

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İÇSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI
BAĞLAMINDA İŞ TATMİNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tolga ALTUĞ

HAZİRAN-2013

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İÇSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI
BAĞLAMINDA İŞ TATMİNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tolga ALTUĞ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU

HAZİRAN-2013

TRABZON

ONAY

Tolga ALTUĞ tarafından hazırlanan “Kamu Sektörü Çalışanlarının İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama” adlı bu çalışma 20.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (*oybirliği/oyçokluğu*) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU (Başkan)

Doç. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU (Danışman)

Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ (Üye)

Prof. Dr. Abdulkadir TOPAL(Üye)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... /

Prof. Dr. Ahmet ULUSOY
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

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

Tolga ALTUĞ

20.06.2013

ÖNSÖZ

Kamu kurum ve kuruluşları faaliyetlerini sürdürmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için müşteri odaklı anlayış doğrultusunda çalışmaları gerekmektedir. İç müşteri kavramına göre kurum ya da örgütte çalışan herkes birbirinin müşterisidir. Bu bağlamda kamu hizmeti veren kurumlar içsel pazarlama bağlamında çalışanlarının beklentilerini tatmin etmek durumundadırlar.

Kamu kurumlarında iç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemli olmaktadır.

Bu çalışmada Kamu kurum çalışanlarının iş tatminleri değerlendirilmiş olup demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, eğitim durumu vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmamı hazırladığım süre boyunca ilgi, deneyim ve yardımlarını esirgemeyen çok değerli danışman hocam Sn. Doç. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU 'ya, Yüksek lisans derslerim sırasında bilgilerini ve birikimlerini esirgemeyen Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı hocalarıma, desteğini gördüğüm Ekonometri Anabilim Dalı doktora öğrencisi arkadaşım Aydın ÇAKIR 'a, benden maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen anneme teşekkür ederim.

Trabzon Haziran, 2013

Tolga ALTUĞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GRAFİKLER LİSTESİ	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PAZARLAMA, TANIMI VE TEMEL YAKLAŞIMLAR	2-16
1.1. Pazarlama Kavramı, Tanımı	2
1.2. Pazarlama Kavramındaki Değişim	3
1.3. Pazarlama Gelişim Süreci.....	4
1.3.1. Üretim Anlayışı Dönemi	5
1.3.2. Satış Anlayışı (Klasik Pazarlama Anlayışı) Dönemi	6
1.3.3. Pazarlama (Modern Pazarlama) Anlayışı.....	7
1.3.4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı.....	8
1.4. Pazarlamanın Değişen Rolü.....	9
1.5. Geleneksel Pazarlama ile Yeni Pazarlama Anlayışı	10
1.6. Pazarlamada Temel Yaklaşımlar	11
1.6.1. İlişki Pazarlaması Yaklaşımı.....	11
1.6.1.1. İşlemsel Pazarlamaya Karşı İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı	12
1.6.2. Müşteri Odaklı Yaklaşım	13
1.6.3. Değer Temelli Yaklaşım	15
1.6.4. Pazar Yönelimli Yaklaşım	15

İKİNCİ BÖLÜM

2. İÇSEL PAZARLAMA VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	17--39
2.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı.....	17
2.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Dışsal Pazarlama ile İlişkisi.....	18
2.3. İçsel Pazarlamanın Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları ile İlişkisi.....	23
2.3.1. Çalışanlarının Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının Performansını Arttırmadaki Rolü	26
2.4. İçsel Pazarlamanın Boyutları	29
2.5. Hizmet Pazarlaması ve Özellikleri	30
2.6. Müşteri Memnuniyeti ve İç Müşteri-Dış Müşteri Kavramları.....	33
2.6.1. İç Müşteri Kavramı	34
2.6.2. Dış Müşteri Kavramı.....	35
2.6.3. İlişki Yönetiminde Dış Müşteri Ve İç Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması	35
2.6.4. Müşteri Odaklı Kamu Hizmeti Sağlanması ve Amacı	37
2.7. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatminine Etki Eden Faktörler	38
2.7.1. İş Tatmininin Yararları.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAMU SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İÇSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI BAĞLAMINDA İŞ TATMİNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	40-58
3.1. Araştırmanın Amacı.....	40
3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Yöntemi	40
3.3. Ana Kütle ve Örneklem	40
3.4. Araştırmada Kullanılan Hipotezler	41
3.5. Verilerin Analizi	41
3.5.1. Güvenilirlik Analizi.....	41
3.5.2. Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	42
3.5.3. Hipotez Testleri	52
3.5.4. Korelasyon Analizi.....	57

SONUÇ VE ÖNERİLER	59
KAYNAKÇA.....	63
EKLER	74
ÖZGEÇMİŞ	76

ÖZET

Kamu kurum ve kuruluşları faaliyetlerini sürdürmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için müşteri odaklı anlayış doğrultusunda çalışmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda başarılı olmak için, her şeyden önce çalışanlarının beklentilerini tatmin etmek durumundadırlar. Dış müşterilerin arzu ve beklentilerinin karşılanabilmesinin yolu, iç müşterilerin arzu ve beklentilerinin tatmin edilmesinden geçmektedir. İç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemli olmaktadır. Çalışanların gereksinimlerinin tatmin edilmemesi durumunda kaliteli bir hizmeti vermek mümkün değildir. Kamu hizmeti sunan kuruluşlar için en önemli olgu vatandaşların sunulan hizmetten tatmin edilmesi ve çevresel kalite anlayışının başlamasıdır. Kamu yönetiminin varlık nedeni vatandaşlara iyi bir hizmet veya ürün sunmaktır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde pazarlama kavramı ve pazarlama anlayışının gelişimi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde içsel pazarlama kavramı ve ilişkili kavramlar anlatılmıştır. Son bölümde ise kamu sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin demografik değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın hipotezleri frekans ve yüzde dağılımı, ortalama, standart sapma, T testi ve korelasyon analizleri yoluyla test edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı iç müşteri niteliğindeki kamu sektörü çalışanlarının, kurumlarındaki çalışma yaşamlarıyla ilgili tatmin düzeylerini belirlemek ve bu iş tatmininin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilişkisini belirlemektir.

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

ABSTRACT

Public institutions and organizations maintain their activities and in order to gain a competitive advantage should work towards the customer oriented approach. To be successful in this direction, first of all they are required to satisfy the expectations of employees. A way of satisfying the demands and expectations of customer goes through satisfying the demands and expectations of internal customers. Providing of the internal customer's satisfaction, so providing of the staff's satisfaction is extremely important in terms of high quality and efficient service delivery. It is not possible to give a quality service when not satisfying the needs of employees. The most important factor for organizations that provide public services is to be satisfied with the service of citizens and to be start environmental quality approach. The reason of existence of public administration is to provide a better service or product to citizens.

The research consists of three sections. In the first section of that research, marketing and developing the perception of marketing have been mentioned. In the second section, the concept of internal marketing and related concepts are explained. In the last section, the relationship between job satisfaction of public sector employees and demographic variables are examined. Hypothesis of the study were tested by frequency and percentage distribution, mean, standard deviation, T test and correlation analysis.

The aim of this study is to determine the level of the satisfaction on the working lives of their institutions and to determine the relationship of job satisfaction with age, gender, education level and year of the working of public sector employees who is the nature of internal customer.

Key Words: Internal Marketing, Job Satisfaction, Internal Customer, Customer Satisfaction

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Pazarlamanın Geçirdiği Dönemler	8
2	Güvenilirlik Analizi.....	42
3	Cinsiyet Dağılımı.....	42
4	Eğitim Durumu Dağılımı.....	43
5	Yaş Dağılımı.....	43
6	Çalışma Süresi Dağılımı.....	43
7	Kurumsal İş Tatmini İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılımı	44
8	Tanımlayıcı İstatistikler.....	51
9	Çalışanların Kurumsal İş Tatmininin Cinsiyetine Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T Testi.....	53
10	Çalışanların Kurumsal İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi	54
11	Çalışanların Kurumsal İş Tatmininin Yaşına Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi.....	55
12	Çalışanların Kurumsal İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi	56
13	Kurumsal İş Tatmini Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişisini Gösteren Korelasyon Analizi.....	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Pazarlama Kavramındaki Değişim	5
2	İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı	13
3	İşletmelerde Farklı Pazarlama Türleri	20
4	İçsel Pazarlama, İşletme Performansı, Kurumsal Yetkinliklerin Aracı Rolü Arasındaki İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi	21
5	Toplam Kalite Yolunda İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Odak Noktası: İnsan...	26
6	Pazarlama Kültürü, Pazarlama Etkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	28

GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Grafik Nr.</u>
1	Kurumsal İş Tatmini İfadelerine Ait Ortalama Değerler	50
2	Kurumsal İş Tatmini ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Değerler	51

GİRİŞ

Ekonomik, teknolojik, toplumsal ve kültürel değişimlerin yoğun olarak yaşıdığı günümüz dünyasında, kamu yönetimi ve vatandaşlar arasındaki ilişkiler önemli farklılaşmalar göstermektedir. Toplam kalite yönetiminin benimsemiş olduğu en önemli ilkelerden biri olan müşteri odaklılık, kamu yönetiminde hizmet sunulan kesimin müşteri olarak algılanmasının ötesinde vatandaş olarak da algılanmasını gerektirmektedir. Müşteri ya da vatandaş odaklı kamu hizmetinin en önemli amacı vatandaşa ya da müşteriye kaliteli, etkin ve hızlı hizmet sunmaktır.

Kamu kurum ve kuruluşları faaliyetlerini sürdürmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için müşteri odaklı anlayış doğrultusunda çalışmalarını gerekmektedir. Bu doğrultuda başarılı olmak için, her şeyden önce çalışanlarının beklentilerini tatmin etmek durumundadırlar.

İşletmecilikte bir işletmenin dış müşterileri tatmin ederek hedeflerine varması iç müşterileri memnun etmesine bağlıdır. İç müşteriler aslında bir kurumun dayandığı en önemli kalelerdendir. Tatmin edilmeyen, hor görülen ve değerleri öne çıkarılmayan iç müşteriler ya da çalışanlar yavaş yavaş motivasyonlarını kaybederler. Bu anlamda iç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemli olmaktadır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde pazarlama kavramı ve pazarlama anlayışının gelişimi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde içsel pazarlama kavramı ve ilişkili kavramlar anlatılmıştır. Son bölümde ise kamu sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin demografik değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın hipotezleri frekans ve yüzde dağılımı, ortalama, standart sapma, T testi ve korelasyon analizleri yoluyla test edilmiştir. Çalışmanın amacı iç müşteri niteliğindeki kamu sektörü çalışanlarının, kurumlarındaki çalışma yaşamlarıyla ilgili tatmin düzeylerini belirlemek ve bu iş tatmininin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilişkisini belirlemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PAZARLAMA, TANIMI VE TEMEL YAKLAŞIMLAR

1.1. Pazarlama Kavramı, Tanımı

Pazarlamanın tam olarak ne olduğu ile ilgili olarak uygulamacılar arasında net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Uzun yıllardan beri pazarlama; dağıtım, satış ve tutundurma faaliyetleriyle aynı anlamda kullanılmıştır (Tek, 1991: 1).

Pazarlama kavramı yıllar içerisinde yönetim ve pazarlama anlayışlarının gelişimine paralel olarak farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu süreç içerisinde pazarlama; “insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir değiş tokuş süreci” biçimindeki dar kapsamlı ifadesinden sıyrılarak çok daha geniş bir perspektifte ele alınarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Tüm dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik alandaki değişimler tüketici bilincini ve beklentilerini arttırmış, pazarlamadan beklenen işlevler ve sorumluluklar arttıkça tanımı da bu doğrultuda genişlemiştir. Pazarlama ile ilgili çeşitli tanımlar aşağıda ele alınmıştır.

Pazarlama; ”tüketici ihtiyaçlarından hareketle, üretilecek mal ve hizmetleri belirlemek, belirlenen bu mal ve hizmetlerin üretiminden en son tüketiciye veya kullanıcının eline geçmesini sağlayacak tüm hizmet ve tekniklerin, tüketicileri tatmin ederek kar sağlamak amacıyla kullanılmasıdır” (Tuncer ve diğerleri, 1992: 4).

Kotler (2000)’e göre pazarlama “hedef olarak alınacak pazarların seçilmesi ve üstün müşteri değerlerinin yaratılması, sunulması ve iletişim kurulması suretiyle, müşteri elde etmenin, muhafaza etmenin ve sayılarını arttırmanın sanat ve bilimi”dir.

Pazarlama; “bireylere, ailelere, gruplara ve diğer kuruluşlara mal ve hizmetlerin sunulması ve değişim yoluyla ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması olarak bilinen ekonomik ve sosyal bir süreçtir” (Tenekecioğlu ve diğerleri, 2004: 3).

Pazarlamaya yönetsel bir süreç olarak yaklaşan Göksel, Kocabaş ve Elden’e göre pazarlama; “hedef tüketici, müşteri ve toplumun gereksinimlerini tatmin ederek, kar sağlayacak pazarlama bileşenlerinin planlanması, uygulanması ve denetimi sürecidir” (Göksel ve diğerleri, 1997: 15)

1.2. Pazarlama Kavramındaki Değişim

Birinci Dünya Savaşı sonrası hızla sanayileşen ülkelerde “kitle üretimi ve kitle tüketimi dengesini sağlamak” önemli bir konu olarak ortaya çıktığından zorunlu olarak dağıtım ve satış konularına önem verilmiş ve pazarlama şöyle tanımlanmıştır: “Pazarlama, ürünlerin üreticilerden tüketiciye doğru akışını sağlayan eylemlerdir” (Mucuk, 1994: 10-11).

İktisatçılar pazarlamayı fayda açısından ele alarak “zaman, yer ve mülkiyet faydası meydana getirmeyle ilgili faaliyetler” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda mal ve hizmetlerin üretildiği yerler ile az üretildiği veya hiç üretilmediği yerler arasında denge sağlama ve sahipliğin devri başlıca fayda meydana getirme unsuru olarak görülür. Her ne kadar pazarlama, üretimle tüketim arasında bir köprü fonksiyonu görse de bu tanım konuyu çok dar sınırlar içine alır. (Tek, 1997: 519-520). Ancak pazarlamadaki yeni yaklaşımlar çerçevesinde bu tanımların yeterli gelmediği görülmektedir. Amerikan Pazarlama Derneğince (AMA) yapılan tanım daha kapsayıcı ve uygun görülmeye başlanmıştır. Buna göre pazarlama; “kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimi meydana getirebilmek için, mal, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulmasına yönelik bir planlama ve uygulama süreci” olarak tanımlanmıştır (Üner, 2003: 15).

Günümüzde daha uygun olan yönetsel yaklaşım, tüketici tatminine ve yöneltilmesine ağırlık verir. Böylece pazarlama, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasına ilişkin kararlar

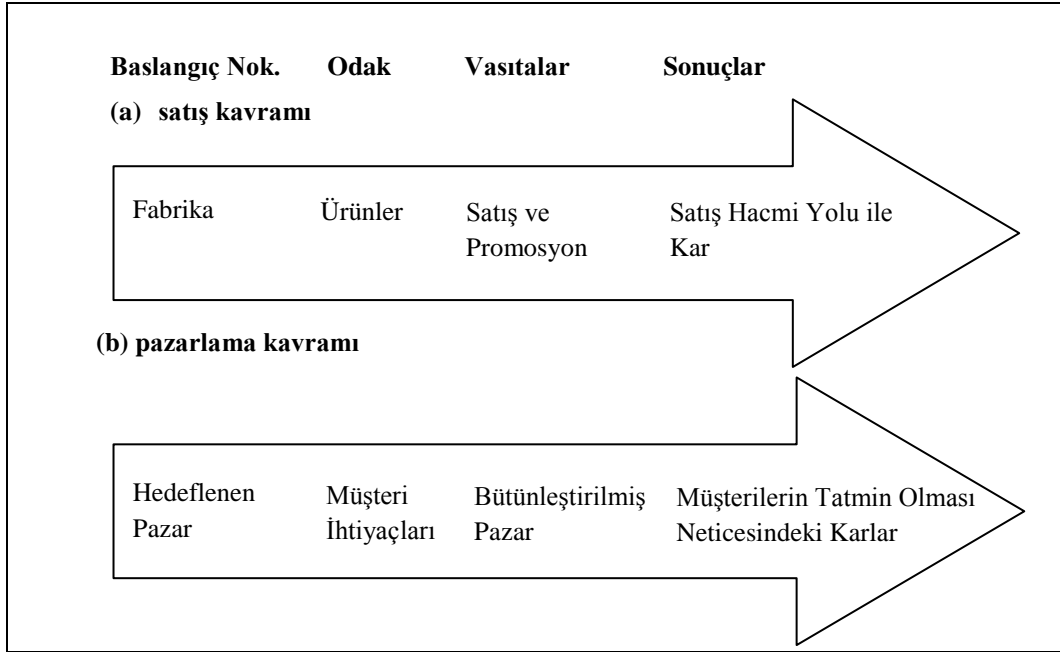
ve faaliyetler dizisinden oluşur. Bu şekilde geniş kapsamlı düşünüldüğünde, ilk defa Stanton'un (1981) Fundamental of Marketing kitabında yaptığı pazarlama tanımının biraz daha geniş sayılabilecek şu tanıma ulaşılabilir: "mevcut ve potansiyel tüketicilerin, isteklerini tatmin edici mal ve hizmetleri sunmak üzere planlamak, fiyatlandırmak, tutundurmak ve dağıtmak amacıyla düzenlenen ve birbirini etkileyen işletme faaliyetleri sistemidir.

1.3. Pazarlama Gelişim Süreci

Yıllarca pek çok işletmede yöneticiler, müşteri isteklerine, ihtiyaçlarına ve pazarlamaya önem vermekten çok, üretim ve satış faaliyetlerine ağırlık vermişlerdir. Bu düşünce, talebin yüksek, arzın düşük olduğu sektörlerde bugün de görülmektedir. Fakat ürün ve üretici sayısının arttığı ve rekabetin giderek kızıştığı alanlarda işletmelerin müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına önem vermeden başarılı olmalarının olanağı yoktur (Karafakıoğlu, 2005: 7).

Yaşanan değişimlerle birlikte, satış olarak görülen bu anlayış yıkılmış, müşteri ihtiyaç ve beklentileri üzerine odaklanılmış, pazarlamanın temel amacı müşteriyi tatmin etmek suretiyle eldeki müşteriyi muhafaza etmek olmuştur. Tablo.1'de pazarlama kavramındaki değişim görülmektedir.

Şekil 1 : Pazarlama Kavramındaki Değişim



Kaynak: Kotler, 2000: 19.

Literatüre bakıldığında yirminci yüz yılın ilk üçteyinde geleneksel pazarlama üzerinde odaklanıldığı, son çeyreğinde ve özellikle son çeyreğin son 10 yılından itibaren ise başta ilişki pazarlaması olmak üzere diğer pazarlama yaklaşımlarına odaklandığı görülmektedir. 19.Yüzyıl, üretim/ürün odaklı işletmelerin var olduğu bir dönemi içermektedir. Bu dönemin en belirgin özelliği, işletmelerin sadece ürünü üretip müşterilerinin satın almasını beklemeleridir. Müşteri ile ilgili hiçbir bilgi değerlendirilmemekte, müşteriye ürünü satmak için çaba sarf edilmediği görülmektedir. Çünkü işletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını tam karşılamayan ve nitelik açısından yeterli olmayan ürünler üretse bile satabilmektedir (Alabay, 2010: 213-235).

Modern pazarlamaya kadar pazarlamanın gelişim süreci, üretim/ürün, satış ve pazarlama olmak üzere 4 ayrı dönemden oluşmaktadır.

1.3.1. Üretim Anlayışı Dönemi

1900'lü yılların başındaki bu evrede temel sorun üretim ve arz yetersizlikleri olduğu için müşteri bulma sorunu ikinci planda kalıyordu. Bunun için üretim tekniklerinin

geliştirilmesine, kitlesel üretimin artırılıp, maliyetlerin düşürülmesine, hareket ve zaman etüdlerine ağırlık verilmiştir. Bu anlayışa bir malın talebinin arzından çok fazla olduğu veya üretim maliyetlerinin başlangıçta çok yüksek olması durumunda pazarı genişletmek için maliyetlerin düşürülmesi gerektiğinde başvurulur ve uygulama normal kabul edilebilir: bu da kitlesel (seri) üretim demektir. Taleb'in arz'dan fazla olduğu durumlarda tüketiciler çoğu kez bir malın bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazırdırlar (Tek, 1999: 11).

“Ne üretirsem onu satarım” düşüncesinin hakim olduğu bu dönemde seri üretim sonucu arzda bir artış meydana gelince tüketiciler için birçok alternatif ortaya çıkmıştır. İşletmeler rakiplerinin ürünlerinden daha kaliteli ürünler üretmeye yönelmişlerdir. Yöneticiler de “iyi bir mal kendi kendini satar” düşüncesi hakim olmuştur.(Mucuk, 1997: 9).

1.3.2. Satış Anlayışı (Klasik Pazarlama Anlayışı) Dönemi

Birinci Dünya Savaşından sonra hızla sanayileşmeye başlayan ülkeler arasında üretim sorun olmaktan çıkmış, malların dağıtımı ve satışları sorun teşkil etmeye başlamıştır. Bu anlayışa göre pazarlama, genellikle malların üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan çeşitli faaliyetler şeklinde tanımlanmıştır (Cemalcılar, 1998: 5).

