T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE İÇSEL PAZARLAMANIN ETKİSİ: SPOR - FİTNESS MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin CAN

Enstitü Anabilim Dalı : BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR EĞİTİMİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ersin ESKİLER

Temmuz 2020

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE İÇSEL PAZARLAMANIN ETKİSİ: SPOR - FİTNESS MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin CAN

Enstitü Anabilim Dalı : BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR EĞİTİMİ

Bu tez 21/07/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Doç. Dr. Ersin ESKİLER	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Kazım MERT	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Hüseyin CAN

21/07/2020

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Doç. Dr. Ersin ESKİLER'e saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamda desteklerini benden esirgemeyen arkadaşımlarım Muhammed Taha Sevgin, Mesut ERÇİN ve Mehmet YOLCU'ya saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim kariyerimi daha ileri götürme fikrini bana aşılayan bunun yanı sıra bilgi ve desteğini en yogun zamanlarında bile benden esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi İsmail KARATAŞ'a saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Desteğini her zaman yanımda hissettiğim, daima bana güvenen ve destek olan hayat arkadaşım Kübra CAN'a ve oğlum Zeyd CAN'a saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak her koşulda yanımda olan, daima bana güvenen, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen babam Mehmet CAN'a, annem Safiye CAN'a ve bütün kardeşlerime sonsuz saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **iv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **v**
ÖZET ..... **vi**
SUMMARY ..... **vii**

BÖLÜM 1.
GİRİŞ **1**
1.1. Problem 3
1.2. Alt Problemler 3
1.3. Önemi 3
1.4. Sayıltılar 4
1.5. Sınırlılıklar 4

BÖLÜM 2.
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇEVRESİ **6**
2.1. Pazarlama Kavramı 6
2.1.1. Pazarlama ve içsel pazarlama kavramlarının tarihsel gelişimi 7
2.1.2. İçsel pazarlama 9
2.1.2.1. İçsel pazarlama kavramının gelişim aşamaları 11
2.1.2.2. İçsel pazarlamanın amaçları 14
2.1.2.3. İçsel pazarlamanın yararları 15
2.1.2.4. İçsel pazarlamada müşteri 16
2.2. Performans Kavramı 17
2.2.1. İşletmelerde performansı etkileyen faktörler 18
2.2.2. İşletmelerde performans yönetimi ve aşamaları 20
2.2.3. Çalışan performansı kavramı 23
2.3. İş Tatmini Kavramı 27
2.3.1. İş tatminini etkileyen kişisel faktörler 29
2.3.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler 33
2.4. Spor - Fitness Merkezleri 35

BÖLÜM 3.
YÖNTEM 37
3.1.Araştırma Grubu 37
3.2. Verilerin Toplanması 38
3.3. Kullanılan Ölçekler ve Bilgi Formları, Faktör Analizleri ve Geçerlilik - Güvenilirlik Testleri 39
3.3.1. İçsel pazarlama ölçeği 39
3.3.2. İşgören performansı ölçeği 40
3.3.3. İş tatmini ölçeği 40
3.3.4. Kişisel bilgi formu 42
3.4. Verilerin Analizi 42

BÖLÜM 4.
BULGULAR 43

BÖLÜM 5.
SONUÇ VE ÖNERİLER 53
5.1. Sonuçlar 53
5.2. Öneriler 63

KAYNAKLAR 65

EKLER 76

ÖZGEÇMİŞ 79

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 : Araştırma Grubuna Ait Demografik Özellikler 37
Tablo 3.2 : Araştırmaya Konu Olan Ölçeklere Ait Tamımlayıcı İstatistikler..... 41
Tablo 4.1 : Cinsiyete Göre İş Tatmin Düzeyleri Farklılık Analizi Sonuçları 43
Tablo 4.2 : Cinsiyete Göre İçsel Pazarlama Uygulamaları Farklılık Analizi Sonuçları..... 44
Tablo 4.3 : Cinsiyete Göre İşgören Performansı Farklılık Analizi Sonuçları..... 44
Tablo 4.4 : Medeni Duruma Göre İş Tatmin Düzeyleri Farklılık Analizi Sonuçları..... 45
Tablo 4.5 : Medeni Duruma Göre İçsel Pazarlama Uygulamaları Farklılık Analizi Sonuçları..... 45
Tablo 4.6 : Medeni Duruma Göre İşgören Performansı Farklılık Analizi Sonuçları..... 46
Tablo 4.7 : Eğitim Durumuna Göre İş Tatmin Düzeyleri Farklılık Analizi Sonuçları..... 46
Tablo 4.8 : Eğitim Durumuna Göre İçsel Pazarlama Uygulamaları Farklılık Analizi Sonuçları..... 47
Tablo 4.9 : Eğitim Durumuna Göre İşgören Performansı Farklılık Analizi Sonuçları..... 47
Tablo 4.10 : Yaş, Kişisel Gelir, İş Tecrübesi ve Araştırma Değişkenleri Arası İlişki Analizi Sonuçları..... 48
Tablo 4.11 : Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 51

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 : Bütünsel Pazarlama Anlayışı Şeması 9
Şekil 4.1 : İçsel Pazarlama Uygulamaları – İşgören Performansı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü 52

İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE İÇSEL PAZARLAMANIN ETKİSİ: SPOR – FİTNESS MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırmada, spor işletmelerinden olan ve günümüzde birçok insanın farklı kişisel nedenlerden dolayı spor yapmak amacıyla kullandığı spor-fitness merkezlerinde görev yapan personellerden toplanan veriler ışığında içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı ve iş tatmini üzerine etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırma grubunu, İstanbul il sınırları içerisinde yer alan spor-fitness merkezlerinde çalışan 211'i erkek, 71'i kadın olmak üzere toplam 282 personel oluşturmuş olup, katılımcıların konu ile ilgili anket formlarını doldurmaları ile çalışma verileri elde edilmiştir. Bu bağlamda çalışmaya katılan kişiler, basit seçkisiz örneklem yöntemi ile seçilmiş olup gönüllülük kriteri göz önünde bulundurulmuştur. Veri toplama aracı olarak bu çalışmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Foremen ve Money (1995) tarafından geliştirilen ve Candan ve Çekmecelioğlu (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İçsel Pazarlama ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Gören Performansı ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilen Minnesota İş Tatmini ölçeğinin yirmi soruluk kısa formu kullanılmıştır. Anket formunun son bölümde ise kişisel bilgi formu yer almaktadır.

Çalışma grubundan elde edilen verilerin istatistiksel analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için normallik sınaması yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda değişkenler normal dağılım sergilediğinden dolayı parametrik testler uygulanmıştır. Ayrıca araştırmaya ilişkin bulguların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Bilgisayar ortamına aktarılan ham verilerin ilk olarak tanımlayıcı istatistikleri (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma vb.) hesaplanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin normal dağılımlarına bakılarak diğer analizler; Bağımsız Örneklem t-Testi, Pearson Korelasyon Analizi ve Bootstrap yöntemini temel alan regresyon analizi yapılarak istatistiksel değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Bu araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama uygulamalarının, işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu saptanmış olup, iş tatminin içsel pazarlama uygulamaları ile işgören performansı arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, işgören performansı, içsel pazarlama, fitness, spor merkezleri.

THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING PRACTİCES ON TRANSACTOR PERFORMANCE AND EMPLOYEE SATISFACTION: A RESEARCH ON SPORTS – FİTNESS CENTERS

SUMMARY

In this study, the effect of internal marketing practices on employee performance and job satisfaction was investigated in the light of the data collected from the personnel who work as trainers in sport - fitness centers, which are sports businesses and used by many people for different personal reasons, at the present time.

The study group consists of 282 trainers, 211 men and 71 women, who are working in Bodybuilding and Fitness Centers in the city of Istanbul. The trainers participated in the study by filling the scale form. In this context, the participants were selected by simple random sampling method and volunteer criterion was taken into consideration. The scale form, which was used as a data collection tool, consists of four parts. In the first part, the Internal Marketing scale developed by Foremen and Money (1995) and adapted to Turkish by Candan and Çekmecelioğlu (2009) was used. In the second part, Employee Performance Scale which was used in the studies conducted by Sigler and Pearson (2000) and adapted to Turkish by Çöl (2008) was used. In the third part, a twenty-question short form of Minnesota Job Satisfaction scale, developed by Weiss, Dawis, England and Lofquist (1967) and translated into Turkish by Baycan (1985), was used. In the fourth part of the scale form, there is a personal information form.

The statistical analysis of the data which are obtained by workgroup, was performed by using the statistical package SPSS (Statistical Package for Social Sciences). The test of normality was performed to determine whether the variables exhibited the normal distribution or not. As the variables indicated normal distribution,parametric tests were performed after the test. In addition, the significance level in interpretation of the findings which are related to research was determined as 0,05. Initially Descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation, etc.) of the computerized raw data, were calculated. Afterwards, statistical evaluations were made based on some other analyses such as unpaired t test, Pearson Correlation Analysis and Bootstrap-based regression analysis in the light of the normal distributions of the data obtained.

According to the results of the research, it was understood that the indirect effect of internal marketing practices on transactor performance is significant, therefore, employee satisfaction mediates the relationship between internal marketing practices and transactor performance.

Keywords: Job satisfaction, employee performance, internal marketing, fitness, sports centers.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Her alanda üst düzey rekabetin yaşandığı günümüzde işlerini en az maliyetle, doğru ve zamanında yapabilen işletmeler aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlayabildikleri sürece varlıklarını devam ettirebilmektedirler. İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri eski dönemlerde olduğu kadar rahat satamadıklarından dolayı pazar paylarını korumak ve arttırmak için tüm pazar değişimlerini takip etmekte ve yönetsel kararlarını bu değişimlere bağlı olarak almaktadırlar. Sadece mali tabloları ve finansal raporları inceleyerek karar alan işletmeler yerlerini etkili ve doğru çalışanlarla etkin ve verimli kararlar alabilen işletmelere bırakmaktadır. Bu gelişmelerin yanı sıra işletmelerde değişimin yaşandığı önemli konulardan birisi de pazarlama anlayışıdır (Eynullayev ve Özler, 2012). Geçmişte dış müşteriyi odak noktasına alan işletmeler günümüzde çalışanlarının da müşteri olarak kabul edildiği daha gelişmiş bir anlayışı benimsemektedir. Bu yeni kavram "İçsel Pazarlama" anlayışıdır (Dündar ve Güneri, 2006).

Pazarlama ve insan kaynakları yönetimi alanında yeni bir bakış açısı olarak görülen içsel pazarlama kavramı genel itibariyle "her seviyede motive olmuş ve müşteri odaklı personel sahibi olmak" şeklinde özetlenebilir. İçsel pazarlama kavramında çalışanlar, işletmenin ilk ve öncelikli pazarı olarak görülmektedir (Ewing ve Caruana, 1999). Başarılı bir pazarlama stratejisinin oluşturulmasında en etkili kaynak olduğu kabul edilen insanın işletme amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi için motivasyon, memnuniyet ve örgütsel bağlılık düzeylerinde artış sağlanmalıdır. İşletme çalışanlarında bu artışın gözlenebilmesi için içsel pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanması gerektiği önemle vurgulanmaktadır (Tuncay, 2009). İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak, sadık müşteriler oluşturabilmek, mal ve hizmet kalitesini arttırmak, uzun süre işletmesinde tutabildiği mutlu ve motivasyonu yüksek çalışanlar elde etmek gibi kazanımları işletmelerine sağlayabilmek amacıyla içsel pazarlama anlayışını her geçen gün daha çok benimsemektedir.

İşletmelerin tüm diğer faaliyetlerinde olduğu gibi içsel pazarlama uygulamalarında da ulaşmak istediği esas hedef; dış müşteri memnuniyetini yükselterek işletmenin karını ve pazar payını arttırmaktır. Bu hedefler doğrultusunda yapılması gerekli en önemli düzenleme işletmede işgören tatminin sağlandığı bir süreci geliştirmek ve uygulamaktır (Reynoso ve Moores, 1995). İçsel pazarlamanın erken gelişim evresinde yapılan çalışmaların çoğu işgören motivasyonu ve işgören tatmini konusuna odaklanmıştır. Çoğu bilim insanı müşteri tatmininin oluşabilmesi için işgören tatmininin sağlanması gerektiği hükmüne odaklanır (Pantouvakis, 2012). Dolayısıyla çalışanların şikâyetlerinin fazla olması müşteri tatmininin düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumda işletmenin başarılı olabilmesi çalışan tatmininin sağlanmasıyla mümkündür (Davis, 2001) şeklindeki ortak görüşler işletmeleri çalışan tatmini aşamasını dikkatle ele almaları gerektiğini göstermektedir.

İçsel pazarlama kavramının çok yönlülüğü göz önünde bulundurulduğunda içsel pazarlama uygulamalarının işletme çalışanlarının performansını arttırma konusunda ortak amaçlar taşıdığı gözlemlenmektedir. İçsel pazarlama kavramının alt boyutlarında bulunan çalışan geliştirme ve güçlendirme süreci, çalışanların işe katılımlarını daha ileri bir seviyeye taşımayı hedefler. Personel geliştirme; çalışanların bilgi ve becerilerini arttırma, personelin yetki ve sınırları içerisinde karar verme ve harekete geçme isteklerini sağlama sürecidir (Çetin, 2013). Bu süreçte çalışanların performanslarını artırmak, onların istekle çalışmalarını ve çalıştıkları kurumla bağ kurmalarını sağlayabilmek için çalışanların gelişimlerinin desteklenmesi önem arz etmektedir (Back ve diğ, 2010). Bu bağlamda içsel pazarlama kavramı, işletme çalışanlarında performansın artması ve yüksek kaliteli hizmetin sunulması açısından önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmış ve çalışma grubu olarak spor-fitness merkezleri çalışanları seçilmiştir. Bu bağlamda içsel pazarlama kavramı, çalışan performansı kavramı, iş tatmini kavramı ve spor-fitness merkezleri çalışanları hakkında yapılan çalışmalar ile ilgili literatür taraması yapılarak ilgili konular hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Çalışma grubuna anket formları uygulanarak araştırma veriler toplanmış ve analizleri yapılarak bulgular elde edilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, araştırma bulguları değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır. Araştırmanın kapsamına ve sonuçlarına dayanarak konu ile ilgili öneriler sunulmuş olup, yapılan araştırma ile hem ilgili işletmelere hem de literatüre katkı sağlamaya çalışılmıştır.

1.1. Problem

Spor-fitness merkezlerinde içsel pazarlama uygulamaları iş tatmini ve işgören performansını etkilemekte midir?

1.2. Alt Problemler

1.Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre iş tatmini, işgören performansı ve içsel pazarlama düzeylerinde anlamlı farklılık var mıdır?

2.Katılımcıların medeni durum değişkenine göre iş tatmini, işgören performansı ve içsel pazarlama düzeylerinde anlamlı farklılık var mıdır?

3.Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre iş tatmini, işgören performansı ve içsel pazarlama düzeylerinde anlamlı farklılık var mıdır?

4.Katılımcıların yaş değişkeni ile iş tatmini, işgören performansı ve içsel pazarlama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5.Katılımcıların kişisel aylık gelir değişkenine göre iş tatmini, işgören performansı ve içsel pazarlama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6.Katılımcıların meslek yılı değişkenine göre iş tatmini, işgören performansı ve içsel pazarlama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Önemi

İçsel pazarlama uygulamalarının müşteri ve şirket performansını arttırma kabiliyeti işletme yöneticilerinin dikkatini çeken bir konudur. Ülkemizde ilgi gören ve yaygın bir şekilde faaliyet gösteren spor – fitness merkezleri önemli bir iş kolu oluşturmasından dolayı bu araştırmanın çalışma grubu olarak belirlenmiştir.

Bu araştırma ile spor işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının iş gören performansı ve iş tatmini üzerine etkileri belirlenerek sektöre fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca İşletmeler ve araştırma çevreleri tarafından konuya duyulan yoğun ilgiye rağmen ülkemizde içsel pazarlama kavramına yönelik çalışmalar sınırlı olduğundan dolayı çalışma temelini oluşturan kavramlar ışığında yapılan araştırma ile literatüre olumlu katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıltılar

Bu araştırmanın planlanmasında, yürütülmesinde ve elde edilen bulguların yorumlanmasında aşağıda verilen varsayımlar kabul edilmiştir. Yapılan araştırma için varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

- Katılımcıların anket formunu doğru ve samimi bir şekilde cevapladıkları kabul edilmiştir,
- Araştırma konusu ile ilgili ulaşılan kaynaklardan elde edilen bilgilerin objektifliği yansıttığı öngörülmektedir,
- Anket formundaki ifadelerin katılımcılar tarafından doğru olarak algılandığı,
- Anket formunun uygulanması esnasında iç ve dış koşulların tüm katılımcılar için aynı olduğu düşünülmektedir,
- Anket formunda verilen cevaplar doğru olarak kabul edilmiştir,
- Uygulanan anket formundan elde edilen sonuçlara göre konuyla ilgili bir genellemeye ulaşılabileceği öngörülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın yapısında bulunan veya araştırmacı tarafından bu araştırma için öngörülen başlıca sınırlılıklar şunlardır:

- Araştırma için toplanan verilerin geçerliği, anket formunun uygulandığı zaman dilimi ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, konu ile ilgili ulaşılabilinen kaynakların sağladığı veriler ile sınırlandırılmıştır.

- Anket formunun uygulanması için kullanılacak süre bir ay ile sınırlandırılmış olup, anket formları katılımcılara 17.01.2020 – 17.02.2020 tarihleri arasında uygulanmıştır.
- Anket formunun uygulandığı kişiler İstanbul ilinin çeşitli ilçelerinde bulunan spor-fitness merkezlerinde spor eğitmeni ünvanı ile çalışanlar olarak sınırlandırılmıştır.

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde, araştırmaya uygun literatür taranmış olup belli bir sistematik içinde özetlenmiştir.

2.1. Pazarlama Kavramı

İnsanların kendi kendilerine temel ihtiyaçlarını karşıladıkları dönemlerde pazarlama kavramından bahsetmek pek mümkün değildir. Artan nüfus ve ihtiyaçlar toplumun kendi kendine yeten bir yapıdan sosyo-ekonomik bir yapıya geçmesini sağlamıştır. Bu geçiş süreci pazarlama olgusunun doğuşuna ve gelişmesine zemin hazırlamıştır.

Genel bir tanım olarak pazarlama; müşterilerin beklentilerini doğru analiz ederek ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanıp sunulabileceğini planlamaktır (Walters, 1992). Daha kapsamlı bir tanım ile pazarlama; bireysel ve kurumsal amaçlara ulaşabilmek için mal ve hizmetler hakkındaki fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması ile ilgili iş ve işlemlerin planlanması ve uygulanmasını kapsayan süreçlerin tamamıdır (Mucuk, 2012). Pazarlamaya ilişkin yaygın olarak kullanılan tanımlardan bir tanesi de Amerikan Pazarlama Birliği'nin 2007 yılında yapmış olduğu tanımdır. Bu tanıma göre pazarlama; müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun tamamı için önem arz eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için birçok birimden ve süreçten meydana gelen, kurum ve bireyler tarafından yürütülen bir faaliyettir (Url-1).

