

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ARACI KURUM HİZMETİ VEREN İŞLETMELERDE  
MARKA İŞLETME OLMANIN, ÇALIŞAN  
MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Feryat ATASOY

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Serkan AKGÜN

ŞUBAT-2018

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


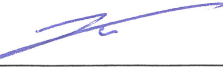

**ARACI KURUMU HİZMETİ VEREN İŞLETMELERDE  
MARKA İŞLETME OLMANIN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ  
ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Feryat ATASOY**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

“Bu tez 25.02.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Selman Altın	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Zeki Yüksekbilgili	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN	Basarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Feryat ATASOY**

**25/02/2018**



## ÖNSÖZ

Tez konusunu belirledikten sonra; öncelikle anket çalışmasına destek vererek daha geniş katılımın sağlanmasına yardımcı olan Yenibir Kariyer Eğitim Kurumları Kurucu Müdürü Dursun SERTTAŞ 'a, tüm çalışma boyunca yardımlarını esirgemeyen çok değerli dostum sayın Turgay MÜNYAS 'a ve tez konumun belirlenmesinde ve bugüne gelmemde destek ve yardımlarını esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Serkan AKGÜN 'E sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Feryat ATASOY**

**25/02/2018**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ixi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: MARKA KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>3</b>
1.1. Marka Kavramının Tanımı ve Gelişimi .....	3
1.2. Markanın Özellikleri .....	5
1.3. Markanın Yararları.....	5
1.3.1. İşletmeler Açısından Yararları.....	6
1.3.2. Araçlar Açısından Yararları.....	6
1.3.3. Tüketiciler Açısından Yararları .....	6
1.4. Marka Çeşitleri.....	7
1.5. Marka Yönetimi ve Kavramlar .....	7
1.5.1. Marka Kimliği.....	8
1.5.2. Marka Konumlandırma.....	9
1.5.3. Marka İsim Seçimi.....	11
1.5.4. Marka İmajı.....	12
1.5.5. Marka Değeri .....	13
1.5.6. Marka Farkındalığı .....	14
1.5.7. Marka Sadakati .....	15
<b>BÖLÜM 2: MÜŞTERİ İLİŞKİLER AÇISINDAN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ</b> ..	<b>16</b>
2.1. Müşteri Tanımı.....	16
2.1.1. İç Müşteri.....	17
2.1.2. Dış Müşteri .....	18
2.2. İç Müşteri Memnuiyeti.....	18
2.3. İletişim Sistemi .....	20

2.4. İş Tatmini .....	21
2.5. Motivasyon.....	23
2.5.1. Kapsam Kuramları .....	24
2.5.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	24
2.5.1.2. Herzberg Çift Etmen Kuramı .....	25
2.5.2. Süreç Kuramları .....	26
2.5.2.1. Vroom Beklenti Kuramı .....	27
2.5.2.2. Adams Eşitlik Kuramı .....	28
2.6. Ücret ve Ödüllendirme .....	29
2.7. Takım Çalışması .....	30
2.8. Çalışma Koşulları .....	32
2.9. Stres .....	33
<b>BÖLÜM 3: ARACI KURUM ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>35</b>
3.1. Aracı Kurum Tanımı ve Sermeye Piyasasındaki Yeri .....	35
3.1.1. Aracı Kurumların Kuruluş Şartları .....	36
3.1.2. Aracı Kurumların Faaliyetleri ve Hizmet Çeşitleri.....	36
3.1.3. Meslek Kuralları ve Sermaye Piyasası Çalışanlarının Etik İlkeleri.....	36
3.2. Yöntem ve Bulgular .....	38
3.2.1. Gereç ve Yöntem .....	38
3.2.2. Araştırma Konusu .....	38
3.2.3. Araştırma Amacı.....	38
3.2.4. Çalışmanın Uygulandığı Yer ve Zaman .....	38
3.2.5. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi.....	38
3.2.6. Çalışmanın Hipotezleri .....	39
3.2.7.Çalışmadaki Veri Edinme Araçları.....	40
3.2.7. Bilgi Formu.....	40
3.2.8. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi .....	40
3.2.9. Verilerin Elde Edilme Yöntemi .....	40
3.2.10. Etik İlkeler .....	41
3.2.11. Verilerin Değerlendirilmesi .....	41
3.2.12. Ölçeklerin Tanımsal İstatistikleri ve Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri... 41	
3.3. Araştırma Bulguları.....	43
3.3.1. Personelin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre.....	43
3.3.2. Çalışanın Sosyo Demografik Özelliklerine Göre .....	43

3.3.3. İç Müşteri Memnuniyet Anketine Dair Bulgular.....	44
3.3.4. İç Müşteri Memnuniyetine Yönelik Testler.....	57
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>68</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>74</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>75</b>



## KISALTMALAR

<b>KHK</b>	: Kanun Hükümünde Kararname
<b>SerPK</b>	: Sermaye Piyasası Kanunu
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İstatistik Programı
<b>TDY</b>	: Toplam Dil Kurumu
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>VB</b>	: Ve Benzeri
<b>VS</b>	: Ve Saire
<b>YY</b>	: Yüzyıl



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	İç Müşteri Ölçeği Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistikler.....	41
<b>Tablo 2:</b>	Cronbach's Alpha Değeri.....	42
<b>Tablo 3:</b>	İş Doyumu ve Bakım Davranışları Hakkında Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....	42
<b>Tablo4:</b>	KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	43
<b>Tablo 5:</b>	Sosyo Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	44
<b>Tablo 6:</b>	İşimi severek yapıyorum Sorusunun Dağılımı.....	45
<b>Tablo 7:</b>	Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum Sorusunun Dağılımı.....	45
<b>Tablo 8:</b>	Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığımı düşünüyorum Sorusunun Dağılımı Sorusunun Dağılımı .....	45
<b>Tablo 9:</b>	Kendimi bu kuruma ait hissediyorum Sorusunun Dağılımı.....	46
<b>Tablo 10:</b>	Kurum içi yatay ve dikey iletişimin etkin olarak sağlandığını düşünüyorum Sorusunun Dağılımı .....	46
<b>Tablo 11:</b>	Yönetimin çalışanların görüş ve önerilerine önem verdiğini düşünüyorum Sorusunun Dağılımı .....	47
<b>Tablo 12:</b>	Birim içi ve birimler arası bilgi alışverişi yaparken sorun yaşamıyorum Sorusunun Dağılımı.....	47
<b>Tablo 13:</b>	İlerde daha yüksek pozisyonlana geleceğimi düşünüyorum Sorusunun Dağılımı.....	48
<b>Tablo 14:</b>	Belirsizlik Ortamında Çalışmak Motivasyonumu Azaltır Sorusunun Dağılımı.....	48
<b>Tablo 15:</b>	Çalıştığım kurum kendimi değerli hissetmemi sağlıyor Sorusunun Dağılımı.....	49
<b>Tablo 16:</b>	Kurumun adil bir ücret politikası olduğunu düşünüyorum Sorusunun Dağılımı.....	50
<b>Tablo 17:</b>	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşümdedir Sorusunun Dağılımı.....	50

<b>Tablo 18:</b> Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ilave puanı, vb:) mekanizmaları işletilmektedir Sorusunun Dağılımı .....	51
<b>Tablo 19:</b> Çalıştığım kurumda etkin bir takım ruhu olduğuna inanıyorum Sorusunun Dağılımı.....	51
<b>Tablo 20:</b> Birlikte çalıştığım takımdan ve takım arkadaşlarımdan memnunum Sorusunun Dağılımı.....	52
<b>Tablo 21:</b> Alınan kararların zamanında uygulamaya koyulduğunu düşünüyorum Sorusunun Dağılımı.....	52
<b>Tablo 22:</b> İşimi rahat yapabildiğim bir fiziksel çalışma ortamına sahibim Sorusunun Dağılımı.....	52
<b>Tablo 23:</b> Çalışma saat ve sürelerinin uygun olduğunu düşünüyorum Sorusunun Dağılımı.....	53
<b>Tablo 24:</b> Kullandığım büro donanımı ya da teknik malzemeden memnunum Sorusunun Dağılımı.....	53
<b>Tablo 25:</b> İşimin yoğunluk derecesi olması gerektiği kadardır Sorusunun Dağılımı...	54
<b>Tablo 26:</b> Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır Sorusunun Dağılımı.....	54
<b>Tablo 27:</b> İzin zamanlarının düzenlenmesinde sorun yaşamıyorum Sorusunun Dağılımı.....	55
<b>Tablo 28:</b> Kurumdaki yöneticilik anlayışından memnunum Sorusunun Dağılımı.....	55
<b>Tablo 29:</b> Şirketimde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olduğunu düşünüyorum Sorusunun Dağılımı Sorusunun Dağılımı .....	56
<b>Tablo 30:</b> Hizmet içi eğitime yeterince önem verildiğini düşünüyorum Sorusunun Dağılımı.....	56
<b>Tablo 31:</b> İşimi yürütürken verilen görev ile yetki arasında denge olduğunu düşünüyorum Sorusunun Dağılımı .....	57
<b>Tablo 32:</b> Çalışanların İç müşteri Memnuniyetinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair T Testi .....	57
<b>Tablo 33:</b> Çalışanların İç müşteri Memnuniyetinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair T Testi .....	60
<b>Tablo 34:</b> Çalışanların İç müşteri Memnuniyetinin Yaş Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Analizi.....	61

**Tablo 35:** Çalışanların İç Müşteri Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi..... 63



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi.....	23
<b>Şekil 2:</b>	Maslow`un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	25
<b>Şekil 3:</b>	Herzberg Çift Etmen Kuramı .....	26



**Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti**

**Tezin Başlığı:** Aracı Kurum Hizmeti Veren İşletmelerde Marka İşletme Olmanın, Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Feryat ATASOY **Danışman:** Yrd. Doç. Serkan Akgün

**Kabul Tarihi:** 25.02.2018 **Sayfa Sayısı:** xiii (ön kısım) + 74(tez)+ 1(ek)

**Anabilimdalı:** İşletme **Bilimdalı:** İşletme Yönetimi

Bu çalışmada; Sermaye piyasalarında faaliyet gösteren aracı kurum çalışanlarının memnuniyet düzeyleri ele almıştır. İç müşteri olan aracı kurum çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin belirlenmesinde; iç müşterilerin sundukları hizmetin kaliteli, etkin ve verimli olmasında aracı kurumların yönetimin etkisi üzerinde durulmuştur. Aracı kurum hizmeti veren işletmelerde marka işletme olmanın, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine yönelik çalışmamızın ilk bölümünde marka kavramı, ikinci bölümde iç müşteri ve iç müşteri memnuniyeti son bölümde de Aracı Kurumların SPK kanunu çerçevesinde yasal durumlarına kısaca değinilerek, markalı aracı kurum çalışanları ile yapılan memnuniyet düzeyi anket çalışması SPSS.22 Versiyonu ile analiz edilmiş ve memnuniyet seviyeleri irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Müşteri, Çalışan Memnuniyeti, Aracı Kurum, Sermaye Piyasası

**Title of the Thesis:** A Research on the Impact of Being a Brand Business on Employee Satisfaction in Brokerage Firms

**Author:** Feryat ATASOY

**Supervisor:** Asst. Prof. Dr. Serkan Akgün

**Date:** 25.02.2018

**Page Number:** xiii (Front) + 74(thesis)+1(s)

**Department:** Business Administration **Subfield:** Business Management

In the thesis; the level of satisfaction of the brokerage firm employees operating in the capital markets has been discussed. Determining the level of satisfaction of internal customer of brokerage firm's employees, which are internal customers; the impact of the management of brokerage firms on the quality, effectiveness and efficiency of the services internal customers serve is emphasized. In section one; the notion of brand, in section two; internal customer and its satisfaction, in the last section mentioning briefly about the legal status of brokerage firm in the frame of the CMB law, the levels of satisfaction survey of branded brokerage firm employees having analyzed by SPSS.22 version, their satisfaction level is examined in this research on the impact of being a brand business on employee satisfaction in brokerage firms.

**Keywords:** Employee Satisfaction, Capital Markets, Brokerage House

## GİRİŞ

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüz küreselleşen dünyasında başarılı olmak isteyen işletmeler müşteri odaklı düşünce yapısını daha çok benimsemektedirler. Toplam kalite yönetimi de müşteri ihtiyaçlarına yoğunlaşan bir anlayışı benimsemiş ve müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasını hedeflemektedir. TKY sisteminde müşteri kavramı, ürün ve hizmet sunulan müşterinin yanında işlemlerin kendi bünyelerindeki çalışanları ve yöneticileri de kapsamakta olup iç müşteri kavramı ortaya çıkmıştır. Eskiden üretim faktörü olarak görülen işletme çalışanları, artık günümüzde birçok alanda yaşanan gelişmeler ve yoğun rekabet ortamında, işletmeler kalite ve verimlilik sağlanması konusunda daha iyi sonuçlar almak için çalışanlarına yönelmişlerdir.

Birçok işletme müşteriye odaklanarak sadece dış müşteriye algılamakta ve iç müşteriye göz ardı etmektedirler. Oysaki rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüzde, işletmelerin insan kaynağını en verimli şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların memnuniyet seviyelerini belirleme ve bu amaca yönelik iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. İç müşteri memnuniyetine yönelik araştırmalar gün geçtikçe akademisyenlerin ve işletmelerde üst düzeydeki yöneticilerin de ilgisini çekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, günümüz modern dünyasında insana odaklanan yeni yönetim tarzının, sermaye piyasalarında faaliyet gösteren aracı kurumlarda uygulanmasının çalışanların memnuniyetleri üzerindeki etkileri incelenmektedir.

**Çalışmanın Önemi:** Aracı kurum çalışanlarının memnuniyet düzeyleri, müşterilere sunulan hizmetin kalite ve verimliliğini etkilemektedir. Çalışanların memnuniyet seviyesinin yüksek olması aracı kurum hizmeti alan müşterilerin daha kaliteli hizmet almasını sağlayacaktır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmak suretiyle veriler toplanmıştır. Tek bölümden oluşan anket formunda çalışanların memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

**Çalışmanın Yöntemi:** Bu çalışmada birincil ve ikincil kaynaklar birlikte kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında yapılan anketler birincil kaynakları oluştururken, kitaplar, tezler, yazılı kaynaklar ve makaleler de çalışmanın ikincil kaynaklarını oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; markanın tanımı yapıp marka ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde; İç müşteri memnuniyeti ve iç müşteri memnuniyetini etkileyen unsurlar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise, aracı kurumlara yönelik genel bilgiler verilerek aracı kurum çalışanları ile yapılan anket çalışmasında aracı kurum çalışanlarının memnuniyeti seviyeleri ölçülmeye çalışılmıştır.





# **BÖLÜM 1: MARKA KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Marka, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hem işletmeler hem de tüketiciler için günümüz ticari hayatının artık vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle birçok işletme ve kurum markalaşmak için yüksek oranda reklam bütçeleri ayırmakta ve bu yolla isimlerini markalaştırmaya yönelik girişim ve faaliyetlerde bulunmaktadır.

## **1.1. Marka Kavramının Tanımı ve Gelişimi**

Araştırmacıların yapmış olduğu kazılarda Fransa'nın güneyinde bulunan Lascaux Mağaraları'nın duvarlarında M.Ö. 15 binlere kadar dayandığı düşünülen aitlik simgesine ait el izlerine rastlanılmıştır. Antik dönemdeki Mısır ve Yunanlılar başta olmak üzere çok eski medeniyetler de sahiplik ve kaliteyi göstermek amacıyla çanak ve çömlek gibi eşyaları mühürlemişlerdir. Ayrıca Antik çağlarda birtakım figürler, krallıklar ve imparatorluklar tarafından güç ve otoritenin simgesi olarak kullanılmıştır. Örneğin; Romalılar sembol olarak kartalı kullanırken Fransızlar ise aslanı kullanmışlardır (Perry ve Wisnom, 2003:11).

Sanayi devrimi sonrası başta Amerika olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde seri üretime geçilmesi, seri üretim sonucu çokça üretilen ürünlerin daha geniş pazarlara satılmak istenmesi marka sürecini hızlandırmıştır. Ancak seri üretime geçen firmaların o dönem en büyük sorunu; tüketicilerin yerel, bölgesel ve bilip güvendikleri ürünü tercih etmesi ve ambalajlı ürünlere pek sıcak bakmamalarıydı. Bunun için üreticiler, tüketici alışkanlıklarını değiştirmek için markalaşma çalışmalarına başlamışlar ve ürettikleri ürünleri tüketiciye markalayarak sunmuşlardır. Tüketicilerin güvenlerini kazanmak için ürün ambalajlarına marka ismi verip markalarını ilan ve basın yoluyla tanıtmışlar ve bu sayede marka bilinirliklerini artırarak tüketicilere ulaşmaya çalışmışlardır. Bu gelişmeler neticesinde marka tanımlamaları yapılmış ve markalar belirli bir yasal çerçevede ele alınmaya başlanmıştır.

Marka kelimesi dilimize TDK'ya göre İtalyanca kökenli Marca sözcüğünden gelmiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde marka "Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaret." olarak tanımlanmaktadır. Benzer biçimde Langenscheidt Deutsch Wörterbuch (Almanca Sözlüğünde) marka; belirli bir ürünü tanıtmaya yarayan, isim ve ürüne uygun logodan oluşan sembol ve işaret olarak tanımlanır.

Günümüzde halen yürürlükte olan 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmündeki Kararname markayı " bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir." şeklinde tanımlamıştır (24.06.1995 tarihli, 556 Sayılı KHK, Madde 5).

Başka bir tanımlamaya göre marka "Bir satıcının ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayıran isim, terim, işaret, sembol, tasarım, dizayn ya da bunların toplamına verilen isimdir." (AÜ. Pazarlama Yönetimi, 2012:120).

Günümüzde marka kavramı ticaretin gelişmesi ve rekabetin artması ile yukardaki tanımlardaki işlevini devam ettirse de günümüz tüketim toplumunda keline tüketici ve işletmeler açısından çok daha farklı yer edinmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde işletmeler güçlü ve etkili bir markayı, yüksek pazar payı, yüksek satış oranı ve yüksek kar olarak görmektedir. Bunun sonucunda ise marka satılabilir bir değer olma özelliği kazanmıştır. Ayrıca günümüzde şirketler markayı kendilerine bir avantaj sağlayan pazarlama aracı olarak kullanmaktadır. Şirketin tüketicilere sunduğu ürün veya hizmetin hatırlanabilir olması, şirkete faaliyet gösterdiği piyasada büyük avantaj sağlamaktadır. Ayrıca her şeyin markalandığı ve rekabetin çok şiddetli boyutlara ulaştığı günümüzde, markalaşma ve marka değeri yaratma şirketlerin piyasada var olabilmesi ve tutunabilmesi için bir zorunluluk arz etmektedir.

Marka yönetimi markayı tanımlamakla başlayıp markanın yaşamı boyunca devam eden bir faaliyettir. Markanın maksimum değere ulaşması, daha fazla alana yayılması, uzun süre akılda kalması ve markanın diğer ürünlerinden de yüksek verim alınabilmesi için

alınan kararlar, geliştirilen yöntem, strateji ve gösterilen gayretler marka yönetiminin faaliyet alanına girmektedir (Durmaz & Ertürk, 2016:82-93).

