içi eğitim politikası, planlama prosedürleri ve işletmedeki yönetim tarzı, bir iç ortamın gelişimini desteklemelidir. İçsel pazarlama, yenilikçi ve kendilerini departmanlar arası çatışmanın üzerinde konumlandıran yetkilendirilmiş çalışanlar tarafından yönlendirilir (Roberts-Lombard, 2010: 363).

Yüksek nitelikli çalışanları örgüte çekmek, onların örgütte devamlılığını sağlamak ve motive etmek kaliteli hizmetin rakipler arasında fark yaratmak için tek faktör olduğu durumlarda son derece önemlidir. Bu durum sıklıkla müşterilerin çalışanlara karşı talepkar, çalışanların ise işlerinden kendilerini gerçekleştirme ve kendilerini geliştirme anlamında yüksek beklentilerinin olduğu hizmet çevrelerinde gözlenir. Bu şartlar altında içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların mantıklı, nazik, empati kurabilen, müşteri tatmini

oluşturan tatmin olmuş işgörenler olmalarını sağlayacağı düşünülür. Bu mantık ile değerlendirildiğinde çalışanları tatmin etme çabaları müşterilerin tatmin olmasında itici bir güç olacaktır. Çalışanları tatmin etmek için kullanılacak başlıca araç da çalışanlara müşteri gibi davranmaktır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 451). Sonuç olarak bu erken gelişim safhası birçok içsel pazarlama çalışmasında çalışanların iç müşteriler olarak görüldüğü ve çalışan motivasyonu/tatmine odaklanılan bir dönem olarak ifade edilmiştir (Liao, 2009: 10).

Müşteri odaklı davranış çalışanların işle ilgili ortamlarda veya iş başında müşteri ihtiyaçlarını karşılama eğilimi olarak ifade edilmiştir (Brown vd., 2002: 111). Müşteri odaklılık hem bireysel hem de örgütsel bağlamda kavramsallaştırılan bir ifadedir (Uygun vd., 2013: 137). Bireysel bakış açısından müşteri taleplerinin beklenti ötesinde karşılanması, hizmet motivasyonları, müşteri ilişkisi becerileri, müşteri odaklı beceriler, etkili iletişim ve hizmet sunumu olarak tanımlanır. Örgütsel anlamda ise müşteri tatminini kolaylaştıran ve örgüt tarafından belirlenmiş amaçlara ulaşmayı sağlayan bir politika veya felsefedir (Kanten ve Kanten, 2019: 86).

İçsel pazarlama uygulamaları ve müşteri odaklılık davranışları ilişkisi sosyal değişim teorisi çerçevesinde açıklanmıştır. Özel olarak örgüt içerisindeki etkili iletişim imkanlarından faydalanan çalışanlar teknik ve davranışsal becerilerini geliştirmek için eğitim programlarına katılırlar. Örgütte hizmet iyileştirmesi sağlamak için öneriler ve geri bildirimler sağlarlar. Örgütün sağladıkları karşılığında müşteri odaklı davranışlar sergilerler (Nart vd., 2019: 7–8). Örgütler müşteri odaklı değerlerini kullanılabilir hale getirebilmek için gerekli yapıları, süreçleri ve özendirici unsurları tasarlarlar (Hartline vd., 2000: 35). İçsel pazarlama uygulaması sürekli ve etkin olmadığı sürece müşteriler üzerindeki etkileşimli pazar etkisi zarar görecektir, hizmet kalitesi düşecek, bu durum müşterilerin karlılık üzerinde negatif etkiler yaratmasıyla sonuçlanacaktır (Grönroos, 1994: 14).

Yöneticilerin öncelikli olarak çalışanların ihtiyaçlarının farkında olmaları ve bu ihtiyaçları karşılayarak müşteri odaklı uygulamalar için çalışanları desteklemeleri öncelikli sorumluluklarıdır (Park ve Tran, 2018: 421). Müşteri odaklı davranışın personelin örgütsel özdeşleşme seviyesini arttırdığı gözlenmiştir (Wieseke vd., 2007: 273). Müşteri

odaklılık içsel pazarlama çalışanlarını en çok motive eden faktörlerdendir (Ewing ve Caruana, 1999: 18). Benzer şekilde içsel pazarlama uygulamaları da müşteri odaklılığı geliştirebilir (Huang ve Chen, 2013: 182). İçsel pazarlama uygulamaları planlanırken müşteri odaklı olması göz önünde bulundurulmalıdır.

İçsel pazarlama değişime karşı direncin kırılmasında önemli bir araçtır. Çalışanları yeni stratejiler ve girişimler hakkında bilgilendirir (Owusu-Frimpong ve Martins, 2010: 27). Örgüt içi değişim yönetimi en zor uygulamalardan biridir. Bu değişim için içsel pazarlama kritik bir unsurdur. Değişimin anlaşılmasına ve kabulüne ihtiyaç duyulduğu ortamda içsel pazarlama güçlendirici ve geliştirici bir rol oynar. Bu şekilde yeni stratejilerin uygulanmasında başarı artacaktır (Arnett vd., 2002: 88). İçsel pazarlama son yıllarda girişimcilere stratejilerini uygulama yardımcı bir etken olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece bölümsel izolasyon ve bölümler arası sorunlar azalırken değişime karşı direncin de üstesinden gelinmiş olur (Kukreja, 2017: 57).

İçsel pazarlamanın çeşitli uygulamaları stratejik karar almada gereken hedeflere ulaşmaya çalışırken oluşabilecek sorunlara çözüm niteliğindedir (Varey, 1995, s. 49). İçsel pazarlama strateji uygulamaya sağladığı katkının yanında ilişkisel bağlamda bilgi yenileme ve değer yaratmaya katkıdan bulunan bir strateji olarak da ele alınmıştır (Ballantyne, 2000: 275, 2003: 1257). Örgüte başarıyı veya başarısızlığı getirecek stratejinin ana maddelerinden biri içsel pazarlamadır (Greene vd., 1994: 6).

### **2.1.6. İçsel Pazarlama Modelleri**

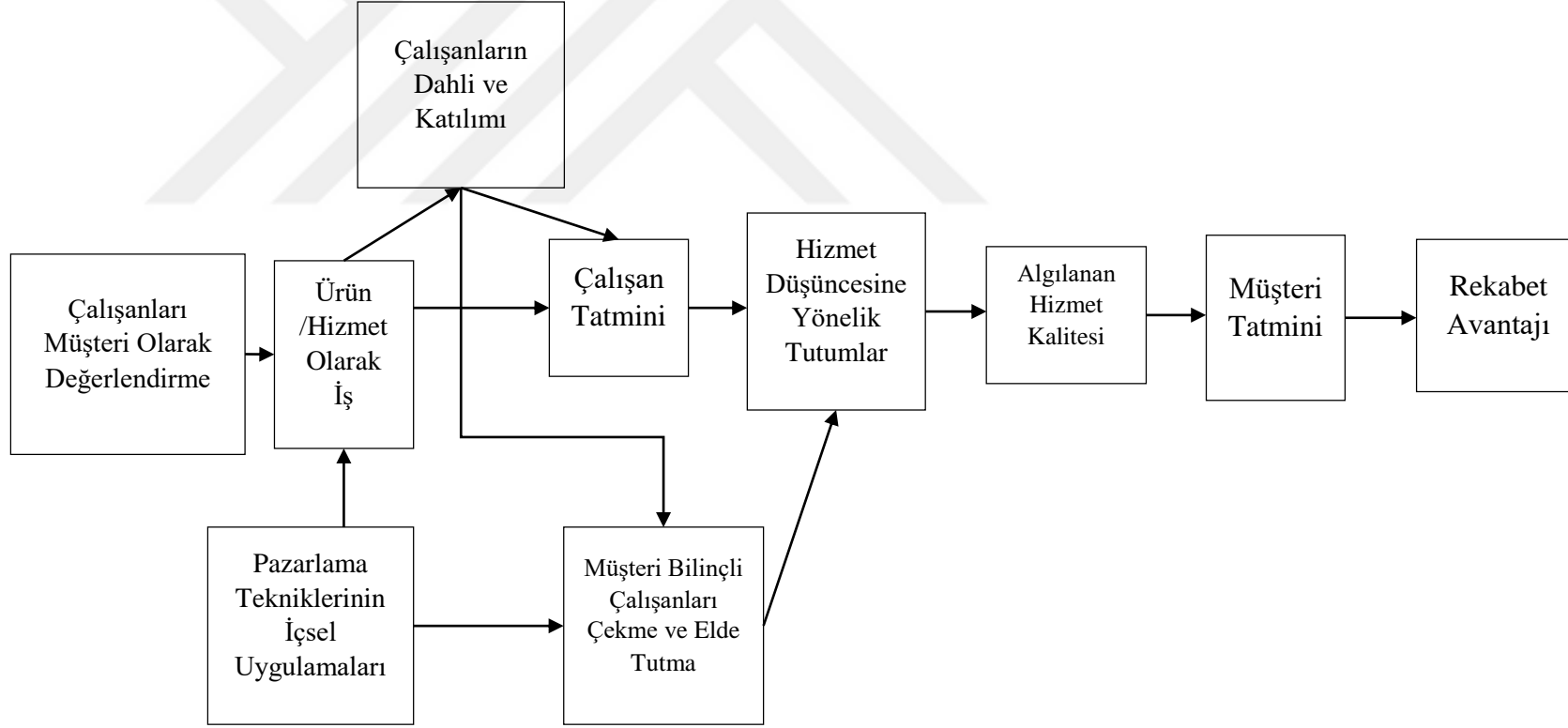
İçsel pazarlama uygulamalarına yönelik modeller incelendiğinde farklı modellerin literatürde yer aldığı görülmektedir. Kabul gören bazı modeller aşağıda açıklanmıştır.

## Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

İçsel pazarlama kavramına farklı bakış açılarıyla tanımlamalar yapılmıştır. Fakat tüm tanımlarda müşteri kavramı yaygın olarak kullanılmıştır (Berry, 2002: 67). Modelde de çalışanlara müşteri gibi davranılmasının çalışanları hizmet odaklı yapacağı ve bunun da daha yüksek hizmet kalitesi ve pazarda rekabetçi bir konumda sonucunu sağlayacağı görülmektedir. Çalışanların iç müşteri olarak görülmesi işlerin de üretilen ürün/hizmet gibi görülmesini gerektirmektedir. Bu şartlar altında üretilen ürünler de müşteriler tarafından çekici hale gelecektir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 14). Çalışanları iç müşteri olarak görme mantığı çalışanları memnun kılacağı ve işletmede kalma fikrini güçlendireceği gibi dış müşterilerin de memnuniyetini sağlayarak işletmeye sadakatlarını arttıracaktır (Papasolomou ve Vrontis, 2006: 179).

Berry'nin içsel pazarlama yaklaşımını şekil 7 üzerinden incelendiğinde sürecin şu şekilde ilerlediği görülür: çalışanların içsel müşteri olarak değerlendirilmesi temelinde pazarlama bakış açısı ile içsel uyarlamalar geliştirme, çalışanların karar sürecine katılımlarını sağlamayı amaçlar. Oluşturulan bu örgütsel iklim çalışanların tatmini ve aday çalışanlar için cezbedici olabilmeyi de sağlayacaktır. Bu olumlu gelişmeler de hizmet kalitesinde artış dolayısı ile de müşteri tatminini, örgüte kazandırılmış rekabet avantajını beraberinde getirir.





Şekil 7 Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

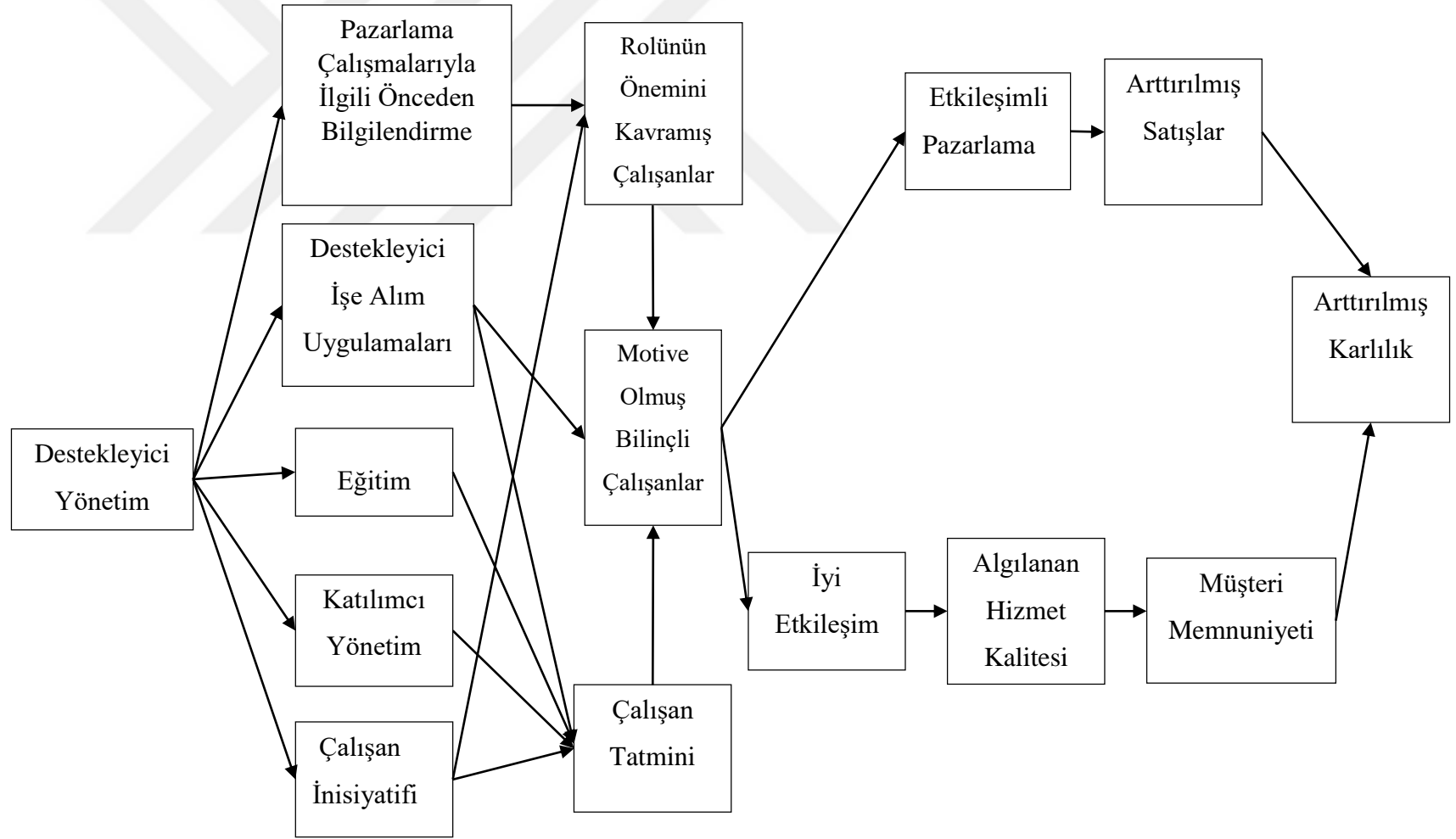
Kaynak: (Ahmed ve Rafiq, 2002: 14)

## Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos'un modeli çalışanın müşteri bilincine sahip ve satış odaklı olarak etkileşimli pazar fırsatlarını yakalayabilen, daha yüksek kaliteyi ve satışları sonuç olarak da yüksek karlılığı sağlayabilmesi temeline oturmaktadır.

Çalışanlar gerekli eğitim ve destek ile takdir yetkisine sahip olarak motivasyon/tatmini artmış müşteri çalışan etkileşiminin faydasını görmektedirler. Çalışanlar pazar stratejisi hakkında uygulamadan önce bilgilendirilirler. Böylece çalışanlar kendi rollerinin önemin farkına varırlar. Bu faaliyetler destekleyici bir yönetimin varlığı ile uygulanabilir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 14).

Grönroos modeli Berry'nin modeli ile benzerlikler gösterse de kullandıkları tekniklerin ve hedeflerinin çok farklı olduğu söylenebilir. Berry'nin modeli çalışanların motivasyonuna yönelik işleyişlere değinmezken Grönroos modeli çalışan motivasyonun pazarlama yönünden yaklaşımını işlememiştir. Bu açıdan bu iki model birbirinin tamamlayıcısıdır denilebilir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 15). Çalışanların yönetimden almış oldukları destek onların kişisel ve örgütsel yeteneklerini geliştirerek arttırılmış karlılığa giden sürekli bir iyileştirmenin başlatıcı unsuru olarak görülmektedir. İçsel pazarlama uygulamalarının oluşturulurken örgütün çalışan üzerindeki destek algısı ilk olarak ele alınacak faktörlerden biri olarak ifade edilebilir.



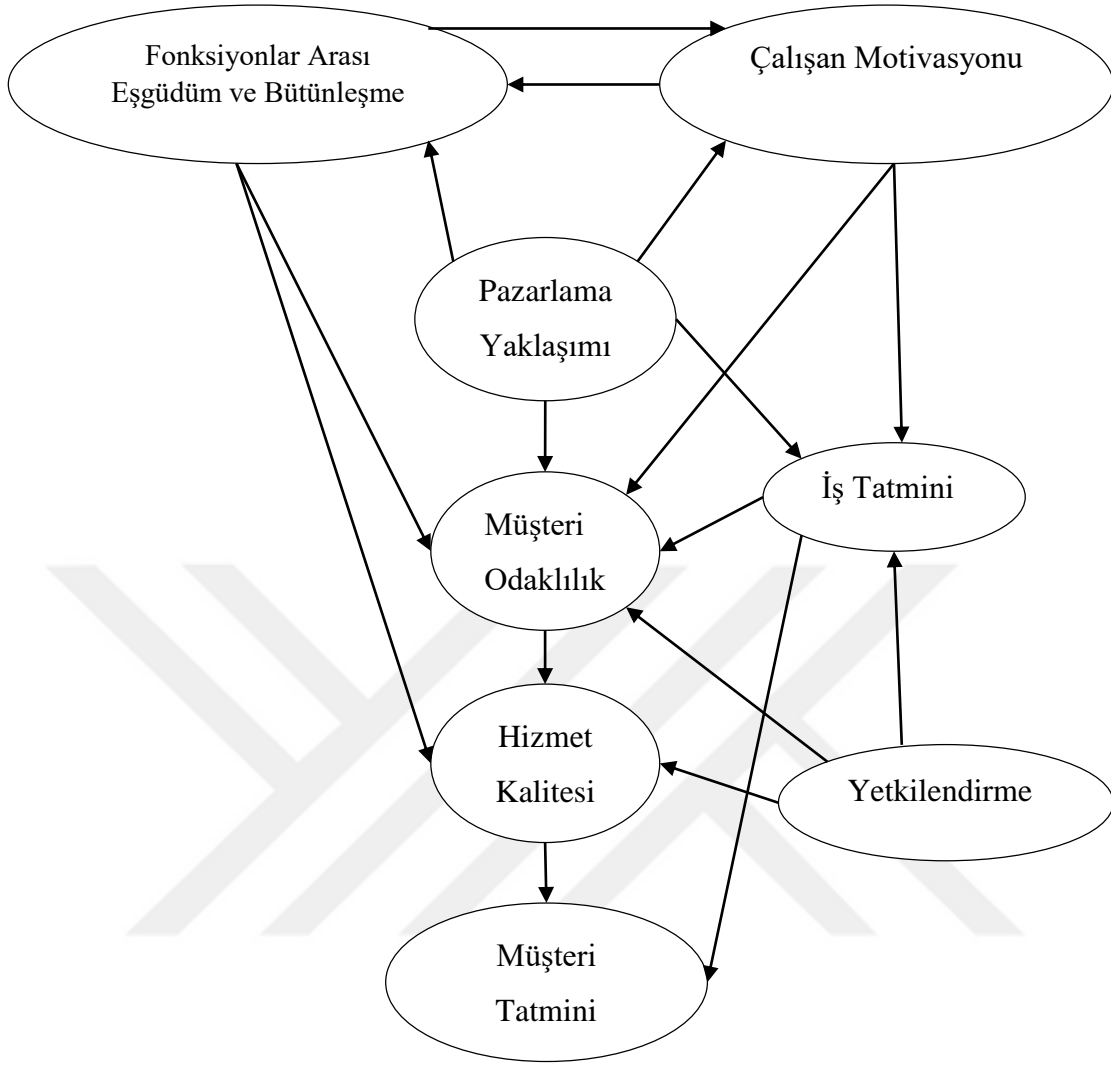
Şekil 8 Grönroos’un İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak : (Ahmed ve Rafiq, 2002)

## **Ahmed ve Rafiq'in İçsel Pazarlama Modeli**

Berry ve Grönroos'un modellerinden başlamak üzere yakın zamanda literatüre kazandırılan bilgilerden faydalanılarak bazı eklemeler sonucu ortaya çıkmış bir modeldir. Modelin temelinde müşteri odaklılık konumlandırılmıştır ki bu durum kavramın müşteri memnuniyeti ve sonucunda da örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesindeki önemini göstermektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 20–21).

Şekil 9'da görüldüğü üzere fonksiyonlar arası eşgüdüm ve bütünleşme, çalışan motivasyonu ile etkileşim halindedir. Bu etkileşim aracılığı ile müşteri odaklılık ve iş tatminini etkilenmiş hizmet kalitesinin ve sonuç olarak da müşteri tatminin sağlanmasına varan bir gelişim sürecinin oluşumu sağlanmıştır. Bu gelişim süreci içerisinde müşteri odaklılık örgütün benimsediği pazar yaklaşımı ve yetkilendirme ile ilişkileri de kapsayan bütünsel bir sürecin kilit noktası niteliğindedir.



Şekil 9 Ahmed ve Rafiq'in İçsel Pazarlama Modeli

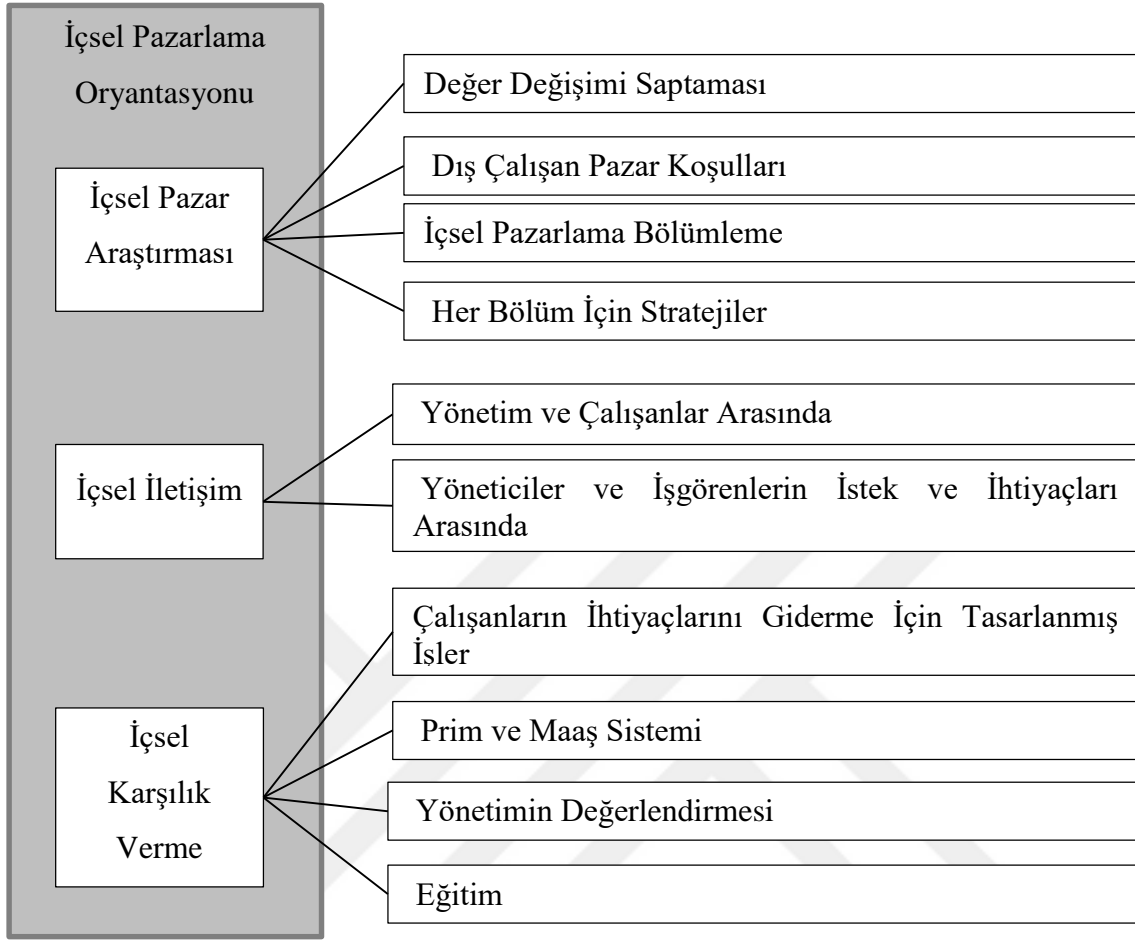
*Kaynak:(Ahmed ve Rafiq, 2002: 20)*

### **Lings'in İçsel Pazarlama Modeli**

Lings tarafından geliştirilen içsel pazarlama oryantasyonunun davranışsal modelinde içsel pazarlama araştırmacıları tarafından önceden tartışılan ve firmalarında başarılı bir şekilde uygulamalarını yapmış oldukları içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme boyutları içsel pazarlama oryantasyonu altında incelenmiştir. Modelin içsel pazar araştırması kısmında, içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin önemli özellikleri, çalışan tatminini etkileyen iç ve dış faktörler, çalışma koşulları, aynı çalışan için rekabet eden işletmelerin yaptıkları hukuki değişiklikler gibi uygulamaları da içeren dışsal koşullar yer

almaktadır. İçsel iletişim, içsel pazarlama gerekliliklerini karşılayacak şekilde iletişim halinde ve yayılmış bilgiyi ifade eder. İçsel karşılık verme ise iş tasarımında fikir alışverişi, parasal veya parasal olmayan ödüller, izinler, yönetim kademesi tarafından yapılan değerlendirmeler, hedeflenen i iletişim ve çalışanın eğitilmesi olarak değerlendirilmiştir (Lings, 2004: 409–411).

İşgörenleri i müşteri olarak görme çalışan memnuniyetini sağlamada en önemli gerekliliklerdendir. Çalışanlara yönelik hizmet kalitesinin ileri seviyelere taşınması, sağlanan faydaların çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ve sürecin sürekli olarak iyileştirilmesi amaçlanmalıdır. Bu amaçla oluşturulan sistem belirlenen yeterliliğe ulaştığında dış müşteriler için de uygulanarak yaygınlaştırılmalıdır (Arslanoğlu, 2019: 38). Yetenekli alışanlar pazar bilgisini örgütsel bir kaynak olarak kullanarak bu bilgiyi yorumlayabilir ve diğerleriyle paylaşabilir. Bu senaryoda çalışan memnuniyeti içsel pazarlama sürecinde bir amaçtan çok araç haline gelmiş bir göstergedir (Ballantyne, 2000: 276).



Şekil 10 Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

*Kaynak: (Lings, 2004: 409)*

### 2.1.7. İçsel Pazarlama Boyutları

Bilim insanları içsel pazarlamanın boyutları ile ilgili olarak bir fikir birliğine varamamışlardır. Farklı çalışmalarda farklı boyutlar ele alınmıştır (Kanyurhi ve Bugandwa Mungu Akonkwa, 2016: 6). Konu ile ilgili olarak içsel pazarlamanın çalışmalarda ele alınan farklı boyutları 1 numaralı tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1

## İçsel Pazarlama Boyutları

Araştırmacılar	Alt Boyutlar
Foreman ve Money (1995)	Vizyon, Geliştirme, Ödüllendirme
Hogg, Carter ve Dunne (1998)	İletişim, Çalışan eğitimi, Değerlendirme ve geri bildirim, Müşteri bilinci
Bansal, Mendelson ve Sharma (2001)	İstihdam güvenliği, Kapsamlı eğitim, ödüller, Bilgi paylaşımı, Çalışanların yetkilendirilmesi, Azaltılmış statü ayrımı
Conduit ve Mavondo (2001)	Pazar eğitimi ve öğretimi, Yönetim desteği, İçsel iletişim, Personel yönetimi, Çalışanların dış iletişime katılımı
Ahmed, Rafiq ve Saad (2003)	Stratejik ödüller, İç iletişim, Eğitim ve gelişim, Örgütsel yapı, Üst düzey liderlik, Fiziksel çevre, İşe alma, Seçme ve sıralama, İşlevsel koordinasyon, Teşvik sistemleri, Güçlendirme, Operasyonel / süreç değişiklikleri
Gounaris (2006)	İçsel pazarlama bilgi üretimi, İçsel bilgi yayılımı, Bilgiye karşılık
Chang ve Chang (2007)	Yönetim desteği, İnsan kaynakları yönetimi, Dış iletişim, İç iletişim, Eğitim çalışmaları
Panigyrakis ve Theodoridis (2009)	Resmi etkileşim, Ödül sistemleri, Geri bildirim, İç prosedür ve politikalar, İç müşteri oryantasyonu
Gam ve Bellaouaied (2011)	Minnettarlık-empati, Bütünleşme-destek
ELSamen ve Alshurideh (2012)	Çalışan motivasyonu ve ödüllendirme, Etkili iletişim, Etkili çalışan gelişimi, Çalışan seçimi, İstihdam geliştirme, Etkili destek sistemi, Sağlıklı çalışma ortamı



Tablo 1'in Devamı

Pantouvakis (2012)	Öğrenen organizasyon, Personel ilişkileri, Ödüller ve teşvikler, Hizmet alanı
Alhakimi ve Alhariry (2014)	İletişim, Denetim, Maddi Olmayan Faydalar, Ücret, Aracılar
Torfeh, Ghadim ve Khamisabadi (2015)	İç iletişim, Çalışanların işe alınması, Çalışan eğitimi, Çalışanların yetkilendirilmesi, İç pazar araştırması ve segmentasyon
Huang ve Rundle-Thiele (2015)	İç iletişim, Eğitim (kültürel değişim mekanizmaları), İç pazar araştırması (çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini anlama gereği)
Weber (2015)	Yönetim-çalışan çevresi, Çalışan-müşteri çevresi
Kim, Song ve Lee (2016)	Refah Sistemleri, Eğitim, Ücret, İletişim, Yönetim Desteği
Magatef ve Momani (2016)	İşsel eğitim, Organizasyon kültürü, İç iletişim, Motivasyon ve ödüller, Güçlendirme
Hashem (2018)	İşe alım, Eğitim, Çalışanları teşvik, İşsel iletişim, Hizmet kültürü

---

İşsel pazarlama literatüründe kabul gören gelişim, vizyon geliştirme ve ödüllendirme boyutları Foreman ve Money (1995) tarafından ortaya atılmıştır. Bu boyutlar ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### **Gelişim**

Bilgiye ulaşımın kolaylaşması ile birlikte hem mikro hem de makro olarak rekabet artmaktadır. Edinilen bilgi kısa süre içerisinde etkisini yitirmekte ve yeni olma özelliğini

kaybetmektedir. Yetenekli çalışanların sürekli gelişiminin sağlanması ancak etkili bir içsel eğitim programı oluşturularak sağlanabilir.