Tarih boyunca farklı faaliyetlerin bir felsefeye göre şekillendiği düşünülmektedir. Pazarlama faaliyetleri de belli dönemlerde ortaya çıkan farklı felsefeler ile gelişimini sağlamıştır. Endüstri devrimi ile başlayan pazarlama düşüncesi anlayışındaki gelişmeler zaman içinde artış göstermiştir.

Sermayenin artması, yeni işletmelerin kurulması, işletmeler arasındaki rekabetin artması, insanların gelir düzeylerindeki artış, yeni mal ve hizmetlerin ortaya çıkması gibi gelişmeler ile pazarlamanın önemi artmış bu gelişmeler pazarlama düşüncesinin gelişmesine de hizmet etmiştir (Arslanoğlu, 2018).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında tüm dünyada yaşanılan siyasi değişimler, bilgi teknolojilerindeki gelişim ve yenilikler küreselleşen dünyada birçok şeyi değiştirdiği gibi geleneksel pazarlama kavramının da değişmesine sebep olmuş, daha önce pek anlamı olduğu düşünülmeyen pazarlama faaliyetlerinin anlamlanarak modern pazarlama anlayışının ana hatlarının ortaya konulmasına katkı sağlamıştır (Babacan, 2002).

Yıllar içerisinde siyasi ve sosyolojik yapıları değişen ülkelerde yetişen yeni kuşak bireyler önceki dönemlerde edinilen alışkanlıkların farklılaşmasına sebep olabilmektedirler. Örneğin, 1930'lu yıllarda üretim odaklı yaklaşımlar üzerinden oluşturulan pazarlama stratejileri benimsenirken 1950'li yıllarda oluşturulan pazarlama stratejilerinde ürün odaklı yaklaşımlar benimsenmiştir. 1980'li yıllarda ise satış odaklı yaklaşımlar üzerinden pazarlama stratejileri oluşturulurken sonraki yıllarda müşteri odaklı pazarlama stratejileri benimsemiştir (Güleryüz, 2019).

Dünya üzerinde yaşanan ekonomik gelişmeler ile birlikte üretim, ürün ve satış anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerin devamında pazarlama anlayışı ve bütünsel pazarlama anlayışı kavramları gelişmiştir (Korkmaz ve diğ, 2009). Bu beş gelişim aşamasının sonuncusu olan bütünsel pazarlama anlayışı içerisinde ortaya konulan içsel pazarlama kavramı bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple pazarlama ve içsel pazarlama kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi için konunun tarihsel gelişimi ve ana hatları aşağıda özetlenmiştir.

2.1.1. Pazarlama ve içsel pazarlama kavramlarının tarihsel gelişimi

- **Üretim anlayışı aşaması**

18. yüzyılın sonlarından 1930'lu yılları kapsayan dönemde faaliyet gösteren işletmeler üretim odaklı bir hizmet anlayışına sahiptir. Ürün ihtiyacının fazla olduğu bu dönemde üretim faaliyetleri işletmelerin öncelikli konusudur. Bu dönemde üretim işlerinden sorumlu personeller işletmeye hakim olduğundan ürün fiyatları üretim maliyetleri esas alınarak belirlenmektedir.

İşletmelerde "pazarlama bölümü" bulunmadığı gibi satış personellerinin esas işi de üretim personelleri tarafından belirlenen fiyatlar üzerinden ürünleri satmaktır. Bu dönemde talep arzdan fazla olduğundan işletmenin müşteri bulmak gibi bir kaygısı da bulunmamaktadır (Urk, 2015).

- **Ürün anlayışı aşaması**

Ürün anlayışına sahip işletmelerde, tüketicilerin yenilik, kalite ve performans bakımından üst düzey ürünleri tercih ettikleri düşüncesi öne çıkmaktadır. İşletme yöneticilerinde asıl hedef üst düzey ve kaliteli ürünler üretmek ve olan ürünleri daha da geliştirmektir. Ürün satıldıktan sonra oluşan tüketici sorunlarının çözülmesi gibi hizmet kalitesini arttıracak uygulamalar yerine işletmenin önceliği rakiplerine göre daha kaliteli ve özellikli ürünler üretmek ve satmaktır (Korkmaz ve diğ, 2009).

- **Satış anlayışı aşaması**

Bu anlayışta ürün üretmekten çok satmanın daha büyük bir sorun olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla daha çok üretmenin işletmeyi büyüttüğü anlayışı yerine üretilen ürünün satılmasının gerekliliği vurgulanmış ve bu anlayış 1950'li yılların sonlarına kadar işletmeler tarafından benimsenmiştir. Satış fikrinin yaygınlaşması işletmelerde satış bölümlerinin kurulmasını sağlamıştır. Yoğun satış çabaları satış bölümlerinde çalışan yöneticilerin sorumluluklarını arttırmış dolayısıyla baskılı satış yöntemleri, aldatıcı ve yanıltıcı reklamlar ve gerçek olmayan söylemler bu dönemde ortaya çıkmıştır. Bu dönemde işletmelerde, satmasını bildikten sonra ne üretirsem onu satarım, fikri hakimdir (Mucuk, 2012).

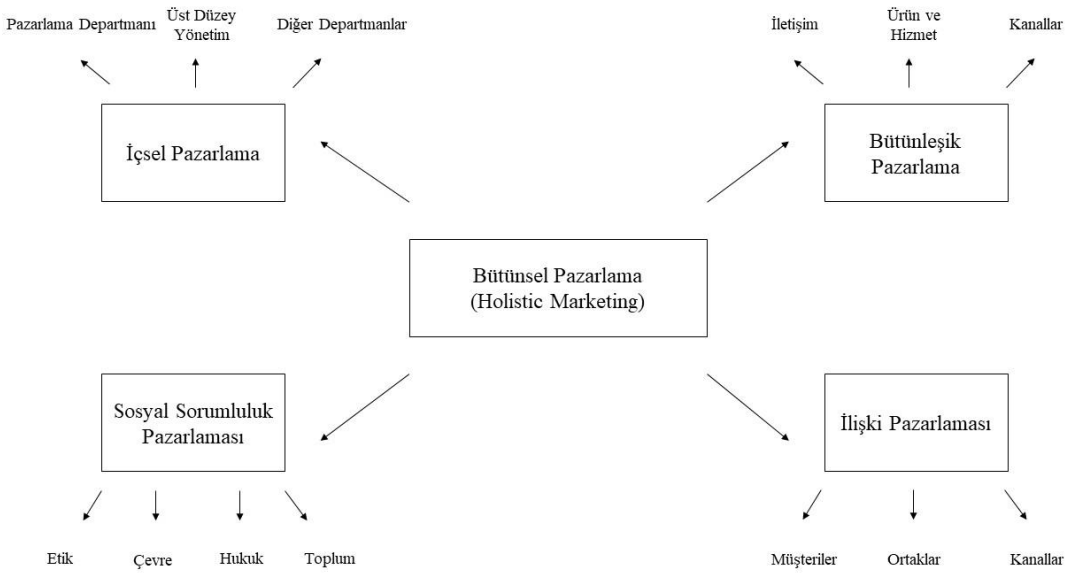
- **Pazarlama anlayışı aşaması (Pazar yönlü/Müşteri odaklı anlayış)**

Yanıltıcı ve aldatıcı yollarla satış yapmanın uzun vadede işletmeye kar sağlamayacağı bu dönemde anlaşılmıştır. Müşterilerle sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler kurulmasının işletmenin başarısını ve devamlılığını arttırdığı gözlemlenmiştir. Pazarlama anlayışı 1950'lerin sonlarında başlamış olup, 1960 ve 1970'li yıllarda işletmelerde pazarlama bölümleri şekillenmeye başlamıştır (Urk, 2015).

- **Bütünsel pazarlama aşaması anlayışı**

Bütünsel pazarlama anlayışı kendi aralarında ilişki bulunan pazarlama olgularının planlanmasını, tasarlanmasını ve uygulanmasını kapsar. Bütünsel pazarlama her şeyin pazarlamayı ilgilendirdiğini savunan geniş bir yaklaşıma sahiptir ve dört unsuru vardır.

Bunlar; ilişkisel pazarlama, bütünleşik pazarlama, içsel pazarlama ve sosyal sorumluluk pazarlamasıdır (Korkmaz ve diğ, 2009).Kotler ve Keller'e göre bütünsel pazarlama anlayışı şekil 2.1'de özetlenmiştir. (Kotler ve Keller, 2006).



Şekil 2.1 : Bütünsel Pazarlama Anlayışı Şeması.

Aşağıda bütünsel pazarlama içerisinde yer alan ve çalışmaya konu olan içsel pazarlama anlayışı ve tarihi hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

2.1.2. İçsel pazarlama

Pazarlama anlayışı sonrasında üretim ve ürün anlayışına dayalı geleneksel pazarlama alanı 1980'lerden itibaren tüm dünyada büyüme ve gelişme göstermiştir. Bu büyüme ve gelişme sonrasında işletmeler ürünlerinin sunulmasında aksaklıklar yaşamış ve bu tarz problemler hizmet pazarlamasının gerekliliğini ortaya koymuştur (Mucuk, 2012). 1976 yılında Leonard Berry, James Hensel ve Marian Burke hizmet kalitesinde yaşanan sorunlara çözüm bulmak amacıyla içsel pazarlama fikrini ortaya atmıştır. Fakat Berry' nin çalışanların müşteri olarak görüldüğü ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile organizasyonların hedefine daha kolay ulaşabileceğinden bahseden makalesinin 1981 yılında yayımlanmasına kadar içsel pazarlama kavramı işletme literatürüne hiç girmemiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000).

1980'lerden itibaren içsel pazarlama anlayışı ile birlikte geçmişte sadece dış müşteriler hedef alınarak yapılan uygulamalar yerine, işletme çalışanlarının da müşteri gibi kabul edildiği uygulamalar esas alınmaya başlamıştır.

İçsel pazarlama; işletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için, yetenekli çalışanlara sahip olması ve işletmeye faydalı çalışanların uzun süre işine devam etmelerinin sağlanması ile yüksek motivasyon sağlanan çalışanların işletmenin sahip olduğu imkanlar doğrultusunda dış müşteri ile iletişime geçerek dış müşterinin tatmininin sağlanmasına yönelik yapılan çalışmaların tamamıdır (Yapraklı ve Özer, 2001). Bir başka tanımla içsel pazarlama; her seviyede motive olmuş ve müşteri odaklı personel sahibi olmaktır. Tanımlar incelendiğinde, bir işletmenin sadık müşteri kitlesini arttırmasında ve buna bağlı olarak finansal başarısında içsel pazarlamanın öneminin vurgulandığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile içsel pazarlama yaklaşımında çalışanlar, işletmenin ilk ve öncelikli pazarı olarak görülmektedir (Ewing ve Caruana, 1999).

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi için başarılı bir pazarlama stratejisi oluşturması oldukça önemlidir. Başarılı bir pazarlama stratejisinin oluşturulmasında en etkili kaynak olduğu kabul edilen insanın işletme amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi için motivasyon, memnuniyet ve örgütsel bağlılık düzeylerinde artış sağlanmalıdır. Nitekim Tuncay (2009), işletme çalışanlarının motivasyon, memnuniyet ve örgütsel bağlılık düzeylerinde artışın gözlenebilmesi için içsel pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanması gerektiğini ifade etmektedir.

Son yıllarda işletme alanındaki gelişmeler incelendiğinde; pazarlama stratejilerinde yaşanan değişimlere bağlı olarak özellikle araştırmacıların dikkatlerini içsel pazarlama olgusuna yönelttiği görülmektedir. Önceki dönemlerde işletmelerin sadece dış müşterileri hedefine aldığı uygulamalar göze çarparken artık işletme çalışanlarının da işletmenin müşterileri gibi kabul edildiği uygulamalar üzerinde yoğunlaşıldığı gözlemlenmektedir (Arslanoğlu, 2018).

İşletmelerdeki içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların iç müşteri olarak değerlendirilmesinin işletmeye birçok faydası olduğu ifade edilmektedir. Örneğin; üretimi yapılan mal veya hizmetin iç müşteriler tarafından denendikten sonra piyasaya sürülmesi işletmelere; kalite, zaman, maliyet gibi birçok açıdan fayda sağlayacaktır.

Ayrıca mal veya hizmet son kullanıcıya ulaşmadan iç müşteri tarafından denendiği için olası sorunları ve dış müşteri kaybının yaşanması engellenebilir (Dündar ve Güneri, 2006). İçsel pazarlama uygulamalarının işletmeye sağladığı çeşitli faydaların yanı sıra işletme ürettiği mal veya hizmeti çalışanına dış müşteriye verdiği fiyatın altında vermesi durumunda çalışanların motivasyon ve tatmininde artış sağlanabilir. Urk (2015)'a göre, içsel pazarlama uygulamaları gerek kar amaçsız örgütler ve kamu kurumları, gerekse imalat ve hizmet sektörleri gibi hemen hemen bütün organizasyonlar açısından önemli ve hayata geçirilebilir bir olgu niteliği taşımaktadır. İşletmeler açısından önem arz eden içsel pazarlama kavramının belirli gelişim aşamaları mevcuttur. Bu aşamalara aşağıda değinilmektedir.

2.1.2.1. İçsel pazarlama kavramının gelişim aşamaları

İçsel pazarlama kavramının gelişim aşamaları üç ana başlık altında toplanmıştır.

- **Çalışan tatmini aşaması**

Herhangi bir işletmede çalışanlar yaşamının önemli bir kısmını bu ortamda geçirirler. Kişinin iş ortamında geçirdiği sürede fiziksel çalışma koşulları, yaptığı işten saygı görmesi, ast üst ilişkileri, maddi kazanç elde etmesi, görevde yükselme beklentisi gibi birçok konu zamanla çalışanın iş tatminini etkiler. İş tatmininin çalışan performansına olumlu yönde etki ettiği de bilinmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003). Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları işletmenin hedeflerine ulaşmasında önem arz etmektedir. İşletmelerin çalışanlarında iş tatmini oluşturma isteğindeki temel sebep de işletme çıkarlarıyla yakından ilgilidir.

İşletmelerin tüm diğer faaliyetlerinde olduğu gibi içsel pazarlama uygulamalarında da ulaşılmak istenen asıl hedef; müşteri memnuniyetini yükselterek işletmenin karını ve pazar payını arttırmaktır. Bu hedefler doğrultusunda yapılması gerekli en önemli düzenleme işletmede işgören tatminin sağlandığı bir süreci geliştirmek ve uygulamaktır. (Reynoso ve Moores, 1995).

İçsel pazarlama üzerine yapılan çalışmaların çoğu iş tatmini ve çalışan performansı konusuna odaklanmıştır. Örneğin Urk (2015), içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisini inceleyerek çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolüne olan etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında;

içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan sadakatinin ve çalışan performansının arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca içsel pazarlama uygulamalarının sonucunda örgütte işgören bağlılığının oluştuğunu, şirket ve müşteri performansında da artışlar yaşanacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Gergin (2019), içsel pazarlama uygulamalarının iç müşteri tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; içsel pazarlama uygulamalarının iç müşteri tatmini üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca Şenol (2019), içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisini tespit etmeye yönelik yaptığı çalışmada; içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Kılıç (2016), içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca daha genç yaştaki çalışanlar ile eğitim düzeyi yüksek olanlarda bu oranın daha yüksek olduğunun yanı sıra erkeklere nazaran kadınlarda da bu oranın daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde müşteri tatmininin oluşabilmesi için işgören tatmininin sağlanması gerektiği hükmü yaygın olarak kabul görmektedir (Pantouvakis, 2012). Çalışanların şikâyetlerinin fazla olması müşteri tatminin düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumda "işletmenin başarılı olması çalışan tatmininin sağlanmasıyla mümkündür (Davis, 2001)" şeklindeki ortak görüşler işletmeleri çalışan tatmini aşamasını dikkatle ele almaları gerektiğini göstermektedir.

- **Müşteri yönlülük aşaması**

İç ve dış müşterilerin istek ve beklentilerini kavrayabilen, oluşabilecek sorunlar karşısında hızlı şekilde çözümler üretebilme potansiyeline sahip olan, içsel pazarlama uygulamalarına önem veren bir işletmenin önceliği müşteri odaklı çalışanlara sahip olmaktır. İşletme müşteri odaklı çalışanları bünyesine katarken veya bünyesinde bulunan çalışanlara müşteri odaklı eğitimler sunarken örgüt adına bilinmesi gereken bilgileri doğru ve etkin bir iletişimle çalışanlara aktarmalıdır. İşletme bünyesinde bulunan çalışanlar müşterilere sunulan ürün ve hizmetlere hakim olmalıdır (İnal ve diğ, 2008).

Varinli ve Çatı (2010), işletmelerde müşteri yönlülük aşaması planlanırken aşağıdaki unsurların göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

- Müşterilere önem vererek onlarla iletişim halinde olmak,
- Müşteriler ile karşılıklı bilgi akışını sağlamak,
- Müşteriler ile işletme arasında oluşabilecek sorunları önceden fark ederek tedbir almak,
- İşletme ile müşteri arasında bir sorun oluşması halinde hızlı ve etkin bir şekilde çözümünü sağlamak,
- İşletmenin kar sahiplerinin çıkarları göz önünde bulundurularak dış çevredeki ekonomik, teknolojik, siyasal olaylar analiz edilerek müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve müşteride üstün değer yaratmak,
- İşletmenin uzun vadede kar elde etmesini sağlamak.

Özetle, işletmelerin asıl görevi müşterilerin taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretmek ve onları hedef kitleye ulaştırmaktır. Müşteri yönlülük aşaması kapsamından bakıldığında üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırıldığı süreç planlanırken işletme yönetimi hem iç müşteri hem de dış müşteri yönlü pazarlama uygulamalarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu süreçte işletme çalışanlarının da dış müşteri yönlü çalışmaları sağlanmalıdır (Şenol, 2019).

- **Değişim yöntemi ve strateji uygulama aşaması**

İşletmedeki çalışanların ve birimlerin hali hazırda bulundukları durumdan başka bir duruma geçiş yapmalarını sağlayan yapısal yaklaşıma değişim yönetimi denilmektedir. Değişim yönetimi ile işletmeler, çalışanların değişime ayak uydurabilme yeteneklerinin geliştirilmesini hedeflerler. Belirtilen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için içsel pazarlama ile ilgili oluşturulan plan ve politikalar farklı uygulama alanlarına yayılabilir ve içsel pazarlamanın etki alanı genişletilebilir (Urk, 2015).

İşletmelerin uzun vadeli hedeflerini belirlemek ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik sistematik yaklaşımlar geliştirmek için işletmenin belirli bir planlama yapması gerekir. Stratejik planlama yapmak isteyen işletme öncelikle uzun vadeli hedeflerini belirlemelidirler. Stratejik planlama işletmenin yıllık planlarının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlar.