## **1.2. Markanın Özellikleri**

Markayı, bir satıcının ürün ya da hizmetlerini rakiplerinden ayıran, ürüne ve hizmete verilen isim, terim, işaret, sembol vs. olarak tanımlamıştık. Marka tanımının yanında marka özelliklerinin de bilinmesi, marka kavramının daha net anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Markada olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz: (Kotler, 1999; Cemalcılar, 1994:119).

- Markanın ismi kısa olmalı, aynı zamanda söylenişi kolay ve anlaşılır olmalı, kulağa hoş gelmelidir.
- Markanın adı, ürün ile uyumlu olmalıdır.
- Özel isim ve ulusal, idari, vb. genel isimlerin kullanımından kaçınılmalıdır.
- Markanın ismi çok yönlü olup yeni ürünlerle kolaylıkla uygulanabilmelidir.
- Yasalara uygun olup aldatıcı olmamalıdır.
- Diğer dillerde telaffuzu kolay olmalı ve kötü anlama gelmemelidir.
- Reklâm ve araçlarıyla kullanımı kolay olmalıdır.
- Dikkat çekici olmalıdır.
- Marka, malın özelliklerine ilişkin bilgi vermelidir.

## **1.3. Markanın Yararları**

Markanın kullanımının yararları kullanıcılar açısından çok önemli olup bu konu üç başlıkta ele alınacaktır. Bunlar; İşletmeler açısından yararları, araçlar açısından yararları ve tüketiciler açısından yararlarıdır.

### **1.3.1. İşletmeler Açısından Yararları**

Marka olmak ya da markalaşmak işletmeye birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir: (Bekmezci, Cop, 2005:2-3).

- Marka, mevcut bir ürüne talep yaratılmasında etkilidir.
- Marka aracılığıyla tüketicinin ürüne yani üreticiye olan bağlılığı artar.
- Diğer firmalara ait aynı ya da benzer ürünlerin piyasada bulunması halinde marka, ürünlerin ayrıştırılmasını ve işletmemenin bu yolla satış kaybını en aza indirmektedir.
- Marka haksız rekabetin oluşmasını önleyip işletmenin zarar etmesini engeller.

### **1.3.2. Aracılar Açısından Yararları**

Markanın üreticiye sağlamış olduğu yararların aynı zamanda aracı içinde geçerli olduğu söylenebilir. Aracıların malları markalamasının birtakım nedenleri bulunmaktadır. Bu firmalar özellikle büyük ölçekli perakendeciler, öncelikle pazarlama faaliyetlerini kontrol edebilmek için ürünlerini markalar. Bu sayede perakendeci işletmenin markasına bağlılık, perakendeciye üreticinin etkisinden kurtarmaktadır. Ayrıca üretici, malının reklamıyla uğraşmak istemediği takdirde, ürününü daha ucuza satmak isteyebilir bu da aracının ürünü daha uygun fiyatla alması anlamına gelmektedir. Özellikle atıl kapasite ile çalışan üretici firmalar için bu uygulama yararlıdır.

### **1.3.3. Tüketiciler Açısından Yararları**

Markanın tüketiciler açısından yararları şu şekildedir:

- Marka tüketici için kalite güvencesidir.
- Marka ürünün özelliklerini tanıtip tüketiciye güvence verir.
- Müşteri, satın aldığı ürünün satış garantisinin ürünü satın aldıktan sonra da devam edeceğini bilmektedir.

- Marka tüketicinin ürünü tanıması ve diğerlerinden ayırt edilebilmesi özelliği ile ürüne olan talebin devamlılığını sağlar (Ak, 2009:16).

Bu üç başlık dışında markanın ayrıca toplum açısından da faydası bulunmakta olup markanın toplum açısından faydalarını tüketiciyi koruması, fiyat istikrarı sağlaması ve ürünlerin kalitesinin gelişimine olumlu etki etmesi şeklinde özetlemek mümkündür.

#### **1.4. Marka Çeşitleri**

Günümüz küreselleşen dünyasında markaları çeşitli açıdan belirli gruplara ayırmak mümkündür. Örneğin markalar hedef kitleleri, kapsamı, işlevleri ve faaliyet alanları bakımından çok farklı türlere ayrılmaktadır. Bu durumda marka konusundaki ilk ayırım markanın yasal açıdan güvence altına alınması doğrultusunda yapılabilir.

1- 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında KHK'ye göre tescil edilecek marka çeşitleri; Ticaret, Hizmet, Garanti ve Ortak markalar olmak üzere 4 tanedir.

2- Marka yasal açıdan 4 farklı türe ayrılırken, reel piyasada çok sayıda farklı türü olduğu görülmektedir. Marka kavramını biçimlerine göre markalar (kelime, tasarım, biçim), sahiplerine göre markalar (garanti, münferit ve ortak) ile fonksiyonlarına göre markalar (ürün ve hizmet markaları) şeklinde gruplamak mümkündür (Sorularla Türk Marka Hukuku, İTO 1996:12-13).

Yukardaki gruplandırmaların yanı sıra markalar şu şekilde de farklı gruplara ayrılabilir. Kullanım durumlarına göre ticaret ve hizmet markaları, bilinirliklerine göre tanınmış marka, alelade marka, sahipliklerine göre ortak marka veya ferdi marka, garanti markası. Markada bulunan işarete göre sözcük, ses markası ve slogan marka gibi gruplandırmalar yapmak mümkündür (Karadenizli, 2008:13).

#### **1.5. Marka Yönetimi ve Kavramlar**

Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte her gün piyasaya yeni ürün ve hizmetler sunulmaktadır. Piyasada benzer nitelikte ürün ve hizmetler arttıkça marka ve marka yönetimi kavrama şirketlerin pazarda farklılaşmalarını sağlayan önemli bir olgu haline

gelmektedir. Pazar da lider konumunda bulunmak ve söz sahibi olmak hedefinde olan işletmeler için farklılaşmış ve diğer piyasalarla uyumlu bir şekilde oluşturulan marka stratejisi kritik bir öneme sahiptir.

Marka yönetimi; örgütün, vizyon ve misyonu çerçevesinde, ürün ve hizmetlerine, marka ruhu kazandırmak amacıyla mevcut imkan ve kaynaklar dahilinde, hedef pazarda markalarını konumlandırıp imaj ve kimlik oluşturma sürecidir (Özkale, Segin, Uray, Ülengin, 1995:24).

Marka yönetiminin iki temel faaliyeti kapsamaktadır. Bunlardan birincisi marka farkındalığının sağlanıp marka imajı oluşturulması ve markayı zaman ve diğer etkiler karşısında sağlam bir yapıya kavuşturmak. İkincisi ise markanın güçlü bir yapıya kavuşturulmasıdır. Güçlü markalar, işletmeye diğer markalara doğru genişleme imkanı vermesinden dolayı önemlidir (Uztuğ, 2003:52).

Marka yönetiminin önemi işletmeler açısından şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmeler, marka ismi ve kullandıkları sembol ile ürünlerinin taklit edilmesini önler.
- Firmaların ürünlerine belirli bir pazar payı sağlar.
- Tüketici zihninde olumlu izlenime sahip markalar, aynı firmanın diğer ürünlerine de olumlu yansıtacaktır.
- Pazarda güçlü marka imajı bulunan bir marka, piyasaya yeni bir ürün çıkarması durumunda, reklam ve tanıtım maliyetleri düşecektir.

Markanın oluşmasında ve piyasada tutunmasında yardımcı bazı kavramların oluşması gerekmektedir. Bu kavramları aşağıdaki şekilde inceleyebiliriz.

### **1.5.1. Marka Kimliği**

Günümüzde rekabetin artması ve değişen trendler, markaları farklılaşmaya yöneltmektedir. Bu noktada firmalar için marka kimliği ön plana çıkmaktadır. Marka

kimliği; markayı temsil edip müşteriye markanın vaadini sunar ve marka ile müşteri arasında ilişkinin kurulmasına yardımcı olur.

Marka kimliği, işletmelerin müşterilere sundukları tüm hizmetlerin toplamıdır. Diğer bir ifade ile marka kimliği, işletmelerin tüketicilerin gözünde nasıl algılandıklarıdır. Örneğin Burger King markası tüketicinin zihninde, hızlı ve pratik servis; BMW markası tasarım ve konfor kavramlarını çağrıştırabilir. Marka kimliğinin güçlü olması, işletmeye birçok yönden yararı bulunmaktadır. Bu yararları farklılaşmak, müşteriye satın alma duygusu oluşturma, müşteriye tutarlılık ve güven hissi şeklinde sıralamak mümkündür. Ayrıca güçlü bir marka kimliği, işletmeye pazarda daha iyi bir konumlandırma sağlamaktadır (Aaker, 1995:209).

İşletmeler marka kimliğini oluşturmak için birtakım araçları kullanması gerekmektedir. Bunlardan ilki sahip olunan sözcüktür. Markanın adı tüketicinin zihninde olumlu bir başka sözcüğü çağrıştırmalıdır. Örneğin Apple kalite, Mercedes- mühendislik gibi. Bir diğeri ise slogandır. Birçok şirket, kendi markasına, tekrarlanan bir sloganı eklemektedir. Bridgeston – Emniyet lastiği, Vestel – Dost teknoloji. Bir diğeri markanın tanınmasına yardım etmek için kullanılan renklerdir. Fantanın turuncu rengi kullanması, Pepsi'nin mavi rengi kullanması gibi. Semboller ve logolarda marka kimliği oluşturulmasında kullanılan araçlardır (Kotler, 2000:93-95).

Marka kimliği, markanın kurumsal vizyonunu, kültürünü, değerlerini ve konumlandırmayı da içermelidir. Aynı zamanda bu kimlik işletmenin kendi bünyesinde de uygulanmalı ve içselleştirilmelidir. Bu şekilde işletme pazarda daha iyi bir konumda olacaktır. Başarılı ve uzun ömürlü bir marka ve marka kimliğinin oluşturulması için bir takım pazarlama faaliyetleri dışında markanın piyasada iyi bir şekilde konumlandırılması gerekmektedir. Bir ürünün piyasada rakiplerine göre daha iyi bir konumda olmasının en önemli yolu ilgili ürünün markasının tüketici zihninde öncelikli konumda olmasından kaynaklanmaktadır.

### **1.5.2. Marka Konumlandırma**

Marka oluşturma sürecinde diğer önemli aşamalardan biriside, markanın tüketici üzerinde farklı bir algı oluşturması ve diğer markalardan farklı algılanmasının

sağlanmasıdır. Markanın var olması iyi bir konumlandırma faaliyeti ile tüketicinin zihninde yarattığı etkiye bağlıdır. Buda günümüz piyasa koşullarında konumlandırmanın önemini göstermektedir.

Konumlandırma, marka yönetimi sürecinde marka kimliği oluşturulup, müşteri ile marka arasında ilişki kurulduktan sonra gelmektedir. Konumlandırma aynı zamanda kimlik ve değer pazar uyumu olarak da değerlendirilebilir (Acker, 1996:203).

Konumlandırma, tüketicilerin markayı algılama şeklini etkilemeyi amaçlayan faaliyettir. Bu faaliyet pazarlama uzmanları aracılığıyla tüketicilerin zihinlerinde gerçekleştirilip tüketicinin markayı tanıyıp markayı nasıl görmesi gerektiği konusunda bir takım yöntemler geliştirmesi şeklindedir. Bu açıklamalardan sonra konumlandırma (Elitok, 2003:67):

- Stratejik bir faaliyettir.
- Sürdürülebilir rekabetçi bir avantaj sağlamayı hedefler.
- Tüketici algısını yönetme ile ilgilidir.
- Marka imajı, konumlandırma süreci sonucudur.
- Bugüne değil, geleceğe yönelik olarak yapılmaktadır.

Bu noktadan hareketle konumlandırmayı; ürün ya da işletmeyi, hedef pazarda rekabet koşulları, işletme imkanları bakımından en uygun yere konumlandırmada tüketicilerin algı, tutum ve ürün kullanma alışkanlıklarını belirlemeye ve etkilemeye yönelik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.

Konumlandırma aşamasında öncelikli olarak hedef pazarda tüketicilerin istek, ihtiyaç ve tercihleri dikkate alınarak marka konumlandırılması gerçekleştirilmelidir. Daha sonra bu markaları, tüketicilerin zihinlerine yerleştirilip, tüketicinin seçimi bu markalardan yana kullanması sağlanmalıdır. Bu sayede işletmeler, birçok açıdan iletişime maruz kalan tüketicilerin zihninde markaya yönelik tanıma, hatırlama, bilinirlik sağlamakta ve kendi markalarını piyasadaki rakip markalar arasından tercih edilebilir hale getirmektedirler (Kotler ve Armstrong, 2006:250). Başarılı bir konumlandırma stratejisi



ile marka piyasada diğer rakiplerine göre farklılaşmakta, marka ile firmanın strateji örtüşmekte ve marka pazarda farklılaşarak rekabetçi avantaj elde etmeye yönelmeye başlamaktadır.

### 1.5.3. Marka İsim Seçimi

Markayı ünitemizin başında kısaca “Bir ürünü rakiplerinden ayıran isim, terim, işaret, sembol ya da bunların tümüne verilen isim” olarak daha önceki konularda tanımlamıştık. Marka ismini ise sözcük, sözcük dizesi veya daha dar anlamda ele alacak olursak markanın söz ile söylenebilen kısmı şeklinde tanımlamak mümkündür. Tüketicilerin markanın isminden çıkarttıkları anlam ürün ve hizmetin başarısında çok büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla marka ismi, tüketicide kalite algısı ve bunun sonucunda tüketicinin satın alma isteğini etkilemekte ve markanın rekabet ettiği diğer ürünlerden ayrılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle ürün için doğru marka ismi seçimi işletmeler için hayati öneme sahiptir.

Günümüzde rekabet ve iletişim hemen hemen her alanda arttığı için marka ismi belirlemek zamanla daha zor bir karar haline gelmiştir. Eskiden hayatımızda yerel markalar daha az yer alırken günümüzde iletişim imkanlarının artması ve küreselleşmenin de etkisiyle çok sayıda marka bulunmakta ve bunun sonucu olarak marka ismi artık tek başına farklılaşmak için yeterli olmamaktadır (Ok, 2013:155).

Marka ismi tüketiciye ürün ve hizmetin kalitesi hakkında bilgi vermektedir. Sürekli aynı markayı tercih eden tüketici, her defasında aynı kaliteyi elde edeceğini bilmektedir. Ayrıca, marka ismi, müşterilerin ürün kalitesini ve güvenilirliğini tanımasını sağlamaktadır. Böylece, tüketici ürünleri rafta veya sunumda gördüğünde belirli bir kaliteyi veya güveni tanımaktadır. Marka isminin verdiği ipucu doğrultusunda tüketicilerin ürünlere ilişkin değerlendirmeleri, anında bellekten geri çağırılmaktadır. Bu da tüketicilere almak istedikleri ürün için zaman tasarrufu sağlamaktadır. Tüketicinin hafızasında sadece marka isminin olduğu durumda bile, bu ismin tüketicinin hangi ürünün tatmin edici olduğuna karar vermesine yardım ettiği görülmektedir. Böylece, marka tüketicinin ürün seçimini, tekrar satın almasını kolaylaştırmaktadır (Aydın, 2007: 24-26).

İşletmelerin uygun marka ismi oluşturmaları pazarlama stratejilerinin ilk adımıdır. Yüksek bilinirliği sahip marka isimleri, işletmelerin pazarlama giderlerini azaltır, reklam maliyetlerini azaltır, müşterin artmasına ve müşterilerin marka sadakatinin artmasına yardımcı olmaktadır. Marka isminde bulunması gereken birtakım özellikler vardır. Bunlar: (Aydınol,2010:15-16).

- Marka ismi kısa, sade ve telaffuzu kolay olmalıdır.
- Hatırlanması kolay olmalıdır. (Ören Bayan, Kale Kilit)
- Marka isminin yanında markanın sembolü de tüketiciye ürün hakkında bilgi vermelidir. (Apple Lacoste)
- Yabancı dilde olumsuz anlama gelmemelidir.
- Ambalaj ve etiketlere uyumlu olmalıdır.
- Tutundurma ve reklam faaliyetine uygun olmalıdır.
- Ayırt edici ve özgün olmalıdır. (Duracell)
- Uluslararası alanda uygulanabilirliğine dikkat edilmelidir. (Arçelik – Beko)

#### **1.5.4. Marka İmajı**

Günümüzde gittikçe artan rekabet ortamında, varlıklarını uzun süre devam ettirmek isteyen firmalar, pazardaki hedef kitle ile daha yakından ilişki kurmak ihtiyacı hissetmektedir. Aynı ürünü benzer fiyat, teknoloji ve kalite ile üreten firmalar, doğru pazarlama stratejileri ile rakiplerinden ayrılmaya çalışmaktadır. Firmalar tüketicilerine reklam, halkla ilişkiler, ürün yerleştirme vb. kanallarla ulaşıp tüketicilerin zihinlerinde marka imajını şekillendirmeye çalışmaktadır. Tüketiciler firmalar tarafından gelen bu mesajlar yoluyla zihinlerinde bir takım yargıya varmakta ve bunun sonucunda marka hakkında tutum ve davranış geliştirip satın alma kararı vermektedir. Firmalar ise bu yolla tüketicilerin zihninde marka imajını ve satın alma eğilimlerini etkileyebilmektedir.

Marka imajını “tüketicilerin zihinlerinde oluşan markaya yönelik genel kanı ve izlenimler bütünü” şeklinde tanımlanmak mümkündür. Marka imajı; hem markanın

fiyatı, kalitesi ve kullanılabilirliğini hem de tüketicilerin nasıl kişiler olduğuna dair fikir ve izlenimlerle, marka imajının çağrıştırdığı kişilik özelliklerini de içermektedir (Gülsoy, 1999:54). Güçlü marka imajı sayesinde işletmeler doyum seviyesine gelmiş pazarlarda, mal ve hizmetlerini diğer markalar arasından ön plana daha kolay çıkabilmektedir (Peltekoğlu, 2004:361).

Üç tür marka ve marka imajından söz etmek mümkündür.

**Özellikli markalar:** Ürünün hem fonksiyonel hem güvene sahip bir imajının olmasıdır. Örneğin, Mercedes yüksek kalite, lüks ve sağlamlık.

**Tutku markaları:** Aynı zamanda tüketicinin de imajını yansıtır. Tüketicinin arzu ettiği yaşam tarzına dair vaatler sunmaktadır. Örneğin Porsche marka araba.

**Deneysel markalar:** Çağrışımlara ve duygulara ait bir imajı yansıtmaktadır. Başarılı deneysel markalar tutkununda ilerisine giderek ürün ile tüketici arasındaki ilişkiyi yansıtır. Örneğin Harley Davidson motosikletleri, kullanıcıları için ulaşım aracının ötesinde çok daha farklı deneyimleri sunmasıdır.

