

İÇSEL PAZARLAMA BAĞLAMINDA, İÇ MÜŞTERİNİN ÇALIŞTIĞI İŞ YERİNDEN TATMİN OLMA DÜZEYİ İLE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN TESPİTİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç. Dr. Murat TOKSARI*

Öz

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler için, iç müşteri tatmini çok önemli bir olgu haline gelmiştir. Yaptığı işten yeterince tatmin olmayan, mutsuz olan ve motive olamayan personelin dış müşterisine istenilen hizmeti vermesi oldukça zordur. Bu bağlamda, işletmelerin en temel politikası, dış müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması yanında, iç müşterisinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin de karşılanmasıdır.

Bu çalışmada, içsel pazarlamanın tanımı, kapsamı ve amacı incelenerek Nevşehir ilinde iki farklı alanda hizmet veren işletmenin personeline yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Verilerin analizinde, demografik özelliklere ait bulgular, yargılara ait standart sapma ve ortalamalar, kişisel faktör analizi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda, iç müşterinin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyleri ile demografik özellikleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, İç Müşteri, İş Tatmini.

AN EMPIRICAL STUDY THAT AIMS TO DETERMINE THE DIFFERENCES BETWEEN THE LEVEL OF INTERNAL CUSTOMERS' SATISFACTION FROM THEIR WORK PLACE AND THEIR DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS IN THE CONTEXT OF MARKETING

Abstract

In today's highly competitive world, internal customer satisfaction has become very important for businesses. Giving the desired service for the external customers is very hard for the staff (internal customers) who aren't satisfied with their work, unhappy and unable to motivate themselves to their work. In this context, the basic policy of enterprises is meeting the wishes, needs and expectations of their internal customers as well as external ones. In this study, after examining the definition, scope and purpose of internal marketing, a

* Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

survey has been conducted to the staff of two enterprises that serve in two different areas in Nevşehir and the research data were evaluated by using statistical techniques. In the analysis of the data; the findings of the demographic characteristics, the standard deviation and averages, Exploratory Factor Analysis and ANOVA analysis were used.

After the analysis it has been determined that there are differences between internal customer satisfaction level of their work and demografic characteristics.

Key Words: Internal Marketing, Internal Customer, Business Satisfaction.

1. Giriş

Son otuz yıldır akademik literatürde tartışılan içsel pazarlama kavramı, günümüzde kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm birimler için oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu nedenle, gerek kâr amacı güden gerekse gütmeyen birimlerin tamamının başlıca politikası, sürekli değişen personelin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve her yönden tatmin etmek olmuştur.

Bu çalışmada, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren iki farklı hizmet işletmesinde bulunan çalışanlar, iç müşteri olarak düşünülmüş ve çalıştıkları işletmeden tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, bu iki hizmet işletmesinde çalışan 129 personele yönelik 38 temel yargı cümlesi yöneltilmiş ve onlardan ilgili yargı cümlelerine hangi ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda, personelin bu yargı cümlelerine verdikleri yanıtlar detaylı bir biçimde incelenmiş ve istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

2. İçsel Pazarlama

Günümüz dünyasında içsel pazarlama kavramı hem akademisyenler hem de uzmanlar tarafından yoğun biçimde tartışılır hale gelmiştir. İçsel pazarlama kavramı hizmet pazarlaması literatüründe ortaya çıkmasına rağmen, Ishikawa (1985) yapmış olduğu çalışmada bu kavramın 1950'li yıllardan çok önceki bir süreçte ortaya çıktığını belirtmiştir. İçsel pazarlama kavramı son otuz yıl içinde ayrıntılı olarak incelenmiş ve araştırılmış¹ temeli ise, Berry'nin 1988 yılında yapmış olduğu çalışmayla başlamıştır. Berry yapmış olduğu bu çalışmada, hizmet işletmelerini incelemiş ve işletme personelinin iç müşteri olarak tanımlamıştır. Literatürde ise içsel pazarlama kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmış olmasına rağmen, Berry ve Parasuraman'ın 1991 yılında yapmış olduğu tanım temel alınmıştır. Bu tanımda "ihtiyaçları tatmin olan personelin iş yerine olan bağlılığı ve motivasyonu pozitif yönde artmaktadır". İç müşterinin motivasyonunun en üst

¹ Ian N. Lings, E. Gordon Greenly, *Internal Market Orientation and Market – Oriented Behaviours*, Journal of Service Management, Vol. 21, No. 3, 2010, s. 322.

düzeğe çıkmasında ise, ödüllendirmenin çok önemli bir rolü vardır. Ödüllendirmenin özellikle işyerinde çalışanların moralini yüksek tutmak ve coşku yaratmak açısından da ayrı bir önemi bulunmaktadır.

Varey (1995) içsel pazarlama kavramını; çalışanların isteklerini tatmin etmeye yardımcı olan departmanlar arası yönetim ve personel arası iç etkileşimi yürüten bir süreç olarak, Lings (2000) içsel pazarlama kavramını; içsel oluşum, içsel müşteriler ve tedarikçiler, içsel müşterilerin beklentileri ve hizmet kalitesinin içsel ölçüm biçimi olarak, Ballantyne (2003) içsel pazarlama kavramını; bilgi yenilenmesi amacı ile bir ilişki geliştirme stratejisi olarak, Ay ve Kartal (2003) içsel pazarlama kavramını; müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonların sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çabadır şeklinde ifade etmişlerdir.

Yukarıda önemle üzerinde durulan içsel pazarlama kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlarda, kâr amacı güden ya da gütmeyen birimlerin tamamının, çalışan personelini iç müşteri gibi algılaması ve personelin motivasyonlarını en üst düzeye çıkaracak işletme ortamını hazırlaması gerekmektedir.

Heskett vd., (1994) işletmelerin kâr etmesinde dış müşteri tatmini kadar iç müşteri tatmininin de sağlanması gerektiğini yaptıkları çalışma sonucunda ifade etmişlerdir. Bu bağlamda iç müşteri ve dış müşteri ayrımını kesin bir ifadeyle netleştirmek gerekmektedir.

İç Müşteri: Örgüt içerisinde işletme tarafından kendisine ürün ve hizmet sunulan herhangi bir kişidir şeklinde tanımlanmıştır². Berry ve Parasuraman çalışan personelin, bulunduğu sektörün iç müşterisi olduğunu, işletmenin amaçları doğrultusunda istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiği tezini savunmuşlardır³.

İşletmenin bünyesinde çalışan herkesin işbirliği içerisinde olması ve dolayısıyla en alttan başlayarak en üst seviyeye kadar müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alan pazarlama anlayışını cesaretle uygulama konusunda üzerine düşeni yapması gerekmektedir. Bu şartlar sağlandığında, çalışanların beklentileri karşılanmakta, sadece bölümler arası değil, aynı zamanda yönetim ve çalışanlar

² Şükrü Yapraklı, S. Özer, *Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama*, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı. 6, 2001, s. 60.

³ L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, Newyork, 1991, s. 272.

arasında da içsel etkileşimi işler kılan bir süreç oluşmaktadır⁴. Bu nedenle içsel pazarlama stratejilerinin başlangıç noktası, iç müşteri olarak adlandırılan çalışanları tanımadır. İşletme içerisindeki her birim ve bölüm kendinden bir önceki aşamanın müşterisi konumundadır. Bir işletme dış müşterilerini mutlu etmek ve kârını artırmak istiyorsa “iç müşteri” kavramını çok iyi anlayarak, onları mutlu etmenin yollarını aramalıdır. Çünkü dış müşterinin mutluluğu iç müşteriden geçmektedir⁵.

Dış Müşteri: Dış müşteri sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları doğrultusunda kullanan ve işletmeye getirdiği parasal kaynak ile çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derecede uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat eder⁶.