Bu durum planlanan yıl içerisinde, işletmenin nelerle karşılaşabileceğini ve ne tür önlemler alınması gerektiği hakkında örgütün bilgi sahibi olmasını sağlar (Çetin, 2013).

İçsel pazarlamanın kapsamı ile ilgili Grönroos (1981), içsel pazarlama uygulamalarını iki gruba ayırmıştır. Bunlar "stratejik seviye" ve "taktik seviye" dir. Stratejik seviye; çalışanları işe alma, organizasyonel gelişim, performans sistemi iş ve kariyer planlaması gibi çalışan politikalarıyla birlikte, müşteriye nasıl davranılması gerektiği hakkında bilgi verilen konulardan oluşmaktadır. Stratejik seviyede temel olarak çalışanlara işletmenin misyon ve vizyonu benimsetilmek istenir. Böylece işletmenin amaçlarının ve stratejilerinin çalışanlar tarafından anlaşılması ve desteklemesi sağlanır. Taktik seviye ise; kurum içi eğitim, etkili iletişim, belirli dönemlerde yayımlanan bültenlerin takibi, çalışanların güncel kalmasının sağlanması gibi konularda yapılacakların belirlenmesini ve uygulanmasını kapsar (Grönroos, 1981). Taktik seviyede amaç, işletmenin stratejik seviyede planladığı uzun ve kısa vadeli hedefler doğrultusunda elinde bulunan iş gücünü daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için çalışanların yetkinliğini arttırmaktır. Bu doğrultuda çalışanların mesleki eğitimleri, iletişim yetenekleri ve çalışma kabiliyetlerinin geliştirilmesi gibi birçok konu hakkında işletme tarafından düzenlenen eğitim faaliyetleri ile çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması hedeflenir.

Bu kapsamda, işletmelerin en etkin unsuru olan çalışanlardan sadece işletme planlarının uygulanması esnasında faydalanmak yerine içsel pazarlama planlarının oluşturulduğu tüm süreçlere çalışanların dahil edilmeleri işletmenin çıkarına hizmet edeceği gibi işletme çalışanları arasındaki yapıya da güç katacağını söylemek mümkündür.

2.1.2.2. İçsel pazarlamanın amaçları

İçsel pazarlama kavramının temel esası, çalışanlara yönetimin bir parçası olduğunu düşündürmek ve çalışanların ihtiyaçlarının yönetim tarafından önemsendiğini hissettirmektir. İşletmede örgütsel bağlılık, iş geliştirme, çalışma isteği ve iş tatminini içeren işler için çalışanlar olumlu bir tutum sergiliyor ise içsel pazarlama kavramının başarılı bir şekilde uygulandığını söylemek mümkündür (Ewing ve Caruana, 1999).

Bu bağlamda, Egan ve Thomas (2003)'a göre içsel pazarlamanın amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Dışsal pazarlama stratejilerinin uygulanmasını sağlamak,
- İşletmenin ilgi alanına dahil olan ürün ve hizmetlere yoğunlaşma konusunda yönetimin ilgisini sürekli canlı tutmak,
- İçsel pazarlama kavramının önemini tüm örgüt çalışanlarına aşılamak ve çalışanların gönüllü olarak içsel pazarlama uygulamalarına katılımlarını sağlamak,
- İşletmeye ait pazarlama stratejilerinin uygulanması ile ilgili her kademede çalışan personelin motivasyonunun sürekli üst düzeyde tutmak,
- İşletmenin her türlü piyasa koşulunda hızlı ve etkin tedbirler alabilmesi için varolan örgütsel yapıyı güçlendirmek,
- Çalışanların, işletmeye sadık müşteriler kazandırabilmeleri için örgüt yapısına uygun pazarlama kültürü oluşturmak.

Bu amaçların yanında Varinli (2012)' ye göre içsel pazarlamanın amaçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- İşletmenin üst yönetimi ile her kademeden çalışanları arasında motivasyonu üst düzeylere çıkarmak,
- İşletmenin değişen ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmesini sağlamak ve kaliteli hizmet anlayışını işletmeye kazandırmak,
- İşletme çalışanlarında örgütsel bağlılık kavramını geliştirmek,
- İşletme verimliliğinin artmasına olumlu katkılar sağlamak.

Yukarıda belirtilen amaçlar göz önünde bulundurulduğunda içsel pazarlama uygulamaları; bünyesinde bulunan çalışanları etkin bir şekilde güdüleyerek hem mutlu çalışanların iç müşteri olduğu hem de dış müşteriler ile kurulan etkileşimden dolayı eldeki müşterinin işletmede sürekliliğini sağlamaktadır. Bu sayede eski müşterilerin işletmeye herhangi bir mali yük getirmeden elde tutulması da sağlanmaktadır.

2.1.2.3. İçsel pazarlamanın yararları

İşletmeler içsel pazarlama uygulamalarını doğru şekilde hayata geçirdikleri zaman önemli kazanımlar elde etmektedirler (Arnett ve diğ, 2002). Bu faydalar;

- İçsel pazarlama uygulamaları işletme çalışanlarında örgütsel bağlılığı geliştirdiğinden işten ayrılmalar azalır. Dolayısıyla deneyimli çalışanların işletmede kalmaları sağlanır ve çalışan sirkülasyonunda azalma olur. Bu da işletmeye yeni dahil olan personele harcanacak eğitim maliyetinin oluşmasını ve yeni personelin deneyimsizliğinden kaynaklanan işletme üretiminin düşmesini engeller.
- İşletmeye mutlu çalışanlar kazandırır ve iş tatmini sağlar. İşini seven özverili çalışanlar işletmenin çıkarlarına hizmet eder. Çalışanda oluşan memnuniyet işletmeye ürün ve hizmet kalitesi olarak geri döner.
- İşletmede yeniliklere açık kurum kültürünün oluşmasına yardımcı olur.

İçsel pazarlama uygulamalarının işletmelerce benimsenmesi birçok faydayı beraberinde getirdiği görülmektedir. İşletme tarafından müşteriye verilen vaatlerin rahatlıkla yerine getirilmesi işletmenin uzun dönemli ve sadık müşteriler elde etmesine olanak sağlamaktadır.

2.1.2.4. İçsel pazarlamada müşteri

İç ve dış müşterinin kavramlarını açıklamadan önce müşterinin tanımını yapmak gerekir. Genel bir tanımla müşteri, kar amacı güden ya da gütmeyen herhangi bir işletme tarafından üretilen ürün ya da hizmeti ticari veya ticari olmayan amaçlar doğrultusunda satın alan ya da alma potansiyeline sahip kişi veya kuruluştur (Urk, 2015).

İşletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasında personelin önemini ortaya koymaya çalışan içsel pazarlama kavramında müşteri, iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayırmıştır. İçsel Pazarlama felsefesine sahip işletmeler çalışanlarını, son tüketicilerinden meydana gelen dış müşteriler ile eşdeğer önemde görür ve çalışanlarını da işletmenin müşterileri olarak kabul ederek iç müşteri kavramıyla tanımlar (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009).

- **Dış müşteri**

İşletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetleri satın alan, kullanan ve kendisine bir fayda sağladığını düşünen kişi veya kurum dış müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Benzer bir tanımla dış müşteri; işletmenin sunduğu mal ya da hizmeti, ihtiyaçları doğrultusunda satın alan bireyler veya kuruluşlar olarak ifade edilmektedir (Akın, 2001). Dış müşteriler, bir işletmenin ürettiği mal veya hizmetleri satın alan kişi ya da kuruluşlar olduğundan dış müşteri kavramının önemi iyi anlaşılmalıdır. Çünkü üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini değerlendirecek olan son kişiler dış müşterilerdir (Kağnıcıoğlu, 2002).

- **İç müşteri**

İçsel pazarlama anlayışına göre işletmedeki tüm çalışanlar o işletmenin iç müşterisi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda, işletmedeki her çalışanın en az bir müşterisi olduğu gibi kendisi de bir başka çalışanın müşterisidir (Ballantyne, 2003).

İç müşteriler, işletmede görev yapan her kademedeki çalışanlardır. İşletme faaliyetlerinde yer alan her birim kendinden önce faaliyet gösteren birimin müşterisidir. Dolayısı ile iç müşteri kavramı bir işletmenin mal ve hizmetlerinin üretilmesi aşamasında verimliliğin artması açısından önem arz etmektedir. İşletme açısından bakıldığında iç müşteriye atfedilen değerin sebebi onun üretim sürecine olan katkısından dolayıdır.

İşletmeler pazar odaklılık stratejileri geliştirirken yalnızca rakiplerin ya da yalnızca müşterilerin değil, müşteri kararlarına etkisi olan tüm paydaşları özellikle de iç müşterileri dikkate alması gerekir. Çalışanların deneyimlerinin önemsenmesi ve bunu işletmesine aktarması bireysel ve örgütsel amaca katkı sağlayacaktır (Urk, 2015).

2.2. Performans Kavramı

Performans sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde "başarım, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü" olarak ifade edilmektedir. Performans kavramı çok boyutlu bir kavram olduğundan ve performansa etki eden birçok unsur bulunduğundan performans için net bir tanım yapmak zordur. Ayrıca farklı kavramlar için kullanılan farklı performans tanımları da bulunmaktadır (Akal, 2000).

Kaplan (2007)'a göre nitel veya nicel olarak belirtilen değerlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesine performans denir. Diğer bir performans tanımında ise performans, amaçlara ulaşmada gösterilen verimlilik veya etkinliktir (Çöl, 2008).

Bu tanımlarda yazarların performans kavramını bireysel açıdan değerlendirdikleri dikkat çekmektedir.

İşletme açısından performans kavramını tanımlamak gerekirse; işletmenin belirli bir süre içerisinde ortaya çıkardığı mal ve hizmete performans denir. Performans, gerçekleştirilen bir etkinlik sonrasında elde edilen sonuç düzeyidir. Bu düzey, ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda verilen görevin ne derecede yerine getirildiğini gösterir (Schermerhorn ve diğ, 1985). Bu kapsamda işletmeler açısından performansın temel belirleyicisinin insan faktörü olduğunu ifade etmek mümkündür. Performansa neden olan faaliyet; bir amaca yönelik ve planlanarak gerçekleştirildiğinden dolayı performans faaliyetin türüne göre nicel veya nitel olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle faaliyetin türüne göre göreli veya mutlak performans sonuçları alınabilir (Akal, 2000).

Kuruluş amaçları mal veya hizmet üretmek olan işletmeler verimlilik ve etkinlikleri hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu bağlamda işletmeler belirli aralıklarla performans değerlendirmesi yaparak elde ettikleri verileri değerlendirirler. İşletmelerde performans değerlendirmesi yapılmasındaki temel amaçlardan biri işletme hedeflerinin ne derece yerine getirildiğini anlamak ve aksayan yönler hakkında gerekli tedbirleri almaktır (Fındıkçı, 2006).

2.2.1. İşletmelerde performansı etkileyen faktörler

İşletmeler bünyelerinde bulunan tüm imkanları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak örgütsel performanslarını daha iyi seviyelere taşımayı hedeflerler. Örgütsel Performans; işletmenin tüm birimlerini kapsayan yöntem ve amaçların belirlendiği, belirlenen amaçlara yönelik tüm çalışanlara eğitimlerin verildiği ve işletmenin belirlenen performans hedeflerine ulaşmasının amaçlandığı sürecin tamamı olarak tanımlanabilir (Coşkun ve Büyükkılıç, 2002). Örgütsel performanslarını arttırmayı hedefleyen işletmeler bu süreci planlarken performansı etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu faktörler örgütsel, kişisel ve çevresel olarak gruplandırılmıştır.

- **Örgütsel faktörler**

İşletmelerde performansı ortaya koyan unsurların başında örgütsel faktörler gelir. Örgütsel faktörler, işletmenin fiziksel şartları ve işletme amaçları şeklinde tanımlanabilir.

Örneğin, mal veya hizmet üretilen bir işletmede havalandırma, aydınlatma, ses, ısıtma ve buna benzer fiziksel koşulların elverişsiz olması çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği gibi işletme hedeflerinin net olarak ortaya koyulmamış olması da çalışan performansını olumsuz yönde etkiler (Tokay, 2001). Bunun yanında işletme çalışanlarının mesleki yeterliliğe sahip olması, çalışma ortamı ve koşullarının elverişli olması, çalışanların yetki ve görevlerinin net olması da çalışan performansını olumlu yönde etkileyen unsurlardandır (Bağcı, 2014). İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan önemli faktörlerden birisi de çalışan performansıdır. Bir işletmede çalışanların performansı ne düzeyde ise işletmenin performansı da o düzeydedir. Dolayısıyla çalışanların performanslarının artması işletme performansını da arttıracaktır (Çöl, 2008).

Tokay, 2001 yılında yaptığı çalışmada çalışan performansına sıklıkla olumsuz etki eden örgütsel faktörleri aşağıdaki şekliyle maddeleştirmiştir:

- Otoritenin zayıflığı,
- İşbirliği yetersizliği,
- İletişim esnasında yanlış zaman ve mekan seçimi,
- Yanlış iş bölümü planlaması ve hatalı planlamanın getirdiği zaman kayıpları,
- İş planlamasında oluşan hatalar, teknik imkanlar ve malzemelerin yetersizliği,
- İşletmenin çalışanlarına yetenek ve deneyimlerinin üzerinde iş ve sorumluluk yüklemesi.

İşletmeler performans planlamaları yaparken performansı etkileyen örgütsel faktörleri göz önünde bulundurarak konu ile ilgili iş ve işlemler hakkında yönetici pozisyonundaki personelleri bilgilendirmelidir. İşletme çalışanlarının yüksek performans göstermesini sağlayabilmek için onlara uygun görevler vermek ve uygun çalışma koşulları sağlamak işletme yöneticilerinin önemli görevleri arasında yer almaktadır.

- **Kişisel faktörler**

Performansı etkileyen bir diğer unsur kişisel faktörlerdir. Yaş, cinsiyet, dil, kişiye ait özellikler, beden sağlığı ve fiziksel yapı, kişiye ait tutum ve tavır, gelişime yatkınlık, hırs, sosyal yapı ve sosyal sınıf, aile, benlik, zeka ve kişiye özel yetenekler, baskınlık, ileri görüşlülük ve özgün düşünebilme, bireysel ilişkiler gibi psikolojik özelliklerin yanında moral, uyum, çatışma, engellenme, iş tatmini, motivasyon, doyum gibi psiko-sosyal özellikler performansı etkileyen faktörlerdendir (Akyol, 2015).

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan en önemli unsurlardan biri olan çalışanlar örgüt içerisinde herhangi bir iş koluna yönlendirilirken çalışan performansını etkilediği bilinen kişisel faktörlerin göz önünde bulundurulması çalışan performansına fayda sağlayacaktır. Eğer işletmede birçok çalışanın bir arada bulunduğu bir çalışma ortamı oluşturulması gerekiyorsa benzer fiziki, psikolojik, duygusal ve sosyal özellikleri olan çalışanların bir arada bulunması çalışanların performansını arttıracak veya azalmasının önüne geçecektir. Bunların yanı sıra çalışanlar; motivasyon, ücret, güvenlik, ödül, ekonomik araçlar ile statü, değer, güç, yetki, bağımsızlık, başarı, rekabet ve danışmanlık gibi psiko-sosyal araçlara ihtiyaç duyarlar. Bunların yanında stres, eğitim ve görevde yükselme, iletişim, amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi ile işin ilgi uyandırması gibi kurumsal ve yönetimsel unsurlarda performansı etkileyen kişisel faktörlerdendir (Yener, 2007).

Bu kapsamda, personellerin kişisel özelliklerini dikkate alarak uygun işlerde değerlendiren işletmeler çalışanlarında önemsendikleri ve değer verildikleri hissiyatı oluşturacağından mutlu çalışanlar işletmeye kazandırılmış olacaktır. Bu durumun da çalışan performansına katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

- **Çevresel faktörler**

Çalışandan kaynaklanmayan fakat işgören performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen dışsal faktörlerden söz etmek mümkündür. Bu dışsal faktörler; çalışılan çevrenin fiziki yapısı, örgüt yapısı ve çevresi, aile yapısı, genel olarak alınan eğitim, sosyalleşme, sosyal gruplara katılma, toplumsallaşma ve içinde yaşanılan toplumun kurallarını benimseme ve uygulama gibi unsurlardan oluşmaktadır (Ergenç, 2003). Ayrıca aile, sendika, dernekler ve buna benzer politik etkenlerin yanı sıra eğitim, inanç gibi toplumsal etkenlerin çalışan performansını etkilediği görülmektedir (Akyol, 2015).

2.2.2. İşletmelerde performans yönetimi ve aşamaları

Performans yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların gösterdikleri performansı artırmak amacıyla uygulanan yönetim, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme süreçlerinin tamamıdır (Barutçugil, 2015). Performans yönetimi, işletmede aksayan yönlerin iyileştirilmesini ve sürekli hale getirilmesini amaçlayan bir süreç olduğundan işletmenin yönetilebilir ve ölçülebilir standartlara sahip olması gerekir.

Bahsi geçen sürecin ölçülebilir olması için iş tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi ve işgörenlerin becerilerine göre uygun işlere yönlendirilmiş olmaları gerekir (Tutar ve Altınöz, 2010). Ayrıca performans yönetimi ile ilgili süreçler oluşturulurken her kademeden tüm çalışanların performans geliştirme hedefleri hakkında fikirlerinin alınması ve tüm çalışanları kapsayan ortak bir plan hazırlanması sürecin başarıyla tamamlanabilmesi açısından önem arz etmektedir (Barutçugil, 2015).

Bilindiği üzere işletmelerin verimliliği açısından performans kavramı kritik bir öneme sahiptir (Gruman ve Saks, 2011). Günümüz rekabet koşullarını göz önünde bulunduran modern işletmeler performans ve performans yönetimi kavramları üzerinde yoğun mesai harcamaktadırlar. İşletmeler açısından bu denli önemli olan performans kavramının yönetim sürecine ait üç aşama aşağıda özetlenmektedir.

- **Performans planlama**

Performans yönetimi planlama süreci ile başlar (Öztürk, 2009). Öncelikle işletmenin örgütsel yapısına uygun performans planlaması yapılmalıdır. Performans yönetiminde planlama yapılırken bir rol profili üzerinde mutabık kalınması gerekir. Rol profillerinin tanımlanması tamamlandıktan sonra diğer aşamalara geçilerek performans hedefleri doğrultusunda geliştirme planlaması yapılır, planlamada belirtilen faaliyetlerin uygulanması sağlanır ve izleme-gözden geçirme faaliyetleri ile var ise eksiklikler giderilmeye çalışılır (Diktaş, 2018).