Yönetim literatüründe gelişim kavramı eğitim, yetiştirme ve geliştirme başlıkları altında değerlendirilmiştir. “Eğitim, işletme içi veya dışında resmi programlar yoluyla ya da bireysel tecrübe kazanma yoluyla kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde nihayetinde davranışlarındaki değişiklik yapma olarak ifade edilir”. Eğitim geniş manada yetiştirme ve geliştirmeyi içerebilir (Koçel, 2018: 106). Eğitim, hizmetten önceki eğitim ve hizmet dâhili eğitim olarak iki aşamada yapılır. Hizmetten önceki eğitimde bazı kurumlar çalışanların kadroya atanması için ön koşul olarak hizmet öncesi eğitim, staj ve benzeri uygulamalar uygularlar. Bu uygulamalar kurum dışı veya kurum içerisinde farklı yoğunluk ve sürelerde olabilir (Fındıkçı, 1999: 245). Hizmet dâhili eğitim ise; çalışanın iş ile hukuki ilişkisini kurmasından başlamak üzere, iş ile ilişkisinin kesilmesine kadar geçen sürede, işin gerektirdiği performansla ulaşılabilmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistematik olarak üretilmesi sürecidir. Bu süreçte işletme içi veya işletme dışı şikayetlerin asgari seviyeye çekilmesi, üretilen hizmetin kalitesinin yükseltilmesi, işletme içi ilişkilerin geliştirilmesi, vizyon sahibi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir (Örücü ve Yumuşak, 2005: 237).

“Yetiştirme kavramı ise belirli kademelerdeki işler veya somut tanımlı işleri ifa edebilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak ifade edilebilir”. Tanımlanmış iş sürecini gerektiği gibi yapabilme yani “iş doğru yapma” yeteneği kazandırma süreci de yetiştirme olarak tanımlanabilir. “Geliştirme ise belirli bir amacı gerçekleştirmek veya kısa vadeli süreçleri yönetmekten ziyade örgütün değişim yapacak bir eleman olarak görerek, örgütün içyapı ve işleyişini, toplum içerisindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilmesi için yetiştirilmesini ifade eder”. Yetiştirmeden farklı olarak hangi işin daha çok verim sağlayacağını düşünerek “doğru işi yapma” özelliğine sahip olma denilebilir (Koçel, 2018: 107). “Drucker’e göre verimlilik işi doğru yapmak, etkinlik ise doğru işi yapmaktır”. Buna göre gelişimini sağlamış bir çalışan için örgütte verimlilik ve etkinlik sağlayabilen lider nitelikli kişidir denilebilir.

Kişiler öncelikli olarak ilgilerini çekecek, hoşlanacakları, tatmin olacakları ve işle başa çıkabilecekleri bir durumda motive olurlarken dıştan gelen baskıların olduğu

ortamlarda motive olamamaktadırlar. Öğrenmenin bireysel ve çevresel etkenlerin karmaşık ilişkisi sonucunda belirlendiği muhtemeldir (Ahmed vd., 1999: 428). Çalışanların gelişim sürecinde uygulanan faaliyetlerin istenen sonuca ulaşabilmesi için çalışanların motive olmasına olanak sağlayacak fiziksel ve psikolojik şartların sağlanması gerek örgütün gerekse yöneticilerin öncelikleri arasında olmalıdır.

Örgütsel öğrenme örgütün her kademesindeki kişilerin rol aldığı iç ve dış kaynaklardan bilgi edinmesini gösteren bir süreçtir. Bu bilgiler toplu bir algılama süreciyle süzülür, edinilen sonuçlar örgütsel davranışlara ve kullanımda olan teoriler üzerindeki kalıcı değişikliklere öncülük yaparlar (Fisher ve White, 2000: 245). Etkili bir örgütsel öğrenme sağlayabilmek için öncelikle “büyük resim” anlaşılmalıdır. Yani konu hakkındaki en geniş anlam ortaya koyulur. Sadece özel süreçler, görevler, sorumluluklar ve faaliyetlerin bilinmesi yeterli olmamaktadır. İkinci olarak oluşabilecek olası gelecek için içgüdüsel bir anlayış oluşturulmalıdır. Geçmişin bilgisinin örgütü geleceğe hazırlayamayacağını farkına varılmalıdır. Üçüncü ise etkili öğrenimin birlikte öğrenimdir. Grup öğreniminin bireysel öğrenimden daha etkili olduğu yaygın olarak bilinir. Bireysel öğrenme örgütlerin sürgit olma sürecinde ihtiyaç duyduğu değişim hızını sağlamada yetersiz kalmaktadır. Son olarak etkili öğrenme değişken şartlar altında kendine güven ve karar verebilme yeteneği ile ilgilidir. Yalnızca bilgi örgütün değişimi içselleştirip yönetebilmesi için yeterli olandan çok uzaktadır (Wenzler ve Chartier, 1999: 378). Öğrenme sürecinde başarıya ulaşabilmek için firmaların yüzeysel bir şekilde toplantılar yapmak ve kaynak ayırmaktan çok tüm çalışanları sürece dâhil edebilecek bir kurumsal kültür ve örgütsel iklim oluşturmaları gerekmektedir (Akıncı Vural, 2003: 93).

### **Vizyon Geliştirme**

Vizyon, günlük dilde geleceği sezinlemek öngörme ve gelecekte olabileceklere karşı davranış değiştirme olarak ifade edilirken (Doğan, 2007: 37), literatürde örgüte yön gösteren aynı zamanda öngörülen bir gelecek için yapılacak değişikliklerin yanı sıra iç değerler ve amaçları (Cummings ve Worley, 2008: 169) olarak ifade edilmektedir. Daha kapsamlı bir tanımda ise “vizyon, var olan gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihinsel bir bakış olarak belirtilmiştir” (Güney, 2017: 469).

Vizyon oluşturulurken hâlihazırda bulunulan durum değerlendirilmeli mümkün olmayacak hayalci unsurlar bulundurulmamalıdır. Aksi takdirde, beklenenin haricinde yaşanacak bir takım sıkıntılar paydaşlar ve örgütün geleceği açısından ciddi olumsuzluklar yaratabilir (Aytar ve Soylu, 2017: 120).

Oluşturulan vizyon gerek yöneticiler gerekse çalışanlar tarafından benimsenmelidir. Paylaşılan vizyonun, örgüt değerlerinin çalışanlar tarafından algılanmasını, yenilikçi davranışları arttırması ve öğrenme sürecini hızlandırması açısından önemlidir (Yeşiltaş vd., 2013: 125). Çünkü paylaşılan bir vizyon oluşturulmadığında bireylerin örgütün beklentilerini, örgüt çıktılarının değerini, işleyişin ardındaki teorileri bilme ihtimalleri düşmektedir. Böyle belirsiz bir ortamda çalışan öğrenmeye motive olsa da öğrenmeyi bilmesi zordur (Sinkula vd., 1997: 309). Benzer şekilde mükemmel fikirler uygulamaya dönüşmeden yok olurlar (Calantone vd., 2004: 516).

## **Ödüllendirme**

Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin temeli olan çabalarının karşılığını aldıklarını hissetmeleri gerekmektedir (Narteh ve Odoom, 2015: 127). Ödüllendirme bir karşılık verme aracıdır. Ödüllendirme çalışanların kendi kendini kontrolünü ve kurallara uymasını sağlar. Ödüllendirilmiş işgörenler işletmeyi önemli, anlamlı ve etkili olarak algılayarak, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için davranışlar sergileyeceklerdir (İşler ve Özdemir, 2010: 119). Performans karşılığı olarak çalışanlara “parasal veya parasal olmayan (terfi, özerklik, farkındalık ya da değer verme, yüceltme, kariyer gelişimi)” ödüller verme işlemi ödüllendirmedir (Pekdemir vd., 2014: 334). Çalışanlar diğerlerinden farklı katkılar sağladıklarında bu farklılığa mukabil bir ödül beklerler (Budak vd., 2017: 17). Ödüller çalışanları yönlendirebildiğinden etkili bir ödül sisteminin, gerek bireysel gerek örgütsel olarak etkililiği ve verimliliği arttıracığı düşünülmektedir (Sarpkaya vd., 2016: 475). Ancak ödül yönetimi kurgulanırken kültürler (Fisher ve Yuan, 1998: 517) ve bireyler (cinsiyet, yaş, gelir, iş tipi, statü açısından) (Kovach, 1995: 101–104) dahi iyi tahlil edilmelidir. Bu sayede işleri ilgi çekici kılarak kişileri motive etme ve sağladıkları faydaları azami seviyeye çıkarma olasılığı arttırılır.

Ödüller dışsal ve içsel ödüller olarak iki ana başlık altında incelenirken; dışsal ödüller finansal (sabit ücret, faydalar, performans tabanlı ödemler), gelişimsel (öğrenme-yetiştirme-gelişim, yedekleme planlaması, kariyer gelişimi, diğer dolaylı veya gayri nakdi faydalar), sosyal ödüller (örgüt iklimi veya yönetim kültürü, performans desteği, çalışma grubu benzeşmesi, iş yaşam dengesi, diğer dolaylı veya gayri nakdi faydalar) başlıkları altında incelenirken içsel ödüller ise iş çabaları, sorumluluk, otonomi ve iş çeşitleri başlıkları altında değerlendirilmiştir (Shields ve Kaine, 2016: 12). Çalışanların yeteneklerinin ileri seviyelere yükseltilmesinde ödüllendirmenin önemli bir işlevi vardır. Bilhassa uygulamada insani yaklaşımli yöntemsel mekanizmaların verimlilik üzerindeki etkisi, finansal veya teknolojik unsurlara yakın düzeydedir. Ödül sistemi bu sebeple Avrupa ve ABD’de yoğun olarak uygulanmaktadır (Öztürk, 1999: 125).

## **2.2. İş Tatmini**

İhtiyaç kavramı genel olarak kişilerin bilinçli arzuları, istekleri veya güduları olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda ihtiyaçlar kişinin arzularının etkisiyle oluşan bireysel farklılık değişkenleridir (Baard vd., 2004: 2046). Kişilerin bireyselliklerinin oluşmasında önemli yer tutan ihtiyaçlar karşılanabildiği oranda iş tatmini sağlanır.

Yetişkinlerin çoğunluğu yaşamlarının üçte birini işte geçirirler (Wrzesniewski vd., 1997: 21). Dolayısıyla bu zamanın verimli ve çalışanlar açısından memnuniyet yaratacak şekilde geçirilmesinin sağlanması son derece önemlidir. İş tatmini, ortaya atıldığı günden bugüne araştırmacıların ve yöneticilerin detaylı olarak ele aldığı bir konudur. Konunun bu kadar önemsenmesi iki sebebe dayanır. İlk olarak insani perspektifte değerlendirildiğinde her insan adil ve saygın bir yaklaşımı hak eder. İş tatmini bir yere kadar olumlu davranışların bir yansımasıdır. Duygusal iyi oluş ve psikolojik sağlığın da bir göstergesidir. İkinci olarak ise faydacı bakış açısından bakıldığında örgütsel işleyişi etkileyen çalışan davranışlarına yol açacak bir faktör olarak ifade edilir (Spector, 1997: 2).

İş tatmini kavramı yüz yıldan uzun bir süredir literatürde yer almaktadır. Frederick Taylor (1911) iş ölçümü ile ilgili bir başlangıç yaparak gelecekte yapılacak çalışmalara ilham vermiştir. Klasik yaklaşım, genelde işin fiziksel düzeni, fiziksel çalışma ortamı ve ödül konuları ile ilgilenmiştir. İş bölümü, yönetim fonksiyonları ve ilkeleriyle arttırılmış

yönetici başarısı, çeşitli ücret sistemleri, işe uygun personel istihdamı ve eğitim konularındaki gelişmeler ile iş görenlerin iş tatminine önemli katkılar sağlamıştır (Hoş ve Oksav, 2015: 9). 1920’lerde bir elektrik işletmesinde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları iş tatmini ile ilgili ilk çalışmalar olarak kabul edilir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74). 1930’larda Hoppock iş tatmini kavramını kişilere ‘işimden memnunum’ dedirtebilecek herhangi bir psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar bütünü olarak tanımlamıştır (Green, 2000: 6). Schaffer kişileri yaşamlarında tatmin eden veya etmeyen mekanizmaların onları işlerinde de tatmin edip etmediğini belirlediğini ifade etmiştir. Kişilerin tatminlerinin sağlanması için gerekli olan on iki ihtiyacı belirlemiştir. Hoppock’un teorisini geliştiren Schaffer bireysel farklılıkların iş tatmininin önemli bir öncülü olduğunu öne sürmüştür (Rafferty ve Griffin, 2009: 198). “Locke ise iş tatminini kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnun edici veya olumlu duygu olarak açıklamıştır” (Koustelios, 2004: 354). Bazı yeni dönem tanımları ise kişinin işinden memnun olmasını sağlayan çevresel, psikolojik ve fizyolojik koşulların birleşimi (Singh ve Onahring, 2019: 1), kişinin işine karşı hissettiği tüm duygular olarak ifade edilmiştir. Araştırmacılar iş tatmininin çeşitli bileşenlerini saptayıp bunların önemini ve çalışanların verimliliği üzerindeki etkisini irdelemektedirler (Sowmya ve Panchanatham, 2011: 76).

Farklı iş tatmini tanımlarının yanında kavram Luthans (2011: 141) tarafından üç yönüyle şu şekilde de ifade edilmiştir;

- Birincisi, iş tatmini, bir iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu şekilde görülemez, sadece sezilenebilir.
- İkincisi, iş tatmini genellikle sonuçların beklentileri ne kadar iyi karşıladığı veya bu beklentileri ne derece aştığı ile belirlenir.
- Üçüncüsü, iş tatmini birbiriyle ilişkili birkaç tutumu temsil eder. Bu tutumlar iş, ücret, terfi fırsatları, yönetim ve çalışma arkadaşlarıdır.

Çağdaş yönetim anlayışının önemli unsurlarından bir olarak kabul edilen iş tatmini bir sosyal sorumluluk ve ahlaki olarak gerekli bir elemandır. Yaşam doyumunu ile yakın ilişki halinde olan iş tatmini çalışanların genel duygusal durumu göstermektedir. Çalışanların vakitlerinin büyük bölümünü iş yerlerinde geçirdiği göz önünde bulundurulduğunda yönetim kademesinin iş yerini çalışanlar açısından problemsiz bir alana dönüştürmeleri

gerekmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). Bu alan sağlanamadığı takdirde tatmin olmamış çalışanın işten ayrılma eğilimi daha yüksek olduğundan oluşabilecek maliyetlere katlanma zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Buna karşın tatmin seviyesi yüksek çalışan gerek sağlık gerek verimlilik açısından yüksek değerlere sahip olacaktır. Bu da sağlık sebepli işten uzak kalma ve bazı fazladan maliyetleri önlemektedir. Ayrıca iş tatmini olan çalışan bunu hayatının tamamında hisseder. Bu durum da onu daha verimli kılar (Özkalp, 2019: 80). İş tatmininin sağlanması halinde yüksek moral seviyeleri, işe bağlılık, işyerinde bütünleşme oluşur. Aksi halde ise performans düşüşü, verimde azalma, devamsızlık, işten ayrılma niyetinde artış ve davranış bozuklukları gözlenmektedir (Tor ve Esengün, 2011: 55).

İş tatmini ile liderlik davranışları arasında da pozitif yönlü ilişki olduğu ifade edilmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 42). Zihinsel olmanın ötesinde duygusal bir kavram olarak tanımlanan iş tatmininin sağlanması elverişli ortamın sağlanması ile mümkündür. Kavram bu bağlamda örgütsel davranış geliştirme ve verimlilik artırma başlıklarında incelenmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). İş tatmini kavramı olumlu veya olumsuz sonuçlarının sadece çalışana değil tüm örgütü etkilemesiyle önem arz etmektedir. Tatmin veya tatminsizlik durumunda oluşabilecek devamsızlık, işi terk etme, örgütsel bağlılık ve örgütsel devamsızlık gibi konular değerlendirildiğinde net bir şekilde görülür. Buna göre örgütte var olan tatminsizliğin sebepleri belirlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Çünkü iş tatmini verimlilik, üretkenlik ve etkinli konularında önemli bir etken olması ile sonuçta toplum refahı üzerinde etki göstermektedir (Demir, 2005: 109–110).

### **2.2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Her bireyin kendine has nitelikleri vardır. Buna benzer olarak iş tatmin faktörleri de kişiden kişiye, kültürden kültüre çeşitlilik göstermektedir. Çalışma ortamında fiziksel olarak gürültü, havalandırma, ışıklandırma, insan yoğunluğu, bireysel olarak sorumluluklar, iş yükü, belirlenmiş roller, bireylerarası perspektiften bakıldığında yatay/dikey ilişkiler ve örgütsel olarak ise belirsizlik, yönetim politikaları, yapılandırılma derecesi çalışanların iş doyumundaki etkisi görülen bazı etkenlerdir (Durak Batıgün ve Hisli Şahin, 2006: 33). Çalışanları etkileyen iş tatmini faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Kubilay, 2017: 40). Bu faktörlerin yanı

sıra sosyal, kültürel, çevresel (Özpehlivan, 2018: 48), genetik (Song vd., 2011: 1228), yaşam biçimleri (Ay ve Karadal, 2003: 52) örgüt vizyonu, kurumsal imaj (Eskildsen vd., 2004: 39) faktörleri de ekleyen çalışmalar bulunmaktadır.

### **Bireysel Faktörler**

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kişilik olarak ele alınmıştır.

### **Yaş**

İş tatmininin yaşa göre değişimi birçok çalışmada incelenmiştir. Çalışmalarda genelde yaş ilerledikçe tatminin arttığı çalışmalar gözlenmiştir (Tor ve Esengün, 2011: 57). Yaş ile iş tatminin doğru orantılı arttığı çalışmalarda bu durum yaş ilerledikçe edinilen deneyimin uyumu arttırması (Toker, 2007: 103), gençlerin çalışma hayatına başlamasının zorlukları ile karşı karşıya kalması, aldıkları eğitim ile örtüşecek bir işe sahip olma isteği, iş yaşamı dışında çeşitli uğraşlar bulma imkânları ile açıklanmıştır (Güven vd., 2005: 131). Bunun yanında yaşlı çalışanların başka bir iş bulabileceklerine dair inançlarının daha düşük olması da işlerine gösterdikleri özeni arttırmaktadır (Aydınoğlu, 2020: 66). İleri yaşlardaki çalışanların iş tecrübelerinin, mevkilerinin, eğitimlerinin ve gelirlerinin daha yüksek olacağı ileri sürülmüş bunun da onların işlerine daha bağlı ve iş tatminlerinin daha yüksek olmasının sebebi olarak açıklanmıştır (McNeely, 1988: 166).

Ayrıca bazı çalışmalarda iş tatmini yaş ilişkisi “U” şeklindeki eğri olarak da ifade edilmiştir. Buna göre genç çalışanın ilk yıllarda yüksek moral sahibi olması iş tatminini yükseltir. Birkaç yıl içerisinde düşen tatmin çalışmaya devam edildikçe artış göstermektedir. İlerleyen yıllarda oluşan tatmin düşüşü belirsizlik, kıdem ve güven eksikliğine bağlanmaktadır (Demir, 2005: 128). Genç yaştaki personelin ileri yaştaki personele göre daha yüksek iş tatmini sonuçları gösterdiği bazı çalışmalar da bulunmaktadır (Recepoğlu, 2013: 583).



## **Cinsiyet**

Cinsiyete göre iş tatmini farklılaşması incelenen çalışmalarda bir genel kanı oluşmadığı gözlenmektedir. Fakat cinsiyet kavramı farklı eğitim seviyeleri ve iş tatmini sağlayan farklı faktörlerle değerlendirildiğinde anlamlı ilişkilere de rastlanmıştır (Matolo, 2015: 16). Kişilerin işlerindeki gelişimi, çalışanlar arası ilişkiler, ekonomik açı ve iş koşulları bakımından erkekler ve kadınlar arasında iş tatmini bağlamında farklılıklar gözlenmiştir (Garca-Bernal vd., 2005: 286). Çalışanların beşeri ilişkiler bağlamında iş tatminleri incelenmiş ve kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek tatmin seviyeleri olduğu görülmüştür (İşcan ve Sayın, 2010: 211). Farklı iki milliyetten kadın ve erkekler üzerinde yapılan bir çalışmada da her iki milliyete tabii kadınların iş tatminlerinin erkeklerden yüksek olduğu ifade edilmiştir (Yazıcıoğlu, 2010: 253–255). Buna karşın erkeklerin iş tatmin seviyesinin daha yüksek izlendiği çalışmalar da mevcuttur (Iliopoulos ve Priporas, 2011: 6). Bu çalışmalardaki anlamlı sonuçların yanında erkek ve kadınlar arasında iş tatmini bağlamında farklılık gözlenmeyen çalışmalar da vardır (Melamed vd., 1995: 36–38). Bazı ılımlayıcı mesleki tutumların olduğu belirtilmiş olsa da iş tatminini tamamen kapsayan bir cinsiyet farklılığı görülmemiştir (Brief ve Aldag, 1975: 312–313).

## **Eğitim Durumu**

Araştırmalar incelendiğinde eğitim düzeyi çalışanların iş tatminini etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütten beklentileri daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlara nazaran yüksektir. Buna göre iş tatmininin düşük olduğu gözlenmiştir. Yüksek eğitim düzeyindeki personelin kendine uygun pozisyonda olmadığına dair algısı, monotonluk, üst düzey pozisyonlarda yer almanın gerektirdiği zamanın iş tatminini düşüren sebepler olarak değerlendirilmiştir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 275). Sağlık çalışanları ile yapılan bir çalışmada yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların ters orantılı olarak düşük iş tatminine sahip oldukları gözlenmiştir. Buna sebep olarak ileri düzey eğitim seviyesinin beklentisinin yüksek olmasının yanında daha düşük eğitim seviyesine sahip personelin meslekle ilgili olarak daha erken tercih yapmış olması ve meslek eğitimine daha önce başlamış olmaları gösterilmiştir (Durak ve Serinkan, 2007: 131). Çalışanların kendilerini işlerinden ne derece nitelikli gördükleri tutamlarının etkisini belirler (Burris, 1983: 460). Farklı bir yaklaşım ise yüksek eğitilmiş personelin

verimlilik üzerinde yoğunlaştıklarını ve buna bağlı olarak iş ile ilgili daha az olumsuz tutum geliştirdiklerini öne sürmüştür (Yelboğa, 2007: 5). Benzer şekilde eğitim seviyesi arttıkça iş tatmini seviyesinin de arttığı gözlemlendiği bir çalışmada çalışanların buldukları sistem içerisinde daha yüksek seviyelere ulaşma ve ilerleme fırsatlarını yakalama eğilimi bu durumun sebebi olabileceği ifade edilmiştir (Saad ve Isralowitz, 1992: 778).

### **Kişilik ve Medeni Durum**

Kişilik çalışanın işini ve çevresini algılama ve değerlendirme bağlamında önemlidir. Birey davranışları bulunulan ortam ve sürekli etkileşim yoluyla oluştuğundan bireyin kişiliği ne kadar iş çevresinden etkilenirse iş ortamı da bir o kadar bireylerin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir (Sudak ve Zehir, 2013: 142). Kişilik bireylerin işleri veya iş tatminleri hakkındaki düşünceleri ve hislerini belirleyen ilk faktördür. Bireyin kişiliği iş ile ilgili duygularını olumlu veya olumsuz olarak etkiler. Örneğin beş büyük kişilik özelliklerinden dışadönüklük özelliği yüksek olan bir bireyin düşük olan bireylere nazaran daha fazla iş tatminine sahip olabilir. Kişilik insanları belirli işler seçmek için daha yatkın hale getirir (George ve Jones, 2005: 76). Beş faktör kişilik modeli ile iş tatmini ilişkisini inceleyen bir çalışmada nevrotik kişilerin daha fazla olumsuz deneyimlere sahip oldukları ve daha düşük iş tatminine sahip olabilecekleri belirtilmiştir. Deneyime açıklık bilimsel ve sanatsal yaratıcılık ile ilişkilendirilirken iş tatmini ile olan ilişkisi belirsizdir. Anlaşılabilirlik ise mutluluk, iyi oluş ve yaşam doyumu ile ilişkilendirilmiş ve bu motivasyonun iş için geçerli olduğu varsayılarak iş tatmini için de aynı sürecin işleyebileceği ifade edilmiştir. Dürüstlük kişilerin işe katılım eğiliminde olacakları böylece resmi ve gayri resmi iş ödüllerine sahip olacaklarından iş tatminlerinin de olacağı öngörülmektedir (Judge vd., 2002: 531). Yetenek açısından kısıtlı ve uyum sorunu yaşayan kişilerin genel olarak iş tatminsizliği yaşarken kendine güveni yüksek ve öz benlik duygusuna sahip bireylerin daha yüksek iş tatmini yaşadıkları ifade edilmiştir (Çalışkan, 2005: 10).

İş tatmini medeni durum bağlamında incelendiğinde literatürde çoğunlukla anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (Kundak vd., 2015: 9). Medeni durum ile iş tatmini arasında ilişki gözlemleyen çalışmalarda bulunmaktadır (Çelen vd., 2004: 314). Evliliğinden memnun kişilerin psikolojik iyi oluşlarının yüksek seviyede olacağı, iyi düşüncelere sahip olacakları değerlendirilir (Tang vd., 2017: 750). Evli işgörenlerin ortalamalarının diğerlerine

göre daha yüksek seyretmesi medeni durum değişimi ile artan sorumlulukların kişilerini işlerine daha da bağlamasından kaynaklı oluşan tatmin olarak da yorumlanabilir.

## **Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim, çalışma şartları ve sosyal ilişkiler olarak ele alınmıştır.

## **İşin Kendisi**

Tatmin kişilerin sahip olduğu değerlerden etkilenir. İş çalışanın değerlerine, beklentilerine ve standartlarına ulaşmasına yardımcı olduğunda tatmin oluşurken çalışanların bu ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olmayan bir iş tatminsizlik oluşturur (Ghazzawi, 2008: 4). Kişisel anlamda iş sadece maddi getirisinin ötesinde kişinin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını karşılayıp, kendini gerçekleştirmesine olanak sağlayan uğraştır (Ülker, 2006: 169). İşin doğası iş tatminin olumlu anlamda en çok etkileyen faktör olarak bulunmuştur (Kaya, 2010: 230). Kişinin işini bir aşk olarak ifade edilebilecek seviyede sevmesi işini anlamlı bulmasını ve iş tatmininin de yüksek olmasını sağlar (Akçakanat vd., 2019: 84). Beklentilerin ve hedeflerin açıklıkla belirtilmiş olduğun işletmeler çalışanlar tarafından öncelikli olarak tercih edilmektedir. Açıkça ve belirgin iş rolleri çalışanların görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamasını sağlayarak iş tatminini artırır. İşin yapısal özellikleri de iş tatmini üzerinde etkilidir (Çarıkcı, 2000: 157). İşin çeşitliliği, özerkliği ve geri bildirim gibi karakteristikleri üzerine yapılan iş tasarımı çalışmaları iş tatminini arttırmak için kullanılabilirler (Valentine, 2001: 184). Benzer şekilde işin karmaşıklığı da iş tatminini önemli ölçüde etkileyen etmenlerdendir (Gerhart, 1987: 371).

## **Ücret**

Ücret, iş tatmini ve motivasyonu sağlayan ana faktörlerdendir (Parvin ve Kabir, 2011: 115) Mesleki olarak ileri seviyedeki kişiler iş kriterlerinden çok ücret kriterlerine odaklanırlar. Çünkü ücretlerindeki artış işletmenin onlara verdiği değerin en objektif göstergesidir (Scarpello ve Vandenberg, 1992: 139). Bazı çalışmalarda çalışanların ücret konusundaki memnuniyetsizliği %60 üzerinde ölçülmüştür. Bu memnuniyetsizliği

gidermeye yönelik uygulamalar faaliyete geçirilerek iş tatmini seviyesi arttırılabilir (Örücü vd., 2006: 50). Çelik endüstrisi üzerinde yapılan bir çalışmada normalde çekici bir sektör olarak görülmemesine ve birçok firma iflasını ilan etmesine rağmen bir firmanın yüksek karlılık ile paydaşlarına kar getirdiği gözlenmiştir. Bu durumun sebepleri araştırıldığında ücret sisteminin öne çıktığı görülmektedir. Firma çalışanlarına maaşlarının yanında primler ve şirket karından verdiği paylarla dünyada en iyi kazancı olan çelik sektörü çalışanları haline getirmiştir. Bunun yanında performansa yönelik ücret artışlarıyla çalışan tatminini daha da yükseltmeyi başarmıştır (Bauer ve Erdogan, 2001: 242). İş tatmini ile ücret arasındaki ilişkinin düşük gözlendiği çalışmalar da vardır. Fakat bu ilişkinin yer ve zaman kriterlerine göre değişebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Örnekte ekonomik problemlerin yoğun ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu dönemlerde daha az ve düşük nitelikli personelle çalışma tercih edildiğinde personel ücret artışı beklemediğinden diğer faktörlerle iş tatmini sağlamaya çalışmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 193).

### **Terfi Olanakları**

Terfi genellikle çalışan kariyerlerinde bir dönüm noktası veya başarı olarak görülür. Özellikle orta ve üst seviye çalışanlar ücretlerini, statülerini ve bilinirliklerini arttırması bakımından terfiye karşı güçlü bir istek duyarlar. Bu bağlamda terfi çalışanlar için bir tatmin kaynağıdır. Çalışanlar terfi kararlarının uygun performans değerlendirmeleri yapılarak adil bir şekilde alındığını algıladıklarında iş tatmini yaşama olasılıkları artmaktadır (George ve Zakkariya, 2018: 92).