Kapasitesinden tam olarak yararlanamayan, stoklarında mal birikmiş, satış konusunda sık sık krizle karşılaşan işletmelerce savunulan bir düşüncedir. Bu düşüncenin uygulandığı işletmeler geniş bir satış elemanı kadrosuna sahiptir. Satış elemanları yüksek basınçlı hatta agresif satış politikaları uygulayarak, müşterileri satın almaya ikna etmeye çalışır hatta zorlarlar (Karafakıoğlu, 2005: 8). Satış anlayışının standart düşünce anlayışı, “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edilebilmektedir. Yöneticilerde yaratıcı reklam ve satışçılıkla tüketicinin satışa olan direncinin kırılabileceği ve onun ürünü satın almaya ikna edebileceği görüşü hakim durumdadır (Mucuk, 2004: 9).

Fakat satış anlayışı ile uzun yıllar boyunca başarılı olmak mümkün değildir. Bu anlayış, kısa dönemde satışları arttırarak işletmeye bir müddet rahat nefes olanağı vermekle

birlikte, uzun dönemde müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir (Karafakıoğlu, 2005: 8).

İkinci Dünya Savaşını izleyen dönemde; dağıtım, satış, satış yönetimi konuları üzerinde durulmuştur. Ancak 1950'lerden sonra pazarlamada, tüketicinin önemi anlaşılmış ve malların yanı sıra hizmetlerin de pazarlanabileceği göz önünde tutularak, pazarlamanın çalışma alanı genişletilmeye çalışılmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda pazarlama konusunda önemli katkıları bulunan Amerikan Pazarlama Derneği 1960'da pazarlamayı şöyle tanımlamıştır (Tek, 1991: 2):

Pazarlama; rn ve hizmetlerin üretim noktası bitiminde tüketiciler ve/veya tedarik kaynaklarından ara kullanıcılara akışını gerçekleştiren işletme faaliyetleridir.

Bu ve benzeri tanımlar belirli dönemlerde birçok taraf bulmuş ve yakın zamanlara kadar sahiplenip kullanılmıştır. Ancak günümüzde pazarlama çalışma alanlarının gelişmesi ve genişlemesiyle bu tanımlar yetersiz bir konuma gelmiştir.

1960'larla birlikte uluslararası rekabetin şiddetlenmesi, firmaların rekabette avantaj sağlayabilecek faaliyetlere yönelmesine neden olmuştur. Artık pazarlamada modern pazarlama anlayışıyla, saldırgan çabalar bir kenara bırakılıp, yerine tüketicinin isteklerini saptayıp bu doğrultuda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu anlayışta işletmenin temel görevi, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, bütünleşik pazarlama araaları yardımıyla alıcıları tatmin etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak olmuştur.

1.3.3. Pazarlama (Modern Pazarlama) Anlayışı

Klasik pazarlama anlayışının tersine modern pazarlama demokrasiye dayanır. zgrlk, katılım, geri bildirim ve saydamlık ilkeleriyle çalışır. Bu anlayışta firmalar hitap ettikleri hedef kitlelerin, tüketicilerin (pazarın) nabzını tutmaya çalışırlar. Modern pazarlama anlayışı, temelde ürün çeşitlerine (maddi, servis, örgüt, kişi, mekan vb) göre değişmez. Ancak doğal olarak uygulanışıyla ilgili ayrıntılar değişir. Modern pazarlama ya da pazarlama kavramı veya anlayışı, işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarların istek ve gereksinimlerini saptayıp, bütünleşik pazarlama araalarından yararlanıp, alıcıları

tatmin ederek kar sağlamak ve diğer örgütsel amaçlara ulaşmak olduğunu savunur (Tek, 1999: 18).

Modern pazarlama anlayışı veya diğer bir ifade ile pazarlama anlayışı dönemi, 1960'lı yıllardan sonra geçerli olmaya başlayan bir anlayıştır. Bu aşama ile birlikte, üretim, ürün ve satışı temel alan ve 'klasik pazarlama' anlayışı olarak ifade edilen dönem kapanmakta, 'müşteri odaklı' anlayışın benimsendiği ve modern pazarlama olarak adlandırılan bir dönem geçerli olmaya başlamaktadır. Modern pazarlama anlayışı ile birlikte müşteri istek ve beklentilerinin dikkate alındığı, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi kavramların daha da önem kazandığı bir evre içerisine girilmektedir. Modern pazarlama anlayışı çerçevesinde işletmelerin en önemli amacının müşteriyi memnun etmek suretiyle kar elde etmek olduğunu söylemek mümkündür. Pazarlama faaliyetlerinin çıkış noktası ise müşteridir.

Modern pazarlama anlayışında 4 önemli öge bulunmaktadır (İslamoğlu, 1999: 16):

- Müşteriye yönelik tutum
- Bütünleşik pazarlama
- Müşteri memnuniyeti
- Sistemik planlama

Tablo 2' de pazarlamanın geçirdiği dönemler genel olarak gösterilmektedir:

Tablo 1: Pazarlamanın Geçirdiği Dönemler

Üretim	Satış	Pazarlama	Müşteri Odaklı
1850	1900	1950	1990

Kaynak: Bose, 2002: 90.

1.3.4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı

Toplumsal pazarlama anlayışı çerçevesinde, işletmelerin kendi amaçları, müşterilerin istek ve ihtiyaçları ve toplumsal beklentiler arasında bir denge kurması

gerekmektedir. Örneğin işletme, ihtiyaçları karşılama çerçevesinde hareket ederken, çevre bilinci doğrultusunda hareket etmek ve çevreyi korumak adına gerekli önlemleri almak durumundadır. Toplumsal pazarlama anlayışı, belirli bir müşteri veya müşteri grubunun spesifik isteklerinden ziyade, daha geniş müşteri kitlelerinin daha ortak, genel ve mümkün olduğu kadarıyla da uzun vadeli gereksinim ve isteklerine cevap vermeye çalışan bir pazarlama anlayışıdır. Bu çerçevede toplumsal pazarlamacının yeni ürünler geliştirmesi de söz konusu olabilmektedir. Örneğin şişmanlatmayan, kalorisi düşük hamburgerler, diet cola, üretim maliyetlerini düşürecek robotlar, teneke kutularının dönüşümünün tekrar söz konusu olabilmesi, depozit sistemi getirilmesi gibi (Tek, 1990: 17).

Günümüzde üretim imkanlarının hızla artması, satın alma kararını veren tüketicinin önüne çok sayıda seçenek çıkarmıştır. Bu sonuç, üretim kararının oluşmasındaki geleneksel yaklaşımı değiştirerek, tüketici ihtiyaçlarını belirleyici bir konuma getirmiştir. Yerel pazarların yerini hızla ulusal ve uluslar arası pazarların alması, yaşanan rekabetin yoğunluğunu artırmıştır. Yaşanan bu rekabet, tüketici ihtiyaçlarını karşılama yoluyla işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen bir anlayışı doğurmuştur. Sosyal pazarlama anlayışı olarak ifade edilen ve işletmeye çok yönlü bir sorumluluk yükleyen bu anlayış, işletmenin amaçlarını kısa ve uzun dönem birey ve toplum ihtiyaçlarını karşılayarak gerçekleştirmelerini hedeflemektedir. Birey ve toplum ihtiyaçlarının hızla değişerek gelişmesi, bu ihtiyaçları karşılama çabasında olan işletmelerin yönetimini, gelişen sosyal pazarlama anlayışının gereklerini benimseyerek yerine getirmeye zorlamaktadır (Ural, 1998: 2).

1.4. Pazarlamanın Değişen Rolü

Yeni pazarlamada, pazar kavramı da değişikliğe uğramıştır. Pazar küresel hale gelerek, müşterilerin dünyanın istediği yerinden istediği ürünü veya hizmeti satın alabilmesine elverişli hale gelmiştir.

Teknolojideki gelişmeler, küreselleşmenin gelişmesine katkı sağlamıştır. Teknolojinin gelişmesi sonucunda insanların iletişimi artmıştır. Gerek teknoloji gerekse de, küreselliğin artmasıyla, müşteri için tüm dünya olarak da, pazarlamada müşteri merkezli anlayış hakim olmuştur. İşletmeler, teknolojinin gelişimi ve küresel gelişmeler sonucunda

organizasyon yapılarını değiştirmek zorunda kalmış ve pazarlama üretimin de önüne geçerek en önemli fonksiyon haline gelmiştir. Böylece, üretim sistemleri üretimle değil pazarlamayla başlar hale gelmiştir.

Tüketicilerin eğitim ve iletişim düzeylerindeki artışla değişen tüketici pazarının, teknolojinin ve küreselleşmenin gelişimiyle, pazarlama anlayışında bir takım değişimler meydana gelmiştir. Meydana gelen bu yeni pazarlama anlayışı “geleneksel pazarlama” dan farklı özelliklere sahiptir.

Pazarlamadaki değişimler, teknolojinin gelişimi, küreselleşme ve tüketicinin eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak gelişmiştir. Bu değişime bağlı olarak pazarlamanın tanımı, pazarlama karması, rolü ve işletmenin örgüt yapısı da değişmiştir. Değişim sürecinde, ilişki pazarlaması gelişmiş, müşteri işletmenin odak noktasına koyulmuş, değer üretme ve değer aktarma kavramları gelişmiş ve pazar yönelimlilik esas hale gelmiştir (Varinli, 2006: 60-62).

Artan rekabet, organizasyon yapısıyla birlikte pazarlama sürecini de değiştirmiştir. Pazarlamanın amacı, müşteri ihtiyaçlarının tespitiyle başlayıp, müşterinin isteklerine en uygun ürünü üretmek, müşterilere sunmak ve böylece kar elde etmek şeklinde değişmiştir. Diğer taraftan, pazarlama, işletmenin en önemli fonksiyonu haline gelmiş olup, bütünleşik pazarlama anlayışıyla birlikte pazarlama artık işletmedeki herkesin görevi haline gelmiştir. (Kotler, 2000: 18).

1.5. Geleneksel Pazarlama ile Yeni Pazarlama Anlayışı

Geleneksel pazarlama kavramlarının, birçoğu yeniden sorgulanmaya başlamıştır. Geleneksel pazarlama anlayışında amaç, işlemleri ve karı maksimize etmek olduğundan, müşterinin bilgilerine ve satın alma geçmişine önem verilmemekte ve müşterinin bir durumdaki davranışı ile başka bir durumdaki davranışı arasında bağlantı kurmak önemli olarak görülmemektedir (Odabaşı, 2000: 20). Geleneksel pazarlama anlayışına göre işletmelerin amacı sadece daha çok satmak iken, yeni pazarlama anlayışına göre işletmenin müşterisini satış öncesinde ve sonrasında tatmin etmektir. İlişkinin devamı için gereken ise müşterinin her zaman memnun kalmasıdır. Bugün hemen hemen tüm pazarlamacıların

kabul ettiği gibi yeni bir müşteriye etkilemek mevcut müşteriye etkilemekten daha maliyetlidir. Bu nedenle yeni müşterinin dikkatini çekmektense mevcut müşteriye kaybetmemek daha önemli görölmektedir. Müşteriyi kaybetmemenin anahtarı da müşteri memnuniyetidir. Kotler ve Turner'a göre memnun kalmış bir müşteri tekrar satın almada bulunur, işletme hakkında güzel şeyler söyler, rakip ürün ve reklamlarına daha az dikkat eder, işletmenin diğer ürünlerinden de satın alır (Kotler ve Turner, 1993: 18).

1.6. Pazarlamada Temel Yaklaşımlar

Pazarlamadaki yaklaşımlar temel olarak, müşteri odaklı yaklaşım, değer temelli yaklaşım, pazar yönelimli yaklaşım, ilişki pazarlaması yaklaşımı olarak sıralanabilir.

1.6.1. İlişki Pazarlaması Yaklaşımı

İlişkisel pazarlama 1980'lerin başında pazarlama literatürüne giren yeni bir kavramdır. Bu kavram ilk kez 1983'te Leonard Berry tarafından hizmet pazarlaması konusunda kullanılmıştır (Savaşçı ve Franko, 2001: 40-41). Buna göre, uzun süreli firmamüşteri ilişkilerinin getirdiği faydalar üzerine artan bir ilginin oluşmasıyla ilişkisel pazarlama kavramının temelleri atılmıştır.

Özellikle hizmet ve sanayi işletmelerinde, müşteri sadakatini ve müşteri tatminini arttırmaya, korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak uygulanan, mevcut müşterileri elde tutmayı onlarla ilişkileri geliştirmeyi ve daha fazla iş ve sipariş almayı amaçlayan stratejik bir eğilimdir (İnal ve Demirer, 2001: 26-29).

Son yılların en popüler pazarlama kavramlarından biri olan ilişkisel pazarlama farklı biçimlerde açıklanmaktadır.

İlişkisel pazarlama, bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir (Odabaşı, 2000: 19-93).

Temel anlamda ise ilişkisel Pazarlama; yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan bir kavramdır (Öztürk, 2003: 179-180).

1.6.1.1. İşlemsel Pazarlamaya Karşı İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı

İşlemsel pazarlama anlayışı, pazarlama karmasına dayalı satış odaklı bir pazarlama sistemidir. Vurgu, her zaman müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünlerin üretimi üzerinde olmuştur (Bylthe, 2002: 291). Artan teknolojik gelişme ve rekabetin yoğunlaşması işlemsel pazarlama stratejisinin tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmasına neden olmuştur. İşletmeler, kısa dönemli kazanç yerine, uzun dönemli müşteri ilişkilerine ve hizmete dayalı olan ilişkisel pazarlama kavramının önemini anlamışlardır (Savaşçı, 2001: 40-41).

Endüstriyel malların pazarlanmasında ve hizmet pazarlamasında kişisel satışın ve doğrudan iletişimin önemli olması ilişkisel pazarlama yaklaşımının doğmasına neden olmuştur. Özellikle ilişkisel pazarlamanın gelişmesine neden olan diğer makro öğeler ise şunlardır (Şahin ve Demir, 2001: 15-16):

- Teknolojik gelişmelerin hızla devam etmesi,
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarının pek çok firma tarafından benimsenmesi,
- Endüstriyel mal/hizmet sektöründeki gelişmeler,
- Firmaların örgüt yapılarındaki yönetici ve yönetici gruplarına verdikleri yetki ve sorumluluklarda meydana gelen gelişmeler,
- Firmaların yoğun rekabet ortamında müşterilerini elde tutmak ve kaybetmemek için gösterdikleri çabalar.

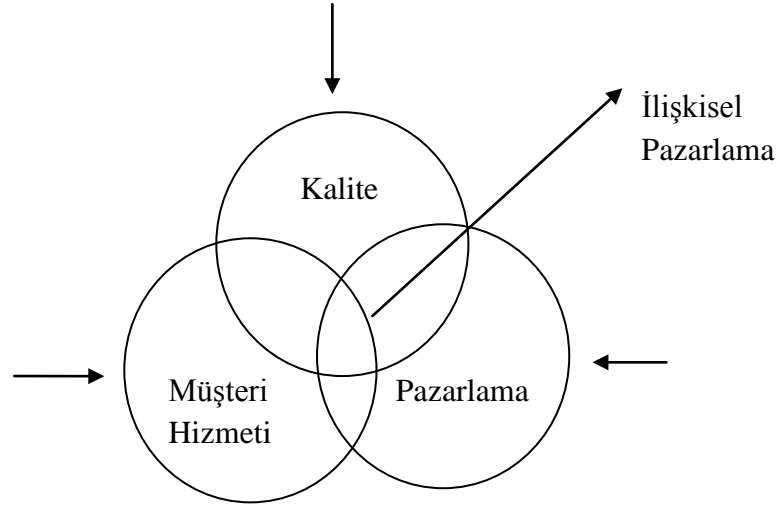
İlişkisel pazarlamanın odak noktası, müşterilere daha yakın ve daha içten davranarak, onların firma ile iş yapmasını kolaylaştırmak ve çekici hale getirmektir.

İşlevsel pazarlama, kısa dönemli amaçlara dayalıyken, ilişkisel pazarlamanın uzun dönemli bir doğası vardır. İşlevsel pazarlamanın amacı, müşteri kazanmaktır. Fakat ilişkisel pazarlamanın amacı, müşteri kazanmak ve onları elde tutmaktır. Yeni bir müşteri

kazanmak, mevcut bir müşteriye elde tutmaktan daha maliyetli olması nedeniyle, elde tutmanın önemi günden güne artmaktadır (Gronroos, 1995: 252).

Geleneksel olarak pazarlama müşterileri elde tutmaktan çok elde etme üzerinde odaklaştığından ilişkisel pazarlama müşteri hizmetini, kaliteyi ve pazarlamayı bir araya getirerek müşteri tatmini ve uzun dönemli müşteri ilişkileri yaratmaya çalışmaktadır (Öztürk, 2003: 179-180).

Şekil 2: İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı



Kaynak: Payne ve diğerleri, 1995: 4.

1.6.2. Müşteri Odaklı Yaklaşım

1990'dan günümüze kadar olan dönemde, "müşteri odaklı olmak" pazarlamada yükselen bir eğilimdir. Müşteri ile ilgili tüm kanallar kullanılarak iletişim kurulması ve müşterilerden gelen bilgilerin değerlendirildiği görülmektedir. Müşterilerden hangi bilgilerin elde edileceği belirlenerek, bu bilgilerin ürün ve hizmetlerin üretilmesinde, şekillenmesinde ve pazarlamasında en verimli şekilde nasıl kullanılacağı ortaya çıkarılmıştır.

Diğer bir bakış açısına göre, 1990'ların en büyük özelliği, tüketicilerin güçlerini ortaya koymaları olmuştur. Tüketiciler artık kendilerinin de söyleyecekleri bir şeyler

olduğunun ve bunu işletmelerin dinlemeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. İşletmeler de pazarda var olabilmek için müşterileri dinlemek ve anlamak zorunda olduklarını anlamışlardır (Bozkurt, 2000: 25). Bireyselliğin ön plana çıkmasıyla birlikte, tüketiciler sadece kendileri için üretilmiş, sadece kendilerine sunulmuş, sadece kendileri için tasarlanmış ürünler, hizmetler, işlemler görmek istemektedirler.

Artık geleneksel pazarlama yolu ile müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı artırmak büyük ölçüde gücünü yitirmiştir. Geleneksel pazarlamaya karşı yeni pazarlama yaklaşımları ile müşteriye birey olarak bakılmakta ve bir ilişki kurulmaya çalışılmaktadır. Aynı zamanda müşterinin yaşam boyu değeri önemli hale gelmiştir. Yeni pazarlama yaklaşımlarının temel amacı, müşterilere daha yakın ve daha içten davranarak, onların işletme ile iş yapmasını kolaylaştırmak ve çekici hale getirmek şeklinde özetlenebilir.

Kotler dahil birçok yazarın yayınlarında, müşteri odaklı anlayış değişimine olan kayma açık bir şekilde görülmektedir. Peppers ve Rogers'ın birebir pazarlama kitabında yer alan geleneksel pazarlama ve bire bir pazarlama karşılaştırmasında şu bilgiler yer almaktadır: (Peppers ve Rogers, 1999: 2). Geleneksel işletmede, klasik pazarlama karmasıyla kar amacını gerçekleştirmeye çalışıldığı, ancak birebir pazarlamada ise işletmedeki herkesin müşteri etrafında odaklanarak, onun tatmin edilmesiyle ondan en fazla gelir elde etmeye çalışıldığı ifade edilmektedir.

Bu yeni duruma göre, işletmeler henüz ürünü üretmeden önce, müşterilerin nasıl bir ürün istediklerini onlardan öğrenerek, hangi fonksiyonlarının olmasını istediklerini alarak, söz konusu bu ürünü üretmek durumundadırlar. Diğer taraftan unutulmamalıdır ki, insan olarak müşteriler her zaman kendilerini geliştirmekte ve değişmekte olduklarından, işletmelerin bu süreci sürekli olarak yapmaları ve müşterilerini takip etmeleri gerektiği açıktır.

Yeni pazarlama anlayışında, sadece üretilen ürünleri satmak ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve işletme için kar elde etmek, günümüzde yeterli görülmemektedir. Müşterinin, istek ve ihtiyaçlarına uygun üretilmiş ürün ve hizmetlerle onu tam olarak tatmin etmek gerekmektedir. Aksi halde işletmelerin varlığını devam ettirmeleri mümkün görülmemektedir. Bu bağlamda, pazarlama planlamasının, tüketicinin

istek ve ihtiyaçlarının tespitiyle başlayıp, üretim sürecini de içerisine alması gereği açıktır (Üner, 2001: 81).

Geleneksel pazarlamadan günümüze birçok yeni yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Buna, müşteri ilişkileri yönetimi, bire bir pazarlama, modern pazarlama, postmodern pazarlama gibi yaklaşımlar örnek olarak verilebilir.

1.6.3. Değer Temelli Yaklaşım

Değer temelli yaklaşımda, pazarlamanın temel amacı, işletmelerin müşterilerine üstün değer sunarak, kendilerine üstün değer meydana getirmektir (Doyle, 2003: 142). Değer üretme ve müşteriye iletme, bir ürüne hammaddeden müşterinin satın aldığı nihai ürün haline gelene kadar; diğer bir ifade ile üretim aşamasından satın alma aşamasına kadar geçen tüm adımlarda değer katılması sürecini kapsamakta ve kendi içinde her aşamada katılan değerın göreceli miktarını ifade etmektedir. Burada ele alınan değer, müşterinin bir marka ya da ürün için ödemeye razı olduğu fiyat ile onun pazardaki mevcut fiyatı arasındaki farktır. Önerilen değer, İşletmenin belirli bir fiyata karşı sunmayı teklif ettiği rasyonel ve/veya duygusal tüm faydaların ifade edilmesidir. Değer teklifini oluşturmak sadece fayda sunmak değil; bu faydaları uygulanabilir ve müşterinin ihtiyaçlarına hitap eden rasyonel faydalar olmalıdır. Oluşturulan değer üretme ve müşteriye iletme sürecinde yer alan üç temel aşama değeri seçme, değeri sağlama ve değeri iletme süreçleri aynı zamanda işleyiş döngüsünü ortaya koymaktadır (Uzunoğlu, 2007: 16).