Literatürde içsel pazarlama ile ilgili yapılmış bir çok çalışma bulunmaktadır. Caruana ve Calleya 1998 yılında yapmış oldukları çalışmada, işletme içi bağlılığın (kurumsal bağlılığın) personelin performansına ve iş tatminine direkt etkisi olduğunu belirlemiştir. Li 2000 yılında Çin’de üretim sektöründe hizmet veren işletmelerin çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, içsel pazarlamanın personelin performansını ve yeteneklerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Pervaiz vd. (2003) 300’den fazla çalışanı bulunan 41 hizmet işletmesi için 111 personele anket yöntemi yapmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, personelin iş tatmininde de motivasyonun pozitif yönde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Naude vd. (2003) İngiltere’de 80 ülkede hizmet veren çok uluslu işletme için 1350 personele anket yapılmıştır. Personelin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyi ile demografi özellikler arasındaki farklılıkların tespitine yönelik ANOVA analizi de kullanılarak yapılan araştırma sonucunda, yaş kriterine göre; içsel pazarlama ile yaş arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Özellikle yaşlı personelin yeterince yapmış olduğu işten tatmin olmadığı ve bu durumun motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Gounaris (2008) 20 farklı beş yıldızlı otel personeli ile kişisel görüşme yapmıştır. Yapmış olduğu çalışma sonucunda, personelin iş tatmininin kurumsal performansa etkisinin pozitif yönde olduğunu tespit etmiştir. Çoban vd. (2008) yapmış oldukları çalışmada, içsel pazarlama faktörlerini (eğitim ve içsel ürün ile ilişkili çabalar, finansal ve finansal olmayan ödüller, içsel iletişim ve dağıtım kararları, içsel

⁴ Pelin I. Dündar, Belma Güneri Fırlar, *İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Bilig Dergisi, Sayı. 37, 2006, s. 132.

⁵ www.danismend.com. (23.09.2011).

⁶ www.danismend.com. (23.09.2011).

bütünleşme, fiyat kararları, içsel ürün kararları ve motivasyon) belirlemiştir. Personelin demografik özellikleri ile içsel pazarlama uygulamalarından tatmin olma durumu arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

3. İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın asıl amacı, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren iki farklı hizmet işletmesinde personelin çalıştıkları iş yerlerinden ne derecede tatmin olduklarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda alt amaçlar şu başlıklar altında oluşturabilir:

- Personelin demografik özelliklerinin belirlenmesi,
- Personelin çalıştığı iş yerinden tatmin düzeyinin belirlenmesi,
- Personel ile yöneticiler arasındaki uyum düzeyinin belirlenmesi olarak ifade edilebilir.

3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Yöntemi

Araştırmanın başlıca kısıtlarına yer verilmektedir. Bunlar; zaman ve bütçesel yetersizdir. Bu çalışma yalnızca iki hizmet işletmesindeki çalışana yapılmış diğer sektörler çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu çalışma, sadece Nevşehir ilinde yapılmış, diğer iller bu çalışmanın dışında tutulmuştur. Bu nedenle araştırma Türkiye'ye genellenemez.

Araştırma, 17 Ekim-26 Kasım 2010 tarihleri arasında yürütülmüş olup, verilerin toplanması yüz yüze anket yöntemi ile yapılmıştır. Anket formunun hazırlanma sürecinde, yanıt verenlerin daha iyi anlaması için soruların açık ve kısa olmasına ve sonuçların tartışmaya açık olabilecek şekilde karmaşık olmamasına özellikle önem verilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, SPSS 15.00 paket programından yararlanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Personelin işyerinden tatmin düzeyi ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: Personelin yaş durumu, işyerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H1b: Personelin tahsil durumu, işyerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H1c: Personelin cinsiyeti işyerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H1d: Personelin pozisyonu, işyerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

3.4. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için literatür taraması yapılarak, anket formu en sade hale getirilmiştir. Anket formunun geliştirilmesinde literatürdeki Michael T. Ewing ve Caruana (1999), Bodet Guillaume (2008) ve Ryu vd. (2008) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır.

Araştırma için hazırlanmış ankette yer alan sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iç müşterinin çalıştığı iş yerinden ve yöneticilerinden ne derecede tatmin olduğunun belirlenmesine yönelik 38 yargı 5'li Likert ölçeğiyle (1- tamamen katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5- tamamen katılıyorum) sorulmuştur. İkinci bölümde ise iç müşteriye ait demografik bilgilere yer verilmiştir.

3.5. Örneklem ve Veri Toplama

Çalışma, Nevşehir ilinde iki farklı alanda hizmet veren işletmelerin personeline uygulanmıştır. İki işletmede toplam 164 çalışan bulunmasına ve hepsine anket uygulanmasına rağmen çeşitli sebeplerden dolayı (yanlış ve eksik doldurma vb.) 129 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

3.6. Verilerin Analiz Edilmesi

3.6.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular

Tablo 1: İç Müşterinin (Personel) Demografik Özelliklerinin Dağılımı

| CİNSİYET | | | MEDENİ DURUM | | |
|------------------|----|--------|---------------------------------|-----|--------|
| Kadın | 40 | % 31 | Evli | 82 | % 63.6 |
| Erkek | 89 | % 69 | Bekâr | 47 | % 36.4 |
| AYLIK GELİR | | | EĞİTİM SEVİYESİ | | |
| 499 TL'den az | 46 | % 35.7 | İlk Öğretim | 18 | % 14 |
| 500 TL – 1499 TL | 22 | % 17 | Lise | 108 | % 83.7 |
| 1500 TL ve üzeri | 61 | % 47.3 | Üniversite | 3 | % 2.3 |
| YAŞ | | | ÇALIŞANIN İŞLETMEDEKİ POZİSYONU | | |
| 25 ve aşağısı | 24 | % 18.6 | Yönetici | 6 | % 4.7 |
| 26 – 35 | 37 | % 28.7 | Muhasebeci | 16 | % 12.4 |
| 36-45 | 58 | %45 | Sekreter | 6 | % 4.6 |
| 46 –55 | 6 | %4.7 | Satış Elemanı | 44 | % 34.1 |
| 56 ve üzeri | 4 | %3.1 | İşçi | 52 | %40.3 |
| | | | Bölüm Şefi | 5 | %3.9 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya toplam 129 personel katılmıştır. Bu rakamın 40’ını (% 31) kadınlar, 89’unu (% 69) erkekler oluşturmaktadır. Bunların 82’sinin evli (% 63, 6), 47’sinin (%36.4) bekar olduğu belirlenmiştir.

Ankete katılan personelin çalıştıkları işyerindeki pozisyonları; yönetici 6 (%4.7), muhasebeci 16 (%12.4), sekreter 6 (%4.7), satış elemanı 44 (%34.1), işçi 52 (%40.3) ve bölüm şefi 5 (%3.9) olarak belirlenmiştir. Bu tablo da gösteriyor ki ankete katılan personelin büyük çoğunluğu satış elemanı ve işçiden oluşmaktadır. Ankete katılanlar yaşları temel alınarak değerlendirildiğinde, büyük bölümünün 26-45 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu yaş kategorisinde yer alan personel sayısı 95’tir ve bu da % 73.7 gibi büyük bir dilimi oluşturmaktadır. Bu kategoriyi 25 ve aşağısı (24 kişi, % 18.6) ve 46 yaş ve üzeri (10 kişi, % 7.8) izlemektedir. Bu anket sonucu yaş kategorisi de gösteriyor ki, işletmelerde çalışan personel orta yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan personelin aylık gelirleri dikkate alındığında 499 TL ve aşağısı ile 500 TL – 1499 TL arası aylık geliri olan personelin 68 kişi (% 52.7) olduğu görülmektedir. 1500 TL ve üzeri aylık geliri olan personel (iç müşteri) 61 kişidir ve bu da % 47.3 ile oldukça yüksek bir dilimi oluşturmaktadır. Ankete katılan personelin eğitim seviyesine göre dağılımına bakıldığında, çoğunluğunun ilk öğretim ve lise mezunu olduğu (126 kişi, %97.7), 3 kişinin ise (%2.3) üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

