


İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ

 Tülay YENİÇERİ^a

 Binnaz ÇİNAR^b

 Recep AYDIN^c

Öz

Bu araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Buna dayanarak araştırma kapsamında içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışmada, bir büyükşehir belediyesinin 300 çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Analizler sonucunda; kamu sektörünün uyguladığı içsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, İş Tatmini, Örgütsel Adalet



THE INFLUENCE OF INTERNAL MARKETING PRACTICES ON THE WORK SCALE OF EMPLOYEES AND THE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

Abstract

It is aimed to determine mediating role organizational justice in the influence of internal marketing practices of scholars on job satisfaction. Based on this, the influence of internal marketing practices on the job satisfaction of the employees and the mediating role of organizational justice was examined. In the study, a survey was applied to 300 employees of a metropolitan municipality. As a result of the analysis; internal marketing practices implemented by the public sector affect the job satisfaction of employees positively and significantly.

Key Words: Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Justice



^a Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, tyeniceri@bandirma.edu.tr

^b Doktora Öğr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, binnazcinar62@gmail.com

^c Yüksek Lisans Öğr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, recepaydin89@gmail.com

A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. İçsel Pazarlama Uygulamaları

İçsel pazarlama 1980'li yılların başında hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte ilk olarak Berry ve Grönroos tarafından tanımlanmıştır (Barzoki & Ghujali, 2013). Berry (1981) banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanları iç müşteri olarak tanımlamış ve çalışan tatmininin dış müşteriler ile olan ilişkisini vurgulayarak içsel pazarlama kavramını literatüre sunmuştur (Candan & Çekmecelioğlu, 2009, s. 42).

İçsel pazarlama kavramı gelişme evrimini devam ettirirken pazarlama literatüründe birçok tanımda yer edinmiştir. Örneğin Berry ve Parasuraman (1991) içsel pazarlamayı çalışanları müşteri olarak görme, onlara müşteri gibi davranma felsefesi ve iş ürünlerini insan ihtiyaçlarına uyacak biçimde şekillendirme stratejisi olarak tanımlamıştır. Rafiq ve Ahmed (2000) içsel pazarlamayı, çalışanları motivasyonu yüksek ve müşteri odaklı hale getirme sürecinde, müşteri memnuniyetinin sağlanması için kurumsal stratejiler doğrultusunda çalışanları geliştirmek, örgüte uyumlu hale getirmek, çalışanların motivasyonunu arttırmak, işlevler arası koordinasyonu sağlamak ve entegre etmek için planlanmış bir çaba olarak tanımlamıştır. De Brum (1998), içsel pazarlamanın en önemli amacının, tüm çalışanların kurumların vizyonu, yani yönetim girişimleri, hedefleri, sonuçları, hizmetleri, ürünleri ve hizmet pazarları hakkında bilgilendirilmesini sağlamak olduğunu vurgulamıştır.

Yukarıdaki tanımlara göre, kurumun tüm çalışanları iç müşterilerdir ve organizasyonel süreçlerle müşteri değerini nasıl etkilediklerini anlamalıdır (Berry vd., 1991; Hartline & Ferrell, 1996; Hartline vd., 2000; Kennedy vd., 2002; Lings, 1999). İçsel pazarlamanın savunucuları, işverenlerin temel iş süreçlerinin ötesine geçmeleri ve çalışanları iş planlama sürecine dahil etmeleri gerektiğini önermektedir (Foreman & Money, 1995)

İçsel pazarlama kavramı doğrultusunda işletmelerin artan rekabet döneminde rakiplerine üstünlük kurabilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri için iç ve dış müşterilerini örgütün hedefleri doğrultusunda yönetmesi gerekmektedir (Sadeghloo vd., 2014). Kurum başarısı, çalışanlar tarafından sergilenen tutum ve davranışlardan etkilenmektedir. Özellikle kurum içindeki çalışanların müşteri ile iletişimi, müşteri istek ve ihtiyaçların zamanında ve düzgün bir şekilde karşılanması kurum başarısının yönünü belirlemektedir. Bazı araştırmacılar, gelişmiş organizasyon performansını güçlü bir organizasyon kültürüyle (Barney, 1986; Saffold, 1988) ve çalışan verimliliği ile ilişkili olduğunu belirtmiştir (Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1985). Kurumların hizmet kalitesine vurgu yaparak rekabet avantajı geliştirme ve kazanma yeteneği, örgüt kültüründen büyük ölçüde etkilenir. İçsel pazarlamanın kurumsal hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunduğu inanılmaktadır (Gilmore, 2003).

1.1. İçsel Pazarlamanın Alt Boyutları

Ödül ve Motivasyon

İçsel pazarlama, kurum içerisindeki tüm kademelerde motivasyonu sağlamış ve müşteri odaklı çalışanlar oluşturmayı amaçlamaktadır (Ewing & Caruana, 1999). İçsel pazarlamada, çalışanların ödüllendirilme ve motivasyon ihtiyaçlarının karşılanması halinde çalışanlar müşterilerin istek ve

beklentilerini daha iyi anlayacaklar ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayabileceklerdir (Doukakis & Kitchen, 2004, s. 421). Kurum içerisinde başarılı olan çalışanların motivasyonlarını artırmak ve yaptıkları işe bağlamak amacıyla çeşitli ödüller verilir (Şimşek vd., 2007). Kurum içerisinde ödül almış bir çalışanın motivasyonu artacaktır ve kurumun amaçlarına ulaşması için daha istekli bir şekilde çalışacaktır (İşler & Özdemir, 2010, s. 119).

Etkili İletişim

İletişim, iyi işleyen bir kurum kültürü için hayati bir ön koşuldur. İnsanlar birbirleriyle iletişim kuramayacak veya hazır olmayacaklarsa, departmanlar arası veya işlevler arası koordinasyon olmayacaktır. İletişim “bir örgüt içindeki insanların mesaj gönderme ve alma süreci” olarak tanımlanabilir (Tourani & Rast, 2012).