### **Yönetim**

İş tatmini sağlanmasında örgütün süreçlerini teknolojinin ve diğer çevresel etmenlerin doğrultusunda değiştirmek ve dönüştürmek yönetim kademesinin önemli görevlerindedir. Bu dönüşüm sağlanırken örgütsel verimlilik ile çalışanların memnuniyeti de göz önünde bulundurulmalıdır.

İş ile ilgili düzenlemeler çalışanlara yönelik geliştirilecek bazı programlar sayesinde etkinlik ve verimliliği arttırmaya yarayabilir. Bu amaca yönelik olarak işin gereklilikleri ve işe göre işgören nitelikleri belirlenebilir. İş ile ilgili analiz, tanım, gereklilikler ve

değerlemeler gibi düzenlemeler vasıtasıyla şeffaflaştırılmış bir ortam oluşturulabilir. Ölçülü bir iş dağılımı temelinde yapılmış iş bölümü ve açık olarak belirlenmiş yetkiler ve sorumluluklar örgüt yapısındaki belirsizlikler elimine edilebilir. İş, görev ve yetki dağılımının tam olarak belirlenmesi örgüt yapısının işlerliğini arttıracaktır. Düzenlemeler sonucunda oluşturulacak iş ortamının iş tatmini üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir (Akıncı, 2002: 5). Çalışanların karar süreçlerine dâhil olmaları iş tatmini seviyesini arttırmaktadır. Fakat bu dahiliyetin sadece karar sürecinde değil nihai karar alınırken de olmasını beklemektedirler (Lucas, 1991: 120). Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada en çok motivasyon sağlayan araçlardan biri “yöneticiler tarafından değer görme” olarak ifade edilmiştir (İnfal ve Bodur, 2011: 81). Çalışanlara başarı sağlayabilecekleri ortamın sağlanması, kararlara katılım imkânı, hem çalışan yönetici hem de çalışan arasında başarıların takdir edilmesini sağlayacak bir sistem oluşturulması, işin ve işgörenin önemli olduğunun çalışanlara hissettirilmesi önem arz etmektedir (Dündar vd., 2007: 117).

### **Çalışma Şartları ve Sosyal İlişkiler Yönetim**

Bireylerin işlerine bakışı (yani iş tutumları) sadece kişilik ile ilgili veya ruhsal bir işlev değil aynı zamanda iş ortamının ve işin kendisinin de bir yansımasıdır (Lan vd., 2013: 628). Çalışma koşullarının uygun olduğu ortamlarda daha rahat çalışılır. Çalışma koşullarının iyiliği direkt iş tatmini sağlamazken kötü çalışma koşulları iş tatminini düşürmektedir. Çalışma şartları mekân kalitesi gibi fiziksel şartların dışında molalar, çalışma saatleri, teçhizatlar ve iş yeri konumu gibi farklı etkenleri de kapsamaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). Çalışma ortamı kişisel olarak önemli olduğu gibi işin yapılabilmesi açısından da önemlidir. Çalışanlar ısı, ışık ve havalandırma gibi faktörlerin sağlandığı bir ortamı talep etmektedirler (Keskin vd., 2004: 19). İş yeri bölgesi ve çalışılan örgütün büyüklüğü de çalışma şartlarından olarak değerlendirildiğinde iş tatminini etkileyen diğer faktörlerdendir. Büyük örgütlerde sağlanan imkânları ve ekonomik avantajların fazla olması çalışanların tatminine olumlu etki sağlarken, kırsal alanda çalışanların daha yakın ilişkiler kurması iş tatminini arttırmaktadır (Nhat ve Huyen, 2018: 88–89).

Örgütsel olarak iş tatmini sağlayan faktörlerin bir bileşeni olarak iş yaşamı kalitesi örgütlerde verimlilik sağlayan önemli bir etkidir. Çalışanlar açısından ise çalışma şartlarının daha iyi bir seviyeye gelmesinin başlıca araçlarında biridir. İş yaşamı kalitesi

çalışanların tatminlerini ve performanslarının artışı sağlayan çalışma koşullarının seviyesini açıklamaktadır (Kanten vd., 2018: 560). İş tatminini etkileyen farklı etkenlerin değerlendirildiği bir çalışmada çalışma şartları en fazla iş tatmini sağlayan etken olarak gözlemlenmektedir (Musal ve Ergin, 1993: 25).

Geleneksel çalışma ortamlarında çalışanlar kedileri ile yakın düzeylerdeki çalışanlarla yöneticilerden veya üstlerinden daha fazla zaman geçirirler. Sosyal çevrelerini büyük oranda oluşturan yakın düzey çalışma arkadaşları ile oluşturulan yardımlaşma ortamı, olumlu ilişkiler ve korunma duyguları çalışanların buldukları ortamdan aldıkları zevki ve iş tatminini artırır (Sığırı ve Basım, 2006: 137). Çalışanlar benzer değerleri paylaşan ve başarıyı yakalamalarını kolaylaştıran iş arkadaşları ile çalışmayı tercih ederler (Henne ve Locke, 1985: 222). Çalışanlar arası ilişkiler örgütsel üretkenliği ve iş tatminini etkileyebilecek belirli grup dinamiklerini sağlayabilirler. Sosyal destek, çalışanı dâhil olduğu sosyal ağa karşı ilgi, saygı ve aitlik hislerini geliştirmesini sağlar (Hsu ve Wang, 2008: 358).

### **2.2.2. İş Tatmini Sonuçları**

İş tatminini veya iş tatminsizliği gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda çeşitli değişkenler üzerinde farklı yönde sonuçlara sebep olmaktadır. Landy'e (1989) göre iş tatmini adil, saygın ve iyi davranışları bir yansıması olmasının ötesinde psikolojik iyi oluş ve fizyolojik olarak sağlığın göstergesidir. Organizasyonun beklendiği gibi çalışmasının sağlanmasındaki etkisi vardır. Öyle ki alt birimler arasındaki iş tatmin seviyesi farklılıkları sorun yaratacak potansiyel noktalar olarak ele alınmıştır (Bhatnagar ve Srivastava, 2012: 76). Sezgisel olarak yüksek performans gösteren çalışanların memnuniyetinin yüksek olacağı, yüksek memnuniyete sahip çalışanların ise yüksek performans göstereceği öngörülür. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar ise bu öngörüü destekler biçimdedir (Hochwarter vd., 1999: 296–297).

Çalışanların memnuniyetinin artırılması ile performansın sürekli olarak iyileşeceği bir döngü başlatılabilir. İş tatminindeki artış iş performansında artışı meydana getirir (Caruana ve Calleya, 1998: 108). İş tatmini çalışanların örgütsel bağlılığını da olumlu yönde etkilemektedir (Akar ve Yıldırım, 2008: 101). Aynı zamanda alanyazına hâkim olan bir

başka görüşe göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir karşılıklık mevcuttur (Sığı ve Basım, 2006: 132). İş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına olumlu etkiler. Kişilerin bir zorunluluk olmaksızın birbirleriyle yardımlaşmasını sağlayan bu durum işgücü devrinin de azalmasını sağlamaktadır (Saif-ud-Din vd., 2016: 9).

Çeşitli çalışmalarda devamsızlık, geç kalma, iş gücü devri ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Clegg, 1983: 90). Çalışanlar kendilerini ifade edebilecekleri, güçlendirilmiş ve değerli hissedecekleri bir manevi bir ortamın yanında ücret, fiziksel ortam ve sosyal bazı haklar sağlanarak işlerinde tatmin olmaları sağlanabilir. Bu durumda çalışanlar uygun iş fırsatları yakalasalarda dahi yönetici ve örgütlerinden memnun olduklarından iş değiştirme düşüncesine kapılmazlar. Aksi olarak azami seviyede çalışmaya eğilimli olurlar (Yücel ve Demirel, 2013: 172). İşinden veya iş yerinden tatmin sağlamayan çalışanlar isteksiz olarak çalışmaya devam edebilir ki bu durum örgütün kendisinden beklediği katkıyı sağlayamaz. Bunun yanında bilinçli veya bilinçsiz işi aksatabilir, yavaşlatabilir, çalışma arkadaşlarının motivasyonunu düşürecek ve onların işe / örgüte karşı olumsuz düşüncelere sahip olacak etkileri yaratabilir. Çatışmalara yola açacak davranışlarda bulunabilir. Müdahale edilmediği takdirde ileri seviyelerde örgüt aleyhine propaganda yapma, gizli bilgileri rakiplerle paylaşma gibi yıkıcı etkilere sebep olabilecek davranışlar sergileyebilir. Her iki durumda da örgüte bazı kayıplar ve müşteri memnuniyetsizliği ile dönüşü olacaktır. Çalışan açısından bakıldığında ise kişisel gelişimin gerçekleşmemesi, özel hayattaki mutsuzluğun kişinin ve çevresinin de mutsuzluğuna, fiziksel/psikolojik sağlığının olumsuz etkilenmesine yol açacaktır. Mutsuz bireylerin dâhil oldukları toplumları da olumsuz etkileyeceği düşünülebilir (Ünal, 2016: 162).

### **2.3. Algılanan Örgütsel Destek**

Birçok örgüt piyasada rekabetçiliği sürdürebilmek için çalışanlarına çokça sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluğun oluşturduğu baskı çalışanlarda verilen görevlerden kaynaklı stres seviyelerinin ciddi şekilde yükselmesine sebep olabilir. Kişilere uzun-kısa vadede sorunlar oluşturabilecek stresin olumsuz çıktılarının azaltma talebi örgütsel ve yönetsel desteğinin önemini arttırmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003: 569–570). Örgütsel destek, çalışanlara sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli kaynakları sağlamanın yanı sıra, çalışanların işleri ve onlardan beklenen sonuçlar hakkında

daha iyi hissedecekleri bir ortam yaratır (Bell vd., 2004: 115). Örgütün kendisinin refahını önemseydiğini algılayan çalışanlar örgüte karşı çeşitli pro-sosyal davranışlar göstermekle kalmaz güçlü bir örgütsel bağlılık davranışı da geliştirirler (Beheshtifar ve Herat, 2013: 307). Algılanan örgütsel destek bilinci yüksek çalışanlar sömürülme korkusu olmaksızın örgütün alınabilecek tüm riskleri aldığını bildiklerinden daha fazla güven davranışı sergilerler (Kurtessis vd., 2015: 1779). Destek örgütsel anlamda uygulanabilirse takım çalışması kültürüne dönüşebilir ve hatta toplumsal düzeyde bireysel hakları ve mülkiyeti koruyan yasal sistemlere bir destek oluşturabilir (Rousseau vd., 1998: 400). Destek algıları aynı birim içindeki çalışanlar tarafından toplu olarak paylaşılma eğilimindedir. Bu eğilim müşteri memnuniyetine katkı sağlayan bir iklim unsuru olarak değerlendirilir (Vandenbergh ve vd., 2007: 1178). Çalışanların örgütten yeterli desteği göremediği durumlarda ise örgütsel destek algısı düşük çalışanlar örgüte karşı olumsuz duygular besleyebilirler. Algıların tutumları etkileyebileceği varsayılırsa çalışanların örgüte karşı birtakım olumsuz tutumlar içerisinde olabilecekleri düşünülebilir (Kasalak ve Bilgin Aksu, 2014: 117).

Algı bireylerin çevresel uyaranları sezme ve yorumlama süreci olarak ifade edilir (Nagle, 2012). Algılanan örgütsel destek tanımlaması ilk defa 1986 yılında Eisenberger vd. tarafından “örgüt tarafından çalışanların katkılarına verilen değer ve onların refahlarının önemsenmesi” olarak yapılmıştır (Eisenberger vd., 1986: 501). Algılanan örgütsel destek bir başka çalışmada bireylerin, örgütlerinin onları önemseydiğine, girdilerine değer verdiğine ve onlara yardım/destek sağladığına ne derece inandıklarını belirten bir kavram olarak belirtilmiştir (Erdogan ve Enders, 2007: 322). Çalışanların işverenleri “kişileştirmesi” çalışanların zaman içerisinde daha güçlü örgüt üyelerinden aldıkları ödül ve cezaların bir birikiminin göstergesidir. Çalışanlar örgüt uygulamalarını kendi isteklerine bağlı ve olumlu gelişim gösterecek şekilde görmelidirler (Wayne vd., 1997: 87). Kavramı ilişkisel faktörler (çalışanların refahını önemseme) iş ile ilgili faktörler (çalışanların sağladığı katkıyı önemseme) olarak iki alt başlık altında inceleyen çalışmalar vardır (Muse ve Stamper, 2007: 531).

Örgütsel destek çalışmaları 1950'lerden itibaren üzerinde durulmaya başlanan bir konu olmuştur (Cropanzano vd., 1997: 161). Bu dönemde firmaların çalışanlara karşı yasal, ahlaki ve ekonomik olarak birtakım sorumlulukları olduğu dile getirilmeye başlanmıştır (Levinson, 1965: 378). Algılanan örgütsel destek kavramı kuramsal olarak Blau (1964)



tarafından “kişilerin kendi çıkarlarını azami seviyeye ulaştırmak amacıyla diğerleriyle oluşturdukları ilişkiler” olarak açıklanan sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır. Sosyal değişim teorisi çalışan motivasyonunu ve bunun örgütsel amaçların başarımıyla ilişkisini vurgulamaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 491–492). Teoriye göre, her bir tarafın konuyla ilgili algıları ve beklentileri vardır. Bu beklentiler karşılıklı olarak yapılaması gerekenlerin zamanlaması ve özellikleri bağlamında temellenmemiştir. Her bir taraf bu değişimden fayda sağladıysa diğer tarafın beklentilerinin tamamıyla karşılanıp karşılanmadığını bilmeyecektir. Sosyal değişim muhtemelen bir karşılıklık ihtiva etmektedir (Tansky ve Cohen, 2001: 288). Gouldner (1960) tarafından kendine yardım edene yardım etme ve kendine yardım edene zarar vermeme koşullarına dayanarak ifade edilen karşılıklık normu alınan faydalar karşılığı olarak yerine getirilen zorunluluk ve eylemlerdir (Güripek ve Güzel, 2020: 1916). Algılanan örgütsel desteğin faydaları sıklıkla karşılıklık terimleri ile anlaşılır. İşverenin destekleyici olduğunu gören çalışan benzer şekilde davranışlar sergileyecektir. Algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda çalışanların da (bazı koşullar altında) örgütsel vatandaşlık davranışı, yüksek performans ve düşük devamsızlık sergileyeceği öngörülür (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883).

Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütlerin kendi refahlarını ne ölçüde önemseydiğini, anlamlı örgütsel ve sosyal-örgütsel değerleri, normları, inançları, uygulamaları, işyerinde işlevsel olan yapıları değerlendirerek anlamlandırdıklarını öne sürer. Destekleyici algılara sahip çalışanlar, algılanan örgütsel desteğe sadakat, verimlilik ve artan üretkenlik ile karşılık verirler. Kısacası, daha fazla duygusal bağlılık, katılım sergilerler ve daha güçlü bağlılık ve sadakat duygularıyla örgütsel değer ve normlarını içselleştirirler. Sosyal değişim ve karşılıklılık teorisi, bu olumlu örgütsel davranışların arkasındaki motivasyonel temeli açıklamada kullanılan merkezi teoriler olmuştur (Ayim Gyekye ve Salminen, 2007: 190). Örgütsel destek teorisine göre algılanan örgütsel destek, çalışanların olumlu veya olumsuz muamele görmelerinin ardında kurum niyetine ilişkin çalışan niteliklerine güçlü bir şekilde bağlıdır. Algılanan örgütsel destek, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmanın çalışanlar tarafından bir zorunluluk olarak hissedildiği ve örgüt için sarf ettikleri çabanın çalışanlara iyi ödüller sağladığı bir sosyal değişim sürecini başlatacaktır. Bunun yanında algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal ihtiyaçları da karşılamaktadır. Sürecin sonunda örgütle daha fazla özdeşleşmiş, bağlılığı, örgütün başarılı olabilmesi için

yardımcı olma isteği artmış ve psikolojik iyiliği başlangıca göre daha yüksek çalışanlar hizmet vermektedirler (Kurtessis vd., 2015: 1855).

Örgütsel destek uygulamaları hem örgüte hem de bireye fayda sağlamaktadır (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58). Organizasyonların çalışanlarına verdiği destek kişilerin iş-ev hayatı dengesini kurmalarında olumlu bir etki oluşturmaktadır. Aksi durum ise kişilerin mutsuzluğunu arttırarak işi terk etme eğilimlerini arttırmaktadır (Babic vd., 2015: 150–151). Örgüt desteğini algılayan çalışanlar buna olumlu karşılık olarak personel devir oranlarını düşürür ve daha yüksek örgütsel katılım sağlarlar (Edwards ve Peccei, 2010: 18). Ayrıca örgütsel desteğin tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışlarında da olumlu birtakım sonuçlara etki ettiği de gözlenmiştir (Nawaz ve Ansari, 2017: 13). Benzer şekilde örgütsel desteğin örgüte olan güven ile de pozitif bir ilişkisi mevcuttur (Eğriboyun, 2013: 40). Çalışanlar örgüt tarafından yaptırılan faaliyetlerin somut ve sembolik potansiyel faydalarını değerlendirmek için örgütsel destek algılarını kullanabilirler (Eisenberger vd., 1990: 52).

Destekleyici örgütün özellikleri beş başlık altında aşağıdaki gibi toplanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 117);

- Çalışanların değerlendirmelerini ve önerilerini göz önünde bulundurma ve uygun olanları uygulama: Çalışanlar önerdikleri değerlendirmelerinin göz önünde bulundurulması karar alındığını bildikleri takdirde örgüt tarafından desteklendiklerini hissedeceklerdir.
- Çalışanların performansları ile ilgili olarak işlerini kaybetmeme güvencesini vermek: Çalışanların önem verdiği bir diğer konu olan işlerinde devamlılık sağlayabilmektir. Kabul edilebilir hataların yapıcı bir şekilde değerlendirildiği ve gerekli performans sağlandığı sürece çalışmaya devam edebilecekleri bir örgüt çalışanların destek algısını kuvvetlendirmektedir.
- Örgüt içi iletişim ve örgüt içi halkla ilişkiler sürecinin yüksek seviyeli yönetimi: Örgüt içi tüm seviyelerde olumlu ve sıkı ilişki ağının kurulması çalışanlarda motivasyon artışı ve arttırılmış destek olarak karşılık bulur.
- Örgütsel adaletin uygulanması: Örgüt içerisinde çalışanların emeklerinin karşılığını beklentileri doğrultusunda ve adaletli bir şekilde almaları önemlidir. Yönetim ile yakın

ilişkiler kuran kişilerin kayırılması, taraf tutma gibi davranışlar destekleyici örgütte bulunmayan davranış tipleridir.

- Çalışan fikirlerine değer vermek ve karşı oldukları kararları almamak: Çalışanlar birer birey olarak sosyal davranışlar sergilerler. Yöneticilerin de kendilerine önemsenme ve övgü beklerler. Bu beklentileri karşılandığı sürece desteklenmiş hissederler.

### **2.3.1. Algılanan Örgütsel Destek Öncülleri**

Algılanan örgütsel desteğin çeşitli çalışmalarda farklı ve çok sayıda öncülü olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmada genel olarak kabul gören örgütsel adalet, yönetici desteği, ödüller ve iş koşulları ve çalışan nitelikleri olmak üzere dört öncül incelenmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699–701)

#### **Örgütsel Adalet**

Çalışanlara verilen desteklerden beklenen sonuçların alınabilmesinin en önemli unsurlarından biri adalet algısıdır (Fay ve Thompson, 2001: 222). Organizasyonel adalet, üyelerin kaynakların dağıtımının adillğine ilişkin görüşleri ile ilgilidir (Andrews ve Kacmar, 2001: 349). Adalet ve örgütsel adalet algısı kişinin kendisine örgüt tarafından ne derece adil davranıldığına dair yargıları olarak sentezlenebilir (Afendi vd., 2020: 80). Uygulanan süreçler adiline olarak görülürse, verilen kararların uygun ve kabul edilebilir olarak karşılık bulma ihtimali artar. Çalışanlara sergilenen saygılı ve itibarlı davranışlar algılanan adalet duygusu ile dolaysıyla da algılanan eşitlik ile ilişkilidir. Adalet algısı olumlu iş tutumları ve davranışlarına yol açmaktadır (Anderson ve Shnew, 2003: 229–230). Örgütün adaletli olduğuna yönelik inancın artması örgütten alınan destek algısını arttırmaktadır (Roch ve Shanock, 2006: 300). Fasolo (1995) çalışanların karar verme süreçlerinde söz sahibi olmalarının örgütün çalışanlarını önemsedığının ve onlarla ilgilendiğinin bir göstergesi olduğunu öne sürmüştür. Aynı zamanda uygulanan adil yöntemler de örgütteki çalışan haklarına duyulan saygıyı göstermektedir. Bu durum çalışanların algılanan örgütsel destek seviyelerinin yükselmesini sağlar (Babic vd., 2015: 137).

## **Yönetici Desteği**

İç müşteri oryantasyonunda üst yönetimin desteği zorunlu bir ön koşul olarak ifade edilmektedir. Örgüt liderleri birer rol modeldirler ve iç müşterilere bağlılıklarını göstermelidirler. Yöneticiler günlük faaliyetlerinde çalışanları günlük planlamalara dâhil ettiklerini belirtmelidirler (Conduit ve Mavondo, 2001: 13–14). Statü bakımından çalışanın ilk amirinin destek ve teşvikinin de çalışanın çalışana yakınlığı bakımından çok önemli olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda ilk amir çalışanlarının duygularını etkili bir şekilde yönetebilir (Dawley vd., 2008: 238). Yeni fikir ve önerilere açık yöneticilerle çalışan bireyler işlerinde motivasyon ve tatmin seviyelerini arttırabilirler. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iyi iletişim tarafların birbirlerinde beklentilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir (Wu vd., 2013: 2). Çalışanlar, yöneticiler tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde örgüt tarafından destek gördüklerine de inanırlar. Aynı zamanda bu süreç ters yönlü de ilerler. Bu iki kavram uygulamada birbirlerini destekleyecek şekilde çalışırlar (Eisenberger vd., 2002: 565). Çalışanlar kendilerini destekleyen yöneticilerle çalıştıklarını hissettiklerinde stres yaşama ihtimalleri düşmektedir (Galinsky vd., 1996: 131). Örgütsel destek algısı bağlamında yönetici-çalışan ilişkisi dikkatle irdelenmesi gereken konulardandır. Bu sebeple yönetici faaliyetlerinde sistematik olarak açıktan veya gizli bir şekilde destek mesajlarının farkında olmalıdırlar. Verilen mesajlar örgütsel destek algısında etkili olmakla birlikte çalışanın değerli olduğuna yönelik her bir unsur örgütsel destek algısını arttırır (Akin, 2008: 142).

## **Ödüller ve İş Koşulları**

Örgüt destek teorisine göre elverişli ödüllendirme fırsatları çalışanların olumlu değerlendirmesini sağlar. Bu da algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunur (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 826). Örgütlerde ödüllendirmenin artışı algılanan örgütsel desteği de pozitif olarak etkilemektedir (Vatankhah vd., 2017: 111). Ödüller ve iş koşulları ödemeler ve terfiler, iş güvenliği, iş özerkliği ve prosedürler, işle ilgili stres faktörleri, iş yükü, eğitim olarak sıralanmıştır (Afendi vd., 2020: 80). Teşvikler kişinin katılımını karşılamadığında alternatif istihdam imkânları aramaya eğilimleri artar (Gould, 1979: 53). Destekleyici örgütlerin mensupları sergiledikleri gayretin ödüllendirilmesini beklerler ve kendi kimlikleri örgütsel kimlikleri ile bütünleşmiş durumdadır (Kaplan ve Öğüt, 2012: 390).

## **Çalışan Nitelikleri**

Kişisel özelliklerden olan cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve iş deneyimi gibi bazı demografik nitelikler algılanan örgütsel destek çalışmalarında sıklıkla kullanılan ve etkili değişkenlerdir. Çalışanların olumlu veya olumsuz deneyimlerine dayalı ruhsal eğilimleri örgütsel davranışları üzerinde etkilidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Aynı zamanda bireylerin kendilerine belirledikleri amaçlar da örgütün amaçları ile uyum sağladığı oranda algılanan desteği arttırmaktadır (Witt ve Nye, 1992: 2). Eisenberger ve Stinglhamber'e göre önceki iş deneyimi, statü, kişi karakteristikleri algılanan örgütsel desteğin öncüllerindedir (Sun, 2019: 159).

### **2.3.2. Algılanan Örgütsel Destek Sonuçları**

Algılanan örgütsel destek sonuçları örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti başlıklarında değerlendirilmiştir.

#### **Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık, “bir kişiyi bir veya daha fazla hedefle alakalı bir eylem planına bağlayan güç olarak ifade edilmektedir” (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301). Bireyin kuruluşa olan bağı veya bağlantısı ise genel bir örgütsel bağlılık tanımıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Algılanan örgütsel destek istihdam edilecek olan çalışanın işe ve ortama alıştırılması, hâlihazırda çalışanların daha verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını, örgüt-çalışan beklenen birleşmesi gibi örgütsel devamlılık sağlayan bazı gereklilikleri sağlayan örgütsel bağlılık öncülüdür (Kaplan ve Ögüt, 2012: 388). Algılanan örgütsel desteğin örgüte azami verimi sağlayabilmesi için zorunluluk ve duygusal bağlılık hissinin örgütsel önceliklere odaklı olması gerekmektedir. Bu amaca ulaşabilmek için, örgütün yeni üyelerinin sosyalleşme dönemlerinde örgütün kısa-uzun vadeli gayelerinin vurgulanması, işgörenlerin periyodik aralıklarla örgüt öncelikleri ile ilgili bilgilerinin ölçülmesi, işgören sadakatinin değerlendirme ve rasyonel ödüllendirmesinin takip edilmesi son derece önemlidir (Güney vd., 2007: 195–196). Çalışanlar örgütlerinin kendi iyi oluşları ile ilgilendiğini algıladıklarında örgüt için çeşitli pro-sosyal davranışlar göstermekle kalmaz aynı zamanda daha güçlü bir örgütsel bağlılık duygusu da geliştirirler (Uçar ve Ötken, 2010: 86).

## **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgüt biliminde önceden tanımlanmamış davranışlar resmi rol yükümlülükleri temelinde sergilenen örgütsel davranışlardan ayırt edilebilirler. Gönüllü olarak ve resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan buna rağmen örgütsel verimliliğe fayda sağlayan bireysel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmıştır (VanYperen vd., 1999: 377). Örgütsel vatandaşlık örgüt çalışmasını geliştiren bir bütüncül davranışı ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının birçoğu tekil olarak genel performansı etkilemese de toplam olarak düşünüldüğünde bir etkisi olduğu görülür (Karaman ve Aylan, 2014: 38). Örgütsel vatandaşlık örgüte üç farklı açıdan etki göstermektedir. Birinci olarak çalışanların yardımlaşma eğilimleri artar ki bu durum tecrübeli çalışanlardan daha az tecrübeli çalışanlara bir deneyim aktarımını kolaylaştırır. İkinci olarak çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesine yardımcı olur. Sorumluluk duygusunu gelişimi bireysel özdenetimi geliştirerek yöneticilerin iş yükünün azaltılmasını sağlar. Son olarak pozitif tutamların gelişmesini sağlar. Diğer çalışanlar ile ilişkilerin yanında genel bakış açısının da olumlu olması anlamındadır (Çetin ve Metlilo, 2020: 2). Çalışanların algıladığı örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiğine dair bilimsel kanıtlar mevcuttur (Ehigie ve Otukoya, 2005: 396).

## **İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütsel destek çalışanlar tarafından değer verilen bir kaynaktır. Çalışanların örgüt içinde kalarak desteği korumaya çabalamalarına yola açar. Böylece işten ayrılmaya karşı bir bedel oluşturur. Aynı zamanda potansiyel çalışanlar için bir çekicilik oluşturarak iş ile ilgili alternatiflerin eksikliğine dair algıları azaltır (Panaccio ve Vandenberghe, 2009: 226). Algılanan örgütsel desteğin iş gücü devir hızını yavaşlatıcı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur (Eisenberger vd., 2002: 566). Akademisyenler algılanan örgütsel desteğin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını (onay, bağlılık ve öz sayı dâhil olmak üzere) karşıladığını ve kurumsal üyeliğin sosyal kimliklerine dâhil edilmesini içeren kuruluşla bir olma duygusu geliştirdiğini öne sürerler. Bu şekilde algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan çalışanlar örgütlerine/işlerine sadakat ve bağlılık gösterme açısından daha yüksek düzeyde olma eğilimindedirler. Ayrıca işten ayrılma niyetleri daha düşüktür (Wickramasinghe ve

Wickramasinghe, 2011: 821). Algılanan örgütsel destek işten ayrılma niyeti varyansının bir kısmını açıklar. Bu bulgu firmaların çalışanlarını elde tutma çabaları bakımından önemlidir. Çalışan destek programları çalışan davranışlarını ciddi olarak etkileyebilecekleri bir mekanizma sağlar (Riggle vd., 2009: 1029).

## **2.4. Çalışan Performansı**

Çalışmanın bu bölümünde performans ve çalışan performansı kavramları açıklanmıştır. Çalışan performansının boyutlarına değinilmiş ve performans değerlendirmeden bahsedilmiştir.

### **2.4.1. Performans ve Çalışan Performansı Kavramları**

Literatür incelendiğinde farklı paradigmalarda temelde çeşitli performans tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir. Performans, belli bir amaç ve tasarı dâhilinde yürütülen faaliyetlerin sonunda elde edileni sayısal ve nitelik bakımından belirleyen bir kavram olarak ifade edilmiştir. Hizmet açısından etkinlik, üretim açısından ise verimlilik ve tutumluluk bir performans tanımıdır (Kubalı, 2004: 32).