Performans planlama süreci aşağıdaki adımlardan meydana gelmektedir (Armstrong, 2017):

- Rol profillerinin tanımı: Rol verilecek kişi için yeni bir profil üzerinde anlaşmaya varılır veya var olan roller güncellenerek yeni profil oluşturulur.
- Performans hedeflerini belirlemek: Kişilerden beklenen performansın sonucunda ne gerektiğinin ortaya konulmasıdır.
- Geliştirme Planlaması: Birey ve yöneticinin bir geliştirme planı üzerinde mutabık olmasıdır. Performans iyileştirme planları ve kişisel gelişim planları olarak ikiye ayrılabilir.
- Faaliyet: Bireyin, yöneticiler veya takım liderleri eşliğinde gerçekleştirmeleri beklenen iş ve işlemleridir.

- İzleme: Planlar kapsamında oluşan sonuçların incelenmesidir. Gerekiyorsa düzeltici faaliyetler düzenlenebilir.
- Gözden Geçirmek: Belirli zaman aralıkları ile performansın incelenmesidir.
- **Performans geliştirme**

İşletmeler performans yönetimiyle çalışanların mesleki yetkinliklerini, yetenek, bilgi ve becerilerini arttırmaya çalışırlar (Tutar ve Altınöz, 2010). Bu kapsamda işletmeler çalışanlarının performanslarını arttırabilmek için çeşitli eğitim faaliyetlerinden faydalanırlar (Hafeez ve Akbar 2015). İşletme ihtiyacına göre düzenlenen eğitim faaliyetleri ile örgütte aksayan yönlerinin iyileşmesi ve performans artışı hedeflenmektedir.

Performans geliştirme aşaması performans yönetimi sürecinde önemli bir unsurudur. Bu süreçte işgörenlerin bilgi, yetenek ve deneyimleri gelişir. Geliştirme süreci hem çalışanların hem de işletme yöneticilerinin birlikte bulundukları ortamlar sağlayacağından kurumsal birlikteliklere katkıda bulunur. Performans geliştirme faaliyetleri çalışanlara sürekli öğrenme ortamı sağladığı gibi işletmenin çalışan kalitesini de yükselmeye yardımcı olur (Barutçugil, 2015).

- **Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme çalışanların, işyerindeki davranışlarını, bu davranışların sonuçlarını ve neyi niçin yaptığını anlamasını sağlamak ile çalışanın ileride işletme, toplum veya genel fayda için daha verimli çalışılmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir (Khan, 2013).

Çalışanların işletmedeki görevlerine bakılmaksızın yaptığı faaliyetler ve etkinlikler ile çalışanların yeterli veya yetersiz olduğu tüm yönlerin ölçülmesi performans değerlendirme aşamasında gerçekleştirilir. Bir başka deyişle bu aşamada yapılmak istenen, işletme çalışanlarının görev tanımlarında bulunan işleri hangi seviyede yerine getirdiklerini belirlemektir. İşletmede hem çalışanların etkinliğinin belirlenmesi hem de çalışanlarda oluşan iş tatmini seviyesinin ölçülebilmesi açısından performans değerlendirme kavramı işletme için önemli bir kavramdır. İşletmenin ihtiyaçları doğrultusunda performans değerlendirme işlemi tek tek çalışanlar için yapılabileceği gibi tüm işletmenin değerlendirilmesi için de yapılması mümkündür (Fındıkçı, 2006).

Performans yönetim süreci ile ilgili yukarıdaki açıklamalara ek olarak, işletmelerin rekabet ortamına bağlı olarak performans kavramını geçmiş dönemlere göre daha fazla önemsedikleri ifade edilebilir. Ayrıca son dönemde performans değerlendirme uygulamalarının sonuçlarına göre işletmeler çalışanlarına; eğitim, ücretlendirme ve terfi gibi imkanlar sunduklarından dolayı çalışanlarda performans kavramına oldukça ilgi göstermektedirler (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Ancak hem işletme hem de çalışanlar için önemli olan performans ölçülürken işletme için uygun olan değerlendirme sürecinin belirlenmesi gerekir. Performans değerlendirme süreci performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve uygulanmasını kapsar. Performans değerlendirme sürecinde hatalı performans ölçümleri ile yanlış değerlendirmelerde bulunan işletmelerde çalışanların iş tatminine bağlı olarak performans düşüşleri gözlemlenebilir. Değerlendirme yapılırken çalışan ve işletme çıkarları dengede tutulmalı ve değerlendirme sonuçları hakkında ilgili kişilere ve işletmeye geri bildirim yapılmalıdır (Yıldız ve diğ, 2008).

Başarısını kanıtlamış işletmelere bakıldığında çalışanlarının eğitimine daha fazla yatırım yaptıkları görülmektedir. İşletme tarafından düzenlenen eğitimlerle çalışanların bilgileri arttırılarak işlerinde daha iyi performans göstermeleri hedeflenir (Hafeez ve Akbar 2015). İşletmeye çok yönlü fayda sağlayan performans değerlendirme uygulamaları ile örgüt, her seviyeden çalışanlarını gözden geçirme imkan bulur (Fındıkçı, 2006).

2.2.3. Çalışan performansı kavramı

Çalışma ortamında kişiler, işletme tarafından onlara verilen rollere göre davranış sergilerler. Bu durum çalışana sınırlamalar getirmiş olsa bile davranış şekillerine göre işin sonuçları kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterebilir (Yılmaz, 2015).

İşletmenin başarısı için kişiler arasındaki farkları belirlemek amacıyla örgüt bazı ölçütler geliştirir. Bu ölçütlere kriter denir. İş kriterleri örgütsel davranışların sınanması, insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişiminin sağlaması gibi birçok teori ve uygulamayı içerisinde barındıran bir kavramdır (Yelboğa, 2006). İşgören performansı, çalışanın kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi belirlenen zaman içerisinde kabul edilebilir sınırlarda ortaya konulması ile işletmeye sağlanan mal ve hizmetin sonucudur. Bu sonuç, görevin yerine getirilme derecesi olarak da ifade edilebilir.

Bu durumda çalışan performansını, verilen görevi yerine getirilebilmek için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan, 1991).

İş performansı, araştırmacılar için temel bir olgu niteliği taşıdığı kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgu niteliği taşımaktadır. İşletmeler kurumsal hedeflerine ulaşabilmek ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmek için, yaptıkları işte yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Yelboğa, 2006). Sürekli değişen rekabet koşullarında çalışanların, bilgi, beceri ve ilgisi stratejik uygulamaların başarısını belirlemektedir (Ülgen ve Mirze, 2013). Fakat yüksek iş performansı, işletmeler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Nitekim çalışan için iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi birçok olguyu içerisinde barındırır. Ayrıca işini layıkıyla yapmak ve işinde yüksek başarı göstermek kişi için gurur, beceri ve tatmin kaynağıdır (Yelboğa, 2006).

Çalışanların örgüt hedeflerine sağladığı katkılar işletme için performans kavramını ifade eder. İşletmelerde performans kavramının gelişmesi çalışanların performanslarındaki artışla doğru orantılıdır. Dolayısıyla yönetim kademesindeki personellerin en önemli görevlerinden biri de işletmenin türü ve iş kolu ne olursa olsun çalışanların performansını geliştirmek olmalıdır (Şehitoğlu, 2010). Diğer bir ifade ile değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmelerin rakip işletmelerle mücadele etmesini sağlayan en önemli unsur insan gücü yani çalışan performans seviyeleridir. Bu durum çalışan performansına duyulan ihtiyacın önemini göstermektedir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde çalışan performansını etkileyen birçok faktör olduğu gözlemlenmektedir. Literatürden yakın tarihli çalışmalardan birkaç örnek vermek gerekirse; Demirdöken (2017), Gençlik ve Spor Bakanlığında örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; işgören performansının yaşa göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca işgören performansının eğitim durumu ve medeni duruma göre de farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Yılmaz (2015), işgören iş tatmini ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; iç kaynaklı iş tatmini ile işgören performansı arasında anlamlı doğru orantılı ve pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca genel iş tatmini ile işgören performansı arasında anlamlı doğru orantılı ve pozitif yönde ilişki bulunduğunu belirtmiştir.

Aygün (2018), iş tatmininin işgören performansı üzerinde etkisi ve iş stresinin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; iş tatmininin, performans üzerinde etkisi olduğunu ve iş tatmininin, işgören performans üzerine etkisinde iş stresinin aracılık rolünün olumlu yönde anlamlı olduğunu belirtmiştir.

Verilen bilgiler ve literatürden aktarılan çalışmalar ışığında yetenek, işletme yapısı ve yönetim biçimi, eğitim, yükselme imkanı ve kariyer gelişimi, ödüllendirme sistemi, işletme kalitesi, motivasyon, çalışma ortamı, stres ve iş tatmini gibi faktörlerin işgören performansını etkilediği görülmektedir. Bu faktörlerden belli başlıları motivasyon, çalışma ortamı, stres ve iş tatmini olarak sayılabilir.

- **Motivasyon**

Motivasyon (güdüleme) kelimesinin kökeni Latince olan motive kelimesidir. İnsanların umutlarını, ihtiyaçlarını, korku ve düşüncelerini kısaca insana ait olan her şeyi yönlendiren ve harekete geçiren güç motivasyondur (Fındıkçı, 2006). Geniş bir tanımla motivasyon, bireyin belirlenmiş bir hedefe doğru adım atması için gerekli olan çabaların tamamıdır (Ergül, 2005). Bireyin kendi isteği doğrultusunda hareket etme, yeterli olma, anlama ve bilme gibi davranışlarını yerine getirme isteği içsel motivasyondur. Dışsal motivasyon ise bireyin dışarıdan gelen ödül veya ceza gibi durumlara karşı bir davranışı yerine getirme isteğidir (Akbaba, 2006). Yetersiz motivasyon (motivasyonsuzluk) düzeyinde ise çalışan kişi örgütle bütünleşemez, çalışma ortamında iş birliğinin azalması ve sorunların oluşması muhtemel bir durumdur. Yeterli motivasyona sahip çalışanlar ise aynı amaç için daha kolay bir araya gelebilirler.

Bireylerin maddi ve manevi ihtiyaçları vardır. Çalışanın işletmesinden beklediği maddi ve manevi isteklerinin karşılanması motivasyon üzerinde etkilidir (Fındıkçı, 2006). Örgütün bu ihtiyaçları giderme seviyesi ile çalışanlarda oluşacak olan motivasyon seviyesi doğru orantılıdır. Motive olmayan çalışanların performanslarında düşüşler yaşanacaktır (Koçel, 2014). Bunun yanı sıra aşırı motive olmuş çalışanlara kapasitelerinin altında görev verilmesi çalışanların işten soğumasına sebep olabilir. Bu durum çalışanların motivasyon düzeylerini düşürebilir buna bağlı olarak çalışanların performansında düşüşler gözlemlenebilir. Motivasyon düzeyi yüksek çalışanlara ise kapasitelerinin üzerinde bir iş verilirse bu durumda çalışanlarda oluşacak olan yetersizlik hissiyatı ile motivasyon düzeylerinde azalma olabilir ve çalışan performansı

düşebilir (Aslan, 2009). Bu durumda çalışanın kapasitesi ile ona işletme tarafından atanacak iş yükünün dengede tutulması çalışanın motivasyonunun optimum seviyede seyretmesini sağlayabilir.

Bu bilgiler ışığında, sektörlerinde başarılı işletmelerin çalışan motivasyonunu arttırmak için yaptığı yüksek miktardaki harcamaların uzun vadede işletmeye kazanç olarak dönme beklentisinin alt yapısı ve işletmeler açısından önemi daha net anlaşılabilmektedir.

- **Çalışma ortamı**

İşletmelerin çalışma ortamlarında sunulan fiziki koşullar çalışanların üzerinde etkilidir. Ortamdaki ses, ısı, ışık, nem ve kullanılan araç gereçler çalışanların motivasyon düzeylerinde değişikliğe sebep olabilir (Fındıkçı, 2006). Bunların yanı sıra çalışma şartları ve çalışan güvenliği konularında işletmenin gerekli özeni göstermesi çalışanlarda olumlu etki yaratacak ve çalışanların yaptıkları işte daha özverili olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca işletmelerin çalışan sağlığına önem veren koruyucu önlemler alması motivasyon ve performans artışı sağlayabilir (Kılınç, 2016).

Çalışanların, işleri gereği bulundukları ortamda bir bakıma duygu atmosferi oluştururlar. Çalışan performansı hakkında değerlendirme yapılırken oluşan bu duygu atmosferi göz ardı edilmemelidir. Psikolojik, duygusal ve sosyal durumların çalışanları etkilediği bilinmektedir. İşletmenin çalışma koşullarında iyileştirmeler yapması, çalışanlarda kendilerine değer verildiği hissiyatını oluşturacaktır. Dolayısıyla bu durum çalışanlardan alınan verimliliğin artmasına neden olacaktır (Erdil ve diğ, 2004).

- **Stres**

İşletmelerde strese sebep olan birçok unsur olabileceği ifade edilmektedir (Aydın, 2004). Farklı sebeplerden kaynaklanan iş stresinden dolayı personel görevini yerine getiremez hale gelebilir ve bir takım fiziksel, duygusal tepkiler verebilir (Soysal, 2009). Stresin çalışanların verimliliklerini etkilemesi işletmeninde verimliliğinin düşmesine sebep olur dolayısıyla işletme çalışanlarında stresin oluşmaması ya da en aza indirgenmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekecektir. Nitekim, çalışma ortamında strese neden olan unsurlar çalışanlarda devamsızlık, iş kazaları, sürekli şikayet etme, yorgunluk, hata yapma, keyifsizlik gibi hissiyat ve eylemlere sebep olabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

Ayrıca kişilerin çalışma ortamında diğer kişilerle kurduğu ilişkiler stres unsuru olabilmektedir. Bu nedenle işletmede bulunan diğer çalışanlarla kurulan iyi ilişkiler işletmenin ve bireyin sağlığına olumlu etki sunacaktır (Yılmaz ve Ekici, 2006).

- **İş tatmini**

İş hayatında, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması iş tatmininin oluşmasını sağlar. İş tatmini, çalışanın işletmede yaptığı faaliyetlerden dolayı girdiği beklentinin sonucudur (Locke, 1969). İş gören performansını etkileyen faktörlerden biri olan iş tatmini kavramı araştırmanın önemli bir bölümünü oluşturduğundan dolayı kapsamlı bilgilendirme bir sonraki başlık altında yapılmaktadır.

2.3. İş Tatmini Kavramı

Bu kavrama genel bir çerçeve çizmek gerekirse; tatmin, bir faaliyetten bir iş veya bir durumdan haz almak ve doyum sağlamak olarak değerlendirilebilir. İş tatmini ise, bireyin çalıştığı işten isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmesinden dolayı duyduğu memnuniyettir (Locke, 1969). Daha geniş bir tanımla iş tatmini, çalışanların yaptıkları işler için üstlendikleri roller karşılığında edindikleri haz duygusu ve çalışanlarda oluşan olumlu tutumlardır. Terfi olanakları, ücret seviyesindeki artışlar, pozitif yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkiler ile çalışların üstleneceği görev ve sorumluluklar tatmini etkileyen unsurların başında gelmektedir (Vroom, 1964).

Modern yönetim yapısındaki işletmelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının planlanması ve uygulanması öncelik arz etmektedir. Tatmin duygusu az olan örgütlerde çalışanların iş veya işletmeyle alakalı psikolojik sorunlar yaşadığı gözlenebilmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010). Anafarta (2015)'ya göre yaptıkları işten memnun olan çalışanların örgütsel bağlılıklarında artışlar yaşanırken işe devamsızlık oranlarında azalma görülmektedir. Bu kapsamda iş tatmini, işteki çalışma koşulları, gözetim veya işe girdikten sonra ortaya çıkan ücret, güvenlik gibi durumların çalışan tarafından değerlendirilmesi sonucu oluşan tutumlardır (Scheider ve Snyder, 1975). Başka bir deyişle çalışanın işletmeden beklediği maddi ve manevi ödüller ile performansı benzer seviyede olmalıdır. Aksi takdirde beklenen durum ile gerçekleşen durum arasında fark çalışanda iş tatminsizliği yaratacaktır (Erdil ve diğ, 2004).

Birçok konu ile ilintili olan iş tatmini kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde yakın tarihte yapılan bazı araştırmalarda ortaya koyulan bulgular konu bütünlüğünün oluşmasına fayda sağlayacaktır. Güngören (2017), algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki olumlu bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iş tatmini arttıkça iş performansının da arttığını ve yöneticilerin çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Ceylan (2016), işgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini ve performans üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; örgütsel adalet algısı ile iş tatmini ve performans arasında, ayrıca iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısının, işgörenlerin iş tatmini seviyesi ile performans seviyelerinin yükselmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Zeynel (2014), akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; mesleki motivasyon düzeyinin iş tatmini düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini güçlü ve olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık göstermediği belirtilmektedir. Sarıgül (2019), kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; kişinin zeka-hayal gücü ile iş tatmini arasında orta düzeyde olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve kişinin uyumluluk özelliği ile iş tatmini arasında düşük düzeyde olumlu yönde bir ilişkinin olduğu belirtmiştir.

Konu ile ilgili verilen bilgilerden yola çıkarak iş tatmini kavramını sağlıklı bir şekilde hayata geçiren işletmelerin birçok avantaja sahip olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda işletmeler iş tatmini ile ilgili planlama yaparken iş tatminin etkileyen birçok faktörü göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İş tatmini kavramını etkileyen birçok unsur bulunmakta olup, bu unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse, aynı işletmede bulunan iki çalışandan birisinin iş tatminin arttıran unsur görevde yükselme imkanları iken diğer çalışan için iş tatminini arttıran unsur maddi kazanç olabilir (Örücü ve diğ, 2006).

Bu çalışmada, iş tatminini etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel olarak iki başlıkta incelenmiştir.

2.3.1. İş tatminin etkileyen kişisel faktörler

Bireyin işinden elde etmeyi umduğu beklentilerin karşılanması sonucu ortaya çıkan olumlu tutum iş tatminidir. Bu tatminin oluşmasını sağlayan beklentilerin önem sırasını ve yapısını etkileyen en temel faktör bireyin kişisel özellikleridir (Erdoğan, 1999). Bu kapsamda; beklentiler, kişilik, değer yargılar, sosyo-kültürel çevre, medeni durum, yaş ve kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi gibi iş tatmininin oluşmasını sağlayan kişisel faktörlere değinilecektir.

- **Beklentiler**

Beklenti/bekleyiş kuramında Vroom (1964) şu varsayımları ele almıştır:

- Bireyin davranışlarını kişisel özellikleri ve çevresel faktörler belirler ve yönlendirir.
- Her birey farklı istek ve amaçlara sahip olabileceğinden bireylerin beklentilerinde de farklılıklar söz konusudur.
- İnsan arzu ettiği ödüllere sahip olmak için elinden geleni yapmaya meyillidir.