Çalışan Gelişimi

Çalışanların, kurum ile özdeşleşmeleri isteniyor ise gelişimlerini destekleyerek verimliliklerini arttırmak ve istekli bir şekilde çalışmalarını sağlamak çok önemlidir (Back vd., 2011). Foreman ve Money (1995) çalışanların gelişimini, bir örgütün üyelerini eğitmek için stratejik bir yatırım olarak tanımlamıştır. Piercy ve Morgan (1989) “içsel pazarlamanın bir kurum içinde etkin bir şekilde istihdam edilebilmesi için çalışanların hizmet karşılığısındaki rolünü yerine getirebilmeleri için eğitilmeleri ve uygun şekilde geliştirilmeleri gerektiğini” belirtmiştir.

2. İş Tatmini

İş tatmini, Hoppock tarafından 1930 yılında literatüre sunulmuştur (Hoppock, 1935). Hoppock, çalışma ortamının ve işin kendisinin çalışana zihinsel ve fiziksel tatmin sağladığını belirtmiştir. İş tatmini, çalışanın işi hakkında hissettiği duygulara ve onlara nasıl tepki verdiğine işaret eder (Shiu & Yu, 2010; Tadeka vd., 2005). İş tatmini, birçok farklı meslek alanında yaygın olarak incelenen bir kavramdır. Nelson (2006), çalışanların bir işte devam etmesi ya da bir işten gönüllü olarak ayrılmasının temel nedeninin istihdam durumlarından duydukları memnuniyetsizlik olduğunu belirtmektedir.

Bazı araştırmacılar için iş tatmini, çalışanın iş sırasındaki duygusal durumu ifade etmektedir (Shimizu vd., 2005). İş tatmini çalışma ortamındaki isteklere, ihtiyaçlara, güdülere ve duyguya, yani bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizliğe bağlı olduğu belirtilmiştir (Bussing vd., 1999; Hackman & Oldham, 1975). Robbins, iş tatminini çalışanın davranışı olarak tanımlamaktadır. İş tatmininin yüksek olması çalışanın davranışı pozitif yönde etkilemektedir (Robbins, 1996).

İş tatmini klasik tanımı ile bir çalışanın işine karşı duygusal veya kişisel tutumu olarak (James & Jones, 1980) ya da çalışanın işe veya işin belirli yönlerine karşı genel tutumunu ifade eder (Knoop, 1995). İş tatmini “kişinin iş veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da pozitif duygusal durum” olarak tanımlanmıştır (Locke, 1976). İş tatmininin içsel ve dışsal olmak üzere iki yönü vardır (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). İş tatminini dışsal açıdan etkileyen nedenler arasında maaş, işyerinin fiziksel koşulları, insan kaynakları yönetimi ve çalışanlar arası ilişkiler gibi özellikler gösterilebilir. İş tatminini içsel açıdan etkileyen nedenler arasında çalışanın yaratıcılık, kendini geliştirme fırsatı, yeteneklerini kullanma, kişisel başarı gibi parasal olmayan ve niteliksel iş yönlerinden

memnuniyetini temsil eden özellikler gösterilebilir. Bu özellikler belirli bir işin içerisinde vardır ve her bir çalışan tarafından bireysel ve farklı bir şekilde izlenir ve hissedilir (Arvey vd., 1989).

Kurum içerisinde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri çalışanların iş tatminini sağlamaktır. Kurumun verimliliğinde ve uzun dönemli başarısında işinde tatmin olan çalışanların önemli katkısı bulunmaktadır. İşinde tatminsizlik yaşayan çalışanların işyerinin verimliliğinde ve uzun dönemli başarısında önemli katkısı olabilir (Altunoğlu & Karaman, 2005). Çalışanlar iş tatminine hızlı bir şekilde ulaştığı gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğini yaşayabiliyor. Kurum içerisinde iş tatmininin düşük olması koşulların bozulduğunu gösteren önemli bir göstergedir. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde düşük verimlilik, disiplin sorunları, iş yavaşlatma ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Akıncı, 2002).

3. Örgütsel Adalet

Adalet terimi, " doğruluk " anlamına gelmektedir (Colquitt vd., 2001, s. 425). Bir yönetim kavramı olarak örgütsel adalet Greenberg (1987) tarafından önerilmiştir. Son yıllarda, kavram çeşitli bilim adamları ve uygulayıcılar tarafından tanımlanmıştır. Genel olarak, örgütsel adalet, çalışanların işverenlerinin kendilerine karşı ne kadar adil ve dürüst olduğu ve örgütsel süreçlerin ve sonuçların ne kadar adil olduğuna ilişkin görüşleri olarak tanımlanabilir (Elovainio vd., 2005). Örgütsel adalet, işyerinde sosyal etkileşimin kalitesi olarak tanımlanan bir kavramdır (Greenberg, 1990; Lind & Tayler, 1988).

Çalışanların kararlarına ilişkin işyeri adaletini açıklayan örgütsel adalet, genel adaletle dayanır. Kararların, eylemlerin ve sonuçların etik veya ahlaki doğruluğu ile eşanlamlı bir terimdir. Bireyler etik veya ahlaki doğruluğu sosyo-kültürel ve dini inançlar, hukuk ve eşitlik temelinde değerlendirebilirler. Örgütsel bağlamda adalet, işe alım, ücretlendirme, eğitim ve gelişim fırsatlarının yanı sıra karar verme süreçlerine ve tanıtımına katılım ile ilgili olarak değerlendirilir (Tabibnia vd., 2008).

Örgütlerde gündeme gelen "sosyal adalet" kavramı bireyler arası etkileşimin artmasıyla önem kazanmıştır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan her türlü örgütsel ve bireysel çıktının, ödül ve cezanın eşit dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramı literatüre dahil edilmiştir. (Charash & Spector, 2001). Taylor'a göre örgütsel adalet kurum yöneticilerinin ödül, ceza, terfi, ücret vb. kurumsal çıktıları çalışanlara dağıtırken doğru yöntem ve süreçleri takip etmeleridir (Masterson vd., 2000). Çalışma hayatında farklı süreçler içerisinde ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı, kurum içerisinde uygulanan farklı yöntemlere, çalışanlara verilen ödül, ceza, terfi, ücret gibi olanaklara ve çalışanlar arası etkileşimler sonucu ortaya çıkabilmektedir (Gürbüz & Mert, 2009).