Marka imajının aslında yukarıda da anlatıldığı gibi birçok tanımın ortak noktası olarak tüketicilerin algılamaları ve yorumları ile firmaların pazarlama faaliyetleri sonucu tüketicinin zihninde oluştuğu söylenebilir. Bu şekilde marka imajı ürünü satan firmanın ve o ürünü kullanan tüketicinin imajında oluşan bir bütün olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle marka imajı her bireyde farklılık gösterebilmektedir. Çünkü tüketicilerin belirli markalar için farklı çağrışımları bulunmaktadır. Kısacası marka imajını tüketicilerin duygu, düşünce ve izlenimleri olarak özetlemek mümkündür.

### **1.5.5. Marka Değeri**

Marka, ilk bölümde anlatıldığı üzere yüzyıllardan beri var olan bir kavram olmasına rağmen marka değeri 20. Yüzyılın sonlarına doğru şirket satın alma ve birleşmeler ile birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır. Marka değeri kavramını hem finansal hem de tüketici davranışlarına göre veya bunların ikisini birlikte kullanılarak da açıklamak mümkündür. Literatür taraması yapıldığında marka değeri kavramının çok farklı tanımlarına rağmen henüz bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir.

Marka değeri, markanın ürün ve hizmet kalitesi dâhil olmak üzere algılanış şekli, müşteri sadakati, memnuniyet ve markaya saygının toplamı olarak değerlendirilmektedir. Markanın değeri finansal ve ölçülebilir olmasının yanında marka adıyla ilişkilendirilen değerler toplamı olarak da değerlendirilmektedir (Aktuğlu, 2007:142). Marka değeri; “Tüketicinin ürün hakkında düşüncesidir.” şeklindeki tanımlama marka değerinin ilk ilkesi olarak görülmektedir (Blackstone, 1992:79). Diğer bir tanımlamaya göre ise; Bir işletmenin tüketicilere, ürün ve hizmetler vasıtasıyla sunduğu değerden oluşan ya da bu değere eklenen markayla ilgili bütün aktif ve varlıklar toplamıdır (Aaker, 2009:34).

Marka, ürün ya da hizmetin daha yüksek fiyatlarla satılmasına olanak sağlar. Aynı zamanda müşteri, aracı, satış noktası yönüyle sadakat ve bağlılığı artırır, daha nitelikli işgücü istihdamına olanak sağlar ve personel devir hızını düşürür. Firmaya duyulan güveni artırdığı için borçlanma maliyetlerini düşürür, şirketin piyasa değerini yükseltir. Aynı kategorideki ürün ve hizmetlerden ayrışma dolayısıyla rekabet avantajı sağlar. Marka değeri bir kredi garantisi olarak kullanılabilir. Marka değeri devletler içinde (marka ile ilgili alım-satım, lisanslama vb. işlemler sayesinde) vergi kazancı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir ve Öncül, 2016:207-208).

### **1.5.6. Marka Farkındalığı**

Marka farkındalığı, markanın tüketicinin zihninde meydana getirdiği etkiyi ifade etmektedir (Aaker, 1996:7). Aynı zamanda, tüketicinin zihninde oluşan markanın gücü şeklinde de düşünülebilir. (Alkibay, 2005:86). Diğer bir tanıma göre; tüketicinin belirli bir marka hakkında sahip olduğu olumlu veya olumsuz bilgiler toplamıdır.” (Valkenburg ve Buijen, 2005:461). Keller ise marka farkındalığının tüketici kararlarında üç avantaj sağlaması ile önemli rol oynadığını belirtmiştir. Bu avantajlar, düşünme, göz önüne alma ve seçim avantajları olarak sıralanmaktadır (Keller, 2003:26).

Marka farkındalığı, tüketicilerin belirli bir markayı nasıl ve ne şekilde hatırladığının birtakım yöntemler kullanılarak ölçmesiyle öğrenilmektedir. Bu yöntemleri bilinirlik, akla gelen ilk ve tek marka olmak şeklinde sıralamak mümkündür (Aaker, 1996:10, Alkibay, 2002:16).

Tüm bu açıklamalardan sonra marka farkındalığını en sade haliyle, müşterinin üründen ne kadar haberdar olduğu şeklinde tanımlamak mümkündür. Tüketicinin bir ürünü satın alması için öncelikle hedef pazardaki ürünlerin ve hizmetlerin farkında olması gerekmektedir. Tüketicinin marka farkındalığı yoksa, tüketicide marka tercihi ve satın alma arzusu oluşmamaktadır. Bu nedenle öncelikle tüketicide marka farkındalığı yaratılması gerekli olup marka farkındalığının yaratılmasındaki en önemli ve etkili iletişim aracı ise reklamdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise pazardaki hedef kitlenin iyi analiz edilip müşteriye verilmek istenen mesajın buna göre oluşturulup tüketicinin dikkatini ve ilgisini çekip müşteride satın alma arzusu uyandırmaktır. Özellikle rekabetin daha şiddetli olduğu pazarlarda pozitif marka farkındalığına sahip olmak çok önemlidir.

#### **1.5.7. Marka Sadakati**

Marka sadakati, tüketicin davranışını değiştirmeye yönelik uygulanan birtakım pazarlama yöntemleri ve diğer durumsal etkilere rağmen, tüketicinin aynı marka veya marka grubundan tekrar tekrar satın alma davranışı gösterdiği ve gelecekte de aynı marka veya hizmeti tekrar satın almak için tüketicinin taşıdığı kararlılık şeklinde tanımlanmak mümkündür (Oliver 1999:36).

Sadakat oluşumuna etki eden faktörler; tatmin olma, üstünlük marjı, devam eden alışkanlıklar, riskten kaçınma durumu, karar vermede kolaylık ve piyasa koşulları şeklinde sıralamak mümkündür (Walters ve Bergiel 1989:498).

Günümüzde marka sadakati işletmeler açısından çok büyük bir öneme sahiptir. Özellikle markalar için sadık müşteri karlı müşteri anlamını gelmektedir. Kendi marka ve ürünlere sadık müşteri kitlesi yaratan markalar hareketli piyasa koşullarında ve fiyat bazlı rekabette rakiplerine göre bir adım daha öne geçmektedir. Marka sadakati tanımı yukarda anlatılan ürünün tüketici tarafından tekrar tekrar satın alınması dışında günümüzde artık başka bir kimliğe bürünmüştür. Bu kimlik, tüketicin markaya duygusal olarak bağlanmasıdır. Bunun için denilebilir ki; güçlü bir markanın en belirgin özelliği kendisine sadık bir tüketici kitlesi oluşturmasıdır.

## **BÖLÜM 2: MÜŞTERİ İLİŞKİLER AÇISINDAN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ**

### **2.1. Müşteri Tanımı**

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüz küreselleşen dünyasında başarılı olmak isteyen işletmeler müşteri odaklı düşünce yapısını daha çok benimsemektedir. Toplam kalite yönetimi de müşteri ihtiyaçlarına yoğunlaşan bir anlayışı benimsemiş ve müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasını hedeflemektedir. Bu yaklaşımlar sonucu işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini öğrenip müşteri taleplerini karşılamaktadır.

Müşteri sunulan bir ürün ya da hizmeti satın alıp tüketen, kurum, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler, her ne kadar işletme bilançolarında bulunmasa da işletmelerin sahip olduğu en önemli varlıktır. Müşteri kavram olarak yalnızca ürün satın alanı değil, üretilen mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsar (Eroğlu, 2005:9).

Günümüzde artık müşteri tanımının da anlamı genişlemiştir. Müşteri sadece ödemeyi yapan kişi değildir. Kişi veya kuruluşlar tarafından sunulan ürün veya hizmetten yararlanan herkes müşteri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle internet kullanıcıları web sunucularının, hastalar hastanenin, yolcular taşıyıcı firmanın, mevduat sahipleri bankanın, borsa yatırımcıları halka açık anonim şirketin birer müşterisidir. Ayrıca müşteri tanımındaki bu genişleme yalnızca kavramsal anlamda genişleme ile sınırlı kalmamış yapılan işin niteliği açısından işletmelerin çalışanları da birer müşteri olarak nitelendirilmiştir.

Müşteri kavramı, hem ürün ve hizmet satın alan kişileri hem de işlemin çalışan ve yöneticilerini de kapsamaktadır. Bu noktadan hareketle ürün ve hizmet sunulan müşteriyi dış müşteri, çalışan ve yöneticileri ise iç müşteri olarak tanımlamak mümkündür. Müşteri kavramı ister iç müşteri isterse dış müşteri olsun artık tartışmanın merkezini oluşturmaktadır. Hangi iş yapılırsa yapılsın, yapılan işin amacı müşteridir (Barlow ve Moller,1998:10-11).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile iç ve dış müşteri kavramı literatürde yerini almış olup iki grupta incelenmiştir.

### **2.1.1. İç Müşteri**

TKY sisteminde müşteri kavramı, ürün ve hizmet sunulan müşterinin yanında işlemlerin kendi bünyelerindeki çalışanlarını ve yöneticilerini de kapsamakta olup iç müşteri işletmeler için yeni bir kavramı ifade etmektedir. Önceleri yalnızca üretim faktörü olarak görülen işletme çalışanları, artık günümüzde birçok alanda yaşanan gelişmeler sonucunda, işletmelerin kalite ve verimlilik sağlanması konusunda daha iyi sonuçlar almak için çalışanlarına yönelmesine neden olmuştur.

İç müşterileri tanım olarak işletme çalışanlarını kapsamaktadır. Süreç olarak incelendiğinde üretim ve tedarikçilerden başlayarak ürün ve sunulan hizmetin son kullanıcıya ulaşmaya devam eden süre içerisinde faaliyette bulunan tüm çalışan personel iç müşteri olarak isimlendirilir (Kalder, 2000:11). Yani işletmelerde Genel Müdürden en alt seviyede bir çalışana kadar bütün personel iç müşteri olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin tedarikçi ve müşterilerine yönelik ürün ve hizmetle ilgili projeler hazırlamadan önce kendi yapılarını incelemeleri gerekir. Bu noktadan hareketle işletmeler çalışanlarıyla ilişkilerini geliştirmeli, onları da birer müşteri olarak değerlendirmeli ve bu çerçevede çalışanlarına eğitim vermesi gerekmektedir. Çünkü iç müşteriler dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada bire bir etkileşim halindedir. Bu nedenle işletme, başarılı olmak için çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek zorundadır (Odabaşı, 2005:31).

İşletme içinde iyi bir sistem oluşturmak yönetiminin ilk ve en önemli görevidir. Bunun için öncelikle işletmede böyle bir yapı oluşturulması gerektiğinin farkına varması gerekir. İç müşterilerin beklentilerini belirlemek, onlarla iletişimde bulunup talep ve ihtiyaçlarının görüşülmesi daha sonraki aşamadır. En son aşama ise çalışan memnuniyetinin sürekli hale getirilmesidir (Barsky,1992:58).

### **2.1.2. Dış Müşteri**

Dış müşteri kavramı ise işletmenin üyesi veya çalışanı olmayan ancak işletmenin ürün veya hizmetlerinden haberdar olup bu ürün hizmeti satın alma ihtimali ve potansiyeli olan ve satın alanlar yani üretilen ürün ve hizmetten etkilenen kişilerdir (Juran, 1992: 8). Diğer bir ifade ile dış müşteri; işletmenin/iç müşterilerin ürettiği mal ve hizmetleri satın alıp tüketen ve fayda sağlayan kişidir.

Dış Müşteri, bir ürün ve hizmetin nasıl, ne şekilde, kim ve hangi araçlar tarafından yapıldığından çok, kendisini nasıl etkilediğine ve beklentilerini ne derecede karşıladığına dikkat etmektedir. Bu nedenle işletmelerin ana hedefi müşterilerin sadakat ve bağlılığını kazanmaktır. Günümüz dış müşterileri her zamankinden daha bilinçli ve daha seçicidirler. Bu noktada ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini belirleyen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında müşteri memnuniyetini en üst seviyeye getirmek ve kalıcı olmalarını sağlamak için tedbirler uygulamalı ve bunun için müşteri şikâyet, beklenti ve isteklerini sürekli dikkate alarak iyileştirme çalışmaları yapmalıdır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta; işletmeler, ürün ve hizmetin kalitesine daha çok önem vererek dış müşterilerinin mutlu olmasını sağlarken aynı zamanda çalışanlarında da aynı seviyede mutluluğu sağlamalıdır.

### **2.2. İç Müşteri Memnuiyeti**

Müşteri memnuniyeti genel anlamda ürün veya hizmetin kullanımından sonra müşteri tarafından sergilenen davranıştır (Solomon, 1996:346). Buradan hareketle müşteri memnuniyetini, müşterilerin isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması olarak tanımlamak mümkündür.

Birçok işletme müşteriye odaklanarak sadece dış müşteriye algılamakta ve iç müşteriye göz ardı etmektedir. Oysaki rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüzde, işletmelerin insan kaynağını en verimli şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların memnuniyet seviyelerini belirleme ve bu amaca yönelik iyileştirme çalışmaları önem arz etmektedir. İç müşteri memnuniyetine yönelik araştırmalar gün



geçtikçe akademisyenlerin ve işletmelerde üst düzeydeki yöneticilerin de ilgisini çekmektedir.

Kavramsal düzeyde bakıldığında, iç müşteri memnuniyeti çalışanların beklentileri ile mevcut durum arasında fark olarak ifade edilebilir (Halis, 1998:173). Diğer bir tanımlamaya göre iç müşteri memnuniyeti, çalışanın işini ve iş deneyimini memnun edici ya da olumlu değerlendirmesidir (Locke, 1976:1300). Bir başka iç müşteri tanımına göre, çalışana işinin sunduğu imkanların, çalışan tarafından ne kadar olumlu olarak algılandığıdır (Yeygel ve Eğinli, 2010:26).

İç müşteri memnuniyeti, çalışanların verimliliklerinin artması için oldukça önemlidir. Çalışan memnuniyetinin artması aynı zamanda dış müşteri memnuniyetinin de artmasını sağlar. İşletmelerin öncelikle üzerinde durması gereken konulardan biri, işletme ile bütünleşen çalışanların mutlu olmasıdır (Pekmezci. T, Demireli. C, Batman. G, 2008:4). Çalışan memnuniyetini sağlamak, iyi bir ücretin yanında iyi bir kariyer olanağı ile mümkün olmaktadır. Bu sayede nitelikli çalışanlar elde tutularak işletmenin personel devir oranını düşürüp verimlilikle birlikte mal ve hizmetlerin kalitesinde artış sağlanacaktır. Azalan maliyetler, artan verimlilik ve yükselen kalite ise karlılığın artmasını sağlayacak ve bu gelişme çalışanlara daha yüksek ücret ödeme imkanı yaratacaktır (Bagdoniene ve Jakstaite,2006:22).

İşletmelerin iç müşterilerden beklentileri olduğu gibi iç müşterilerin de işletmelerden birtakım beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar, emeklerinin karşılığını almak, takdir edilmek, saygı görmek, yaptıkları işi her yönüyle daha iyi öğrenmek için eğitim olanakların sağlanması, işletmede kararlara katılmak, yaratıcı düşüncelerinin teşvik edilmesi, fikirlerine değer verilmesi ve yetenekli yöneticilerle çalışmak gibi istekleri bulunmaktadır (Top, 2009:249-251).

Çalışanlar, yaptıkları işlerin, işletme için önemli ve gerekli olduğunu inandıklarında işe olan bağlılıkları artmakta, iş süreçleri zenginleşmekte ve bu sebeple çalışanlar işe katılmak için yoğun gayret sarf etmektedirler (Deming, 1996:68). Fakat tam tersi bir durumda yani çalışanların iş ortamları ile tatminsizliklerinin artması durumunda; başta işe devamsızlıkta artış olmak üzere stres, tükenmişlik hissi, kalp hastalıkları, kronik

yorgunluk gibi pek çok fizyolojik sorunların arttığı gözlemlenmiştir (Erdoğan, 1991: 89-90).

İç ve dış müşterilerinin tanımlanıp işletme için önemlerinin açıklanmasının ardından, iç müşterilerin dış müşterilere etkilerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Karadeniz, 2014:6).

- İç müşteri çalışmakta olduğu koşulların aynası olma özelliği ile dış müşteriye etkiler.
- İç müşteri, çalışmakta olduğu işletme için reklamdır; çevredekiler için bilgi alınabilecek güvenilir kaynak olmasından dolayı dış müşterileri etkilemektedir.
- İç müşteri pozitif güdülenmesi halinde gelirlerin artması sağlanır; iç müşterinin sergilediği olumlu tavır dış müşterinin satın alma davranışını etkilemektedir. Bu sayede daha fazla ürün ya da hizmetin satışı sağlanabilir.
- İç müşterini olumsuz güdülenmesi halinde ise işletmeye zararlı olabilmektedir. Çünkü ürün ya da hizmetin dış müşteriye olumsuz sunumu, dış müşterinin satın alma tercihini değiştirmesine, müşterinin kaybedilmesi ve işletme imajına olumsuz etkilemesine sebep olmaktadır.
- İç müşterileri memnuniyetini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada iç müşteri memnuniyeti için iletişim sistemi, iş tatmini, motivasyon, ücret ve ödüllendirme, takım çalışması, çalışma ortamı ve ergonomi ile stres yönetimi konuları genel hatlarıyla incelenecektir.

### **2.3. İletişim Sistemi**

Günümüzde iletişim teknolojilerindeki gelişim kedisini kurum içi iletişimde de göstermiştir. E-Posta, sosyal medya, web sayfaları, anlık mesajlaşma programları, usenet ve intranet gibi internet tabanlı programlar kurum içi iletişimin yeni formunu meydana getirmektedir. Bu yeni forma adapte olup etkili bir iletişim sisteminin bulunduğu işletmelerde iç müşteriler beklentilerini daha iyi ifade etmektedir. Kendini

ifade edeceği ortamı bulan ve anlaşıldığını hisseden iç müşteriler ise yanlış anlaşılmalara neden olmadan çalışmalarını etkin ve rahat bir şekilde yürütebilmektedir.

İletişim, günümüzde işletmelerin üzerinde önemle durduğu konulardan biridir. İletişim, kişiler arasında anlaşabilmeyi sağlayan en etkili araçtır. İletişim geniş anlamda, bilgi ile anlamanın arasındaki manalı etkileşim sağlama çabası olarak, dar anlamda ise yöneticiler ile çalışan arasında, yönetici ve çalışanla örgüt dışındaki unsurlar arasında anlaşmayı sağlamak amacıyla duygu, düşünce, bilgi, davranış ve tutumların iletilmesi çabası olarak tanımlamak mümkündür (Ardıç 1998:20).