Pugh (1991)'a göre performans “görev çerçevesinde belirlenmiş ölçütleri karşılayacak şekilde, görevin gerçekleştirilmesi ve amacın yerine getirilebilmesi için ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir” (Helvacı, 2002: 156). Bir başka performans tanımı ise, “bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o iş aracılığı ile amaçlanan amaca yönelik olarak ulaştıklarını, sağladıklarını nicel ve nitel olarak belirten bir kavram olarak ifade edilmiştir” (Benligiray, 2004'den akt. Çöl, 2008: 39). Performans kavramı ile ilgili 3 kapsayıcı fikir şu şekildedir (Widyastuti ve Hidayat, 2018: 102),

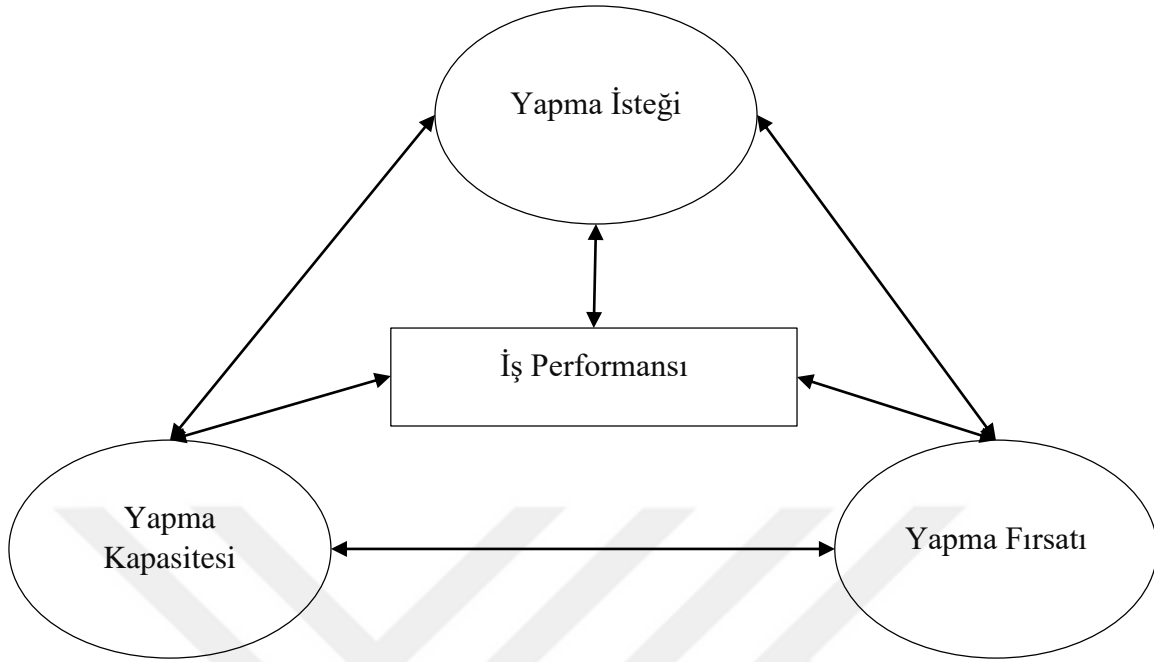
- (1) iş performansı bir sonuç olarak değil, bir davranış veya eylem olarak tanımlanır.
- (2) iş performansı yalnızca kurumsal hedeflerle ilgili davranış içerir.
- (3) iş performansı çok boyutlu bir kavramdır.

Performans bireysel, ekip ve örgüt bağlamında ele alınmış ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Ekip performansı; kişisel performansın dışında ekibi meydana getiren grupların ortak çabalarıyla ve ortaya çıkan işlere dair sonuçlarla ilgili bir kavramdır. Ekip performansında kişilerin ötesinde grup dinamiği, iş bölümü, liderlik ve sosyal yetkinlikler bakımından gruplar irdelenmektedir. Örgütsel performans ise konunun öncelikle işletmelerin amaç ve hedeflerine göre analiz edilmesini gerektirir. Bir başka ifade ile örgütsel performans, amaçlanan çıktılarla gerçek çıktılarının karşılaştırılması ile edinilen sonucu içermektedir (Kıyık Kıcı, 2020: 191). İşletme açısından performans ise iş yapma biçimi veya kalitesi olarak ifade edilmiştir (Amaratunga vd., 2000: 66).

Çalışan performansı yetenek ve motivasyonun ortak bir işlevi olarak tanımlanır (Ambrose ve Kulik, 1999: 231). Bir başka tanımda ise standart bir zaman aralığında sergilenen kişisel performansların oluşturduğu ayrık davranışsal bölümlerin oluşturduğu örgütsel değer bütünü olarak ifade edilmiştir (Motowildo vd., 1997: 71). Çalışan performansı özünde çalışanların yaptıkları veya yapmadıklarıdır. Çalışanların performansları ürettikleri çıktılarının niteliği ve niceliği, zamanlaması, işte bulunma ve işbirliğini içerir (Güngör, 2011: 1511).

Bazı kaynaklarda çalışan performansı ile aynı anlamda kullanılan iş performansı (Çiçek ve Işık, 2019: 702) öz görev davranışları, vatandaşlık davranışları ve üretkenlik karşıtı davranışlar başlıkları altında incelenmiştir. Vatandaşlık performansı, çalışanların temel görevlerinin ötesinde yaptıkları örgütün faaliyetlerini aktif olarak teşvik eden ve güçlendiren verimliliği artıran ekstra davranışları ifade eder. Üretkenlik karşıtı performans, organizasyonun iyi oluşuna zarar veren davranışları ifade eder (Ng ve Feldman, 2009: 91). İş performansı, işi yapma kapasitesi, işi yapma isteği ve işi yapma fırsatının bir işlevi olarak görülebilir. İş yapma kapasitesi kişinin işle ilgili becerilere, yeteneklere, bilgilere ve deneyimlere sahip olma derecesini ifade eder. Çalışan neyi ve nasıl yapacağını bilmedikçe üst seviye bir performans mümkün olamayacaktır. İş yapma fırsatı da performans için bir diğer önemli girdidir. Çalışanlar eski ekipmanlar ve teknolojiden çok modası geçmiş fikirlerden ve yaklaşımlardan dolayı fırsatları kaçırabilirler. İş gerçekleştirme isteğinde ise çalışanın hem işi yapma arzusu hem de çaba gösterme isteğinin seviyesi istenilen iş performansına ulaşmada etkindir (Ivancevich vd., 2013: 111–113).





Şekil 11 İş Performansı Belirleyicileri

Kaynak : (Blumberg ve Pringle, 1982: 565'den uyarlayan Ivancevich vd., 2013: 112)

#### 2.4.2. Çalışan Performansının Boyutları

İş performansı boyutları çeşitli alt boyutlarda incelenmiştir. Bir çalışmada dört alt boyut altında incelenmiştir. Bu boyutlar görev performansı, bağlamsal performans; uyarlanabilir performans; üretken olmayan çalışma davranışıdır (Koopmans vd., 2013: 63). İş performansının çok boyutlu kapsayıcı teorisi açıklanırken başlıca sekiz boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar, işe özgü görev yeterliliği, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, çaba gösterme, kişisel disiplini koruma, ekip ve akran performansını kolaylaştırma, denetleme/liderlik ve yönetim ve idareyi içerir. Fakat bu boyutlar tüm meslekleri açıklamada uygun görülmemiştir. İş performansı kavramı büyük oranda Amerikan askeri kurumlarında yapılan çalışmalar sonucunda iş performansı tüm meslekleri kapsayacak şekilde görev ve bağlamsal performanslar olarak iki alt alanda incelenmiştir (Hattrup vd., 1998: 306–307).

## **Görev Performansı**

Görev performansı direkt olarak teknolojik süreci uygulayarak dolaylı yoldan gerekli hizmet ve ürünleri sağlamak koşulu ile işi yapma sorumluluğuna haiz kişilerin örgütün öz amaçlarına yönelik faaliyetlerinin etkililikleridir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Görev performansı hammaddelerin ürüne ve hizmetlere dönüştürülmesini sağlayan veya örgütün teknik olarak çekirdek amacını sürdürülmesini sağlayan davranışları içerir (Hatstrup vd., 1998: 307). İşe özel görev yeterliliği, teknik yeterlilik, rol içi performans kavramları ile de anılan görev performansı iş miktarı, iş kalitesi ve iş bilgisi gibi verileri içerir (Koopmans vd., 2011: 858).

## **Bağlamsal Performans**

Bağlamsal faaliyetler örgütsel, sosyal ve psikolojik olarak şekillendirici bir rol üstlenerek ve görev aktiviteleri ve süreçler arasında bir katalizör olarak örgüte katkıda bulunurlar (Borman ve Motowidlo, 1997: 100). Bağlamsal performansın genel çerçevesi çok çeşitli şekillerde çizilmeye çalışılmıştır. Genel bir çerçeve oluşturulmuş ve şu boyutları içerdiği ifade edilmiştir. İletişim, çaba, disiplin, kişilerarası davranış ve başkalarına liderlik etme ve geliştirmedir. Daha az sıklıkla kullanılan boyutlar ise şu şekilde sıralanabilir; lanlama, problem çözme, yönetim ve sorumluluk göstermedir (Koopmans vd., 2011: 861–862).

### **2.4.3. Performans Değerleme**

Örgütlerin amaçlarıyla ilgili olarak insanların yaptığı gözlemlenebilir şeyler -yani davranışlar- performans olarak nitelendirilir. Performansı oluşturan davranışlar temsil ettikleri performans seviyesi olarak ölçeklendirilebilirler. Ayrıca bireysel performans davranışları makul çözümler bulma yolunda yeterli olasılıklar sunarlar. İş performansını gösteren tek bir veri, tek bir faktör ya da tek bir şey yoktur. İş performansı çok boyutludur (Campbell vd., 1990: 314). 1970'lerde ve 1980'lerin başında, en sık kullanılan performans ölçüsü diğer finansal ölçüklerin (likidite, gelir artışı vb.) yanı sıra kâr miktarıydı. Yönetim bilimindeki gelişmeler tek bir ölçütün firmanın tüm dinamiklerini ölçemeyeceğini ileri

sürmüştür. İşletmelerin içerisinde bulunduğu karmaşık çevrede performans ölçebilmek için daha karmaşık ve gelişmiş ölçüm sistemlerine ihtiyaç vardır (Pantouvakis, 2011: 12). Finansal göstergeler karlılık, yatırım getirisi, gelir, büyüme oranı, hisse başına kazanç gibi göstergeler iken finansal olmayan göstergeler ise verimlilik, pazar payı, operasyonel hedeflere ulaşma oranı, kurumsal imaj, müşteri memnuniyeti, çalışanların morali ve çalışanların dönüşüm hızı gibi örneklerdir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 802). İş performansı ancak özverili ve çok yönlü olarak değerlendirilebilirse doğru sonuçlara ulaşılabilir. İş ile ilgili davranışlar amaca yönelik konuların gerçekleştirilmesinde destek sağlarlar. En önemlisi mutlak bir değer veya sübjektif bir yargıya dayalı olan iş performansı ölçütleri örgüt performansı ile ilişkili olarak genellenebilir. Çünkü bu tür ölçütler bir dereceye kadar örgütsel performansa yansır (Johari ve Yahya, 2012: 17). Performans değerlemesi yapılırken muadillerine göre yüksek performans gösteren çalışan örgütten yüksek performansının karşılığını alamazsa hayal kırıklığı yaşar ve performansı düşer. Çalışanlardan yüksek verim alabilmek için adil olunmalıdır (Göktaş Kulualp, 2018: 603). Performans değerlendirme, çalışanların şahsi yeterlilik ve potansiyelinin performanslarını iyileştirmelerini amaçlayacak şekilde ele alınan bir süreci ifade eden bir kavramdır (Nickson, 2007: 172). Performans değerlendirme, “örgütün çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına dair bilgi topladığı süreçtir” (Waxın ve Bateman, 2009: 496).

İlk performans değerlendirilmesi milattan sonra 3. Yüzyılda Çin’deki bazı uygulamalara dayandırılmaktadır. Devamında sanayi devrimine kadar İspanya ve Osmanlıda’da performans değerlendirmesine dair bazı uygulamalar gözlenmektedir. Adam Smith’in iş bölümü ile ortaya attığı bazı fikirler Frederick Winslow Taylor’ın düşüncelerine öncülük etmişlerdir (Uysal, 2015: 35–36). Performans bilimsel bir konsept olarak ilk defa 19. yüzyılın sonlarında Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya atılmıştır. Performans fikrinin başarıya ulaşmasının ardından Drucker Amerikan halkının ikinci dünya savaşı esnasında kısa zaman içerisinde Taylor’ın fikirlerini uygulayarak birinci kalite ürünler ürettiklerini ifade etmiştir. Bu sayede Amerika’nın ekonomide güçlerini kanıtlamış ve üretim alanında öncü olan ülkeleri geride bıraktığı görülmüştür (Aksoy ve Yalçınsoy, 2018: 54).

Örgütlerin sahip olduğu değerler içerisinde en fazla önem arz edenlerden birinin insan olarak görüldüğü günümüzde çalışanın ne derece etkin ve başarılı olduğunun

değerlendirilmesi bir o kadar önemlidir. Çalışanlar performans değerlendirmelerinde tüm artıları, eksileri, yeterlilikleri veya yetersizlikleri ile ele alınırlar. Bu şekilde, çalışanların rollerinin gerekliliklerinin ne kadarını sağlayabildikleri tespit edilebilir. Bu değerlendirmeler, çalışanlar için psikolojik olarak bir ihtiyacın karşılığı, örgütler için ise gelecekteki faaliyetleri için bir yol gösterici niteliğindedir (Demir, 2009: 43). Performans değerlemesinde işletmelerin performansa dair verilerini paylaşmakta isteksiz olması ve performans göstergelerindeki karmaşıklık durumu (Dess ve Robinson, 1984: 265–266) sübjektif alternatif göstergeler olan algıya dayalı performans değerlendirmelerinin kabul edilen bir ölçüt olarak görülmesini sağlamıştır. Aynı zamanda çalışan performansının örgüt performansını belirlediği ifade edilmektedir (Šikýř, 2013: 46).

Performans değerlemenin iki ana amacı şu şekilde tanımlanmıştır. İlki çalışanların iş performansı hakkında bilgi edinebilmektir. Bu bilgi yardımı ile çalışanların seçimi ve yerleştirilmesi, kariyerlerinin planlanması, eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri, ücretlerin planlanması, terfiler, işten çıkarmalar ve stratejik yönetime dair kararlar alınabilmektedir. İkincisi ise çalışanlara geri bildirim sağlanabilmesidir. Değerlendirme sonuçları çalışanlar ile paylaşılarak eksiklikleri hakkında bilgi edinmesi ve bu eksikliklerin giderilmesine yönelik yapması gerekenleri uygulaması sağlanır. Bu ana amaçların yanında (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106);

- her çalışanın kendi değerini ve başarısını bilmesini sağlamak,
- çalışanların başarısız yanlarını bilmesini ve bunları düzeltme yollarını aramaya sevk olmasını sağlamak,
- çalışanların çalışma ortamları ve işleri hakkında özgürce fikir beyanı yapabilecekleri ortamın oluşumunu sağlamak,
- yöneticilerin doğru karar verebilmeleri için veri kaynağı olması,
- yöneticiler ve çalışanların iyi ilişkiler kurabilmesi için yardımcı olabilmek gibi alt amaçlar da mevcuttur.

İş performansını değerlendirme uygulamalarında, aşağıdaki kıstaslar dikkate alınmalıdır (Campbell ve Wiernik, 2015: 60–62).

Kendine özgü olan ve azami performans değerlemesi: İşin başarılmasında talimat, işin çokluğu ve aldığı zaman bakımından değerlendirilip normal zamandaki performans ile azami performans fark değerlendirilir.

Performans dinamikleri: Performans durağan bir değer değildir. Dolayısıyla değerlendirme yapılırken eğitim, yaş, hedef belirleme, motivasyonel müdahaleler, duygusal durumların yanında iş arkadaşları veya üretim uygulamaları tarafından yaratılan kısıtlamalar veya fırsatlar gibi durumsal koşullardaki değişiklikler dinamikler göz önünde bulundurulmalıdır.

Kültürler arası performans değerlendirmesi: Örgütler, seviyeler ve sektörler bazında evrensel iş performans modelleri oluşturulmuş olsa da Amerika, Avrupa ve Çin’de yapılan bazı araştırmalar göstermektedir ki performans değerlendirme yapılırken kültürel öğeler de dikkate alınmalıdır.

Performansın dağılım özellikleri: Performans ve sonuçları arasındaki fark incelendiğinde bazı çıktılar çarpıklık gösterebilir. Bununla birlikte diğer çıktılar normal bir dağılım sergileyebilirler. Örnek olarak büyük golf turnuvalarında genelde birkaç golf profesyoneli sıralamaya girmişlerdir. Diğer sporcuların sıralamaya girememiş olması bir çarpıklık yaratırken puanlamaya bakıldığında sonuçların simetrik olduğu görülür.

Örgütler, iş performansını tahmin edilebilir kılmak için kurallar ve prosedürler kullanmalıdırlar. Aynı zamanda potansiyel fırsatlara, problemlere ve olağandışı süreçlere ayak uydurabilmek için çalışanlara bazı yenilikleri yapma iznini de vermelidirler. Kurallar /prosedürler ile yenilik için verilecek izinler arasındaki dengeyi kurmak örgütler açısından önemlidir (Janssen ve Van Yperen, 2004: 370).

Örgütlerde karar süreçlerinin performans sonuçlarına göre yürütülmesi çalışanların zihinlerinde adalet, eşitlik gibi kavramların oluşmasını sağlar (Çakıl ve Güney, 2019: 47). Performans değerlendirme örgütlerde sosyal adaletin varlığına dair bir gösterge, çalışanların değerlendirilme ve eğitim ihtiyaçlarının bir belirleyicisi olarak ifade edilmektedir (Pelit ve Çetin, 2019: 168).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Evren, çalışma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamına giren ortak özellikleri olan üniteler bütünüdür (Ural ve Kılıç, 2006: 31). Araştırma evrenini Balıkesir ve Çanakkale illerinde (TR22 Bölgesi) faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında hizmet veren sağlık personeli oluşturmaktadır. Balıkesir ve Çanakkale illerinde hizmet veren sağlık personeli sayısı yaklaşık 15.000 olarak tespit edilmiştir (TÜİK, 2021).

Örnekleme ise belirlenmiş evren içerisinde belirlenmiş yöntemler kullanılarak seçilen ve seçildiği evreni temsil etme özelliklerine sahip en küçük kümedir (Karasar, 2012: 110). Kolayda örnekleme yöntemi çalışmaya katılmayı kabul eden herkesi yeterli örneklem sayısını karşılayana kadar çalışmaya dâhil etmeyi ifade eder. Ekonomik ve zaman olarak kısıtlılıkları olan çalışmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örnekleme büyüklüğü kritik bir konu olarak değerlendirilmektedir. Çok küçük bir örneklem üzerinde çalışılan popülasyon ile ilgili hataları arttıracak şekilde çok büyük örneklem çalışmanın maliyetini yükseltebilir. Örnekleme boyutu çalışma uygulanabilirliğinden etkilenir. Uygulanabilirlik kaynakları, zaman ve yeterli sayıda uygulama biriminin ulaşılabilir olmasını içerir (Rangaswamy, 1995: 220). Çalışmanın uygulandığı dönemde pandemi sürecinin devam ediyor olması sağlık çalışanlarına ulaşmayı zorlaştırmıştır. Sağlık çalışanlarına 490 adet anket iletilmiş 390 adet geri dönüş sağlanmıştır. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %79'dur. Toplanan anketler incelenmiş ve uygun doldurulmuş 376 anket çalışmaya dahil edilmiştir.

Temsil bakımından olması gereken örneklem büyüklüklerini gösteren tablo incelendiğinde yeterli örneklem sayısına ulaşıldığı görülmektedir (Sekaran, 2007: 294).

Tablo 2

Evren-Örneklem Tablosu

Evren	Örneklem
2000	322
6000	361
10000	370
15000	375
40000	380
100000	384

*Kaynak: (Sekaran, 2007, s. 294)*

Shirsavar ve arkadaşlarının araştırmalarında kullanılan bir diğer teknikte ise örneklem büyüklüğü aşağıda yer alan formül ile incelenmiştir (Shirsavar vd., 2012: 456). Bu formüle göre;

örneklem sayısı = n

anket formunda sunulan soru sayısı = q olarak belirlenmiştir.

Örneklem Formülü:  $5q \leq n \leq 15q$

Araştırmamızın ifadeleri tanımlayıcı ifadeler çıkarıldıktan sonra 32 olarak görölmektedir. Araştırmamızın gerektirdiği örneklem büyüklüğü formül uygulaması ile 160 ile 480 arasında olmalıdır. Buna göre 376 adet anket verisi ile elde edilen örneklem yeterli büyüklüktedir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Anket; “cevaplayıcılardan çeşitli konularda, planlı, standart olarak bilgi almak için geliştirilmiş olan, bilhassa epidemiyolojik ve sosyolojik araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntemdir” (Oğur ve Tekbaş, 2003: 336). Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel (kantitatif) tekniklerden anket tekniği kullanılmıştır. Anket sağlık kurumlarında içsel

pazarlama, iş tatmini, algılanan örgütsel destek, çalışan performansı ve demografik verileri toplamak amacı ile düzenlenmiştir.

Çalışmanın yapıldığı dönem itibari ile süregelen pandemi sürecinde yüz yüze görüşmeler kısıtlı olarak yapılabildiğinden anket hem internet ortamında hem de basılı olarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler birleştirilmiştir. Sağlık personelleri ile iletişime geçilerek uygun gördükleri anket biçimi ulaştırılmış ve geri dönüş sağlanmıştır. Anket uygulaması 2021 Ocak- 2021 Haziran arasında gerçekleştirilmiştir.

Anket beş başlık altında toplanmıştır. Birinci kısımda cevaplayıcılara dair demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, hizmet kolundaki çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi), ikinci kısımda içsel pazarlama, üçüncü kısımda iş tatmini, dördüncü kısımda algılanan örgütsel destek ve beşinci kısımda çalışan performansı ifadeleri yer almaktadır. Anket formundaki ifadeler 5’li likert yöntemi kullanılarak sorulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum).

### **İçsel Pazarlama**

İçsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek için Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen 15 ifade kullanılmıştır. İçsel pazarlama ölçeği Foreman ve Money tarafından gelişim, vizyon geliştirme ve ödüllendirme olmak üzere 3 alt boyutta incelenmiştir. Ölçek ifadeleri Çoban (2017)’in doktora tezinden alınmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı Çoban (2017) tarafından 0,93, Ocak ve Yavuzalp Marangoz (2019) tarafından 0,97 bulunmuştur. (örnek ifade; “Bu kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür”).

### **İş Tatmini**

İş tatmini ölçeği olarak alanyazında en yaygın kullanılan ölçeklerden Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyutlu ve 5 ifadelidir. Ölçek ifadeleri Karaalioğlu (2019)’nun doktora tezinden alınmıştır. Steyn ve Vawda (2014) ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını 0,84 olarak bulurken ölçeğin



Türkçe uyarlamasını yapan Şeşen ve Basım (2010) ise 0,78 olarak hesaplamışlardır. (örnek ifade; “İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.”).

### **Algılanan Örgütsel Destek**

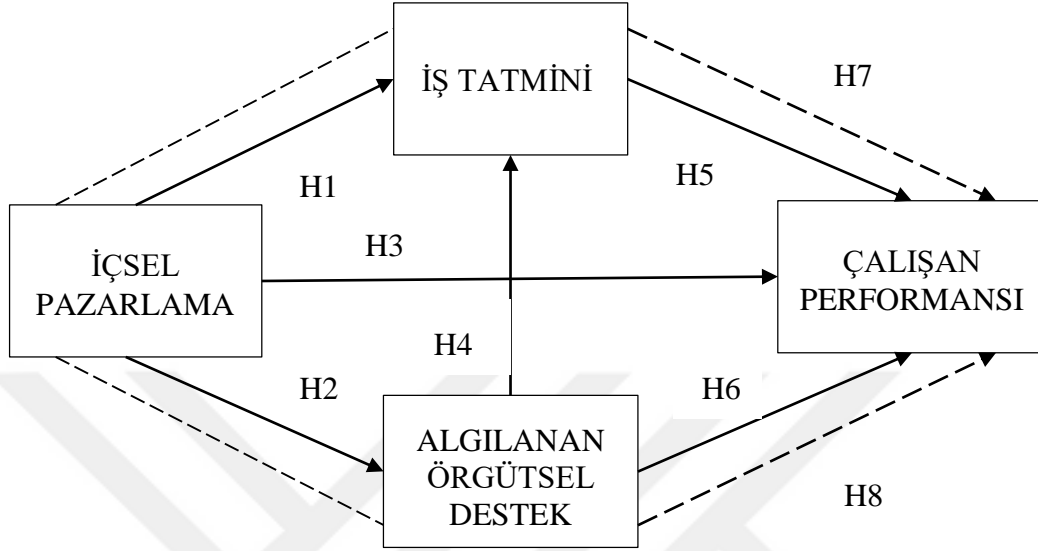
Algılanan örgütsel destek düzeyini ölçmek amacıyla Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen 36 ifadeli ölçeğin Eisenberger vd. (1997) tarafından oluşturulan 8 ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. Kısaltılmış versiyon tek boyutlu olarak oluşturulmuş ve çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçek Doğru (2016)'nun doktora tezinden alınmıştır. Ölçek ifadelerinden 4 tanesi (2,3,5,7) ters kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını Gab Allah (2021) çalışmasında 0,93, İmamoğlu ve Turan (2019) ise 0,855 olarak bulmuşlardır. (örnek ifade; “Çalıştığım kurum benim işteki genel memnuniyetimi önemsemektedir.”).

### **Çalışan Performansı**

Çalışan performansının ölçülebilmesi için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulan ve Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçeği Türkçe'ye Çöl (2008) uyarlamıştır. Ölçek ifadeleri Tutar ve Altınöz (2010)'ün makalesinden alınmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını Akın (2019) 0,882, Bahar ve Minga (2019) ise 0,82 olarak izlemişlerdir. (örnek ifade; “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.”).

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın amacına yönelik geliştirilen model ve hipotezler aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 12 Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 12’de sunulmuştur. Bu model, literatürde yer alan teorik ve uygulamalı çalışmaların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, daha önce yapılan araştırmalarda incelenmiş, ancak bir bütün olarak incelenmemiştir. Bu nedenle, oluşturulan bu model özgünlüğü açısından önemlidir.

İşler ve Özdemir (2010) tarafından yapılan bir çalışmada Isparta il merkezindeki hastanelerde çalışan 254 sağlık personeli üzerinde içsel pazarlama boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. İçsel pazarlama alt boyutları olarak değerlendirilen katma değer yönetimi ve vizyon geliştirme boyutlarının her ikisinin de iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Chang ve Chang (2007) Güney Tayvan’daki iki tıp merkezinde çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelenmiştir. 300 anket verisi ile yaptığı analizler sonucunda içsel pazarlamanın iş

tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde, aynı zamanda iş tatmininin de örgütsel destek üzerinde etkileri tespit edilmiştir. Çalışma sonunda şu öneride bulunulmuştur. Hastane işletmesinin uygun şekilde yapılabilmesi hemşirelerin aktif katılımına bağlıdır. Hemşirelik yeteneğinin geliştirilmesi fazla zaman ve maliyet gerektirdiğinden hemşireleri elde tutmanın son derece önemli olduğu bunu sağlamak için ise hemşirelerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği ifade edilmektedir.

Iliopoulos ve Priporas (2011) tarafından Kuzey Yunanistan'daki üç hastanede gerçekleştirilen çalışmaya doktor, hemşire ve paramedikler katılmıştır. 450 kişinin dâhil edildiği çalışma sonucunda içsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Sağlık sektörü hizmet alan kişilerin sağlıklarının ve hatta hayatlarının tehlikede olduğu bir sektör olduğundan hastalarla sık etkileşimi gerektiren yoğun emeğe dayalı bir alandır. Bu nedenle personelin memnun edilmesinin bir zorunluluk olduğu hastane yöneticilerine ve Sağlık Bakanlığına öneri olarak sunulmuştur.

Hung (2012) Tayvan'daki 45 ilkokulda görev yapan 521 öğretmen üzerinde uyguladığı çalışmada içsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde etkisinin yanında, iş tatmininin içsel pazarlamanın okul etkinliği üzerindeki etkisinde aracılık etkisi olduğunu da gözlemlemiştir.

Baran ve Arabelen (2017) İzmir'deki konteyner hat gemi acentelerinin ofis çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarında anket uygulaması yapmışlar ve 143 kullanılabilir ankete ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda içsel pazarlamanın (gelişim, vizyon/ iletişim, ve ödüllendirme sistemi) iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu görülmüştür. İlgili organizasyonlara sonuçlarla ilişkili bazı önerilerde bulunulmuştur.

Chiu, Cho ve Won (2014) Taipei kentindeki spor merkezlerinde yaptıkları çalışmada içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. 261 anketin kullanıldığı çalışmada içsel pazarlamanın beş alt boyutlu bir ölçeği kullanılmıştır. İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Edinilen bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Santos ve Gonçalves (2018) tarafından yapılan çalışmada içsel pazarlama, algılanan örgütsel destek ve organizasyon kültürü kavramları ile bir model oluşturulmuştur. Portekiz’de kamu yükseköğretim kurumlarında çalışan 635 personele uygulanmıştır. İçsel pazarlamanın ve organizasyon kültürü destek boyutunun algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir.

Piercy ve arkadaşları (2006) 214 satış elemanı üzerinde yaptığı çalışmada satış yöneticilerinin davranış kontrolleri, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve satış elemanlarının rol içi davranış performansları ile bir model oluşturulmuştur. Satış yöneticilerinin davranış kontrolleri satış elemanlarının izlenmesini, kontrolünü, faaliyetlerinin yönetimini, yeteneklerinin geliştirilmesini, karmaşık performans değerlendirmesini ve ödüllendirmeyi içeren bir kavramdır. Bu unsurları içsel pazarlamanın da içermesi bakımından etki sonuçları önem arz etmektedir. Sonuçlar davranış kontrollerinin algılanan örgütsel desteğin üzerinde önemli bir öncüllük rolü olduğunu göstermiştir.