3.6.2. İç Müşterinin (Personel) Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Tablo 2: Yargılara Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Yargı | YARGILAR | ORT | STD. SAP |
|-------|---|------|----------|
| 1 | İşletmenin çalışanına verdiği ücret miktarı yeterlidir | 3.46 | 1.311 |
| 2 | İşletme, çalışanın performansı doğrultusunda prim verme yönünden titiz davranmaktadır | 3.20 | 1.155 |
| 3 | İşletme, çalışanın performansı doğrultusunda ödüllendirme yönünden titiz davranmaktadır | 2.69 | 1.144 |
| 4 | İşletme, çalışanın emniyeti ve sağlığı için sigortasını düzenli bir biçimde yatırmaktadır | 4.36 | ,542 |
| 5 | İşletme, çalışanın gelecekle ilgili kaygı duymamasını sağlar | 3.67 | ,784 |
| 6 | İşletme, çalışanına müşteri ilişkileri konusunda eğitim vermektedir | 2.64 | ,992 |
| 7 | İşletme, çalışanına müşteri ilişkileri konusunda psikolojik eğitim vermektedir | 1.83 | ,762 |
| 8 | İşletme, araç - gereçler konusunda çalışanına yeterli düzeyde bilgi vermektedir | 3.44 | ,572 |
| 9 | İşletme yapmayı düşündüğü politika ve stratejiler konusunda çalışanını yeterli düzeyde bilgilendirmektedir | 3.38 | ,840 |
| 10 | Çalışanlar, ihtiyaç duyduğu bilgileri doğru ve zamanında elde edebilmektedir | 3.59 | ,657 |
| 11 | İşletme çalışanına vereceği eğitimi sürekli ve düzenli bir biçimde yapmaktadır | 1.89 | ,859 |
| 12 | Yönetici çalışanları arasında aile havası yaratmaktadır | 3.74 | ,606 |
| 13 | İşletme piknik, gezi gibi sosyal içerikli faaliyetleri yeterli ve düzenli bir biçimde yapmaktadır | 2.43 | ,789 |
| 14 | Çalışanların işletmenin temel hedeflerine sıkı sıkıya bağlanması yöneticilerin gayreti sonucunda olmaktadır | 3.60 | ,702 |
| 15 | Yönetici çalışanına adil ve eşit davranmaktadır | 3.82 | ,712 |
| 16 | Yönetici çalışanına nazik davranmaktadır | 3.81 | ,716 |
| 17 | Yönetici çalışanına dürüst ve yapıcı davranmaktadır | 3.81 | ,827 |
| 18 | Yönetici çalışanın hatasını gördüğünde telafi etmesini bilmektedir | 3.57 | ,758 |
| 19 | Yönetici çalışanın performansının en iyi şekilde olması için ortam hazırlamaktadır | 3.05 | ,934 |
| 20 | Yönetici çalışanın özel problemleriyle ilgilenmede ve bu problemlere çözüm üretmede gayret sarf etmektedir | 3.31 | ,659 |
| 21 | Yönetici, çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık yaratabilmekte ustadır | 3.91 | ,685 |

| | | | |
|----|--|------|------|
| 22 | İşletmede günlük çalışma süresi ve iş yoğunluğu yeterlidir | 4.14 | ,634 |
| 23 | Çalışanlar çalıştığı işletmeyi dostlarına tavsiye etmekte olup gelecekte de bu işyerinde çalışmayı düşünmektedir | 4.12 | ,586 |
| 24 | İşletme çalışanlarının ulaşım sorununu servisle çözmektedir | 3.74 | ,763 |
| 25 | Çalışanlar işletmeye maliyetten daha çok iş yapacağı için gün içinde yapabileceği kadar görev yüklenmektedir | 3.88 | ,568 |
| 26 | İşyeri ortamı (sıcaklık, nem, aydınlatma ve hijyen) yönünden çalışanını olumlu yönde etkilemektedir | 3.88 | ,662 |
| 27 | Çalışanların görevini yerine getirmesinde gerekli olan araç ve gereçler ihtiyaç olunan zamanda işletme tarafından sağlanmaktadır | 3.67 | ,561 |
| 28 | Yönetici yaptığı denetimler sonucunda çalışanına tarafsız bir biçimde davranmaktadır | 3.21 | ,510 |
| 29 | Yönetici çalışanın hata yapması durumunda yapıcı davranmaktadır | 2.96 | ,630 |
| 30 | Yönetici yaptığı denetimler sonucunda çalışanına karşı dürüst olmaktadır | 2.87 | ,642 |
| 31 | İşletme, çalışanın yaptığı işe daha iyi konsantre olması için ödüllendirme sistemini daha düzenli yapmaktadır | 2.91 | 861 |
| 32 | Yöneticinin yaptığı denetimler çalışanın iş başarısını olumlu yönde etkilemektedir | 3.00 | ,559 |
| 33 | İşletme çalışanın özel bilgilerini izni olmadan hiçbir şekilde açığa çıkarmaz | 3.29 | ,589 |
| 34 | Çalışanlar her türlü sıkıntısını çekinmeden yöneticisine aktarır | 3.71 | ,630 |
| 35 | Yönetici işletmenin genel durumu hakkında çalışanın bilgilendirmektedir | 3.26 | ,921 |
| 36 | Bu görüşme esnasında yönetici çalışanın fikirlerini dikkate almaktadır | 2.96 | ,861 |
| 37 | Müşteri şikâyetleri durumunda işletme çalışanın da katıldığı toplantılar düzenlemektedir | 2.91 | ,019 |
| 38 | Bu toplantılar esnasında çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır | 2.71 | ,954 |

Personelin çalıştığı işyerinden tatmin düzeyinin belirlenmesine yönelik yargıların değerlendirilmesi aşamasında, her yargıya verilen yanıtlar Tablo 2’de açıkça ifade edilmiş, sadeleştirme tercih edilerek sorulara verilen yanıtlar birleştirilerek belirtilmiştir.

Araştırmada 5’li Likert ölçeği kullanılmış olup 1.49’a kadar olan kısım kesinlikle katılmıyorum, 1.50 – 2.49 katılmıyorum, 2.50 – 3.49 ne katılıyorum ne katılmıyorum, 3.50 – 4.49 katılıyorum, 4.49 – 5.00 kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Bu açıklamadan sonra personelin verilen yargılara katılma

dereceleri dikkate alındığında, çalışanların işletmenin temel hedeflerine sıkı sıkıya bağlanması yöneticilerin gayreti sonucunda olmaktadır (3.60), yönetici çalışanına nazik davranmaktadır (3.81), yönetici çalışanına dürüst ve yapıcı davranmaktadır (3.81), yönetici çalışanın hatasını gördüğünde telafi etmesini bilmektedir (3.57), işletmede günlük çalışma süresi ve iş yoğunluğu yeterlidir (4.14), çalışanlar çalıştığı işletmeyi dostlarına tavsiye etmekte olup gelecekte de bu işyerinde çalışmayı düşünmektedir (4.12), çalışanlar işletmeye maliyetten daha çok iş yapacağı için gün içinde yapabileceği kadar görev yüklenmektedir (3.88), iş yeri ortamı (sıcaklık, nem, aydınlatma ve hijyen) yönünden çalışanını olumlu yönde etkilemektedir (3.88), çalışanların görevini yerine getirmesinde gerekli olan araç ve gereçler ihtiyaç olunan zamanda işletme tarafından sağlanmaktadır (3.67), çalışanlar her türlü sıkıntısını çekinmeden yöneticisine aktarır (3.71) yargılarına katıldıklarını; işletme çalışanına müşteri ilişkileri konusunda psikoloji eğitimi vermektedir (1.83), işletme çalışanına vereceği eğitimi sürekli ve düzenli bir biçimde yapmaktadır (1.89), işletme piknik, gezi gibi sosyal içerikli faaliyetleri yeterli ve düzenli bir biçimde yapmaktadır (2.43) yargılarına ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

3.6.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Yapılan araştırma sonucu elde edilen veri setine SPSS 15.00 programından faydalanılarak keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda bütün değişkenlere KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri yapılmış, analize tabi tutulan değişkenlerin sonucuna bakılarak faktör analizine uygun olup olmadıkları test edilmiştir. Bütün değişkenlerin, KMO testi 0,5'den büyük olması⁷ KMO> %60⁸ ve Barlett testinin ise 0.05'den küçük olması gerekmektedir.

Tablo 3: KMO ve Barlett Test Sonuçları

| | |
|---------------------------------------|--------------|
| Kaiser Meyer Olkin (KMO) | 0,844 |
| Barlett testi Yaklaşım Ki kare Değeri | 3252,389 |
| Serbestlik Derecesi | 276 |
| Anlamlılık Düzeyi | .000 |

⁷ A. S. Albayrak, E. Abdullah, K. Şeref vd., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara 2005, s.322.