Başarılı bir yöneticinin en önemli özelliği çalışanları ile iyi bir iletişim kurmasıdır. İnsanları motive etme, onları yönlendirme ve onlara sorumluluk verme, sorun çözme ve bilgi toplama becerilerinin hepsi iletişim kurma yeteneği ile doğrudan bağlantılıdır. İletişim işletmelerde yöneticilerin doğru kararları almalarına yardımcı olmaktadır. Örgütteki güçlü iletişim aynı zamanda iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında da önemli rol oynamaktadır. Etkili iletişim çalışanların performanslarını ve işe devam etme durumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda başarılı bir iletişim sisteminin bulunduğu işletmede verimlilik artışına yol açıp örgütün hız ve etkinliğini artırır. İşletmelerdeki iletişim sisteminin çalışanlar üzerinde büyük önemi vardır. Her çalışan söylemek istediği şeyleri üstlerine iletebilme hakkına sahip olmalı ve üst yönetim tarafından da çalışanlara yaptıkları iş hakkında gerekli bilgi verilmelidir. Özellikle takım çalışmalarında karşılıklı iletişim büyük öneme sahiptir (Yılmaz, 2004:6-37).

#### **2.4. İş Tatmini**

İşletmeler hayatta kalabilmek, başarılı olmak ve rekabet edebilmek için işletmenin en değerli kaynağı olan insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İşletmeler bunu ancak tatmin düzeyi yüksek çalışanlar ile gerçekleştirebilir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarının tatmin düzeylerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır.

İş tatmini kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır.

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın işine karşı tepkisinin olumlu olması durumunda iş tatmini, olumsuz olması durumunda ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Vroom,1967:99). Diğer bir tanımlamaya göre iş tatmini, çalışanın iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu, işi hakkında memnuniyet veya olumlu duygusal ifade iş tatmini olarak tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin,2003:14).

Yukardaki açıklamalardan da görüldüğü gibi iş tatmini kavramı şimdiye kadar çok farklı şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen genel kabul görmüş bir tanım üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Kısaca iş tatmini, iç müşterilerin yani çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanın işine karşı vermiş olduğu reaksiyon ve genel tutumdur. Günümüz modern toplumunda iş yaşamı, insan yaşamının büyük bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle iş tatmini insanların yaşamı ve mutluluğu için çok önemli rol oynamaktadır.

Çalışanların iş tatmin seviyelerini etkileyen birçok faktör olsa da genel çerçevede bireysel ve örgütsel (iş ortamına bağlı) faktörler şeklinde iki grupta toplanmaktadır.

Bireysel faktörler, bireylerin farklı seviyede doyum sağlamasına neden olmaktadır. Bu faktörler kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni hali, eğitim seviyesi, mesleki pozisyonu, tecrübesi, kişiliği ve zekâsıdır. Bireysel faktörler dışında kişinin tatmin seviyesini etkileyen örgütsel faktörle ise; işin niteliği, yönetim ve denetim tarzı, örgüt içi iletişim, ücret seviyesi, kariyer olanağı, diğer çalışanlarla rekabet, çalışma ortamı olarak sıralanabilir (Akıncı, 2002:6).



**Şekil 1. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi**

**Kaynak:** Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4). S. 6.

İş tatmini yüksek personeller, çalıştıkları kurumu benimseyerek kurum amaçlarını kendi amaçların üstünde tutacaklar ve kurumun başarısını kendi başarıları gibi değerlendireceklerdir. Bu etkileşimi sağlayan işletmeler daha başarılı olurken, aynı zamanda çalışanlarında yaşadığı iş tatmini, çalışanları kendi hedeflerine ulaşabilmek için daha umutlandıracaktır (Yenihan, 2014:170). İş tatmin yüksek olmayan bir çalışanın ise işine karşı düşünceleri olumsuz olacaktır. Bunun sonucunda çalışanın işine karşı olumsuz davranışlar sergilemesi işletmenin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Yılmaz, 2004:44).

## 2.5. Motivasyon

İnsan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından olan motivasyon, karmaşık kavramlardan biri olmakla beraber açıklanması ve analiz edilmesi zor bir konudur. İşletmelerde kullanımına şekline bağlı olarak yararlı veya zararlı olabilir. Toplam kalite yönetimi açısından bakıldığında çalışanları motive etme, bilgi ve beceri düzeylerini artırma, yönlendirme ve rotasyon gibi çalışan personelini geliştiren ve ön planda tutan sistemler mevcuttur. Bugüne kadar insanların nasıl motive olduklarına dair birçok araştırma yapılmış ve her insanın farklı özellikleri bulunduğundan sadece bir teori ile

insanı motive eden unsurların açıklanamayacağı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla çok sayıda farklı motivasyon teorileri oluşmuştur.

Bu bölümde motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olmak üzere ikiye başlıkta incelenecektir. Kapsam kuramları iş tatmini ile daha çok ilgilenirken, süreç kuramları daha çok beklenti ve amaca yöneliktir.

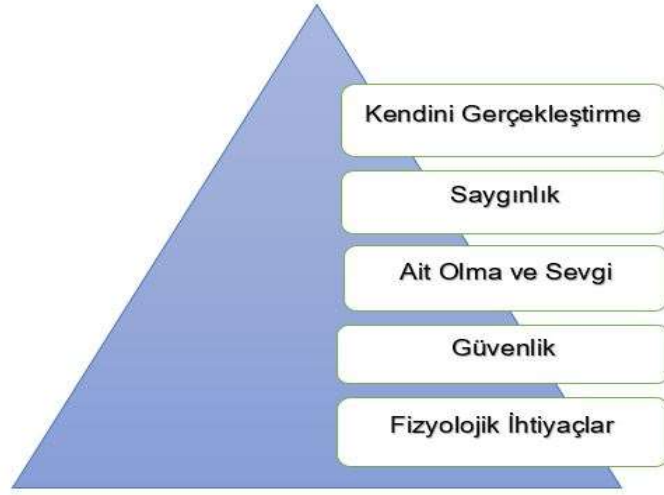
### **2.5.1. Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramlarının amacı, bireyin içinde bulunan ve davranışlarını şekillendiren, motivasyonla ilgili faktörleri açıklamaktır. Bu teoriler, esas itibarıyla bireyin ihtiyaçları üzerinde durmaktadırlar. İhtiyaçlar, bireyin azaltmaya veya gidermeye çalıştığı fiziksel veya ruhsal eksikliklerdir. Kapsam kuramları, çalışanların motivasyonunun sağlanmasına en önemli şeyin, çalışanların ihtiyaçlarına olumlu cevap veren bir iş ortamının olduğunu savunur. Bu sayede, yöneticilerin çalışanları daha iyi yönetebileceği ve onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebileceği varsayılmaktadır (Semerci, 2005:10-11).

Kapsam teorileri çerçevesinde birçok kuram olmasına karşın bu bölümde başlıca kuramlardan olan Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg Çift Etmen Kuramı hakkında bahsedilecektir.

#### **2.5.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Kapsam kurallarından ilki 1954 yılında Abraham Maslow tarafından ortaya koyulan ihtiyaçlar Hiyerarşisidir. Maslow insanın içinde onu kendini gerçekleştirmeye, kendi özüne ulaşmaya iten bir dürtün olduğunu ve bu dürtü aynı zamanda giderilmesi gereken bir ihtiyaç olduğunu söylemektedir. Kişinin bu ihtiyacını gerçekleştirmesi için çeşitli ihtiyaç basamaklarını çıkması, öncelikle başka ihtiyaçlarını karşılayarak bu son noktaya ulaşması gerekmektedir (Başaran, 2000: 84). Bu noktadan hareketle Maslow ihtiyaçlar dizisi oluşturmuştur. Maslow'un bu İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre insan ihtiyaçları bir piramit şeklinde incelenebilir. Piramidin en üstünde kendini gerçekleştirme en altında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Aşağıdaki şekil Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini göstermektedir.



**Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

**Kaynak:** Kula, S. & Çakar, B. (2015) Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), S. 194.

Maslow'un teorisinden yola çıkarak insanları günümüz toplumunda çalışmaya iten nedenleri kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür. İnsanlar yaşamlarını devam ettirmek için çalışırlar. Bunun için insanların öncelikle yeme, içme, giyime ve barınma gibi temel gereksinimlerinin giderilmesi gerekmektedir. Bireyin fizyolojik ihtiyacı yeterli düzeyde karşılandıktan sonra birey artık güvenlik gereksinimi (korunma, geleceğini güvence altına alma) gidermek için çalışmaya yönelecektir. Bu iki temel gereksinim karşılandıktan sonra bireyin bir sonraki gereksinimi ait olma ve sevgi ihtiyacı (sevmek, sevilme, bir gruba dahil olmak, arkadaşlık gibi) ve saygı görme yönünde olacaktır. Birey son basamakta artık ekonomik ve sosyal güvencesini sağlayıp kendi yetenek ve potansiyelinin tam olarak farkında olup bunları uygulamak ve kullanmak isteyecektir.

#### **2.5.1.2. Herzberg Çift Etmen Kuramı**

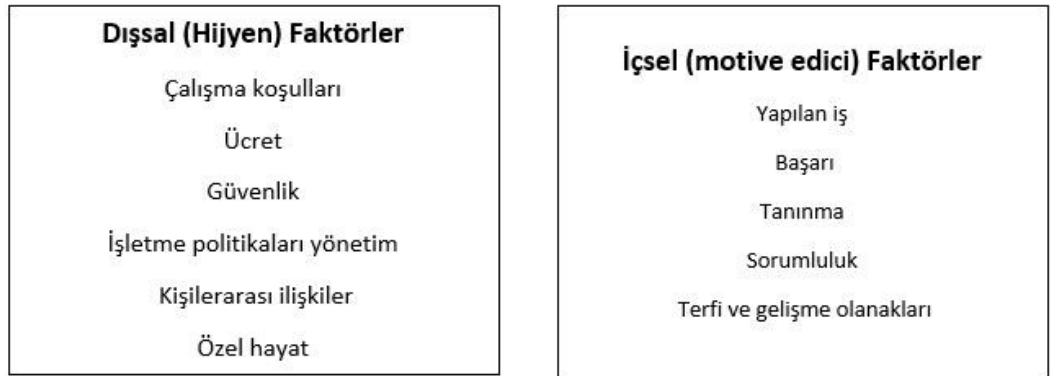
Motivasyon kuramının gelişimine önemli ölçüde katkı sağlayan bir diğer bilim insanı Frederic Herzberg'dir. Herzbergte tıpkı Maslow gibi motivasyonun özünde yine gereksinimlerin varlığını savunmuştur.

Frederick Herzberg ve meslektaşları 1959 yılında yaklaşık 200 mühendis ve muhasebecinin katılımıyla iş tatminine yol açan etmenleri bulmak için bir araştırma

gerçekleştirmiştir. Katılımcılardan işlerinde onları mutlu ve mutsuz yapan etkenleri düşünmeleri ve bu duygulara yol açan durumları anlatmaları istenmiştir. Herzberg, bu araştırmanın sonunda beklediğinden farklı sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmada belirli koşulların eksikliğinde çalışanların doyumsuzluğunu keşfetmiştir. Ancak bu şartların olmasının da motive edici ve doyum sağlayıcı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle Herzberg, iş tatminini etkileyen etmenleri hijyen ve güdüleyici olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Gök, 2010:21).

İçsel (motive edici) faktörler: kişilere ekstra doyum sağlayan, başarı olma, tanınma, sorumluluk alma, terfi imkanları gibi etkenlerdir (Onaran, 1981:46.). Birey bu motive edici faktörler ile kendi kendini motive edip ve doyumuna ulaşmaktadır. Diğer bir görüşe göre “Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığından, içsel faktörler olumlu ve yapıcı eyleme dönüşmektedir” (Murat ve Çevik, 2008:1).

Dışsal (hijyen) faktörler: Şirket politikası ve yönetimi, çalışma şartları, iş güvenliği, ücret imkanları, özel hayat, kurumdaki alt-üst arasındaki ilişkiler, kişiler arası ilişkiler vb. etkenlerdir. Hijyen faktörler sağlanması durumunda bireylerde iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri motive edip çalışmaya yöneltmektedir (Eren, 1996:423).



**Şekil 3. Herzberg Çift Etmen Kuramı**

**Kaynak:** Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. S. 423.

### 2.5.2. Süreç Kuramları

Yukarıda incelediğimiz kapsam teorilerin den Maslow İhtiyaçlar ve Herzberg Çift Etmen teorilerinde daha çok insanın içten gelen ihtiyaçlarına dayalı kapsam olarak



adlandırılan teoriler incelendi. Bu bölümde ise dış kaynaklı, kişilerin hangi amaçlar için nasıl motive olduklarıyla ilgili süreç olarak tanımlanan teoriler incelenecektir. Süreç Kuramı çerçevesinde Vroom Beklenti Kuramı ve Adams Eşitlik Kuramı incelenecektir.

Süreç kuramları, davranış üzerinde durup davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendirildiğini ve nasıl sürdürüldüğünü açıklamaya çalışırlar. Bu kuramlar, davranışların nedeni olan belirli psikolojik süreçlere odaklanırlar ve özellikle, kişilerin davranışlarıyla ilişkili karar alma sisteminin işleyişini ele alırlar (Semerci, 2005: 22).

### **2.5.2.1. Vroom Beklenti Kuramı**

Bu teoriye göre bireyler çalışma hayatlarında içerisinde buldukları ortamlarda bilinçli tercihler yapmaktadır. Bu kuramda istegın şiddeti, beklenti ve araçsallık en temel kavramlardır. İstek şiddeti ödölü elde etmedeki arzuyu, beklenti algılanmakta olan olasılığı ve araçsallık gösterilen çaba ile elde edilen başarı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Özen, 2015: 56-57).

Vroom'a göre ulaşılmak istenen sonuçlar birincil ve ikincil sonuçlar olmak üzere iki grupta toplanabilir. Örgüt içerisinde gösterilen performans ile ilgili sonuçlar birincil sonuçları oluştururken bireylerin hedefledikleri ve kendileri ile ilgili olan sonuçlar ise ikincil sonuçları oluşturmaktadır. Aslında birincil sonuçlar ikincil sonuçlara ulaşmak noktasında kullanılan basamak konumundadır (Soykenar, 2008: 18). Birincil olanlar işin kendi hedefidir. Buna örnek olarak satışların artması gösterilebilir. İkincil sonuçlarda birincil sonuçlardan çıkmaktadır. Satışlar arttığı için şirket geliri artar ve buna bağlı olarak ta çalışanın ücretinin artması ya da şirket içinde yükselmesi çalışanın elde ettiği sonuçtur.

Bu kuramda değerlilik, yararlılık ve beklenti kavramları öne çıkmaktadır. Değerlilik; alınacak ödüllerin ve sonuçların kişi için anlamıdır, yani kişinin sonuç için değerli olup olmadığı şeklinde biçtiği değerdir. Yararlılık; kişi, bireysel sonuç almak için örgütün koymuş olduğu hedeflere ulaşmanın yararına ve gerekliliğine inanması durumunda, örgüt hedefi kişi için önem kazanmaktadır. Örneğin, istenilen terfi ve kariyer hedefine ulaşmak için kişi yüksek bir performans sergilemeye güdülenebilir. Burada yüksek performans örgütün hedefi iken aynı zamanda kişinin terfi etmesi için de bir araçtır.

Beklenti; örgütsel hedefler ile sarf edilen çaba arasındaki ilişkidir (Küçüközkan, 2015: 106).

#### **2.5.2.2. Adams Eşitlik Kuramı**

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı da adaletli olma konusu üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre eşitlik, bir çalışanın girdi ile çıktığı karşılaştırmasının sonucudur. Girdiler; eğitim, tecrübe, emek, bilgi iken çıktılar ücret, unvan, konum ve sosyal ilişkilerdir. Çalışanlar gösterdikleri çaba ve emek ile elde ettikleri kazanımı karşılaştıracaklardır. Çalışanın iş yükü ile elde ettiği gelir arasında bir uyum bulunmalıdır. Bu durumda çalışan verdiği girdiler ile işletmeden aldığı çıktıları aynı değerde bulduğunda eşitlik hissedecektir. İş yükünün fazla olmasına yani girdilerin çok olmasına rağmen elde edilen gelirin yani çıktının az olması durumunda çalışanın performansında düşüş yaşanacak ve sonuç olarak örgütün verimliliği bu durumdan olumsuz bir biçimde etkilenecektir. Benzer bir biçimde, iş yükünün az elde edilen kazanımların ise fazla olması durumunda da eşitsizlik ortaya çıkmakta ve çalışanlar tembelliğe itilmektedir (Soykenar, 2008: 22).

Kurama göre eşitsizlik sonucu altı tür davranış şekli ortaya çıkar (Mullins, 2001: 242 - 243):

- Girdilerde değişiklik: örneğin devamsızlık
- Çıktılarda değişiklik: ücreti arttırmaya çalışma
- Girdi ve çıktıların yorumlanmasına ilişkin çarpıtma: kıyaslama yapılan bir kişinin gerçekten yüksek başarı gösterip göstermediğine bakma
- Alanı terk etme: başka bir işletmeye ya da başka bir birime geçme
- Başkalarını etkilemeye çalışma: kıyaslama yapılanların olumsuz davranmasını veya alanı terk etmelerini sağlamaya çalışma
- Kıyaslamada değişiklik: başka bir kıyaslama konusu bulma

## 2.6. Ücret ve Ödüllendirme

Ücret hem işletmeler hem de çalışanlar için en önemli konuların başında gelmektedir. İşletmeler açısından maliyet unsuru olan ücret çalışanlar için bir memnuniyet aracı olmaktadır. Ücret aynı zaman da işletmeler için önemli insan kaynakları uygulamalarının başında gelmektedir.

Ücret, iç müşterilerin yaptığı çalışmaların karşılığı olarak elde ettiği maddi değer veya değerler bütünüdür. Diğer bir ifade ile ücret, çalışanların kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayarak belirli bir yaşam düzeyi sunan ekonomik bir araç olarak tanımlanmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 285). Ücret, çalışanın motivasyonu bakımından oldukça önemli olmasına rağmen çalışan memnuniyeti bakımından tek başına yeterli olmamaktadır. İyi bir ücretin yanında çalışanın diğer ihtiyaçların giderilmesi de önem arz etmektedir. Çalışan için ücret, kendisi ve ailesi için bir güvence ve hayat standardını belirleyici önemli bir unsur olurken işletmeler için daha çok maliyet unsuru olmaktadır. Ayrıca ücret, toplumdaki sosyal adalet olgusunun ortaya çıkma oranını belirleyen bir faktördür (Ardıç 1998:96).

Ücret, çalışanın işletmeye bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Yapılan işin karşılığında alınan ücret, çalışanın tatmin düzeyini etkilemektedir. Ücretin beklenenden düşük olması çalışanın işletmeye ve işe karşı ilgisini, performansını ve motivasyonunu olumsuz etkileyeceği gibi ücretin beklenen seviyede olması ise çalışanda doyum ve bağlılık sağlamaktadır. Ücret ile çalışanın işten ayrılma düşüncesi arasında doğru orantı bulunmaktadır. Çalışanların işletmenin ücret politikasını dengeli ve adil bulması, işletmeye olan bağlılığı artıracaktır (Sayar 2015:50).