Örgütsel adalet hem iş tatminini hem de kurumu genel olarak etkiler (Loi vd., 2006). Örgütsel Adalet, bir kurumda algılanan adalet derecesi olarak tanımlanır (Colquitt, 2001; Colquitt vd., 2001; Greenberg & Colquitt, 2005). Bu kavram, bir organizasyon için çok önemlidir, çünkü çalışanlar, kuruluşu adil olarak algıladıkları ölçüde (organizasyonla) ilişkileri hakkında olumlu düşüncüler (Simpson & Kaminski, 2007). Organizasyonel adalet dört faktörlü bir yapıdır; dağıtıcı (karar sonuçlarının kalitesi), prosedürel (karar sonuçlarına yol açan süreçlerin adaleti), kişilerarası (prosedürler yürürlüğe girdiğinde çalışanlara yetkililer tarafından yapılan muamele) ve bilgilendirici adalet (sonuçların nasıl ve neden

belirli bir şekilde dağıtıldığı hakkında açıklama) (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993, s. 5; Thibaut & Walker, 1975).

B. YÖNTEM

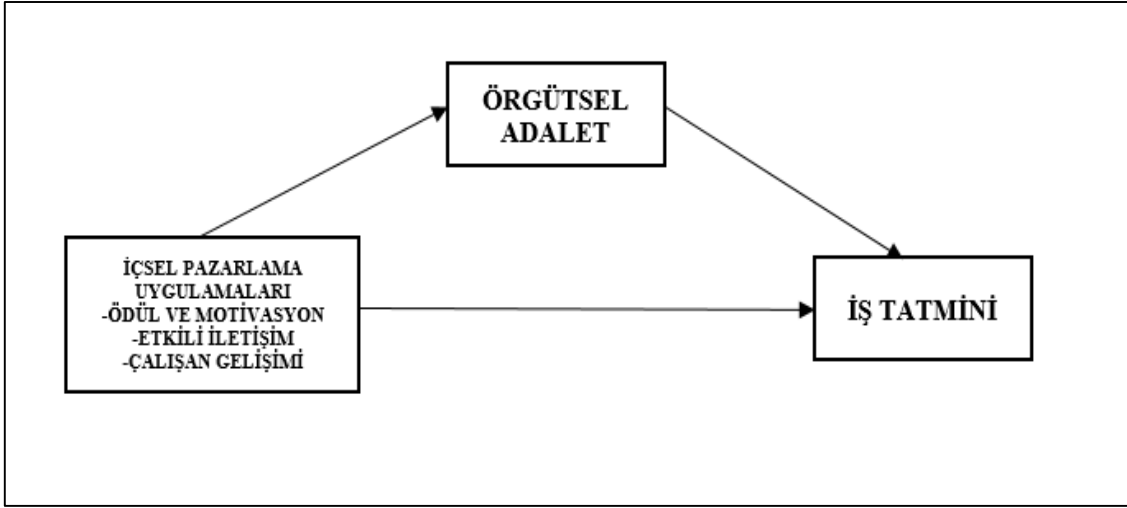
1. Araştırma Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın amacı, yöneticiler tarafından alınan karar ve uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Buna dayanarak araştırma kapsamında içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen amaca ulaşabilmek için sadece bir büyükşehir belediyesinde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın önemli sınırını oluşturmaktadır.

2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü incelenmiştir. Aşağıda yer alan model ve hipotezler test edilerek, sonuçlar tablolarda sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Şekil 1’de görüleceği gibi, araştırma kapsamında içsel pazarlama uygulamaları (bağımsız değişken), iş tatmini (bağımlı değişken) ve örgütsel adaleti (aracı değişken) ölçebilmek amacıyla üç farklı değişken grubu bulunmaktadır. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda test edilen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:

H_1 = İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1a} = İçsel pazarlamanın ödül ve motivasyon alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1b} = İçsel pazarlamanın etkili iletişim alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1c} = İçsel pazarlamanın çalışan gelişimi alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_2 = İçsel pazarlamanın örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2a} = İçsel pazarlamanın ödül ve motivasyon alt boyutunun örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2b} = İçsel pazarlamanın etkili iletişim alt boyutunun örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{2c} = İçsel pazarlamanın çalışan gelişimi alt boyutunun örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_3 = Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_4 = İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracı etkisi bulunmaktadır.

H_{4a} = Ödül ve motivasyonun iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracı etkisi bulunmaktadır.

H_{4b} = Etkili iletişimin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracı etkisi bulunmaktadır.

H_{4c} = Çalışan gelişiminin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracı etkisi bulunmaktadır.

3. Örneklem, Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Bu çalışmanın ana kütlesini bir büyükşehir belediyesinde görev alan 1503 çalışan oluşturmaktadır. Anket formu hazırlanırken daha önce gerçekleştirilmiş araştırmalar değerlendirilmiş ve çalışmanın amacına yönelik sorular kullanılmıştır. Anket formunun son hali elde edilmeden önce sorularda herhangi bir problem olup olmadığının anlaşılması için 20 çalışan üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilerek anket formunun son haline ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket formları yüz yüze uygulanarak, 300 çalışan üzerinde veriler elde edilmiştir. Eksik ya da hatalı ve aynı seçeneğin işaretlendiği tespit edilen sekiz anket formu analiz kapsamına dâhil edilmemiş ve toplam 292 veri analizlerde incelenmiştir.

Veriler 20 Kasım-7 Şubat tarihlerinde toplanmıştır. Anket formu 57 ifade olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları ölçeği için Şenol'un (2019) çalışmasında yer alan 3 boyutlu 17 ifade birinci bölümde yer almaktadır. İş tatmini ölçeği için Artantaş'ın (2019) araştırmasında uyguladığı 2 boyut 20 ifade ikinci bölümde yer alırken, Akman'nın (2017) çalışmasındaki örgütsel adalet ölçeği 3 boyut ve 20 ifade olmak üzere üçüncü bölümde bulunmaktadır. Son bölümde ise, çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Bu ölçekler değerlendirilirken 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, cevaplayıcılara ilişkin sosyo-demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer verilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve

geçerlilik analiz sonuçları da çalışmanın bu bölümünde yer almaktadır. Bununla birlikte araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla kullanılan basit regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmada kullanılan değişkenlerin normal bir dağılım sergileyip sergilemediklerini Kolmogorov-Smirnov ($p>0,05$) testi ve çarpıklık ve basıklık ölçebilmek için Skewness-Kurtosis (-1,5 ile +1,5) testleri yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu testler neticesinde Kurtosis ve Skewness oranlarının -1,5 ile +1,5 arasında ve $p>0,05$ anlamlılık düzeyinde olduğundan dağılımın anlamlı ve normal olduğu belirlenmiştir [İçsel Pazarlama Uygulamaları= Kurtosis ve Skewness (0,185/-0,704), İş Tatmini (0,146/-0,648), Örgütsel Adalet (0,114/-0,541)].