1.6.4. Pazar Yönelimli Yaklaşım

Rekabet avantajı elde etme ve korumanın yolu ise pazar yönelimli bir işletme kültürü ile müşteriler için sürekli yüksek değerler oluşturmaktan geçmektedir. Pazar yönlülük kavramı, özellikle 1990'lardan beri pazarlama disiplini ve stratejik yönetim çalışmalarının ana fikrini oluşturmuş, birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve tanımlanmıştır. Pazar yönlülük, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları için pazar bilgisi oluşturan, bilgiyi örgüt çapında yayan ve bu bilgiye karşı duyarlı olmak için güçlü normlar sağlayan bir örgütsel değer sistemi olarak tanımlanmıştır (Kohli ve Jaworski, 1990:

6). Pazar bilgisi oluşturmanın, hedef pazarın analiziyle mümkün olduğu açıktır (Naktiyok, 2003: 97).

Pazar yönlülüğün temeli olan müşteri odaklılık, değer oluşturmak için hedef müşterinin açık ve gizli ihtiyaçlarını anlamaya odaklanırken, rekabet yönlülük, müşterilere rakiplerin sunduğundan daha yüksek değer meydana getirmek amacıyla, rakiplerin girdileri çıktılara çevirmede etkinliklerini belirleyen örgütsel süreçleri ve stratejileri, üstün ve zayıf yönlerini anlamak için yapılması gereken faaliyetleri ortaya koyar. Fonksiyonlar arası koordinasyon boyutu ise müşteriler için yüksek değerler oluşturmak amacıyla, işletme kaynaklarının koordineli kullanılmasını sağlayan faaliyetleri içerir (Slater ve Narver, 1994: 22-23; Naktiyok, 2003: 97).

İKİNCİ BÖLÜM

2. İÇSEL PAZARLAMA VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

2.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı

İçsel pazarlama kavramı, pazarlama literatüründe 1970'lerin sonlarında, daha çok hizmet pazarlamasıyla birlikte ele alınmaya başlanmıştır. İçsel pazarlama kavramı ilk defa Berry (1981) tarafından kullanılmıştır. Banka çalışanlarını iç müşteriler olarak tanımlayan Berry (1981), iç müşteri tatmininin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurgulamak üzere içsel pazarlama kavramını ileri sürmüştür (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 42).

İçsel pazarlama kavramı, hizmet pazarlaması kavramıyla ortaya çıkmıştır. Berry ve Parasuraman'a (1992) göre içsel pazarlama, ihtiyaçları karşılayacak ürünler aracılığı ile, nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır. Ewing ve Caruana'ya (1999) göre içsel pazarlama, “müşteri odaklı çalışanları kazanmak ve onları muhafaza etmek üzerine odaklanılan faaliyetlerdir”. İçsel pazarlama, “çalışanların, iç ve dış müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak için, örgüt misyonu ve amaçları doğrultusunda, takım çalışmasına yöneltilmesi ve hem tedarikçi hem de müşteri olarak dikkate alınması” biçiminde tanımlanmaktadır (Yapraklı ve Özer, 2001: 59). Kotler (2003)'e göre içsel pazarlama; “başarılı bir şekilde müşteriye hizmet verebilmeleri için, çalışanların eğitimi, motivasyonu ve ücretlendirilmesi işidir. Varey (1995) içsel pazarlama kavramını; çalışanların isteklerini tatmin etmeye yardımcı olan bölümler arası yönetim ve personel arası iç etkileşimi yürüten bir süreç olarak ifade etmiştir. Lings (2000) içsel pazarlama kavramını; içsel müşterilerin beklentileri ve hizmet kalitesinin ölçüm biçimi olarak tanımlamıştır. Ballantyne (2003) içsel pazarlama kavramını; bilgi yenilenmesi amacına ilişkin bir ilişki geliştirme stratejisi olarak tanımlamıştır. 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. İçsel pazarlama kavramının literatürdeki gelişimi dikkate alınarak, değişime karşı örgütsel direncin üstesinden gelmek, motive olmuş, müşteri yönlü çalışanlar yaratma süreci yoluyla müşteri tatmini sağlayacak işlevsel stratejiler yoluyla çalışanları bir araya getirmek ve motive etmek için etkili kurumsal uygulamaları ve pazarlama benzeri yaklaşımları kullanan planlı çabalar olarak kapsamlı bir tanımlanabilir (Rafiq ve Ahmet, 2000).

2.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Dışsal Pazarlama ile İlişkisi

İçsel ilişki yönetimi olarak içsel pazarlama, bir sistem içerisinde işbirliği ve başarımın gelişimsel yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya yönelik bütünlük bir süreçtir (Ballantyne, 2000: 276). Buradaki varsayım, her içsel müşterinin başka birinin tedarikçisi olduğudur. Böylece çalışanlardan müşterilere kadar uzanan hizmet zincirlerinin sonuna kadar müşteri, diğerlerinin çalışmasına nasıl katkı sağladığından haberdar olacaktır. Böyle bir içsel müşteri ilişkisi yönetim sistemi, bir kaç anahtar özelliğe sahiptir (Varey ve Lewis, 1999: 941):

- Müşterinin görüşü, ürün/hizmet kararları ile birleştirilir,
- Karşılıklı kazanç için fikir değişiminde açıklık vardır,
- Çalışanlar, işbirliği ile daha büyük bir kimlik geliştirirler (işletmelerin daha fazla iç müşteri odaklı olma zorunluluğu gibi),
- Tedarikçi ile müşteri arasındaki ilişki üstü kapalıdır,
- Tedarikçi ile müşteri arasındaki etkileşim ve diyalog sürekli ve sürekli,
- Müşteriler bireysel insan ve değer sağlayıcı olarak görülür,
- Müşteri ihtiyaçlarını keşfetme, yaratma ve karşılama üzerine bir odaklanma vardır,
- İlişkiler, bir girişim varlığı olarak görülür,
- Müşteri bilgileri (gereksinimleri, beklentileri, tatmin düzeyleri ve tutumları) sistematik olarak toplanır ve yayılır.

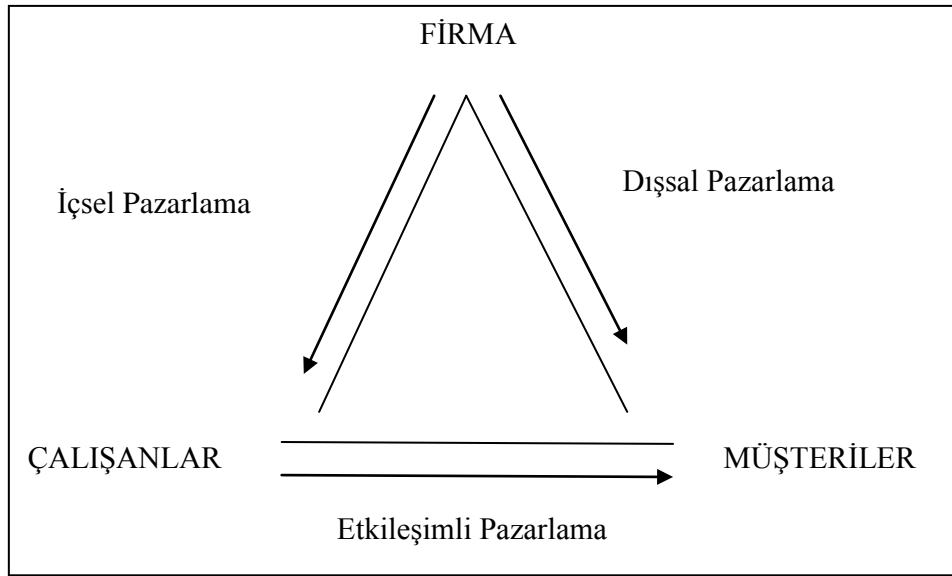
İçsel pazarlama, müşteri odaklı çalışanların kazanılarak onların işletmede tutulması konusuna ağırlık vermektedir. Faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürüten işletmeler, hedef kitleye satış yapmadan önce, hizmetlerini kendi çalışanlarına satmaya çalışarak, onların istek, arzu ve beklentilerinin giderilmesine önem göstermektedir. Örgütsel başarı için, çalışanların tatmin olması önemlidir (Ewing ve Caruana, 1999: 18). Hizmet pazarlaması, pazarı oluşturan taraflar arasındaki ilişkilere göre, üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; dışsal pazarlama, karşılıklı pazarlama ve içsel pazarlamadır. İşletme ve müşteriler arasındaki ilişkiyi ifade eden dışsal pazarlama, işletmenin pazarlanacak nesneyi geliştirmesi, fiyatlandırması, tutundurması ve dağıtımını ile ilgili geleneksel pazarlama faaliyetleridir. İş görenlerle müşteriler arasındaki ilişkiyi ifade eden karşılıklı pazarlama, hizmeti sunan iş görenin müşteriye hizmet verirken onunla iyi iletişim kurmasını, bu konuda beceri ve ustalık göstermesini ifade eder. İşletme ve iş görenler arasındaki ilişkiyi ifade eden hizmet pazarlaması unsuru ise, içsel pazarlamadır. İçsel pazarlama, işletmenin tüketicilere daha iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla iş görenleri bilgilendirme, eğitime ve motive etme faaliyetleridir (Chang and Chang, 2007: 266; Lings, 2004: 406; Mucuk, 2003: 290).

İçsel pazarlama, çalışanların örgüt içerisinde oluşturdukları bir iç pazar fikrinden doğmuştur. Bu pazardaki iş görenlerin yani iç müşterilerin, dış müşterilerin istek ve arzularını karşılayabilmeleri için; bilgilendirilmeye, eğitimeye, geliştirilmeye, ödüllendirilmeye ve motivasyona ihtiyaçları vardır (Doukakis ve Kitchen, 2004: 421). Bu ihtiyaçları karşılamayı amaçlayan içsel pazarlama, pazarlama yönelişi benimsen bütün örgütlerde gerekli olmakla beraber, hizmet sektöründe çok daha önemlidir (Greene, 1994: 5). Çünkü hizmet sektöründe verilen hizmetin kalitesi, büyük ölçüde hizmeti sunan iş görenin tutum ve davranışlarına bağlıdır (Varinli, 2006: 108). Çalıştığı örgüt ile sürekli sorunlar yaşayan, morali bozuk, kendini güvende hissetmeyen çalışanların dış müşterilere kaliteli hizmet sunması mümkün değildir. Bu nedenle hizmet pazarlaması literatüründe iş gören (iç müşteri) memnuniyetini esas alan içsel pazarlama üzerinde özellikle durulmuştur. Bunun için de önce, geleneksel pazarlama karmasına ek olarak hizmet pazarlama karmasına insan, süreçler ve fiziksel kanıtlar olmak üzere üç unsur daha eklenmiştir. Böylece hizmet pazarlayanların, rekabet üstünlüğü sağlamak için, rakipler ve dış müşteriler kadar hizmeti üreten ve dış müşteriye sunan iş görenlerin istek ve ihtiyaçları üzerine odaklanmaları gerektiği vurgulanmıştır (Lings, 2004: 405). Çünkü müşteri üzerinde olumlu bir imaj oluşturabilmek için önce iş görenler üzerinde olumlu bir imaj oluşturulması

gerekmektedir. Başarılı bir pazarlama yönlülük için içsel ve dışsal pazarlamanın bir bütünlük içinde çalışması bir gerekliliktir. (Conduit ve Mavondo, 2001: 11).

İçsel pazarlama müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletmede tutmak üzerine odaklanılan faaliyetlerdir (Ewing ve Caruana, 1999: 17-18). Alıcı-satıcı ilişkileri işletmelere pazarlama fırsatı sağlamakta olup, bunu başarmanın yolu, içsel pazarlamanın uygulanmasıdır. Çünkü içsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etme yolunun mutlu ve tatmin olmuş iç müşterilerden geçtiğini ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, içsel pazarlama çabalarıyla etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun iklim sağlanmaktadır (Ballantyne, 2000: 276).

Şekil 3 : İşletmelerde Farklı Pazarlama Türleri

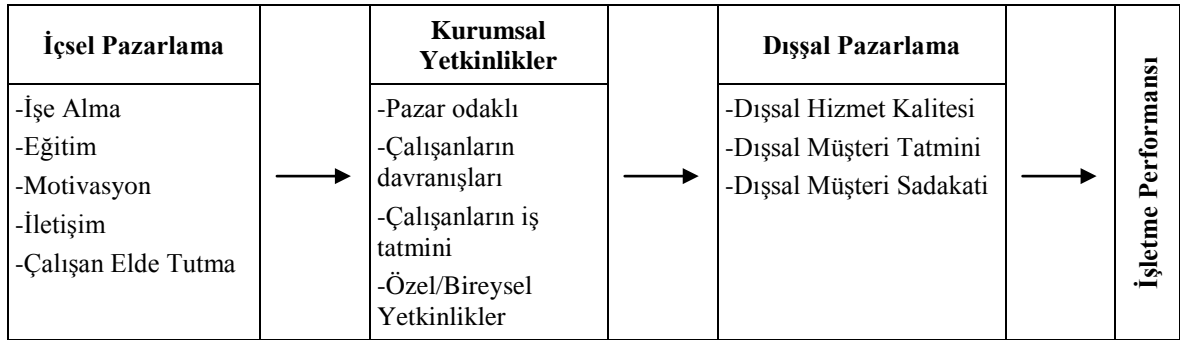


Kaynak: Sahavet ve diğerleri, 2001: 103.

Son on yılı kapsayan çalışmalarda, “içsel müşteri olarak kurum içerisinde çalışanlar” ve “müşterilerin kurum kimliğini, kültürünü belirlemede oynadıkları aktif rol” incelenen ve araştırılan konular olmuşlardır. Kurum kimliği, rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmek için, kurum içerisindeki çalışanların görüş açıları derinden etkilenilerek şekillendirilmiştir (Wieseke ve diğerleri, 2009: 123). İçsel pazarlama anlayışı içerisinde ise alınan, eğitilen, motive edilen, iletişim becerisi artırılan personel, kurumsal yetkinliklerini arttırmış ve ortak kültürün oluşumuna olumlu katkı sağlamıştır. Kurum kimliği ve

kültürünün oluşturulması sayesinde ise, işletme çalışanlarının davranışları şekillendirilmiş, çalışanların iş tatmini oluşturulmuş, bireysel yetkinlikler ve başarılar artırılmış, Pazar odaklı davranan çalışanlara sahip olunmuştur. Bu sayede, hizmet kalitesi, müşteri tatmini, müşteri bağımlılığı yönündeki dışsal pazarlama faaliyetleri olumlu yönde etkilenmiştir. Dışsal pazarlama faaliyetlerinin bu olumlu etkilerinin işletmenin performansı üzerinde de doğrudan olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Şekil 4) (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit, 2009: 25).

Şekil 4 : İçsel Pazarlama, İşletme Performansı, Kurumsal Yetkinliklerin Aracı Rolü Arasındaki İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: Ooncharoen ve Ussahawanitchakit, 2009: 25.

Çalışanların gelişimi üzerine odaklanılarak çok yönlü bir şekilde oluşturulan içsel pazarlama aktiviteleri; çalışanı işe alma, eğitime, motive etme, iletişim kurma ve çalışanı elde tutma konularından oluşmaktadır (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit, 2009: 25). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama uygulamalarının kurumsal bağlılık unsurları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların kurumsal bağlılığını arttırmak isteyen işletme yöneticilerinin içsel pazarlama faaliyetlerine önem vermesi gerektiğini de göstermektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 41).

Başarılı bir içsel pazarlama programı, işletme kurumu için önemli sonuçlara ulaşmaya önderlik edebilmektedir. İçsel pazarlamanın sağlayacağı faydalar dört ana konudan oluşmaktadır: Bunlar, “düşük çalışan devir hızı, hizmet kalitesinde artış, çalışan tatmin seviyesinde artış, kurumdaki değişiklik uygulamalarında ve değişikliklerin adaptasyonunda geliştirilen bir yeteneğe sahip olmaktır” (Opoku ve diğerleri, 2009: 319).

Birbiriyle etkileşim içerisinde ve motivasyonu yüksek çalışan kadrosu, işletme dinamizmini arttıracak, bu da yoğun rekabet ortamında yeniliklere ve değişimlere çabuk adapte olmasını sağlayacaktır. İçyapıdaki olumlu ve pozitif yöndeki değişimler, içsel pazarlama anlayışındaki gelişmeler sayesinde, işletme çalışanlarının müşteri odaklı bakış açılarının gelişmeleri de kolaylaşacaktır. Çalışanların pazarlama kültürünü pozitif etkileyecek şekilde içsel pazarlama anlayışının gelişimine yönelik tüm yapılanmalar ve çalışmalar, işletme içi ortak bir kültürün gelişimine de yardımcı olacaktır.

İçsel pazarlama faaliyetleri bir örgüt içindeki herhangi bir pazarlama faaliyetine uygulanabilir. İçsel pazarlama uygulamalarında hem dış iletişim hem de örgüt içi iletişim büyük öneme sahiptir. Örgüt içinde bulunan çalışanlar arasında da sürekli ve doğrudan iletişim olmalı ve herkesin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmasının sağlanabilmesi için farklı bölümlerdeki personel arasında işbirliği gerçekleştirilmelidir (Webster, 1992: 1-17).

İçsel pazarlama uygulamalarında teknolojinin de çok önemi bulunmaktadır. Teknoloji ile çalışanların hem kendilerine hem de dış müşterilerine daha iyi hizmet götürmeleri sağlanabilir. Yeni teknolojiler sayesinde çalışanlar müşterileriyle ilgili ihtiyaç duyabilecekleri bilgilere daha çabuk erişebilirler (Morgan, 2004: 464-472). İçsel pazarlamanın başarıya ulaşmasındaki önemli kavramlardan biri de örgütün pazarlama kültürüdür. Çalışanlar amacını, yönünü ve özelliğini daha iyi anladıkları işletmelere daha fazla destek sunmakta ve görev aldıkları işletmede çalışmaktan gurur duymaktadırlar (Ahmet ve Rafiq, 2003: 1177-1186). Örgütsel değerlerin çalışanlara taşınması çok önemli olup, şirketlerin uygulayacakları oryantasyon programları, iş üzerinde eğitim, performans değerlendirme süreci gibi araçlar içsel pazarlama uygulamaları açısından büyük bir öneme sahiptir (Varey ve Lewis, 1999: 926-944).

İçsel pazarlamanın önemli bileşenlerinden biri de, yetkilendirmedir. Yetkilendirmenin derecesi müşteri ihtiyaçlarının değişkenliğine ve görevin karmaşıklık derecesine bağlıdır. Yetkilendirmenin iş tatmini, müşteri yönlülük ve hizmet kalitesi gibi kavramları etkilediği düşünülmektedir. Yetkilendirmede yüklenen sorumluluk nedeniyle bütün çalışanlarda aynı etkiyi yaratmayabilir. Şayet örgüt kültürü çalışanların farklılıklarını uygulamaya dökmelerini desteklemiyorsa çalışanların yetkilendirmesi etkili olmayacaktır (Davis, 2001: 121-130).

İçsel pazarlamanın dayandığı temel varsayım çalışan tatmininin dış müşteri memnuniyetini etkilediğidir. Çalışan tatmininin bir göstergesi olarak kabul edilen çalışan devir hızının yüksek olduğu işletmelerde, dış müşteri tatmininin düşük olduğu buna karşılık çalışan devir hızının düşük olduğu işletmelerde müşteri tatmininin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Caruana ve Calleya, 1998: 108-116). Çalışanların tutum ve davranışlarının müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili algılamalarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceği görülmektedir. Özellikle müşterilerle temas halinde bulunan çalışanların arkadaşlık, heyecan ve dikkat gibi özellikleri müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir (Varey, 1995: 40-63).

Bir işletmenin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi içsel pazarlama uygulamalarında da ulaşılmak istenen asıl hedef; dış tüketici tatminini yükselterek işletmenin karını ve Pazar payını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken en önemli düzenleme çalışanların tatmin oldukları bir süreç geliştirmek ve uygulayabilmektir (Reynoso ve Moores, 1995: 64-83). Bunun için de yetenekli personel istihdam etmek, personel arası uyum ve işbirliğini artırmak, örgüt içi iletişimi güçlendirmek ve çalışanları müşteri odaklılığa yönelterek dış müşteri tatminini yükseltmek gerekmektedir (Varey ve Lewis, 1999: 926-944).