Karanges ve arkadaşlarının (2014) Avustralya’da 50’den fazla çalışanı olan işletmelerde görev alan üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirdikleri bir çalışmada algılanan destek ve özdeşleşme gibi sosyal faktörlerin, içsel iletişim ve katılım arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını araştırmışlardır. Algılanan örgütsel ve yönetsel desteğin içsel iletişimin çalışan tutkunluğu üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca içsel iletişimin ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütleriyle özdeşleşme yeteneklerini etkileyeceği bunun da çalışan tutkunluğu üzerinde bir açıklayıcılığa sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşmenin çalışanın profesyonel iş yaşantısına ve tutkunluğuna olan etkisi bakımından içsel pazarlamanın bir unsuru olan içsel iletişim ve algılanan örgütsel destek önem arz etmektedir. Edinilen bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>2</sub>: İçsel pazarlamanın algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Amangala ve Wali (2013) evren olarak Nijerya havacılık sektöründeki tüm hizmetişletmelerini tüm çalışanlarını seçtikleri çalışmalarında 126 veri üzerinden analizlerini gerçekleştirmişlerdir. İçsel pazarlama tutundurması ve ödül sistemi alt boyutları ile ele aldıkları içsel pazarlama her iki alt boyutu ile çalışan performansı üzerinde etki göstermiştir. İçsel pazarlama stratejilerinin çalışanların motivasyonunu artırma yoluyla üreticiliklerinde de bir artış sağladığını gözlemlenmiştir. Buna göre kurumlara ve yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

Chiu, Won ve Bae (2019)'nin Taipei belediyesine ait 12 spor merkezinde yapısal eşitlik modellemesi kullanarak yaptıkları bir çalışmada içsel pazarlamanın iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonuç kısmında algılanan örgütsel destek, destek desteği ve/veya yönetim tarafından belirlenen değerler, çalışanların iş performansını artırmada en önemli itici güçler olmakla birlikte, içsel pazarlamaya ilişkin faaliyetler eğitim/öğretim ve iç iletişim sistemini içeren insan kaynakları uygulamalarıyla da desteklenmeli önerisi yapılmıştır.

Magatef ve Momani (2016) tarafından Ürdün'deki özel hastane çalışanları üzerinde uygulanan çalışmada içsel pazarlama kavramı içsel eğitim, organizasyon kültürü, iç iletişim, motivasyon ve ödüller, güçlendirme alt boyutları ile çalışan performansı ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel kültür ve motivasyon ve ödüller alt boyutları ile çalışan performansı arasında etki olduğu sonucu görülmüştür.

Yılman ve Çam (2020) altın mücevherat sektöründe faaliyet gösteren 3 önemli firmada yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlama faaliyetlerinin satış personeli performansı ve ön hazırlık performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İçsel pazarlamanın personel ve ön hazırlık performansları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak içsel pazarlama anlayışının başlıca unsuru olan çalışanı iç müşteri olarak görmenin firma performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu dolayısıyla içsel pazarlama uygulamalarının işletmenin sürdürülebilirliği ve stratejik karar alma yetisi açısından önemli olduğu ifade edilmiştir. İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinin ötesinde örgüt performansı üzerinde de olumlu etkisi olduğu gözlenmiştir.

Ergün (2013) bir ildeki kamu ve özel hastanelerde çalışan 300 kişi üzerinde yaptığı çalışmada içsel pazarlamanın hastane performansı üzerinde etkisi olduğu izlenmiştir. Örgüt performansını ekonomik ve insan kaynaklı iki başlık altında incelendiğini ifade edilmiştir. Buna göre içsel pazarlamanın çalışan performansını etkilediği gibi örgüt performansına da olumlu etkileri olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde Zaman ve arkadaşları (2012) da Pakistan'ın önde gelen 12 bankasında yaptıkları araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının bankaların performansında olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşımlardır. Edinilen bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>3</sub>: İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Donald, Hlanganipai ve Richard (2016)'ın Güney Afrika yükseköğrenim kurumlarından 302 akademik personelin katkı sağladığı çalışmalarında algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kullanıldığı bir model oluşturulmuştur. Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisi ortaya koyulmuştur.

Claudia (2018) araştırma evrenini Lambung Mangkurat Üniversitesi'nde istihdam edilen tüm kadrolu öğretim üyeleri olarak belirlemiştir. Algılanan örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerini içeren bir model oluşturulmuştur. PLS (kısmi en küçük kareler) yöntemi ile yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisi gözlenmiştir. Algılanan örgütsel desteğin öğretim üyelerinin sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, performans-ödül beklentilerinin yükseltilmesi ve gerektiğinde yardım alınabileceğinin gösterilmesi aracılığı ile iş tatminine destek olacağı görüşü belirtilmiştir.

Mainardes, Rodrigues ve Teixeira (2019) 355 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinin yanında modellerine dâhil ettikleri içsel pazarlamanın çalışan tatminine etkisini de analiz sonuçlarında izlemişleridir. Yapmış oldukları aracılık testinde ise psikolojik ödül ve finansal ödül faktörlerinin iş tatminine olan etkisinde içsel pazarlamanın aracılık rolü olduğunu da gözlemlemiştir.

Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) Ankara’da faaliyet gösteren bir yazılım işletmesinde yaptıkları çalışmalarında 348 veri elde etmişlerdir. Algılanan örgütsel destek, iş tatmini, iş performansı, gelişim kültürü ve güven ölçeklerini içeren bir model oluşturulmuştur. Sonuçlara göre iş tatminini iş performansını, algılanan örgütsel destek ise hem iş tatmini hem de iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Çolakoğlu, Çulha ve Atay (2010) Bodrum’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etki ve aracılık değerlerini incelemişleridir. Algılanan örgütsel desteğin iş performansının % 32.6 sını açıkladığını gören araştırmacılar pozitif yönlü ilişkiyi ifade etmişleridir. Sonuç kısmında çalışanların örgütsel desteği algıladıklarında bireysel performanslarının artacağı gibi örgütsel etkinliğe de katkıda bulunacaklarına dair anlatımları literatür desteği ile açıklamışlardır. Edinilen bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>4</sub>: Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Al-Ahmadi (2009) Riyad bölgesinde rastgele seçilmiş olan 15 hastanede çalışan 923 hemşire ile yapmış olduğu çalışmada iş tatmininin hemşirelerin performansları üzerinde güçlü etkisi olduğunu görmüştür. Aynı zamanda deneyim, uyruk, cinsiyet ve medeni durum gibi bazı kişisel faktörlerin de iş performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğu izlenirken eğitim düzeyinin performansla ilişkisi olumsuzdur.

Karaalioglu ve Karabulut (2019) İstanbul’da enerji sektöründe faaliyet gösteren 7 şirkette gerçekleştirdikleri çalışmada iş tatmini, performans ve algılanan örgütsel desteğin bulunduğu bir model kurmuşlardır. Yol analizi sonuçlarına göre iş tatmininin performans üzerindeki pozitif etkisi gözlenmiştir. Bu sonucun yansira algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve algılanan örgütsel desteğin performans üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık rolü üzerindeki etkisi de bulgular kısmında belirtilmiştir. Sonuç kısmında yöneticilerin çalışanlara iyi düzenlenmiş ödül sistemleri, eğitim fırsatları, çalışanların sorumlulukları üzerinde daha fazla kontrol yetkisi verdiklerinde çalışanların örgütsel destek algılarının artacağı ifade edilmiştir. Edinilen bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>5</sub>: İş tatmininin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Muse ve Stamper (2007) büyük bir üretim işletmesinde çalışan 263 yönetici ile yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin hem görev hem de bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda kurmuş oldukları aracılık modelinde algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisini de gözlemlemişlerdir.

Miao ve Kim (2010) Çin çelik endüstrisinde faaliyet gösteren iki firmada yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve performansın bulunduğu bir model oluşturmuştur. Algılanan örgütsel desteğin rol içi davranış ve ekstra rol davranışı üzerinde etkisi gözlenmiştir. Ayrıca iş tatmininin de bu değişkenler üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Dolayısıyla her iki değişkenin de çalışan performansı üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisi Çin ile batı ülkelerinin kültürü bağlamında değerlendirilmiş ve Çin’de algılanan örgütsel desteğin daha etkin olduğu ileri sürülmüştür.

Du, Zhang ve Tekleab (2018) Çin’in kuzeydoğusundaki üç üretim işletmesinde bir çalışma yürütmüşlerdir. Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı (rol içi davranış) üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca iş yükü ile algılanan örgütsel destek arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucu da bulgularda belirtilmiştir. Edinilen bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>6</sub>: Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Eşitti ve Buluk (2018) Antalya ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına uyguladıkları anket çalışmasında içsel pazarlama, iş tatmini ve iş performansı ölçeklerini kullanmışlardır. İçsel pazarlama katma değer yönetimi ve vizyon geliştirme alt boyutları ile iş tatmini ise iletişim ve bütünlük, terfi, amirler, işin doğası (fiziksel olmayan faktörler), işin doğası (fiziksel faktörler), ücret ve ek imkânlar, özgürlük ve yönetim alt boyutları ile incelenirken iş performansı tek boyut olarak ele alınmıştır. Uygulanan yapısal eşitlik analizi sonucunda içsel pazarlamanın iş tatmini ve iş performansı, iş tatmininin iş performansı üzerindeki direkt etkisi görülmüştür. Ayrıca içsel pazarlamanın iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi de gözlenmiştir. Araştırmanın sonuç



kısımında konaklama işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetleri unsurlarının uygulanmasının çalışanların iş performansını artırdığı, bunun ise çalışanların iş performansları ve iş tatminleri üzerinde etkili olduğu yorumu yapılmıştır. Edinilen bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H7: İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır

Gillet ve arkadaşları (2013) Fransa'nın kuzey batısında görev yapan 323 hemşire ile yaptıkları çalışmalarında kurdukları hipotezlerden ikisinde algılanan işlemsel adaletin ve yönetici özerklik desteğinin performansa etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini incelemişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin hem işlemsel adalet hem de yönetici özerklik desteğinin iş performansına etkisinde aracılık etkisi olduğu gözlenmiştir. Yeniçeri, Çinar ve Aydın (2020) araştırmalarında bir büyükşehir belediyesinde çalışan 292 personele uygulanan anketler değerlendirmeye almışlardır. İçsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel adalet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İçsel pazarlama ödül ve motivasyon, etkili iletişim, çalışan gelişimi alt boyutlarında incelenmiş ve içsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğunu saptamışlardır. Aynı zamanda içsel pazarlamanın tüm alt boyutlarının örgütsel adalet üzerinde de anlamlı etkisi görülmüştür. İçsel pazarlamanın örgütsel adalet üzerindeki etkisinin yanında algılanan örgütsel desteğin de işlemsel adalet aracılık etkisi de göz önünde bulundurularak hipotez geliştirilmiştir.

Nawaz ve Ansari (2017) çalışan stresi ve iş performansı etkisinde algılanan örgütsel destek aracılığını Okara kentindeki banka çalışanları ile gerçekleştirdikleri çalışmada incelemişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin çalışan stresi ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu gözlenmiştir. Sonuç kısmında gerektiğinde alınan yardım veya destek anlamında algılanan örgütsel desteğin çalışanların ortaya koydukları çıktıyı arttırırken aşırı eforu azalttığı ifade edilmiştir. İş yaşamlarında yüksek örgütsel destek algılayan çalışanlar, yoğun iş stresine rağmen rol içi ve rol dışı görevlerini çok iyi yerine getirmişlerdir. Yıldız (2021) stres oluşumuna sebep olan bir kavram olarak mobbingin içsel pazarlama ile negatif ilişkisini ortaya koymuştur. Buna göre içsel pazarlamanın iş performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü incelenecektir. Edinilen bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>8</sub>: İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulguları başlığında demografik veriler ile normallik, faktör, korelasyon, yol analizi ve aracılık analizleri yapılmış sonuçları ifade edilmiştir.

#### 4.1. Demografik Veriler

Örneklemden elde edilen demografik veriler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, hizmet kolundaki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresidir. Her değişken için frekans (sıklık) ve yüzde değerleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3 Demografik Veriler

Değişken	Katılımcı Sayısı (n)	Katılımcı Yüzdesi (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	212	56,4
Erkek	164	43,6
Toplam	376	100
<b>Yaş</b>		
18-25	79	21,0
25-35	165	43,9
35-50	132	35,1
Toplam	376	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	111	29,5
Önlisans	97	25,8
Lisans	141	37,5

Tablo 3'ün Devamı

Lisansüstü	27	7,2
Toplam	376	100
<b>Statü</b>		
Yönetici Olmayan	271	72,1
Yönetici	105	27,9
Toplam	376	100
<b>Hizmet Kolunda Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	142	37,8
5-10 yıl	87	23,1
10 yıl ve üzeri	147	39,1
Toplam	376	100
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
0-5 yıl	118	31,4
5-10 yıl	134	35,6
10 yıl ve üzeri	124	33,0
Toplam	376	100

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet dağılımları 212 (% 56,4) kadın, 164 (% 43,6) erkek olarak görülmüştür. Yaş dağılımları 18-25 yaş arası 79 (% 21,0), 25-35 yaş arası 165 (% 43,9), 35-50 yaş arası 312 (% 35,1) kişi olarak görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumları lise mezunu 111 (% 29,5), önlisans mezunu 97 (% 25,8), lisans mezunu 141 (% 37,5), lisansüstü mezunu ise 27 (% 7,2) kişidir. Statü durumu sorusuna ise çalışanların 271 (% 72,1)'i yönetici olmadığını, 105 (% 27,9)'i ise yönetici olduğunu belirtmiştir. Sağlık çalışanlarının 142 (% 37,8)'si 0-5 yıl, 87 (% 23,1)'si 5-10 yıl, 147 (% 39,1)'si 10 yıl ve üzeri deneyime sahip kişilerdir. Çalışanların hâlihazırda hizmet verdikleri kurumda çalışma süreleri ise 118 (% 31,4) kişi 0-5 yıl, 134 (% 35,6) kişi 5-10 yıl, 124 (% 33,0) kişi 10 yıl ve daha fazla olarak izlenmiştir.

Tablo 4

Katılımcıların Değişkenlere Dair İfadelere Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri

Değişken	Standart Sapma	Ortalama
İçsel Pazarlama	0,57	3,50
İş Tatmini	1,07	3,38
Algılanan Örgütsel Destek	0,57	3,50
Çalışan Performansı	0,92	4,01

Değişkenlerle ilgili ifadeler verilen cevaplar incelendiğinde ortalama değerler içsel pazarlama ifadeleri 3,50, iş tatmini 3,38, algılanan örgütsel destek 3,50 ve çalışan performansı 4,01 olarak görülmüştür. Buna göre en yüksek ortalama algılanan örgütsel destek değişkeninde izlenirken en düşük ortalama ise iş tatmini değişkeninde görülmektedir. Genel olarak değişkenlerin ortalamalarının yüksek seviyede olduğu ifade edilebilir.

## 4.2. İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında oluşturulan varsayımları test etmek amacıyla SPSS 22,0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 22,0), SPSS Process eklentisi v3,5 ve AMOS 23,0 (Analysis of Moment Structures) paket programları kullanılmıştır. Sağlanan verileri analiz edebilmek için normallik testi, güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, yol analizi ve aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

### 4.2.1. Normallik Testleri

Çalışma verilerinin parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Veri setinin normallik gösterip göstermediğinin kontrolü çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) göstergeleri aracılığı ile değerlendirilmiştir. Normal dağılımdan sapma oranını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerinin olması gereken aralık ile ilgili yazında farklı öngörüler mevcuttur. Bazı çalışmalarda parametrik testlerin uygulanabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  olması gerektiği ifade edilirken (Kalaycı, 2009), West vd. göre ise basıklık değeri  $\pm 2$ , çarpıklık değeri ise  $\pm 7$  olmalıdır (West vd., 1995). Tablo 5 'de görüldüğü üzere

ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri normallik yeterliliklerini sağlayarak parametrik testlere uygundur.

Tablo 5

Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İP 1	-0,040	-0,855
İP 2	-0,687	-0,486
İP 3	-0,468	-0,906
İP 4	-0,477	-0,810
İP 5	-0,892	-0,042
İP 6	-0,588	-0,615
İP 7	-0,787	-0,198
İP 8	-0,037	-1,239
İP 9	-0,091	-1,158
İP 10	-0,428	-0,869
İP 11	-0,569	-0,680
İP 12	-0,185	-1,234
İP 13	-0,531	-0,679
İP 14	-0,204	-1,093
İP 15	-0,279	-1,039
İT 1	-0,092	-1,177
İT 2	-0,573	-0,660
İT 3	-0,563	-0,485
İT 4	-0,622	-0,526
İT 5	-0,519	-0,860
AÖD 1	-0,165	-0,912
AÖD 2	-0,796	-0,057
AÖD 3	-0,646	0,110
AÖD 4	-0,230	-0,661
AÖD 5	-0,708	-0,076
AÖD 6	-0,068	-0,881
AÖD 7	-0,730	0,259
AÖD 8	-0,040	-0,855
ÇP 1	-1,677	2,989
ÇP 2	-1,331	1,826
ÇP 3	-1,399	2,004
ÇP 4	-1,372	1,891

#### 4.2.2. Güvenilirlik Analizleri

“Bir ölçüm aracının benzer koşullarda benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlar vermesi durumu güvenilirlik olarak ifade edilir” (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016: 291). Güvenilirlik analizi ise “herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler

üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önleme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılan analizdir” (Ural ve Kılıç, 2006: 286).

Güvenilirlik hesaplamak için yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri Lee J. Cronbach tarafından geliştirilen ve ölçek iç tutarlılığını test eden cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayısı yöntemidir. Cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayısı çok sorulu ölçek sorularının uyumunun derecesini gösterir ve 0 ile 1 arasında değer alır. Katsayının 1'e yaklaşması uyumun artışı ifade eder (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 291).

Cronbach alpha katsayısının (Nakip, 2006: 145) ;

- 0,01–0,20 arasında olması ölçeğin hiç güvenilir olmadığını,
- 0,21–0,40 arasında olması güvenilir olmadığını,
- 0,41–0,60 arasında olması nispeten güvenilir olduğunu,
- 0,61–0,80 arasında olması güvenilir olduğunu,
- 0,81–1,00 arasında olması ise çok güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin cronbach alpha değerleri tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6

Cronbach Alpha Değerleri

	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
İçsel Pazarlama	0,962
İş Tatmini	0,913
Algılanan Örgütsel Destek	0,913
Çalışan Performansı	0,947

Çalışmada kullanılan ölçeklerin cronbach alpha katsayıları test edilmiş ve Tablo 6'da görüldüğü gibi tüm ölçeklerin cronbach alpha katsayıları 0,90 üzerindedir. Dolayısıyla ölçeklerin iç tutarlılık açısından çok güvenilir seviyede olduğu ifade edilebilir.

### 4.2.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

“Açıklayıcı faktör analizi (AFA), değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir.” Sosyal bilimlerde araştırmacılar genellikle doğrudan ölçülemeyen gizil (lanent) değişkenler ile ilgilenmektedirler. Örneğin; demografik özellikler ve marka bağımlılığı gibi kavramları doğrudan ölçebilmek olası değildir. Bunun yerine bu kavramların temelini oluşturan veya bu kavramları açıklayan çok sayıda farklı değişkenler ile ölçülebilir. Bu sayede arka planda yer alan gizil değişkenler tespit edilmeye çalışılır (İslamoğlu ve Alınçık, 2016: 415).

Ölçeklerin faktör analizleri yapılmadan önce faktör analizi için uygunluğunun belirlenmesi için KMO ve Bartlett küresellik testi uygulanır. KMO katsayısının 0.5’den büyük olması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir (Field, 2000: 456). Örneklemin elde edildiği kitlelerin varyanslarının eşitliğini kontrol eden Barlett testinin ise anlamlı olması gerekmektedir (Barlett, 1950: 77–85; Kuş ve Keskin, 2008: 78). Faktör analizi sonuçlarında faktör yüklerinin en az % 50 olması her maddenin ölçek ile olan ilişkisinin gücünün yeterli olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010: 707).

Tablo 7

İçsel Pazarlamaya İlişkin KMO ve Bartlett’in Küresellik Testi Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği</b>	0,946
<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	4972,4
<b>Bartlett Testi</b>	<b>df (Serbestlik Derecesi)</b> 91
	<b>Significance (Anlamlılık)</b> 0,001

İçsel pazarlama ölçeğinin KMO değeri 0,946 olarak saptanmıştır. İçsel pazarlama ölçeği için gerçekleştirilen Barlett testi sonucunda ( $p=0,001$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizinin yapılması için uygun olduğu belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi için varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğe dair elde edilen toplam açıklanan varyans % 74,211’dir. Ölçeğe ilişkin faktör yapısı aşağıda Tablo 8’de sunulmuştur.



Tablo 8

## İçsel Pazarlama Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Özdeğer	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Rotasyon Sonrası Açıklanan Varyans (%)
Eğitim-Vizyon	2		0,855		
	7		0,813		
	5		0,807		
	3		0,784		
	1	9,156	0,779	65,401	44,022
	6		0,777		
	4		0,715		
	11		0,714		
Ödüllandirme	13		0,691		
	8		0,817		
	9		0,878		
	12	1,233	0,895	8,810	30,189
	14		0,651		
	15		0,630		

İçsel pazarlama uygulamalarına yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 10 numaralı soruda binişiklik sorunu olduğu gözlenmiştir. Bu soru analizden çıkartılarak faktör analizi yinelenmiştir. Elde edilen sonuçlar içsel pazarlama ölçeğinin iki alt boyuta ayrıldığını göstermiştir. Faktör yüklerinin tamamının 0,50 üzerinde olduğu görülmüştür. Boyutlar ifade incelemeleri yapıldıktan sonra 1,2,3,4,5,6,7,11,13 numaralı ifadeler eğitim-vizyon ve 8,9,12,14,15 numaralı ifadeler ödüllendirme olarak adlandırılmıştır. Literatürde içsel

pazarlama çalışmaları incelendiğinde benzer şekilde içsel pazarlama uygulaması ifadelerinin seçilen örnekleme göre boyutlandırılarak iki boyut altında toplandığı görülmüştür (İşler ve Özdemir, 2010; Yüce ve Kavak, 2017).

Tablo 9

İş Tatminine İlişkin KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği</b>	0,885
<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	1424,5
<b>Bartlett Testi</b>	<b>df (Serbestlik Derecesi)</b> 10
	<b>Significance (Anlamlılık)</b> 0,001

İş tatmini ölçeğinin KMO değeri 0,885'dir. Ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen Bartlett testi sonucunda ( $p=0.001$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi gerçekleştirebilmek için yeterli düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi için varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucunda değişkenin toplam açıklanan varyansı % 75.208 olarak saptanmıştır. Ölçeğe ilişkin faktör yapısı aşağıda Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<b>Faktör</b>	<b>Madde</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
İş Tatmini	3	3,760	0,933	75,208
	2		0,907	
	4		0,899	
	5		0,838	
	1		0,746	

İş tatminine yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda iş tatmini ölçeği için öngörülen tek boyutlu yapı doğrulanmıştır. Tüm faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu, buna göre de yapı geçerliliğinin ortaya koyulduğu ifade edilmiştir.

Tablo 11

Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği</b>	0,901
<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	2064,7
<b>Bartlett Testi</b>	<b>df (Serbestlik Derecesi)</b> 28
	<b>Significance (Anlamlılık)</b> 0,001

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin KMO değeri 0,901'dir. Algılanan örgütsel destek ölçeği için yapılan Bartlett testi sonucunda ( $p=0,001$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizinin yapılması için uygun olduğu belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi için varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucunda değişkenin toplam açıklanan varyansı %62,657'dir. Ölçeğe ilişkin faktör yapısı aşağıda Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Özdeğer	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)
Algılanan Örgütsel Destek	7	5,005	0,835	62,567
	6		0,822	
	8		0,819	
	5		0,816	
	2		0,769	
	3		0,766	
	1		0,761	
	4		0,735	

Algılanan örgütsel desteğe yönelik yapılan faktör analizi sonucunda algılanan örgütsel destek ölçeği için öngörülen tek boyutlu yapı doğrulanmıştır. Tüm faktör yüklerinin

0,50 değerinin üzerinde olduğu, buna göre de yapı geğerliliğinin ortaya koyulduğu grlmektedir.

Tablo 13

Çalışan Performansına İlişkin KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin rneklem Yeterliliği</b>	0,780
<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	1139,4
<b>Bartlett Testi</b>	<b>df (Serbestlik Derecesi)</b> 28
	<b>Significance (Anlamlılık)</b> 0,001

Çalışan performansı leğine ilişkin elde edilen KMO değeri 0,780'dir. Barlett testi sonucunda ( $p=0,001$ ) rnek büyüklüğünün faktör analizinin yapılması için uygun olduğu görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizi için varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçeğin toplam açıklanan varyansı %86,197'dir. Ölçeğe ilişkin faktör yapısı aşağıda Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14

Çalışan Performansı leği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<b>Faktör</b>	<b>Madde</b>	<b>zdeğer</b>	<b>Faktör Yükü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
Çalışan Performansı	1	3,448	0,937	86,197
	2		0,930	
	3		0,930	
	4		0,916	

#### 4.2.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizinin (AFA) bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir. AFA veri temelindeki yapıyı değerlendirir. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurabilmek için gereken bilginin sağlanmasına çalışır. DFA ise belirlenmiş

olan faktörler arasında ilişki düzeyinin yeter seviyede olduğunu veya olmadığını, değişkenlerin faktörler ile ilişkilerini, faktör bağımsızlığını ve model açıklamadaki yeterliliğini test etmek için kullanılır. Test araçlarının yapı geçerliliği, psikometrik değerlendirmesi, ölçüm değişmezliği, metot etkilerini hesaplamak amacıyla DFA'dan yararlanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013: 212).

DFA genellikle uyarlama araştırmalarında tercih edilmektedir. Ancak DFA'nın sadece uyarlama çalışmalarında tercih edilmesi birtakım sorunlara yol açmaktadır. Örnek olarak, araştırma bir uyarlama çalışması ise çeviriden kaynaklanan bazı sorunları barındırıyor olsa öncelikli olarak DFA kullanımını gerçekte olan durumdan farklı bir başka sonucu ortaya çıkarabilir. Bu sonuç modelin yanlış uyum değerleri göstermesine yol açabilir. Bunun yanında aynı veri seti birden fazla DFA modeli ile uyumlu olabilir, bu sebeple uyarlama yapılırken kültürel farklılıkların belirlenebilmesi için öncelikle AFA yapılmalıdır. Buna benzer çalışmalarda AFA yapılmaz ise test edilen ilk model uyum gösterdiğine bir başka model test edilmeyecektir. Bu durumda oluşması muhtemel bir hatayı gözlemleyebilmek için öncelikli olarak AFA yapılması önem arz etmektedir. (Orçan, 2018: 414).

Doğrulayıcı faktör analizinde uyum değerlendirmesi için yaygın kullanılan başlangıç seviyesi olarak nitelendirilen ki kare ( $\chi^2$ ) testidir. İki kovaryans arasındaki uyum değerinin kullanılan örneklem sayısının -1 ile çarpılması sonucunda bulunur. Veri ile model arası uyum mükemmel ise 0 a yakın olması ve anlamlılığın (p değeri) manidar olmaması gerekir. Serbestlik derecesi de ki kare testinin önemli ölçütlerindedir. Serbestlik derecesinin ki kare oranı da yeterlilik için bir ölçüttür. Ki kare testinin olası kısıtları ve modelin uyuma ilişkin yanlışlıkları göz önünde bulundurularak ikinci grup testler adında bazı uyum ve anlamlılık testleri geliştirilmiştir. Bunlardan GFI (Goodness of Fit Index) iyilik uyum indeksi uygunluğun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirilebilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Modelin örneklemdeki varyans kovaryans matrisini ölçme oranını gösterir. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) değeri ise örneklem büyüklüğü dikkate alınarak hesaplanan bir GFI değeridir. GFI ve AGFI değerleri 0 ile 1 arasında sonuç verir. 1 yaklaştıkça uyum mükemmelliği artar. Yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) örneklemde gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans ile modelde önerilen parametreler arasındaki kovaryans matrisi farkın temelinde

geliştirilmiş bir kavramdır. Sıfıra yakın değer vermesi istenir. Karşılaştırmalı uyum indeksi CFI (Comperative Fit Index) arttırmalı uyum index örneklerinden biri olarak bağımsızlık veya yokluk modeli olarak adlandırılan bir ilişkisiz değişkenlere sahip bir modelin karşılaştırılması mantığından temellenmiştir. Bağımsızlık modelinden elde edilen  $\chi^2$  değeri ile oluşturulan modelin  $\chi^2$  değerinin oranlanması ile bulunur. NFI (Normed Fit Index) ise CFI alternatifi olarak geliştirilmiş olup ki kare değerinin gerektirdiği sayıtlara uymaksızın analiz yapar. CFI ve NFI 0 ve 1 arası değer alır. Değerin 1'e yaklaşması uyumun mükemmelleştiğini gösterir (Sümer, 2000: 59–61).

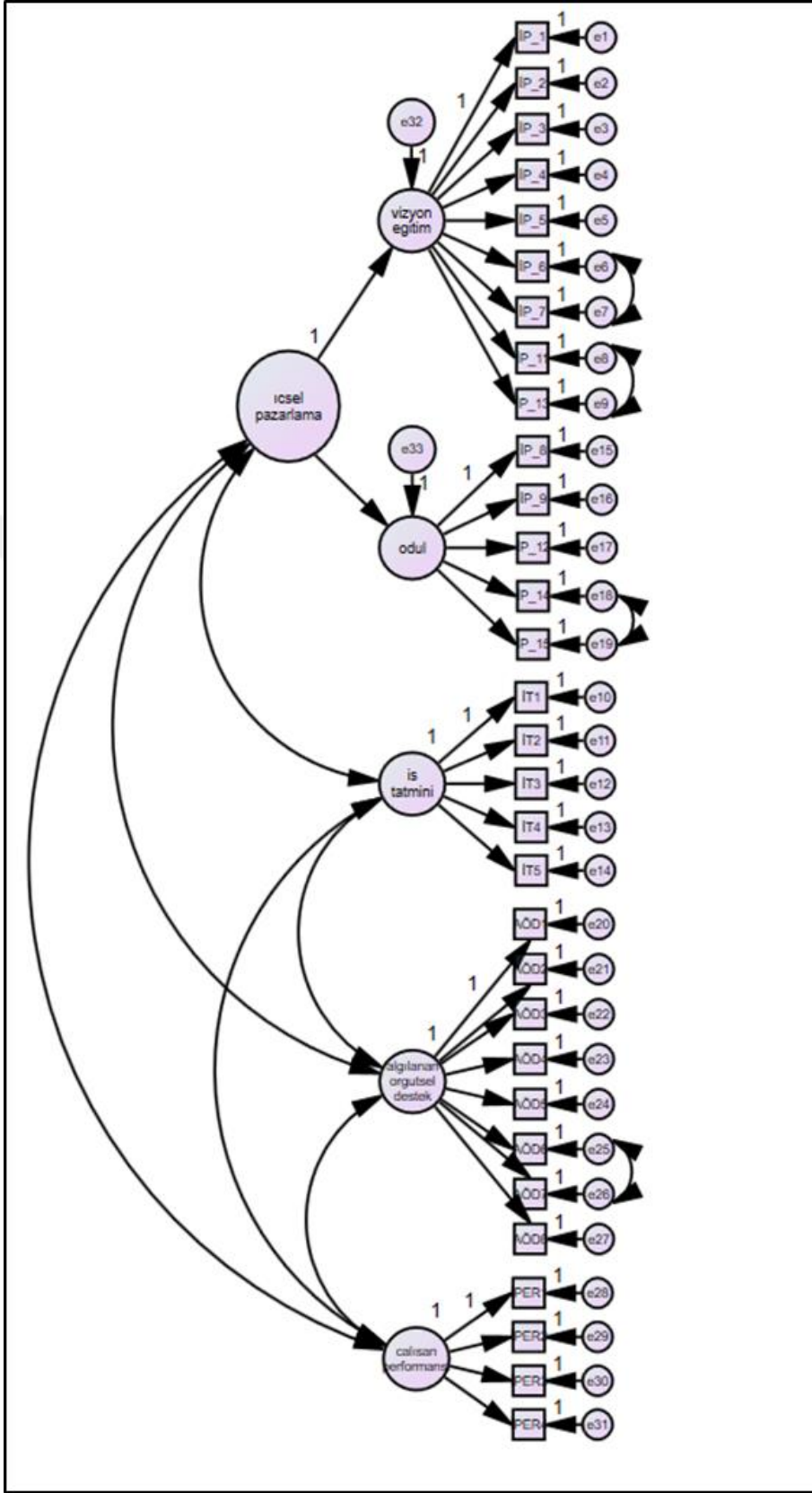
Tablo 15

Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Uyum İyiliği Endekslerine İlişkin Kritik Değerler

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değer
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	2,789
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,069
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,906
CFI	$CFI \geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,940
GFI	$GFI \geq 0,90$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,862
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,90$	0,819

*Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2015)*

Tablo 15'de AMOS'da gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir. Tabloda görülen uyum değerlerine göre elde edilen ölçek uyumları iyi uyum ( $\chi^2/df$ ) ve kabul edilebilir uyum (RMSEA, NFI, CFI, GFI, AGFI) olarak görülmektedir.