Ücretin yanında ödüllendirme de günümüz insan kaynakları politikalarının önemli ve etkin araçlarından biridir. Bunun için başarılı olmak isteyen işletmeler adil, objektif kriterlere dayalı, çalışanın kişisel ihtiyaçlarını ve bireysel farklılıklarını da dikkate alan bir ödüllendirme sistemi geliştirmeleri gerekmektedir. Vroom'un beklenti kuramında da bahsedildiği üzere personelin işindeki başarısı önemli ölçüde beklentisine dayanmaktadır. Bu nedenle ödüllendirme çalışanların motivasyonunu artırmak ve işleminin amaçlarına ulaşmak için en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Ödül çalışanların olumlu davranışlarını pekiştirmesini sağlayan bir araç olarak kullanılmaktadır. Çalışana verilen ödülün niteliği de önemlidir. Ödülün çalışan için motive edici olması, onun için bir anlam ifade etmesine bağlıdır. Ödüllendirmedeki amaç doğru davranışın takdir edilmesi ve bu tür davranış ve çabaların teşvik edilmesidir. Aynı zamanda nitelikli çalışana işletmede tutmak, tatmin etmek ve motive ederek çalışan performansını artırmaktır. Ödüllendirme maddi ve manevi unsurlarla olabilir. Maddi ödüller ücret artışı, prim, ikramiye, izin vb. olurken manevi ödüller ise sözlü takdir etme, terfi ve sosyal kolaylıklar olarak sayılabilir (Dürnev: 60-62).

Bob Nelson tarafından yazılan "Çalışanları Ödüllendirmenin 1001 Yolu" adlı kitapta ödüllendirme konusunda birçok değişik yöntemler ve bu yöntemlerin uygulaması örneklerle verilmektedir. Bob Nelsona göre en etkili takdir yöntemlerinden birçoğunun hiçbir maliyeti yoktur. Örneğin doğru kişiden doğru zamanda samimi bir teşekkür duymak, bir çalışan için birçok ödülde daha değerli olabilmektedir. Ayrıca bir yorumda bulunurken insanlara isimleri ile hitap etmek, takdirin etkisini daha da artırabilir (Nelson, 1999:35).

İyi bir ödül sistemi şu şekilde sıralanabilir (Çam, 2011:92-93):

- İşletme politikalarını desteklemelidir.
- Diğer İK yöntemleriyle uyumlu olmalıdır.
- İşletmenin değer, misyon ve vizyonları ile uyumlu olmalıdır.
- İyi bir felsefe üzerine oturtulmalıdır.
- İşletme içi iletişimi desteklemelidir.

## **2.7. Takım Çalışması**

Gittikçe artan rekabet, kar marjlarındaki düşüş, mal ve hizmet piyasasının küreselleşmesi, yeni teknolojinin hızla gelişip yayılması, müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve piyasa şartlarının günden güne daha da zorlaşması işletmelerin çalışma şekillerinin değişmesine neden olmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar, demografik ve

sosyoekonomik çevrede yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak örgütlerde bireysel çalışmalardan çok farklı amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan takımların daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle günümüzde yönetimler takım çalışmalarına gittikçe daha yoğun bir şekilde yer vermektedir.

Literatürde takım çalışmasının birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Takım çalışmasının belli başlı tanımları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Takım çalışması; çalışanların belirli bir amaç doğrultusunda sürekli olarak birlikte çalışmaları, belirli amaçları benimseyip iş birliği içerisinde performanslarını en üst seviyeye çıkarma çabalarına takım çalışması denir (Kocabaş ve Gökbaş, 2003:8).

Takım çalışması diğer bir ifadeye göre; işletme görevlerine sorumluluk ve coşkuyla katılıp sürekli iletişim halinde olan çalışanların oluşturduğu, küçük bir iş birliği grubu şeklinde tanımlamak mümkündür (Toprak, 2006:65).

Takım çalışması bu tanımlardan yola çıkarak kısaca şu şekilde tanımlanabilir: Örgüt içinde verimliliği artırıp belirlenmiş hedeflere ulaşmak için sürekli iletişim halinde olan, ortak amaçları paylaşan çalışanlar ile yöneticilerin süreklilik arz edecek şekilde birlikte çalışmasıdır.

Günümüzde işletmeler, bireysel çalışmaların yanında işletme içinde farklı amaçları gerçekleştirmek üzere takım çalışmalarına gittikçe daha fazla yer vermektedirler (Özler, 2008: 218).

Esnek yapıları sonucu daha verimli olan takımlar, örgütlerde performansın en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanları motive etmek, yetenek ve becerilerini artırmak ve performanslarını yükseltmek için takım çalışmalarına önem verilmesi zorunluluk arz etmektedir (Küçük, 2008: 173). Takımlar, aynı zamanda tüm örgütte çalışanlar arasında birlikte hareket etme duygusunu geliştiren araçlardır.

Yöneticiler takım çalışmasına gitmeden önce bu çalışmadan sağlayacakları fayda ve olumsuzlukları iyi değerlendirmelidir. Takımlar örgüt içinde iletişimi, motivasyon düzeyini, enerjiyi, üyeler arası dayanışma, yardımlaşma ve bilgi paylaşımını ile tüm

bunların sonucu verimi artırırken zaman zaman motivasyonu ve başarıyı azalttıkları da görülmektedir (Eren, 2007: 476).

## **2.8. Çalışma Koşulları**

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Herzberg ise Çift Etmen Kuramında çalışma koşullarının ne kadar önemli olduğundan ve aynı zamanda çalışma koşullarının önemli bir ihtiyaç türü olduğundan bahsetmektedirler. Maslow bunun bireyin kendini güvende hissetmesi için gerekli olduğunun altını çizerken Herzberg ise bunu teorisinde hijyenik faktörlerde açıklamıştır.

Çalışma koşulu kavramı dar anlamda, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işin kapsamı ve bunun karşılığı olarak işverenin ödemekle yükümlü olduğu ücret çalışma koşulları arasında yer almaktadır. Ancak çalışma koşulu kavramı geniş anlamıyla ele alındığında temel koşullara ek olarak işin ifa edileceği yer, zaman, çalışma saatleri, yıllık ücretli izin hakları gibi işin görülmesi sürecine ilişkin hususlar da çalışma koşullarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda doğrudan işin ifasıyla ilgili olmamasına rağmen çalışanın o işyerinde çalışmasından dolayı tabi olduğu koşullar; ısınma, havalandırma sistemleri, güvenlik, işyerine giriş çıkış kuralları gibi hususlar da çalışma koşulları kapsamında değerlendirilmektedir (Yalçın, 2007:4).

İnsanlar iş hayatlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdikleri dikkate alındığında çalışma koşullarının iyi olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer faktörler eşit kabul edildiğinde, çalışma şartları kötü olan çalışanlar, iyi şartlarda çalışanlara göre daha az tatmin olmakta ve kendilerini daha mutsuz hissetmektedir. Çalışma koşullarının kötü olması çalışanlarda hoşnutsuzluk, stres ve yorgunluğa neden olmakta bunun sonucu olarak ise iş kazalarında artış meydana gelmektedir. Bu nedenle bir işletme öncelikle sağlam bir yapıda olup daha sonra çevre ile uyum sağlamalıdır. Burada sağlam yapı; uygun çalışma ortamı makine ve aletler, etkili, verimli ve uyum içerisinde çalışanlar ile bunlar arasında iyi bir iletişim kurabilen yönetim olarak düşünülebilir. Çalışma şartlarının iyileştirilip daha iyi tesisler sağlanması ve daha iyi imkanlar yolu ile çalışanlardaki memnuniyetsizlik kaynakları ortadan kaldırılabilir. Ancak unutulmaması

gereken bir nokta bu kaynakların çalışanlara göre önem derecelerinin ve niteliklerinin farklılık gösterdiğidir (Şimşek, 2005:64).

Çalışma koşulları, kavram ve içerik olarak açıkça belirlenip bugün Türkiye ve Türkiye'nin taraf olduğu Uluslararası Anlaşmalar ile yasal sınırlar dahilinde güvence altına alınmıştır. Ayrıca uluslararası bir çalışma mevzuatı oluşturulup bu mevzuatı uygulayıp denetleyecek bir kuruluşun gerekliliği sonucu 1919 yılında İLO (Uluslararası Çalışma Örgütü) kurulmuştur.

## 2.9. Stres

Stres, günümüzde hem çalışma hayatında hem de sosyal hayatta önemli hastalık ve sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İç müşterilerin rahat ve huzurlu bir çalışma hayatına sahip olmaları için yaşadıkları stresi, azaltmak ve stresin negatif etkilerini ortadan kaldırmak işletmelerin görevlerindedir. Çünkü iç müşterilerin sağlığı ile işletmenin sağlığı arasında doğru orantı bulunmaktadır. Stresin hem çalışana hem de işletmeye olumsuz etkileri olacağı için işletme yönetimi tarafından önemsenmeli ve ihmal edilmemelidir. İş yerinde çalışanların maruz kaldıkları stres iş stresi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların yaşadıkları stres seviyesi, çalışanların kendilerine, işin niteliğine ve işyeri dışındaki faktörlerin etkisine bağlı olarak değişmektedir (Turunç ve Çelik, 2010:186). İş yerinde başlıca stres kaynakları olarak rol belirsizliği, kişilerarası çatışmalar, alınan sorumluluk, iş yükünün fazla olması, mekan ve yer sorunları söylenebilir. Rolün net olarak tanımlanıp yeterince bilinmemesi rol belirsizliğine neden olur (Karagül, 2011: 18). Kişilerarası çatışmalar da strese neden olmaktadır. Örgüt içinde ilişkilerin iyi olması, örgütsel başarı ve amaçlara olumlu yansırken, ilişkilerin kötü seyretmesi örgüt içi iklimi olumsuz etkileyip iş stresinin artmasına neden olacaktır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009:155). Aynı şekilde diğer bireylerin sorumluluğunu üstlenmek ya da onların hayatını etkileyecek kararlar almak kişide gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Yoğun iş yükü pek çok yöneticinin ve çalışanın sürekli maruz kaldığı bir yaşantıdır. Birçok yönetici veya çalışan az zamanda çok fazla iş yapma durumunda kalmakta ya da yapılması gereken iş, çalışanda olmayan bilge, yetenek ve beceri gerektirmektedir. Ayrıca fiziksel şartlarda iş stresine neden olmaktadır. Bunlara örnek

olarak ortamın gürültülü olması, aydınlatma, havalandırma ve çalışılan ortamın ısı düzeyi verilebilir (Armağan ve Kubak, 2013:37).

Yapılan işten bağımsız kişinin içinde bulunduğu hayat şartları da stresi çoğu zaman kaçınılmaz hale getirmektedir. İnsanlar bir şekilde stres ile iç içe bir hayat sürerler. Burada önemli olan stres seviyesinin ayarlanmasıdır. Yoğun stres bireyde birtakım psikolojik ve fizyolojik etkilere neden olmaktadır. Stres durumunda kalp atış hızı artar, nefes alıp vermede düzensizlik, kan basıncında değişiklikler meydana gelir, ağız kuruluğu ve baş ağrısı gibi birçok sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır (Çınar 2007:24).





## **BÖLÜM 3: ARACI KURUM ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. Aracı Kurum Tanımı ve Sermeye Piyasasındaki Yeri**

Aracı kelimesini Türk Dil Kurumu; İki şey arasında bağlantı kuran kimse, vasıta olarak, ticareti anlamada, üretici ile tüketici arasında alım satım konusunda bağlantı kuran ve bundan kazanç sağlayan kimse olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu).

SerPK'de ve SPK tarafından yayınlanan tebliğlerde aracı kurum tanımı bulunmamaktadır. Ancak SerPK 3/v maddesi uyarınca aracı kurum bir yatırım kuruluşu olarak tanımlanmış ve 37'nci maddenin birinci fıkrasında aracı kurum tarafından yapılabilecek yatırım hizmet ve faaliyetleri açıklanmıştır. Buna göre:

Sermaye piyasası araçlarıyla ilgili emirlerin alınıp ve iletilmesi, emirlerin müşteri nam ve hesabına veya kendi nam ve müşteri hesabına gerçekleştirilmesi,

Kendi hesabından alım ve satım işleminin yapılmasıdır.

Sermaye piyasası araçlarının halka arzında gerek yüklenimde bulunularak gerekse yüklenimde bulunmadan satışa aracılık edilmesi faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere SPK tarafından yetkilendirilen yatırım kuruluşudur (Sermaye Piyasası Kanunu, 2012, Md. 3 ve 37).

Yatırım kuruluşları tanım olarak aracı kurumları, bankaları ve yatırım hizmet ve faaliyetinde bulunmak üzere kurulan sermaye piyasası kurumlarını ifade etmektedir (Geniş Kapsamlı Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Meslek Kuralları, 2017:62).

Ancak aracı kurumlar yatırım hizmet ve faaliyetlerini dışında, SerPK 37 ve 38. Maddelerde düzenlenen diğer yatırım hizmet ve faaliyetlerini ve yan hizmetlerinde de bulunabilirler.

### **3.1.1. Aracı Kurumların Kuruluş Şartları**

6362 sayılı SPKn madde 43/1 hükmü uyarınca aracı kurumların kuruluş şartları şu şekilde belirtilmiştir (Sermaye Piyasası Kanunu, 2012, Md. 43/1).

- Anonim ortaklık olarak, paylarının tamamının nama yazılı ve paylarının nakit karşılığı çıkarılmış olması,
- Sermaye yeterliliğinin kurulun belirlediği miktardan az olmaması,
- Esas sözleşmelerinin Kanun ve ilgili düzenlemelerde bulunan hükümlere uygun aynı zamanda kurucuların da bu kanun ve düzenlemelerde belirtilen şartlara sahip olması,
- Ortaklığın şeffaf ve açık olması gerekmektedir.

### **3.1.2. Aracı Kurumların Faaliyetleri ve Hizmet Çeşitleri**

SerPK'nin 37. maddesi uyarınca yapılabilecek yatırım hizmet ve faaliyetleri şunlardır: (Sermaye Piyasası Kanunu, 2012, Md. 37).

- Sermaye piyasası araçlarıyla ilgili emirlerin alınıp ve iletilmesi, emirlerin müşteri nam ve hesabına veya kendi nam ve müşteri hesabına gerçekleştirilmesi,
- Portföy ve yatırım danışmanlığı,
- Sermaye piyasası araçlarının halka arzında gerek yüklenimde bulunularak gerekse yüklenimde bulunmadan satışa aracılık edilmesi,
- Borsa dışı diğer teşkilatlanmış piyasaların işletilmesi,
- Sermaye piyasası araçlarının müşteri portföyünün müşteri adına saklanması,
- Kurulun belirlediği diğer hizmet ve faaliyetler.

### **3.1.3. Meslek Kuralları ve Sermaye Piyasası Çalışanlarının Etik İlkeleri**

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (Birlik, TSPB), SPKn'nun 37'nci maddesine göre sermaye piyasalarında faaliyette bulunan kurum ve kuruluşların üye oldukları kamu

kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşudur. Sermaye piyasaları birliğinin amacı; üyelerin ortak ihtiyaçlarının giderilmesi, üyelerin faaliyetlerinin kolaylaştırılması, sermaye piyasalarının gelişimine katkı sağlamak, üyelerinin hem birbiri hem de yatırımcılar ile olan ilişkilerinde güven ve dürüstlüğü tesis etmek için mesleki disiplini korumak, üyelerin dayanışma içerisinde çalışması, ekonomik menfaatlerinin korunması ve üyelerin mesleki konularda gelişimini sağlamak üzere birliğe kanun ile verilen görev ve yetkileri kullanmaktır (Geniş Kapsamlı Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Meslek Kuralları, 2017:368).

TSPB Üyeleri olarak aracı kurumlar, bankalar, portföy yönetim şirketleri ve yatırım ortaklıkları gösterilebilir. Bu kuruluşlar yatırım hizmet ve faaliyetlerinde bulunmaya Kurul tarafından uygun görülmüş ve yetkili kılınmışlardır.

Birlik, sermaye piyasasının gelişip ülke ekonomisine katkı sağlaması amacıyla, üye kuruluşların tüm personelinin üst seviyede mesleki bilgi ile donanmış, etik ilke ve değerlere bağlı, yatırımcılara daha kaliteli ve üst düzeyde hizmet sunmak ve saygın birer meslek mensubu olarak görülmesini amacıyla üyelerin uyması gereken birlikçe belirlenmiş kurallar ve ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler dürüst ve adil davranma ilkesi, bağımsızlık ve tarafsızlık, mesleki özen ve titizlik, saydamlık ve kaynakları etkin kullanma ilkesidir (Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Meslek Kuralları, 2017:368);

Ayrıca üye kuruluşlar çalışanlarıyla olan ilişkilerinde, çalışanlarının etik ilkeleri ve davranış kurallarında geçen ilke ve kurallara uygun davranmalarına özen gösterirler. Çalışanlar yapılacak işin gerektirdiği eğitim ve mesleki faaliyetlerin yerine getirilmesinde gerekli lisansa sahip olup faaliyetlerinde mesleğin gerektirdiği özen ve titizliğe dikkat ederler. Üye kuruluşlarda mesleki özen ve titizliği sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları kurup tedbir alırlar. Ayrıca üyeler, çalışanların görevleri esnasında gerekli bilgi ve yetenekleri geliştirmesi için eğitim ve kariyer programları ile çalışanlarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamaya özen gösterirler.

## **3.2. Yöntem ve Bulgular**

### **3.2.1. Gereç ve Yöntem**

Yürütülen çalışma doğrultusunda bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, yapılan yer ve zamanı, evren, örneklem, katılma kriterleri, veri toplama araç ve yöntemi ile belirlenmiş ölçekler doğrultusunda bilgilere yer verilmektedir.

### **3.2.2. Araştırma Konusu**

Yürütülen araştırmada, iç müşteri memnuniyeti araştırması doğrultusunda firmalarda marka işletmelerin iç müşteri memnuniyetine yönelik etkisi araştırılmaktadır.

### **3.2.3. Araştırma Amacı**

Araştırmadaki amaç, iç müşteri memnuniyeti doğrultusunda Sermaye Piyasalarında faaliyette bulunan sektörde bilinirliği en yüksek markalı aracı kurumlarda çalışmakta olan çalışanların bu konu hakkındaki düşüncelerini ve iç müşteri memnuniyetinin firmanın başarısına olan etki derecesini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda, marka aracı kurumlarda çalışanların; stresi, motivasyonu, iletişimi, çalışma koşulları, ücret ödüllendirmesi, takım çalışması ve iş tatmini faktörleri ile ilgili düşüncelerin tahlil edilmesi konusunda durulmuştur. İç müşteri memnuniyeti derecesine etki sağlayacak sosyo demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği veya göstermediği de incelenmiştir.

### **3.2.4. Çalışmanın Uygulandığı Yer ve Zaman**

Çalışma İstanbul ilindeki aracı kurumların ana şube çalışanları ve bu çalışanların gerekli Lisans belgelerini almak için eğitim aldıkları Yenibir Kariyer Eğitim Kurumlarında 2017 yılı baz alınarak gerçekleştirildi. Veriler Mayıs 2017 – Aralık 2017 tarihlerinde elde edildi.