Bu kuram doğrultusunda, kişisel özelliklerin ve çevresel faktörlerin çalışanların işleri ile ilgili davranış sergilemesinde etkili olduğunu söylemek mümkündür.
Ayrıca bireylerin işlerine dair farklı davranışlar sergilemesinin altında yatan bir sebebinde bireyden bireye değişen beklentiler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bireye beklentisi dahilinde olmayan bir ödülü sunmak onun için bir anlam ifade etmeyebilir ve performansını olumlu yönde etkilemeyebilir (Büyükses, 2010).

Her çalışan işi ya da mesleğine karşı bir beklentiye sahiptir. Bu beklenti kişiden kişiye değişebilmekle beraber temelde her bir beklenti bir amaca yöneliktir. Bunun yanında bilinçli toplumlarda insanların iş ve sosyal hayatından beklentileri birbirinden farklıdır. Çalışanların beklentileri aynı zamanda iş tatminini de etkiler.

İş tatmini, çalışanın sahip olduğu beklentiler ile elde ettiğinin karşılaştırılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla iş çalışanın beklentilerini karşıladığı ölçüde çalışanda tatmin sağlayabildiği gibi her çalışanın da beklentisinin birbirinden farklı olduğu (Özgen ve diğ, 2002) ve buna uygun şekilde yönetsel süreçlerin dizayn edilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

- **Kişilik**

İnsanların başka insanlardan ayrılmasını sağlayan özelliklerin tümü kişiliği oluştur. Bu farklılıkları insan davranışlarıyla ortaya koyar. Dolayısıyla bireyler iş yaşantılarında kişilik özelliklerine göre davranışlar sergilerler (Keser, 2016).

Kişilerin karakterleri ile işlerinin uyumlu olması iş tatminini etkileyen bir faktördür. Bir örnekle açıklamak gerekirse, gergin kişiliğe sahip bir çalışanın rutin işleyişi olan bir işten tatmin olması muhtemeldir. Hareketli kişiliğe sahip bir çalışanın ise yüksek tempolu bir işten tatmin olması daha muhtemeldir (Cantekin, 2003). Dolayısıyla her çalışanın bireysel yapısına göre sahip olduğu kişilik özellikleri birbirinden farklı olduğundan farklı kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların işlerinden beklentileri ve işlerinden elde ettikleri tatminin farklı olması kaçınılmazdır (Özcan, 2011).

- **Değer yargılar ve sosyo-kültürel çevre**

Bireylerin değer yargıları iş tatmini ile ilişkilidir. Benzer değer yargılarına sahip insanların birbirleri ile benzer frekansta iletişim kurmaları beklenir. Dolayısıyla bu uyumlu iletişim ortamı çalışanların birbirleriyle derin ilişkiler kurmasını sağlar. İşletmede çatışma ortamının engellenmiş olması ve bireyler arasında uyumun sağlanması iş tatmini ve işe bağlılığı arttıracaktır (Sevimli ve İşcan, 2005). Diğer yandan ortak özelliklere sahip çalışanların bir arada bulunması bireylerin birbirlerinin çalışma özelliklerini daha iyi tanımasına imkan sağlayacağından işletmede uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşacaktır.

Bireyler, doğup büyüdükleri sosyo-kültürel çevrelerden edindikleri tutum ve yargılardan dolayı işe karşı bakış açıları değişmektedir. Baysal, 1981 yılında yaptığı araştırmada; kentte yaşayan kesimin daha az çalışılan kolay işleri tercih ettiği, kırsal kesimde yaşayanların ise daha çok çalışılan zor işleri tercih ettiği sonucuna varmıştır. Bu örnekle desteklenmeye çalışıldığı üzere bireyin yaşantısını geçirdiği sosyo-kültürel çevre; beklentiler, düşünce yapısı ve değer yargılar gibi birçok tutum ve davranışın oluşmasını etkileyeceğinden bireyler çalıştıkları işe karşı farklı tutumlar sergileyebilirler.

Yukarıda bahsedilen bilgilerden yola çıkarak, işletme bünyesinde bulunan erdemli çalışanlar olumsuz tutum sergileyen çalışanlara örnek teşkil edebileceği gibi bu durumun da uzun vadede işletmede bulunan çalışanların kalitesini arttırabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca sosyo-kültürel yapıları benzer çalışanlar birbirleri ile iletişim ve etkileşimi daha kolay sağlayabileceklerinden benzer sosyo-kültürel yapıdaki personellerin bir arada çalıştırılmasının işletmeye fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Medeni durum**

Evli veya bekar kişiler iş yaşantıları dışında farklı sorumluluklar üstlendiklerinden dolayı bu durum iş tatminin etkileyen bir faktör olarak düşünülmektedir (Çakır, 2001). Bireylerin yaşantılarında önemli değişiklikler yapmasını gerektiren evlilik ve aile kavramı kişiye farklı özellikler katacağından bunun etkisi iş hayatında da görülebilir. Konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda medeni durum ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Özaydın ve Özdemir, (2014) yaptıkları araştırmada çalışanların eğitim düzeyi, unvan, mesleki kıdem, yaş, gelecekten beklentiler ve medeni durumların iş tatmini üzerinde belirleyici unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Şanlı, (2006) yaptığı araştırmada sürekli kaygısı düşük olan bekâr kadın ve evli erkeklerde, evli kadın ve bekâr erkeklere göre iş tatmininin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

- **Yaş ve iş tecrübesi**

Yaş ile iş tatmini arasında "U" şeklinde eğri ile sembolize edilen ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre kişiler işe yüksek seviyede iş tatmini ile başlamaktadırlar. Fakat çalışma hayatındaki ilk yıllardan sonra iş tatmini seviyelerinde düşüşler yaşanmakta sonrasında tekrar yükselmeler gözlemlenmektedir (Demir, 2007). Bu durum; iş hayatına atılan kişilerin işsizlik kaygısından kurtulmalarından ve netleşmemiş beklentilerinin olmasından dolayı yüksek iş tatmini yaşamalarından oluşabileceği düşünülmektedir. İlk yılların sonrasında kişide oluşan beklentilerin karşılanmaması iş tatmininde düşüşlere sebep olmaktadır. Kişinin sonraki süreçte çalışma hayatına adapte olması ve gerçekçi beklentiler oluşturması iş tatmini seviyesini yükseltebilir. Bunun yanında deneyimli çalışanların daha yüksek ücretler alması, iş ile ilgili kıdem ve ödüllerin artması iş tatminini arttırmaktadır (Kolçak, 2012).

Kişinin iş tecrübesi ile iş tatmini arasında ilişki bulunabilmektedir. Bu durumun temelini kişinin işe dair kişisel beklentileri oluşturmaktadır. İşe başlanan ilk yıllarda çalışanların işlerinden beklentileri çok fazladır. Çalışmaya yeni başlayan tecrübesiz bir çalışan mevcut pozisyonuna kolayca uyum sağlayabileceğini, birlikte çalışacağı kişilerle olumlu ilişkiler kurabileceğini, işinde hızla terfi edeceğini ve çalışma şartlarının kişisel

beklentilerine göre oluşacağını düşünür. Fakat zamanla bu beklentilerinin karşılanma olanağının olmadığı görüldüğünde iş doyumsuzluğu yaşanmaktadır (Turan, 2007). Bu durumda oluşan tatminsizliğin sebebi çalışanın temelsiz nitelendirdiği beklentileridir. Zamanla birey işini ve iş hayatını tanır ve tecrübe kazanır bu sayede beklentilerini daha gerçekçi esaslara dayandırır. Dolayısıyla genç ve tecrübesiz kişilerin çalışma hayatlarının ilk yıllarında iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu fakat yıllar geçtikçe iş tatmin düzeylerinin yükseldiği görülebilmektedir (Özgen ve diğ, 2002). Dolayısıyla düşük iş tecrübesine sahip bireylerin iş tatminsizliğini geçici bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür.

- **Cinsiyet**

İş tatminini etkileyebilen faktörlerden biri de cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının ve beklentilerinin oluşmasını etkilediği gibi oluşan beklentiler doğrultusunda iş ortamının değerlendirilmesi konusunda da farklılıklar oluşmasını sağlayabilir (Eğinli, 2009).

Yapılan bazı araştırmalarda kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına bağlı olarak düşük ücret almaları kadınların iş tatmininin düşük çıkmasına bağlanmıştır. Bazı araştırmalarda ise kadınların işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermesi dolayısıyla erkeklere kıyasla daha kötü şartlarda çalışan kadınların iş tatminleri daha yüksek çıkmıştır (Kantar, 2008). Bazı meslekler kadınların fiziksel ve ruhsal uygunluklarına hitap ettiği için kadınlarda daha fazla iş tatmini yaratırken erkeklerde aynı tatmini sağlamayabilir. Kolçak (2012) tarafından bu durumun nedeni işin niteliğinin cinsiyete uygunluğu olarak açıklanmaktadır.

Ataerkil toplumlarda çalışan kadının iş hayatı dışında bazı sorumluluklarının olması mesleki anlamda kendilerini geliştirme fırsatlarına engel olabilir. Bu durum çalışan performansı ve mesleki gelişimi olumsuz yönde etkileyeceğinden dolayı kadınlarda düşük iş tatminleri sağlayabilir (Solmuş, 2004).

Özetle, çalışanların cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyen temel faktör cinsiyetin toplumdaki algısı ve cinsiyet özellikleri ile meslek özelliklerinin birbirleri ile uyumluluk dizeyi şeklinde ifade etmek mümkündür.

- **Eğitim düzeyi**

Genel anlamda eğitim, kişinin kendi isteği doğrultusunda davranış oluşturması ya da davranış değiştirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç toplumun değer yargılarının, ahlâk standartlarının, bilgi ve beceri birikimlerinin yeni nesillere aktarılması ile ilgilidir. Bu anlamda eğitim, bireyin talep ettiği nitelikte kültürlenmesini sağlar (Senemoğlu, 1997). Eğitim düzeyi ise kişilerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan kurumlarından hangi seviyede yararlandığını gösteren bir kavramdır. Eğitim düzeyi insanların sadece bilgi birikimlerindeki değişimi ifade etmez. Alınan eğitim kişilik özelliklerinin seyrine etki edebileceğinden kişide birçok değişikliğe neden olabilmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001).

Eğitim düzeyi insanların iş hayatına ve çalışma şartlarına bakışını etkilemektedir (Keser, 2006). Çalışanlar; bilgi birikimleri, çalışma değerleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle işin kişiye sağladığı çalışma ortamı ve olanakları arasında bir dengenin bulunmasını beklerler (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001). İşletmede bu dengenin sağlanması durumunda çalışanların eğitim seviyesi arttıkça işletme çalışanın eğitim seviyesine uygun olanaklar sağlayacağından iş tatmini artacaktır. Fakat işletme çalışanına eğitim seviyesinin altında olanaklar sağlamış olması durumunda da iş tatmini azalacaktır (Türk, 2007). Yazıda bahsi geçen hususlar doğrultusunda; işletmeler bünyelerinde bulundurdukları çeşitli eğitim düzeylerindeki çalışanlarına bilgi ve becerilerinin seviyelerine göre dengeli imkanlar sağlaması durumunda iş tatmininin artacağı ve bu durumun işletme performansına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.3.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

İşletmeler elde ettikleri kazançlar doğrultusunda çalışanlarına uygun çalışma koşulları ve ekonomik-sosyal imkanlar sağlamaya çalışırlar. İşletmelerin çalışanlarında iş tatmini elde edebilmeleri işletmelerin çalışanlarına sağladığı maddi ve sosyal imkanlar ile ilintili olduğundan işletmelerin bu imkanlarda sağlayacakları artışlar çalışanlarda iş tatmini düzeylerinin yükselmesine katkı sağlayacaktır (Balcı, 1985).

İşletmeler çalışanlarında iş tatmini düzeylerinde artış sağlamayı amaçlarken iş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu faktörleri; ücret, iş ortamı, yönetim şekli, terfi-ödül, çalışma arkadaşları ve iletişim şeklinde sıralamak mümkündür.

- **Ücret**

Ücret, çalışanların verdikleri hizmet ve harcadığı emek karşılığında aldıkları maddi karşılığa denir (Türkel, 1998). Ücret, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kullanıldıkları bir araç olduğundan bireylerin değişen ve çeşitlenen ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabileceğini bireyin ücret düzeyi belirler. Bu sebeple ücret hem çalışanlar hem de örgüt için önemli bir kavramdır. Ayrıca ücret, toplumda saygınlık, kabul görme, başarı gibi sosyal ihtiyaçlara aracılık rolündedir. İnsanlar daha çok para kazandıklarında daha başarılı olduklarını hissettiklerinden dolayı paraya duyulan ihtiyaç genellikle başarıya duyulan ihtiyaçtan kaynaklanabilmektedir (Atay, 2006).

Ücret ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişkinin pozitif veya negatif yönlü sonuçlar doğurması işletmenin fiyat politikası ile ilgili olabilir. İşletmenin çalışanlarına makul seviyede ücret belirlemesi iş tatminin pozitif yönde etkileyebildiği gibi işletme çalışanlarına aynı iş için farklı ücretlerin belirlenmesi ise iş tatminini negatif yönde etkileyecektir. Dolayısıyla işletmelerin adil ücret politikaları benimsemesi hem kurum hem de çalışanlar için faydalı olacaktır (Demiralp, 2018).

- **İş ortamı**

İş ortamı; çalışanın bulunduğu iş ortamının fiziksel şartlarının (gürültü, soğuk, sıcak, nem vb.) iyi olmasının iş tatmini üzerinde etkilidir. İş ortamında şartların iyi olması çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Motive olmuş bir çalışan performans ve verimliliğini üst seviyede işletmeye yansıtacaktır (Aşık, 2010).

- **Yönetim şekli**

Yönetim şekli; işletmenin çalışanlarına uyguladığı yönetim tarzının adil ve şeffaf olması bireyin iş tatminini etkileyen bir unsurdur. Adil bir yönetim sistemine sahip örgütün çalışanlarında iş tatmini duygusu yüksektir. Dolayısıyla kişi yaptığı işi ve işletmeyi sahiplenir ve çalışanın işletmeye karşı örgütsel bağlılığı gelişir (Eroğluer, 2011).

- **Çalışma arkadaşları**

Çalışma arkadaşları; bireyin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi, iş tatminini etkileyen bir faktördür. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkileri olan bireylerin tatmin seviyeleri yüksektir.

Birey işletme içerisinde bulunan çalışma arkadaşları ile ilgili sorunlar yaşıyor ise bu durum iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple çalışma ortamında bireylerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurması ve işletmelerin bu ilişkilerin geliştirilmesine yönelik faaliyet veya uygulamaları hayata geçirmesi önemlidir (Asan ve Erenler, 2008).

- **Terfi-ödül olanakları**

Terfi-ödül olanakları; çalışanların uzun yıllar içerisinde edindikleri iş bilgisi seviyelerine karşılık görevde yükselme hedeflerinin işletme tarafından gerçekleştirilmesini kapsar. İşletmenin çalışanlarına şeffaf ve adil yükselme imkanı sağlaması durumunda çalışanlarda motivasyon seviyesi artar. Bu durum çalışanlarda, işletmenin talep ettiği kriterlerin sağlanması durumunda terfi ve ödül olanaklarına sahip olabilecekleri düşüncesinin oluşmasını sağlar. İşletmelerin doğru terfi ve ödül uygulamaları çalışanlarda, performans artışına ve tatmin duygusunun yükselmesine olanak sağlamaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

- **İletişim**

İletişim; bireylerin iş ortamında çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, ast ve üstlerine kendini ifade etme unsuru olması bakımından oldukça önemli bir husustur. İletişimin enstrümanlarını doğru ve etkin kullanan işletmelerde çalışanların verimliliği, işe devamlılıkları ve performansları üst seviyelere çıkabilmektedir. Sağlıklı iletişim becerisi olmayan işletmelerde ise çalışanlarında motivasyon ve tatmin düşer ve çalışanlarda işten uzaklaşma eğilimi gözlemlenir. Dolayısı ile doğru iletişimin iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür (Üçüncü, 2016).

2.4. Spor – Fitness Merkezleri

Dünyada endüstri ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler birçok alana etki ettiği gibi çalışma hayatına da etki etmektedir. Çağımızda yaşanan gelişmelerin çalışma hayatına entegresi ile iş verimliliğindeki artışlar bireylerin eskiye kıyasla çalışma sürelerinin azalmasına imkan sağlamıştır. Diğer yandan ise değişen çalışma koşulları insanları yoğun bir iş temposuna sevk etmekte dolayısıyla çalışanlar hareketsiz bir yaşantıya maruz kalmaktadır.

Bu tür durumlar insanların boş zamanlarında fiziksel, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek aktivitelere ilgilerinin artmasına neden olmaktadır (Argan, 2007).

Bireylerin boş zamanlarını ne şekilde değerlendirecekleri isteklerine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre farklılık arz etmektedir. Bireylerin boş zamanlarındaki artışı gözlemleyen iş insanları yeni ticari sektörler oluşturma çabası içerisine girmiştirler. Bu bağlamda dünyada her geçen gün hızla artan sağlıklı yaşam gereksinimi spor – fitness merkezlerinin bir işletme olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır (Yetim ve Argan, 2017).

Fitness, yüklenmelere rağmen vücudun çalışabilirliği, yaşam kalitesi, kendini gerçekleştirme, fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal anlamda formda olma durumudur (Zarotis, 1999). Spor – fitness merkezleri, sporun eğitim durumu, yaş, cinsiyet ve bazı fiziksel becerilere bakılmaksızın toplumun her kesimi tarafından benimsenmesi ve düzenli bir şekilde hayat boyu uygulanması için önemli görev üstlenen işletmelerden bir tanesi konumundadır (Açak ve Karataş, 2010). Spor – fitness merkezleri, toplumun spor yapma ihtiyacını karşılayıp pazarlamakla birlikte sosyal ihtiyaçların da karşılanmasına fayda sağlayan bir işletme türüdür (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). Spor – fitness merkezlerinin geniş zaman aralıkları ile hizmet veren işletmeler olması kişilerin istedikleri vakitte spor yapmalarına da olanak sağlanmaktadır.

Spor - fitness merkezleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sayıları hızla artan bir hizmet sektörü haline gelmiştir (Öztürk ve diğ, 2011). Spor – fitness merkezlerinin dünyada ve ülkemizde önemli bir hizmet sektörü haline gelmesi sebebiyle araştırmamıza konu edilmesinin gerekli olduğu düşünülerek bu sektör özelinde araştırma konuları irdelenmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizi ayrı başlıklar altında açıklanmaktadır.