1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Cevaplayıcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları gibi tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Yaş	n	%	Unvan	n	%
18-25	20	6,8	Memur	189	64,7
26-35	149	51	Sözleşmeli Memur	25	8,6
36-45	95	32,6	Kadrolu İşçi	38	13
46-55	22	7,5	Şirket Çalışanı	40	13,7
56-65	6	2,1	Toplam	292	100
Toplam	292	100			
Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	79	27,1	Evli	247	84,6
Erkek	213	72,9	Bekâr	45	15,4
Toplam	292	100	Toplam	292	100
Eğitim	n	%	Mesleki Deneyimi	n	%
Lise	44	15,1	0-5	63	21,6
Önlisans	63	21,6	6-10	103	35,3
Lisans	152	52	11-15	53	18,1
Yüksek Lisans	33	11,3	16-20	32	11
Toplam	292	100	21 ve üzeri	41	14
			Toplam	292	100
Belediyede Çalışma Yılı	n	%			
0-5	114	39,9			
6-10	94	32,2			
11-15	37	12,7			
16-20	25	8,6			
21 ve üzeri	22	7,5			
Toplam	292	100			

2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı, İstatistiksel ve Korelasyon Değerleri

İçsel pazarlama uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel adalet değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiksel ve aralarındaki ilişkiye yer veren Pearson Korelasyon analiz bulguları Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2 incelendiğinde, iş tatmini ile içsel pazarlama uygulamaları, örgütsel adalet ile içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel adalet ile iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistiksel ve Korelasyon Değerleri

	Korelasyon Katsayıları			Ortalama	Standart Sapma
	(1)	(2)	(3)		
İçsel Pazarlama	1			3,5510	0,56665
İş Tatmini	0,589**	1		3,4914	0,59168
Örgütsel Adalet	0,488**	0,641**	1	3,0277	0,88462

**Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı

3. Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmada yer alan ölçeklerin geçerliliğini test edebilmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde, varimax rotasyon yöntemi kullanılmış ve faktör sayısını belirlemek için öz değeri 1’den büyük faktörlerin olmasına dikkat edilmiştir. Örneklem yeterliliği için KMO test değerleri incelenmiş ve bu değerlerin 0,60’dan büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada içsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin KMO değeri 0,876, iş tatmini ölçeğinin KMO değeri 0,821 ve örgütsel adalet ölçeğinin KMO değeri 0,931 olarak bulunmuştur. Araştırmada tüm değişkenlere ait Bartlett’ın Küresellik Testi sonuçları $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğine yönelik gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda 17 ifade ait oldukları değişkenlere uygun biçimde olup, 3 alt boyutta toplanan ifadelerin açıkladığı toplam varyans ise %69,136 olarak bulunmuştur. Açıklanan toplam varyansın Nakip’e (2006, s. 432) göre en az 0,60 olması gerekmektedir. Açıklanan varyans incelendiğinde en büyük katkıyı %37,706 içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu ödül ve motivasyon değişkeni sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmış ve değişkenlerin güvenilirlik düzeylerinin 0,70’ten fazla olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 3. İçsel Pazarlama Uygulamaları Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Modelde Kullanılan Ölçekler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha	Açıklanan Toplam Varyans (%)
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI				
Ödül ve Motivasyon				
İPU1	0,678			
İPU2	0,792			
İPU3	0,754			
İPU4	0,788	37,706	0,914	
İPU5	0,874			
İPU6	0,803			
İPU7	0,817			
İPU8	0,725			
Etkili İletişim				
İPU9	0,598			69,136
İPU10	0,623			
İPU11	0,659	20,774	0,766	
İPU12	0,792			
İPU13	0,812			
Çalışan Gelişimi				
İPU14	0,894			
İPU16	0,645			
İPU17	0,809	10,656	0,776	
İPU14	0,894			
İPU16	0,645			

Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis.
Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

İş tatmini ölçeğine yönelik gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda 20 ifade ait oldukları değişkenlere uygun biçimde olup, 2 alt boyutta toplanan ifadelerin açıkladığı toplam varyans ise %63,674 olarak bulunmuştur. Açıklanan varyans incelendiğinde en büyük katkıyı %34,798 iş tatmini alt boyutu dışsal iş faktörler değişkeni sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış ve değişkenlerin güvenilirlik düzeylerinin 0,70'ten fazla olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. İş Tatmini Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Modelde Kullanılan Ölçekler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha	Açıklanan Toplam Varyans (%)
İŞ TATMİNİ				
İçsel İş Faktörler				
İİF1	0,710			
İİF2	0,653			
İİF3	0,687			
İİF4	0,599			
İİF7	0,674	28,876	0,914	63,674
İİF8	0,738			
İİF9	0,604			
İİF10	0,665			
İİF15	0,647			
İİF20	0,585			

Dışsal İş Faktörler				
İİF5	0,724			
İİF6	0,679			
İİF12	0,717			
İİF13	0,644	34,798		0,766
İİF14	0,705			
İİF17	0,581			
İİF18	0,795			
İİF19	0,852			

Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis.
Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Örgütsel adalet ölçeğine yönelik gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda 20 ifade ait oldukları değişkenlere uygun biçimde olup, 3 alt boyutta toplanan ifadelerin açıkladığı toplam varyans ise %73,771 olarak bulunmuştur. Açıklanan varyans incelendiğinde en büyük katkısı %39,971 örgütsel adalet alt boyutu dağıtımsal adalet değişkeni sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış ve değişkenlerin güvenilirlik düzeylerinin 0,70'ten fazla olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Adalet Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Modelde Kullanılan Ölçekler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha	Açıklanan Toplam Varyans (%)
ÖRGÜTSEL ADALET				
Dağıtımsal Adalet				
DA1	0,643			
DA2	0,763			
DA3	0,819	39,971	0,776	
DA4	0,527			
DA5	0,812			
İşlemsel Adalet				
İA6	0,698			
İA7	0,773			
İA8	0,620	19,157	0,920	
İA9	0,801			
İA10	0,626			73,771
İA11	0,814			
Etkileşimsel Adalet				
EA12	0,873			
EA13	0,592			
EA14	0,648			
EA15	0,783			
EA16	0,641	14,643	0,776	
EA17	0,813			
EA18	0,773			
EA19	0,706			
EA20	0,784			

Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis.
Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan verilerin daha önce kurgulanmış olan faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığını belirlemek amacıyla değişkenlerin faktör yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmelidir (Meydan & Şeşen, 2015, s. 57). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada Kullanılan İfadeler	Standardize Faktör Yükleri	CR	AVE	P
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI				
İPU1	0,318			0,001
İPU2	0,495			0,001
İPU3	0,335			
İPU4	0,452			0,001
İPU5	0,586			0,001
İPU6	0,732			0,001
İPU7	0,725			0,001
İPU8	0,430			0,001
İPU9	0,552	0,782	0,621	0,001
İPU10	0,479			0,001
İPU11	0,536			0,001
İPU12	0,608			0,001
İPU13	0,791			0,001
İPU14	0,544			0,001
İPU15	0,657			0,001
İPU16	0,487			0,001
İPU17	0,406			0,001
İŞ TATMİNİ				
İİF1	0,487			0,001
İİF2	0,248			0,001
İİF3	0,298			0,001
İİF4	0,348			0,001
İİF7	0,744			0,001
İİF8	0,687	0,864	0,587	0,001
İİF9	0,585			0,001
İİF10	0,450			0,001
İİF15	0,411			0,001
İİF20	0,573			0,001

İİF5	0,517			0,001
İİF6	0,492			0,001
İİF12	0,608			0,001
İİF13	0,536			0,001
İİF14	0,395			0,001
İİF17	0,384			0,001
İİF18	0,658			0,001
İİF19	0,712			0,001
ÖRGÜTSEL ADALET				
DA1	0,302			0,001
DA2	0,487			0,001
DA3	0,529			0,001
DA4	0,372			0,001
DA5	0,580			0,001
İA6	0,570			0,001
İA7	0,305			0,001
İA8	0,681			0,001
İA9	0,471			0,001
İA10	0,333			0,001
İA11	0,617	0,766	0,646	0,001
EA12	0,670			0,001
EA13	0,395			0,001
EA14	0,391			0,001
EA15	0,629			0,001
EA16	0,621			0,001
EA17	0,735			0,001
EA18	0,595			0,001
EA19	0,464			0,001
EA20	0,690			0,001

Doğrulayıcı faktör analizi genelinde iyi bir yapının elde edilebilmesi için yapı güvenilirliğinin (CR) 0,70 değerinde ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir. Ayrıca 0,70 değeri iyi bir yapı için uygun bulunurken, 0,50 ve altı değerlerin uygun olmadığı söylenmektedir (Hair vd., 2014). Gerçekleştirilen analiz sonucu değerlendirildiğinde tüm boyutların CR değeri 0,70 ve AVE değeri 0,50'nin üzerinde olduğu Tablo 6'da görülmektedir. Faktör yükleri açısından çalışmada kullanılan değişkenlerin ideal yapının üzerinde ya da ideal yapıya uygun değerlere sahip olduğu ifade edilebilir. Doğrulayıcı faktör analiz sonucunda elde edilen model uyum ve eşik değerlerinin

çoğunun iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu belirlenmiş ve bu değerlere Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum Değerleri (Meydan ve Şeşen, 2015)

UYUM ÖLÇÜTÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	MODEL DEĞERLERİ	UYUM
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI				
CMIN/DF (X^2/df)	$X^2/df \leq 3$	$4 \leq X^2/df \leq 5$	4,69	
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,06 < RMSEA < 0,08$	0,07	
TLI	$TLI \geq 0,95$	$0,90 < TLI < 0,94$	0,91	
CFI	$CFI \geq 0,97$	$CFI \geq 0,95$	0,96	
GFI	$GFI \geq 0,90$	$0,85 < GFI < 0,89$	0,86	
İŞ TATMİNİ				
CMIN/DF (X^2/df)	$X^2/df \leq 3$	$4 \leq X^2/df \leq 5$	3,26	
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,06 < RMSEA < 0,08$	0,04	
TLI	$TLI \geq 0,95$	$0,90 < TLI < 0,94$	0,95	
CFI	$CFI \geq 0,97$	$CFI \geq 0,95$	0,98	
GFI	$GFI \geq 0,90$	$0,85 < GFI < 0,89$	0,95	
ÖRGÜTSEL ADALET				
CMIN/DF (X^2/df)	$X^2/df \leq 3$	$4 \leq X^2/df \leq 5$	4,58	
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,06 < RMSEA < 0,08$	0,05	
TLI	$TLI \geq 0,95$	$0,90 < TLI < 0,94$	0,92	
CFI	$CFI \geq 0,97$	$CFI \geq 0,95$	0,96	
GFI	$GFI \geq 0,90$	$0,85 < GFI < 0,89$	0,87	

5. Değişkenler Arasındaki Nedensellik Analizleri

Araştırmada ele alınan hipotezlerin test edilebilmesi için basit regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

5.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın ilk hipotezi için içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiş ve aşağıda yer alan tablolarda sonuçlara yer verilmiştir.