### **3.2.5. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu çalışmanın evreni İstanbul ilindeki aracı kurumların merkez şube çalışanları ve Yenibir Kariyer Eğitim Kurumları öğrencilerinden oluşmaktadır. Buna göre %5 hata

payı baz alınarak araştırmaya devam edilmesi koşulu göz önünde tutulmak üzere, 170 denekle görüşme sağlanması gerekmektedir. 170 kişiden oluşan araştırmamızın örnekleme %95 güven düzeyinde  $\pm$  %5 hata payı içermek ile birlikte, yapılan çalışma çerçevesinde çalışanlar basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

### **3.2.6. Çalışmanın Hipotezleri**

**H<sub>1</sub>:** İç müşteri memnuniyetinin çalışanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>2</sub>:** İç müşteri memnuniyetinin çalışanların medeni durumları açısından anlamlı fark bir vardır.

**H<sub>3</sub>:** İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları ve takım çalışmasının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>4</sub>:** İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iş tatmini, stres ve motivasyonun çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>5</sub>:** İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim ve iş tatmininin çalışanların çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>6</sub>:** İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden ücret ödüllendirme, stres, motivasyon, çalışma koşulları ve takım çalışmasının çalışanların firmadaki çalışma süreleri açısından anlamlı bir fark vardır.

### **3.2.7. Çalışmadaki Veri Edinme Araçları**

Bu çalışmada kullanılacak verileri elde etmek amacıyla anket metodu kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket “Aracı Kurum Hizmeti Veren İşletmelerde Marka İşletme Olmanın, Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma” isimli tezinde Feryat Atasoy tarafından hazırlanan “Çalışan Memnuniyeti” anketidir. Bu anket çalışma ve veri derleme süreçlerinde sonra SPSS programı ile anket güvenilirlik testi yapılmış ve çıkan sonuca göre Alfa katsayısı (0,957) olarak bulunmuştur. Anket sonucu elde edilen bu katsayının yüksek olması hazırlanan bu bilgi formunun yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

### **3.2.8. Bilgi Formu**

Bilgi formunda firma çalışanlarının sosyo demografik özelliklerinin belirtilmesi amacı ile totalde 4 adet soru soruldu. Tamamlanan bilgi formunda, firma çalışanlarının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu ve kurumdaki çalışma süresini kapsayan sorular bulunmaktadır.

### **3.2.9. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi**

İç müşteri memnuniyet anketinde toplam olarak 26 soru bulunmaktadır. Anket sorularının hazırlanması sürecinde Likert Ölçek modeli baz alınmıştır. Bilgi formunda bulunan sorular 5'li likert ölçek kapsamında cevaplandırılmaktadır. Ankette bulunan soruların cevabı Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde hazırlandı.

### **3.2.10. Verilerin Elde Edilme Yöntemi**

Veriler Mayıs 2017-Aralık 2017 tarihlerinde araştırmacı dâhilinde şahsen elde edildi. Çalışma dâhilinde veriler elde edilmeden evvel çalışanlara araştırmanın amacı anlatıldı. Veriler birebir görüşme ile bilgi formu aracılığıyla katılımcıların doldurulmasıyla elde edildi.

### **3.2.11. Etik İlkeler**

Araştırma başlatılmadan evvel katılımcıların araştırmanın amacını anlaması sağlandı. Araştırma yapılmadan evvel yapılacak olan araştırmaya katılım gösteren çalışanların sözel onayı alındı.

### **3.2.12. Verilerin Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamındaki verilerin analiz süreci, istatistik uygulamaları SPSS 24 ile yapıldı. Verilerin analizleri; ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testi, normallik sınaması, tanımlayıcı istatistik, faktör analizi uyumluluk sınaması (KMO), faktör analizi, frekans analizi, t testi, anova testi, çapraz tablo testleri yardımı ile yapıldı.

### 3.2.13. Ölçeklerin Tanımsal İstatistikleri ve Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Aşağıdaki tablo araştırmaya katkı gösteren çalışanlara yönelik iç müşteri memnuniyeti faktör skorları ve çalışanların değerlendirdiği firma başarı skoru doğrultusunda tanımsal istatistik bilgilerini göstermektedir.

**Tablo 1. İç Müşteri Ölçeği Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistikler**

	N	Ortalama	S.S	Min	Mak.
İletişim	170	2.43	0.92	1	5
İş tatmini	170	2.02	0.81	1	5
Stres	170	1.85	1.14	1	5
Çalışma Koşulları	170	2.38	0.84	1	5
Ücret Ödüllendirme	170	2.89	1.08	1	5
Takım Çalışması	170	2.38	0.90	1	5
Motivasyon	170	2.07	0.76	1	5

Araştırmada işletme başarısı ve iç müşteri memnuniyeti doğrultusunda 5’li likert ölçeği uygulanmaktadır.

Bu skorların alt boyut skor ortalamaları minimum 1 maksimum 5 alınmaktadır. Skorların ortalamaları 5’e yakın olması negatif anlamda bir artışın olduğu belirtmektedir. İç müşteri memnuniyet alt faktörlerinden stres faktörünün (1,85), motivasyonun (2,07), iletişimin (2,43), çalışma koşullarının (2,38), iş tatmininin (2.02), ücret ödüllendirmenin (2.89) bunun ile birlikte takım çalışmasının (2.38) olarak çıkması iç müşteri memnuniyetinin varlığını göstermektedir.

**Tablo 2. Cronbach’s Alpha Değeri**

Çalışma Geneli	Cronbach’s Alpha	Soru Sayısı
İç Müşteri Memnuniyeti	.957	26

**Tablo 3. İş Doyumu ve Bakım Davranışları Hakkında Ölçeğin Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizleri**

İç Müşteri Memnuniyeti	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İletişim	0.849	4
İş tatmini	0.864	4
Stres	0.724	1
Çalışma Koşulları	0.890	8
Ücret Ödüllendirme	0.863	3
Takım Çalışması	0.783	3
Motivasyon	0.702	3

Yapılan çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin güvenilir bir sonuç vermesi için güvenilirlik testinin test edilmesi gerekir. Bu amaçla Cronbach Alpha güvenirligi uygulanmaktadır.

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçeğin güvenilir olmadığı
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçeğin güvenirliginin yüksek olduğu
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçeğin güvenirliginin oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Araştırma kapsamında bulunan faktörler için Cronbach Alpha sonuçlarının 0,70 den fazla olduğu görülmektedir. Elde edilen faktörlerin Cronbach Alpha değerlerinden sonra veriler güvenilir kabul edilmekte ve çıkan bu değerlerin güvenirliliklerini daha iyi göstermek ve ölçeğin geçerliliğini sınamak amacıyla faktör analizi yapılarak KMO değeri elde edilmiştir.

Faktör analizi; birden fazla sayıda değişkenleri gruplara bölerek, her bir gurubun içindeki değişkenleri faktör alt boyutlarına yüklemek amacıyla yapılan bir analizdir.

Faktör analizi sonucu çıkan sonuçlara ilişkin KMO ve Bartlett's test sonuçlarına Tablo 4'te yer verilmiştir.



**Tablo 4. KMO ve Bartlett's Test Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Değeri</b>		,930
<b>Bartlett Testi</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	3214,732
	<b>df( serbestlik derecesi)</b>	325
	<b>Sig.</b>	,000

Bartlett Analizi ölçeklerin dağılımını kontrol etmek için kullanılır. Bartlett analizinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi açısından uygun olup olmadığı hakkında bilgi verir. Yapılan KMO ve Bartlett's test sonuçlarına bakıldığında, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0.930 ve Bartlett testi sonucu 0.000 şeklinde görülmektedir. KMO Testinde bulunan sonuç 0,50 den düşükse kabul edilemez. Bartlett testi sonucu  $p < 0.05$  ise kabul edilir. Tablo 4 te görüldüğü gibi KMO değeri 0.930 olarak tespit edilmiş ve ölçek geçerliliğinin mükemmel olduğu sonucuna varılmıştır.

### **3.3. Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu kısmında iç müşteri demografik özellikleri, iç müşteri memnuniyet anketinin frekans analizi ve bunun ile birlikte ölçeğe ait analizlere yer verilmektedir.

#### **3.3.1. Personelin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre**

Çalışmanın bu kısmında, bilgi formu yöntemiyle ortaya çıkan verilerden hareketle çalışanın sosyo demografik özelliklerine yer verilmektedir.

#### **3.3.2. Çalışanın Sosyo Demografik Özelliklerine Göre**

Çalışma kapsamında anket metodu ile elde edilen veriler ile çalışanların sosyo demografik özellikleri belirlenmiştir.

**Tablo 5. Sosyo Demografik Özelliklere Ait Bulgular**

		N(170)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	70	41.2
	Erkek	100	58.8
	Toplam	170	100
Yaş	25 yaş altı	25	14.7
	25-31	90	52.9
	32-38	45	26.5
	39-45	7	4.1
	45 üzeri	3	1.8
	Toplam	170	100
Çalışma Süresi	0-1	33	19.4
	1-3	56	32.9
	3-5	49	28.8
	5-10	22	12.9
	10 yıl ve üzeri	10	5.9
	Toplam	170	170
Medeni Durum	Evli	73	42.9
	Bekar	97	57.1

Yukarıdaki tablo araştırmaya katılan katılımcıların frekans dağılımını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlardan hareketle çalışanların %26.5'i 32-38, %1.8'i 45 üzeri, %4.1'i 39-45, %52.9'u 25-31 ve %14,7'si 25 yaş altı grubunu temsil etmektedir.

Çalışmanın %58,8'ini Erkek ve %41.2'sini kadın oluşturmaktadır.

Çalışanların %5.9'u 10 yıl üzeri ve %28,8'i 3-5 yıl iş tecrübesine sahiptir.

### **3.3.3. İç Müşteri Memnuniyet Anketine Dair Bulgular**

Araştırmadaki bu kısımda anket soruları yardımı ile işletmenin iç müşteri memnuniyet yüzdesi elde edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 6. İşimi severek yapıyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	55	32,4
Katılıyorum	61	35,9
Kararsızım	36	21,2
Katılmıyorum	14	8,2
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,4
Toplam	170	100,0

Tablo 6.'da görüldüğü üzere %68.3 (116 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %10.6 (18 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %21,2 (36 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanların işini severek yaptığı sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 7. Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılıyorum	58	34,1
Katılıyorum	65	38,2
Kararsızım	28	16,5
Katılmıyorum	17	10,0
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,2
Toplam	170	100,0

Tablo 7.'de görüldüğü üzere yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum Sorusuna %72.3 (123 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %11.2 (19 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %16.5 (28 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar yaptıkları işin bilgi ve yeteneklerine uygun olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 8. Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	82	48,2
Katılıyorum	71	41,8
Kararsızım	13	7,6
Katılmıyorum	4	2,4
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	170	100

Tablo 8.'de görüldüğü üzere yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum Sorusuna %90 (153 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %2.4 (4 Kişi) oranında katılmıyorum ve %7.6 (13 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanların büyük çoğunluğu çalıştıkları kuruma yararlı olduklarını düşünmektedirler.

**Tablo 9. Kendimi bu kuruma ait hissediyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	46	27,1
Katılıyorum	59	34,7
Kararsızım	43	25,3
Katılmıyorum	18	10,6
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,4
Toplam	170	100,0

Tablo 9 da görüldüğü üzere kendimi bu kuruma ait hissediyorum sorusuna %61.8 (105 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %13 (22 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %25.3 (43 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmekte olup aidiyet duygusu ile çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo 10. Kurum içi yatay ve dikey iletişimin etkin olarak sağlandığını düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	33	19,4
Katılıyorum	71	41,8
Kararsızım	37	21,8
Katılmıyorum	20	11,8
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,3
Toplam	170	100,0

Tabloda görüldüğü üzere kurum içi yatay ve dikey iletişimin etkin olarak sağlandığını sorusuna %61.2 (104 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %17.1 (29 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %21.8 (37 Kişi) oranında

kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında markalı aracı kurumlarda yatay ve dikey iletişim sisteminin etkin olarak sağlandığı sonucu çıkmaktadır.

**Tablo 11. Yönetimin çalışanların görüş ve önerilerine önem verdiğini düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	27	15,9
Katılıyorum	65	38,2
Kararsızım	36	21,2
Katılmıyorum	31	18,2
Kesinlikle Katılmıyorum	11	6,5
Toplam	170	100,0

Tablo 11.'de görüldüğü üzere %54.1 (92 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %24.7 (42 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %21.2 (11 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında iç müşteriler görüş ve önerilerine yönetim tarafından önem verildiğini düşünmektedirler.

**Tablo 3. Birim içi ve birimler arası bilgi alışverişi yaparken sorun yaşamıyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	40	23,5
Katılıyorum	80	47,1
Kararsızım	26	15,3
Katılmıyorum	20	11,8
Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,4
Toplam	170	100,0

Tablo 12.'de görüldüğü üzere %70.6 (120 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %14.2 (24 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %15.3 (26 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında marka aracı kurumların birim içi ve birimler arası etkin bir iletişim ağı kurup bilgi alışverişine önem verdiğini söylenebilir.

**Tablo 4. İlerde daha yüksek pozisyonlana geleceğimi düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	62	36,5
Katılıyorum	43	25,3
Kararsızım	48	28,2
Katılmıyorum	12	7,1
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,9
Toplam	170	100,0

Tablo 13.'te görüldüğü üzere %61.8 (105 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %10 (17 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %28.2 (48 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında çalışanların kariyer planlarını yapıp daha yüksek pozisyonlara geleceklerini düşündükleri ve çalıştıkları kurumlarında kendilerine bu fırsatı sunduğu sonucu çıkmaktadır.

**Tablo 5. Belirsizlik ortamında çalışmak motivasyonumu azaltır sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	100	58,8
Katılıyorum	45	26,5
Kararsızım	12	7,1
Katılmıyorum	10	5,9
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,8
Toplam	170	100,0

Tablo 14.'de görüldüğü üzere %85.3 (145 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %7.7 (13 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %7.1 (12 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Belirsizlik ortamı işletmelerde çalışan motivasyonu olumsuz etkilemektedir. İşletmeler belirsizlik ortamını ortadan kaldırarak iç müşterilerinin motivasyonunu yükseltebilir ve bunun sonucunda işletmeler motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar sayesinde müşterilerine daha kaliteli ürün ve hizmet sunabilmektedirler.

**Tablo 15. Çalıştığım kurum kendimi değerli hissetmemi sağlıyor sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	39	22,9
Katılıyorum	62	36,5
Kararsızım	38	22,4
Katılmıyorum	23	13,5
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,7
Toplam	170	100,0

Tablo 15.'de görüldüğü üzere %59.4 (101 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %18.2 (31 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %22.4 (38 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen oranın yüksek olması markalı aracı kurumların çalışanlarına değer verdiğini ve çalışanların bu kurumlarda kendilerini değerli hissettiklerini göstermektedir.

**Tablo 6. Kurumun adil bir ücret politikası olduğunu düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	26	15,3
Katılıyorum	47	27,6
Kararsızım	46	27,1
Katılmıyorum	37	21,8
Kesinlikle Katılmıyorum	14	8,2
Toplam	170	100,0

Tablo 16.'de görüldüğü üzere %42.9 (63 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %30 (51 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %27.1 (46 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Tablo bu şekilde değerlendirildiğinde iç müşterilerin işletmelerin ücret politikalarından tam olarak memnun olmadığı değerlendirilmektedir. Ücret iç müşteriler için en önemli konuların başında gelmektedir.

**Tablo 7. Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşümden sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	21	12,4
Katılıyorum	47	27,6
Kararsızım	43	25,3
Katılmıyorum	42	24,7
Kesinlikle Katılmıyorum	17	10,0
Toplam	170	100,0

Tablo 17.'de görüldüğü üzere %40 (68 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %37.7 (59 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %25.3 (43 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Ankete kararsızım ve katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranlarının yüksekliği dikkat çekicidir. Bir önceki tabloda olduğu gibi burada da iç müşterilerin işletmenin ücret politikalarından tam olarak memnun olmadığı sonucu çıkmaktadır. Yeterli ücret aldığını düşünen bir çalışanın firmaya olan bağlılığı ve iş motivasyonu artacaktır. Bu nedenle kurumların ücret politikaları önem arz etmektedir.

**Tablo 8. Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	21	12,4
Katılıyorum	52	30,6
Kararsızım	37	21,8
Katılmıyorum	35	20,6
Kesinlikle Katılmıyorum	25	14,7
Toplam	170	100,0

Takdir edilme, teşekkür yazıları çalışanları motive etmenin en maliyetsiz yollarından birisidir. Tablo 18.'de görüldüğü üzere çalışanlar bu soruya %43 (73 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %35,3 (60 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %21,8 (37 Kişi) oranında kararsızım şeklinde cevap



vermişlerdir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar, çalıştıkları kurumda yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme mekanizmalarının işletildiğini düşünmektedir.

**Tablo 9. Çalıştığım kurumda etkin bir takım ruhu olduğuna inanıyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	30	17,6
Katılıyorum	64	37,6
Kararsızım	43	25,3
Katılmıyorum	25	14,7
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,7
Toplam	170	100,0

Çalışanların çalıştığım kurumda etkin bir takım ruhu olduğuna inanıyorum sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğu katıldığını belirtmiştir. Tablo 19.'da görüldüğü üzere %55.2 (94 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %19.4 (33 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %25.3 (43 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında markalı aracı kurumların takım çalışmasına önem verdiği söylenebilir.

**Tablo 20. Birlikte çalıştığım takımdan ve takım arkadaşlarımdan memnunum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	50	29,4
Katılıyorum	76	44,7
Kararsızım	31	18,2
Katılmıyorum	10	5,9
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,8
Toplam	170	100,0

Çalışma ortamında ortaya çıkan sorunların takım halinde çözülmesi çalışanın üzerinde gereğinden fazla yükü engellemektedir. Takım çalışması gerek şirket başarısı gerekse personel açısından oldukça önemlidir. Tablo 18.'te görüldüğü üzere %74.1 (126 Kişi)

oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %7.7 (13 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %18.2 (31 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında markalı aracı kurumların takım ve takım çalışması konusunda başarılı oldukları sonucu çıkmaktadır.

**Tablo 21. Alınan kararların zamanında uygulamaya koyulduğunu düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	30	17,6
Katılıyorum	67	39,4
Kararsızım	41	24,1
Katılmıyorum	26	15,3
Kesinlikle Katılmıyorum	6	3,5
Toplam	170	100,0

Tablo 21.'de görüldüğü üzere %57 (97 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %18.8 (32 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %24.1 (41 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışanların, çalıştıkları kurumda alınan kararların zamanında uygulamaya koyulduğunu düşündüklerini göstermektedir.