2.3. İçsel Pazarlamanın Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları ile İlişkisi

Toplam kalite yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişimi desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir (Johanson, 1994: 18). Toplam kalite yönetiminde nihai hedef; dış müşteri tatminini maksimize ederek işletmenin karını ve Pazar payını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken ilk eylem, çalışanların tatmin oldukları bir süreç yaratmaktır. Söz konusu ortamı yaratmanın yolu ise yetenekli çalışanları istihdam etmek, çalışanlar arası uyum ve işbirliğini arttırmak, işletme içi iletişimi güçlendirmek ve çalışanları müşteri odaklılığa yönelterek dış müşteri tatminini maksimize etmektir. Dolayısıyla çalışanların tatmin oldukları bir ortam yaratmanın yolu, onların müşteri olarak algılanması ve iç müşterilere yönelik pazarlama uygulamalarının

benimsenmesidir. Bu doğrultuda, içsel pazarlamanın amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır (Varey ve Lewis, 1999: 928):

1. Organizasyondaki nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmasını önleyerek tutmak; zayıflayan yönetim standartlarını yok ederek şirket ve personel politikalarında açıklığı benimseyerek yönetimde etkinlik sağlamak,
2. Amaçları paylaşan, deneyim ve becerilerini geliştiren, ekonomik iyileşme için bireysel motivasyonu harekete geçiren yönetim takımı ile işbirliği yapmak,
3. Değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevrede, rekabet edebilir hizmet dağıtımını için kaliteye yönelmek,
4. Hem tüketicileri hem de organizasyon üyeleri açısından çekici bir şirket markası oluşturmak,
5. Araştırma ve değerlendirme, personel geliştirme ve sorumluluğa dayalı açık bir strateji ile iletişimi yönetmek,
6. Liderin, süreçlerin ve taahhütlerin gerektirdiği katılım sayesinde verimliliği artırmak.

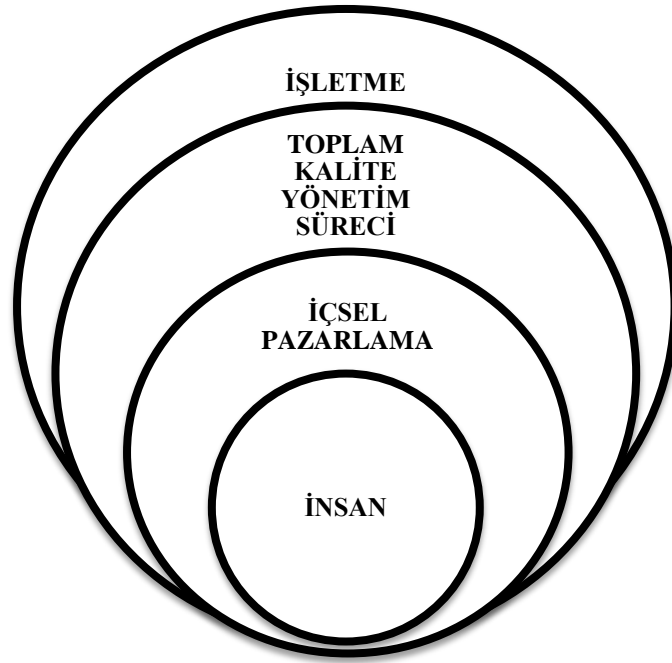
TKY' nin en belirgin özelliklerinden biri grup çalışmasının yaygınlığıdır. Grup çalışmalarının spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir sistemi mevcuttur. TKY bünyesindeki tüm çalışanların çalışmalara katılımını sağlamak için kullanılan en önemli araç, “kalite çemberleridir” . Bu bağlamda kalite çemberleri, iyileşmeler önermek ve bunları tartışmak için genellikle çalışma saatleri dışında düzenli olarak toplanan, aynı çalışma alanında görevli ve gönüllü iş gören gruplarıdır (Ersen, 1997: 75). Bu gruplar çalışmalarında karşılaştıkları kalite, güvenlik, verimlilik, çalışma koşulları gibi sorunlardan seçtiklerini incelemek ve çözümler üretmek için düzenli aralıklarla toplanırlar. Üyeler belirli sorun çözme yöntemleri ile sorunlara çözüm önerileri hazırlar, bu önerilerin geçerliliklerini belirler, üst yönetime düzenli olarak bunları sunar ve sonuçlarını izlerler (Şimşek, 2002: 381). Kalite çemberleri, iş gören motivasyonunun sağlanması, çalışanların problem çözme ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesi, ekip çalışması ruhunun oluşturulması, işletme içi iletişim ve koordinasyonun sağlanması ve böylece verimliliği ve kaliteyi artırma aracı olarak kullanılmaktadır.

Müşteri odaklılık ise uygulanması en zor; ancak işletmeye uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak ögedir. Nitekim müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit eden ve karşılayan işletmelerin yoğun rekabet koşullarında başarı şansları daha yüksek olacaktır. Bu kapsamda iki tür müşteriden bahsetmek mümkündür: dış ve iç müşteriler. Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentileri sürekli araştırılmalı ve karşılanmaya çalışılmalıdır. TKY gereği işletmeler sadece müşterilerin mevcut ihtiyaç ve beklentilerini değil daha öteye giderek müşterilerin dahi farkında olmadıkları, ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretebilmelidirler. Bu gerçekleştirildiği taktirde, müşteri odaklılık ögesinin sadece ürünün oluşturulması aşamasıyla ilişkili olmadığı, bunun dışında gerek satış gerekse satış sonrası hizmetlerle de ilgili olduğu açıkça anlaşılabilir (Bolat, 2000: 28). İç müşteri ise söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve dış müşteriye ulaştırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. İç müşteri ile ilgili iki saptama yapmak yararlı olacaktır. İlki çalışanlar, işletme faaliyetlerinin sürekliliği için bedensel ve düşünsel yeteneklerini işletmeye sunan ve bunun karşılığında işletmeden beklentileri olan işletme içi bir çıkar çevresidir. İşletmeler, dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını artırmak istiyorlarsa çalışanlarını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını araştırmalıdır. Bu kapsamda TKY, çalışanları motive etme, bilgi ve yetenek seviyelerini yükseltici eğitimler verme, yönlendirme gibi çalışanların geliştirilmesi, kalitelerinin ve işletmeye bağlılıklarının arttırılmasına yönelik çalışmalara büyük önem vermektedir. İkincisi işletmede herkesin birbirini müşteri olarak görmesidir. Yani, işletmede müşteri-tedarikçi zincirinin oluşturulmasıdır. Bu nedenlerle, işletmenin üst kademe yöneticilerinden en alt kademedeki çalışanına kadar, işletme amaçlarına yönelik olarak faaliyet sunan tüm çalışanları iç müşteri olarak adlandırmak gerekir (Yapraklı ve Özer, 2001:60; Harrel ve Fors, 1995: 47).

Dışsal pazarlama çalışmalarına yönelik olarak istenen sonuçlara ulaşmanın yolu işletmelerde içsel pazarlama çalışmalarını uygulayabilecek ortamı yaratmaktan geçmektedir. Bu ortam odaklaşmanın örgüt üzerinde gerçekleştiği, bireysel değil grupsal başarımın önemli olduğu, çalışanlar açısından siyasal ve sosyal eşitliğin sağlandığı, değişime açık ve katılımı öngörmektedir. Bu sebeple de yaratılan ortam sadece bilgi ve becerinin yapılan işte kullanılabildiği bir ortam olmanın ötesinde, takım ruhunun yaşandığı bir ortam olmalıdır. Bunun da tek bir yolu vardır: O da örgütte tüm çalışanları ayırt

etmeksizin sisteme dahil etmektir. Çalışanları sistemin bir parçası haline getirmek, onların fikir ve değerlerine sahip çıkarak uygulama şansı vermek, şüphesiz şeffaflığı beraberinde getirecektir. Bu sayede çalışanlardaki eksiklikler kolayca gözlemlenerek bertaraf edilme yoluna gidilecek, işletmeyi ileriye taşıyıcı yeni stratejilerin geliştirilmesinin yanı sıra çalışanların kendilerini yenileme ve geliştirmesine yönelik yöntemler belirlenecek ve bütün bunların paralelinde de işletmeler toplam kaliteyi yakalama yolunda ilerleme keyfiyetini yaşayabileceklerdir. (Dündar ve Fırlar, 2006: 131-153)

Şekil 5: Toplam Kalite Yolunda İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Odak Noktası: İnsan



Kaynak: Dündar ve Fırlar, 2006: 140.

2.3.1. Çalışanlarının Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının Performansını Arttırmadaki Rolü

Pazarlama odaklı ve pazar yönelimli bir işletme kurumunda ortak değerler, kurallar, inanç ve davranışlar olarak oluşturulan pazarlama kültürü, dört temel özellik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar (Leisen ve diğerleri, 2002: 201):

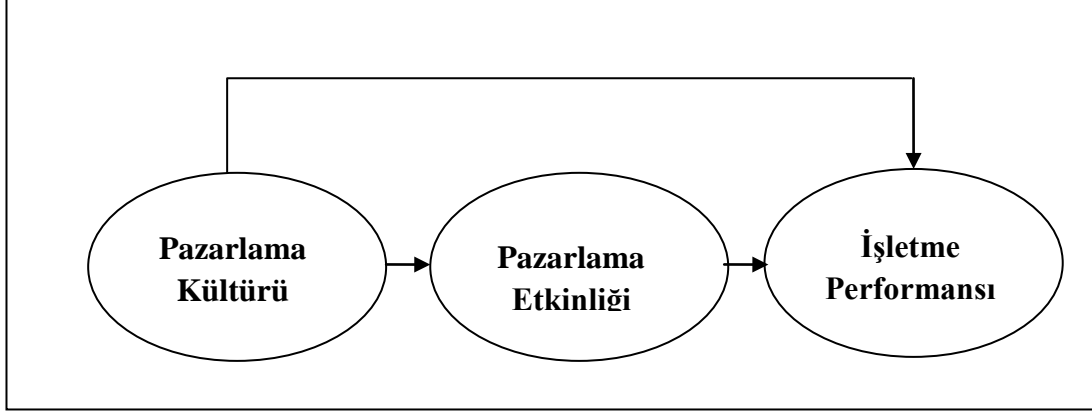
- Pazarlama birikiminin oluşturulması,
- Tüketici odaklılık,
- Rekabet odaklılık,
- İşletmenin tüm fonksiyonlarında koordinasyonun sağlanmasıdır.

İşletmelerinde güçlü bir pazarlama kültürü oluşturulabilmesi sayesinde tüketici tatmini sağlanabilecek, bunun sayesinde müşterinin elde tutulması artacak ve müşteri sadakati de sağlanacaktır. Bu durum ise, uzun vadeli başarıyı beraberinde getirecek, işletmenin rekabet ortamında başarısını arttıracak ve önünü açacaktır (Appiah ve diğerleri, 2000: 99).

İşletme içerisindeki sürekli iş geliştirme eğitimlerinin verilmesi, bölümler arası toplantılar yapılması ve ortak kararlar alınması kurumsal performans işleyişini olumlu yönde etkilemektedir. Ortak çalışma ve toplantılar sonucunda daha yaratıcı, gelişime açık fikirler ortaya konulabilmektedir. Bu fikir paylaşımı sayesinde birlik, beraberlik ve motivasyon artacak ve böylece daha iyi hizmet verme olanağı imkan bulacaktır. İşletmenin daha iyi hizmet vermesi müşteri memnuniyetini, müşteri sadakatini artırmaktadır.

Yüksek performanslı işletmelerin, faaliyetlerinin içsel bütünlüğünü ve aynı zamanda değişen çevre koşullarına yönelik dışsal odaklanmasını en etkin ve verimli şekilde yönetebilen işletmeler olduğu kabul edilmektedir. İçsel pazarlama anlayışı ve pazarlama kültürü, işletme dışı pazarlama çalışmalarına olumlu etki etmekte, bu durum sonucunda ise işletme performansı artmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarında da, dışsal odaklanmanın işletme performansını arttırdığı görülmektedir (Eren ve diğerleri, 2003: 55). İşletme performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olan pazar yönelimliliği; üst yönetim faktörlerinden, “departmanlar arası ilişkisel faktörlerden ve organizasyon sisteminden” olumlu yönde etkilendiği ve “yenilikçi yapı, müşteri yönelimli çalışan yapısı, müşteri tatmini ve sadık müşteriler” üzerinde de olumlu yönde etkisinin olduğu yapılan çalışmalarda da görülmektedir (Sin ve diğerleri, 2005: 36).

**Şekil 6: Pazarlama Kültürü, Pazarlama Etkinliği ve İşletme Performansı
Arasındaki İlişki**



Kaynak: Sin ve Tse, 2000: 296.

Yapılan araştırmalarda da, kurum kalite kültürü ile kalite algısı ve işletme performansı arasında bir etkileşimin olduğu anlaşılmaktadır. İşletme performansının artırılması için “Kurum Kültürünün” ve “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu saptanmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2005: 268). Kurumlarda liderlik, kültür ve strateji değişkenlerinin kurum performansını etkileyip etkilemediği ve eğer etkiliyorsa hangisinin en yüksek etkiye sahip olduğu araştırma sorularına cevap aramayı amaçlayan araştırma bulgularında ise, Faletta tarafından geliştirilmiş olan modele göre, “liderlik, kültür ve strateji” değişkenlerinin kurum performansı üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak belirlenmektedir. Kurumda mevcut “liderlik biçimi, kültürel yapı ve izlenen strateji” farklı oranlarda kurum performansını etkilemektedir. Bununla birlikte işletme performansını etkileyen en önemli değişkenin strateji değişkeni olduğu ve bunu sırasıyla kültür ve liderlik değişkenlerinin takip ettiği gözlenmektedir (Keleş ve Özkan, 2010: 69). Taywan’da sigorta sektöründe yapılan bir başka araştırma sonuçlarına göre ise, “işsel pazarlama, kurumsal kültür, iş tatmini” değişkenlerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği gözlenmektedir (Shiu and Yu, 2010: 793).

İşletmenin ürün pazarlama stratejisi ve kurumsal kültürü arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu, bu olumlu ilişkinin hem müşteri memnuniyetine hem de işletme performansına olumlu yönde etki ettiği yapılan araştırma sonuçlarında da görülmektedir

(Yarbrough ve diğeri, 2011: 555). İşletme iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerindeki güven duygusu, işletmenin yenilikçi yapısı, bilgi teknolojilerindeki ilerlemeleri, teknolojik değişkenliği; “kurumsal kültürünü ve iletişim kültürünü” olumlu yönde etkileyen değişkenlerdir (Liu, 2009: 374). Bu değişkenlerin işletme performansı üzerinde de olumlu etkiye sahip oldukları gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında da görülmektedir (Jean ve diğeri, 2010: 63). İşletmenin pazarlama performansı üzerinde doğrudan olumlu etkisi olan “iletişim Kültürü”nün başarılı şekilde oluşturulması sayesinde, bütünleşik pazarlama iletişimi sağlanmakta ve aktif bir iletişim yapısının oluşumuna katkı sağlanmaktadır (Reid, 2005: 48). İşletme içerisindeki iletişimdeki uyumluluk ve tutarlılık; işletme içindeki koordinasyon çalışmalarına ve şeffaflık yapısına olumlu yönde etki etmekte, bu sayede “etkinlik, verimlilik, kalite” ve dolayısıyla işletme karlılığı artmaktadır (Peters, 2004: 755).

2.4. İçsel Pazarlamannın Boyutları

İçsel pazarlama; dışsal pazarlama programlarına benzer programların işletme içinde de uygulanmasını gerektirir. (Lings, 2004: 407). Çalışanların verimliliğini artırmak, onların istekle çalışmalarını ve çalıştıkları kurumla özdeşleşmeleri isteniyorsa bu programlara ihtiyaç vardır. İçsel pazarlamannın boyutları dört faktörden oluşmaktadır. Bunlar; kişisel gelişim, kurum içi iletişim, ödüllendirme ve vizyon geliştirmedir (Caruana ve Calleya 1998: 109). Bunları incelersek;

Kişisel gelişim: İş hayatındaki sürekli ve hızlı gelişmeler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin de sürekli olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; iş görenin daha fazla bilgili olup yeterlilik kazanmasına ve yüksek beceri elde etmesine neden olur. Bunun sonucunda da; kişisel öz güven ve önem duygusunda artış, yüksek motivasyon, kendi kendini denetleme, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta artış, iş kazalarında azalma, verimlilik artışı gibi hem kişisel hem de örgütsel pek çok fayda sağlanır (Mucuk, 2003: 329-330).

Vizyon geliştirme: Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başka bir deyişle vizyon, kurum ile ilgili hayal edilen gelecektir (Koçel, 1998: 76). Yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ve bunu iş görenleri ile paylaşmaları gerekir. Çünkü başarılı örgütlerin en

önemli özelliklerinden biri, örgüt adına, iş görenlerin inandığı ve paylaştığı bir vizyona sahip olmalarıdır.

Ödüllendirme: Performans değerlemesi sonucunda standartların üstünde başarı gösteren iş görenlerin ödüllendirilmesinin bir işletme politikası olarak kabul edilmesi; başarılı kişileri işletmeye çekmenin yanında, diğer çalışanlara örnek olma, iş gören devir hızının düşük olması, örgütsel bağlılığı artırma, verimlilik ve karlılığı yükseltme, rekabet avantajı sağlama gibi pek çok yararlar sağlayabilir (Bansal ve diğerleri, 2001: 68).

Kurum içi iletişim: Kurum içi iletişimin temel amacı, kurum ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmaktır. Bunu sağlamak içinde, kurum içinde bir iletişim sisteminin kurulması gerekir. Çünkü iş görenleri istekle çalıştırmanın ve ikna etmenin yolu, onların ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiyi onlara sunmak ve kararlara katılımını sağlamaktır. Bunun içinde kurum içerisinde iki yönlü işleyen iyi bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır (Tikveş, 2003: 75). Bu sayede çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme imkanı bulurlar (Orpen, 1997: 519; Seçim ve diğerleri, 1998: 69-70). İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır (Schweiger ve Denis, 1991: 127). Özellikle aşağıdan yukarıya iletişimin yeterli olmadığı kurumlarda üst yönetim hedeflere ulaşma yolunda çalışanların kendilerine ne kadar destek verdiklerini bilmeyecektir. Çalışanların düşünce, duygu ve morallerinin kestirilemediği bir yönetim ortamında alınan kararlar hiçbir zaman gerçekçi olmayacaktır (Seçim ve diğerleri, 1998: 70).

2.5. Hizmet Pazarlaması ve Özellikleri

Hizmet, özde elle tutulmayan, bir kuruluşun veya kişinin başka birine sunduğu aktivite veya yarardır ve sonuçta hiçbir şeyin sahipliği ile sonuçlanmaz (Palmer, 1994: 91). Hizmet bir başkası için çalışma performansıdır. Bu hizmet son müşteriye, aracıya veya her ikisine de sağlanabilir. Gayri maddi olan ve gereksinimleri gideren tüm faaliyetlerdir.

(Sarıyer, 1996: 2) Hizmet, üretildiği anda, doğrudan alıcıya değer aktaran elle tutulmayan bir üründür (Monks, 1982: 587).

Hizmetin temel özellikleri;

- Soyut olmaları (dokunulmazlık, fiziksel varlığa sahip olmama)
- Heterojen olmaları (türdeş olmama)
- Üretim ve tüketimlerinin eş zamanlılığı (ayrılmazlık)
- Dayanıksız olmaları (stoklanamama)
- Sahipsiz olma (malın sahipliğinin devredilememesi)

Hizmet işletmeleri pazarlama ilkelerini uygularken, genellikle pazarlama planlarını pazarlama karması etrafında örgütlemeaktedirler (Magrath, 1986:47). Pazarlama karmasının öğeleri (Magrath, 1986: 45):

- Hizmet
- Dağıtım
- Fiyat
- Tanıtım
- İnsan
- Fiziksel olanaklar
- İşlem yönetimi

Hizmet: Geleneksel pazarlama karmasının temel ögesi olan ürünün yerini, hizmete ilişkin pazarlama karmasında “hizmet” almaktadır. Bir hizmet alıcı ve satıcı tarafından farklı şekilde algılanabilmektedir. Kotler’e göre (1982: 291-292) hizmet; çekirdek (core) hizmet, somut (tangible) hizmet ve tüm (augmented) hizmet boyutlarıyla pazara sunulabilmektedir. Çekirdek hizmet “tüketicinin gerçekten aradığı şey ne” ve “hizmet hangi gereksinimi tatmin ediyor” sorularının cevabında saklıdır. Bir başka deyişle çekirdek hizmet alıcıya sunulan yarardır.

Dağıtım: Hizmetlerin pazarlanmasında hizmetin fiziksel bir hareketi olmamasına karşın, hizmetin tüketiciye ulaştırılması gerekmektedir. Hizmetlerin pazarlanmasında taşıma, depolama gibi fiziksel dağıtım işlemlerinin geçerliliğinin olmadığı bir ortamda, hizmeti üreten ile hizmetten yararlanan arasında doğrudan ilişkilerin geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Sarıyer, 1996: 10).

Fiyat: Ürün pazarlamasında tüketicinin ürüne ödediği bedel olan fiyat, hizmet pazarlaması söz konusu olduğunda hizmeti satın alanın hizmeti meydana getirenlere ödediği bedel olarak düşünülmektedir.

Tanıtım: Hizmet pazarlama karmasında tanıtım elemanının çabaları genel olarak aşağıdaki olayları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Sarıyer, 1996: 12):

- Hizmetin faydasını potansiyel müşterilere haber vermek
- Müşteri ile hizmeti bir araya getirmeye çalışmak
- Hizmeti önceden kullanan müşteriye daha sonra bunu hatırlatmak
- Uygun imajı sağlayacak talebi elde etmek ve geliştirmek
- Hizmet ve örgütü farklılaştırmak

İnsan: Hizmetin ulaştırılmasında yer alan ve hizmet alıcısının algılamalarını etkileyen tüm bireyler hizmet pazarlama karmasının insan ögesini oluşturmaktadır. Söz konusu bireyler işletmenin personeli, müşteriler ve hizmetten yararlanabilecek diğer müşterilerdir. Nitelikli hizmet verebilmek için hem hizmeti sağlayan hem de alan kişilerin tatminlerinin sağlanması çok önemlidir. Dikkatli seçilmiş, iyi yetiştirilmiş, yetenekli ve tatminkar ücretle çalışan hizmet personeli daha iyi hizmet üretmektedir. Bu tür çalışanlar hem daha düşük düzeyde kontrol gerektirmekte, hem de işlerinde daha uzun süre kalma eğiliminde olmaktadır (Schlesinger ve Heskett, 1991: 72).