3.1. Araştırma Grubu

İstanbul ili sınırları içerisinde kalan spor - fitness merkezlerinde görev yapan 211'i erkek 71'i kadın olmak üzere toplam 282 kişi anket formunu doldurarak çalışmaya katılmıştır. Bu bağlamda çalışmaya katılanlar, basit seçkisiz örneklem yöntemi ile seçilmiş olup gönüllülük kriteri göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma grubuna ait demografik özellikler Tablo 3.1'de belirtilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırma Grubuna Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	Sıklık	%
Erkek	211	74.8
Kadın	71	25.2
Yaş	$\overline{X}$	Ss
21 - 40 yaş arası	27.7	4.35
Medeni Durum	Sıklık	%
Evli	64	22.7
Bekâr	218	77.3
Eğitim Durum	Sıklık	%
Lise	20	7.1
Ön lisans	36	12.8
Lisans	196	69.5
Lisansüstü	25	8.9
Aylık Kişisel Gelir	$\overline{X}$	Ss
2000 ₺ - 15000 ₺ arası	6142.65	3015.07
Aylık Toplam Aile Geliri	$\overline{X}$	Ss
3000 ₺ - 20000 ₺	6966.87	3940.90
Meslek Yılı	$\overline{X}$	Ss
1 – 20 yıl arası	5.47	4.02

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan 282 katılımcının 211'ini erkekler 71'ini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 27,7 olup, minimum yaş değeri 21, maksimum yaş değeri ise 40'dır. Katılımcılardan 20 kişi Lise, 36 kişi Ön Lisans, 196 kişi Lisans ve 25 kişi Lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 196 kişi ile araştırma grubunun % 69,5' ini oluşturan Lisans düzeyinde eğitim alanlar en yüksek katılımcı sıklığına sahiptir. Bunun yanında 20 kişi ile araştırma grubunun %7,1' ini oluşturan Lise düzeyinde eğitim alanlar ise en düşük katılımcı sıklığına sahiptir. Katılımcıların kişisel aylık gelir ortalamasının 6.142,65 TL, aile aylık geliri ortalamasının ise 6.966,87 TL olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslek deneyimleri minimum 1 yıl maksimum 20 yıl olup, meslek yılı ortalaması 5.47 yıldır.

3.2. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ilinin çeşitli ilçelerinde faaliyet gösteren spor – fitness merkezlerinde spor eğitmeni olarak görev yapan 282 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılara veri toplama araçları sunulmadan önce araştırmanın amacı ve önemi ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Anket formları spor-fitness merkezlerinin fiziki imkanları ve çalışan kapasiteleri göz önünde bulundurularak katılımcılara iş yerlerinde bireysel olarak veya kurum içi eğitimler ile federasyon seminerleri esnasında hazır bulunan gruplara yüz yüze uygulanmış olup, anket formlarının doğru bir şekilde cevaplandırılması konusunda hassasiyet gösterilmiştir. Araştırmaya ait ölçek formu dört bölümden oluşmaktadır. Ölçek formunun birinci bölümünde Money ve Foreman'ın (1995) tarafından geliştirilmiş ve Candan ve Çekmecelioğlu (2009) tarafından Türkçe' ye uyarlanan "İçsel Pazarlama Ölçeği", ikinci bölümünde Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan ve Çöl (2008) tarafından Türkçe' ye uyarlanan "İşgören Performansı Ölçeği", üçüncü bölümünde Weis ve diğ. (1967) tarafından geliştirilmiş ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış "Minnesota İş Tatmini Ölçeği", dördüncü bölümünde ise "Kişisel Bilgi Formu" yer almaktadır.

3.3. Kullanılan Ölçekler ve Bilgi Formları, Faktör Analizleri ve Geçerlilik - Güvenilirlik Testleri

Bir ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini belirlemek için belirli testlerden geçirilmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki KMO örneklem yeterliliği ölçümüdür. KMO değerinin 1'e yakın olması yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olunduğunu ifade etmektedir (Kaiser, 1958). İkincisi ise Barlett sınama testidir. Bartlett testi maddeler arasında ilişkilerin olduğunu ortaya koyan analizdir ve anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Williams ve diğ., 2012). Bu sonuçların sağlanması ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi için ise Cronbach's alfa değerine bakılır. Güvenilirlik analizinde Cronbach's alfa değerinin 0,70'ten büyük olması gerekmektedir (Cronbach, 1951). Bu değerlerin sağlanması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra varyans analizleri yapılmalıdır. Ortak varyans değerleri, maddelerin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranlarını ifade etmektedir (Malhotra, 2014). Bu oranın %60'ın üzerinde olması yeterli kabul edilmektedir (Hair ve diğ., 1995).

3.3.1. İçsel pazarlama ölçeği

İçsel pazarlama uygulamaları ölçeği on beş ifadeden oluşmakta olup, beşli likert tipinde derecelendirilmiştir. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Araştırmada kullanılan içsel pazarlama uygulamaları ölçeği Foremen ve Money (1995) tarafından geliştirilmiş olup, Candan ve Çekmecelioğlu (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Kurşunluoğlu Yarımoğlu ve Ersönmez (2017) araştırmalarında içsel pazarlama ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda tek bir boyut elde etmiştir. Faktör analizinden sonra ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,939 Bartlett's testi anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Bu değerler ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Aynı çalışmada güvenilirlik analizi için Cronbach's alfa değerine bakılmış ve ölçeğin güvenilirliği 0,952 çıkmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra varyans ile ilgili analizlere bakılmış ve tek boyutun varyansı açıklama oranı ise

%60,371 olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın yanı sıra içsel pazarlama ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği Candan ve Çekmecelioğlu, (2009) ile İşler ve Özdemir, (2010)' in çalışmalarında da kanıtlanmıştır.

3.3.2. İşgören performansı ölçeği

Çalışanların performansını ölçmek amacıyla önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan ölçek Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Tek faktörlü olan ölçek 4 maddeden oluşmakta olup, 5'li likert tipinde derecelendirilmiştir. 5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekte ters kodlanması gereken madde yoktur. Ölçekten alınan puan ortalamasının artması, iş performansının arttığını göstermektedir.

Çöl (2008) yaptığı araştırmasında işgören performansı ölçeğinin tüm değişkenlerin güvenilirliklerinin kabul edilebilirlik düzeyi olan 0,70'lik Cronbach's α değerinin üzerinde bir değer bulmuştur. Ayrıca Çöl (2008) çalışmasında işgören performansına ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre akademisyenlere yöneltilen performansa ilişkin ifadeler üzerinde yapılan analizde faktör yüklerini ,781 ile ,847 arasında değişen değerlerde olduğunu saptamıştır.

3.3.3. İş tatmini ölçeği

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 maddeli kısa formuyla iki farklı formu bulunmaktadır. Bu çalışmada Minnesota İş Tatmini Ölçeği kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş olup, Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik-güvenirlilik çalışmaları yapılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği yirmi ifadeden oluşmakta olup, beşli derecelendirme tipine sahiptir. Ölçek puanlamasında, 1=Hiç memnun değilim, 2=Memnun değilim, 3=Kararsızım, 4= Memnunum, 5=Çok memnunum şeklinde puanlanmıştır. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği kısa formu içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip ifadelerden oluşmaktadır. İçsel tatmin kategorisinde 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. ifadelerde aktivite, bağımsızlık,

çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı boyutları; dışsal tatmin kategorisinde 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19. sorularda yönetici–insan ilişkileri, yönetici–teknik, işletme politikaları, ücret, ilerleme ve takdir boyutları ölçülmüştür. Ölçekteki 20 ifadenin tamamı genel tatmin boyutunu ölçmektedir. Genel tatmin puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel tatmin puanı içsel tatmin boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal tatmin puanı dışsal tatmin boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir. Buna göre ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20'dir. Ölçekten alınan 20-39 arası puan çok düşük, 40-59 arası puan düşük, 60-79 arası puan yeterli, 80-100 arası puan yüksek tatmini belirtmektedir.

Minnesota iş tatmini ölçeğinin 20 soruluk kısa formunun geçerlilik ve güvenilirliği Gillet ve Schwab (1965) tarafından saptanmıştır. Ayrıca Küçükibiş (2013) çalışmasında iş tatmini ölçeğine ait yaptığı güvenilirlik testinde içsel boyuta ait Cronbach α değerini 0,84, dışsal boyuta ait Cronbach α değerini 0,79 bulmuştur.

Araştırmada kullanılan ve yukarıda açıklamaları verilen ölçeklere ait tanımlayıcı istatistiklere ait bilgiler Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2: Araştırmaya Konu Olan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum Değer	Maksimum Değer	$\overline{X}$	Ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İçsel Tatmin	3.25	5.00	4.23	.29	-.327	.356
Dışsal Tatmin	2.50	4.88	3.84	.41	-.611	.809
Genel Tatmin	3.20	4.70	4.07	.26	-.349	.371
Vizyon	1.67	5.00	3.76	.60	-.480	-.061
Ödül	1.75	5.00	3.23	.61	.073	-.276
Gelişim	2.00	5.00	3.62	.46	-.405	.932
İçsel Pazarlama Toplam	2.29	4.83	3.54	.39	-.123	.933
İşgören Performansı	3.00	5.00	4.29	.43	-.401	-.179

Tablo 3.2'de içsel pazarlama, iş tatmini ve çalışan performansı ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçları görülmektedir. Bu bağlamda iş tatmini ölçeğinin içsel tatmin alt boyut ortalamasının 4.23 ve standart sapmasının 0.29; dışsal tatmin alt boyut

ortalamasının 3.84 ve standart sapmasının 0.41 ve genel tatmin ortalamasının 4.07 ve standart sapmasının 0.26 olduğu görülmektedir.

İçsel pazarlama ölçeğinin vizyon alt boyut ortalamasının 3.76 ve standart sapmasının 0.60; ödül alt boyut ortalamasının 3.23 ve standart sapmasının 0.61; gelişim alt boyut ortalamasının 3.62 ve standart sapmasının 0.46 ve içsel pazarlama toplam ortalamasının 3.54 ve standart sapmasının 0.39 olduğu görülmektedir. Ayrıca tek boyutlu olan işgören performansı ölçeğinin ortalamasının 4.29 ve standart sapmasının 0.43 olduğu tespit edilmiştir.

3.3.4. Kişisel bilgi formu

Çalışma için hazırlanan kişisel bilgi formunda çalışmaya katılan kişilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kişisel aylık geliri, aile geliri, meslek yılı, meslek ünvanı ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu bilgilere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.1'de özetlenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Anket formu ile toplanan veriler sayısal hale getirilerek elde edilen verilerin istatistiksel analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için normallik sınaması çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak yapılmıştır (Tablo 3.2). Buna göre araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin normal dağılım sergilediği ve parametrik testler için uygun olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya ait bulguların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Ölçek formundan elde edilen ham veriler programa aktarılmış olup öncelikle tanımlayıcı istatistikleri (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma vb.) hesaplanarak tablolaştırılmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin normal dağılımlarına bakılarak diğer analizler; bağımsız örneklem t-testi, pearson korelasyon analizi ve bootstrap yöntemini temel alan regresyon analizi yapılarak istatistiksel değerlendirmede bulunulmuştur. Bu analiz yapılırken bootstrap yönteminde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir.

BÖLÜM 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, anket formlarından elde edilen verilerin SPSS programı ile istatistiksel analizleri yapılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda oluşturulan bulguların sunumlarında tablolar kullanılmış olup, tablolara ait açıklama metinleri tabloların alt kısımlarına eklenmiştir.

Tablo 4.1 : Cinsiyete Göre İş Tatmin Düzeyleri Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
İçsel Tatmin	Erkek	4.21	.30	1.931	.166	-1.175	.241
	Kadın	4.26	.25				
Dışsal Tatmin	Erkek	3.83	.41	.005	.946	-.449	.654
	Kadın	3.86	.41				
Genel Tatmin	Erkek	4.06	.26	.344	.558	-1.075	.283
	Kadın	4.10	.25				

Tablo 4.1'de, cinsiyet değişkenine göre katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "kadın" ve "erkek" gruplarının iş tatmin boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Ancak ortalama puanlar dikkate alındığında, kadınların tatmin ortalama puanlarının düşük bir farkla da olsa erkeklerin tatmin ortalama puanlarından daha yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.2 : Cinsiyete Göre İçsel Pazarlama Uygulamaları Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
Vizyon	Erkek	3.73	.61	.693	.406	-1.791	,074
	Kadın	3.87	.56				
Ödül	Erkek	3.25	.61	.009	.924	.981	,327
	Kadın	3.17	.59				
Gelişim	Erkek	3.62	.46	.467	.495	.054	,957
	Kadın	3.62	.49				
İçsel Pazarlama Toplam	Erkek	3.53	.40	.000	.984	-.377	,707
	Kadın	3.55	.39				

Tablo 4.2'de, cinsiyet değişkenine göre katılımcıların vizyon, ödül, gelişim ve içsel pazarlama toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "kadın" ve "erkek" gruplarının içsel pazarlama uygulamaları boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.3 : Cinsiyete Göre İşgören Performansı Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
İşgören Performansı	Erkek	4,29	,43	,055	,814	,340	,734
	Kadın	4,27	,44				

Tablo 4.3'te, cinsiyet değişkenine göre katılımcıların işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "kadın" ve "erkek" gruplarının işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.4 : Medeni Duruma Göre İş Tatmin Düzeyleri Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
İçsel Tatmin	Evli	4.23	.32	.491	.484	.044	.965
	Bekâr	4.23	.29				
Dışsal Tatmin	Evli	3.86	.43	.002	.965	.386	.700
	Bekâr	3.84	.40				
Genel Tatmin	Evli	4.08	.30	1.863	.173	.271	.786
	Bekâr	4.07	.25				

Tablo 4.4'te, medeni durum değişkenine göre katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "evli" ve "bekar" gruplarının iş tatmin boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.5 : Medeni Duruma Göre İçsel Pazarlama Uygulamaları Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
Vizyon	Evli	3.83	.50	3.938	.048	.981	.328
	Bekâr	3.74	.62				
Ödül	Evli	3.25	.57	1.171	.280	.312	.755
	Bekâr	3.22	.62				
Gelişim	Evli	3.68	.50	.378	.539	1.164	.245
	Bekâr	3.60	.45				
İçsel Pazarlama Toplam	Evli	3.59	.37	1.017	.314	1.114	.266
	Bekâr	3.52	.40				

Tablo 4.5'te, medeni durum değişkenine göre katılımcıların vizyon, ödül, gelişim ve içsel pazarlama toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "evli" ve "bekar" gruplarının içsel pazarlama uygulamaları boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.6 : Medeni Duruma Göre İşgören Performansı Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
İşgören Performansı	Evli	4.25	.47	.009	.926	-.760	.448
	Bekâr	4.30	.42				

Tablo 4.6'da, medeni durum değişkenine göre katılımcıların işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "evli" ve "bekar" gruplarının işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.7 : Eğitim Durumuna Göre İş Tatmin Düzeyleri Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
İçsel Tatmin	Lise-Ön lisans	4.24	.29	.019	.890	.318	.751
	Lisans ve LÜ	4.22	.29				
Dışsal Tatmin	Lise-Ön lisans	3.92	.41	.067	.796	1.555	.121
	Lisans ve LÜ	3.82	.41				
Genel Tatmin	Lise-Ön lisans	4.11	.27	.637	.425	1.192	.234
	Lisans ve LÜ	4.06	.26				

Tablo 4.7'de, eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "lise-ön lisans" ve "lisans-lisansüstü" gruplarının iş tatmin boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.8 : Eğitim Durumuna Göre İçsel Pazarlama Uygulamaları Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
Vizyon	Lise-Ön lisans	3.84	.61	.050	.823	1.016	.311
	Lisans ve LÜ	3.75	.60				
Ödül	Lise-Ön lisans	3.28	.59	.077	.782	.696	.487
	Lisans ve LÜ	3.22	.61				
Gelişim	Lise-Ön lisans	3.65	.53	.522	.471	.604	.547
	Lisans ve LÜ	3.61	.45				
İçsel Pazarlama Toplam	Lise-Ön lisans	3.59	.42	.354	.552	1.103	.271
	Lisans ve LÜ	3.53	.39				

Tablo 4.8'de, eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların vizyon, ödül, gelişim ve içsel pazarlama toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "lise-ön lisans" ve "lisans-lisansüstü" gruplarının içsel pazarlama uygulamaları boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.9 : Eğitim Durumuna Göre İşgören Performansı Farklılık Analizi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	$\overline{X}$	Ss	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar t-Testi	
				F	p	t	p
İşgören Performansı	Lise-Ön lisans	4.33	.41	.699	.404	.880	.380
	Lisans ve LÜ	4.28	.44				

Tablo 4.9'da, eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testinde, katılımcıların "lise-ön lisans" ve "lisans-lisansüstü" gruplarının işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.10 : Yaş, Kişisel Gelir, İş Tecrübesi ve Araştırma Değişkenleri Arası İlişki Analizi Sonuçları

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin	İşgören Performansı
Yaş	r	.095	-.018	.052	-.040
	p	.119	.765	.388	.505
Kişisel Gelir	r	.167*	.087	.165*	.054
	p	.017	.218	.018	.443
İş Tecrübesi	r	-.009	-.079	-.055	-.029
	p	.885	.208	.384	.641
Vizyon	r	.238**	.110	.230**	.052
	p	.000	.064	.000	.380
Ödül	r	.019	.139*	.100	.054
	p	.746	.019	.093	.363
Gelişim	r	.186**	.163**	.227**	.199**
	p	.002	.006	.000	.001
İçsel Pazarlama Toplam	r	.203**	.191**	.257**	.133*
	p	.001	.001	.000	.026
İşgören Performansı	r	.161**	.081	.159**	1
	p	.007	.177	.006	

N=282; **p<.01, *p<.05 (2-yönlü)

Tablo 4.10'da, katılımcıların yaş değişkeni ile içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin ve işgören performans puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin ve işgören performans puan ortalamaları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Katılımcıların kişisel gelir değişkeni ile içsel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel tatmin puan ortalamaları ile kişisel gelir değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.167; p<0.05). Ayrıca katılımcıların kişisel gelir değişkeni ile genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde genel tatmin puan ortalamaları ile kişisel gelir değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.165; p<0.05). Ancak katılımcıların kişisel gelir değişkeni ile dışsal tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise dışsal tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları ile kişisel gelir değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Katılımcıların iş tecrübesi değişkeni ile içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları ile iş tecrübesi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Katılımcıların vizyon değişkeni ile içsel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel tatmin puan ortalamaları ile kişisel gelir değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.238$; $p<0.01$). Ayrıca katılımcıların vizyon değişkeni ile genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde genel tatmin puan ortalamaları ile vizyon değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.230$; $p<0.01$). Ancak katılımcıların vizyon değişkeni ile dışsal tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise dışsal tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları ile vizyon değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Katılımcıların ödül değişkeni ile dışsal tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde dışsal tatmin puan ortalamaları ile ödül değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.139$; $p<0.05$). Ancak katılımcıların ödül değişkeni ile içsel tatmin, genel tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise içsel tatmin, genel tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları ile ödül değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Katılımcıların gelişim değişkeni ile içsel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel tatmin puan ortalamaları ile gelişim değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.186$; $p<0.01$). Katılımcıların gelişim değişkeni ile dışsal tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde dışsal tatmin puan ortalamaları ile gelişim değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=.163$; $p<0.01$).