Şekil 13 Tüm Değişkenleri Kapsayan DFA Grafiği

Tablo 16

Tüm Değişkenleri Kapsayan DFA Tablosu

Madde	Faktör	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t değeri (C.R.)	p değeri
İP_1	<--- vizyoneğitim	,826			
İP_2	<--- vizyoneğitim	,843	,037	27,300	<0,001
İP_3	<--- vizyoneğitim	,900	,051	22,251	<0,001
İP_4	<--- vizyoneğitim	,822	,055	19,224	<0,001
İP_5	<--- vizyoneğitim	,822	,051	19,233	<0,001
İP_6	<--- vizyoneğitim	,812	,053	18,871	<0,001
İP_7	<--- vizyoneğitim	,832	,050	19,557	<0,001
İP_11	<--- vizyoneğitim	,791	,052	18,126	<0,001
İP_13	<--- vizyoneğitim	,800	,053	18,460	<0,001
İT1	<--- istatmini	,716			
İT2	<--- istatmini	,900	,046	25,922	<0,001
İT3	<--- istatmini	,946	,040	29,285	<0,001
İT4	<--- istatmini	,888	,044	25,168	<0,001
İT5	<--- istatmini	,803	,053	20,571	<0,001
İP_8	<--- odullendirme	,892			
İP_9	<--- odullendirme	,926	,036	27,813	<0,001
İP_12	<--- odullendirme	,890	,039	25,516	<0,001
İP_14	<--- odullendirme	,700	,045	16,350	<0,001
İP_15	<--- odullendirme	,751	,044	18,351	<0,001
AÖD1	<--- algılogutdav	,800			
AÖD2	<--- algılogutdav	,759	,048	18,514	<0,001
AÖD3	<--- algılogutdav	,784	,040	19,556	<0,001
AÖD4	<--- algılogutdav	,738	,048	18,466	<0,001
AÖD5	<--- algılogutdav	,763	,047	18,257	<0,001
AÖD6	<--- algılogutdav	,772	,051	18,479	<0,001
AÖD7	<--- algılogutdav	,835	,045	19,969	<0,001
AÖD8	<--- algılogutdav	,688	,053	15,650	<0,001
ÇPER1	<--- calısanperf	,935			
ÇPER2	<--- calısanperf	,921	,028	34,448	<0,001
ÇPER3	<--- calısanperf	,912	,029	33,279	<0,001
ÇPER4	<--- calısanperf	,890	,031	30,579	<0,001



#### 4.2.5. Korelasyon Analizi

İçsel pazarlama, iş tatmini, algılanan örgütsel destek ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri incelemek için pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. “Korelasyon katsayısının 1,00 olması mükemmel pozitif ilişkinin -1,00 olması ise mükemmel negatif ilişkinin işaretidir. 0 olması ise bir ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük yorumu açısından hemfikir olunmuş bir aralık bulunmamaktadır. Bununla birlikte 0,00-0,30 düşük düzey, 0,30-0,70 orta düzey, 0,70-1,00 yüksek düzey ilişki olarak tanımlanmıştır” (Büyüköztürk, 2006: 32).

Tablo 17

Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
İçsel Pazarlama	1			
İş Tatmini	0,517**	1		
Algılanan Örgütsel Destek	0,586**	0,517**	1	
Çalışan Performansı	0,302**	0,508**	0,291**	1

\*\*p<001

Korelasyon analiz sonuçlarına göre içsel pazarlama ile iş tatmini arasında ( $r=0,517$ ;  $p<0,01$ ), içsel pazarlama ile algılanan örgütsel destek arasında ( $r=0,586$ ;  $p<0,01$ ), içsel pazarlama ile çalışan performansı arasında ( $r=0,302$ ;  $p<0,01$ ), iş tatmini ile algılanan örgütsel destek arasında ( $r=0,517$ ;  $p<0,01$ ), iş tatmini ile çalışan performansı arasında ( $r=0,508$ ;  $p<0,01$ ), algılanan örgütsel destek ile çalışan performansı arasında ( $r=0,291$ ;  $p<0,01$ ) büyüklüğünde pozitif ilişkiler görülmüştür.

#### 4.2.6. Yol Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve anlamlı olup olmadığını test etmek için yol analizi kullanılmıştır. Yol analizi sonucunda ortaya çıkan uyum değerleri ve etki değerleri Tablo 18 ve Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 18

## Yol Analizi Modeli Uyum Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değer
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	3,008
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,067
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,923
CFI	$CFI \geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,934
GFI	$GFI \geq 0,90$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,865
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,90$	0,812

Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre  $\chi^2/df$ , RMSEA, NFI, CFI, GFI ve AGFI uyum değerlerinin kabul edilebilir uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 19

## Değişkenler Arasındaki Etki Değerleri

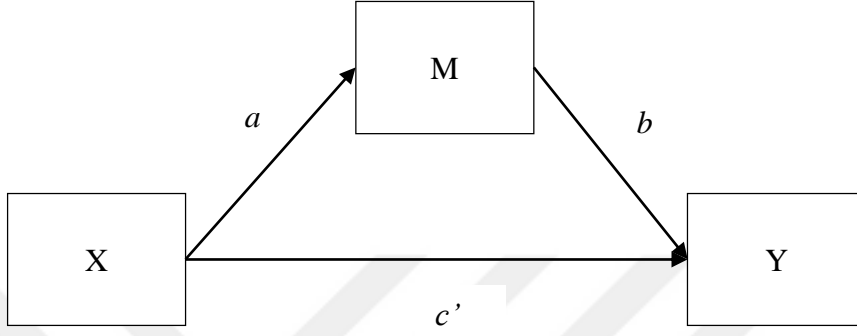
Madde	Faktör	Standardize Edilmiş Faktör Yükü	Standart Hata	t değeri (C.R.)	R <sup>2</sup>	P
istatmini	<--- icse1_pazarlama	,396	,061	9,728	0,425	<0,001
algılanan_örgütsel_destek	<--- icse1_pazarlama	,485	,050	7,270	0,524	<0,001
calisan_performans	<--- icse1_pazarlama	,457	,062	9,272	0,512	<0,001
istatmini	<--- algılanan_örgütsel_destek	,483	,071	6,452	0,522	<0,001
calisan_performans	<--- istatmini	,540	,073	8,803	0,624	<0,001
calisan_performans	<--- algılanan_örgütsel_destek	,528	,076	8,003	0,611	<0,001

Tablo 19’da yer alan bilgilere göre, içsel pazarlama uygulamaları iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemekte ve yaklaşık olarak % 42’sini açıklamaktadır ( $R^2$ : 0,425;  $p < 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. İçsel pazarlama uygulamaları algılanan örgütsel desteği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemekte ve yaklaşık olarak % 52’sini açıklamaktadır ( $R^2$ : 0,524;  $p < 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir. İçsel pazarlama uygulamaları çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemekte ve yaklaşık olarak % 51’ini açıklamaktadır ( $R^2$ : 0,512;  $p < 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_3$  hipotezi

desteklenmiştir. Algılanan örgütsel destek iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemekte ve yaklaşık olarak % 52'sini açıklamaktadır ( $R^2: 0,522; p<0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir. İş tatmini çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemekte ve yaklaşık olarak % 62'sini açıklamaktadır ( $R^2: 0,624; p<0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_5$  hipotezi desteklenmiştir. Algılanan örgütsel destek çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemekte ve yaklaşık olarak %61'ini açıklamaktadır ( $R^2: 0,611; p<0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_6$  hipotezi desteklenmiştir.

#### **4.2.7. Aracılık Analizi**

Aracılık etkisini tespit edebilmek amacıyla kullanılan regresyon analizi Andrew F. Hayes tarafından oluşturulmuş olan PROCESS makrosunun SPSS analiz programına eklenmesi yoluyla yapılmıştır. Regresyon analizinde en küçük kareler yöntemini kullanan bu eklenti modele dâhil edilen tüm değişkenlerin standart hatalarını, yol katsayılarını, t ve p değerlerini, bootstrap güven aralıklarını hesaplayabilmektedir. PROCESS makro aracılığı ile yapılan aracılık analizlerde hem hem sobel testi hem de bootstrap analizi yapılmaktadır. Bu sebeple makro sobel testinden daha güvenilir olduğu öne sürülen bootstrap tekniği ile hesaplanmaktadır (Erkan ve Sop, 2018: 34). Aracı değişkenlerin % 95 güven aralığındaki bootstrap alt (BootLLCI) ve üst (BootULCI) değerlerinin her ikisinin de sıfırın altında veya üstünde olması aracılık etkisi olduğunu ifade etmektedir (İslamoğlu ve Alınışık, 2016: 413). Analiz uygulamasında eklenti içeriğinde bulunan model kataloğundan “model 4” olarak tanımlanmış olan aracılık ölçümü modeli kullanılmıştır. Model 4 şekil 14’de gösterilmiştir.



Şekil 14 Hayes-Model 4-Basit Aracılık Şablonu

Kaynak: (Preacher ve Hayes, 2008: 880)

X değişkeninin Y değişkenini etkilediği iki farklı yol vardır. a, b, c ve c' harfleri, ilişkilerin her birine karşılık gelen etkiyi temsil eder. Bir aracılık modelinin deneysel testi yapılırken modelin toplam etkisinin yanı sıra doğrudan ve dolaylı etkileri de dikkate alınmalıdır. Bu tür etkilerin türetilebilmesi için dolaylı etkileri oluşturan bileşenin yani X'in M üzerindeki etkisinin yanı sıra M'nin Y üzerindeki etkisinin tahmin edilmesi gerekmektedir (Hayes, 2013 den akt. Prado vd., 2014: 9). X'in Y üzerindeki toplam etkisi doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamıdır ( $c = c' + ab$ ). Eşdeğer olarak c' de X in Y üzerindeki toplam etkisinin X in Y üzerindeki etkisinde dolaylı etkinin farkıdır ( $c' = c - ab$ ) (Mackinnon ve Dwyer, 1993: 148).

H7: İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi vardır

Tablo 19

İçsel pazarlama uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Analizi

Değişkenler Arası İlişki	Beta	Std.Hata	p	Önyükleme YD % 95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (İçsel Pazarlama→Çalışan Performansı) (c')	0,193	0,422	0,001*	-0,0797	0,1182
Dolaylı Etki (Aracı: İş Tatmini) (a.b)	0,2617	0,503		0,1832	0,3505
Toplam Etki (c)	0,2850	0,459	0,001*	0,1907	0,3712

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, \*p<.05, YD %95 GA=Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=376 k=5000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 24'de görüldüğü gibi yanlılığı düzeltilmiş önyükleme değerleri alt sınır ve üst sınırlarının her ikisinin de işaretleri (+,+) pozitifdir. Dolayısıyla değerler arasında bir sıfır değeri bulunmamaktadır. Bu da içsel pazarlamanın çalışan performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü ifade etmektedir.

H<sub>8</sub>: İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır

Tablo 20

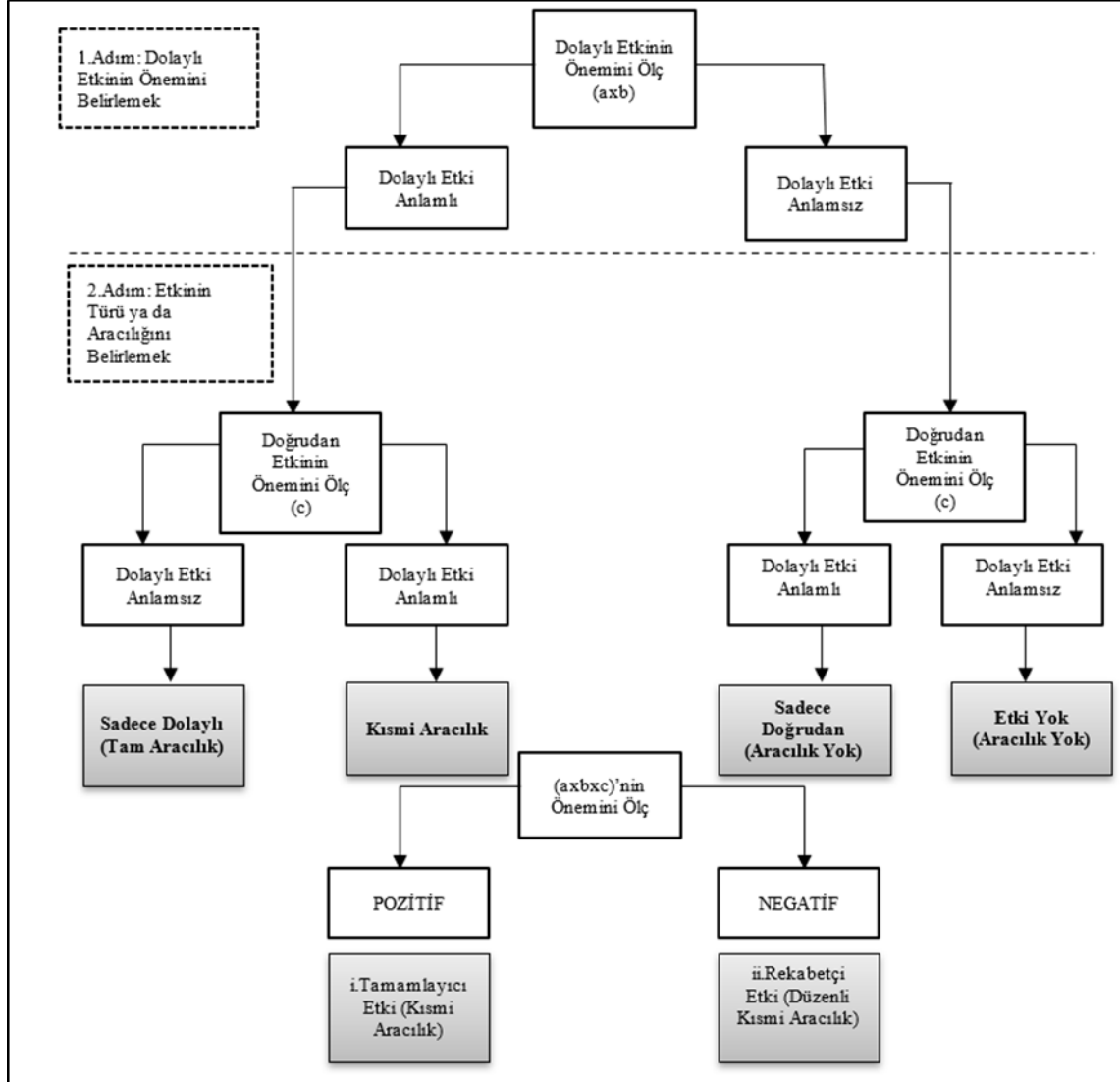
İçsel pazarlama uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Analizi

Değişkenler	Arası	Beta	Std.Hata	p	Önyükleme YD % 95	
					GA	
İlişki					Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (İçsel Pazarlama→Çalışan Performansı) (c')		0,1860	0,0561	0,001*	0,0757	0,2962
Dolaylı Etki (Aracı: Algılanan Örgütsel Destek) (a.b)		0,0950	0,0399		0,0168	0,1762
Toplam Etki (c)		0,2810	0,0459	0,001*	0,1907	0,3712

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, \*p<,05, YD %95 GA=Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=376 k=5000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme.

Tablo 25’de görüldüğü gibi yanlılığı düzeltilmiş önyükleme değerleri alt sınır ve üst sınırlarının her ikisinin de işaretleri (+,+) pozitifdir. Dolayısıyla değerler arasında bir sıfır değeri bulunmamaktadır. Bu da içsel pazarlamanın çalışan performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü ifade etmektedir.

Zhao, Lynch ve Chen (2010: 201) tarafından aracılık rolünün belirlenmesine ilişkin oluşturulan karar ağacı modeli Şekil 15'te gösterilmiştir



Şekil 15 Karar Ağacı Modeli

Kaynak: (Zhao vd.,2010: 201)

Zhao ve diğerlerinin (2010)'nin karar ağacı modeli esas alınarak gerçekleştirilen "Aracılık Analizi" aşamaları sonucunda "tamamlayıcı kısmi aracılık" rolünün olduğu belirlenmiştir.

İşsel pazarlamanın çalışan performansına toplam etkisi  $c = c' + ab$  formülünden 0,2810 olarak görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkarak kısmi aracılık değerlendirmesi

yapıldığında  $a.b= 0,095$  ve  $c= 0,2810$   $a.b.c>0$ ;  $a.b.c=0,026>0$  görülmüştür (Zhao vd., 2010: 199).

İlk aracılık rolü analizinde içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı üzerinde iş tatmininin aracı etkisi anlamlı bulunmuştur. Yukarıda yer alan şekle göre, bu aracılık etkisinin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansını artırmakta iş tatmininin kısmi bir aracılığı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre  $H_7$  hipotezi desteklenmiştir.

İçsel pazarlamanın çalışan performansına toplam etkisi  $c = c' + ab$  formülünden 0.2850 olarak görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkarak kısmi aracılık değerlendirmesi yapıldığında  $a.b= 0.2617$  ve  $c= 0.2850$   $a.b.c>0$ ;  $a.b.c=0,074>0$  görülmüştür (Zhao vd., 2010: 199).

İkinci aracılık rolü analizinde içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı üzerinde algılanan örgütsel desteğinin aracı etkisi anlamlı bulunmuştur. Yukarıda yer alan şekle göre, bu aracılık etkisinin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansını artırmakta algılanan örgütsel desteğin kısmi bir aracılığı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre  $H_8$  hipotezi desteklenmiştir.



Yapılan istatistiki analizler sonucunda oluşturulan hipotez sonuç tablosu aşağıdadır.

Tablo 21

Hipotez Sonuç Tablosu

<b>Hipotez</b>	<b>Bağımsız değişken</b>	<b>Bağımlı değişken</b>	<b>Aracı Değişken</b>	<b>p</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>1</sub>	İçsel Pazarlama	İş Tatmini	-	0,001	Desteklendi
H <sub>2</sub>	İçsel Pazarlama	Algılanan Örgütsel Destek	-	0,001	Desteklendi
H <sub>3</sub>	İçsel Pazarlama	Çalışan Performansı	-	0,001	Desteklendi
H <sub>4</sub>	Algılanan Örgütsel Destek	İş Tatmini	-	0,001	Desteklendi
H <sub>5</sub>	İş Tatmini	Çalışan Performansı	-	0,001	Desteklendi
H <sub>6</sub>	Algılanan Örgütsel Destek	Çalışan Performansı	-	0,001	Desteklendi
H <sub>7</sub>	İçsel Pazarlama	Çalışan Performansı	İş Tatmini	0,001	Desteklendi
H <sub>8</sub>	İçsel Pazarlama	Çalışan Performansı	Algılanan Örgütsel Destek	0,001	Desteklendi

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknoloji 21. yüzyılda ivmeli bir hız ile gelişim göstermiştir. Bu durum hayatın her alanında radikal değişimlere sebep olmuştur. Bilginin üretilmesi ve ulaşılması da bu değişimlerden biridir. Bilginin hızlı yaygınlaşması birçok ilerlemeyi beraberinde getirmiş, kişilere ve kurumlara birçok kolaylık sağlamıştır. Olumlu gelişmelerin yanında bilgiye ulaşımın kolaylaşması hizmet sektöründe çıktıların standartlaşmasına da yol açmıştır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için gereken fark yaratabilme kabiliyetine sahip olmak daha zor bir hal almıştır. İşletmelerin işletme içi ve işletme dışı çok çeşitli kaynaklardan veri toplayıp bunu uygun analiz ederek doğru kararlar üretebilmesi gerekir. Doğru kararların üretilmesi vasıtasıyla farklılık yaratmanın ana unsurlarından birinin işletmenin sahip olduğu insan yani entelektüel sermaye olduğu değerlendirilebilir.

Nitelikli insan gücünün değeri işletmeler için bir varoluş meselesi haline gelmiştir. Bu amaca yönelik olarak çalışanların tatmin olmalarını sağlamak onların istihdamını uzun vadeli kılabilir. İçsel pazarlama anlayışı da pazarlama paradigmasının müşteri için ürettiği memnuniyet ve devamlılık sağlayan uygulamaların işletme tarafından çalışanlara tatbik sürecini ele alır. İşletme çalışanlarının müşteri ile aktif iletişim halinde olduğu hizmet üreten işletmelerde içsel pazarlama uygulamalarının doğru uygulaması müşteri memnuniyeti, çalışan performansı ve işletme verimliliğinin artmasına yardımcı olmaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarının verimliliği, çalışanların işlerinden aldıkları tatmin ve çalıştıkları işletme veya kurumdan aldıkları desteği ne şekilde algıladıkları ve performanslarına etkisi bu sürecin önemli unsurlarındandır.

Sağlık kurumları da hizmet üreten yapıları gereği çalışanlar ile hizmet alanların iletişiminin yoğun olduğu kurumlardır. Yoğun ve uzun çalışma saatlerinin yanında stres yükünün yüksek olduğu bir ortamda hizmet vermeye çalışan sağlık çalışanları sağladıkları hizmet açısından belirli bir eğitim seviyesinin üzerinde farklı yetenek ve yeterliliklere sahip bireylerdir. Sağlık kurumları bu nitelikli çalışanların verimli bir şekilde hizmet vermeye devam edebilmeleri için içsel pazarlama uygulamalarını etkin olarak uygulamak durumundadırlar.

Oluşturulan hipotezler yol ve aracılık analizleri aracılığı ile test edilmiştir. İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen yol analizi sonucunda pozitif ve anlamlı etki tespit edilmiştir. Böylece  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminine olumlu etki edeceği söylenebilir. Bu sonuç ilgili literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Demir vd., 2008; Kurşunluoğlu Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017; Nemteanu ve Dabija, 2021).

İçsel pazarlamanın algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen yol analizi sonucunda pozitif ve anlamlı bir etki olduğu görülmüştür. Bu sonuç  $H_2$  hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütün sağladığı destek algısı üzerinde arttırıcı bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç literatür ile benzerlik göstermektedir (Kang vd., 2019; Santos, J. ve Gonçalves, 2018).

İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen yol analizi sonucunda pozitif ve anlamlı etkisi olduğu izlenmiştir. Buna göre  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların performanslarına olumlu yönde etki ettiği söylenebilir. Bu sonuç literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Aykan ve Sönmez, 2014; Carlos ve Rodrigues, 2012).

Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen yol analizi sonucunda pozitif ve anlamlı etkisi olduğu izlenmiştir. Buna göre  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle örgütler tarafından verilen desteğin çalışanlar tarafından algılanışının çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu sonuç literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Benk ve Sökmen, 2019; Demirer Cindiloğlu ve Polatçı, 2019).

İş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen yol analizi sonucunda pozitif ve anlamlı bir etki görülmüştür. Buna göre  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre iş tatminini sağlayan çalışanların daha etkin ve verimli çalışarak yüksek performans sergileyecekleri söylenebilir. Bu sonuç literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Ngo, 2021; Ren-Tao Miao, 2011).

Algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan yol analizi sonucunda pozitif ve anlamlı bir etki görülmüştür. Buna göre H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre çalışanlar tarafından algılanan destek artıkça performans da artacaktır. Bu sonuç literatürde yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Durrab Hussain vd., 2019; Wang vd., 2011).

İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisini ölçmek amacıyla Hayes'in process eklentisi kullanılmıştır. Analiz sonucunda iş tatmininin içsel pazarlama ve çalışan performansı etkisine aracılık rolü olduğu görülmüştür. H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre içsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de iş tatmini aracılığı ile oluşmaktadır. Sonuç literatür ile aynı doğrultuda özellikler taşımaktadır (Davoudi ve Taştan, 2020).

İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini ölçmek amacıyla Hayes'in process eklentisi kullanılmıştır. Analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin içsel pazarlama ve çalışan performansı etkisine aracılık rolü olduğu görülmüştür. H<sub>8</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre içsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de algılanan örgütsel destek aracılığı ile oluşmaktadır.

Hipotezler ile ilgili elde edilen sonuçlara ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak olursa; bu sonuçların araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezleri desteklediği tespit edilmiştir. Ayrıca bu sonuçların önceki yıllarda gerçekleştirilen araştırmalardaki sonuçlar ile benzer ve tutarlı olduğu belirlenmiştir. Nitekim araştırma amacına ulaşılarak, araştırma sorularına büyük ölçüde yeterli cevaplar alındığı düşünülmektedir.

Edinilen sonuçların ışığında araştırmacılara ve ilgili kurum/kişilere bazı önerilerde bulunulmuştur.

## 5.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek üzerinde direkt ve dolaylı etkileri olduğu literatürde de olduğu gibi çalışma sonuçlarında da görölmektedir. Buna göre araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulmuştur:

Çalışma Balıkesir ve Çanakkale ilinde hizmet veren sağlık çalışanları ile yürütölmüştür. Daha geniş örneklemler, farklı bölgelerde, farklı çalışan grupları ve iş kolları/ sektörler ile yapılacak çalışmalar alanyazına katkı sağlayabilir ve genellenebilir sonuçlar üretilebilir.

Çalışmada kurumsal sağlık hizmeti veren kurumların çalışanları seçilmiş olduğundan kurumsal olmayan sağlık kuruluşları çalışanları ile yapılacak çalışmalar kurumsallaşmanın sağlık çalışanları üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına değerli sonuçlar üretebilir. Çalışmada kullanılan değişkenler kamu kurumlarında çalışan sağlık personeli ile kurumsallaşmış özel sağlık kurumlarında çalışan sağlık personeline uygulanarak kamu-özel farklılıkları incelenebilir. Çalışmada çalışan performansı ölçeği çalışanlara uygulanarak performans sonuçları elde edilmiştir. Yöneticilerin veya kurumun çalışan performansı değerlendirmeleri edinilerek çalışmaya dâhil edilebilir.

Araştırma Covid-19 pandemi etkilerinin görece zayıfladığı bir süreçte toplanan verilerin analizi ile gerçekteştirilmiştir. Sağlık çalışanlarının pandemi öncesi çalışmalar göz önünde bulundurulup, pandemi süreci ve gelecekte -pandeminin sona ereceği varsayılarak pandemi sonrası süreçte aynı veya benzer ölçekler ile çalışılarak aradaki farklar incelenebilir. Pandeminin sağlık çalışanları üzerindeki etkisinin daha net bir şekilde görölmesi sağlanabilir.

## 5.2. Kişi ve Kurumlara Yönelik Öneriler

İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek üzerinde direkt ve dolaylı etkileri olduğu literatürde olduğu gibi çalışma sonuçlarında görölmektedir. Buna göre ilgili kişi ve kurumlara yönelik olarak şu önerilerde bulunulmuştur:

İçsel pazarlama uygulamalarının kurum kültürüne uygun olarak karar vericiler tarafından stratejik, operasyonel ve taktik düzeylerde ne şekilde uygulanacağı planlanmalı, tatbik edilmeli, süreç iyileştirmesi ve güncellemesi periyodik olarak yapılmalı, süreç değerlendirmeleri ihmal edilmemelidir.

İçsel pazarlamanın çalışan tatminine etkisinde iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi tespit edilmiştir. Bu sebeple içsel pazarlama stratejisinin oluşturulması aşamasında çalışanların iş tatmin ve örgütten sağladıkları destek algılarını yükseltecek uygulamalara da yer verilmesi gerekmektedir.

Kurum içi ve kurum dışı eğitim süreçleri titizlikle planlanmalı, uygulanmalı ve desteklenmelidir.

Ödül ve terfi sistemi personelin niteliğini arttırmaya yönelik motive edici olmalıdır.

İş planları yapılırken personelin iş tatmini sağlayabileceği şekilde iş yükü ve işin yapılabilirliği göz önünde bulundurulmalıdır.

Kurum yöneticileri yönetim sistemi üzerinde çalışanlara yönelik destek algısına olumlu katkı oluşturacak düzenlemeler gerçekleştirmelidir.

Fiziksel ve psikolojik çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik yapılacak değişikliklerde çalışanların da karar sürecine katılmalarının sağlanması ve bu değişikliklerin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığının geri besleme yöntemleri ile sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.

İşe alım sürecinde işe uygun personel seçimine azami özen gösterilmesi ve personel motivasyonunu yükseltecek bir kariyer planlamasının oluşturulması önemlidir.