Hipotez 1: İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1a: İçsel pazarlamanın ödül ve motivasyon alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1b: İçsel pazarlamanın etkili iletişim alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1c: İçsel pazarlamanın çalışan gelişimi alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 8. İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,153	10,327	0,000	R= 0,604 R ² = 0,365
İçsel Pazarlama	0,604	0,043	12,922	0,000	Dzenl. R ² = 0,363 F=166,969

Regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,604, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Ödül ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,092	26,817	0,000	R= 0,573 R ² = 0,328
Ödül ve Motivasyon	0,573	0,030	11,894	0,000	Dzenl. R ² = 0,326 F=141,460

Regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu ödül ve motivasyonunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,573, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Etkili İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,286	10,283	0,000	R= 0,482 R ² = 0,137
Etkili İletişim	0,482	0,069	1,960	0,000	Dzenl. R ² = 0,191 F=3,841

Regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu etkili iletişimin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,482, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Çalışan Gelişiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,216	8,704	0,000	R= 0,404
Çalışan Gelişimi	0,404	0,052	7,519	0,000	R ² = 0,163 Dzenl. R ² = 0,160 F=56,530

Regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu çalışan gelişiminin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,404, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

5.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi

Araştırmanın ilk hipotezi için içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiş ve aşağıda yer alan tablolarda sonuçlara yer verilmiştir.

Hipotez 2: İçsel pazarlamanın örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2a: İçsel pazarlamanın ödül ve motivasyon alt boyutunun örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2b: İçsel pazarlamanın etkili iletişim alt boyutunun örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2c: İçsel pazarlamanın çalışan gelişimi alt boyutunun örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 12. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,288	1,120	0,000	R= 0,488
İçsel Pazarlama	0,488	0,080	9,522	0,000	R ² = 0,238 Dzenl. R ² = 0,236 F=90,676

Regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,488, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Ödül ve Motivasyonun Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,142	11,296	0,000	R= 0,527 R ² = 0,277
Ödül ve Motivasyon	0,527	0,046	10,551	0,000	Dzenl. R ² = 0,275 F=111,315

Regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu ödül ve motivasyonun örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,527, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14. İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Etkili İletişimin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,156	9,452	0,000	R= 0,420 R ² = 0,264
Etkili İletişim	0,420	0,031	7,497	0,000	Dzenl. R ² = 0,261 F=52,428

Regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu etkili iletişimin örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,420, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15. İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Çalışan Gelişiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,339	3,900	0,000	R= 0,287 R ² = 0,235
Çalışan Gelişimi	0,287	0,082	5,095	0,000	Dzenl. R ² = 0,227 F=25,959

Regresyon analizi sonucunda içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu etkili iletişimin örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,287, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

5.3. İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü

Hipotez 3: Örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₄= İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracı etkisi bulunmaktadır.

H_{4a} = Ödül ve motivasyonun iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracı etkisi bulunmaktadır.

H_{4b} = Etkili iletişimin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracı etkisi bulunmaktadır.

H_{4c} = Çalışan gelişiminin iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin anlamlı bir aracı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 16. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,095	23,068	0,000	R= 0,641 R ² = 0,411
Örgütsel Adalet	0,641	0,030	14,211	0,000	Dzenl. R ² = 0,408 F=201,957

Regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye (R=0,641, p<0,001) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Adaletin İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Aracı Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,178	7,344	0,000	R= 0,589 R ² = 0,346
İçsel Pazarlama	0,589	0,050	12,399	0,000	Dzenl. R ² = 0,344 F=153,736
Sabit		0,155	7,807	0,000	R= 0,641 R ² = 0,411
İçsel Pazarlama	0,378	0,049	7,680	0,000	Dzenl. R ² = 0,408 F=201,957
Örgütsel Adalet	0,482	0,032	9,839	0,000	

İçsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel adalet bağımsız değişkenlerindeki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkendir. Bu test sonucuna göre, araştırma modelinin anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (F=201,957; p<0,001). Beta değerleri incelendiğinde örgütsel adalet aracı değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağlamaktadır (Beta= 0,482). Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi (Beta= 0,589), aracı değişken olarak örgütsel adaletin analize dâhil edildiğinde (Beta= 0,378) azalmaktadır. Bu sonuca göre örgütsel adaletin, içsel pazarlama uygulamalarıyla iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği ve örgütsel adalet aracı değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması sebebiyle, bu değişkenler arasındaki ilişkide farklı diğer aracı değişkenlerinde var olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracı değişken olduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Adaletin İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Ödül ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Aracı Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,092	26,817	0,000	R= 0,573 R ² = 0,328
Ödül ve Motivasyon	0,573	0,030	11,894	0,000	Dzenl. R ² = 0,486 F=141,460
Sabit		0,096	20,302	0,000	R= 0,698 R ² = 0,487
Ödül ve Motivasyon	0,325	0,031	6,566	0,000	Dzenl. R ² = 0,483 F=137,198
Örgütsel Adalet	0,469	0,033	9,470	0,000	

İçsel pazarlama uygulamaları alt boyutu ödül ve motivasyon ve örgütsel adalet bağımsız değişkenlerindeki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkendeki değişimin %69'unu açıklayabildiği Tablo 18'de belirtilmiştir. Bu test sonucuna göre, araştırma modelinin anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (F=137,198; p<0,001). Beta değerleri incelendiğinde örgütsel adalet aracı değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağlamaktadır (Beta= 0,469). Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu ödül ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi (Beta= 0,573), aracı değişken olarak örgütsel adaletin analize dâhil edildiğinde (Beta= 0,469) azalmaktadır. Bu sonuca göre örgütsel adaletin, içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu ödül ve motivasyon ile iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği ve örgütsel adalet aracı değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması sebebiyle, bu değişkenler arasındaki ilişkide farklı diğer aracı değişkenlerinde var olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu ödül ve motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracı değişken olduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Adaletin İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Etkili İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Aracı Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,286	10,283	0,000	R= 0,482 R ² = 0,137
Etkili İletişim	0,482	0,069	1,960	0,000	Dzenl. R ² = 0,191 F=3,841
Sabit		0,237	6,644	0,000	R= 0,284 R ² = 0,426
Etkili İletişim	0,126	0,053	2,825	0,000	Dzenl. R ² = 0,422 F=107,398
Örgütsel Adalet	0,284	0,030	4,430	0,000	

İçsel pazarlama uygulamaları alt boyutu etkili iletişim ve örgütsel adalet bağımsız değişkenlerindeki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkendeki değişimin %65'ini açıklayabildiği Tablo