Katılımcıların gelişim değişkeni ile genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde genel tatmin puan ortalamaları ile gelişim değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.227; p<0.01). Ayrıca katılımcıların gelişim değişkeni ile işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde işgören performansı puan ortalamaları ile gelişim değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.199; p<0.01).

Katılımcıların içsel pazarlama toplam değişkeni ile içsel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel tatmin puan ortalamaları ile içsel pazarlama toplam değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.203; p<0.01). Katılımcıların içsel pazarlama toplam değişkeni ile dışsal tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde dışsal tatmin puan ortalamaları ile içsel pazarlama toplam değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.191; p<0.01). Katılımcıların içsel pazarlama toplam değişkeni ile genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde genel tatmin puan ortalamaları ile içsel pazarlama toplam değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.257; p<0.01). Ayrıca katılımcıların içsel pazarlama toplam değişkeni ile işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde işgören performansı puan ortalamaları ile içsel pazarlama toplam değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.257; p<0.05).

Katılımcıların işgören performansı değişkeni ile içsel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel tatmin puan ortalamaları ile işgören performansı değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.161; p<0.01). Ayrıca katılımcıların işgören performansı değişkeni ile genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde genel tatmin puan ortalamaları ile işgören performansı değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (r=.159; p<0.01).

Ancak katılımcıların işgören performansı değişkeni ile dışsal tatmin ve işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise dışsal tatmin ve performans puan ortalamaları ile işgören performansı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir (p>0.05).

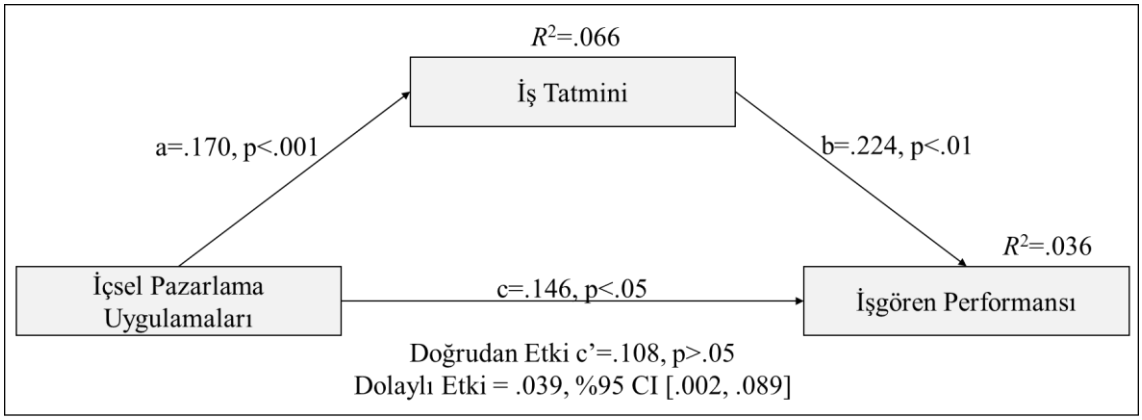
Değişkenler arası ilişkiler incelendikten sonra, spor-fitness merkezleri içsel pazarlama uygulamalarının işgören performansına etkisinde, iş tatmininin aracılık rolü olup-olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini temel alan (5000 yeniden örneklem seçeneği ile) regresyon analizi yapılmıştır. Analizin gerçekleştirilmesinde Hayes (2019) tarafından geliştirilen Process v3.4 makro kullanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen değerler Tablo 4.11 ve Şekil 4.1'de özetlenmiştir.

Tablo 4.11 : Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

		Sonuç Değişkenleri				
		İş Tatmini			İşgören Performansı	
Tahmin Değişkenleri		*b*	*SH*		*b*	*SH*
İçsel Pazarlama	a	.170***	.038	c'	.108	.068
İş Tatmini	-	-	-	b	.224**	.102
Sabit	i_M	3.472***	.136	i_Y	2.991***	.422
		R^2=.066			R^2=.036	
		$F_{(1, 280)}$=19.796; p<.001			$F_{(2, 279)}$=4.966; p<.01	

Not: N=282; *p<.05, **p<.01, ***p<.001; *SH*: Standart hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının, işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu, dolayısıyla iş tatminin iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir (*b*=.039, %95 BCA CI [.002, .089]). Nitekim, bootstrap analizi neticesinde düzeltilmiş yanlılık ve hızlandırılmış güven aralığı değerleri (BCA CI) sıfır (0) değerini kapsamadığı belirlenmiştir. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) değeri .035 olup bu değerin düşük bir etki büyüklüğü değeri olduğu ifade edilebilir.



Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R^2 değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Şekil 4.1 : İçsel Pazarlama Uygulamaları-İşgören Performansı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

BÖLÜM 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, spor-fitness merkezlerinde çalışan personellere uygulanan anket formları ile içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve çalışan performansı üzerine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda İstanbul ilinin çeşitli bölgelerinde hizmet veren spor-fitness merkezleri çalışanlarına iş tatmini, çalışan performansı ve içsel pazarlama ölçekleri ile kişisel bilgiler bölümünü içerisinde barındıran anket formu uygulanmış olup, anket formlarından elde edilen ham verilere SPSS programı ile istatistiksel analizler yapılarak bulgular ortaya koyulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların sonuçlarına ve bu sonuçlara istinaden bazı önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmanın bulgular kısmına verileri sağlayan, toplam 282 katılımcının 211'i erkeklerden 71'i kadınlardan oluşturmaktadır. Katılımcıların minimum yaş değeri 21, maksimum yaş değeri 40; yaş ortalamaları ise 27,7'dir. Katılımcılardan 20 kişi lise, 36 kişi önlisans, 196 kişi lisans ve 25 kişi lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 196 kişi ile araştırma grubunun % 69,5' ini oluşturan lisans düzeyinde eğitim alanlar en yüksek katılımcı sıklığına sahiptir. Bunun yanında 20 kişi ile araştırma grubunun %7,1' ini oluşturan lise düzeyinde eğitim alanlar ise en düşük katılımcı sıklığına sahiptir. Katılımcıların kişisel aylık gelir ortalamasının 6.142,65 TL, aile aylık geliri ortalamasının ise 6.966,87 TL olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslek deneyimleri minimum 1 yıl maksimum 20 yıl olup, meslek yılı ortalaması 5.47 yıldır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde; cinsiyet değişkenine göre katılımcıların "kadın" ve "erkek" grupları ile iş tatmini ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Oksay (2005), Adıgüzel (2010), Sezgin (2019), Aydın (2019) ve Uruk (2019) yaptıkları araştırmalarında cinsiyet değişkeni ile iş tatmini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Koyuncu (2017), Iliopoulos ve Priporas (2011) yaptıkları araştırmalarda cinsiyet değişkeni ile iş tatmini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda iş tatmininin cinsiyete göre farklılaşmamasının; kadın ve erkek bireylerin benzer çalışma fırsatına sahip olması, iş yerlerinde kadın ve erkeklerin çalışma şartlarının eşit olması, bireylerin benzer toplumsal sınıfa ait olmaları nedeniyle kadın ve erkek bireylerin iş tatmin düzeylerinin birbirlerine oldukça benzer seviyede olmasından neden olduğu düşünülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların "evli" ve "bekar" grupları ile iş tatmini ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Iliopoulos ve Priporas (2011), Taşğın (2004), Adıgüzel (2010) ve Uruk (2019) yaptıkları araştırmalarında medeni durum değişkeni ile iş tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Aydın (2019), yaptığı araştırmasında medeni durum değişkeni ile iş tatmini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda iş tatmininin medeni duruma göre farklılaşmamasının; çalışma grubundaki bireylerin evli veya bekar olmalarının hem işletme için hem de çalışanların işletmeden beklentileri açısından herhangi bir tatmin oluşturacak durum yaratmadığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların "lise-önlisans" ve "lisans-lisansüstü" grupları ile iş tatmini ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Iliopoulos ve Priporas (2011), Taşğın (2004), Adıgüzel (2010) ve Uruk (2019) araştırmalarında eğitim durumu değişkeni ile iş tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Bülbül (2016), yaptığı araştırmasında eğitim durumu değişkeni ile iş tatmini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda iş tatmininin eğitim durumuna göre farklılaşmamasının; çalışma grubundaki katılımcıların çoğunluğun lisans düzeyinde eğitim almış olmaları ve farklı mezuniyet durumundaki bireylerin kurum içi ve kurum dışı aldıkları eğitimlerle benzer eğitim seviyelerine ulaşmış olmalarından dolayı eğitim durumlarının katılımcılarda ayrıcalık hissettirecek bir tatmin hissiyatı oluşturmadığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Özellikle katılımcıların eğitim durumları açısından içsel pazarlama uygulamaları gelişim alt boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmaması bu görüşü destekler bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların yaş değişkeni ile iş tatmini ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Taşğın (2004), Adıgüzel (2010) ve Sezgin (2019) araştırmalarında yaş değişkeni ile iş tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Iliopoulos ve Priporas (2011), Demir (2019), Aydın (2019) ve Uruk (2019) yaptıkları araştırmalarda yaş değişkeni ile iş tatmini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda iş tatminin yaşa göre farklılaşmamasının; çalışma grubundaki bireylerin genç olması sebebiyle çalışma hayatlarının ilk yıllarında düşük iş tatmin düzeylerine sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Düşük iş tecrübesine sahip genç bireylerde geçici bir süre iş tatminsizliği oluşması mümkündür.

Katılımcıların kişisel gelir değişkeni ile içsel tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak katılımcıların kişisel gelir değişkeni ile dışsal tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Demir (2019) ve Aydın (2019) yaptıkları araştırmalarında kişisel gelir değişkeni ile iş tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Uruk (2019) araştırmasında kişisel gelir değişkeni ile iş tatmini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgular, bireylerin kişisel gelirlerinin artması ile iş tatmin seviyelerinde de artışların yaşanabileceğini göstermektedir. Ancak bu değişimin özellikle içsel tatmin değişkeninden kaynaklandığını ifade etmek gerekir. Bulgular çalışanların kişisel geliri içselleştirdiğini diğer bir ifade ile gelirlerini yaptıkları işin karşılığı olarak gördüklerini göstermektedir. Ayrıca katılımcıların kişisel geliri iş tatmini için bir dışsal uyaran olarak algılanmadıklarını ifade etmek de mümkündür.

Katılımcıların iş tecrübesi değişkeni ile iş tatmini ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Taşğın (2004) ve Adıgüzel (2010) yaptıkları araştırmalarında iş tecrübesi ile iş tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Uruk (2019) yaptığı araştırmasında iş tecrübesi ile iş tatmini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Bireylerin işe başladıkları ilk yıllarda beklentileri yüksek olabilir. Fakat zamanla bu beklentilerin karşılanma olanağının bulunmaması çalışanların iş tecrübesini iş tatmine etki eden bir faktör olmaktan çıkarabilir. Dolayısıyla çalışma grubunun iş kolu ve çalışma şartları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların iş tecrübelerinde yaşanan artışların iş tatmin düzeylerinde yükselme ya da düşme ile ilgili bir ilişki oluşturmamasını bu sebeple açıklamak mümkündür.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların "kadın" ve "erkek" grupları ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Karakuş (2019), Dokuzer (2018), Öztürk (2019), Eceoğlu (2020) ve Çağlar (2019) yaptıkları araştırmalarında cinsiyet ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Çalışmamıza ait bulgularda işgören performansının cinsiyete göre farklılaşmamasının; çalışma grubundaki kadın ve erkek bireylerin işlerinde benzer performans sergilediklerinden dolayı da kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların "evli" ve "bekar" grupları ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Eceoğlu (2020) ve Çağlar (2019) yaptıkları araştırmalarında cinsiyet ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Dokuzer (2018) yaptığı araştırmasında medeni durum ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda işgören performansının medeni duruma göre farklılaşmamasının; çalışma grubundaki bireylerin evli veya bekar olmalarının yaptıkları işte performans arttırıcı veya azaltıcı bir etkisinin olmadığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların "Lise-Ön lisans" ve "Lisans-Lisansüstü" grupları ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Dokuzer (2018) ve Çağlar (2019) yaptıkları araştırmalarında eğitim durumu ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Eceoğlu (2020) yaptığı araştırmasında eğitim durumu ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir.

Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda işgören performansının eğitim durumuna göre farklılaşmamasının; çalışma grubunda farklı mezuniyet durumundaki bireylerin kurum içi ve kurum dışı aldıkları eğitimlerle benzer eğitim seviyelerine ulaşmış olabileceklerinden dolayı benzer performans sergileyebileceklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların yaş değişkeni ile işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Eceoğlu (2020) ve Çağlar (2019) yaptıkları araştırmalarında yaş ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Öztürk (2019) ve Dokuzer (2018) yaptıkları araştırmalarında yaş ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda yaş değişkeni ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durumun çalışma grubundaki bireylerin genç ve benzer yaş aralıklarına sahip olmaları ve yaptıkları iş gereği uzun yıllar çalışma performanslarını korumaları muhtemel bir iş kolunda bulunduklarından kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların kişisel gelir değişkeni ile işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; kişisel gelir ile işgören performansı arasındaki ilişkinin pek irdelenmediği gözlemlenmiş olup, Uluçay (2020) ve Doğu (2019) yaptıkları araştırmalarında kişisel gelir ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bahsi geçen çalışmaların bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgulara göre, kişisel gelir değişkeni ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu durumun çalışma grubundaki bireylerin yaptıkları iş karşısında benzer ücret almalarından ve sabit bir ücret ile çalışmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların iş tecrübesi değişkeni ile işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Çağlar (2019) yaptığı araştırmasında iş tecrübesi ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmiştir. Dolayısıyla bu çalışmaya ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Öztürk (2019) ve Dokuzer (2018) yaptıkları araştırmalarında yaş ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgulara göre, bireylerin iş tecrübelerinin artması ile işgören performansında artış ya da azalış yaşanacağına dair bir kanıya varmak mümkün değildir. Bu durumu çalışma grubundaki bireylerin profesyonel anlamda bu işi yapan veya yapma gayretinde olan kişilerden oluştuğundan dolayı bireylerin işlerine karşı hazırbulunuşluk durumlarının yüksek olmasından ve aldıkları kurum içi ve kurum dışı eğitimlerle kısa sürede benzer iş tecrübelerine sahip olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların işgören performansı değişkeni ile içsel tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak katılımcıların işgören performansı değişkeni ile dışsal tatmin ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Biçen (2019) yaptığı araştırmasında iş tatmini ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu, Fu ve Deshpande (2013) yaptıkları araştırmalarında ise iş tatmininin çalışan performansı üzerinde dolaylı pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir. Dolayısıyla bu çalışmaya ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Tsai ve diğ. (2010) yaptığı araştırmasında çalışanların iş tatmin düzeylerinin performansı doğrudan etkilemediğini, iş tatmini ile performans arasında örgütsel bağlılığın aracılık rolü sayesinde iş tatmini ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koyulmuştur. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları kısmen paralellik göstermemektedir.

Çalışmamıza ait bulgular göz önünde bulundurulduğunda, işletmeler çalışanlarının tatmin seviyelerini yükseltecek uygulamalar ile çalışanlarında performans artışı sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların "kadın" ve "erkek" grupları ile içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Kazan (2019) ve Güçlüer (2019) yaptıkları araştırmalarında cinsiyet ile içsel pazarlama uygulamaları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Arslanoğlu (2018) ve Karahan (2013) yaptıkları araştırmalarında cinsiyet ile içsel pazarlama puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda içsel pazarlama uygulamalarının cinsiyete göre farklılaşmamasının; çalışma grubundaki kadın ve erkek bireylerin yaptıkları işin cinsiyete göre değişen bir durum oluşturmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim, işletme yönetimlerinin beklendik şekilde içsel pazarlama uygulamaları konusunda çalışanlar arası cinsiyet farklılığı gözetmeksizin bu uygulamaları hayata geçiriyor olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların "evli" ve "bekar" grupları ile içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, Karahan (2013), Güçlüer (2019) ve Kazan (2019) yaptıkları araştırmalarında medeni durum ile içsel pazarlama uygulamaları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Arslanoğlu (2018) yaptığı araştırmasında medeni durum ile içsel pazarlama puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda içsel pazarlama uygulamalarının medeni duruma göre farklılaşmamasının; çalışma grubundaki kadın ve erkek bireylerin yaptıkları işe medeni durumlarının herhangi bir etkisinin olmadığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların "lise-önlisans" ve "lisans-lisansüstü" grupları ile içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; Karahan (2013), Güçlüer (2019) ve Kazan (2019) yaptıkları araştırmalarında eğitim durumu ile içsel pazarlama uygulamaları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Arslanoğlu (2018) yaptığı araştırmasında eğitim durumu ile içsel pazarlama puan ortalamaları arasında sadece etkili iletişim boyutunda istatistiksel olarak anlamlı diğer boyutlarda anlamsız farklılıkların olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile çalışmamızın bulguları kısmen paralellik göstermemektedir. Çalışmamıza ait bulgularda içsel pazarlama uygulamalarının eğitim durumuna göre farklılaşmamasının; çalışma grubundaki bireylerinin benzer eğitim durumlarına sahip olmalarından dolayı içsel pazarlama uygulamaları konusundaki algılarının benzerlik gösterdiğinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların içsel pazarlama toplam değişkeni ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İçsel pazarlamanın alt boyutları incelendiğinde ise vizyon alt boyutu ile içsel tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak vizyon alt boyutu ile dışsal tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İçsel pazarlamanın ödül alt boyutu ile dışsal tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak ödül alt boyutu ile içsel tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İçsel pazarlamanın son alt boyutu olan gelişim ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışmamıza ait bulgulara istinaden ilgili literatür incelendiğinde, Huang ve Rundle-Thiele (2014), Shiu ve Yu (2007), Wu ve diğ. (2013), Haghighikhah ve diğ. (2016), Ahmad ve Al-Borie (2012), Tsai ve diğ. (2010), Al-Hawary ve diğ. (2013), Iliopoulos ve Priporas (2011),

Şenol (2019) ve Karahan (2013) yaptıkları araştırmalarında içsel pazarlama uygulamaları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmalara ait bulgular ile çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir. Çalışmamıza ait bulgulardan çıkarımla, işletmeler içsel pazarlama uygulamalarına gerekli önemi vererek bir yandan içsel pazarlama kavramının işletmelere sağladığı birçok faydadan yararlanırken bir yandan da işletme çalışanlarında iş tatmin düzeylerini arttırabileceklerini söylemek mümkündür.

Katılımcıların içsel pazarlama toplam değişkeni ile işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İçsel pazarlamanın alt boyutları incelendiğinde ise gelişim alt boyutu ile işgören performansı puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Fakat içsel pazarlamanın diğer alt boyutları olan vizyon ve ödül ile işgören performansı puan ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Çalışmamıza ait bulgulardan çıkarımla, işletmelerin hayata geçirdikleri içsel pazarlama uygulamaları ile işgören performanslarında artış yaşanabileceğini söylemek mümkündür.