Çalışma sonucunda kişi ve kurumlara yapılan önerilerin uygulanması halinde çalışma sonuçları ile eşgüdümlü olacak şekilde iş tatmini, çalışanların destek algısı, çalışan performansı değerlerinin artacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışma değişkenlerinin artışının kurum performansını olumlu etkileyecek örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, kurumsal itibar, hizmet kalitesi, örgütsel değişim yeteneği gibi kuruma değer katan bazı sonuçların oluşumuna, iş gücü devri, devamsızlık, stres ve sinizm gibi negatif sonuçlar doğurabilecek etkenlerin ise azalmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütlerde insan unsurunun önemi her geçen gün daha net bir şekilde ortaya konmaktadır. Nitelikli insan gücünü örgüt içerisinde tutabilmek için örgüt tarafından gereklilikler yerine getirilmeli ve bu amaçla gerçekleştirilen uygulamaların kişiler üzerindeki etkisi değerlendirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Aburoub, A. S., Hersh, A. M., and Aladwan, K. (2011). "Relationship Between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction". *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107–118. <https://doi.org/10.5539/ijms.v3n2p107>
- Afendi, A., Wibowo, A., and Wangloan, E. H. (2020). "The Model of Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior in The Environment Directorate General of Sea Transportation". *International Review of Management and Marketing*, 10(1), 79–83. <https://doi.org/10.32479/irmm.9145>
- Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2002). "*Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management*". Butterworth Heinemann.
- Ahmed, P. K., Loh, A. Y. E., and Zairi, M. (1999). "Cultures for Continuous Improvement and Learning". *Total Quality Management*, 10(4–5), 426–434. <https://doi.org/10.1080/0954412997361>
- Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2003). "Internal Marketing Issues and Challenges". *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., and Saad, N. M. (2003). "Internal Marketing and The Mediating Role of Organisational Competencies". *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Akar, C., ve Yıldırım, Y. T. (2008). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97–113.
- Akçakanat, T., Erhan, T., ve Uzunbacak, H. H. (2019). "Meslek Aşkının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akış Deneyiminin Aracı Rolü". *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 80–95.
- Akdur, R. (2006). "*Sağlık Sektörü -Temel Kavramlar Türkiye ve Avrupa Birliğinde Durum ve Türkiye'nin Birliğe Uyumu*" (2. Baskı). Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi.



- Akın, G. (2019). "Duygusal Zekâ Düzeyi, Problem Çözme Yeteneği ve Örgütsel Etik İklimi ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma". Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akın, M. (2008). "Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(25), 141–170.
- Akıncı Vural, B. (2003). "Örgütsel Öğrenme ve Sürekli Gelişme". *Selçuk İletişim*, 3(1), 91–96.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(4), 1–25. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868916.pdf>
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü". *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105–135.
- Aksoy, C., ve Yalçınsoy, A. (2018). "Investigation of the Relationship Between Job Performance, Burnout and Workaholism". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 53–64. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.462>
- Al-Ahmadi, H. (2009). "Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1), 40–54. <https://doi.org/10.1108/09526860910927943>
- Alamro, A. (2015). "The Impact of Internal Marketing on NPD". *College of Business and Economics*, Qatar University, 1–6.
- Alhakimi, W., and Alhariry, K. (2014). "Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry". *Academic Journal of Management Sciences*, 3(1), 15–22.
- Amangala, E. A., and Wali, A. F. (2013). "Internal Marketing Strategy and Employee Performance". *European Journal of Business and Management*. 5(31), 1–7.
- Amaratunga, D., Baldry, D., and Sarshar, M. (2000). "Assessment of Facilities Management Performance – What Next?" *Facilities*, 18(1–2), 66–75.

<https://doi.org/10.1108/02632770010312187>

- Ambrose, M. L., and Kulik, C. T. (1999). "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s". *Journal of Management*, 25(3), 231–292. <https://doi.org/10.1177/014920639902500302>
- Anderson, D. M., and Shinew, K. J. (2003). "Gender Equity in The Context of Organizational Justice: A Closer Look at A Reoccurring Issue in The Field". *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228–247. <https://doi.org/10.1080/00222216.2003.11949992>
- Andrews, M. C., and Kacmar, K. M. (2001). "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support". *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347–366. <https://doi.org/10.1002/job.92>
- Anosike, B. P. U., and Ahmed, P. (2006). "Internal Marketing : Perceptions From Theory and Practice". *Working Paper Series*, 44, 1–21.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., and Mclane, C. (2002). "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.
- Arslanoğlu, A. (2019). "İçsel Pazarlamanın Hasta Güvenliği Kültürüne Etkisi". Iksad Publishing House.
- Aselage, J., and Eisenberger, R. (2003). "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration". *Journal of Organizational Behavior*, 24(SPEC. ISS.), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Ay, C., ve Kartal, B. (2003). "İçsel Pazarlama: Literatür incelemesi". *Öneri Dergisi*, 5(20), 15–25.
- Ay, Ü., ve Karadal, H. (2003). "Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 39–55.
- Aydinoğlu, N. (2020). "Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Anakara Özel Okullar Örneği)". Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Ayim Gyekye, S., ve Salminen, S. (2007). "Workplace Safety Perceptions and Perceived Organizational Support: Do Supportive Perceptions Influence Safety Perceptions?" *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 13(2), 189–200. <https://doi.org/10.1080/10803548.2007.11076721>
- Aykan, E., ve Sönmez, E. (2014). "Mediating Role of Perceived Organizational Justice between Internal Marketing Practices and Employee Task and Contextual Performance : A Shopping Center Implication". *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 1–15.
- Aytar, O., ve Soylu, Ş. (2017). "Türk Bankacılık Sektörünün Misyon ve Vizyon İfadelerine Yönelik Bir İçerik Analizi". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 117–131.
- Baard, P. P., Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2004). "A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings". *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Babić-Hodović, V., Arslanagić, M., and Mehić, E. (2013). "Importance of Internal Marketing for Service Companies Corporate Reputation and Customer Satisfaction". *Journal of Business Administration Research*, 2(1), 49–57. <https://doi.org/10.5430/jbar.v2n1p49>
- Babic, A., Stinglhamber, F., and Hansez, I. (2015). "Organizational Justice and Perceived Organizational Support: Impact on Negative Work-Home İnterference and Well-Being Outcomes". *Psychologica Belgica*, 55(3), 134–158. <https://doi.org/10.5334/pb.bk>
- Bahar, B., and Minga, R. (2019). "The Impacts of Ethical Leadership on the Employee Psychological Well-being: The Mediating Role of Interactional Justice". *Dokuz Eylul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(3), 399–411. <https://doi.org/10.24988/ije.2019343854>
- Bak, C. A., Vogt, L. H., George, W. R., and Greentree, I. R. (1994). "Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing". *Journal of Services Marketing*, 8(1), 37–47.

- Bakan, İ., ve Kelleroğlu, H. (2003). "Performans Değerlendirme: alışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan alışması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103–127.
- Ballantyne, D. (2000). "Internal Relationship Marketing: A Strategy For Knowledge Renewal". *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274–286. <https://doi.org/10.1108/02652320010358698>
- Ballantyne, D. (2003). "A Relationship-Mediated Theory of İnternal Marketing". *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260. <https://doi.org/10.1108/03090560310486979>
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., and Sharma, B. (2001). "The İmpact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes". *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(01)00029-3)
- Baran, E., and Arabelen, G. (2017). "The Effects of Internal Marketing on Ship Agents' Job Satisfaction: A Quantitative Research". *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 25–54. <https://doi.org/10.18613/deudfd.321567>
- Barlett, M. S. (1950). "Tests of Significance in Factor Analysis". *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77–85. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1952.tb00117.x>
- Bauer, T., and Erdogan, B. (2001). "An Introduction to Organizational Behavior": C. 1.1. Creative Commons.
- Beheshtifar, M., and Herat, B. H. (2013). "To Promote Employees Commitment via Perceived Organizational Support". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 306–314.
- Bell, S. J., Mengüç, B., and Stefani, S. L. (2004). "When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112–126. <https://doi.org/10.1177/0092070303261467>
- Benk, O., ve Sökmen, A. (2019). "Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini ve Diğergamlık İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2231–2241. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.736>

- Benligiray, S. (2004). "*İnsan Kaynakları Yönetimi*". Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Berber, A. (2013). "*Klasik Yönetim Düşüncesi- Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri*" (1. Basım). Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., and Burke, M. C. (1976). "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response". *Journal of Retailing*, 52 (3), 3–14.
- Berry, L. D. (1996). "*The Power of Internal Marketing : Building A Values-Based Culture in Corporate America*". Good Reading Books. <https://archive.org/details/powerofinternalm0000berr/page/n7/mode/2up?q=internal+marketing>
- Berry, L. L. (1981). "The Employees as Customer". *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 33–40.
- Berry, Leonard L. (2002). "Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000". *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. [https://doi.org/10.1300/J366v01n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05)
- Berry, Leonard L., Conant, J. S., and Parasuraman, A. (1991). "A Framework for Conducting A Services Marketing Audit". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255–268. <https://doi.org/10.1007/BF02726500>
- Bhatnagar, K., and Srivastava, K. (2012). "Job Satisfaction in Health-Care Organizations". *Industrial Psychiatry Journal*, 21(1), 75. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.110959>
- Blau, P. M. (1964). "*Exchange and Power in Social Life*". Wiley Publishing.
- Blumberg, M., and Pringle, C. D. (1982). "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance". *The Academy of Management Review*, 7(4), 560–569.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., and Batle Lorente, F. J. (2019). "Internal Marketing: A Model for Implementation and Development". *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7–22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research". *Human Performance*, 10(2), 99–109.

- Bozkurt, T., ve Turgut, T. (1999). "Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler". *Öneri Dergisi*, 2(12), 57–66. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.685187>
- Brief, A. P., and Aldag, R. J. (1975). "Male-Female Differences in Occupational Attitudes Within Minority Groups". *Journal of Vocational Behavior*, 6(3), 305–314. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(75\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(75)90003-2)
- Brief, A. P., and Weiss, H. M. (2002). "Affect in The Workplace". *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Todd Donavan, D., and Licata, J. W. (2002). "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings". *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Budak, G., Arpacı, S. Ç., ve Tolay, E. (2017). "Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar". *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15–34. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.336790>
- Burris, V. (1983). "The Social and Political Consequences of Overeducation". *American Sociological Review*, 48(4), 454. <https://doi.org/10.2307/2117714>
- Büyüköztürk, Ş. (2006). "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum" (6. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Çakıl, R., ve Güney, S. (2019). "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama". *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(53), 45–60.
- Calantone, R. J., Tamer, C. S., and Yushan, Z. (2004). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance". *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Çalışkan Pala, S., ve Metintaş, S. (2020). "Covid-19 Pandemisinde Sağlık Çalışanları". *ESTUDAM Halk Sağlığı Dergisi*, 5, 156–168.
- Çalışkan, Z. (2005). "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama".

*Firat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9–18.

- Campbell, J. P., McHenry, J. J., and Wise, L. L. (1990). "Modeling Job Performance in a Population of Jobs". *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Campbell, J. P., and Wiernik, B. M. (2015). "The Modeling and Assessment of Work Performance". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (C. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Çarıkçı, İ. H. (2000). "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler - Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155–168.
- Carlos, V. S., and Rodrigues, R. G. (2012). "Internal Market Orientation in Higher Education Institutions - Its Inter-Relations with Other Organisational Variables". *Public Policy and Administration*, 11(4), 690–702.
- Caruana, A., and Calleya, P. (1998). "The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among Retail Bank Managers". *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116. <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>
- Cassundé, F. R. de S. A., Junior, N. F. C., Farias, S. A. de, and Mendonça, J. R. C. de. (2015). "What is Being Said About Internal Marketing? A Study of the Brazilian Business Administration Academic Production". *Brazilian Business Review*, 12(3), 49–71. <https://doi.org/10.15728/bbr.2015.12.3.3>
- Çelen, Ü., Piyal, B., Karaodul, G., and Demir, M. (2004). "Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(3), 295–318.
- Çetin, M., ve Metlilo, E. (2020). "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İnovasyon Özellikleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri (Kosova Örneği)". *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1). <https://dergipark.org.tr/en/pub/eypd/issue/55692/757847>
- Ceylan, A., ve Şenyüz, B. P. (2003). "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma". *Yönetim Dergisi*, 14(44), 57–62.

- Chang, C. S., ve Chang, H. H. (2007). "Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan". *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–274. <https://doi.org/10.1097/01.JNR.0000387623.02931.a3>
- Chi, C. G., and Gursoy, D. (2009). "Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, And Financial Performance: An Empirical Examination". *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Chiu, W., Cho, N.-H., and Won, D. (2014). "The Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction And Organizational Commitment in Taipei Sports Centers". *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(2), 206–222. <https://doi.org/10.1080/21639159.2014.881609>
- Chiu, W., Won, D., and Bae, J. (2019). "Internal Marketing, Organizational Commitment, and Job Performance in Sport and Leisure Services". *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Çiçek, B., ve Işık, M. (2019). "Algılanan Çalışan Performansı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyicilik Etkisi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(3), 699–712. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.492413>
- Claudia, M. (2018). "The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23–45.
- Clegg, C. W. (1983). "Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study". *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88–101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.88>
- Çoban, G. (2017). "Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Rolü : Nevşehir Örneği". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir.
- Çoban, S. (2004). "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı".



*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 85–98.  
<https://doi.org/10.18070/euiibfd.88504>

Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(9), 35–46. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.220>

Colakoglu, U., Culha, O., ve Atay, H. (2010). "The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry". *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125–150.

Conduit, J., and Mavondo, F. T. (2001). "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?" *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)

Cooper, J., and Cronin, J. (2000). "Internal Marketing: A Competitive Strategy for The Long-Term Care Industry". *Journal of Business Research*, 48(98), 177–181.

Cropanzano, Russell, Howes, J. C., Grandey, A. A., and Toth, P. (1997). "The Relationship of Organizational Politics And Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress". *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159–180.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D)

Cropanzano, Russell, and Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review". *Journal of Management*, 31(6), 874–900.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Cummings, T. G., and Worley, C. G. (2008). "Organization Development & Change". *Organization Design*. <https://doi.org/10.4324/9781315232102-3>

Davoudi, S. M. M., and Taştan, S. B. (2020). "Investigating The Mediating Role of Job Satisfaction on The Relationship Between Internal Marketing and Job Performance: A Research Within Services Industry". *Middle East J. of Management*, 7(5), 492–517. <https://doi.org/10.1504/mejm.2020.10029527>

Dawley, D. D., Andrews, M. C., and Bucklew, N. S. (2008). "Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most?" *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (3), 235–247.  
<https://doi.org/10.1108/01437730810861290>

- Demir, H., Usta, R., ve Okan, T. (2008). "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Etkisi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 135–161.
- Demir, N. (2005). "Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma". Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Demir, Y. (2009). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model". *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(1), 35–58.
- Demirel, E., Alp, M., Taşdemir, M., ve Torlak, S. (2018). "Dijital Taylorizmin İnsan, Üretim ve Ekonomi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi". *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(18), 430–438.
- Demirer Cindiloğlu, M., ve Polatçı, S. (2019). "Örgütsel-Sosyal Destek ile Duygusal Zekanın İş ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 55–73.
- Dess, G. G., and Robinson, R. B. (1984). "Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures: The Case of The Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit". *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Doğan, B. (2007). "Stratejik Yönetim Alanında Vizyon Kavramının İçeriği Üzerine Bir Çalışma". *Öneri Dergisi*, 7(27), 37–47.
- Doğan, S. (2006). "*Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı Empowerment*" (2. Baskı). Kare Yayınları.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2008). "İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması". *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 60–87.
- Doğru, Ç. (2016). "Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Donald, M. F., Hlanganipai, N., and Richard, S. (2016). "The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Academics: The Mediating Effect of Job Satisfaction". *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 267–273. [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\).2016.13](https://doi.org/10.21511/imfi.13(3-1).2016.13)
- Du, Y., Zhang, L., and Tekleab, A. G. (2018). "Job Strains, Job Control, and POS on Employee Performance: An Interactionist Perspective". *Journal of Business Research*, 82, 213–219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.040>
- Dünder, İ. P., ve Güneri Fırlar, B. (2006). "İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi "Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma"". *Bilig / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 37, 131–153.
- Dünder, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105–119.
- Durak Batıgün, A., ve Hisli Şahin, N. (2006). "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki Ölçek : A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu". *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32–45.
- Durak, İ., ve Serinkan, C. (2007). "Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 119–135. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.59930>
- Durrab Hussain, S., Khaliq, A., Ali Nisar, Q., Zamir Kamboh, A., and Ali, S. (2019). "Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance: Mediating Role of Perceived Organization Support". *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82. <https://doi.org/10.33215/sjom.vXiX.XX>
- Edwards, M. R., and Peccei, R. (2010). "Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model". *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000007>
- Eğriboyun, D. (2013). "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki". *Kafkas Üniversitesi*

*Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 17–43.

- Ehigie, B. O., and Otukoya, O. W. (2005). "Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour in a Government-Owned Enterprise in Nigeria". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 389–399. <https://doi.org/10.1080/13594320544000019>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-lamastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., and Rhoades, L. (2002). "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- ELSamen, A. A., and Alshurideh, M. (2012). "The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company". *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84–95. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n19p84>
- Ene, S. (2013). "İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5, 67–90.
- Eraydın, C., Kardaş Kin, Ö., Andık, S., ve Türk, U. (2021). "Investigation of Job Satisfaction of Nurses". *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(1), 54–64. <https://doi.org/10.5222/shyd.2021.83702>
- Erdogan, B., and Enders, J. (2007). "Support From The Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction

and Performance Relationships". *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>

Ergün, Z. (2013). "İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 223–248.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, I., Demir, O., Özdamar, K., ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). "Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri". *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210–223. <https://doi.org/10.5336/medsci.2011-26747>

Eşitti, B., ve Buluk, B. (2018). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Performasına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 10(18), 288–303.  
<https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.428696>

Eskildsen, J. K., Westlund, A. H., and Kristensen, K. (2004). "Measuring employee assets – The Nordic Employee". *Business Process Management Journal*, 10(5), 537–550.  
<https://doi.org/10.1108/14637150410559216>

Ewing, M. T., and Caruana, A. (1999). "An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface". *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17–26.  
<https://doi.org/10.1108/09513559910262652>

Fasolo, P. M. (1995). "Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects on Job Performance". İçinde R. Cropanzano and K. M. Kacmar (Ed.), *Organizational Politics, Justice, And Support: Managing Social Climate at Work*. Quorum Press.

Fay, C. H., and Thompson, M. A. (2001). "Contextual Determinants of Reward Systems' Success: An Exploratory Study". *Human Resource Management*, 40(3), 213–226.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.1012>

Field, A. P. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for the Beginners* (1. edition). Sage Publications.

Fisher, C. D., and Yuan, A. X. Y. (1998). "What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses". *International Journal of Human Resource*

*Management*, 9(3), 516–528. <https://doi.org/10.1080/095851998341053>

Fisher, S. R., and White, M. A. (2000). "Downsizing in a Learning Organization: Are there Hidden Costs?" *Academy of Management Review*, 25(1), 244–251. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791613>

Fisk, R. P., Brown, S. W., and Bitner, M. J. (1993). "Tracking the Evolution of The Services Marketing Literature". *Journal of Retailing*, 69(1), 61–103. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80004-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80004-1)

Fındıkçı, İ. (1999). "*İnsan Kaynakları Yönetimi*". Alfa Yayınları.

Flipo, J. P. (1986). "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies". *European Journal of Marketing*, 20(8), 5–14. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004658>

Foreman, S. K., and Money, A. H. (1995). "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application". *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>

Fortenberry, J. L., and McGoldrick, P. J. (2016). "Internal Marketing: A Pathway for Healthcare Facilities to Improve The Patient Experience". *International Journal of Healthcare Management*, 9(1), 28–33. <https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000014>

Fuciu, M., and Dumitrescu, L. (2018). "On Internal Marketing – Concept, Models, Advantages and Disadvantages". *Journal of Business Ethics*, 14(3), 37–45.

Gab Allah, A. R. (2021). "Challenges Facing Nurse Managers During and Beyond COVID-19 Pandemic in Relation to Perceived Organizational Support". *Nursing Forum (C)*. 56(3), ss. 539–549). <https://doi.org/10.1111/nuf.12578>

Galinsky, E., Bond, J. T., and Friedman, D. E. (1996). "The Role of Employers in Addressing The Needs of Employed Parents". *Journal of Social Issues*, 52(3), 111–136. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1996.tb01582.x>

Gam, A., and Bellaouaied, M. (2011). "Internal Marketing As A New Alternative for The Service Employees' Performance : An Empirical Study". *Revue de Communication et de Marketing*, 139–159.

- Garca-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., and Rivera-Torres, P. (2005). "Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences". *Women in Management Review*, 20(4), 279–288. <https://doi.org/10.1108/09649420510599098>
- George, E., and Zakkariya, K. A. (2018). "Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector". *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector* (ss. 87–126). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9>
- George, J. M., and Jones, G. (2005). "*Understanding and Managing Organizational Behavior*" (6th edition) Pearson Education Inc.
- 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. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Gerhart, B. (1987). "How Important Are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction". *Journal of Abnormal Psychology*, 72(3), 366–373.
- Ghazzawi, I. (2008). "Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework And Research Agenda". *The Business Review*, 11(2), 1–10.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., and Fouquereau, E. (2013). "Procedural Justice, Supervisor Autonomy Support, Work Satisfaction, Organizational Identification and Job Performance: The Mediating Role of Need Satisfaction and Perceived Organizational Support". *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560–2571. <https://doi.org/10.1111/jan.12144>
- Gjurašić, M. (2019). "Internal Service Quality in Hotel Industry – Conceptualization and Measurement". *Tourism Hospitality Management*, 25(1), 227–231.
- Göktaş Kulualp, H. (2018). "Sağlık Sektöründe Çalışan Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yol Analizi". *Journal of Business Research - Turk*, 10(4), 600–624. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.539>
- Gould, S. (1979). "Model - Exchange Equity Involvement Organizational Involvement". *The Academy of Management Review*, 4(1), 53–62.
- Gouldner, A. W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.

- Gounaris, S. P. (2006). "Internal-Market Orientation and its Measurement". *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Grayson, D., and Sanchez-Hernandez, M. I. (2010). "Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility." *Management*, 1–31.
- Green, J. (2000). "Job Satisfaction of Community College Chairpersons in Educational Leadership and Policy Studies". Unpublished Doctoral Thesis. Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.
- Greene, W. E., Walls, G. D., and Schrest, L. J. (1994). "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success". *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5–13. <https://doi.org/10.1108/08876049410070682>
- Grönroos, C. (1981)". Internal Marketing—An Integral Part of Marketing Theory". İçinde J. H. Donnelly and W. R. George (Ed.), *Marketing of Services* (ss. 236–238). American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1994). "From Scientific Management to Service Management A Management Perspective for the Age of Service Competition". *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5–20. <https://doi.org/10.1108/09564239410051885>
- Grönroos, C. (2007). "*Service Management and Marketing*" (Third edit). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004874>
- Grundey, D., and Daugelaite, I. (2009). "Developing Business Partnership on The Basis of Internal Marketing". *Economics and Sociology*, 2(1), 118–130. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2009/2-1/12>
- Gummesson, E. (1987). "Using Internal Marketing to Create a New Culture: The Case of Ericsson Quality". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), 23–28.
- Güney, S. (2017). "*Yüksek Lisans, Doktora Yeterlilik ve Doçentlik Sınavları için Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*" (2. Basım). Nobel Yayınları.
- Güney, S., Akalın, Ç., ve İsev, A. (2007). "Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189–211. <http://www.iibfergi.hacettepe.edu.tr/article/view/5000034192>



- Güngör, P. (2011). "The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Güripek, E., ve Güzel, B. (2020). "Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İşyerinde Yalnızlık İlişkisi: Karşılıklı Normu Yaklaşımı". *Journal of Business Research - Turk*, 12(2), 1915–1932. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.952>
- Güven, M., Bakan, İ., ve Yeşil, S. (2005). "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 127–152. <https://doi.org/10.18657/yecbu.39225>
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2010). "*Multivariate data analysis, a global perspective*" (Vol.7). Pearson Education Inc.
- Halal, W. E. (2002). "From Hierarchy to Enterprise-Internal Markets are The Foundation for A Knowledge Economy". İçinde R. J. . Varey and B. R. Lewis (Ed.), *Internal Marketing: Directions for Management* (s. 22). Taylor & Francis e-Library.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. I., and McKee, D. O. (2000). "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees". *Journal of Marketing*, 64(4), 35–50.
- Hashem, T. (2018). "The Relationship Between Internal Marketing and Service Culture in Jordanian Commercial Banks". *Economy & Business Journal*, 12(1), 366–375.
- Hatrup, K., Connell, M. S. O', and Wingate, P. H. (1998). "Personnel Selection A New Procedure for Computing Equivalence Bands in Personnel Selection University of Colorado at Denver". *Human Performance*, 11(4), 305–319. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1104>
- Hayes, A. F. (2013). "*Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis -A Regression-Based Approach -*". Guilford Press.

- Helman, D., and Payne, A. (1992). "Internal Marketing : Myth Versus Reality". *Cranfield School of Management*, SWP 5/92, 1–15. <http://hdl.handle.net/1826/499>
- Helvacı, M. A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1–2), 155–169.
- Henne, D., and Locke, E. A. (1985). "Job Dissatisfaction: What are the Consequences?" *International Journal of Psychology*, 20(2), 221–240. <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., and Brymer, R. A. (1999). "Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition". *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 296–313. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1659>
- Hogg, G., Carter, S., and Dunne, A. (1998). "Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture". *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879–895. <https://doi.org/10.1362/026725798784867563>
- Hoş, C., ve Oksav, A. (2015). "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1–24. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/viewFile/5000156046/5000150937>
- Hsu, S. H., and Wang, Y. C. (2008). "The Development and Empirical Validation of The Employee Satisfaction Index Model". *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(4), 353–366. <https://doi.org/10.1080/14783360701595052>
- Huang, M., and Chen, M. Y. (2013). "Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status". *Psychological Reports*, 113(1), 180–198. <https://doi.org/10.2466/01.11.PR0.113x18z8>
- Huang, Y.-T., and Rundle-Thiele, S. (2015). "Measuring Internal Marketing Practice: A Three Dimensional Construct". *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571–584. <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-03-2015-01>
- Hung, C. L. (2012). "Internal Marketing, Teacher Job Satisfaction, and Effectiveness of Central Taiwan Primary Schools". *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1435–1450. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.9.1435>

- Iliopoulos, E., and Priporas, C. V. (2011). "The Effect of Internal Marketing on Job Satisfaction in Health Services: A Pilot Study in Public Hospitals in Northern Greece". *BMC Health Services Research*, 11(261), 1–8. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-261>
- İmamoğlu, E. B., ve Dönmez Turan, A. (2019). "Güçlendirici Liderliğin Bilgi Paylaşımı Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma". *Istanbul Management Journal*, 87, 27–48. <https://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0002>
- İnal, M. E., ve Toksarı, M. (2008). "Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak İçsel Pazarlama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10(1–2), 361–390.
- İnfal, S., ve Bodur, S. (2011). "Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları". *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2), 77–82–82. <https://doi.org/10.17672/fnhd.41854>
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119–135. <https://doi.org/10.16951/iibd.97072>
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216. <https://doi.org/10.16951/iibd.82870>
- İslamoğlu, A. H., ve Alnıaçık, Ü. (2016). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri" (5. Baskı). Beta Basım.
- İşler, D. B., ve Özdemir, Ş. (2010). "Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115–142.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., and Matteson, M. T. (2013). "Organizational Behavior Management". İçinde *Journal of Organizational Behavior Management* (Tenth Edit). McGraw-Hill. [https://doi.org/10.1300/j075v18n02\\_08](https://doi.org/10.1300/j075v18n02_08)
- Janssen, O., and Van Yperen, N. W. (2004). "Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.

<https://doi.org/10.2307/20159587>

- Jean, D., and Colette, M. (2020). "The Impact of Internal Marketing on Customer Loyalty (Case Study: African Community Credit Bank-Cameroon)". *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 27–36. [www.ijbmm.com](http://www.ijbmm.com)
- Johari, J., and Yahya, K. K. (2012). "An Assessment of The Reliability and Validity of Job Performance Measurement". *Jurnal Pengurusan*, 36, 17–31. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2012-36-02>
- Judge, T. A., Heller, D., and Mount, M. K. (2002). "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Kalaycı, Ş. (2009). "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri". Asil Yayın Dağıtım.
- Kan Sönmez, N. (2017). "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Antalya'da Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Kang, M. J., Kim, H. J., ve Hwang, H. J. (2019). "The Effect of Internal Marketing on Employees' Service Immersion to Customers". *Journal of Distribution Science*, 17(12), 33–42. <https://doi.org/10.15722/jds.17.12.201912.33>
- Kanten, P., Pazarcık, Y., Arda, B., ve Durmaz, M. G. (2021). "Sağlık Çalışanlarında Damgalanma Algısı ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma". İçinde H. Kapu (Ed.), *Örgütsel Davranış* (Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sayı 29. ss. 1–9). Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Kanten, S., Esirgemez, M., Aydın Haskioğlu, Y., ve Keçeli, M. (2018). "İş Yaşamının Kalitesinin Sosyal Kaytarma ve İşi Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etik İklim Algısının Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 559–576. <http://ybd.dergi.comu.edu.tr/dosyalar/Ybd/is-yasaminin-kalitesinin-sosyal-kaytarma-ve-isi-erteleme-davranisi-uzerinde.pdf>
- Kanten, S., ve Kanten, P. (2019). "Örgütsel Ustalığın Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisinde Hata Yönetim Kültürünün Aracılık Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 85–109.