⁸ Mahir, Nakip, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık San.Ticaret A.Ş., Birinci Baskı, Ankara, 2003, s.409.

Tablo 3'e bakıldığında, KMO testi sonucu % 84,4 olarak belirlenmiştir. KMO testinin % 60'dan büyük, Barlett testinin ($0.00 < 0.05$) ve değişkenler arasında oluşan yüksek korelasyon katsayılarının % 30 ve üzerinde olması durumunda veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucunu vermektedir. Yapılan bu çalışma sonucunda, KMO (% 84,4) ve Barlett testi sonuçlarına göre (bu bilgiler ışığında) veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4: İç Müşterinin Çalıştığı İşyerinden Tatmin Düzeyi İle İlgili İçsel Pazarlama Faktörü

| Değişkenler | Faktör yükleri | Açıklanan Varyans yüzdesi | Cronbach Alpha |
|--|----------------|---------------------------|----------------|
| Faktör 1: Motivasyon | | | |
| İşletme çalışanının performansı doğrultusunda prim verme yönünden titiz davranmaktadır | 0,871 | % 52 | 0,961 |
| İşletme çalışanının performansı doğrultusunda ödüllendirme yönünden titiz davranmaktadır | 0,857 | | |
| İşletmenin çalışanına verdiği ücret miktarı yeterlidir | 0,844 | | |
| Müşteri şikayetleri durumunda işletme çalışanında katıldığı toplantılar düzenlemektedir | 0,770 | | |
| Bu toplantılar esnasında çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır | 0,750 | | |
| İşletme çalışanının gelecekle ilgili kaygı duymamasını sağlar | 0,744 | | |
| İşletme yapmayı düşündüğü temel politika ve stratejiler konusunda çalışanını yeterli düzeyde bilgilendirmektedir | 0,744 | | |
| Yönetici, işletmenin genel durumu hakkında çalışanını bilgilendirmektedir | 0,729 | | |
| Çalışanların işletmenin temel hedeflerine sıkı sıkıya bağlanması yöneticilerin gayreti sonucunda olmaktadır | 0,692 | | |
| İşletme çalışanının yaptığı işe daha iyi konsantre olması için ödüllendirme sistemini daha düzenli yapmaktadır | 0,638 | | |
| Görüşme esnasında yönetici çalışanının fikirlerini dikkate almaktadır | 0,634 | | |
| İşletme çalışanına müşteri ilişkileri konusunda eğitim vermektedir | 0,634 | | |
| Yönetici çalışanının performansının en iyi şekilde olması için uygun ortam hazırlamaktadır | 0,566 | | |

| | | | |
|--|-------|-----|-------|
| Faktör 2: Yöneticinin adaletli davranışı (Adalet) | | | |
| Yönetici çalışanına nazik davranmaktadır | 0,820 | %12 | 0,870 |
| Yönetici çalışanına dürüst ve yapıcı davranmaktadır | 0,768 | | |
| Yönetici çalışanına adil ve eşit davranmaktadır | 0,735 | | |
| Yönetici çalışanın hatasını gördüğünde telafi etmesini bilmektedir | 0,689 | | |
| Faktör 3:Samimiyetlik-Duygudaşlık | | | |
| Yönetici, çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık yaratabilmekte ustadır | 0,838 | % 6 | 0,863 |
| Yönetici çalışanın özel problemleriyle ilgilenmede ve bu problemlere çözüm üretmede gayret sarf etmektedir | 0,741 | | |
| Çalışanlar ihtiyaç duyduğu bilgileri doğru ve zamanında elde edebilmektedir | 0,694 | | |
| Yönetici çalışanları arasında aile havası yaratmaktadır | 0,533 | | |
| Faktör 4: Sosyo – Kültürel Faaliyetler | | | |
| İşletme, çalışanına müşteri ilişkileri konusunda psikolojik eğitim vermektedir | 0,875 | % 5 | 0,854 |
| İşletme, piknik, gezi gibi sosyal içerikli faaliyetleri yeterli ve düzenli bir biçimde yapmaktadır | 0,819 | | |
| İşletme, çalışanına vereceği eğitimi sürekli ve düzenli bir biçimde yapmaktadır | 0,509 | | |

En başta 38 ifadeden oluşan personelin çalıştığı iş yerinden tatmin ölçeği yapılan faktör analizi sonucunda 24 ifadeden oluşan ve 4 faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Diğer 14 ifadenin bazıları; güvenilirlik analizi sonucunda içsel tutarlılığı düşürdüğü gerekçesiyle, bazıları çapraz faktör yükü olması nedeniyle bazıları ise, hiçbir faktörde yer almaması nedeniyle (faktör yükünün 0,50'den düşük olması) analiz dışı bırakılmıştır. Analize tabi tutulan yargılar üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkiler de dikkate alınarak dört faktöre indirilmiştir. Bu dört faktörün açıkladığı varyans toplamı %75'tir. Tablo 4'te görüldüğü gibi, faktör 1'i oluşturan değişkenler "**motivasyon**" olarak isimlendirilmiştir ve toplam varyansın %52'sini açıklamaktadır. Faktör 2'yi oluşturan değişkenler yöneticinin "**adaletli davranışı (adalet)**" olarak isimlendirilmiştir ve toplam varyansın % 12'sini açıklamaktadır. Faktör 3'ü oluşturan değişkenler "**samimiyetlik – duygudaşlık**" olarak isimlendirilmiştir ve toplam varyansın % 6'sını açıklamaktadır. Faktör 4'ü oluşturan değişkenler "**sosyo-kültürel faaliyetler**" olarak isimlendirilmiştir ve toplam varyansın % 5'ini açıklamaktadır.

Tablo 5: Demografik Özellikler İtibari ile İç Müşterinin Çalıştığı İşyerinden Tatmin Olma Düzeyi

| Yargılar | Yaşa Göre ANOVA Testi Anlamlılık Düzeyleri | Tahsil Durumuna Göre ANOVA Testi Anlamlılık Düzeyleri | Cinsiyete Göre ANOVA Testi Anlamlılık Düzeyleri | Pozisyona Göre ANOVA Testi Anlamlılık Düzeyleri |
|---|--|---|---|---|
| İşletmenin çalışanına verdiği ücret miktarı yeterlidir. | 0,007* | 0,017* | 0,121 | 0,000* |
| İşletme çalışanının performansı doğrultusunda prim verme yönünden titiz davranmaktadır. | 0,001* | 0,000* | 0,468 | 0,000* |
| İşletme çalışanının performansı doğrultusunda ödüllendirme yönünden titiz davranmaktadır. | 0,005* | 0,065* | 0,655 | 0,000* |
| İşletme çalışanının gelecekle ilgili kaygı duymamasını sağlar. | 0,106 | 0,763 | 0,128 | 0,143 |
| İşletme çalışanına müşteri ilişkileri konusunda eğitim vermektedir. | 0,001* | 0,872 | 0,175 | 0,000* |
| İşletme çalışanına müşteri ilişkiler konusunda psikolojik eğitim vermektedir. | 0,965 | 0,664 | 0,564 | 0,202 |
| İşletme yapmayı düşündüğü temel politika ve stratejiler konusunda çalışanını yeterli düzeyde bilgilendirmektedir. | 0,344 | 0,132 | 0,384 | 0,380 |
| Çalışanlar ihtiyaç duyduğu bilgileri doğru ve zamanında elde edebilmektedir. | 0,005* | 0,008* | 0,128 | 0,732 |
| İşletme çalışanına vereceği eğitimi sürekli ve düzenli bir biçimde yapmaktadır. | 0,420 | 0,384 | 0,893 | 0,111 |
| Yönetici çalışanları arasında aile havası oluşturmaktadır. | 0,442 | 0,422 | 0,339 | 0,234 |
| İşletme piknik, gezi gibi sosyal içerikli faaliyetleri yeterli ve düzenli bir biçimde yapmaktadır. | 0,419 | 0,412 | 0,107 | 0,110 |
| Çalışanların işletmenin temel hedeflerine sıkı sıkıya bağlanması yöneticilerin gayreti sonucunda olmaktadır. | 0,012* | 0,024* | 0,126 | 0,146 |
| Yönetici çalışanına adil ve eşit davranmaktadır. | 0,445 | 0,396 | 0,345 | 0,054* |
| Yönetici çalışanına nazik davranmaktadır. | 0,346 | 0,324 | 0,245 | 0,399 |
| Yönetici çalışanına dürüst ve yapıcı davranmaktadır. | 0,898 | 0,789 | 0,876 | 0,110 |