Fiziksel olanaklar: Fiziksel olanakların hizmet işletmelerine yönelik önemi, tüketicinin satın alma kararına ulaşmasında, satın aldığı hizmetten tatmin olmasında ve hizmeti tekrar satın almasında oynadığı rolden kaynaklanmaktadır (Üner, 1994: 6). Hizmeti veren işletmenin fiziki koşulları, müşterilerin tatmini ve olumlu imaj yaratılması yanında işletme çalışanlarının başarısında ve iş tatmininde de etkilidir. Bu nedenle müşteri

ve personelin bir arada bulunduğu ortam hem kurumsal amaçlar hem de pazarlama amaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir.

İşlem yönetimi: İşlem yönetimi, hizmetin tüketicinin gereksinim duyduğu zamanda hazır bulundurulmasını ve aynı zamanda belli bir kalitede sunulmasını içermektedir. İyi bir işlem yönetimine sahip olmanın bir işletmeye vereceği en önemli fayda, hizmet arzının ve talebinin dengede tutulmasıdır. İşlem yönetiminin uğraştığı konular; hizmet için talebin en üst düzeyde olduğu dönemleri yönetmek ve hizmet kurumundaki uzmanlık düzeyleriyle farklı müşteri gereksinimlerini karşılamaktır (Magrath, 1986: 48).

2.6. Müşteri Memnuniyeti ve İç Müşteri-Dış Müşteri Kavramları

Müşteri memnuniyeti kavramı müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik bir kavramdır. Bir mal ya da hizmeti kullananların sağlayacağı memnuniyet, o mal ya da hizmeti üretenlerin de yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlar. Müşteri memnuniyeti, fiziksel mallarda müşterinin alım sonrasında o maldan beklediği performans, kalite vb. unsurların değerlendirilmesiyle ortaya çıkar. Hizmetlerde ise müşterinin hizmetten beklentilerinin sağlanmasıyla ortaya çıkar. Müşterinin bir mal veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile o mal veya hizmeti satın aldıktan ve kullandıktan sonra algıladıkları performans arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyonu tatmin olarak ele alınır (Türk, 2005: 198).

Müşterilerin hizmet beklentileri iki aşamada oluşmaktadır. Bu aşamalar; arzulanan hizmet aşaması ve yeterli hizmet aşamasıdır. Arzulanan hizmet aşaması, müşterinin almayı beklediği hizmet performansıdır (Brown ve Swartz; 1989: 95). Hizmet performansının müşterinin beklentisinin altında kalması durumunda tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Uzun vadeli müşteri ilişkilerinin sağlanmasında hizmetin etkin ve kaliteli olması, işletme tarafından müşteriye önemsendiğinin hissettirilmesi ve sonuç olarak yüksek seviyelerde müşteri memnuniyetinin elde edilmesi sağlanabilir. Satın aldığı mal ve hizmetten çok memnun kalan müşterilerin, tekrar yine aynı mal ya da hizmeti satın alma davranışında bulunma olasılıkları artmaktadır (Oliver, 1980; Fornell, 1992; Gustaffson ve diğerleri, 2005).

Müşteri tatmini, sunulan ürün ve hizmet performansının müşteri beklentilerini ne kadar karşıladığına bağlıyken, müşteri sadakati ise müşterinin işletmeyi yeniden tercih edip etmediğine ve yine aynı firmayla müşteri ilişkisini sürdürmek isteyip istemediğine bağlıdır. Buna göre, müşteri tatmini müşteri sadakatini gerçekleştirmek için bir ön koşuldur. Bir başka anlatımla, müşteri sadakatinin gerçekleştirilmesi müşteri tatmininin sağlanmasına bağlıdır. Bir müşterinin yeniden bir hizmet satın alma olasılığı, ilk satın almada yaşadığı tatmin ve hoşnutluk derecesine bağlıdır. Eğer müşteri ilk satın almada çok memnuniyetsiz, memnuniyetsiz ya da kayıtsız kalmışsa bu müşterinin firma ile olan ilişkisini sürdürme ihtimali azalacaktır. Eğer müşteri ilk satın alma sonucundan memnun kalmışsa çoğu durumda, müşterinin tekrar satın alma olasılığının artması beklenir. Bunun ötesinde, müşteri çok memnun kalmışsa, 'bir başka deyişle firma sunumu, müşteri beklentilerinin çok üzerine çıkmışsa' bu durumda yeniden satın alma olasılığı çok yükselecektir. İşletmeler çoğu zaman, memnun ve çok memnun müşterilerinin arasında işletmeye sadakat açısından ayırım yapamamaktadır. Memnun kalan müşteriler eğer aynı ya da daha fazla memnuniyet verecek bir başka tedarikçi bulursa onu tercih edebilmektedir. (Kotler, 2000: 184).

2.6.1. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri tatmini daha çok, fiziki çevre şartlarına, haberleşme düzenine, ücret, ödüllendirme, sağlık ve emeklilik sistemi gibi motivasyon unsurlarına ve çalışanların birbirleriyle ve yönetimle kurdukları ilişkilere dayanmaktadır (Saran, 2004: 88). İç müşteri kavramına göre kurum ya da örgütte çalışan herkes birbirinin müşterisidir. Bu durum, kurumun insan kaynakları yönetimi açısından ve kurum ya da örgütün departmanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi bakımından oldukça önemlidir. Kamu hizmeti sağlayan kurumlarda da bu anlamda iç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemlidir. İç müşteri olarak ifade edilen çalışanların gereksinimlerinin tatmin edilmemesi durumunda kaliteli bir hizmeti vermek mümkün değildir. Doyuma ulaşmamış iç müşterilerin, dış müşterileri doyuma ulaştırmaları olanaklı değildir. Bu nedenle öncelikle çalışanların müşteriye memnun etme yeteneğine sahip olması gerekir (Bingöl, 1999: 83).

2.6.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine girmek esastır (Ersen, 1997: 26). Örgütler ya da kurumlar yaptıkları tüm çalışmalarda ürün ve hizmet kalitesine önem vererek dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerinin de kendi iş ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamalıdır. Kamu hizmetleri sunan kurumlar için ise dış müşteriler hizmetten yararlanan vatandaşlardır. Kamu hizmeti sunan kuruluşlar için en önemli olgu vatandaşların sunulan hizmetten tatmin edilmesi ve çevresel kalite anlayışının başlamasıdır. Kamu yönetiminin varlık nedeni de vatandaşlara iyi bir hizmet veya ürün sunmaktır. Kamu tarafından sunulan hizmetlerin müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. TKY'nin temel felsefesi de müşteri odaklıdır ve müşteri profilini çıkardıktan sonra onların arzı ve talepleri hedef alınır. Bu açıdan kamu yönetiminde TKY'nin esas alınması da vatandaşlara iyi ve kaliteli hizmet veya ürün sunulmasını gerektirir (Bingöl, 1999: 80).

2.6.3. İlişki Yönetiminde Dış Müşteri ve İç Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Geçmişte işletmelerin en önemli amaçlarından birisi de sundukları ürün ya da hizmetleri satın alacak müşteri bulmalarıydı. Ancak, günümüz işletmeleri için bu amaç yeterli olmamaktadır. Müşteriyi sadece bulmak değil, aynı zamanda elde tutabilmek de bunun önemli bir parçası olmaktadır. Müşteriyi elde tutmak, başka bir deyişle sadakat ve bağlılık sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti önemli olmaktadır. Teknolojinin gelişmesine ve rekabetin artmasına bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati zorlaşmaktadır. Müşteriler geçmişe göre daha bilgili ve bilinçli olmakta ve tam olarak ne istediklerini bilerek seçim yapmaktadırlar. Ayrıca, yeni müşteri bulma maliyetinin, elde bulunana korumaktan fazla olması, işletmeler açısından müşteri ilişkileri yönetimini gerekli kılmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2002: 80-81).

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken hem iç hem de dış müşterilerin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dış müşteriler ise, iç müşterilere iş devamlılığı veya iş güvenliği sağlamaktadırlar. İç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır (Demirel, 2006: 23). Müşteri tatminini sağlamak için işletme kültürünün ve müşteri odaklı bir yönetim felsefesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Müşteri tatminin sağlanmasında, müşteri beklentileri ve tercihlerinin hakkında sık sık geribildirim yapılarak tatminsizliğe yol açan etkenler belirlenmektedir. Müşteriyle etkileşimi geliştirmek için iletişim kanallarının zenginleştirilmesi, hizmet ve ürün hakkında müşterilerin olumlu veya olumsuz eleştirilerinin alınması işletme için önemlilik arz etmektedir. Çünkü işletme kazancının büyüklüğü müşteri tatminiyle doğru orantılıdır (Demirel, 2006: 130).

İç müşterileri ile güçlü ilişkilere sahip olan birçok işletmenin, dış müşterileri ile olan ilişkilerinin de güçlü olduğu görülmektedir. Dış müşterilerin memnuniyeti kuşkusuz, işletme içindeki farklı bireyler ve bölümler arasındaki mükemmel takım çalışması ile yakın ve işbirlikçi ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Pfau ve diğerleri, 1991: 10).

Dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında iç müşterilerin memnuniyeti de etkili olmaktadır. Bu nedenle işletme olarak dış müşterilerin memnuniyetlerinin yanında, iç müşterilerin memnuniyetlerine de önem vermek gerekmektedir. İşletmelerin iç müşteri memnuniyetini sağlamada göz önünde bulundurmaları gereken başlıca ilkeler şunlardır (Pfau ve diğerleri, 1991: 10-12):

- İç müşterilerin her birini tanımak, sorunlarını bireysel olarak ele alıp çözmek
- İç müşterileri anlamak ve onların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek stratejiler geliştirmek
- Yöneticilerin yaptıkları planlara iç müşterileri dâhil ederek daha gerçekçi amaçlar belirlemek.
- Karar alırken ve uygularken iç müşterilerin görüş ve düşüncelerini de karar sürecine dahil etmek
- İç müşterilerin gelişimlerini etkileyen tüm faktörleri ortadan kaldırmak
- İç müşteriler ile açık bir iletişim kurarak, problemlerinin daha çabuk çözülmesini sağlamak

- İç müşterileri teşvik edecek adil bir ödüllendirme sistemi oluşturmak.

2.6.4. Müşteri Odaklı Kamu Hizmeti Sağlanması ve Amacı

Kamu hizmetlerinde kalite ile ilgili olarak uygun bir müşteri tanımının yapılması önemlidir. Özel kesim tarafından üretilen hizmetlerde olduğu gibi, kamu hizmetlerinde de müşteri, kendisine sunulan hizmeti alan ya da kullanan kişidir (Saran, 2004: 81). Ekonomik, teknolojik, toplumsal ve kültürel değişimlerin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında, kamu yönetimi ve vatandaşlar arasındaki ilişkiler önemli farklılaşmalar göstermektedir. Vatandaşlar, bazı durumlarda yönetimin müşterileri olarak algılanmaya başlamışlardır (Eren, 2003: 61-62). Toplam kalite yönetiminin benimsemiş olduğu en önemli ilkelerden biri olan müşteri odaklılık, kamu yönetiminde hizmet sunulan kesimin müşteri olarak algılanmasının ötesinde vatandaş olarak da algılanmasını gerektirmektedir. “Kar amaçlı olarak üretilen mal veya hizmet ile bunun kullanıcısı arasındaki üretici-müşteri ilişkisi; kamu hizmeti ile hizmetten yararlananlar arasında kamu kuruluşu-vatandaş ilişkisi şeklinde ifade edilmektedir. Kar amacıyla üretilmiş bulunan bir mal veya hizmeti satın alan müşteri, ödediği bedelin karşılığını aldığını düşünürken; kamu hizmetinden yararlanan vatandaşlar, genellikle bir lütuf veya ihsan ile karşılaştıklarını düşünmektedirler” (Saran ve Göçerler, 1998: 247).

Müşteri ya da vatandaş odaklı kamu hizmetinin en önemli amacı vatandaşa ya da müşteriye kaliteli, etkin ve hızlı hizmet sunmaktır. Bir kamu ya da özel kuruluşun çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmesi, rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için, “mal üreten bir şirketin müşterilerince, kamu hizmeti üreten bir kuruluşun halk tarafından benimsenmesi, desteklenmesi ürettikleri mal ve hizmetin kalitesinin sürekli iyileştirilmesine bağlıdır” (Peker, 1995: 64). Müşteri odaklı toplam kalite yönetimi, müşterinin daha kaliteli hizmeti ya da ürünü ucuza alma beklentisini sürekli kılacağından örgütün sürekli iyileştirme faaliyeti içerisinde olmasını gerektirmektedir (Yayman, 1997: 143). Kamu hizmetlerinde müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesiyle birlikte bu yaklaşımı benimseyen kuruluşa yüksek kalite ve üretkenlik, örgüte rekabet gücü, kendisini koruma, canlılık kazandırılmış olur (Peker, 1995: 64).

2.7. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). Çalışanların iş ve iş deneyimlerini değerlendirmesinden oluşan keyifli ve olumlu bir durumdur (Callaway, 2007: 12). Locke'a göre (1983) iş tatmini; çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoşça giden ve olumlu duygusal ifadelerdir. Diğer bir ifade ile bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır (Erdil vd. 2004: 18). Hackman ve Oldham (1975) "çalışanların işinden duyduğu mutluluk", şeklinde tanımlamıştır. Vroom (1964) ise "kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur" şeklinde tanımlamaktadır (Bozkurt, 2008: 2).

İş tatminsizliği ise çalışanların beklentileri yerine gelmediği zaman oluşur. Örneğin bir çalışan temiz ve güvenli bir iş ortamı beklentisi içindeyse ve işyerinde kirli ve güvensiz bir ortam varsa o çalışan muhtemelen işinden daha az tatmin olacaktır (Matris ve Jackson, 2008: 70). İş tatminine birçok faktör etki etmektedir. Bu faktörler iki ana gruba ayrılabilir. İş tatminine etki eden bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim, statü, sosyo-kültürel çevre, kişiliktir. Kurumsal faktörler ise; kurumun işleyişi ve politikaları, fiziksel koşullar, ücret, kurumda yükselme olanaklarıdır (Çınar ve Kavlak, 2009: 34).

İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak literatürde en tanınmış çalışmalardan biri Herzberg'in iki faktör teorisidir. Herzberg'e göre işyerinde bazı etkenler tatminle bazıları ise tatminsizlikle açıklanabilir. İşin kendisine ve kişinin gelişimine yönelik etmenler olan başarı, saygınlık, iş, sorumluluklar ve terfiler içsel veya motivasyon faktörlerini, buna karşılık işe karşı olumsuz davranışlarla ilişkili etmenler olan işletmenin yönetimi ve politikaları, ücret, iş ilişkileri ve iş şartları dışsal faktörleri ya da hijyen faktörlerini oluşturmaktadır (Borkowski, 2011: 111-112).

İş tatminine ilişkin yapılan araştırmalarda araştırmacılar, farklı teori ve modellerden yararlınsalar da, üzerinde birleştikleri nokta, söz konusu bu olgunun, içsel ve dışsal faktör bileşenlerinden oluştuğu hususudur. İş tatminine etki eden faktörler kapsamında da değeriendirilebilecek içsel faktörler, bireyin işinden tatmin sağlarnasında etken olan ve bireyi içten güdüleyici olan başarı, tanınma, ilginç veya rekabet gerektiren görev, sorumluluk, yükselme ve gelişme olanağı verme gibi faktörleri kapsarken; dışsal faktörler, bireyin işinden tatmin sağlarnasına katkıda bulunan ve bireyin örgüt içinde sağlıklı çalışması için örgüt tarafından gerçekleştirilmesi beklenen-gereken örgüt prosedürleri, denetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları vb. gibi faktörleri kapsamaktadır (Pelit, 2008: 87).

2.7.1. İş Tatmininin Yararları

Çalışanların performansları üzerinde çok önemli etkisi olan iş tatmininin yararları çalışan, yönetici ve örgüt açısından olmak üzere üç grupta incelenebilir. İş tatminini etkileyen faktörler kişiye göre değışiklik gösterdiği gibi iş tatmininin sonuçları da kişiye göre farklı algılanabilir. Diğer bir ifade ile farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olur. Günlük yaşamın önemli bir bölümünü görev yaptığı örgütte geçiren çalışanın tatmin düzeyi, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise çalışanın içine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 7).

İş tatmininin örgütler açısından yararı çalışanların örgüte yapacakları katkıyı arttırmasıdır. Günümüzde mal ve hizmet kalitesinin yüksek olması kadar müşteri memnuniyetinin sağlanması da önemli bir hale gelmiştir. Bu aşamada örgütler sadece dış müşterilerin değil, aynı zamanda iç müşteri olan çalışanlarının da memnuniyetini sağlamalıdır. Sadece dış müşterilerin memnuniyetinin baz alınması, çalışanların ihmal edilmesi, çalışanlar arasında tatminsizlik yaratabilir. Schlesinger ve Haskett (1991) müşteri tatmininin çalışanların iş tatminine yüksek derecede bağımlı olduğunu vurgulamışlardır (Edvardson ve Gustavson, 2003: 148).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAMU SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İÇSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI BAĞLAMINDA İŞ TATMİNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kamu kurumları çalışanlarının iş tatmin düzeylerini belirlemek ve bu iş tatmini ile birtakım demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi) arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların, anketleri kendilerini baskı altında hissetmeden, daha rahat bir şekilde ve kendilerini hazır hissettikleri bir zamanda cevaplayabilmeleri için anket formları kendilerine verilmiş ve bir süre sonra toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Analizlerde frekans ve yüzde dağılımları, ortalama, standart sapma, t testi, korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma Trabzon'da hizmet vermekte olan bir kamu kurumunda yapılmıştır. İlçelerin uzaklığı ve ilçelerdeki personel sayısının çok az sayıda olmasından dolayı ilçe Merkez Müdürlükleri çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmanın ana kütesini merkezde bulunan, İl Müdürlüğü ve İl Müdürlüğüne bağlı Merkez Müdürlüklerinde çalışan toplam 200 büro personeli oluşturmaktadır. İlçeler çalışma kapsamı dışında bırakıldığından anketler o an orada bulunan Merkez Müdürlüğü ve il Müdürlüğüne bağlı toplam 150 personele uygulanmıştır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Hipotezler

Araştırmada kullanılan temel ve alt hipotezler aşağıdadır:

Temel Hipotez (H1): Farklı demografik özellikteki (cinsiyet, yaş, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri) örneklem bireyleri arasında kurumsal iş tatmini açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{1a}: Farklı cinsiyete sahip örneklem bireyleri arasında kurumsal iş tatmini açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{1b}: Farklı yaşa sahip örneklem bireyleri arasında kurumsal iş tatmini açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{1c}: Farklı eğitim durumuna sahip örneklem bireyleri arasında kurumsal iş tatmini açısından anlamlı bir fark vardır.

H_{1d}: Farklı çalışma süresine sahip örneklem bireyleri arasında kurumsal iş tatmini açısından anlamlı bir fark vardır.

3.5. Verilerin Analizi

3.5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir ve alpha değeri aşağıdaki gibi yorumlanır.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kararlara Katılım	0,724	3
İşbirliği ve İletişim	0,880	10
Motivasyon ve Tatmin	0,709	5
Kişisel ve Mesleki Gelişim	0,897	5
Çalışma Ortamı	0,875	6
İş Yönetimi	0,754	5
Yönetim Anlayışı	0,880	6
KURUMSAL İŞ TATMİNİ	0,957	40

Yukarıdaki tabloda Kurumsal İş Tatmini ölçeği ve alt boyutlarına ait güvenilirlik değerleri bulunmaktadır. Buna göre kararlara katılım ölçeği oldukça güvenilir ($\alpha=0,724$), işbirliği ve iletişim ölçeği yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,880$), motivasyon ve tatmin ölçeği oldukça güvenilir ($\alpha=0,709$), kişisel ve mesleki gelişim ölçeği yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,897$), çalışma ortamı ölçeği yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,875$), iş yönetimi ölçeği oldukça güvenilir ($\alpha=0,754$) ve yönetim anlayışı ölçeği ise yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,880$) düzeydedir. Genel olarak kurumsal iş tatmini ölçeğine bakıldığında zaman kurumsal iş tatmini ölçeğinin yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,957$) olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre örnek hacmi analizimiz için yüksek derecede uygundur. Yani örnek rastgele dağılmıştır. Ölçeklerden soru çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur.

3.5.2. Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet dağılımını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	83	55,3
Kadın	67	44,7
Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılanların %55,3'ü erkek, %44,7'si ise kadındır. Eğitim durumu dağılımını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Eğitim Durumu Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
İlköğretim	3	2,0
Lise	50	33,3
Fakülte	97	64,7
Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılanların %2'si ilköğretim, %33,3'ü lise, %64,7'si ise fakülte eğitimine sahiptir.