Yapılan çalışmada katılımcıların demografik özellikleri ile iş tatmini, işgören performansı ve içsel pazarlama ölçeklerinden sağlanan verilerin ayrı ayrı istatistiksel olarak anlamlılıkları ve ilişkilerine dair bulgular elde edilmiş ve sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışmamızda spor-fitness merkezleri içsel pazarlama uygulamalarının işgören performansına etkisinde, iş tatmininin aracılık rolü olup-olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini temel alan (5000 yeniden örneklem seçeneği ile) regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4.11). Yapılan analiz sonucunda içsel pazarlama uygulamaları ile işgören performansı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde; Iliopoulos ve Priporas (2011), Ahmad ve Al-Borie (2012) ve Haghighikhah ve diğ. (2016) çalışmalarında içsel pazarlama ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Tsai ve diğ. (2010) çalışanların iş tatmin düzeylerinin performansı doğrudan etkilemediğini, iş tatmini ile performans ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü sayesinde iş tatmini ile performans arasında pozitif yönde

anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmalar ile bizim çalışmamıza da konu olan ve birbirleriyle ilişkileri incelenen kavramlar hakkında yapılan çalışmalar ve sonuçları belirtilmiştir. Bu çalışmaların yanı sıra Shiu ve Yu (2007) yaptıkları çalışmalarında içsel pazarlamanın işletme performansı ile doğrudan ilişkisinin bulunmasının yanı sıra, içsel pazarlama ile işletme performansı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmaya ait bulgular ile çalışmamızın bulguları benzerlik göstermektedir.

Araştırmamızda ortaya koyulan ve faydalı olacağı düşünülen birçok sonucun yanı sıra içsel pazarlama uygulamaları ile işgören performansı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğuna dair ulaşılan bulgunun literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim bir işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarının öncelikli olarak çalışan tatminini olumlu yönde etkilediği ve buna bağlı olarak çalışan performansında olumlu değişimlere neden olduğunu söylemek mümkündür.

5.2. Öneriler

Spor-fitness merkezleri özelinde işletmelerin en önemli sermayesi ve/veya kaynağı hizmet personelinin kendisi, yani müşteriler ile yakın ilişkide bulunan çalışanlarıdır. Çalışanlar aynı zamanda işletmelerin mükemmel hizmet kavramının ana pazarlamacısıdır. Nitekim çalışanların performansı müşteri memnuniyeti yaratır, işletme performansını arttırır ve geliştirir. Sonuç olarak, spor-fitness merkezi yöneticileri çalışanların işlerinden tatmin olmalarını ve operasyonel sinerjinin gelişmesini sağlayarak içsel pazarlamayı agresif bir şekilde yönetmelidirler. Diğer yandan çeşitli araştırma bulguları çerçevesinde, akademisyenler işletmelerin içsel pazarlamayı başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için iş dünyasındaki üst düzey yöneticiler tarafından içsel pazarlama uygulamalarının desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerektiği konusunda fikir birliğine sahiptir. Bu bağlamda spor-fitness merkezi yöneticileri çalışan tatmini ve buna bağlı olarak performansın arttırılması için içsel pazarlama uygulamalarına önem vermeli ve desteklemelidirler.

Çalışan tatmini ve performansı işletmelerin özellikle insan kaynakları departmanlarının temel konuları arasında yer almaktadır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin insan kaynakları departmanları içsel

pazarlama, iş tatmini ve performans süreçlerini planlarken personellerin demografik özelliklerinin göz önünde bulundurarak sürecin daha etkin tasarlanmasını sağlayabilirler. Öyle ki; bu araştırma sonuçları spor-fitness merkezleri özelinde içsel pazarlama uygulamalarının personelin demografik özellikleri dikkate alınarak planlandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda, işletmelerde departmanlar arası koordinasyonunun sağlanmış olması içsel pazarlama strateji ve uygulamalarının yürütülmesini ve geliştirilmesini olumlu yönde etkileyeceği unutulmamalıdır.

Bu araştırmadan elde edilen diğer bir sonuca göre, içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan performansı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İçsel pazarlama uygulamalarını içerisinde barındıran işletmeler bu ilişkiyi göz önünde bulundurarak ilgili kavramların birbirleriyle entegre olduğu bir süreç dizayn ederek işletmeye beklenilenin üzerinde fayda sağlayabileceği düşülmektedir.

Bu çalışma, Türkiye'de spor-fitness hizmetlerinin en hızlı ve istikrarlı gelişme gösterdiği İstanbul ilinde gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, spor-fitness sektörünün oldukça büyük bir coğrafyaya yayıldığı ve bu nedenle sonuçların doğrudan genelleştirilemeyeceğini ifade etmek gerekmektedir. Aynı zamanda sonuçların, diğer hizmet sektörleri (sağlık, turizm, yemek vb.) içinde genelleştirilmesi doğru olmayacaktır. Ayrıca araştırmanın Türkiye örnekleminde daha büyük bir kitleye uygulanması, farklı kültürel yapıların karşılaştırılmasına olanak sağlayacak ve bu çalışmanın bulgularını daha anlamlı hale getirecektir. Diğer yandan içsel pazarlama ve içsel pazarlama uygulamalarının doğurabileceği sonuçlara ilişkin sınırlı sayıda çalışma olması nedeniyle, farklı hizmet sektörlerini içene alan daha genel nitelikteki çalışmalar ile sektörler arası karşılaştırmalı analizlerin gerçekleştirilebileceği çalışmalar kavramlar arası ilişkilerin daha net bir şekilde ortaya konmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Açak, M., Karataş, Ö. (2016). Malatya'da Spor Merkezlerine Devam Eden Bireylerin Spordan ve Spor Merkezlerinden Beklentilerinin Karşılanma Düzeylerinin İncelenmesi. Turkish Studies, 11(18): 215-226.

Adıgüzel, Z., (2010). İlköğretim Okullarında Çalışan Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin İş Tatmini. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ahmad, A. M. K., Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research,* Vol 1, No 3, 82-94.

Akal, Z., (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.

Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi,* Atatürk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Erzurum.

Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Akyol, S., (2015). Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A. M., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S., Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdıscıplınary Journal Of Contemporary Research In Busıness,* Vol 4, No 9, 811-826.

Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi.* Akdeniz Üniversitesi, İşletme ve İktisadi Enstitüsü, Antalya.

Argan, M. (2007). Eğlence Pazarlaması. Ankara: Detay Yayıncılık.

Armstrong, M. (2017). *Armstron'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı.* (6. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Arnett, D. B., Laverıe D. A. ve Mclane C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

Arslanoğlu, A. (2018). "İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.

Asan, Y., Erenler, A. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta.

Aslan, Ş. (2009). *Duygusal zeka ve dönüşümcü, etkileşimci liderlik.* Nobel Yayınevi.

Aşık, Y. A., (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi.*

Atay, F., (2006). Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Aydın, G., (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki: Fitnesss Antrenörleri Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aygün, İ.K., (2018). İş Tatminini İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Babacan, M., Onat, F., (2002). "Mostmodern Pazarlama Perspektifi" *Ege Akademik Bakış Dergisi,* İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Back, K-J., Lee, C-K. ve Abbott, J., (2010). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly,* Originally Published.

Bağcı, Z. (2014). "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi.", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*.

Balcı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ballantyne, D., (2003). A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*.

Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baysal, A.C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.

Berry, L. Hensel, J. and Burke, M., (1976), "Improving Retailer Capability For Effective Consumerism Response", *Journal of Retailing,* 52/3, 3-14.

Biçen, G., (2019). İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bülbül, S., (2016). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulanması. (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Büyükses L., (2010). Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *20. Yıl Dergisi*, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kocaeli.

Cantekin Ö.F., (2003) Üniversitelerdeki İngilizce Okutmanlarının Örgüte Uyum Sorunlarının İş Doyumu Açısından Yol Açtığı Sorunlar. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ceylan, A.K., (2016). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini ve Performans Üzerine Etkisi: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Gıda Sektörü Örneği. (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Coşkun, A., Büyükkılıç, D., (2002). "Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT"lerde Kurumsal Performans Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

Çağlar, Y., (2019). Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Çöl G., (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Balıkesir Üniversitesi,* Erdek Meslek Yüksek Okulu, Balıkesir.

Davis, T.R.V. (2001). Integrating Internal Marketing with Participative Management. Management Decision.

Demir N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini. İstanbul:* Türkmen Yayınları.

Demir, Ş., (2019). Beş Yıldızlı Otellerdeki Mutfak Personelinin İş Tatmini ve Motivasyonu: Manavgat Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Demiralp, M., (2018). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Demirdöken, Ç., (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Alan Araştırması. (Doktora Tezi). Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Diktaş, G., (2018). Örgütsel Sinizm Ve Sosyal Zekânın Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doğu, D.Y., (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüte ve İşe Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dokuzer, B., (2018). Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri (Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama). (Doktora Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Dündar, İ. P., Güneri Fırlar, B. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Ahmet Yesevi Üniversitesi.

Eceoğlu, S., (2020). Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Egan, C. ve Thomas, M. (2003). *CIM Handbook of Strategic Marketing*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Eğinli A. T., (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Erzurum.

Ekenci, G. İmamoğlu, F. A. (2002). Spor İşletmeciliği. *Nobel Yayın Dağıtım.* 2. Baskı. Ankara.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Kocaeli.

Erdoğan İ., (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan İ., (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış.* İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Ergenç, D., (2003). Ulaşım Sektöründe Çalışanların Performansını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.* Dicle Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Diyarbakır.

Eroğluer, K., (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Ewing, M.T. ve Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach To Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface. *International Journal of Public Sector Management*.

Eynullayev, C. ve Özler, C. (2012). Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Fu, W., Deshpande, S. P. (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics,* 124, 339–349.

Gergin, A., (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İç Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gillet, B., Schwab, O.B. (1965). Convergent and Descriptive İndex and Minnesota Satisfaction Scale*, Journel of Applied Psychology,* Vol.60.

Grönroos, C. (1981), ``Internal marketing an integral part of marketing theory", in Donnelly, J.H. Jr and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, proceedings of the American Marketing Association.

Gruman, J., Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management.*

Güçlüer, O., (2019). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Güleryüz, S.S., (2019). Pazarlama, modern pazarlama ve dijital pazarlama. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gümüştekin, G. E., Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.

Güngören, M., (2017). Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerinde Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* K.K.K. Dokuzuncu Kolordu Komutanlığı, Ankara.

Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employees performance (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy.*

Haghighikhah, M., Arabi, M., Khadang, M. (2016). Internal Marketıng: Employee Satısfactıon And Word Of Mouth In Guılan's Saderat Bank. *International Journal of Marketing Studies,* Vol 8, No 2, 147-158.

Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Huang, Y., Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management 42.* 196-206.

Iliopoulos, E., Priporas, C. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/261*. Erişim Tarihi 06.06.2020.

İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi,* Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Hatay.

İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.

İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.

Kağnıcıoğlu C. H., (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Anadolu Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu, Eskişehir.

Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika,* 23(3). 187-200.

Kantar H., (2008). *İşletmede Motivasyon*, İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Kaplan M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karahan, S., (2013). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karakuş, S., (2019). Tükenmişlik ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karcıoğlu, F., Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum.

Kazan, H., (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Otomotiv Sanayi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

Keser, A., (2016). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Keser, D. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel yayınları.

Khan, M. (2013). Role of performance appraisal system on employees motivation. *Journal of Business and Management, 8*(4), 66-83.

Kılıç, S., (2016). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir İşletme Çalışanları Üzerine Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılınç, E., (2016). Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis.

Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Kolçak M. (2012). *Meslek Etiği.* Ankara: Murathan Yayınevi.

Korkmaz, S., Eser. Z., Öztürk S. A. ve Işın, F. B. (2009). *Pazarlama kavramlar İlkeler-Kararlar*. Ankara: Desen Ofset A.Ş.

Kotler, P., Keller, K., (2006). *Marketing Management,* New Jersey: Prentice Hall.

Koyuncu, M.B., (2017). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Psikolojik Şiddet (Mobbing) Algısının İş Tatminine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kurşunluoğlu Yarımoğlu, E., Ersönmez, N. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 18 (1) 2017, 79-98*.

Küçükibiş, H.F. (2013). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Yaşam Tatmin Düzeylerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Niğde.

Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance.

Malhotra, N. K. (2014). Essentials of Marketing Research: A Hands-On Orientation. Pearson.

Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. (19. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Atatürk Üniversitesi.

Oksay, A., (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Örücü E, Yumuşak S, Bozkır Y. (2006). Kalite Yönetimi Çevresinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Balıkesir.

Özaydın, M.M., Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.

Özcan, E.D., (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Özgen H, Öztürk A. ve Yalçın A., (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Adana: Nobel Yayınları.

Öztürk, A., Güzelsoydan Y.S., (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Atatürk Üniversitesi.

Öztürk, H., Adiloğulları, İ. Mungan Ay, S. (2011). Sağlıklı Yaşam ve Spor Merkezi Müşterilerinin Tatmin Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 6 (2), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Öztürk, S., (2019). Şirket Akademilerinin Çalışan Performansı, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Öztürk, Ü. (2009). *Performans yönetimi.* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Pantouvakis, A. (2012). Internal Marketing and The Moderating Role of Employees: An Exploratory Study. Total Quality Management.

Rafıq Mohammed, Ahmed Pervaiz K. (2000). Advances in The Internal Marketing Concept: Definition, *Synthesis and Extension. Journal of Services Marketing*.

Reynoso, J. ve Moores, B., (1995). Towards The Measurement of İnternal Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*.

Sarıgül, B., (2019). Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Çalışanları Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

Scheider, B., Snyder, R. A. (1975). Some relations between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psyhology.*

Schermerhorn J.R, Hunt G, Osborn R. N. (1985). *Managing Organizational Behavior*. New York; Sons Publishing.

Senemoğlu, N., (1997). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim*. Ankara: Pagem Akademi 21. Baskı.

Sevimli F, İşcan Ö.F., (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Akademik Bakış Dergisi,* Ege Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.

Sezgin, B., (2019). Sağlık Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Shiu, Y., Yu, T. (2007). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal,* Vol 30, No 6, 793–809.

Solmuş T., (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.

Soysal, A. (2009). Farklı sektörde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta.

Şanlı S., (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Şenol, Ş., (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşğın, Ö., (2004). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tokay, T., (2001). Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tsai, M., Cheng, C., Chang, Y. (2010). Drivers Of Hospitality İndustry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance. *African Journal of Business Management,* Vol 4 (18), 4118-4134.

Tuncay, A. H. (2009). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Turan, M., (2007). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi Marmara Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi,* Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara.

Türk M.S., (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Türkel, A., (1998). *İşletme Yönetcileri İçin: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Türkmen Yayınları.

Uluçay, E., (2020). İşyeri Arkadaşlığının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Urk, M., (2015). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uruk, N., (2019). Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Üçüncü, Y. K., (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği, Trabzon.

Ülgen, H., ve Mirze, K., (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Varinli, İ. (2012). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Varinli, İ., Çatı, K. (2010). *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Vroom, V. H. (1964, 7 8). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Walters, S. (1992). *Marketing: A how-to-do manual for librarians*, New York: NealSchuman.

Yapraklı, Ş., Sevtap Ö., (2001), Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama, *Pazarlama Dünyası Dergisi*.

Yelboğa A., (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.

Yener H., (2007). Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi Modeli ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yetim, G., Argan, M. (2017). Boş Zaman İlgilenim Faktörleri ile Fitness Merkezine Yönelik Tatmin ve Sadakat Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Dergisi,* Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.

Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi,* Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Ankara.

Yılmaz, A., (2015). Vergi Dairesi Yöneticilerinde Empatik Eğilim Düzeylerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, A., Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamında kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta.

Yılmaz, E., (2015). İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Zarotis, G.F., (1999). Ziel Fitness-Club: Motive im Fitness-Sport-Gesundheit? Aussehen? Ausgleich? Spass?. Meyer und Meyer.

Zeynel, E., (2014). Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Williams, B., Brown, T., Onsman, A. (2012). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine,* 8(3), 1-13.

Wu, W., Tsai, C., Fu, C. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries,* 23 (5) 436-449

Url-1 <*http://www.ama.org*>, Erişim Tarihi: 12.10.2019.

EKLER

EK A: Anket Formu

Bu araştırmanın amacı; Spor-Fitness Merkezleri özelinde içsel pazarlama uygulamalarının iş gören performansı ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılmasıdır.

Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Anabilim Dalında yüksek lisans tezi çalışması olup, anketten elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Ankette bulunan ifadeleri samimiyetle cevaplandırmanız araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği açısından son derece önemlidir. **Lütfen bu anketteki tüm soruları içtenlikle cevaplayınız ve boş ifade bırakmayınız.**

1. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili alanı "X" ile işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurum çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	1	2	3	4	5
2. Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	1	2	3	4	5
3. Bu kurum çalışanlarını işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.	1	2	3	4	5
4. Bu kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumdaki çalışanların bilgi ve becerileri kurumun işleyen sürecinde gelişir.	1	2	3	4	5
6. Bu kurum çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil, niçin yapılması gerektiğini öğretir.	1	2	3	4	5
7. Bu kurum çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	1	2	3	4	5
8. Bu kurumun performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri çalışanlarını birlikte çalışmaları için teşvik eder.	1	2	3	4	5
9. Bu kurum çoğunlukla kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5
10. Bu kurum çalışanların görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için çalışanlarından bilgi toplar.	1	2	3	4	5
11. Bu kurum çalışanlarına hizmet rollerinin önemini iletir.	1	2	3	4	5
12. Bu kurumda mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
13. Bu kurumda çalışanlar hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	1	2	3	4	5
14. Bu kurum çalışanların farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
15. Bu kurumda çalışanlarla iletişime büyük önem verilir ve iletişimin önemi kuruma yerleştirilir.	1	2	3	4	5

2. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili alanı "X" ile işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	1	2	3	4	5
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

3. Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili alanı "X" ile işaretleyerek belirtiniz.

ŞUANKİ İŞİMDEN;	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

4. Cinsiyet : Erkek ( ) Kadın ( )

5. Medeni Durum : Evli ( ) Bekar ( )

6. Yaş : ……..

7. Eğitim Durumu : Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

8. Kişisel Aylık Gelir : …….TL

9. Aile Geliri : …….TL

10. Meslek Yılı : …….

11. Mesleki Unvanı : …….

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad **:** Hüseyin CAN

Doğum Tarihi ve Yeri **:** 1988/İstanbul

E-posta **:** hsyn88@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** **:** 2011, Sakarya Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği

MESLEKİ DENEYİM:

- 2012 yılından itibaren Sportif Eğitim Uzmanı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde çalışmakta.

YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Canca, Kul, Karataş, Dilek, Mülhim ve Can (2018).** Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ile Öz-güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bartın Üniversitesi Örneği, *3. Uluslararası Avrasya Spor Eğitim ve Toplum Kongresi* ***Tam Metin Kitabı*** *(15-18 Kasım 2018, Mardin-TÜRKİYE)***,** 777-801.