| | | | | |
|--|--------|--------|-------|--------|
| Yönetici çalışanın hatasını gördüğünde telafi etmesini bilmektedir. | 0,324 | 0,424 | 0,245 | 0,119 |
| Çalışmaların ödüllendirilme ve teşvik edilme düzeyi yeterlidir. | 0,110 | 0,324 | 0,124 | 0,105 |
| Yönetici çalışanın performansının en iyi şekilde olması için ortam hazırlamaktadır. | 0,032* | 0,065* | 0,178 | 0,021* |
| Yönetici çalışanın özel problemleriyle ilgilenmede ve bu problemlere çözüm üretmede gayret sarf etmektedir. | 0,067* | 0,076* | 0,101 | 0,004* |
| İşletmenin genel durumu ve politikaları hakkında çalışanları bilgilendirme yeterlidir. | 0,006* | 0,003* | 0,146 | 0,000* |
| Bu görüşmelerde çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alma düzeyi yeterlidir. | 0,011* | 0,024* | 0,139 | 0,000* |
| Yönetici çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık oluşturabilme ustasıdır. | 0,003* | 0,001* | 0,121 | 0,004* |
| Sürekli karşılaşılan müşteri şikayetleri hakkında çalışanların da katıldığı toplantılar düzenleme durumu yeterlidir. | 0,021* | 0,038* | 0,122 | 0,003* |
| Bu toplantılarda çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınma düzeyi yeterlidir. | 0,012* | 0,033* | 0,115 | 0,008* |

Not: (*) Gruplar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır.

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin boyutlarının bütünselliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alpha); *Motivasyon* için 0,961, *Yöneticinin adaletli davranışı (Adalet)* için 0,870, *Samimiyetlik-Duygudaşlık* için 0,863 ve *Sosyo Kültürel Faaliyetler* için 0,854 değerleri bulunmuştur. Görüldüğü gibi, ölçeklere ait Cronbach Alpha katsayıları 0,854 ile 0,961 arasında değişmektedir. Bu değerler uygulamada yaygın olarak kabul edilen sınır 0,70'in⁹ üzerinde olduğundan dolayı ölçekler oldukça güvenilir şekilde ifade edilebilir.

H1: Personelin işyerinden tatmin düzeyinin belirlenmesi ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: Personelin yaş durumu, işyerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

⁹ F. Joseph Hair, Ronald R. Tatham, William C. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 5. Th. Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, England, 1998, s.137.

Analize tabi tutulan yargılar üzerinde yapılan ANOVA testi sonucunda, personelin yaş ile işyerinden tatmin olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve neticede on üç yargıda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar ANOVA testi içerisinde yer alan Post Hoc testlerinden Duncan testi ile belirlenmiştir.

“İşletmenin çalışanına verdiği ücret miktarı yeterlidir”, “İşletme çalışanın performansı doğrultusunda prim verme yönünden titiz davranmaktadır” ve “İşletme çalışanın performansı doğrultusunda ödüllendirme yönünden titiz davranmaktadır” yargılarıyla ilgili olarak, yaş değişkeni bağlamında personel arasında farklılaşma büyük oranda değildir. Çalışmaya göre, bu yaş grubundaki çalışanların tamamına yakınının, ücret miktarından ve performansları doğrultusunda verilmiş olan prim ve ödülün yeterince memnun olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

“İşletme, çalışanına müşteri ilişkileri konusunda eğitim vermektedir”, “İşletmenin genel durumu ve politikaları hakkında çalışanları bilgilendirme yeterlidir”, “Bu görüşmelerde çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alma düzeyi yeterlidir”, “Sürekli karşılaştırılan müşteri şikayetleri hakkında, çalışanların da katıldığı toplantılar düzenleme durumu yeterlidir”, “Bu toplantılarda çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınma düzeyi yeterlidir” yargılarıyla ilgili olarak, yaş değişkeni bağlamında personel arasındaki farklılaşma 16–25, 26–35, 36–45 yaş gruplarındaki çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bu yaş gruplarındaki personelin, diğer yaş gruplarındaki personele göre belirtilmiş olan yargılara katılma düzeyleri daha düşüktür. Bu sebeple, 16–45 yaş aralığında olan daha genç personelin, işletme yönetiminin fikir, düşünce ve deneyimlerine yeterince önem vermediği görülmektedir.

“Yönetici, çalışanın performansının en iyi şekilde olması için ortam hazırlamaktadır”, “Yönetici, çalışanın özel problemleriyle ilgilenmede ve bu problemlere çözüm üretmede gayret sarf etmektedir”, “Yönetici, çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık oluşturabilme ustasıdır”, “Çalışanların işletmenin temel hedeflerine sıkı sıkıya bağlanması yöneticilerin gayreti sonucunda olmaktadır”, yargılarıyla ilgili olarak, personelin tamamının yönetimin, iş ortamını fiziki ve sosyal yönden yeterince sağlayamadığı düşüncesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6: ANOVA Tablosu (Yaş)

| | F | P (Sig.) |
|----------------|----------|-----------------|
| Motivasyon | 13,949 | ,000 |
| Adalet | 3,354 | ,012 |
| Samimiyet | 9,342 | ,000 |
| Sosyo Kültürel | 2,866 | ,026 |

Tablo 7: Varyansın Homojenlik Testi

| | Levene İstatistik | df1 | df2 | P (Sig.) |
|----------------|--------------------------|------------|------------|-----------------|
| Motivasyon | 3,660 | 4 | 124 | ,007 |
| Adalet | 2,900 | 4 | 124 | ,025 |
| Samimiyet | 3,978 | 4 | 124 | ,005 |
| Sosyo Kültürel | 2,306 | 4 | 124 | ,062 |

Örneklemdaki grup varyanslarının homojen olmadığı diğer bir ifade ile eşit olmadığı görülebilir. Bu durumda (motivasyon, adalet, samimiyet) değişkenleri için yapılan Post- hoc karşılaştırma testinde Games-Howel ve Dunnett T3 istatistiği tercih edilmiş (varyanslar arasında fark var “eşit değil” $< 0,05$); diğer değişken olan Sosyo-Kültürel Faaliyetler için grup varyanslarının eşit olması nedeniyle LSD istatistiği (varyanslar arasında fark yok “eşit” > 0.05) tercih edilmiştir.

Tablo 8: Games-Howel İstatistiği

| Bağımlı değişkenler | Yaş | Yaş | P (Sig.) |
|--------------------------|-------|-------|----------|
| Motivasyon | 16-25 | 26-35 | 0,171 |
| | | 36-45 | 0,000 |
| | | 46-55 | 0,000 |
| | | 56-65 | 0,000 |
| | 26-35 | 36-45 | 0,000 |
| | | 46-55 | 0,000 |
| 56-65 | | 0,000 | |
| Adalet | 26-35 | 56-65 | 0,001 |
| | 36-45 | 56-65 | 0,030 |
| Samimiyetlik-Duygudaşlık | 16-25 | 36-45 | 0,019 |
| | | 46-55 | 0,033 |
| | 26-35 | 36-45 | 0,000 |
| | | 46-55 | 0,004 |
| | | 56-65 | 0,000 |

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar itibariyle farklılık olup olmadığının tespitine yönelik yapılan çalışma sonucunda, hangi yaş grupları arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için ANOVA testine bakılmış ve motivasyon, adalet, samimiyet değişkenleri için yapılan Post- Hoc karşılaştırma testine bakılarak Games-Howel istatistiği tercih edilmiş (varyanslar arasında fark var “eşit değil” $< 0,05$), Sosyo-Kültürel Faaliyetler ise grup varyanslarının eşit olması nedeniyle tercih edilmemiştir.