**Tablo 10. İşimi rahat yapabildiğim bir fiziksel çalışma ortamına sahibim sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	58	34,1
Katılıyorum	69	40,6
Kararsızım	19	11,2
Katılmıyorum	18	10,6
Kesinlikle Katılmıyorum	6	3,5
Toplam	170	100,0

İşimi rahat yapabildiğim bir fiziksel çalışma ortamına sahibim sorusuna Tablo 22.'de görüldüğü üzere %74.7 (127 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %14.1 (24 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %11.2 (19 Kişi) oranında kararsızım olarak yanıt verilmiştir. İş ortamının çalışanlar açısından rahat ve

düzenli olması, çalışanların motivasyonunu oranını artırıp ayrıca işletme başarısında da önemli rol oynamaktadır. %74.7 oranındaki olumlu sonuç, çalışanların büyük oranda fiziksel çalışma ortamından memnun olduklarını ve markalı aracı kurumların çalışanların fiziksel çalışma alanlarına önem verip onlara rahat edebilecekleri fiziksel ortamlar sunduklarını göstermektedir.

**Tablo 11. Çalışma saat ve sürelerinin uygun olduğunu düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	36	21,2
Katılıyorum	61	35,9
Kararsızım	30	17,6
Katılmıyorum	31	18,2
Kesinlikle Katılmıyorum	12	7,1
Toplam	170	100,0

Çalışma süresi, personelin çalıştırıldığı işte geçirdiği süre olarak tanımlanmaktadır. Tablo 23.'te görüldüğü üzere %57.1 (97 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %25.3 (43 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %17.6 (30 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar, çalıştıkları kurumda çalışma saatlerinin uygun olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 12. Kullandığım büro donanımı ya da teknik malzemenen memnunum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	69	40,6
Katılıyorum	67	39,4
Kararsızım	16	9,4
Katılmıyorum	11	6,5
Kesinlikle Katılmıyorum	7	4,1
Toplam	170	100,0

Tabloda çalışanlara kullanılan büro donanımı ya da teknik malzemenen memnunum olup olmadıkları şeklinde soru yöneltildiğinde katılımcıların % 80'inin gerekli teknik

malzeme ve donanımdan memnun olduğu görülmektedir. Gerekli teknik malzeme ve donanımdan memnun olmayanların oranı ise % 20 düzeyinde kalmıştır.

**Tablo 13. İşimin yoğunluk derecesi olması gerektiği kadardır sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	37	21,8
Katılıyorum	63	37,1
Kararsızım	33	19,4
Katılmıyorum	29	17,1
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4,7
Toplam	170	100,0

Tablo 25.'te görüldüğü üzere %58.9 (100 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %21.8 (37 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %19.4 (33 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında çalışanların çalıştıkları kurumda iş yoğunluklarının olması gerektiği kadar olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 14. Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	89	52,4
Katılıyorum	46	27,1
Kararsızım	12	7,1
Katılmıyorum	17	10,0
Kesinlikle Katılmıyorum	6	3,5
Toplam	170	100,0

Şirketler ihtiyaçlarına göre çalışanlar için terfi imkanları sunmaktadırlar. Çalışanlarda bu doğrultuda kendi kariyer planını yapmaktadır. Ancak kariyer olanaklarının az olması ve terfi beklentilerinin gerçekleşmemesi çalışanların motivasyonlarının azalmasına, iş tatmin seviyelerinin düşmesine ve hatta işten ayrılmalarına yol açmaktadır. Tablo 26.'da görüldüğü üzere %79.5 (135 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %13.5 (23 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve

%7.1 (12 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle işletmede çalışanların çok büyük çoğunluğu, çalıştıkları kurumda terfi beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda bu durumun işlerini yaparken duyacakları zevki azalttığını düşünmektedir. Bu sonuç kariyer olanaklarının çalışanın motivasyonu üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 15. İzin zamanlarının düzenlenmesinde sorun yaşamıyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	40	23,5
Katılıyorum	56	32,9
Kararsızım	45	26,5
Katılmıyorum	20	11,8
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,3
Toplam	170	100,0

Tablo 27.'de görüldüğü üzere %56.4 (96 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %17.1 (29 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %26,5 (45 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar, çalıştıkları kurumda izin zamanlarının düzenlenmesinde sorun yaşamadıklarını söylemektedir.

**Tablo 16. Kurumdaki yöneticilik anlayışından memnunum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	30	17,6
Katılıyorum	57	33,5
Kararsızım	37	21,8
Katılmıyorum	33	19,4
Kesinlikle Katılmıyorum	13	7,6
Toplam	170	100,0

Tablo 28.'de görüldüğü üzere %51.1 (87 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %27 (46 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %21,8 (37 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar, çalıştıkları kurumdaki yöneticilik anlayışından memnundur.

**Tablo 17. Şirketimde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olduğunu düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	35	20,6
Katılıyorum	56	32,9
Kararsızım	36	21,2
Katılmıyorum	33	19,4
Kesinlikle Katılmıyorum	10	5,9
Toplam	170	100,0

Tablo 29.'da görüldüğü üzere %53.5 (91 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %25.3 (43 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %21.2 (36 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar, çalıştıkları kurumda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olduğunu düşünmektedirler.

**Tablo 30. Hizmet içi eğitimlere yeterince önem verildiğini düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	32	18,8
Katılıyorum	69	40,6
Kararsızım	33	19,4
Katılmıyorum	19	11,2
Kesinlikle Katılmıyorum	17	10,0
Toplam	170	100,0

Tablo 30.'da görüldüğü üzere %59.4 (101 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %21.2 (36 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %19.4 (33 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar, çalıştıkları kurumda hizmet içi eğitimlere yeterince önem verildiğini düşünüyorlar.

**Tablo 31. İşimi yürütürken verilen görev ile yetki arasında denge olduğunu düşünüyorum sorusunun dağılımı**

	N ( Kişi Sayısı)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	26	15,3
Katılıyorum	76	44,7
Kararsızım	36	21,2
Katılmıyorum	23	13,5
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,3
Toplam	170	100,0

Tablo 31.'de görüldüğü üzere %60 (102 Kişi) oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum, %18.8 (32 Kişi) oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ve %21.2 (36 Kişi) oranında kararsızım sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmede çalışanlar, çalıştıkları kurumda kendilerine verilen görev ile yetki arasında denge olduğunu düşünmektedir.

### 3.3.4. İç Müşteri Memnuniyetine Yönelik Testler

Tablo 32.'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu meydana getiren çalışanların firma başarısı ve iç müşteri memnuniyet faktörlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini veya göstermediğini araştırmak için bağımsız grup t testi yapılmıştır.

**Tablo 18. Çalışanların İç müşteri Memnuniyetinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklaşıp Farklaşmadığına Dair T Testi**

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	S.S	p	t
İş_Tatmini	Kadın	70	1,9321	,71844	,228	1,211
	Erkek	100	2,0850	,86837		
İletişim	Kadın	70	2,2743		,053	1,947
	Erkek	100	2,5520	,96363		
Stres	Kadın	70	1,8429	1,03049	,923	-,096
	Erkek	100	1,8600	1,21456		
Ücret Ödüllendirme	Kadın	70	2,6476	,90425	,057	2,497
	Erkek	100	3,0600	1,15604		
Çalışma_Koşulları	Kadın	70	2,2250	,78845	,069	2,082
	Erkek	100	2,4963	,86775		
Takım_Çalışması	Kadın	70	2,2762	,87729	,206	1,269
	Erkek	100	2,4533	,90827		
Motivasyon	Kadın	70	2,0190	,71308	,477	-,713
	Erkek	100	2,1033	,78951		

H<sub>0</sub> : İç müşteri memnuniyetinin çalışanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub> : İç müşteri memnuniyetinin çalışanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.

Tablo 32.'de belirtildiği üzere örnekleme meydana getiren çalışanların iç müşteri memnuniyet faktörlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirtmek üzere kullanılan bağımsız grup t testi sonucuna göre çalışanların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Elde edilen sonuçlara göre sıfır hipotezi kabul edilmiştir ve bundan hareketle çalışanların cinsiyetinin iç müşteri memnuniyetini etkileyen bir unsur olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 19. Çalışanların İç müşteri Memnuniyetinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair T Testi**

	Cinsiyet iniz	N	Ortalama	S.S	p	t
İş_Tatmini	Evli	73	1,8938	,69960	,228	,074
	Bekar	97	2,1186	,87730		
İletişim	Evli	73	2,4301	,87792	,053	,927
	Bekar	97	2,4433	,95970		
Stres	Evli	73	1,7260	1,03091	,923	,209
	Bekar	97	1,9485	1,21081		
Ücret_Ödüllendirme	Evli	73	2,8265	1,07455	,057	,209
	Bekar	97	2,9381	1,08048		
Çalışma_Koşulları	Evli	73	2,2894	,71984	,069	,505
	Bekar	97	2,4562	,92422		
Takım_Çalışması	Evli	73	2,3105	,86483	,206	,380
	Bekar	97	2,4330	,92191		
Motivasyon	Evli	73	1,9726	,69999	,477	,152
	Bekar	97	2,1409	,79471		

H<sub>0</sub> : İç müşteri memnuniyetinin çalışanların medeni durumları açısından anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>2</sub> : İç müşteri memnuniyetinin çalışanların medeni durumları açısından anlamlı fark bir vardır.



Tablo 33.'de belirtildiği üzere örnekleme oluşturan çalışanların i müşteri memnuniyet faktörlerinin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirtmek üzere kullanılan bağımsız grup t testi sonucuna göre çalışanların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen sonuçlara göre sıfır hipotezi kabul edilmiştir ve bundan hareketle sıfır hipotezi kabul edilmiştir ve bundan hareketle çalışanların medeni durumlarının iç müşteri memnuniyetini etkileyen bir unsur olmadığı sonucuna varılmıştır.



**Tablo 20. Çalışanların İç müşteri Memnuniyetinin Yaş Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Analizi**

Yaş		N	Ort.	S.S	F	P
İş Tatmini	25 Yaş Altı	25	1,8200	,79556	2,128	,080
	25-31 Yaş	90	2,1333	,81005		
	32-38 Yaş	45	1,9667	,82331		
	39-45 Yaş	7	2,1071	,62678		
	45 Üzeri	3	1,0000	,00000		
	Total	170	2,0221	,81127		
İletişim	25 Yaş Altı	25	1,9680	,68964	3,365	,011
	25-31 Yaş	90	2,5622	,93515		
	32-38 Yaş	45	2,5111	,97286		
	39-45 Yaş	7	2,5143	,55205		
	45 Üzeri	3	1,3333	,41633		
	Total	170	2,4376	,92282		
Stres	25 Yaş Altı	25	1,5600	1,00333	1,142	,339
	25-31 Yaş	90	1,9556	1,17952		
	32-38 Yaş	45	1,8222	1,09314		
	39-45 Yaş	7	2,1429	1,46385		
	45 Üzeri	3	1,0000	,00000		
	Total	170	1,8529	1,13920		
Ücret Ödüllendirme	25 Yaş Altı	25	2,3200	,89484	3,739	,006
	25-31 Yaş	90	3,0815	1,09626		
	32-38 Yaş	45	2,9556	1,05553		
	39-45 Yaş	7	2,5238	,74180		
	45 Üzeri	3	1,7778	,69389		
	Total	170	2,8902	1,07618		
Çalışma Koşulları	25 Yaş Altı	25	2,0450	,80273	3,263	,013
	25-31 Yaş	90	2,5458	,86531		
	32-38 Yaş	45	2,2722	,78574		
	39-45 Yaş	7	2,6429	,58376		
	45 Üzeri	3	1,4583	,40182		
	Total	170	2,3846	,84429		
Takım Çalışması	25 Yaş Altı	25	2,0667	,85527	2,845	,026
	25-31 Yaş	90	2,5333	,89079		
	32-38 Yaş	45	2,3481	,87316		
	39-45 Yaş	7	2,2381	,93718		
	45 Üzeri	3	1,2222	,38490		
	Total	170	2,3804	,89729		
Motivasyon	25 Yaş Altı	25	1,7733	,84831	1,848	,122
	25-31 Yaş	90	2,1630	,75822		
	32-38 Yaş	45	2,0815	,72179		
	39-45 Yaş	7	2,0952	,41786		
	45 Üzeri	3	1,4444	,50918		
	Total	170	2,0686	,75795		

H<sub>0</sub> : İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları ve takım çalışmasının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>3</sub> : İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları ve takım çalışmasının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir fark vardır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışanların iç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları ve takım çalışmasının, yaş açısından anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek üzere yapılan tek yönlü varyans testi sonucunda çalışanların aritmetik ortalamalarındaki farkın anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Bundan hareketle sıfır hipotezi kabul edilmemiştir. Çıkan bu sonuca göre çalışanların yaş gruplarının, çalışanların iç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları ve takım çalışmasını etkileyen bir unsur olduğu söylenebilmektedir.

H<sub>0</sub> : İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iş tatmini, stres ve motivasyonun çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>4</sub> : İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iş tatmini, stres ve motivasyonun çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı bir fark vardır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışanların iç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iş tatmini, stres ve motivasyonun, yaş açısından anlamlı bir farkının olup olmadığını incelemek üzere yapılan tek yönlü varyans testi sonucunda grupların aritmetik ortalamalarındaki farkın anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ( $p > 0,05$ ). Ortaya çıkan sonuçtan hareketle sıfır hipotezi red edilmemiştir. Çalışanların yaş gruplarının, çalışanların iç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iş tatmini, stres ve motivasyonu etkileyen bir unsur olmadığı söylenebilmektedir.

**Tablo 21. Çalışanların İç Müşteri Memnuniyetinin Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi**

		N	Ortalama	S.S		
İş Tatmini	0-1 yıl	33	2,0682	,91488	3,589	,008
	1-3 yıl	56	2,0580	,78334		
	3-5 yıl	49	2,2143	,79550		
	5-10 yıl	22	1,7727	,69398		
	10 yıl ve üzeri	10	1,2750	,38097		
	Total	170	2,0221	,81127		
İletişim	0-1 yıl	33	2,4121	,93266	2,484	,046
	1-3 yıl	56	2,3679	,76731		
	3-5 yıl	49	2,7143	1,06301		
	5-10 yıl	22	2,3182	,87866		
	10 yıl ve üzeri	10	1,8200	,75100		
	Total	170	2,4376	,92282		
Stres	0-1 yıl	33	2,1212	1,40885	1,332	,260
	1-3 yıl	56	1,9821	1,08697		
	3-5 yıl	49	1,6531	,94761		
	5-10 yıl	22	1,7273	1,12045		
	10 yıl ve üzeri	10	1,5000	1,26930		
	Total	170	1,8529	1,13920		
Ücret Ödüllendirme	0-1 yıl	33	2,7677	,94459	,926	,450
	1-3 yıl	56	2,9048	1,00245		
	3-5 yıl	49	2,9932	1,13955		
	5-10 yıl	22	3,0455	1,16517		
	10 yıl ve üzeri	10	2,3667	1,36490		
	Total	170	2,8902	1,07618		
Çalışma Koşulları	0-1 yıl	33	2,4053	,81791	1,865	,119
	1-3 yıl	56	2,3705	,80020		
	3-5 yıl	49	2,5536	,92808		
	5-10 yıl	22	2,2841	,76003		
	10 yıl ve üzeri	10	1,7875	,75703		
	Total	170	2,3846	,84429		
Takım Çalışması	0-1 yıl	33	2,5354	,87377	2,355	,056
	1-3 yıl	56	2,4107	,84803		
	3-5 yıl	49	2,4966	,97687		
	5-10 yıl	22	2,1061	,79273		
	10 yıl ve üzeri	10	1,7333	,79815		
	Total	170	2,3804	,89729		
Motivasyon	0-1 yıl	33	2,2020	,92398	1,319	,265
	1-3 yıl	56	2,0357	,75124		
	3-5 yıl	49	2,1565	,69756		
	5-10 yıl	22	1,9394	,64764		
	10 yıl ve üzeri	10	1,6667	,62854		
	Total	170	2,0686	,75795		

H<sub>0</sub> : İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim ve iş tatmininin çalışanların çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>5</sub> : İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim ve iş tatmininin çalışanların çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark vardır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışanların iç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim ve iş tatmininin kurumdaki çalışma süreleri açısından anlamlı bir fark olup olmadığını inceleme üzere yapılan tek yönlü varyans analizinde grupların aritmetik ortalamalarındaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Bundan hareketle sıfır hipotezi kabul edilmemiştir. Yani çalışanların kurumdaki çalışma sürelerinin, çalışanların iç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim ve iş tatminini etkileyen bir unsur olduğu söylenebilmektedir.

H<sub>0</sub> : İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden ücret ödüllendirme, stres, motivasyon, çalışma koşulları ve takım çalışmasının çalışanların firmadaki çalışma süreleri açısından anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>6</sub> : İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden ücret ödüllendirme, stres, motivasyon, çalışma koşulları ve takım çalışmasının çalışanların firmadaki çalışma süreleri açısından anlamlı bir fark vardır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışanların iç müşteri memnuniyeti faktörlerinden ücret ödüllendirme, stres, motivasyon, çalışma koşulları ve takım çalışmasının, kurumdaki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans testi sonucunda çalışanların aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Elde edilen sonuçtan hareketle sıfır hipotezi red edilmemiştir. Yani çalışanların kurumdaki çalışma sürelerinin, çalışanların iç müşteri memnuniyeti faktörlerinden ücret ödüllendirme, stres, motivasyon, çalışma koşulları ve takım çalışması etkileyen bir unsur olmadığı söylenebilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı aracı kurum hizmeti veren işletmelerde marka işletme olmanın çalışan memnuniyeti üzerine etkisini ölçmeye çalışmaktır. Çalışma hayatı, insanların yaşamlarının büyük bir kısmını oluşturmakta olup insanların çalışma hayatındaki memnuniyet düzeyi, yaşamlarının geri kalan kısımlarına da etki edip gerek ailevi gerekse sosyal hayatlarını etkilemektedir. Kişinin kendi bilgi ve yeteneklerine uygun bir işte çalışması başarıyı, başarı ise beraberinde mutluluk ve yüksek motivasyonu getirmektedir. Bu nedenle insanlar her şeyden önce işinden zevk alarak çalışmalı ve işini sevmelidir.

Kişilerin çalışma hayatlarındaki memnuniyet düzeyleri sadece kendileri ile sınırlı olmayıp çalıştıkları kurumların da burada çok büyük bir etkisi bulunmaktadır. Günümüzde gittikçe artan ve sertleşen rekabet ortamında sürekliliğini sağlayan işletmeler için ürün, hizmet, kalite ve finansal değerler öne çıkmaktadır. Marka kavramı ise işletmenlerin bu değerlerine güç katmakta ve çalışan memnuniyet düzeyini artırmaktadır. Günümüz piyasa koşullarında marka, işletmeler için olmazsa olmaz olgulardan biri haline gelmiştir. Önem verilen marka ve markalaşma kavramı işletmelerin yaşam sürelerini uzatmakta, müşteri ve çalışan tatminini artırıp işletmede nitelikli iş üretme ve hizmet anlayışını meydana getirmektedir.