19'da belirtilmiştir. Bu test sonucuna göre, araştırma modelinin anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır ($F=107,398$; $p<0,001$). Beta değerleri incelendiğinde örgütsel adalet aracı değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağlamaktadır ($Beta= 0,284$). Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu etkili iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisi ($Beta= 0,482$), aracı değişken olarak örgütsel adaletin analize dâhil edildiğinde ($Beta= 0,284$) azalmaktadır. Bu sonuca göre örgütsel adaletin, içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu etkili iletişim ile iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği ve örgütsel adalet aracı değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması sebebiyle, bu değişkenler arasındaki ilişkide farklı diğer aracı değişkenlerinde var olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu etkili iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracı değişken olduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Adaletin İçsel Pazarlama Uygulamaları Alt Boyutu Çalışan Gelişiminin İş Tatmini Üzerindeki Aracı Etkisi

Değişken	Beta	Std. Hata	t	Anlamlılık	Modele İlişkin Değerler
Sabit		0,216	8,704	0,000	R= 0,404 R ² = 0,163
Çalışan Gelişimi	0,404	0,052	7,519	0,000	Dzenl. R ² = 0,160 F=56,530
Sabit		0,178	7,739	0,000	R= 0,351 R ² = 0,228
Çalışan Gelişimi	0,240	0,044	5,335	0,000	Dzenl. R ² = 0,219 F=124,772
Örgütsel Adalet	0,351	0,030	5,487	0,000	

İçsel pazarlama uygulamaları alt boyutu çalışan gelişimi ve örgütsel adalet bağımsız değişkenlerindeki değişimin, iş tatmini bağımlı değişkendeki değişimin %35'ini açıklayabildiği Tablo 20'de sunulmuştur. Bu test sonucuna göre, araştırma modelinin anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır ($F=124,772$; $p<0,001$). Beta değerleri incelendiğinde örgütsel adalet aracı değişkeninin modelin açıklayıcılığına daha fazla katkı sağlamaktadır ($Beta= 0,351$). Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu çalışan gelişiminin iş tatmini üzerindeki etkisi ($Beta= 0,404$), aracı değişken olarak örgütsel adaletin analize dâhil edildiğinde ($Beta= 0,351$) azalmaktadır. Bu sonuca göre örgütsel adaletin, içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu çalışan gelişimi ile iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği ve örgütsel adalet aracı değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması sebebiyle, bu değişkenler arasındaki ilişkide farklı diğer aracı değişkenlerinde var olabileceği söylenebilir. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamaları alt boyutu çalışan gelişimi ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracı değişken olduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre H_{4c} hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Artan rekabet döneminde kurumlar içsel pazarlama kavramına önem vermektedirler. Çalışanları iç müşteriler olarak değerlendirmek ve çalışan tatmininin dış müşteriler ile olan ilişkisini önemsemek durumundadırlar. Kamu sektöründe içsel pazarlama faaliyetleri özel sektör ile kıyaslandığında daha az

uygulanmaktadır. Kamu kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi için özel sektörde olduğu gibi içsel pazarlama uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Kurum içerisinde içsel pazarlama uygulamaları başarılı bir şekilde uygulandığında iş tatmininde artış olacaktır. Özellikle motivasyon, prim, ödüllendirme ve yükselme gibi içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar üzerinde adaletli bir şekilde uygulanması örgütsel adaletin aracı rolünü ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada, kamu sektöründe içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini seviyesinin oluşmasında önemli rol oynadığını ve örgütsel adaletin de aracı rolü olduğu gösterilmeye çalışılmış ve bu bağlamda literatüre katkı sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonucuna göre, içsel pazarlama uygulamaları ve alt boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç literatürde yer alan diğer araştırmalar ile benzerlik göstermektedir (Arslanoğlu vd., 2020; Caruana & Calleya, 1998; Demir vd., 2008; Ergün & Boz, 2017; Eşitti & Buluk, 2018; Huang & Rundle- Tiele, 2014; Kurşunoğlu Yarımoğlu & Ersönmez, 2017; Naude vd., 2003; Suleiman Awwad & Mohammad Agti, 2011; Şenol & Öngel, 2019; Wu vd., 2013). Bu sonuca istinaden, yöneticiler tarafından çalışanların memnuniyetlerini artıracak çeşitli yöntem ve uygulamaların kullanılması iş tatminlerinin sağlanmasında önem teşkil etmektedir. Dolayısıyla iş tatmini yüksek olan çalışanların performansları artacaktır ve müşterilere karşı sergiledikleri davranışlar da olumlu şekilde etkilenecektir.

Bir diğer araştırma sonucunda, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde içsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel adalet ile ilgili Şenol ve Öngel (2019) tarafından yapılan bir araştırmada bu çalışma sonucuna benzer sonuç elde etmişlerdir. Örgütsel adaletin iş tatmini anlamlı ve pozitif etkilediği araştırma sonucu ise literatürde yer alan birçok sonuç ile paralellik göstermektedir (Chang & Dubinsky, 2005; Keklik & Coşkun Us, 2013; Promket & Thanyaphirak, 2012; Yücekaya & Dönmez Polat, 2020). İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracı role sahip olduğu araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır. İşçan ve Sayın (2010), iş tatminin zihinsel olmaktan öte duygusal olduğu ve yöneticilerin adaletli davranmasıyla birlikte çalışanın iş tatmini üst düzeye ulaşacaktır. Çalışanların örgütsel adalet algıları yüksek düzeyde olması ise iş tatminlerinin artmasına ve örgüt yararı için sergiledikleri tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesine olanak sağlayacaktır.

Bu sonuçlardan hareketle, yöneticilere ve uygulayıcılara bazı öneriler sunulmuştur. Yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarının iş tatminlerini artırmak amacıyla ödül ve motivasyon, etkili iletişim ve çalışanların eğitim ve gelişimlerini artıracak sistemlerin kurulması gibi birtakım önlemler alınmalıdır. Ayrıca yöneticiler örgütsel adaleti sağlayarak, çalışanlarının örgütsel adaletin farkında olmaları sağlanmalıdır.