Yaş dağılımını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Yaş Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
18-25	15	10,0
26-35	51	34,0
36-49	69	46,0
50 ve üzeri	15	10,0
Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılanların %10'u 18-23 yaş arasında, %34'ü 26-35 yaş arasında, %46'sı 36-49 yaş arasında ve %10'u da 50 ve üzeri yaştaadır.

Çalışma süresini dağılımını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 6: Çalışma Süresi Dağılımı

	Kişi Sayısı	Yüzde
5 yıldan az	35	23,3
5-10 yıl	17	11,3
11-20 yıl	60	40,0
20 yıl ve üzeri	38	25,4
Toplam	150	100,0

Araştırmaya katılanların %23,3'ü 5 yıldan az, %11,3'ü 5-10 yıl arası, %40'ı 11-20 yıl arası, %25,4'ü ise 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Tablo 7: Kurumsal İş Tatmini İfadelerine Verilen Yanıtların Dağılımı

Kurumsal İş Tatmini		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Kurumumuzda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır.	f	10	24	57	39	20	150
	%	6,7	16,0	38,0	26,0	13,3	100,0
Birimimden sorumlu yetkili beni dinler, görüşlerimi dikkate alır.	f	4	20	30	66	30	150
	%	2,7	13,3	20,0	44,0	20,0	100,0
Kurumumuz hakkındaki görüşlerim düzenli olarak alınmaktadır.	f	20	42	53	31	4	150
	%	13,3	28,0	35,3	20,7	2,7	100,0
Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.	f	10	27	43	52	18	150
	%	6,7	18,0	28,7	34,7	12,0	100,0
Kurumumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.	f	10	27	62	36	15	150
	%	6,7	18,0	41,3	24,0	10,0	100,0
Kurumda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	f	3	18	38	60	31	150
	%	2,0	12,0	25,3	40,0	20,7	100,0
Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.	f	10	36	59	32	13	150
	%	6,7	24,0	39,3	21,3	8,7	100,0
Amirlerim, görevlerimi yerine getirmemde bana yeterince destek olur.	f	6	15	51	54	24	150
	%	4,0	10,0	34,0	36,0	16,0	100,0
Genel olarak müdürlüğümüzdeki bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnunum.	f	8	24	54	49	15	150
	%	5,3	16,0	36,0	32,7	10,0	100,0
Birim yöneticimiz bizi eleştirirken davranışları olumludur.	f	4	17	37	70	22	150
	%	2,7	11,3	24,7	46,7	14,7	100,0
Bölüm yöneticimiz bizimle ilgili bir şikayeti objektif olarak değerlendirir.	f	7	13	50	57	23	150
	%	4,7	8,7	33,3	38,0	15,3	100,0
Bölümümüzde, amirlerimiz ve mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz tatmin edici bir düzeydedir.	f	4	2	42	73	29	150
	%	2,7	1,3	28,0	48,7	19,3	100,0
Bölümümüzde işbirliği vardır.	f	3	8	34	60	45	150
	%	2,0	5,3	22,7	40,0	30,0	100,0
Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.	f	5	13	26	58	48	150
	%	3,3	8,7	17,3	38,7	32,0	100,0
Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.	f	7	28	54	47	14	150
	%	4,7	18,7	36,0	31,3	9,3	100,0
Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.	f	28	50	39	23	10	150
	%	18,7	33,3	26,0	15,3	6,7	100,0
Kurumumuzun sağladığı ek kazançlar (ek ödeme, ikramiye vb.) çalışma isteğimi artırır.	f	26	23	25	42	34	150
	%	17,3	15,3	16,7	28,0	22,7	100,0

Tablo 7'nin Devamı

Kurumsal İş Tatmini		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Yöneticim yaptığım işi takdir eder ve teşvik ederek cesaretlendirir.	f	11	24	51	45	19	150
	%	7,3	16,0	34,0	30,0	12,7	100,0
Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri (HİE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada ...) için gerekli desteği verir.	f	11	20	61	44	14	150
	%	7,3	13,3	40,7	29,3	9,3	100,0
Kurumdaki eğitim çalışmalarından memnunuz.	f	18	28	60	32	12	150
	%	12,0	18,7	40,0	21,3	8,0	100,0
Çalıştığım kurum bana kendimi geliştirme imkanı tanımaktadır.	f	14	41	51	32	12	150
	%	9,3	27,3	34,0	21,3	8,0	100,0
Kurumdaki işbirliği ve takım ruhundan memnunuz.	f	12	26	59	39	14	150
	%	8,0	17,3	39,3	26,0	9,3	100,0
Kurumda takım çalışması becerilerinin geliştirilmesi için gerekli eğitimler ve teşvikler sağlanır.	f	15	44	55	29	7	150
	%	10,0	29,3	36,7	19,3	4,7	100,0
İşyerimdeki fiziksel ortamdan (ısıtma, temizlik, aydınlatma vb.) memnunuz.	f	23	26	44	42	15	150
	%	15,3	17,3	29,3	28,0	10,0	100,0
İşyerimde verimli olabilmek için gerekli araç-gereç ve kaynaklara (bilgisayar, resmi doküman vb.) ulaşabilirim.	f	10	17	45	56	22	150
	%	6,7	11,3	30,0	37,3	14,7	100,0
Çalıştığım ortam işin kolay ve rahat yapılabilmesine uygundur.	f	19	26	46	46	13	150
	%	12,7	17,3	30,7	30,7	8,7	100,0
Müdürlüğümüzdeki çalışma ortamını huzurlu olarak tanımlayabilirim.	f	11	23	50	52	14	150
	%	7,3	15,3	33,3	34,7	9,3	100,0
Çalışma ortamında güvenlik önlemleri alınmaktadır (su baskını, hırsızlık, elektrik kaçakları vb.)	f	4	17	40	67	22	150
	%	2,7	11,3	26,7	44,7	14,7	100,0
Kurumda temizlik hizmetleri yeterlidir.(kurum tuvaletleri, yemekhane vb.)	f	15	12	57	52	14	150
	%	10,0	8,0	38,0	34,7	9,3	100,0
Bilgi ve yeteneklerime uygun işte/işlerde çalışıyorum.	f	6	14	33	68	29	150
	%	4,0	9,3	22,0	45,3	19,3	100,0
Bölümümüzde iş paylaşımı adil bir şekilde dağıtılır.	f	12	15	48	47	28	150
	%	8,0	10,0	32,0	31,3	18,7	100,0
Yaptığım işin, kurum hedeflerine büyük ölçüde katkısı vardır.	f	2	14	32	60	42	150
	%	1,3	9,3	21,3	40,0	28,0	100,0
Çalıştığım servis içindeki görev ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum.	f		5	19	71	55	150
	%		3,3	12,7	47,3	36,7	100,0
Çalışanların emeğinin tarafsız bir şekilde değerlendirildiğine inanıyorum.	f	17	24	49	46	14	150
	%	11,3	16,0	32,7	30,7	9,3	100,0
Yöneticim yaptığımız işi izler, sonucunu değerlendirir ve bizi yönlendirir.	f	9	24	57	50	10	150
	%	6,0	16,0	38,0	33,3	6,7	100,0
Müdürlüğümüz hizmet kalitesini yükseltmeye çalışmaktadır.	f	3	8	56	62	21	150
	%	2,0	5,3	37,3	41,3	14,0	100,0

Tablo 7'nin Devamı

Kurumsal İş Tatmini		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Müdürlüğümüzde değişime açık ve yenilikçi bir üst yönetim bulunmaktadır.	f	7	27	59	36	21	150
	%	4,7	18,0	39,3	24,0	14,0	100,0
Müdürlüğümüzün mevcut üst yönetimine güven duyuyorum.	f	7	18	49	47	29	150
	%	4,7	12,0	32,7	31,3	19,3	100,0
Yöneticim bize bir konuyu açıklarken, her zaman dikkatli, sabırlı ve açık bir şekilde davranır.	f	6	15	35	60	34	150
	%	4,0	10,0	23,3	40,0	22,7	100,0
Amirim sorunlarımızın çözümü için çaba gösterir.	f	10	13	39	56	32	150
	%	6,7	8,7	26,0	37,3	21,3	100,0

Yukarıdaki tabloda kurumsal iş tatmini ölçeğine ait ifadelere verilen yanıtların frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları bulunmaktadır. “Kurumumuzda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 22.7, az katılanların oranı % 38, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 39.3’tür. “Birimimden sorumlu yetkili beni dinler, görüşlerimi dikkate alır” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 16, az katılanların oranı % 20, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 64’tür. Katılanların oranı önemli bir büyüklüğü oluşturmaktadır. “Kurumumuz hakkındaki görüşlerim düzenli olarak alınmaktadır” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 41.3, az katılanların oranı % 35.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise %23.4’tür. Az katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. “Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 24.7, az katılanların oranı % 28.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 46.7’dir. “Kurumumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 24,7, az katılanların oranı % 41,3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 34’tür. Az katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. “Kurumda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 14, az katılanların oranı % 25.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 60.7’dir. Katılanların oranı büyük bir

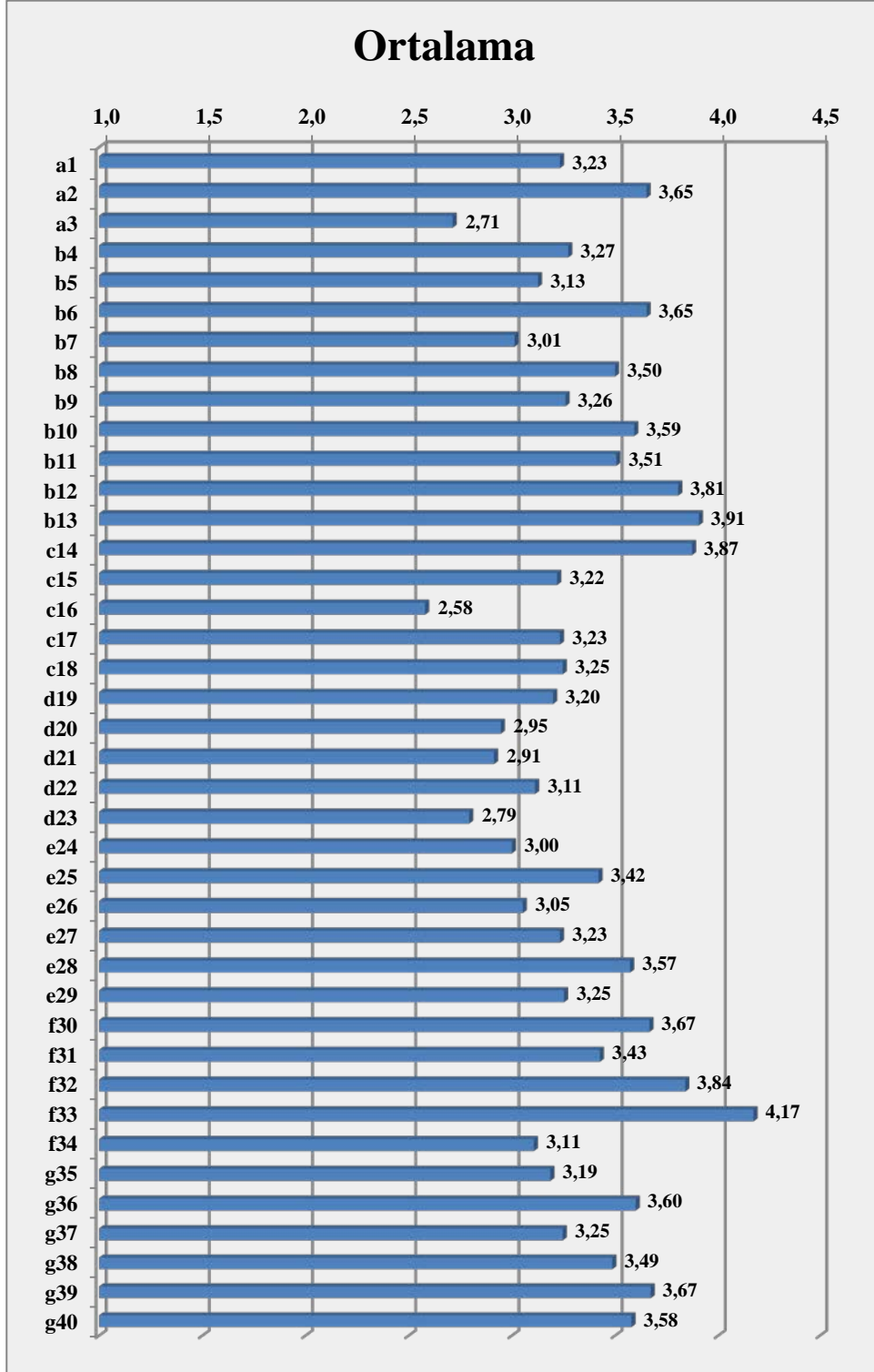
çoğunluğu oluşturmaktadır. “Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır” katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 30.7, az katılanların oranı % 39.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 30’dur. “Amirlerim, görevlerimi yerine getirmemde bana yeterince destek olur” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 14, az katılanların oranı % 34, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 52’dir. “Genel olarak müdürlüğümüzdeki bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnunum” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 21,3, az katılanların oranı % 36, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 42,7’dir. “Birim yöneticimiz bizi eleştirirken davranışları olumludur” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 14, az katılanların oranı % 24.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 61.4’tür. Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. “Bölüm yöneticimiz bizimle ilgili bir şikayeti objektif olarak değerlendirir” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 13.4, az katılanların oranı %33.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 53.3’tür. “Bölümümüzde, amirlerimiz ve mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz tatmin edici bir düzeydedir” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 4, az katılanların oranı % 28, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 68’dir. Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. “Bölümümüzde işbirliği vardır” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 7.3, az katılanların oranı %22.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 70’dir. . Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. “Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 12, az katılanların oranı % 17.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 70.7’dir. “Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 23.4, az katılanların oranı % 36, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 40.6’dır. “Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 52, az katılanların oranı % 26, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 22’dir. Katılmayanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. “Kurumumuzun sağladığı ek kazançlar (ek ödeme, ikramiye vb.) çalışma isteğimi artırır” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 32.6, az katılanların oranı % 16,7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 50,7’dir. “Yöneticim yaptığım işi takdir eder ve teşvik ederek cesaretlendirir” yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 23,3, az katılanların oranı % 34,

katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 42.7'dir. "Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri (HİE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada...) için gerekli desteği verir" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 20.6, az katılanların oranı % 40.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 38.6'dır. "Kurumdaki eğitim çalışmalarından memnunum" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 30.7, az katılanların oranı % 40, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 29.3'tür. "Çalıştığım kurum bana kendimi geliştirme imkanı tanımaktadır" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 36.6, az katılanların oranı % 34, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 29.3'tür. "Kurumdaki işbirliği ve takım ruhundan memnunum" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 25.3, az katılanların oranı % 39.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 35.3'tür. Az katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. "Kurumda takım çalışması becerilerinin geliştirilmesi için gerekli eğitimler ve teşvikler sağlanır" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 39.3, az katılanların oranı % 36.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 24'tür. "İşyerimdeki fiziksel ortamdan (ısıtma, temizlik, aydınlatma vb.) memnunum" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 32.6, az katılanların oranı % 29.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 38'dir. "İşyerimde verimli olabilmek için gerekli araç-gereç ve kaynaklara (bilgisayar, resmi doküman vb.) ulaşabilirim" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 18, az katılanların oranı % 30, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 52'dir. "Çalıştığım ortam işin kolay ve rahat yapılabilmesine uygundur" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 29,3, az katılanların oranı % 30.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 39.4'tür. "Müdürlüğümüzdeki çalışma ortamını huzurlu olarak tanımlayabilirim" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 22.6, az katılanların oranı % 33,3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 44'tür. "Çalışma ortamında güvenlik önlemleri alınmaktadır (su baskını, hırsızlık, elektrik kaçakları vb.)" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 14, az katılanların oranı % 26,7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 59,4'tür. Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. "Kurumda temizlik hizmetleri yeterlidir.(kurum tuvaletleri, yemekhane vb.)" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 18, az katılanların oranı % 38, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 44'tür. "Bilgi ve yeteneklerime uygun işte/işlerde çalışıyorum" yargısına katılmayanların/ kesinlikle

katılmayanların oranı % 13.3, az katılanların oranı % 22, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 64,6'tır. Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. "Bölümümüzde iş paylaşımı adil bir şekilde dağıtılır" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 18, az katılanların oranı % 32, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 50'dir. "Yaptığım işin, kurum hedeflerine büyük ölçüde katkısı vardır" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 10,6, az katılanların oranı % 21,3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 68'dir. Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. "Çalıştığım servis içindeki görev ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı %3,3, az katılanların oranı % 12.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 84'tür. Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. "Çalışanların emeğinin tarafsız bir şekilde değerlendirildiğine inanıyorum" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 27.3, az katılanların oranı % 32.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 40'tır. "Yöneticim yaptığımız işi izler, sonucunu değerlendirir ve bizi yönlendirir" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 22, az katılanların oranı % 38, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 40'tır. "Müdürlüğümüz hizmet kalitesini yükseltmeye çalışmaktadır" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 7.3, az katılanların oranı % 37.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 55.3'tür. Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. "Müdürlüğümüzde değişime açık ve yenilikçi bir üst yönetim bulunmaktadır" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 22.7, az katılanların oranı % 39.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 38'dir. Az katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. "Müdürlüğümüzün mevcut üst yönetimine güven duyuyorum" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 16.7, az katılanların oranı % 32.7, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise %50.6'dır. "Yöneticim bize bir konuyu açıklarken; her zaman dikkatli, sabırlı ve açık bir şekilde davranır" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı %14, az katılanların oranı % 23.3, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 62.7'dir. Katılanların oranı büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. "Amirim sorunlarımın çözümü için çaba gösterir" yargısına katılmayanların/ kesinlikle katılmayanların oranı % 15.4, az katılanların oranı % 26, katılanların/ tamamen katılanların oranı ise % 58.6'dır.

Aşağıdaki grafikte ise 40 ifadeden oluşan kurumsal iş tatmini ölçeğine ait ortalama değerler bulunmaktadır.

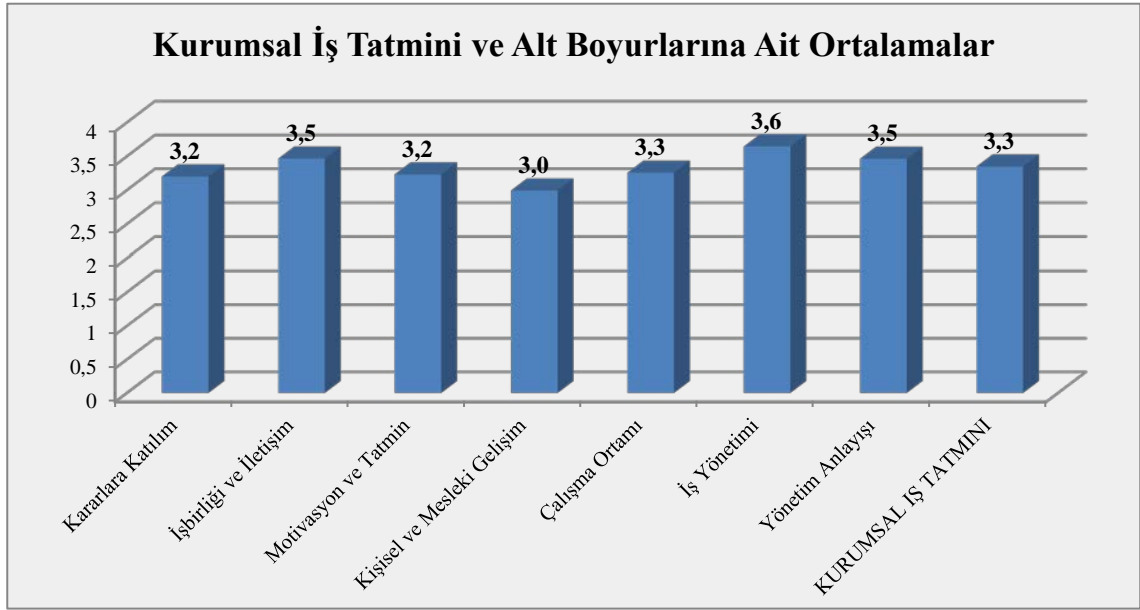
Grafik 1 : Kurumsal İş Tatmini İfadelerine Ait Ortalama Değerler



Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler

	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
Kararlara Katılım	150	3,2000	0,83991
İşbirliği ve İletişim	150	3,4640	0,69343
Motivasyon ve Tatmin	150	3,2307	0,78603
Kişisel ve Mesleki Gelişim	150	2,9933	0,89125
Çalışma Ortamı	150	3,2556	0,85828
İş Yönetimi	150	3,6427	0,72449
Yönetim Anlayışı	150	3,4622	0,81470
KURUMSAL İŞ TATMINI	150	3,3470	0,64387

Grafik 2 : Kurumsal İş Tatmini ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Değerler



Yukarıdaki tablo ve grafikte kurumsal iş tatmini ve alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler bulunmaktadır. Buna göre çalışanların iş yönetimi ile ilgili algı düzeyi (ortalama=3,6) diğer boyutlara göre daha yüksek iken kişisel ve mesleki gelişim ile algı düzeyi (3,0) diğer boyutlara göre en düşük düzeydir.

3.5.3. Hipotez Testleri

T ve F testi, hipotez testleri arasında en yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aralarındaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel mi olarak anlamlı olduğuna karar verilir. Eğer ikiden fazla grubu karşılayacaksa F (Varyans) testi uygulanır. F ve T testi için oluşturulan yokluk ve alternatif hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₀: Ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_A: Ortalamalar arasında anlamlı farklılık vardır.