Yapılan analiz sonucunda, “*motivasyon*” faktörüne göre; 16-25 yaş grubunun “36-45, 46-55, 56-65” oluşturan yaş grupları ile arasında farklılık olduğu ancak 26-35 yaş grubundakilerle arasında farklılık olmadığı, 26-35 yaş grubundakilerin ise “36-45, 46-55, 56-65” arasında farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda gösteriyor ki, yakın yaş gruplarının motivasyonlarının aynı olduğu, yaş grupları arasındaki farklılıklar arttıkça personelin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyinin motivasyon yönünden değiştiği görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, “*adalet*” faktörüne göre; 26-35 yaş grubu ile 36-45 yaş grubunu oluşturanlar ile 56-65 yaş grubunu oluşturanlar arasında farklılıklar olduğu diğer yaş grupları ile arasında farklılıklar olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlarda gösteriyor ki, yöneticilerin çalışanına adaletli davranmış olduğu konusunda yaş guruplarının tamamı aynı fikirde iken sadece 56-65 yaş grubunu oluşturan çalışan personel farklı düşüncededir.

Yapılan analiz sonucunda, “*samimiyetlik-duygudaşlık*” faktörüne göre; 16-25 yaş grubunu oluşturanlar ile “36-45 ile 46-55” yaş grubunu oluşturanlar arasında farklılıklar olduğu, 26-35 yaş grubunun ise, “36-45, 46-55, 56-65” yaş grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda gösteriyor ki, yaş ilerledikçe çalışan personel arasında samimiyet farklılıkları olduğu, yöneticiden ve iş yerinden beklentinin arttığı görülmektedir.

H1b: Personelin tahsil durumu, işyerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Yirmi dört yargı ANOVA testine tabi tutularak, personelin tahsil durumu ile işyerinden tatmin olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve neticede on iki yargıda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar ANOVA testi içerisinde yer alan Post Hoc testlerinden Duncan testi ile belirlenmiştir.

“İşletmenin çalışanına verdiği ücret miktarı yeterlidir”, “İşletme çalışanın performansı doğrultusunda prim verme yönünden titiz davranmaktadır”, “İşletme çalışanın performansı doğrultusunda ödüllendirme yönünden titiz davranmaktadır”, “Çalışanlar, ihtiyaç duyduğu bilgileri doğru ve zamanında elde edebilmektedir”, “Çalışanların işletmenin temel hedeflerine sıkı sıkıya bağlanması yöneticilerin gayreti sonucunda olmaktadır”, “Yönetici, çalışanın performansının en iyi şekilde olması için ortam hazırlamaktadır”, “Yönetici, çalışanın özel problemleriyle ilgilenmede ve bu problemlere çözüm üretmede gayret sarf etmektedir”, “İşletmenin genel durumu ve politikaları hakkında çalışanları bilgilendirme yeterlidir”, “Bu görüşmelerde çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alma düzeyi yeterlidir”, “Yönetici, çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık oluşturabilme ustasıdır”, “Sürekli karşılaştırılan müşteri şikayetleri hakkında çalışanların da katıldığı toplantılar düzenleme durumu yeterlidir”, “Bu toplantılarda çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınma düzeyi yeterlidir” yargılarıyla ilgili olarak tahsil durumuna göre, personel arasında farklılaşma görülmektedir. Yönetimin özellikle, eğitim durumu yüksek olan personelin düşünce ve fikirlerine, eğitim durumu düşük olan personele göre daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Tablo 9: ANOVA Tablosu (Eğitim Durumu)

| Faktörler | F | P (Sig.) |
|------------------|----------|-----------------|
| Motivasyon | 8,751 | 0,000 |
| Adalet | 70,899 | 0,000 |
| Samimiyet | 6,026 | 0,001 |
| Sosyo Kültürel | 15,227 | 0,000 |

Tablo 10: Varyansın Homojenlik Testi

| | Levene İstatistik | df1 | df2 | P (Sig.) |
|----------------|--------------------------|------------|------------|-----------------|
| Motivasyon | 3,330 | 4 | 123 | ,004 |
| Adalet | 2,900 | 4 | 123 | ,015 |
| Samimiyet | 3,978 | 4 | 123 | ,055 |
| Sosyo Kültürel | 2,306 | 4 | 123 | ,053 |

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar itibariyle farklılık olup olmadığının tespitine yönelik yapılan çalışma sonucunda, hangi eğitim grupları arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için ANOVA testine bakılmış ve motivasyon ve adalet değişkenleri için yapılan Post- Hoc karşılaştırma testinde Games-Howel istatistiği tercih edilmiş (varyanslar arasında fark var “eşit değil” $< 0,05$), “Samimiyet ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler” için grup varyanslarının eşit olması nedeniyle tercih edilmemiştir.

Tablo 11: Games-Howel İstatistiği

| Bağımlı değişkenler | Eğitim | Eğitim | P (Sig.) |
|---------------------|----------------------------|---------|----------|
| Motivasyon | İlk Lise | Öğretim | 0,000 |
| | Üniversite Lise Üniversite | | 0,000 |
| Adalet | İlk Öğretim Lise | Öğretim | 0,999 |
| | Üniversite Lise Üniversite | | 0,146 |

Yapılan analiz sonucunda, “*motivasyon*” faktörüne göre; ilk öğretim mezunu olarak çalışan personel ile lise ve üniversite mezunu olarak çalışan personel arasında, lise mezunu olarak çalışan personelle de üniversite mezunu olarak çalışan personel arasında motivasyon açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda gösteriyor ki, eğitim seviyesi değiştikçe personelin motivasyonu aynı düzeyde farklılık göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda, “*adalet*” faktörüne göre; eğitim seviyesine göre tüm personel yöneticinin adaletli davranması hususunda hem fikirdir.

H1c: Personelin cinsiyeti işyerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Yirmi dört yargı ANOVA testine tabi tutularak personelin cinsiyet durumu ile işyerinden tatmin olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve neticede anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

H1d: Personelin pozisyonu, işyerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Yirmi dört yargı ANOVA testine tabi tutularak personelin işyerindeki pozisyonu ile işyerinden tatmin olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve neticede on iki yargıda anlamlı bir farklılık

olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar ANOVA testi içerisinde yer alan Post Hoc testlerinden Duncan testi ile belirlenmiştir.

“İşletmenin çalışanına verdiği ücret miktarı yeterlidir”, “İşletme çalışanın performansı doğrultusunda pirim verme yönünden titiz davranmaktadır”, “İşletme çalışanın performansı doğrultusunda ödüllendirme yönünden titiz davranmaktadır”, “İşletme çalışanına müşteri ilişkileri konusunda eğitim vermektedir”, “Yönetici, çalışanına adil ve eşit davranmaktadır”, “Yönetici, çalışanın performansının en iyi şekilde olması için ortam hazırlamaktadır”, “Yönetici, çalışanın özel problemleriyle ilgilenmede ve bu problemlere çözüm üretmede gayret sarf etmektedir”, “İşletmenin genel durumu ve politikaları hakkında çalışanları bilgilendirme yeterlidir”, “Bu görüşmelerde çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alma düzeyi yeterlidir”, “Yönetici, çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık oluşturabilme ustasıdır”, “Sürekli karşılaştırılan müşteri şikayetleri hakkında çalışanlarında katıldığı toplantılar düzenleme durumu yeterlidir”, “Bu toplantılarda çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınma düzeyi yeterlidir” yargılarıyla ilgili olarak personelin pozisyon durumuna göre farklılaşma görülmektedir.

Personelin iş yerindeki pozisyon durumuna göre hiyerarşik yapısı dikkate alındığında, üst kadroda çalışan personelin tatmin düzeyinin alt kadroda çalışan personele göre daha pozitif yönde olduğu ve işletme için stratejik öneme sahip kararlarda üst pozisyonda çalışan personelin fikirlerine daha fazla önem verildiği görülmektedir.