- Kanyurhi, E. B., and Bugandwa Mungu Akonkwa, D. (2016). "Internal Marketing, Employee Job Satisfaction, and Perceived Organizational Performance in Microfinance Institutions: Empirical Study From Kivu (DRC)." *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773–796. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>
- Kaplan, M., and Ögüt, A. (2012). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387–401.
- Karaalioglu, Z. F., ve Karabulut, A. T. (2019). "The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Performance". *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 1022–1041. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.066>
- Karabıyık, N., Özgören, F., ve İnci Sümer, B. (2010). "Uygulama ve Akademik Yönüyle Pazarlama Tarihine Bir Bakış". *15. Ulusal Pazarlama Kongresi*, 369–386.
- Karaman, A., ve Aylan, S. (2014). "Örgütsel Vatandaşlık". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35–48. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/issue/10264/125885>
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., and Lings, I. (2014). "Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective". *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353.
- Karasar, N. (2012). "*Bilimsel Araştırma Yöntemi- Kavramlar-İlkeler- Teknikler* (23. Basım)". Nobel Yayınları.
- Kasalak, G., ve Bilgin Aksu, M. (2014). "Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 125–133. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.1.1765>
- Kaya, İ. (2010). "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 219–236.
- Kelemen, M., and Pappasolomou, I. (2007). "Internal Marketing: A Qualitative Study of Culture Change in The UK Banking Sector". *Journal of Marketing Management*, 23(7–8), 746–768. <https://doi.org/10.1362/026725707x230027>

- Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J., and Calantone, R. (2006). "The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations". *Journal of Business Logistics*, 27(1), 109–137. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00243.x>
- Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S., ve Erdil, O. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(5), 17–26. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.303>
- Kim, J., Song, H. J., and Lee, C. K. (2016). "Effects of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Organizational Commitment and Turnover Intentions". *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kimura, T. (2017). "Internal Marketing: Another Approach to Marketing for Growth". Routledge.
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Kıyık Kıcı, G. (2020). "Performans Yönetimi". İçinde H. Z. Tonus ve D. Paşaoğlu Baş (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 191–211).
- Koç, E. (2017). *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi: Global ve Yerel Yaklaşım*. (2.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Basım). Beta Yayınevi.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., and Van Der Beek, A. J. (2013). "Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators". *A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 45(3), 61–81. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., and Van Der Beek, A. J. (2011). "Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>

- Kotler, P., and Levy, S. J. (1969). "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15. <https://doi.org/10.2307/1248740>
- Kotler, P. (1994). "*Marketing Management*". Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. (2014). "*Pazarlama 3.0 Artık Değişim Zamanı*". Sinpaş GYO Kitapları.
- Kotler, P., and Keller, K. L. (2012). "*Marketing Management*" (14th. Edition). Pearson Education Inc.
- Koustelios, A. D. (2004). "Autonomy and Job Satisfaction for a Sample of Greek Teachers". *Psychological Reports*, 95(7), 883. <https://doi.org/10.2466/pr0.95.7.883-886>
- Kovach, K. A. (1995). "Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor in Your Organization's Performance". *Employment Relations Today*, 22(2), 93–107. <https://doi.org/10.1002/ert.3910220209>
- Kubalı, D. (2004). "Performans Denetimi". *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), s.31-62
- Kukreja, J. (2017). "Internal Marketing: A Prelude or an Outcome of Employee Motivation?" *Journal of Management Research*, 9(1), 54–59.
- Kundak, Z., Taş, H. Ü., Keleş, A., ve Eğcioğlu, H.. (2015). "Bir Üniversite Hastanesinde Hemşirelik Mesleğinde İş Tatmini ve Motivasyon". *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16, 1–10.
- Kurşunluoğlu Yarımoğlu, E., ve Ersönmez, N. (2017). "İşsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(18), 79–98.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2015). "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory". *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuş, C., ve Keskin, İ. (2008). "Levene ve Bartlett Testleri Üzerine Bir İnceleme". *Selçuk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 22(44), 78–83.
- Kuşlivan, Z., & Kuşlivan, S. (2005). "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203–203. <https://doi.org/10.17123/atad.34219>

- Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyridakos, A., Siskos, Y., and Grigoroudis, E. (2007). "Implementing Internal Marketing Through Employees's Motivation". *POMS 18th Annual Conference*, 1, 1–36.
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., and Cao, J. (2013). "Impact of Job Satisfaction and Personal Values on the Work Orientation of Chinese Accounting Practitioners". *Journal of Business Ethics*, 112(4), 627–640. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1562-5>
- Landy, F. J. (1989). *The Psychology of Work Behavior* (4 th.Edition). John Wiley and Sons.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: Between Man and Relationship Organization". *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- Liao, J.-F. (2009). "The Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in the Banking Industry [Golden Gate University]". Doctor of Business Administration Program. Doctoral Thesis. San Francisco. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Lings, I. N. (2004). "Internal Market Orientation: Construct and Consequences". *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Lings, I. N. (2015). "Internal Marketing". *Wiley Encyclopedia of Management*, 15(8), 1–3. [https://doi.org/10.1300/j093v01n02\\_02](https://doi.org/10.1300/j093v01n02_02)
- Lings, I. N., and Brooks, R. F. (1998). "Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing". *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325–351. <https://doi.org/10.1362/026725798784959426>
- Longbottom, D., Osseo-Asare, A., Chourides, P., and Murphy, W. (2006). "Real Quality: Does The Future of TQM Depend on Internal Marketing?". *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(6), 709–732. <https://doi.org/10.1080/14783360600594370>
- Lucas, M. D. (1991). "Management Style and Staff Nurse Job Satisfaction". *Journal of Professional Nursing*, 7(2), 119–125. [https://doi.org/10.1016/8755-7223\(91\)90096-4](https://doi.org/10.1016/8755-7223(91)90096-4)



- Luthans, F. (2011). "*Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*". McGraw-Hill/Irwin (12. Edition). [https://doi.org/10.5005/jp/books/10358\\_23](https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23)
- Mackinnon, D. P., and Dwyer, J. H. (1993). "Estimating Mediated Effects in Prevention Studies". *Evaluation Review*, 17(2), ss.144–158. <https://doi.org/10.1177/0193841X9301700202>
- Magatef, S. G., and Momani, R. A. (2016). "The Impact of Internal Marketing on Employees' Performance in Private Jordanian Hospitals Sector". *International Journal of Business and Management*, 11(3), 129. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n3p129>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., and Teixeira, A. (2019). "Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction in The Banking Sector". *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). "A Review And Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matolo, A. P. (2015). "Job Satisfaction: its Determinants and Relationship with Employee Performance in The Tanzanian Banking Sector" Unpublished Thesis.The Open University of Tanzania. Tanzania. <https://doi.org/10.1145/3132847.3132886>
- McNeely, R. L. (1988). "Age and Job Satisfaction in Human Service Employment". *The Gerontologist*, 28(2), 163–168. <https://doi.org/10.1093/geront/28.2.163>
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., and Green, M. S. (1995). "Objective and Subjective Work Monotony: Effects on Job Satisfaction, Psychological Distress, and Absenteeism in Blue-Collar Workers". *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 29–42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.29>
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). "*Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*". Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace: Toward A General Model". *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Miao, R., and Kim, H.-G. (2010). "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study". *Journal of Service Science and Management*, 3, 257–264. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32031>
- Mishra, S. (2010). "Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India". *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185–193. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n1p185>
- Mosley, R. W. (2007). "Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand". *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (1997). "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance". *Human Performance*, 10(2), 71–83. [https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Munteanu, C., Pagalea, A., and Cristea, A. (2014). "A Holistic Approach on Internal Marketing Implementation". *Business Management Dynamics*, 3(11), 9–17. <https://doi.org/10.13140/2.1.1790.0163>
- Musal, B., ve Ergin, S. (1993). "Pratisyen Hekimlerde Mesleki Doyum ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi". *Toplum ve Hekim*, Nisan, 22–25.
- Muse, L. A., and Stamper, C. L. (2007). "Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance". *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517–535.
- Nagle, K. (2012). "*Organizational An Introduction to Organizational Behavior* (v. 1.1)". Herkimer College / SUNY. <https://courses.lumenlearning.com/>
- Nakip, M. (2006). "*Pazarlamada Araştırma Teknikleri -Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar-*". Seçkin Yayıncılık.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., ve Karatepe, O. M. (2019). "Internal Marketing Practices, Genuine Emotions and Their Effects on Hotel Employees' Customer-Oriented Behaviors". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>
- Narteh, B., and Odoom, R. (2015). "Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty?"

- Evidence From the Ghanaian Banking Industry". *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135. <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1014237>
- Nawaz, A., and Ansari, N. (2017). "Impact of Job Stress on Job Performance With Perceived Organizational Support As a Moderator". *Governance and Management Review*, 2(1), 1–18.
- Nemteanu, M. S., and Dabija, D. C. (2021). "The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Marketing During the Covid-19 Pandemic". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3670), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Ng, T. W. H., and Feldman, D. C. (2009). "How Broadly Does Education Contribute to Job Performance?" *Personnel Psychology*, 62, 89–134. <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-6570.2008.01130.x>
- Ngo, T. T. (2021). "Impact of Psychological Capital on Job Performance and Job Satisfaction: A Case Study in Vietnam". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 495–503. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0495>
- Nhat, D. T., and Huyen, N. T. T. (2018). "Job Satisfaction Among Elementary School Teachers". *Ho Chi Minh City University of Education Journal Of Science*, 15(5b), 74–91.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier Ltd.
- O'Reilly, C. A., and Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Harvard Business School Press.
- Ocak, M., and Yavuzalp Marangoz, A. (2019). "How Do Internal Marketing Activities Affect Organizational Commitment? the Mediating Role of Job Satisfaction". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 115–130. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.542453>
- Oğur, R., ve Tekbaş, Ö. F. (2003). "Anket Nasıl Hazırlanır?" *Sted*, 12(9), 336–340.
- Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S., and 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. <https://doi.org/10.1057/fsm.2008.26>
- Orçan, F. (2018). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Which One to Use First?" *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 9(4), 413–421. <https://doi.org/10.21031/epod.394323>
- Owusu-Frimpong, N., and Martins, A. (2010). "Adoption and Implementation of Internal Marketing Systems by Ghanaian Small- and Medium-Sized Enterprises". *Journal of African Business*, 11(1), 26–48. <https://doi.org/10.1080/15228910903187999>
- Ozretić, Đ., and Prebezac, D. D. (2000). "Internal Marketing in Service Companies - Airline Companies Example". *Acta Turistica*, 12(1), 18–36.
- Örücü, E., ve Yumuşak, S. (2005). "Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(02), 235–246.
- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39–51.
- Özaydın, M. M., ve Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri : Bir Kamu Bankası Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251–281.
- Özdemir, G. (2014). "Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı". *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(1), 54–66. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2014.0246.x>
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113–130.
- Özkalp, E. (2019). "Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini". İçinde A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (ss. 56–84). Anadolu Üniversitesi.

- Özpehlivan, M. (2018). "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43–70. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbder/issue/42811/474446>
- Öztürk, K. N. (1999). "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi". *Türk İdare Dergisi*, 71, 123–131.
- Panaccio, A., and Vandenberghe, C. (2009). "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study". *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Panigyrakis, G. G., and Theodoridis, P. K. (2009). "Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(7), 600–628. <https://doi.org/10.1108/09590550910964620>
- Pantouvakis, A. (2011). "Internal Service Quality And Job Satisfaction Synergies for Performance Improvement: Some Evidence From a B2B Environment". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(1), 11–22. <https://doi.org/10.1057/jt.2011.2>
- Pantouvakis, A. (2012). "Internal Marketing and the Moderating Role of Employees: an Exploratory Study". *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(2), 177–195. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.647846>
- Papasolomou, I. (2006). "Can Internal Marketing be Implemented within Bureaucratic Organisations?" *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194–211. <https://doi.org/10.1108/02652320610659030>
- Papasolomou, I., and Vrontis, D. (2006). "Using Internal Marketing to Ignite the Corporate Brand: The Case of the UK Retail Bank Industry". *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 177–195. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550059>
- Park, J. H., and Tran, T. B. H. (2018). "Internal Marketing, Employee Customer-Oriented Behaviors, and Customer Behavioral Responses". *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Parvin, M. M., and Kabir, M. M. N. (2011). "Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector". *Australian Journal of Business and Management*

*Research*, 1(9), 113–123.

- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., ve Gürkan, G. Ç. (2014). "Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332–350.
- Pelit, E., ve Çetin, A. (2019). "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Performans Değerlendirme Ve Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme". *Istanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 165–203. <https://doi.org/10.17932/iau.iaud.m.13091352.2019.2/42.165-203>
- Piercy, N. (1995). "Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing Our Customers to Our Employees". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 22–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003878>
- Piercy, N. F. (1998). "Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market-Place". *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 209–222. <https://doi.org/10.1080/096525498346630>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., and Vorhies, D. W. (2006). "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244–262. <https://doi.org/10.1177/0092070305280532>
- Piercy, N., and Morgan, N. (1991). "Internal Marketing-The Missing half of the Marketing Programme". *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C., and Silva, D. M. L. da. (2014). "Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis". *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 04–24. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models". *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Pugh, D. (1991). "*Organizational Behaviour*". Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.

- Qaisar, F. S., and Muhamad, N. (2021). "Internal Marketing: A Review and Future Research Agenda". *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Rafferty, A. E., and Griffin, M. A. (2009). "Job Satisfaction in Organizational Research". İçinde D. A. Buchanan and A. Bryman (Ed.), *The Sage Handbook Of Organizational Research Methods* (ss. 196–212). Sage Publications Ltd.
- Rafiq, M., and Ahmed, P. K. (1993). "The Scope of Internal Marketing: Defining The Boundary between Marketing and Human Resource Management". *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., and Ahmed, P. K. (2000). "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension". *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Ramos, W. J. (2018). "Internal Marketing Dimensions and Organizational Commitment of Universal Banks' Employees". *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(2), 39–51.
- Rangaswamy, R. (1995). *"A Text Book of Agricultural Statistics"*. New Age International.
- Recepoğlu, E. (2013). "Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575–588.
- Ren-Tao Miao. (2011). "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China". *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105–127.
- Reynoso, J. F., and Moores, B. (1996). "Internal Relationships". İçinde F. Buttle (Ed.), *Relationship Marketing: Theory and Practice* (ss. 55–73). Paul Chapman Publishing.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., and Hansen, J. D. (2009). "A Meta-Analysis of the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years

of Research". *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>

Roberts-lombard, M. (2010). "Employees as Customers an Internal Marketing Study of the Avis Car Rental Group in South Africa". *African Journal of Business Management*, 4(4), 62–372.

Roch, S. G., and Shanock, L. R. (2006). "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions". *Journal of Management*, 32(2), 299–322. <https://doi.org/10.1177/0149206305280115>

Rosenbluth, H. F. (1994). "*The Customer Comes Second*". William Morrow.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust". *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>

Saad, I. A., and Isralowitz, R. E. (1992). "Teachers' Job Satisfaction in Transitional Society within the Bedouin Arab Schools of the Negev". *The Journal of Social Psychology*, 132(6), 771–781.

Saad, N. M., Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2002). "Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations". *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27–53. [http://web.usm.my/aamj/7.2.2002/aamj 7-2-3.pdf](http://web.usm.my/aamj/7.2.2002/aamj%207-2-3.pdf)

Saif-ud-Din, Ishfaq, M., and Adeel, M. (2016). "Investigating the Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence from the Banking Sector of Pakistan". *Global Journal of Management and Business Research*, 16(9). <http://journalofbusiness.org/index.php/GJM BR/article/view/2160>

Sağlık Personeli Sayılarının İllere Göre Dağılımı. (2021). TÜİK.

Samanta, I., and Arfara, C. (2021). "The Impact of Internal Marketing on “Green” Management of Intellectual Capital". *Archives of Business Research*, 9(6), 51–67. <https://doi.org/10.14738/abr.96.10391>

Sanchez-Hernandez, I., and Grayson, D. (2012). "Internal Marketing for Engaging



- Employees on The Corporate Responsibility Journey". *Intangible Capital*, 8(2), 275–307. <https://doi.org/10.3926/ic.305>
- Santos, J. and Gonçalves, G. (2018). "Journal of Work and Organizational Psychology Support in Portuguese Higher Education Institutions". *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38–45.
- Sargeant, A., and Asif, S. (1998). "The Strategic Application of Internal Marketing - an Investigation of UK Banking". *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 66–79. <https://doi.org/10.1108/02652329810206716>
- Sarpkaya, R., Yengin Sarpkaya, P., Yılmaz, T., ve Altun, B. (2016). "Öğretim Elemanlarına Yönelik Ödüllendirme Uygulamaları". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 17(2), 473–493.
- Sasser, W. E., ve Arbeit, S. P. (1976). "Selling Jobs in The Service Sector". *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Scarpello, V., and Vandenberg, R. J. (1992). "Generalizing The Importance of Occupational and Career Views to Job Satisfaction Attitudes". *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 125–140. <https://doi.org/10.1002/job.4030130203>
- Sekaran, U. (2007). "*Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (4. Edition)". John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1108/et.2007.49.4.336.2>
- Şeşen, H., ve Basım, N. (2010). "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü". *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171–193.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55–64.
- Shields, J., and Kaine, S. (2016). "Performance and Reward Basics". İçinde J. Shields (Ed.), *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies* (2. baskı, ss. 3–17). Cambridge University Press.
- Shirsavar, H. A., Gilaninia, S., and Almani, A. M. (2012). "A Study of Factors Influencing Positive Word of Mouth in the Iranian Banking Industry". *Middle East Journal of Scientific Research*, 11(4), 454–460.

- Shiu, Y. M., and Yu, T. W. (2010). "Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non-Life Insurance". *Service Industries Journal*, 30(6), 793–809. <https://doi.org/10.1080/02642060701849840>
- Sigler, T. H., and Pearson, C. M. (2000). "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment". *Journal of Quality Management*, 5, 27–52. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(00)00011-0)
- Šikýř, M. (2013). "Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness". *Central European Business Review*, 2(1), 43–48. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.38>
- Sinčić, D., and Vokić, N. P. (2007). "Integrating Internal Communications , Human Resource Management and Marketing Concepts into the New Internal Marketing Philosophy". *Working Paper Series*,7(12),1–13.
- Singh, K. D., and Onahrng, B. D. (2019). "Entrepreneurial Intention, Job Satisfaction and Organisation Commitment - Construct of a Research Model Through Literature Review". *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., and Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Sıgır, Ü., ve Basım, N. (2006). "İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 154.
- Song, Z., Li, W., and Arvey, R. D. (2011). "Associations Between Dopamine and Serotonin Genes and Job Satisfaction: Preliminary Evidence from the Add Health Study". *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1223–1233. <https://doi.org/10.1037/a0024577>
- Sowmya, K. R., and Panchanatham, N. (2011). "Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees in Chennai, India". *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76–79. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2018-0009>

- Spector, P. E. (1997). "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences". Sage Publications.
- Stamper, C. L., and Johlke, M. C. (2003). "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes". *Journal of Management*, 29(4), 569–588. <https://doi.org/10.1016/S0149-2063>
- Steyn, R., and Vawda, N. (2014). "Job Characteristics: Their Relationship to Job Satisfaction, Stress and Depression". *J Psychol Afr.*, 24(3), 281–284. <https://doi.org/10.1080/14330237.2014.906076>
- Straughan, R. D., and Cooper, M. J. (2002). "Managing Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL". *The Marketing Review*, 2(3), 253–265. <https://doi.org/10.1362/1469347012569878>
- Sudak, M. K., ve Zehir, C. (2013). "Kişilik Tipleri , Duygusal Zeka , İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141–165.
- Sümer, N. (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar". *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49–74. <https://doi.org/10.1007/s10591-013-9271-5>
- Sun, L. (2019). "Perceived Organizational Support: A Literature Review". *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Susan K, F., and Arthur H, M. (1995). "Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application". *Journal of Marketing Management*, 11, 755–768.
- Tang, Y., Huang, X., and Wang, Y. (2017). "Good Marriage at Home, Creativity at Work: Family–Work Enrichment Effect on Workplace Creativity". *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 749–766. <https://doi.org/10.1002/job.2175>
- Tansky, J. W., and Cohen, D. J. (2001). "The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: an Empirical Study". *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300. <https://doi.org/10.1002/hrdq.15>

- Tansuhaj, P., Randall, D., and Mc Cullough, J. (1991). "Applying the Internal Marketing Concept within Large Organizations: as Applied to a Credit Union". *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193–202. [https://doi.org/10.1300/J090v06n02\\_14](https://doi.org/10.1300/J090v06n02_14)
- Tansuhaj, P., Wong, J., and McCullough, J. (1987). "Internal and External Marketing : Effects on Consumer Satisfaction in Banks in Thailand " *International Journal of Bank Marketing*, 5(3), 73–83.
- Taylor, W. F. (1911). "*The Principles of Scientific Management*". Harper & Brothers.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23–45.
- Thomas, R. K. (2008). "*Health Services Marketing: A Practitioner's Guide*". Springer.
- Toker, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(8), 92–107. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.245>
- Tor, S. S., ve Esengün, K. (2011). "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 53–63. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.43204>
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195–218. [https://doi.org/10.1501/sbfder\\_0000002162](https://doi.org/10.1501/sbfder_0000002162)
- Uçar, D., ve Ötken, A. B. (2010). "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85–105.
- Ülker, G. (2006). "Örgütlerde İş ve Yaşam Tatmini: Kamu Kurumu Analizi". *Abant İzzet Baysal University Graduate School of Social Sciences (C. 2, Sayı 13, ss. 168–190)*. <https://doi.org/10.11616/abantsbe.177>
- Ünal Kestane, S. (2015). "Belediye İşletmelerinde İçsel Pazarlama Anlayışı ve İç Müşteri

- Memnuniyeti: İzdeniz A.Ş. Örneği". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5), 95–113.  
<https://doi.org/10.16990/sobider.95>
- Ünal, Ö. F. (2016). "Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 161–176.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2006). "*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (2. Baskı)." Detay Yayıncılık.
- Uygun, M., Güner, E., ve Mete, S. (2013). "Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Yaklaşımının Çalışanların Müşteri Yönlü Davranış Geliştirmesindeki Rolü". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 129–149.
- Uysal, Ş. (2015). "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış". *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32–39.
- Valentine, S. R. (2001). "Men and Women Supervisors' Job Responsibility, Job Satisfaction, And Employee Monitoring". *Sex Roles*, 45(3–4), 179–197.  
<https://doi.org/10.1023/A:1013549710711>
- Vandenbergh, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M., and Fils, J. F. (2007). "An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters". *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177–1187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1177>
- VanYperen, N. W., Van Den Berg, A. E., and Willering, M. C. (1999). "Towards A Better Understanding of the Link Between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behaviour: A Multilevel Analysis". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377–392.  
<https://doi.org/10.1348/096317999166734>
- Varey, R. J. (1995). "A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining A Competitive Service Advantage". *Journal of Marketing Management*, 11(1–3), 41–54. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964328>

- Varey, R. J., and Lewis, B. R. (1999). "A Broadened Conception of Internal Marketing". *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944. <https://doi.org/10.1108/03090569910285869>
- Vasconcelos, A. F. (2008). "Broadening Even More the Internal Marketing Concept". *European Journal of Marketing*, 42(11–12), 1246–1264. <https://doi.org/10.1108/03090560810903664>
- Vasconcelos, A. F. (2011). "Internal Demarketing: Construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(1), 35–58.
- Vatankhah, S., Javid, E., and Raoofi, A. (2017). "Perceived Organizational Support as the Mediator of the Relationships between High-Performance Work Practices and Counter-Productive Work Behavior: Evidence from Airline Industry". *Journal of Air Transport Management*, 59, 107–115. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.12.001>
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Wang, G., Liu, D., and Wang, X. (2011). "Effects of Perceived Organizational Support and Guanxi on Salesperson Performance: The Mediation of Customer Need Knowledge". *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 422–435. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0138-z>
- Warraich, U. A., Awais, M., Parkash, R., and Ahmad, B. (2014). "Internal Marketing: An Application of Principal Component Analysis". *Journal of Advanced Management Science*, 2(1), 55–60. <https://doi.org/10.12720/joams.2.1.55-60>
- Waxin, M. F., and Bateman, R. (2009). "Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?" *European Journal of International Management*, 3(4), 495–511. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028852>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of*

*Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>

- Weber, J. M. (2015). "The Development of a Scale for The Measurement of Internal Marketing in Service Firms". *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(2), 145–156.
- Wenzler, I., and Chartier, D. (1999). "Why Do We Bother with Games and Simulations: An Organizational Learning Perspective". *Simulation and Gaming*, 30(3), 375–384. <https://doi.org/10.1177/104687819903000315>
- West, S. G. S. G., Finch, J. F. J. F., and Curran, P. J. (1995). "Structural Equation Models With Nonnormal Variables: Problems and Remedies". İçinde H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (ss. 56–75). Sage Publications. [http://www.journals.cambridge.org/abstract\\_S0266466611000715](http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0266466611000715)
- Wickramasinghe, D., and Wickramasinghe, V. (2011). "Perceived Organisational Support, Job Involvement and Turnover Intention in Lean Production in Sri Lanka". *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55(5–8), 817–830. <https://doi.org/10.1007/s00170-010-3099-z>
- Widyastuti, T., and Hidayat, R. (2018). "Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia". *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101–112. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., and Van Dick, R. (2007). "Organizational Identification as a Determinant of Customer Orientation in Service Organizations". *Marketing Letters*, 18(4), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9021-2>
- Wilkie, W. L., and Moore, E. S. (2003). "Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development". *Journal of Public Policy and Marketing*, 22(2), 116–146. <https://doi.org/10.1509/jppm.22.2.116.17639>
- Wilson, A. (1991). "The Internal Marketing of Services — The New Surge". *Management Decision*, 29(5), 4–7. <https://doi.org/10.1108/00251749110002558>
- Witt, L. A., and Nye, L. (1992). "Organizational Goal Congruence And Job Attitudes Revisited" (C. 2). Raport No: DOT/FAA/AM-92/8 <https://rosap.ntl.bts.gov/view/dot/21362>

- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., and Schwartz, B. (1997). "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work". *Journal of Research In Personality*, 31, 21–33. <https://doi.org/10.1109/MWSCAS.2008.4616930>
- Wu, W. Y., Tsai, C. C., and Fu, C. S. (2013). "The Relationships Among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 23(5), 436–449. <https://doi.org/10.1002/hfm.20329>
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması". *Bilig*, 55(1), 243–264.
- Yazıcıoğlu, İ., and Kubilay, N. (2017). "Analysing the Relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction in Terms of Demographic Variables: An Research in Accommodation Businesses". *Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 39–48. <https://doi.org/10.29226/jobmer.2017.3>
- Yazıcıoğlu, İ., ve Sökmen, G. (2007). "Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama". *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 73–95.
- Yelboğa, A. (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1–18.
- Yeniçeri, T., Çınar, B., ve Aydın, R. (2020). "İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(50), 402–426.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Kanten, S., Çeken, H., ve Zorlu, Ö. (2013). "Öğrenme Odaklılığın ve İşin Özelliklerinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisi". *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 121–143.
- Yıldız, S. M. (2021). "Relationship between Internal Marketing and Workplace Mobbing: Empirical Results From Sports Organizations". *S&G Journal*, 16(3), 286–297. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2021.v16n3.1728>



- Yılman, Ü., ve Çam, F. B. (2020). "İçsel Pazarlama Faaliyetleri ile Satış Gücünün Performansı Arasındaki İlişki: Altın Mücevherat Sektörü Üzerine Bir Araştırma". *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 223–246.
- Yoon, S. J., Choi, D. C., and Park, J. W. (2007). "Service Orientation: Its Impact on Business Performance in the Medical Service Industry". *Service Industries Journal*, 27(4), 371–388. <https://doi.org/10.1080/02642060701346375>
- Yüce, A., ve 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, İ., ve Demirel, Y. (2013). "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!”" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159–177. <https://doi.org/10.16951/iibd.59787>
- Yücel, N., ve Sayiner, N. (2018). "Hizmet Pazarlamasında İç Müşteri Tatmini: Banka Çalışanları Örneği". *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 103–127.
- Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., and Bibi, S. (2012). "Computer Oriented Vehicle Performance Analysis". *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 76–87.
- Zhao, X., Lynch, J. G., and Chen, Q. (2010). "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis". *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

# **EKLER**

## **EK 1**



## DEMOGRAFİK BİLGİLER

<b>Cinsiyet</b> Erkek ( )                      Kadın ( )
<b>Yaş</b> Lütfen yazınız                      .....
<b>Eğitim durumu</b> İlköğretim ( )    Lise ( )    Önlisans ( )    Lisans ( )    Yüksek Lisans ( )    Doktora ( )
<b>Kurumdaki statünüzü belirtiniz.</b> yönetici değil ( )    alt düzey yönetici ( )    orta düzey yönetici ( )    üst düzey yönetici ( )
<b>Bu iş / hizmet kolunda kaç yıldır çalışmaktasınız?</b> Lütfen yazınız                      .....
<b>Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?</b> (Lütfen yazınız                      .....

## İÇSEL PAZARLAMA

Aşağıdaki “İçsel Pazarlama” değişkenine ilişkin ifadeleri değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bu kurum çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
2.Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.					
3.Bu kurum çalışanlarını işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.					
4.Bu kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.					
5.Bu kurumdaki çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir.					
6.Bu kurum çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil, niçin yapılması gerektiğini öğretir.					
7.Bu kurum çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.					
8.Bu kurumun performans değerlendirmesi ve ödüllendirme sistemleri çalışanlarını birlikte çalışmalarını teşvik eder.					
9.Bu kurum çoğunlukla örgütün vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.					

10.Bu kurum çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar.					
11.Bu kurum çalışanlarına hizmet rollerinin önemini iletir.					
12.Bu kurumda mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar çabalarından dolayı ödüllendirilirler.					
13.Bu kurumda çalışanlar hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.					
14.Bu kurum çalışanların farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.					
15.Bu kurumda çalışanlarla iletişime büyük önem verilir ve iletişimin önemi örgüte yerleştirilir.					

## İŞ TATMİNİ

Aşağıdaki “İş Tatmini” değişkenine ilişkin ifadeleri değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşim benim için bir hobi gibidir.					
2.İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
3. İşimden çok keyif alıyorum.					
4. Genel olarak işim beni tatmin ediyor.					
5. Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.					

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Aşağıdaki “Algılanan Örgütsel Destek” değişkenine ilişkin ifadeleri değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım kurum, onun iyiliği için yaptığım katkıya değer vermektedir.					
2.Çalıştığım kurum, benim fazladan sergilediğim çabalarımı takdir etme konusunda başarısızdır.					
3.Çalıştığım kurum, benim herhangi bir şikâyetimi görmezden gelir.					
4.Çalıştığım kurum gerçekten benim iyiliğimi önemsemektedir.					
5.Görevimi en iyi şekilde yerine getirsem dahi, çalıştığım kurum, bunun farkına varmaz.					
6.Çalıştığım kurum benim işteki genel memnuniyetimi önemsemektedir.					
7.Çalıştığım kurum, benimle çok az ilgilenmektedir.					
8.Çalıştığım kurum, benim işteki başarılarımla gurur duymaktadır.					

## ÇALIŞAN PERFORMANSI

Aşağıdaki “Çalışan Performansı” değişkenine ilişkin ifadeleri değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4 Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

İsim SOYİSİM :  
Doğum Yeri :  
Doğum Tarihi :

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi :  
Yüksek Lisans Öğrenimi :  
Doktora Öğrenimi :  
Bildiği Yabancı Diller :

### BİLİMSEL FAALİYETLERİ

#### a) Yayınlar

#### b) Bildiriler

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar  
Yıl:

### İLETİŞİM

E-posta Adresi :

ORCID :