%95 güven düzeyinde yapılan T ve F testlerinde anlamlılık değeri $p < 0,05$ ise H₀ hipotezi red edilir. Yani, ortalamalar arasında anlamlı farklılık vardır denilir. Eğer $p > 0,05$ ise H₀ hipotezi kabul edilir. Yani, ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur denilir.

Buna göre araştırmaya katılan çalışanların kurumsal iş tatmini ve alt boyutlarına olan algı düzeylerinin demografik bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eden T ve F testleri aşağıda tablolar şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 9 : Çalışanların Kurumsal İş Tatmininin Cinsiyetine Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden T Testi

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anamlılık (P)
Kararlara Katılım	Erkek	83	3,1566	0,85593	148	-0,703	0,483
	Kadın	67	3,2537	0,82284			
İşbirliği ve İletişim	Erkek	83	3,4120	0,73159	148	-1,021	0,309
	Kadın	67	3,5284	0,64263			
Motivasyon ve Tatmin	Erkek	83	3,2627	0,86500	148	0,553	0,581
	Kadın	67	3,1910	0,67996			
Kişisel ve Mesleki Gelişim	Erkek	83	3,0602	0,89537	148	1,024	0,308
	Kadın	67	2,9104	0,88577			
Çalışma Ortamı	Erkek	83	3,3876	0,81737	148	2,121	0,036*
	Kadın	67	3,0920	0,88539			
İş Yönetimi	Erkek	83	3,6699	0,79353	148	0,511	0,610
	Kadın	67	3,6090	0,63287			
Yönetim Anlayışı	Erkek	83	3,5040	0,90989	148	0,698	0,486
	Kadın	67	3,4104	0,68185			
KURUMSAL İŞ TATMİNİ	Erkek	83	3,3726	0,70442	148	0,540	0,590
	Kadın	67	3,3153	0,56352			

H₀ : Çalışanların kurumsal iş tatmini cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Çalışanların kurumsal iş tatmini cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterir.

%95 güven düzeyinde yapılan t testine göre erkek çalışanların çalışma ortamı ile ilgili tatmin düzeyi (3,3876) kadın çalışanlara göre (3,0920) daha yüksek düzeydedir. Anamlılık sütunundaki değer $p=0,036 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani çalışanların çalışma ortamı ile ilgili tatmin düzeyi cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Diğer ölçekler için anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ olduğundan bu ölçekler için H_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların çalışma ortamı dışındaki iş tatmini cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 10: Çalışanların Kurumsal İş Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi

	Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık (P)
Kararlara Katılım	İlköğretim	3	3,1111	1,01835	149	0,401	0,671
	Lise	50	3,2867	0,73774			
	Fakülte	97	3,1581	0,88858			
	Toplam	150	3,2000	0,83991			
İşbirliği ve İletişim	İlköğretim	3	3,6000	0,36056	149	0,628	0,535
	Lise	50	3,3760	0,68200			
	Fakülte	97	3,5052	0,70701			
	Toplam	150	3,4640	0,69343			
Motivasyon ve Tatmin	İlköğretim	3	3,8000	0,34641	149	0,975	0,380
	Lise	50	3,2720	0,68065			
	Fakülte	97	3,1918	0,84109			
	Toplam	150	3,2307	0,78603			
Kişisel ve Mesleki Gelişim	İlköğretim	3	3,6667	0,50332	149	2,264	0,108
	Lise	50	3,1480	0,73157			
	Fakülte	97	2,8928	0,95789			
	Toplam	150	2,9933	0,89125			
Çalışma Ortamı	İlköğretim	3	3,3889	0,91793	149	1,927	0,149
	Lise	50	3,4433	0,80433			
	Fakülte	97	3,1546	0,87541			
	Toplam	150	3,2556	0,85828			
İş Yönetimi	İlköğretim	3	3,5333	0,23094	149	0,193	0,825
	Lise	50	3,6920	0,71965			
	Fakülte	97	3,6206	0,73964			
	Toplam	150	3,6427	0,72449			
Yönetim Anlayışı	İlköğretim	3	3,4444	0,50918	149	0,061	0,941
	Lise	50	3,4300	0,79403			
	Fakülte	97	3,4794	0,83792			
	Toplam	150	3,4622	0,81470			
KURUMSAL İŞ TATMİNİ	İlköğretim	3	3,5333	0,38837	149	0,289	0,749
	Lise	50	3,3855	0,60174			
	Fakülte	97	3,3214	0,67302			
	Toplam	150	3,3470	0,64387			

H₀ : Çalışanların kurumsal iş tatmini eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Çalışanların kurumsal iş tatmini eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testine göre anlamlılık düzeyindeki değer tüm ölçekler için $p > 0,05$ bulunmuştur. Buna göre tüm ölçekler için H_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların kurumsal iş tatmini düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 2 : Çalışanların Kurumsal İş Tatmininin Yaşına Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi

	Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık (P)
Kararlara Katılım	18-23	15	3,2667	0,45774	149	0,192	0,902
	26-35	51	3,1634	0,85990			
	36-49	69	3,2367	0,90587			
	50 ve üzeri	15	3,0889	0,80145			
	Toplam	150	3,2000	0,83991			
İşbirliği ve İletişim	18-23	15	3,6933	0,44153	149	1,348	0,261
	26-35	51	3,5392	0,65179			
	36-49	69	3,4014	0,77241			
	50 ve üzeri	15	3,2667	0,60788			
	Toplam	150	3,4640	0,69343			
Motivasyon ve Tatmin	18-23	15	3,0800	0,68369	149	0,474	0,701
	26-35	51	3,1686	0,85358			
	36-49	69	3,2957	0,79750			
	50 ve üzeri	15	3,2933	0,59458			
	Toplam	150	3,2307	0,78603			
Kişisel ve Mesleki Gelişim	18-23	15	2,6533	0,88952	149	1,445	0,232
	26-35	51	2,9882	0,96533			
	36-49	69	3,1159	0,82420			
	50 ve üzeri	15	2,7867	0,88952			
	Toplam	150	2,9933	0,89125			
Çalışma Ortamı	18-23	15	2,9889	0,92468	149	0,720	0,542
	26-35	51	3,2288	0,88252			
	36-49	69	3,2995	0,85872			
	50 ve üzeri	15	3,4111	0,71233			
	Toplam	150	3,2556	0,85828			
İş Yönetimi	18-23	15	3,3600	0,61505	149	1,120	0,343
	26-35	51	3,6078	0,77041			
	36-49	69	3,7275	0,72027			
	50 ve üzeri	15	3,6533	0,66533			
	Toplam	150	3,6427	0,72449			
Yönetim Anlayışı	18-23	15	3,6000	0,59695	149	0,724	0,539
	26-35	51	3,4902	0,80995			
	36-49	69	3,4710	0,86270			
	50 ve üzeri	15	3,1889	0,80393			
	Toplam	150	3,4622	0,81470			
KURUMSAL İŞ TATMINİ	18-23	15	3,2933	0,42673	149	0,181	0,909
	26-35	51	3,3505	0,65969			
	36-49	69	3,3761	0,69021			
	50 ve üzeri	15	3,2550	0,58784			
	Toplam	150	3,3470	0,64387			

H₀ : Çalışanların kurumsal iş tatmini yaşına göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Çalışanların kurumsal iş tatmini yaşına göre anlamlı farklılık gösterir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testine göre anlamlılık düzeyindeki değer tüm ölçekler için $p > 0,05$ bulunmuştur. Buna göre tüm ölçekler için H_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların kurumsal iş tatmini düzeyi yaşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 3 : Çalışanların Kurumsal İş Tatmininin Çalışma Süresine Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden F Testi

	Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık (P)
Kararlara Katılım	5 yıldan az	35	3,1333	0,71033	149	0,206	0,892
	5-10 yıl	17	3,3137	0,87774			
	11-20 yıl	60	3,1833	0,96925			
	20 yıl ve üzeri	38	3,2368	0,73074			
	Toplam	150	3,2000	0,83991			
İşbirliği ve İletişim	5 yıldan az	35	3,6343	0,59058	149	1,001	0,394
	5-10 yıl	17	3,4765	0,76447			
	11-20 yıl	60	3,4167	0,77244			
	20 yıl ve üzeri	38	3,3763	0,61046			
	Toplam	150	3,4640	0,69343			
Motivasyon ve Tatmin	5 yıldan az	35	3,1886	0,77451	149	1,215	0,306
	5-10 yıl	17	2,9294	1,00980			
	11-20 yıl	60	3,3333	0,82968			
	20 yıl ve üzeri	38	3,2421	0,58107			
	Toplam	150	3,2307	0,78603			
Kişisel ve Mesleki Gelişim	5 yıldan az	35	2,7257	0,94070	149	2,387	0,071
	5-10 yıl	17	2,9882	1,07812			
	11-20 yıl	60	3,2067	0,87370			
	20 yıl ve üzeri	38	2,9053	0,71846			
	Toplam	150	2,9933	0,89125			
Çalışma Ortamı	5 yıldan az	35	3,0952	0,91670	149	0,802	0,494
	5-10 yıl	17	3,1961	0,98113			
	11-20 yıl	60	3,3722	0,81150			
	20 yıl ve üzeri	38	3,2456	0,82449			
	Toplam	150	3,2556	0,85828			
İş Yönetimi	5 yıldan az	35	3,3771	0,68216	149	3,719	0,013*
	5-10 yıl	17	3,4706	0,92179			
	11-20 yıl	60	3,8500	0,71935			
	20 yıl ve üzeri	38	3,6368	0,58606			
	Toplam	150	3,6427	0,72449			
Yönetim Anlayışı	5 yıldan az	35	3,5286	0,79468	149	0,780	0,507
	5-10 yıl	17	3,3725	0,72296			
	11-20 yıl	60	3,5444	0,89877			
	20 yıl ve üzeri	38	3,3114	0,73232			
	Toplam	150	3,4622	0,81470			
KURUMSAL İŞ TATMINI	5 yıldan az	35	3,2986	0,60174	149	0,542	0,654
	5-10 yıl	17	3,2765	0,74149			
	11-20 yıl	60	3,4292	0,70636			
	20 yıl ve üzeri	38	3,2934	0,53381			
	Toplam	150	3,3470	0,64387			

H₀ : Çalışanların kurumsal iş tatmini çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

H_A : Çalışanların kurumsal iş tatmini çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testine göre 11-20 yıl arası çalışma tecrübesi olan çalışanların iş yönetimi ile ilgili tatmin düzeyi (3,8500) diğer çalışanlara göre en yüksek düzeyde iken 5 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanların iş yönetimi ile ilgili tatmin düzeyi (3,3771) diğer çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Anlamlılık sütunundaki değer $p=0,013<0.05$ olduğundan H₀ hipotezi red edilir. Yani çalışanların iş yönetimi ile ilgili tatmin düzeyi çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Diğer ölçekler için anlamlılık düzeyi $p>0,05$ olduğundan bu ölçekler için H₀ hipotezi kabul edilir. Yani çalışanların iş yönetimi dışındaki iş tatmini çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

3.5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Korelasyon analizinde amaç; değişkenlerden biri değiştiğinde diğer değişkenin ne yönde değiştiğini görmektir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı (r) ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “+” değerli ise iki değişken arasında aynı yönde bir ilişki vardır. Eğer katsayı “-“ işaretli ise iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Buna göre kurumsal iş tatmini boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren korelasyon analizi aşağıdaki tablodan görülebilir.

Tablo 4 : Kurumsal İş Tatmini Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişisini Gösteren Korelasyon Analizi

	Kararlara Katılım	İşbirliği ve İletişim	Motivasyon ve Tatmin	Kişisel ve Mesleki Gelişim	Çalışma Ortamı	İş Yönetimi	Yönetim Anlayışı
Kararlara Katılım	1						
İşbirliği ve İletişim	0,665(*)	1					
Motivasyon ve Tatmin	0,589(*)	0,722(*)	1				
Kişisel ve Mesleki Gelişim	0,528(*)	0,716(*)	0,692(*)	1			
Çalışma Ortamı	0,445(*)	0,431(*)	0,520(*)	0,562(*)	1		
İş Yönetimi	0,437(*)	0,547(*)	0,598(*)	0,651(*)	0,541(*)	1	
Yönetim Anlayışı	0,587(*)	0,745(*)	0,716(*)	0,686(*)	0,530(*)	0,664(*)	1
** 0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon değeri							

Yukarıdaki tabloda tüm değerler pozitif değerli bulunmuştur ve %99 güven düzeyinde boyutlar arasındaki ilişki anlamlı bir ilişki olarak görülmektedir. Kararlara katılım, işbirliği ve iletişim, motivasyon ve tatmin, kişisel ve mesleki gelişim, çalışma ortamı, iş yönetimi, yönetim anlayışı ölçeklerinden birine olan algı düzeyi arttığı zaman diğer boyutlar bundan etkilenmekte ve buna bağlı olarak artmaktadır. Aynı şekilde bu ölçeklerden birine olan algı düzeyi azaldığı zaman diğer ölçeklerde bundan etkilenmekte ve buna bağlı olarak algı düzeyinde azalma olmaktadır.

Yukarıdaki tabloya göre en güçlü ilişki yönetim anlayışı ile işbirliği ve iletişim ölçekleri arasında olmuştur ($r=0,745$). Yönetim anlayışında olan 1 birimlik değişim iletişim ve işbirliği boyutunu da etkilemekte ve bu boyutta 0,745 birimlik değişime neden olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre, kurum çalışanları şikayet ve önerilerinin dikkate alındığını, birim yetkilisi tarafından bu öneri ve şikayetlerin dinlendiğini ve dikkate alındığını düşünmektedirler. Kurum hakkındaki görüşlerinin ise düzenli olarak alındığına kısmen katılmaktadırlar.

Çalışanlar kurumdaki duyuruların kendilerine zamanında iletildiğini, kurumda yapılan faaliyetlerde herkesin birbirine yardımcı olduğunu, kurumdaki diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabildiklerini düşünmektedirler. Yöneticilerin kendilerinin performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri aldığına ise kısmen katılmaktadırlar. Yöneticilerin görevlerini yerine getirmesinde kendilerine destek olduklarını düşünmektedirler. Çalışanlar genel olarak Müdürlüklerindeki bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnundurlar. Çalışanlar birim yöneticilerinin kendilerini eleştirirken olumlu davranışlar içerisinde olduklarını ve kendileriyle ilgili bir şikayeti objektif olarak değerlendirdiklerini düşünmektedirler. Ayrıca çalışanlar amirleri ve mesai arkadaşlarıyla olan iletişimlerinin tatmin edici bir düzeyde olduğunu ve çalıştıkları birimlerde işbirliği olduğunu düşünmektedirler.

Çalışanların büyük bir çoğunluğu yaptıkları işten zevk aldıklarını ve işlerini sevdiklerini belirtmişler ve yöneticilerinin sergilediği tutum ve davranışların motive edici yönde olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar kendilerine yönelik sosyal ve kültürel faaliyetlerin düzenlenmediği görüşündedirler. Çalışanlar kurumun sağladığı ek kazançların (ikramiye v.b) çalışma isteklerini artırdığını belirtmişlerdir. Çalışanlar yaptıkları işin yöneticiler tarafından takdir gördüğünü ve teşvik edildiklerini düşünmektedirler.

Çalışanlar mesleklerinde gelişmeleri (HİE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada ...) için yöneticiler tarafından gerekli desteği gördüklerine kısmen katılmaktadırlar ve ayrıca kurumdaki eğitim çalışmalarından, kurumun kendilerini geliştirmeleri için imkan tanimasından kısmen memnundurlar. Çalışanlar kurumdaki takım ruhu, işbirliğinden ve

takım ruhunun geliştirilmesi için gerekli eğitimlerin, teşviklerin sağlanmasından kısmen memnundurlar.

Çalışanlar işyerlerindeki fiziksel ortamdan (ısıtma, temizlik, aydınlatma v.b) memnun olduklarını, iş yerinde verimli olabilmek için gerekli araç-gereç ve kaynaklara (bilgisayar, resim doküman v.b) ulaşabildiklerini, çalıştıkları ortamın işin rahat ve kolay yapılabilmesine uygun olduğunu düşünmektedirler. Genel olarak çalışma ortamlarını huzurlu bir yer olarak görmektedirler. Çalışma ortamında gerekli güvenlik önlemlerinin (su baskını, hırsızlık, elektrik kaçakları v.b) alındığını düşünmektedirler. Ayrıca kurumdaki temizlik hizmetlerini de (kurum tuvaletleri, yemekhane v.b) yeterli bulmaktadırlar.

Çalışanlar bilgi ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırıldıklarını, yaptıkları işin kurum hedeflerine büyük ölçüde katkı sağladığını, çalıştıkları servis içindeki görev ve sorumluluklarını tam olarak bildiklerini düşünmektedirler. Ayrıca bölümlerinde iş paylaşımının adil bir şekilde dağıtıldığına ve emeklerinin tarafsız bir şekilde değerlendirildiğine inanmaktadırlar.

Çalışanlar yaptıkları işin yöneticiler tarafından izlendiğini, sonucunu değerlendirdiğini ve yöneticiler tarafından gerekli yönlendirmeleri aldıklarını ve ayrıca yöneticilerin kendilerine bir konuyu açıklarken her zaman dikkatli, sabırlı ve açık bir şekilde davrandıklarını ve sorunların çözümü için çaba gösterdiklerini düşünmektedirler. Çalışanlar Müdürlüklerinin hizmet kalitesini yükseltmeye çalıştığını, Müdürlüğün üst yönetimine güven duyduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlar Müdürlüklerinde değişime açık ve yenilikçi bir üst yönetim bulunduğuna ise kısmen katılmaktadırlar.

Genel olarak bakıldığında çalışanlar kurumun kararlara katılım boyutunda kurum hakkındaki görüşlerinin düzenli olarak alındığına az katılmışlardır. İşbirliği ve iletişim boyutunda ise yöneticilerin kendilerinin performansını yükseltmek için gerekli önlemleri aldığına az katılmışlardır. Motivasyon ve tatmin unsurunda ise çalışanlar kendilerine yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmediği kanısındadırlar. Kişisel ve mesleki gelişim boyutunda ise çalışanlar mesleki gelişimlerinde (HİE'lere katılım, yüksek lisans yapma...) yöneticiler tarafından gerekli desteği gördüklerine az katılmaktadırlar. Ayrıca kurumun, kendilerine geliştirme imkanı tanınmasından ve kurumun eğitim çalışmalarından

az memnundurlar. Kurumdaki takım ruhundan, işbirliğinden ve bu takım ruhunun oluşturulması için gerekli eğitimlerin, teşviklerin sağlanmasından da az memnundurlar. Yönetim anlayışı boyutunda ise çalışanlar Müdürlüklerinde değişime açık ve yenilikçi bir üst yönetim olduğu yargısına az katılmışlardır. Çalışma ortamı ve iş yönetimi boyutunda ise herhangi olumsuz bir yargıya rastlanmamıştır.

Çalışanların eğitim, cinsiyet, yaş ve çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında; eğitim ve yaş kriterleri ile iş tatmininin faktörleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yani eğitim ve yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında; iş tatmininin faktörlerinden sadece çalışma ortamı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanların çalışma ortamı ile ilgili tatmin düzeyi kadınlarınkine göre daha yüksek düzeydedir. Son olarak Çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında; iş tatmini faktörlerinden sadece iş yönetimi ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. 11-20 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olan çalışanların iş yönetimi ile ilgili tatmin düzeyleri diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. 5 yıldan az çalışma tecrübesine sahip çalışanların ise iş yönetimi ile ilgili tatmin düzeyleri diğer çalışanlara göre daha düşük düzeydedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların özverili olması gereken bir işleyiş düzeninde, çalışanların moral, motivasyon ve memnuniyetleri oldukça önem arz etmektedir. İç müşteri kavramına göre kurum ya da örgütte çalışan herkes birbirinin müşterisidir. Bu durum, kurumun insan kaynakları yönetimi açısından ve kurum ya da örgütün departmanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

“Kurumsal itibar” ile “iç müşteri yönetimi” arasında sıkı bir ilişki vardır. Pozitif bir itibar işletme ya da örgüte uzun dönemli rekabetçi avantaj sağlar. Pozitif bir itibarın başlıca sonuçları, taraftarlık, kendini kuruma adanmak ve işbirlikçiliktir. İşletmecilikte bir işletmenin dış müşterileri tatmin ederek hedeflerine varmasının yolu iç müşterileri memnun etmesine bağlıdır. İç müşteri kavramının da "bir kurumun, işletmenin, örgütün çalışanları" demek olduğunu artık bilmeyen kalmamıştır. İç müşteriler aslında bir kurumun dayandığı en önemli kalelerdendir. Tatmin edilmeyen, hor görülen ve değerleri öne

çıkarılmayan iç müşteriler ya da çalışanlar yavaş yavaş motivasyonlarını kaybeder ve hatta kurumlarına faydalı olacak önerilerini bile saklamaya başlarlar. Kamu hizmeti sağlayan kurumlarda bu anlamda iç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemli olmaktadır.