Tablo 12: ANOVA Tablosu (Pozisyon)

| Faktörler | F | P (Sig.) |
|------------------|----------|-----------------|
| Motivasyon | 37,501 | 0,000 |
| Adalet | 2,000 | 0,071 |
| Samimiyet | 5,262 | 0,001 |
| Sosyo Kültürel | 10,415 | 0,000 |

Tablo 13: Varyansın Homojenlik Testi

| | Levene İstatistik | df1 | df2 | P (Sig.) |
|----------------|-------------------|-----|-----|----------|
| Motivasyon | 1,449 | 6 | 122 | ,201 |
| Adalet | 7,362 | 6 | 122 | ,000 |
| Samimiyet | 3,984 | 6 | 122 | ,001 |
| Sosyo Kültürel | 3,749 | 6 | 122 | ,002 |

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar itibariyle farklılık olup olmadığının tespitine yönelik yapılan çalışma sonucunda, hangi pozisyon grupları arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için ANOVA testine bakılmış ve samimiyet ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenleri için yapılan Post- Hoc karşılaştırma testinde Games-Howel istatistiği tercih edilmiş (varyanslar arasında fark var “eşit değil” $< 0,05$), motivasyon ve adalet için grup varyanslarının eşit olması nedeniyle tercih edilmemiştir.

Tablo 14: Games- Howel İstatistiği

| Bağımlı değişkenler | Pozisyon | Pozisyon | P (Sig.) |
|----------------------------|------------|---------------|----------|
| Samimiyet | Yönetici | İşçi | 0,000 |
| | Muhasebeci | İşçi | 0,007 |
| | İşçi | Bölüm Şefi | |
| Sosyo Kültürel Faaliyetler | Yönetici | Satış Elemanı | 0,000 |
| | | Bölüm Şefi | 0,000 |
| | | İşçi | 0,000 |
| | Muhasebeci | İşçi | 0,002 |

Yapılan analiz sonucunda, **“samimiyet”** faktörüne göre; işletmedeki pozisyon durumuna göre “yönetici” ile “işçi” arasında, “muhasibeci” ile “işçi” arasında, “işçi” ile “satış elemanı, bölüm şefi” arasında “işçi” ile de “bölüm şefi” arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar da gösteriyor ki, yöneticinin özellikle diğer çalışanlarına göstermiş olduğu samimiyeti işçisine göstermediği, işçisinin ise bu oluşan olumsuz durumdan dolayı diğer departmanlarda çalışan personelle yeterince samimi olmadığı sonucunu vermektedir.

Yapılan analiz sonucunda, **“sosyo- kültürel faaliyetler”** faktörüne göre; yöneticinin işletmede çalışan diğer personellerden farklılıklar olduğu, “muhasibeci” ile “işçi” arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda gösteriyor ki, işletmenin kurumsallaşması için yapılan sosyo-kültürel aktivitelere yöneticinin yeterince katılmadığı görülmektedir.

Sonuç

Çetin rekabet ortamının mevcut olduğu günümüz dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve en önemlisi hayatta kalabilmeleri için, dış müşteri tatminine ilaveten personel tatminini de öncelikli hedefleri olarak belirlemeleri zaruri bir hal almıştır.

Bu sebepten, içsel pazarlama anlayışı işletmelerin temel politikası olmalı, ayrıca işletmeler üst yönetim kadrosunda çalışan personelden en alt kademedeki çalışan personele kadar tamamını müşterisi olarak görmeli ve memnun etmelidir.

İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında elde edilen ilişki pek çok araştırmacı tarafından olgusal olarak tespit edilmiştir (Caruana ve Calleya, 1998; Naude vd., 2003; Demir vd., 2008; Kaur vd., 2009). Araştırma bulgularının, personelin çalıştığı işyerinden tatmin olmasının kurumsal tatmin için bir ön durum olduğu yapılan literatür incelemesi sonucunda tespit edilmiştir (Varey, 1995; Pervaiz ve Rafiq, 1995; Lings, 2000; Ballantyne, 2003; Demir vd., 2008).

Bu çalışma, personelin çalıştığı iş yerinden tatmin düzeyinin belirlenmesi üzerine yapılan bir araştırmadan oluşmaktadır. Bunun için, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren iki farklı hizmet işletmesinde çalışan 129 kişiye konu ile ilgili 38 yargı sorulmuş, personelin çalıştığı işyerinden tatmin olma düzeyleri istatistik teknikler de kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler çerçevesinde, çalışanların demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerinin dağılımına bakılmış, personelin çoğunluğunun eğitim seviyesi düşük, genç, erkek satış elemanı ve işçilerden oluştuğu ve gelir seviyelerinin de düşük olduğu görülmüştür.

Personelin iş yerlerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesine yönelik vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda, yönetim kademesinin personelin istek ve ihtiyaçlarına cevap verirken, sosyal aktivitelere yeterli özeni göstermedikleri tespit edilmiştir. Çoban ve Nakip 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada, personelin işyerinden tatmin olma düzeyini etkileyen içsel pazarlama uygulamalarını içsel iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik çabalar, ürün ve dağıtım politikaları, fiyat kararları, finansal ve finansal olmayan ödüller, iş tatminin sağlanmasına yönelik uygulamalar, motivasyonun artırılmasına yönelik uygulamalar ve kurum içi atmosferin uygunluğu olarak belirlemişlerdir. Çoban vd. 2008 yılında yapmış oldukları çalışmada ise, personelin iş tatmini üzerinde içsel pazarlamanın etkisi özellikle ileri sürülmüş ve iş tatminin bir araç olarak kullanılacağını, kurum içi motivasyon ve performansın ileri düzeye gelmesinde içsel pazarlamanın çok önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Geliştirilen bu ölçek, geliştirenlerin de iddia ettiği gibi faktör yüklerinin farklı olduğu yönünde bulgulara ulaşılan pek çok çalışma mevcuttur (Piercy, 1996; Ewing ve Caruana, 1998; Marshall vd., 1998; Davis, 2005; Guonaris, 2006; Çoban ve Nakip, 2007; Ryu vd., 2008; Bodet, 2008; Çoban vd., 2008; Demir vd., 2008; Kaur vd., 2009; Awwad vd, 2011). Yapılan literatür incelemesi sonucunda, içsel pazarlama bağlamında çalışan personelin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyi ile ilgili yapılan çalışmalar temelde üç faktöre indirgenmiştir (Berry ve Parasuraman, 1991; Meyer ve Allen, 1991; Caruna ve Calleya, 1998; Ewing ve Caruana, 1999; Guonaris, 2006; Demir vd., 2008). Bu faktörler, kişisel gelişim, ödüllendirme ve vizyon olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve personelin sürekliliği olarak üç faktöre indirgenmiştir (Wiener, 1982; Caruana ve Calleya, 1998; Durna ve Eren, 2005; Demir vd., 2008). *Duygusal bağlılık*, insanların çalışmış oldukları iş yerine duygusal olarak bağlanması neticesinde motivasyonlarının ve duygudaşlıklarının artması; *Normatif bağlılık*, çalışanların kurumsal sadakatlerinin pozitif yönde olması ve kendilerini kuruma adamaları; *Personelin sürekliliği*; personelin kurumsal tatmini neticesinde sürekli olarak işletmenin gelişmesini düşünmesidir.

Nitekim bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve dört boyutlu bir yapı oluşmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda, en büyük yüke sahip faktörün "*motivasyon*" olduğu, bu faktörü sırasıyla "*yöneticinin adaletli davranışı (adalet)*", "*samimiyetlik-duygudaşlık*", "*sosyo kültürel faaliyetler*" faktörlerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır. İşletmeler politikalarını belirlerken, personelin tatmin düzeyini oluşturan bu dört faktörü, sıralanış biçimini de dikkate alarak, göz önünde bulundurmaları yerinde olacaktır.

(H1) hipotezini oluşturan personelin (iç müşteri) iş yerinden tatmin olma düzeyinin belirlenmesi ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ANOVA testine tabi tutularak belirlenmiştir.

Personelin tatmin düzeyinin yaş kriterine göre farklılık gösterdiği belirlenmiş, genç personelin ücretlendirme politikasından yeterince memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, personelin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyini oluşturan motivasyon ve adalet faktörlerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği, çalışan personelin yaşı arttıkça çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyinin motivasyon yönünden değişiklik gösterdiği görülmektedir. Özellikle yöneticinin, personelinin hangi tür durumlarda motivasyonun iş performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmesi gerekmektedir. Ayrıca, adalet faktörünün de yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği, yöneticilerin çalışanına adaletli davrandığı hususunda yaş guruplarının tamamı aynı fikirde iken sadece 56-65 yaş grubunu oluşturan çalışan personel farklı düşüncededir.