Ayrıca günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için insan kaynaklarına önem verip bu kaynağı etkin bir şekilde kullanmaları zorunluk haline gelmiştir. Kurumların tüm kaynaklarını temin eden, planlayan, organize edip yöneten insan faktörü olduğundan rekabetin odağı da iç müşteri olmaktadır. Birçok kurumun iç müşterilerine yeteri kadar önem vermediği için istenilen hedef seviyesine ulaşamadığı görülmektedir. İşletmelerin başarılı olması için önce iç müşterileri memnuniyetinin sağlanması ardından diğer alanlardaki faaliyetlere önem verilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin gelişmesini ve devamlılığını etkileyen en önemli unsur çalışan memnuniyetidir. Çalışan memnuniyetin yüksek olduğu işletmeler, başarıya diğer işletmelere göre daha kolay ulaşmaktadırlar.

Çalışan memnuniyeti işletmeler için oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle de çalışan memnuniyeti üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Literatür incelendiğinde

çalışan memnuniyetinin birkaç faktörünün ele alındığı görülmüştür. Biz ise bu çalışmada yedi farklı faktörü çalışan memnuniyeti ölçümünce inceledik. Ele aldığımız faktörler iletişim, iş tatmini, ücret, takım çalışması, çalışma koşulları, motivasyon ve son olarak strestir.

Araştırma süresince İstanbul ilinde faaliyette bulunan bilinirliği en yüksek 10 marka aracı kurumun yaklaşık 170 çalışanı ile birebir görüşme yoluyla anket uygulanarak veri toplanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde değerlendirilebilir:

Elde edilen frekans analizi sonuçlarına göre yapılan anket çalışmasına katkı sağlayan çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında 1-3 yıl aralığında çalışan elemanların diğer çalışma sürelerine göre %32.9 oran ile en yüksek olduğu anlaşılmıştır. Firma çalışanlarının yaş aralığına bakıldığında %52.9 oranı ile 25-31 yaş aralığında olanların çoğunluğu temsil ettiği görülmektedir. Yapılan çalışmanın %58.8'ini erkeklerin ve %41.2'sini kadınların oluşturduğu anlaşılmaktadır. İşletmede çalışanların %68.3'ünün işini severek yaptığı görülmektedir. İşletmede çalışanların %72.3'ü yaptıkları işin bilgi ve yeteneklerine uygun olduğunu düşünmektedir. Elde edilen bu sonuç çerçevesinden firmaların çalışanların işletmedeki pozisyonlarını bilgi ve yeteneklerine göre ayarladığı söylenebilmektedir. Kurum çalışanlarının %90'ı çalıştıkları kuruma fayda sağladıklarını düşünmekle beraber %61.8'i çalıştıkları kuruma kendilerini ait hissetmektedir. İşletme çalışanlarının büyük çoğunluğu ( %61.2 ) kurum içi yatay ve dikey iletişimin etkin olarak sağlandığını düşünmektedir. İşletmede çalışanların %54.1'i şirket yönetiminin çalışanların görüş ve önerilerine önem verdiğini düşünmektedir. Bu da şirket içi iletişimin kuruma ait olma düzeyi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Kurum çalışanlarının %85.3'ü şirket hakkındaki herhangi bir belirsizlik halinde çalışma motivasyonunun bu duruma paralel olarak azaldığını düşünmektedir.

Yapılan araştırma analizlerinden çıkan değerlendirme sonuçlarından hareketle;

İç müşteri memnuniyeti, firma çalışanları cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde; iç müşteri memnuniyeti faktör boyutlarından iş tatmini, iletişim, stres, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları, takım çalışması ve motivasyonun p değerlerine bakıldığında hepsinin alfa değerinden büyük olduğu görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre cinsiyet açısından iç müşteri memnuniyet faktörleri değişim göstermemektedir.

İç müşteri memnuniyetinin çalışanların medeni durumuna göre herhangi bir farklılık görülmemektedir. İç müşteri memnuniyeti faktör boyutlarından iş tatmini, iletişim, stres, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları, takım çalışması ve motivasyonun p değerlerine bakıldığında hepsinin alfa değerinden büyük olduğu görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre medeni durum açısından iç müşteri memnuniyet faktörleri değişim göstermemektedir.

İç müşteri memnuniyeti faktörlerinden iletişim, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları ve takım çalışmasının firma çalışanlarının yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İç müşteri memnuniyeti faktör boyutlarından iletişim, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları ve takım çalışması p değerlerine bakıldığında hepsinin alfa değerinden küçük olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre firma çalışanlarının yaş grupları açısından iç müşteri memnuniyet faktörlerinden iletişim, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları ve takım çalışması değişim göstermektedir.

Bundan hareketle 25-31 yaş aralığındaki çalışanların diğer yaşlara göre ortalaması (2.562 ) daha yüksek olduğundan iletişim becerilerinin diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu bununla birlikte 25-31 yaş aralığındaki çalışanların ücret ödüllendirme ortalaması diğer yaş guruplarına göre ortalama (3.08) olarak daha yüksek olduğundan diğer yaş gruplarına göre ücret ödüllendirmeye daha sıcak baktıkları anlaşılmaktadır.

İç müşteri memnuniyeti faktör boyutlarından stres, ücret ödüllendirme, çalışma koşulları, takım çalışması ve motivasyonun p değerlerine bakıldığında hepsinin alfa değerinden büyük olduğu görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bundan hareketle iç müşteri memnuniyet faktörlerinden ücret ödüllendirme, stres, motivasyon, çalışma koşulları ve takım çalışmasının firma çalışanlarının kurum içindeki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kurum içi çalışma süresinin çalışanların motivasyonunda herhangi bir etki göstermediği anlaşılmaktadır.

Ancak iç müşteri memnuniyeti faktör boyutlarından iletişim ve iş tatminin p değerlerine bakıldığında hepsinin alfa değerinden küçük olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bundan hareketle iç müşteri memnuniyet faktörlerinden iletişim ile iş tatmininin çalışanların kurumdaki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu



sonuca göre çalışanların kurumdaki çalışma sürelerinin, çalışanların birbirleri ile olan iletişimini ve işe duydukları doyumunu büyük ölçüde etkilediği görülmektedir.

Yapılan çalışmalar ışığında öneri olarak;

Yönetici ile şirket çalışanları arasında iletişim becerilerinin 25-31 yaş aralığı dışındaki diğer yaş gruplarında da güçlendirilmesi ve bu şekilde iletişim kanallarının tüm çalışanlar ile etkin bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır.

Belirsizlik ortamında çalışmak çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği için belirsizliklerin giderilmesi çalışan motivasyonu artıracak olup şirket faaliyetlerine olumlu olarak yansıtacaktır.

İşletmeler açısından maliyet unsuru olan ücret çalışanlar için gelir ve memnuniyet aracı olmaktadır. Ücret politikaları yeniden gözden geçirilerek çalışan memnuniyetinin genele yayılması sağlanmalıdır.

Ayrıca çalışan memnuniyetini sağlamak, iyi bir ücretin yanında iyi bir kariyer olanağı ile mümkün olmaktadır. Bu sayede nitelikli çalışanlar elde tutularak işletmenin personel devir oranını düşürüp verimlilikle birlikte mal ve hizmetlerin kalitesinde artış sağlanacaktır.

Çalışan memnuniyetinin artması aynı zamanda dış müşteri memnuniyetinin de artmasını sağlar. İşletmelerin öncelikle üzerinde durması gereken konulardan biri, işletme ile bütünleşen çalışanların mutlu olmasıdır.

## KAYNAKLAR

- 556 SAYILI KHK, 556. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.556.pdf>
- AAKER, D. A. (2012). *Building strong brands*. Simon and Schuster.
- AAKER, D. A., & Orfanlı, E. (2009). *Marka değeri yönetimi: bir marka isminin değerinden yararlanmak*. MediaCat.
- AK, T. (2009). *Marka yönetimi ve tüketici karar sürecine etkileri* (Master's Thesis). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKDEMİR, B. (2010). Kriz sürecinde işten çıkarılan ve çalışan işgörenlerin stres faktörlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(1).
- AKINCI, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4).
- AKTUĞLU, K. (2007). *Marka İlişkileri Yönetimi: Marka Müşteri Arasındaki Köprü. Toplam Marka Yönetimi Editörlü Kitap*.
- ALKIBAY, S. (2005). Profesyonel spor kulüplerinin taraftar ilişkileri yoluyla marka değeri yaratmaları üzerine bir araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), s. 83-108.
- ARDIÇ, K. (1998). *İç Müşteri Tatmini İle Hizmet Kalitesi İlişkisinin Ölçülmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya University, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARMAĞAN, E., & Kubak, S. (2013). Satış elemanlarının stres düzeylerinin performanslarına etkisi üzerine bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2).
- AYDIN, S. (2007). Türkçe ve Yabancı Dilde Marka İsimlerinin Algılanan Kaliteye Etkileri Üzerine Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- AYDINOL, P. (2010). Marka konumlandırma tüketici algılama haritaları Bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- BAGDONIENĖ, L., & JAKŠTAITĖ, R. (2006). Customer loyalty programmes: purpose, means and development. *Management of Organizations: Systematic Research*, (37).

- BARLOW, J., & MOLLER, C. (1998). Her Şikayet Bir Armağandır (Çev. G. Günay). *İstanbul, RotaYayınları*.
- BARSKY, J. D. (1995). *World-class customer satisfaction*. McGraw-Hill.
- BAŞARAN, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- BLACKSTON, M. (1992). Observations: building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of advertising research*, 32(3), 79–83.
- CEYHAN, B. (2012). *Örgütsel stres yönetimi ve stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının iş performansı üzerine etkisinin uygulamalı olarak incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- COP, R., & PEKMEZCİ, M. (2005). Marka ve bilinirliği yüksek markalı çamaşır deterjanı üzerine bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 66–81.
- ÇAKIR, Y., EĞİNLİ, S., & TEMEL, A. (2010). *Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÇAM, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat.
- ÇETİN, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- ÇINAR, A. T. (2007). *İşletmelerde müşteri hizmeti ve müşteri memnuniyeti ile farklı bankalar ve bölgeler için müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik uygulama* (PhD Thesis). Adnan Menderes Üniversitesi.
- DEMİNG, E. (y.y.). *Krizden Çıkış*. Kalder Yayınları.
- DOYLE, P., & Barış, G. (2003). *Değer temelli pazarlama: Şirketinizi büyütmek ve hissedar değeri yaratmak için pazarlama stratejileri*. Kapital Medya.
- DURMAZ, Y., & ERTÜRK, S. (2016). Marka Uygulamaları ve Önemi. *International Journal of Academic Values Studies*, (2), 82–93.
- DÜRNEV, Y. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları Çerçevesinde İç Müşteri Memnuniyeti (Orta Anadolu T.A.Ş.'de Bir Uygulama)* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ELİTOK, B., & TOKSOY, S. (2003). *Hadi markalaşalım: Marka liderliği*. Sistem yayıncılık.

- ERDİL, O., & KESKİN, H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 32.
- EREN, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EREN, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EROĞLU, E. (2005). Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 7–25.
- ERSEN, H. (2014). *Kurumsal Yönetimin Yol Haritası*. Yolda Kitap.
- GÖK, B. (2010). *İç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma: Antalya'da bir yiyecek içecek işletmesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- GÖKSEL, A. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- GÜLSOY, T. (1999). *İngilizce-Türkçe Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü*, İstanbul: Adam Yayınları.
- GÜVEN, B. (2002). *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı*. MediaCat Kitapları, İstanbul.
- HALİS, M. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İç Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- İSTANBUL TİCARET ODASI. (1996). *Sorularla Türk Marka Hukuku* (No. Yayın No:1996-21). İstanbul. <https://www.ito.org.tr/itoyayin/0007141.pdf>
- İŞ MOTİVASYONU VE SONUÇLARI: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- JURAN, J. M. (1992). *Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services*. Simon and Schuster.
- KARADENİZ, S. (2013). *İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkileri ve bir araştırma* (Master's Thesis). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARADENİZLİ, H. T. (2008). *Yeni Marka Türleri Ve Tescil Edilebilirlikleri*. .C. Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı, Ankara. <http://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resources/temp/87F97F49-C517-41E9-BF72-65108E8EC54D.pdf;jsessionid=C03DC37AE705B02D4DF35AA1B57E75DF>.

- KELLER, K. L., PARAMESWARAN, M. G., & JACOB, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- KINICKI, A., & KREITNER, R. (2012). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. McGraw-Hill Irwin.
- KOTLER, P. (2009). *Gary Armstrong, Principles of Marketing*. Pearson Education Inc/Prentice Hall.
- KOTLER, P., SALIBA, S., & WRENN, B. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, and control: Instructor's Manual*. Prentice-hall.
- KULA, S. & ÇAKAR, B. (2015) Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), s. 194.
- KÜÇÜK, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkisi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve| Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- MULLINS, L. J. (2001). *Hospitality management and organisational behaviour*. Pearson Education.
- MURAT, G., & ÇEVİK, E. İ. (2008). İç paydaş olarak akademik personel memnuniyetini etkileyen faktörlerin analizi: zonguldak karaelmas üniversitesi örneği. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 4(8).
- NELSON, B., & EGELİLER (Serra). (1999). *Çalışanlarınızı ödüllendirmenin 1001 yolu*. Rota.
- ODABAŞI, Y. (2004). *Satış ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi*. Sistem Yayıncılık.
- ODABAŞI, Y., & OYMAN, M. (2007). Pazarlama İletişimi Yönetimi, Kapital Medya Hizmetleri AŞ., 7. Baskı, İstanbul, 369.
- OK, S. (2013). *İlk Marka Hz. Adem mi?* İstanbul: Elma Yayınevi.
- OLIVER, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *the Journal of Marketing*, 33–44.
- I, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.

- ÖZBAY, E. M., & ARSLAN, H. (2007). Günümüz yönetim anlayışında takım oyununun önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(21).
- ÖZDEMİR, Ş., & ÖNCÜL, M. S. (2016). Marka Değerleme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 205–224.
- ÖZGEN, H. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- ÖZKALE, L., SEZGİN, S., URAY, N., & ÜLENGİN, F. (1995). Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizmaları. *İletişim Yayınları*.
- ÖZTÜRK, N. (2010). *Marka Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- PEKMEZCİ, T., DEMİREL, C., & BATMAN, G. (2008). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama.
- PELTEKOĞLU, F. B. (1998). *Halkla ilişkiler nedir?* Beta Basım Yayım Dağıtım.
- PERRY, A., & WISNOM III, D. (2004). Markaların DNA'sı Essiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları, çev. Zeynep Yılmaz, İstanbul, MediaCat Kitapları.
- SAYAR, N. (2015). *Kamu Hizmet Sektöründe Bir İç Müşteri Olan Çalışanların Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Bir Pilot Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SEZGİN, O. M. (2001). *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*. Detay Yayıncılık.
- SOYKENAR, M. (2008). *Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde örnek bir uygulama* (PhD Thesis). DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, T. B. (2005). *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi (Bursa'da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması)* (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya.
- TOP, S. (2009). *Toplam kalite yönetimi bağlamında sürekli iyileştirme anlayışı*. Beta.
- TOPRAK, A. (2006). *İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- TURUNÇ, Ö., & ÇELİK, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183–206.

TÜRK DİL KURUMU. (y.y.). 20 Ocak 2018,  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.592c9b9a365938.69221446](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.592c9b9a365938.69221446)

UZTUĞ, F. (2003). Markan Kadar Konuş, Mediacat Kitapları, 2. Baskı, İstanbul.

VALKENBURG, P., & BUJIZEN, M. (2005). Applied Developmental Psychology.

VROOM, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

WAGNER, J. A., & HOLLENBECK, J. R. (2014). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.

WALTERS, C. G., & Bergiel, B. J. (1989). *Consumer behavior: A decision-making approach*. South-Western Pub.

YALÇIN, A. (2007). *Türk İş Hukukunda Çalışma Koşullarında Değişiklik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

YENİHAN, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170–178.

## EKLER

Yaş	.....				
Cinsiyetiniz	(.....) Kadın (.....) Erkek				
Medeni Durumunuz	(.....) Evli (.....) Bekar				
Kurumunuzdaki Toplam Çalışma Süreniz	(.....) 0- 1 (.....) 1- 3 (.....) 3- 5 (.....) 5- 10 (.....) + 10 Yıl				
	<b>SORULAR</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>
1	İşimi severek yapıyorum				
2	Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum				
3	Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum				
4	Kendimi bu kuruma ait hissediyorum				
5	Kurum içi yatay ve dikey iletişimin etkin olarak sağlandığını düşünüyorum				
6	Yönetimin çalışanların görüş ve önerilerine önem verdiğini düşünüyorum				
7	Birim içi ve birimler arası bilgi alışverişi yaparken sorun yaşamıyorum				
8	İlerde daha yüksek pozisyonlara geleceğimi düşünüyorum				
9	Belirsizlik ortamında çalışmak motivasyonumu azaltır.				
10	Çalıştığım kurum kendimi değerli hissetmemi sağlıyor.				
11	Kurumun adil bir ücret politikası olduğunu düşünüyorum.				
12	Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğu görüşündeyim.				
13	Yönetim tarafından çalışanları ödüllendirme (teşekkür yazıları, ek ödeme ilave puanı, vb.) mekanizmaları işletilmektedir.				
14	Çalıştığım kurumda etkin bir takım ruhu olduğuna inanıyorum.				
15	Birlikte çalıştığım takımdan ve takım arkadaşlarımdan memnunum.				
16	Alınan kararların zamanında uygulamaya koyulduğunu düşünüyorum				
17	İşimi rahat yapabildiğim bir fiziksel çalışma ortamına sahibim.				
18	Çalışma saat ve sürelerinin uygun olduğunu düşünüyorum.				
19	Kullandığım büro donanımı ya da teknik malzemedem memnunum.				
20	İşimin yoğunluk derecesi olması gerektiği kadardır.				
21	Terfi beklentilerimin gerçekleşmemesi işimi yapmaktan duyacağım zevki azaltır				
22	İzin zamanlarının düzenlenmesinde sorun yaşamıyorum				
23	Kurumdaki yöneticilik anlayışından memnunum				
24	Şirketimde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olduğunu düşünüyorum.				
25	Hizmet içi eğitimlere yeterince önem verildiğini düşünüyorum				
26	İşimi yürütürken verilen görev ile yetki arasında denge olduğunu düşünüyorum				



## ÖZGEÇMİŞ

1980 Adana doğumlu. İlk ve orta öğrenimini Adana'da tamamlayarak sırasıyla Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünden ve FH Gelsenkirchen (Almanya) Ekonomi Bölümünden mezun olmuştur. 2007 yılında Almanya'da Avrupa Birliği Yardım Fonunda 6 ay süreyle çalışmıştır. 2008-2015 yılları arasında özel sektörde çalışmış olup 2016 yılından beri Başbakanlık Toplu Konut İdare Başkanlığı İştiraki olan GEDAŞ Gayrimenkul Değerleme A.Ş' de Lisanslı Gayrimenkul Değerleme Uzmanı olarak görev yapmaktadır.