Yöneticiler kurum içi sosyal organizasyonlar düzenleyerek çalışanların moral ve motivasyonunun artmasına, kurum içi uyumsuzlukların azalmasına, departmanların birbirleriyle olan işbirliği ve iletişimlerinin artmasına katkıda bulunabileceklerdir. Yöneticilerin sık sık personellerinin kurum hakkındaki görüş ve beklentilerini alıp, kurum ile ilgili verilen kararlarda bu görüş ve beklentileri de dikkate alarak kararlar vermesi hem daha başarılı kararlar alınması hem de personelin kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmesini sağlaması bakımından oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Çalışanların kuruma daha etkin bir hizmet verebilmeleri açısından kendilerini daha iyi yetiştirebilmeleri için kendilerine katkıda bulunacak eğitim programlarının artırılarak bu programlara (yurtdışı ve yurtiçi eğitim, seminer v.b) personelin katılması yönünde yöneticilerin gerekli desteği sağlamaları gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Alabay, Nurettin (2010), “Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(2), 213-235.
- Akıncı, Zeki (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (4), 1-25.
- Appiah, Adu ve diğerleri (2000), “Marketing Culture and Customer Retention In The Tourism Industry”, **The Service Industries Journal**, 20(2), 95-114.
- Ay, Canan ve Kartal, Burak (2003), İçsel pazarlama: Literatür İncelemesi, **Öneri Dergisi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, 20, 15 - 24.
- Ballantyne, David (2000), “Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal”, **International Journal of Bank Marketing**, 18(6), 274-286.
- _____ (2003), “A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing”, **European Journal of Marketing**, 37(9), 1242 - 1260.
- Bansal, Harvir S. ve diğerleri (2001), “The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes”, **Journal of Quality Management**, 6(1), 61-76.
- Berry, Leonard (1981), “The Employee As Customer”, **Journal of Retail Banking**, 3(1), 271-278.
- Berry, Leonard ve Parasuraman A. (1992), “Services Marketing Starts From Within”, **Marketing Management**, 1(1), 24-34.
- Bingöl, Dursun (1999), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri”, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi**, Ankara: Todaie Yayını.

- Blythe, Jim (2002), **Pazarlama İlkeleri**, (Çev. Prof. Dr. Yavuz Odabaşı), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Borkowski, Nancy (2011), **Organizational Behavior in Health Care**, Second Edition, Jones and Bartlett Publishers.
- Bolat, Tamer (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bose, Ranjit (2002), “Customer Relationship Management: Key Components For Its Success”, **Industrial Management&Data Systems**, 102(2), 89-97.
- Bozkurt, İzzet (2000), **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, Ankara: MediaCat.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2008), “ İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 1-18.
- Brown, W. Stephen ve Swartz A. Teresa (1989), “A Dyadic Evaluation of the Professional Services Encounter”, **Journal of Marketing**, 53(2), 95.
- Callaway, Phuong L. (2007), **The Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction**, Florida – USA: Dissertation.com.
- Candan, Burcu ve Çekmecelioğlu Hülya Gündüz, (2009), “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsuru Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 20(63), 41-58.
- Caruana, Albert ve Calleya, Peter (1998), “ The Effect Of Internal Marketing On Organisational Commitment Among Retail Bank Managers”, **International Journal of Bank Marketing**, 16(3), 108-116.
- Chang, Ching S. ve Hsin H. Chang (2007), “Effect of Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers In Southern Taiwan”, **Journal of Nursing Research**, 15(4), 265-274.
- Cemalcılar, İlhan (1998), **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, Tıpkı Basım, İstanbul: Beta Yayınları.

- Conduit, Jodie ve Mavondo Felix T. (2002), “How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation?”, **Journal of Business Research**, 51(1), 11-24.
- Çınar, İbrahim ve Kavlak, Oya (2009), “İzmir İlinde Çalışan Ambulans ve Acil Bakım Teknikerlerinde İş Doyumunun ve Buna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi”, **Akademik Acil Tıp Dergisi**, 8(3), 34.
- Davis, Tim R.V. (2001), “Integrating Internal Marketing With Participative Management”, **Management Decision**, 39(2), 121-130.
- Demirel, Yavuz (2006), **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı**, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın No:195.
- Doukakis, Ioanna P. ve Philip J. Kitchen (2004) “Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?”, **The Internal Journal of Bank Marketing**, 22(6), 421-452.
- Doyle, Peter (2003), **Değer Temelli Pazarlama**, (Çev. Gülfidan BARIŞ), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.S.
- Dündar, İ.Pelin ve Fırlar B.Güneri (2006), “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi “Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” Bilig, 37, 131-153.
- Edvardson, Bo ve Gustavson, Bengtove (2003) "Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development", **Managing Service Quality**, 13(2), 148-163.
- Ewing, T. Micheal ve Caruana Albert (1999), “An Internal Marketing Approach To Public Sector Management: The Marketing and Human Resorces Interface”, **The International Journal of Public Sector Management**, 12(1), 17-26.
- Erdil, Oya ve diğerleri (2004), “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 18.
- Erdil, Oya ve diğerleri (2005), “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 260-273.

- Eren, Erol ve diğerkleri (2003), “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4(1), 55-70.
- Eren, Veysel (2003), “Kamu Yönetiminde Yeni Meşruluk Temeli Olarak Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı” , **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 58(1), 56-70.
- Ersen, Haldun (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Fornell, Claes (1992), “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, **Journal of Marketing**, 56, 6–21.
- Greene, E. Walter ve diğerkleri (1994), “Internal Marketing: The Key to External Marketing Success” , **Journal of Services Marketing**, 8(4), 5-13.
- Göksel, A. Bülent ve diğerkleri (1997), **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.
- Grönroos, Christian (1995), “Relationship Marketing: The Strategy Continuum”, **Journal of Academy of Marketing Science**, 23(4), 252.
- Gustafsson, Anders ve diğerkleri (2005), “The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention”, **Journal of Marketing**, 69, 210-218.
- Gürdal, Sahavet ve diğerkleri (2001), İçsel Pazarlama “Internal Marketing” , **21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu**, Hatay.
- Hackman, J. Richard ve Oldham, Greg R. (1975), “Development of the Job Diagnostic Survey” , **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-170.
- Harrel, Gilbert D. ve Matthew F. Fors (1995), “Marketing Service to Satisfy Internal Customers”, **Logistics of Information Management**, 8(4), 1-6.
- İnal, M. Emin (2001), “İlişki Pazarlamasına Genel Bir Bakış”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 15, 26-29.
- İslamoğlu, A. Hamdi (1999), **Pazarlama Yönetimi: Sratejik ve Global Yaklaşım**, İstanbul: Beta Yayınları.

- Jean, Ruey-Jer Bryan ve diğeri (2010), "Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture", **Journal of International Marketing**, 18(1), 63-85.
- Johanson, Gunnar (1994), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Dünya Gazetesi.
- Kağnıcıoğlu, Hakan(2002), "Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık", **Ege Akademik Bakış**, 2(1):79-90.
- Karafakıoğlu, Mehmet (2005), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Literatür yayıncılık.
- Keleş, Hatice Necla ve diğeri (2010), "Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkilerin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi", **Kurum ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(1), 65-69.
- Koçel, Tamer (1998), **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6. Basım, İstanbul: Beta Yayını.
- Kohli, K. Ajay ve J. Bernard Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct. Research Propositions and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54, 1-18.
- Kotler, Philip (1982), **Marketing for Nonprofit Organizations**, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip ve Turner R. Eugene (1993), **Marketing Management- Analysis, Planning, Implementation and Control**, Canadian 7Th Edition, Prentice Hall. Inc.
- Kotler, Philip (2000), **Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, (Çev. Ayşe Özyağcılar), 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- _____ (2000), **Pazarlama Yönetimi**, (Çev. Nejat Muallimoğlu), Millenium Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- _____ (2003), **Marketing Management**, 11th Edition, International Edition, Pearson Education LTD, 23.

- Leisen, Birgit ve diğlerleri (2002), "The Effects of Organizational Culture and Market Orientation on the Effectiveness of Strategic Marketing Alliances", **Journal of Services Marketing**, 16(3), 201-222.
- Liu, Shunzhong (2009), "Organizational Culture and New Service Development Performance: Insights Form Knowledge Intensive Business Service", **International Journal of Innovation Management**, 13(3), 371-392.
- Lings, N. Ian, (2000), "Internal Marketing and Supply Chain Management", **Journal of Services Marketing**, 14(1), 27-43.
- _____ (2004), "Internal Market Orientation: Construct and Consequences", **Journal of Business Research**, 57(4), 405-413.
- Locke, A. Edwin ve diğlerleri (1983), "Job Satisfaction and Role Clarity Among University and College Faculty", **Review of Higher Education**, 6(4), 65-343.
- Magrath, J. Allan (1986), "When Marketing Services, 4 Ps are not enough", **Business Horizons**, 29(3), 44-50.
- Matris, Robert L. ve Jackson, John H. (2008), **Human Resourche Management**, Twelfth Edition, Thomson South Western.
- Monks Joseph G. (1982), **Operations Management: Theyong Problems**, Mcgrow Hill Book Company.
- Morgan, E. Robert (2004), "Business Agility and Internal Marketing", **European Business Review**, 16(5), 464-472.
- Mucuk, İsmet (1994), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Der Yayınları.
- _____ (1997), **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mucuk, İsmet (2003), **Modern İşletmecilik**, Yenilenmiş 14. Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- _____ (2004), **Pazarlama İlkeleri**, 14. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Naktiyok, Atılhan (2003), "Yönetici Değlerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, 95-116.

- Nantana, Ooncharoen ve Phapruek Ussahawanitchakit, (2009), “Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies and Business Performance”, **International Journal of Business Research**, 10(1), 24-30.
- Odabaşı, Yavuz (2000), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Oliver, L. Richard (1980), “A Cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, **Journal of Marketing Research**, 17, 460-469.
- Opoku, Robert Ankomah ve diğerleri (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.
- Orpen, Christopher (1997), “The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement On Managerial Job Satisfaction And Work Motivation”, **The Journal of Psychology**, 131(5), 519-522.
- Öztürk, A. Sevgi (2003), **Hizmet Pazarlaması**, İstanbul: Ekin Kitabevi.
- Palmer, Adrian (1994), **Principles of Services Marketing**, Bershire: MCGrow H:11 Book Company.
- Payne, Adiran ve diğerleri (1995), **Relationship Marketing For Competitive Advantage Winning and Keeping Customers**, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peker, Ömer (1995), “Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme” , **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri II. Cilt**, (51-70), TODAİE Yayını, Ankara.
- Pelit, Elbeyi (2008), **İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı.
- Peppers, Don ve Rogers, Martha (1999), **The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Marketing**, New York: Currency and Doubleday Publishing Company.
- Peters, D. Linda ve Keith P. Fletcher (2004), “Communication Strategies and Marketing Performance: An Application of the Mohr and Nevin Framework to Intra-

- Organisational Cross-Functional Teams”, **Journal of Marketing Management**, 20(7/8), 741-770.
- Pervaiz K. Ahmed ve Mohammed, Rafiq (2003), “Internal Marketing Issues And Challenges”, **European Journal of Marketing**, 37(9), 1177-1186.
- Pfau, B, D. Detzel ve Andrew Geller (1991), “Satisfy Your Internal Customers”, **Journal of Business Strategy**, 12(6), 9- 13.
- Rafiq, Mohammed ve Pervaiz K. Ahmed (2000), “Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension”, **Journal of Services Marketing**, 14(6), 449-462.
- Reid, Mike (2005), “Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Action and Outcomes”, **Journal of Advertising**, 34(4), 41-54.
- Reynoso, Javier ve Moores, Brian (1995), “Towards The Measurement of Internal Service Quality”, **International Journal of Service Industry Management**, 6(3), 64-83.
- Saran, M. Ulvi ve Ahmet Göçerler (1998), “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı’nda Toplam Kalite Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt 70, Sayı 421, 225-282.
- Saran, M. Ulvi (2004), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Sarıyer, Nevin (1996), **Belediyelerde Hizmet Pazarlaması**, Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Erciyes Üniversitesi.
- Savaşçı İpek ve Franko Ventura K. (2001), “İlişkisel Pazarlamanın Üniversite Öğrencilerinin Hizmet Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, **6. Ulusal Pazarlama Kongresi**, (40-41), Erzurum.
- Schlesinger, A. Leonard ve L. James Heskett, (1991), “The service-driven company”, **Harvard Business Review**, 69(5), 71-81.
- Schweiger, David M. ve Angelo S. Denisi (1991), “Communication with Employees following a Manager: A Longitudinal Field Experiment”, **Academy of Management Journal**, 34, 110-135.
- Seçim, Hikmet ve diğerleri (1998), **Halkla İlişkiler**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Sevimli, Figen ve İşcan, Ö. Faruk (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 5(1): 55-65.
- Shu, Yung-Ming, ve Tsu-Wei YU (2010), “Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non- Life Insurance”, **The Service Industries Journal**, 30(6), 793–809.
- Sın, Leo Y.M. ve Alan C. B. Tse (2000) “How Does Marketing Effectiveness Mediate The Effect of Organizational Culture On Business Performance? The Case of Service Firms”, **Journal of Services Marketing**, 14(4), 295-309.
- Sın, Leo Y.M. ve diğerleri (2005), “Market Orientation, Relationship Marketing Orientation and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type” , **Journal of International Marketing**, 13(1), 36-57.
- Slater, F. Stanley ve John C. Narver (2000), “The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication” **Journal of Business Research**, 48(1), 69–73.
- Stanton, William J. (1981), **Fundamental of Marketing**, Tokyo.
- Şahin, Ayşe ve Demir Hulusi (2001), “Endüstriyel Malların Pazarlanmasında İlişki Pazarlamasının Önemi”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 13, 15-16.
- Şimşek, M. Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Günay Ofset.
- Tenekecioğlu, Birol ve diğerleri (2004), **Pazarlama Konusu ve Pazarlama Yönetimi**, 2.Baskı içinde (5-14), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri.
- Tek, Ö. Baybars (1990), **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, İzmir: Kartal Ambalaj Matbaacılık.
- _____ (1991), **Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları**, İzmir: Memleket Matbaacılık.
- _____ (1997), **Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 7. Baskı, İzmir: Cem Offset Yayım A.S.
- _____ (1999), **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, İstanbul.

- Tikveş, Özkan (2003), **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tuncer, Doğan ve diğerleri (1992), **Pazarlama**, Ankara: Gazi Yayınları.
- Türk, Mevlüt (2005), **Perakendeci İşletmelerde Personelin Davranışsal Özellikleri ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 10, Sayı 1.
- Ural, Ayhan (1998), “Sosyal Pazarlama Anlayışının Okul Yöneticiliğinde Kullanılmasına İlişkin Bir Yaklaşım”, **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**, sayı:59/60.
- Uzunoglu, Ebru (2007), “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(1), 11-29.
- Üner, Mithat (1994), “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?” , **Pazarlama Dünyası**, 8(43), 2-11.
- _____ (2001), “Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3.
- _____ (2003), “Pazarlama Tanımı Üzerine”, **Pi Dergisi**, Sayı 44.
- Varey, J. Richard (1995), “Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary Research Challenges”, **International Journal of Service Industry Management**, 6(1), 40-63.
- Varey, J. Richard ve Barbara R. Lewis (1999), “A Broadened Conception of Internal Marketing”, **European Journal of Marketing**, 33(9), 926-944.
- Varinli, İnci (2006), **Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vroom, H.Victor (1964), **The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation**, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Webster, Cynthia (1992), “What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm? An Audit” , **The Journal of Services Marketing**, 6(2), 54-67.
- Wieseke, Jan ve diğerleri (2009), “ The Role of Leaders in Internal Marketing” , **Journal of Marketing**, 73(2), 123-145.

- Yapraklı, Şükrü ve Sevtap Özer (2001), “Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası**, 15(6), 58–62.
- Yarbrough, Larry ve diğerleri (2011), “The Impact of Product Market Strategy-Organizational Culture Fit on Business Performance”, **Journal of The Academic Marketing Science**, 39(4), 555-573.
- Yayman, Hüseyin (1997), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlara Uygulanabilirliği” , **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(1-2), 141-146.

EKLER

EK-1

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ

Bu araştırmanın temel amacı bir kamu kurumunda iç müşteri niteliğindeki kurum çalışanlarının, kurumlarındaki çalışma yaşamlarıyla ilgili tatmin düzeylerini belirlemektir. Anket verileri sadece yüksek lisans tezim için kullanılacaktır ve başka herhangi bir amaç teşkil etmeyecektir. Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Tolga ALTUĞ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Yüksek Okul-Fakülte
Yaşınız: 18-25 26-35 36-49 50 ve üzeri
Çalışma Süresi: 5 yıldan az 5-10 yıl 11-20 yıl 20 yıl üzeri

Aşağıdaki çalışan memnuniyeti ile ilgili maddelere ne derece katılıp katılmadığınızı tabloda gösterilen 5'li ölçeğe göre değerlendiriniz. Her bir ifade için 1,2,3,4,5 rakamlarından yalnız birini ve size uyanı işaretleyiniz. Rakamların ifade ettiği katılım dereceleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Az Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5	4	3	2	1

Kararlara Katılım					
1) Kurumumuzda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır.	5	4	3	2	1
2) Birimimden sorumlu yetkili beni dinler, görüşlerimi dikkate alır.	5	4	3	2	1
3) Kurumumuz hakkındaki görüşlerim düzenli olarak alınmaktadır.	5	4	3	2	1
İşbirliği ve İletişim					
4) Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.	5	4	3	2	1
5) Kurumumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.	5	4	3	2	1
6) Kurumda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	5	4	3	2	1
7)Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.	5	4	3	2	1
8)Amirlerim, görevlerimi yerine getirmemde bana yeterince destek olur.	5	4	3	2	1
9)Genel olarak müdürlüğümüzdeki bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnunum.	5	4	3	2	1
10) Birim yöneticimiz bizi eleştirirken davranışları olumludur.	5	4	3	2	1
11)Bölüm yöneticimiz bizimle ilgili bir şikayeti objektif olarak değerlendirir.	5	4	3	2	1
12)Bölümümüzde, amirlerimiz ve mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz tatmin edici bir düzeydedir.	5	4	3	2	1
13) Bölümümüzde işbirliği vardır.	5	4	3	2	1
Motivasyon ve Tatmin					
14) Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.	5	4	3	2	1
15)Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.	5	4	3	2	1
16) Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.	5	4	3	2	1
17)Kurumumuzun sağladığı ek kazançlar (ek ödeme, ikramiye vb.) çalışma isteğimi artırır.	5	4	3	2	1
18) Yöneticim yaptığım işi takdir eder ve teşvik ederek cesaretlendirir.	5	4	3	2	1
Kişisel ve Mesleki Gelişim					
19)Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri (HİE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada ...) için gerekli desteği verir.	5	4	3	2	1
20) Kurumdaki eğitim çalışmalarından memnunum.	5	4	3	2	1
21) Çalıştığım kurum bana kendimi geliştirme imkanı tanımaktadır.	5	4	3	2	1
22) Kurumdaki işbirliği ve takım ruhundan memnunum.	5	4	3	2	1
23) Kurumda takım çalışması becerilerinin geliştirilmesi için gerekli eğitimler ve teşvikler sağlanır.	5	4	3	2	1
Çalışma Ortamı					
24)İşyerimdeki fiziksel ortamdan (ısıtma, temizlik, aydınlatma vb.) memnunum.	5	4	3	2	1
25) İşyerimde verimli olabilmek için gerekli araç-gereç ve kaynaklara (bilgisayar, resmi doküman vb.) ulaşabilirim.	5	4	3	2	1
26) Çalıştığım ortam işin kolay ve rahat yapılabilmesine uygundur.	5	4	3	2	1
27)Müdürlüğümüzdeki çalışma ortamını huzurlu olarak tanımlayabilirim.	5	4	3	2	1
28)Çalışma ortamında güvenlik önlemleri alınmaktadır (su baskını, hırsızlık, elektrik kaçakları vb.)	5	4	3	2	1
29)Kurumda temizlik hizmetleri yeterlidir.(kurum tuvaletleri, yemekhane vb.)	5	4	3	2	1
İş Yönetimi					
30) Bilgi ve yeteneklerime uygun işte/işlerde çalışıyorum.	5	4	3	2	1
31) Bölümümüzde iş paylaşımı adil bir şekilde dağıtılır.	5	4	3	2	1
32) Yaptığım işin, kurum hedeflerine büyük ölçüde katkısı vardır.	5	4	3	2	1
33)Çalıştığım servis içindeki görev ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum.	5	4	3	2	1
34)Çalışanların emeğinin tarafsız bir şekilde değerlendirildiğine inanıyorum.	5	4	3	2	1
Yönetim Anlayışı					
35) Yöneticim yaptığımız işi izler, sonucunu değerlendirir ve bizi yönlendirir.	5	4	3	2	1
36) Müdürlüğümüz hizmet kalitesini yükseltmeye çalışmaktadır.	5	4	3	2	1
37)Müdürlüğümüzde değişime açık ve yenilikçi bir üst yönetim bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
38) Müdürlüğümüzün mevcut üst yönetimine güven duyuyorum.	5	4	3	2	1
39)Yöneticim bize bir konuyu açıklarken; her zaman dikkatli, sabırlı ve açık bir şekilde davranır.	5	4	3	2	1
40) Amirim sorunlarımın çözümü için çaba gösterir.	5	4	3	2	1

ÖZGEÇMİŞ

Tolga ALTUĞ 30 Ekim 1986 Ankara doğumludur. İlköğrenimini Kavaklıdere İlköğretim okulunda, ortaöğretimini Fatoş Abla Koleji'nde, lise öğrenimini Reha Alemdaroğlu Anadolu Lise'sinde tamamlamıştır. Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü mezunudur. Trabzon'da ikamet etmektedir.

Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisansını yapmaktadır. "Kobi Kredileri" adlı Bitirme Tezi bulunmakta olup, yabancı dili İngilizcedir. T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Karadeniz Sosyal Güvenlik Merkezi Yurtdışı Birimi'nde memur olarak çalışmaktadır.