Personelin tatmin düzeyinin tahsil kriterine göre farklılık gösterdiği belirlenmiş, yönetim kademesinin eğitim seviyesi düşük olan personelin düşünce ve fikirlerine yeterince önem vermediği tespit edilmiştir. Ayrıca personelin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyini oluşturan motivasyon ve adalet faktörleri eğitim kriterine göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle yönetici, sadece kendisinin bileceği şekilde personelini eğitim durumuna göre kategorize etmeli ve iş motivasyonunu artırmak için bu doğrultuda çalışma yapmalıdır.

Personelin tatmin düzeyinin cinsiyet kriterine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Personelin tatmin düzeyinin iş yerindeki çalışma pozisyonuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiş, üst kademede çalışan personelin alt kademede çalışan personele göre iş yerinin koşullarından daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, “*samimiyet*” faktörüne göre; işletmedeki pozisyon durumuna göre “yönetici” ile “işçi” arasında, “muhasebeci” ile “işçi” arasında, “işçi” ile “satış elemanı, bölüm şefi” arasında “işçi” ile de “bölüm şefi” arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda gösteriyor ki, yöneticinin özellikle diğer çalışanlarına göstermiş olduğu samimiyeti işçisine göstermediği, işçisinin ise bu oluşan olumsuz durumdan dolayı diğer departmanlarda çalışan personelle yeterince samimi olmadığı sonucunu vermektedir. Kaur vd. 2009 yılında yapmış oldukları çalışmada, çalışan personel arasındaki samimiyetin kurumsal tatmini pozitif yönde etkilediğini, işletmenin büyümesinde ve başarısında personelin his ve duygularının önemli rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Yapılan analiz sonucunda, “*sosyo- kültürel faaliyetler*” faktörüne göre; yöneticinin işletmede çalışan diğer personellerden farklılıkları olduğu, “muhasebeci” ile “işçi” arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar da

gösteriyor ki, işletmenin kurumsallaşması için yapılan sosyo-kültürel aktivitelere yöneticinin yeterince katılmadığı sonucunu vermektedir.

Literatürde yapılan pek çok çalışmada çalışanların iş yerinden tatmin olma düzeyinin alt boyutları açısından yaş kriterine göre değerlendirildiğinde yaş faktörünün farklılık oluşturan bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Naude 2003 yılında seksen ülkede hizmet veren çok uluslu işletme için yapmış olduğu çalışmada, personelin işyerinden tatmin olma ve demografik özellikler açısından yaş ile içsel pazarlama arasında negatif bir ilişki olduğu ve özellikle yaşlı personelin yapmış olduğu işten yeterince tatmin olmadığı ve bu durumun motivasyonlarını negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Diğer kriterlere göre değerlendirdiklerinde ise farklılık oluşmadığını tespit etmişlerdir.

Bu doğrultuda, hizmet işletmelerinde çalışan personele yönelik yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçların yorumlanmasına ve kullanılmasına yönelik bilgiler, hem bu alanda akademik çalışma yapmayı düşünen kişilere, hem de işletme yöneticilerine kararlarında büyük katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma sadece Nevşehir ilindeki hizmet işletmelerinde çalışan personele yapılmış diğer iller ve sektörler bu çalışmanın dışında tutulmuştur. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalar için örneklem, hem sektör bazında hem de il bazında daha geniş bir şekilde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Albayrak, A.S., E. Abdullah, K. Şeref vd., *SPSS Uygulamalı Çok Değişenli İstatistik Teknikleri*, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara, 2005.
- Awwad, S. Mohammad, Djouhara A. Mohammad, *The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks Market Orientation*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 29, No. 4, 2011, s. 308–332.
- Ay, Canan, KARTAL, Burak, *İçsel pazarlama: Literatür İncelemesi*, Öneri Dergisi (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını), İstanbul, Sayı. 20, 2003, s. 15 – 24.
- Ballantyne, David, *A Relationship – Mediated Theory of Internal Marketing*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, 2003, s.1242 – 1260.
- Berry, C., Norman *Revitalizing Brands*, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 5, No. 5, 1988, s. 15–20.
- Berry, L., A., Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, Newyork, 1991.
- Bodet, Guillaume, *Customer Satisfaction and Loyalty in Service: Two Concepts, Four Constructs, Several Relationships*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 15, 2008, s. 156 – 162.
- Carauna A., P. Calleya, *The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment among Retail Bank Managers*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 3, 1998, s. 108–116.
- Çoban, Suzan, Mahir, Nakip, *Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama İle İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği*, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 21, Sayı. 1, 2007, s. 307–321.
- Çoban, Suzan, Nilüfer, Ş. Perçin, Gülnur K., Tandoğan, *İçsel Pazarlamada İç Müşteri Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması: Nevşehir’de Dört Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, 2008, Nevşehir.
- Davis, Paul, *The Effect of Internal Marketing on Service Quality within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach*, Degree Doctor of Philosophy in the Graduate, Ohio State Universtiy, 2005, ABD.

- Demir, Halis, Resul Usta, Tarkan Okan, *İçsel Pazarlama Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 26, Sayı. 2, 2008, s. 135–161.
- Durna, Ufuk, Veysel Eren, *İç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 2005, s. 210-219.
- Dündar, İ. Pelin, Belma Güneri Fırlar, *İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Bilig Dergisi, Sayı. 37, 2006, s. 131–153.
- Ewing, T. Michael, A. Caruana, *An Internal Marketing Approach to Public Sector Management*, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, No. 1, 1999, s. 17 – 26.
- Gounaris, Spiros, *The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence*, Vol. 22, No.1, 2008, s. 68-90.
- Hair, F. Joseph, Ronald R. Tatham, William C. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 5. Th. Ed., Prentice – Hall, Englewood Cliffs, England, 1998.
- Heskett, J. T, Jones, G. Leveman, W.J. Sasser, L. Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, Vol. 72, 1994, s. 164 – 174.
- Ishikawa, Kaoru, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J, England, 1985.
- Kaur, Gurjeet, R.D. Sharma, Nitasha Seli, *Inernal Market Orientation in Indian Banking: An Empirical Analysis*, Managing Service Quality, Vol. 19, No. 5, 2009, s. 595-627.
- Li, L.X., *An Analysis of Sources of Competitiveness and Performance of Chinese Manufacturers*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 3, s. 299–315.
- Lings, N. Ian, *Internal Marketing and Supply Chain Management*, Journal of Services Marketing, Vol. 4, 2000, s. 27 – 43.
- Lings, N. Ian, Gordon E. Greenly, *Internal Market Orientation and Market – Oriented Behaviours*, Journal of Service Management, Vol. 21, No. 3, 2010, s. 321 – 343.

- Marshall, W. Greg, Julie Baker, David W. Finn, *Exploring Internal Customer Service Quality*, Journal of Business Industrial Marketing, Vol. 13, No. 4/5, 1998, s. 381-392.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., *A three Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Vol. 1, No.1, 1991, s. 61-89.
- Nakip, Mahir, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık San.Ticaret A.Ş., Birinci Baskı, Ankara, 2003.
- Naude, Pete, Janine Desai, John Murphy, *Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, 2003, s. 1205–1220.
- Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, *The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1 No. 4, 1995, s. 32–51.
- Pervaiz K. Ahmet, Mohammed Rafiq, Norizan M. Saad, *Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, 2003, s. 1221–1241.
- Piercy, F. Nigel, *The Effect of Customer Satisfaction Measurement: The Internal Market Versus the External Market*, Marketing Intelligence Planning, No. 14/4, 1996, s. 9-15.
- Ryu, Kisang, H. Heesupe, K. Tae-Hee, *The Relationships Among Overall Quick-Casual Restaurant Image, Perceived Value, Customer Satisfaction and Behavioral Intentions*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 27, 2008, s. 459 – 469.
- Varey, Richard, *Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, No. 1, 1995, s. 40 – 43.
- Wiener, Y., *Commitment in Organization A Normative View*, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, 1982, s. 418-428.
- Yapraklı, Ş., S. Özer, *Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama*, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı. 6, ,2001, s. 58–62.

www.danismend.com. (23.09.2011).