Çalışmada, bir büyükşehir belediyesinin çalışanlarına yönelik bulgular elde edildiğinden, ileride yapılacak olan çalışmalarda Türkiye’de faaliyet yürüten diğer yerel yönetimler ve merkezi kamu kurumlarının çalışanlarının araştırmaya dâhil edilmesi gelecek araştırmalar için tavsiye edilmektedir. Bu çalışma için içsel pazarlama uygulamaları alt boyutlarından ödül ve motivasyon, etkili iletişim ve çalışan gelişimi alt boyutları kullanılmıştır. Gelecekteki yapılacak araştırmalarda diğer içsel pazarlama

uygulamaları alt boyutları (işe alma, çalışan tutma çabaları, vizyon geliştirme) incelenerek, farklı değişkenler üzerindeki etkileri irdelenebilir. Çalışma evreninin geniş alanda gerçekleştirilmesi maliyet ve zaman açısından zorluk ve sıkıntı ortaya çıkarabileceğinden dolayı, araştırma alanı bir büyükşehir belediyesinin çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Gelecek araştırmalar için bu husus göz önüne alınıp, daha geniş bir evren belirlenmelidir.



KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Akman, F. (2017). *Sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet alguları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi: Özel hastaneler alan araştırması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Altunoğlu, A. E., & Karaman, F. (2005). İş tatmini ve organizasyon yapısı: Kamu üniversiteleri üzerine ampirik bir inceleme. *H. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2), 83-97.
- Arslanoğlu, A., Bektemur, G., & Gemlik, N. (2020). İçsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini üzerine etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 22-34.
- Artantaş, E. (2019). *Kurum çalışanlarının öğrenen örgüt algularının iş tatmini ve örgütsel güven alguları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Sağlık Bakanlığı örneği* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arvey, R. D., Abraham, L. M., Bouchard, T. J. J., & Segal, N. L. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-92.
- Back, B. K., Lee, C., & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111-124.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barzoki, A. S., & Ghujali, T. (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 33-49.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25-28.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*, The Free Press.
- Berry, L., Jeffrey, L., Conant, S., & Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 255-268.
- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K. M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relat*, 52(8), 999-1028.
- Candan, B., & Çekmecelioğlu, H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Yönetim*, 20(63), 41-58.

- Caruana, A., & Calleya P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Chang, C., & Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in sales force: a literature review with propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 35-71.
- Charash, Y. C., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Chen, C. K., Lin, Y. H., & Ho, C. S. (2006). Research on the relationship between internal marketing and medical personnel's turnover intension in the situation of a dangerous outbreak of illness like SARS. A Regional Hospital for Example. *Cheng Chin Med*, 2(4), 28-36.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cooper-hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- De Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estrate'gia de gesta~o*. L&PM.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Addison-Wesley.
- Demir, H., Usta, E., & Okan T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Doukakis, I. P., a& Philip, J. K. (2004). Internal marketing in UK banks: Conceptual legitimacy or window dressing. *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22(6), 421-452.
- Elovainio, M., Van den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organisational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among finnish public sector employees. *Social Science and Medicine*, 61(12), 2501-2512.
- Ergün, S. G., & Boz, H. (2017). İşletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ve işgörenlerin iş tatmini ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Studies on Marketing Insights*, 1(2), 1-12.
- Eşitti, B., & Buluk, B. (2018). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş performansına etkisinde iş tatminin aracı rolü: Beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10(18), 288-303.
- Ewing, M., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 1,17-26.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement, and application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organisational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. F., Lukas, B., Roberts, K., & Lee-Lukas, S. (2014). *Marketing research*. McGraw-Hill.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & Daryl O. M. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Heskett, J. L. (2006). *Managing in the service economy*. Harvard Business School Press.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Row.
- Huang, Y. T., & 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.
- Ikramullah, M., Shah, B., Ul Hassan, F.S., Zamman, T., & Khan, H. (2011). Fairness perceptions of performance appraisal system: An empirical study of civil servants in district Dera Ismail Khan, Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 92-100.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşler, D. B., & 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.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation. *Personnel Psychologist*, 33, 97-135.
- Keklik, B., & Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Kennedy, K. N., Felicia G. L., & Goolsby, J. R. (2002). Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 159-171.
- Knoop, R. (1995). Influence of participative decision-making on job satisfaction and organizational commitment of school principals. *Psychological Reports*, 76, 379-382.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management - analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management*. Prentice Hall.

- Kurşunoğlu Yarımoglu, E., & Ersönmez, N. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi: Bir kamu bankası örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 79-98.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum.
- Lings, I. N. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *LongRange Planning*, 32(4), 452-463.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde (ss.1297-1349), Rand McNally.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları* (2. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve SPSS destekli uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık.
- Naude, P. J. D., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
- Nelson, B. (2006). Employee satisfaction essential to commitment. *Health Care Regist: The News Health Care Regist Profes*, 15(9), 3-4.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1989). Internal marketing strategy: Leverage for managing marketing-led change. *Irish Marketing Review*, 4(3), 11-28.
- Promket, C., & Thanyaphirak, V. (2012). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among organizational culture, employee satisfaction, and employee commitment in Rafamangala University of Technology, Isan Sakm Nakhon Campus, Thailand. *Review of Business Research*, 12(2), 47-58.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization behavior: Concept, controversies, and applications*. Prentice-Hall.
- Sadeghloo, M., Habibi, Node, Z., & Rajabloo, R. (2014). The relationship between internal marketing and organizational commitment in golestan's sports and youth offices. *Pelagia Research Library Advances in Applied Science Research*, 5(1), 316-319.
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strengths and organizational performance: Moving beyond strong culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.

- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sevinç İ., & Şahin A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Shimizu, T., Eto, R., Horiguchi, I., Obata, Y., Feng, Q. L., & Nagata, S. (2005). Relationship between turnover and periodic health check-up data among japanese hospital nurses: A three-year follow-up study. *Journal of Occupational Health*, 47(4), 327-333.
- Shiu, Y. M., & Yu, T. W (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Simpson, P., & Kaminski, M. (2007). Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(1), 57-72.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks.
- Suleiman Awwad, M., & Mohammad Agti, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.
- Suzuki, E., Itomine, I., Kanoya, Y., Katsuki, T., Horii, S., & Sato, C. (2006). Factors affecting rapid turnover of novice nurses in university hospitals. *Journal of Occupational Health*, 48(1), 49-61.
- Şenol, Ş. (2019). *İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenol, Ş., & Öngel, V. (2019). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. *The Academic Elegance Dergisi*, 12, 445-475.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2007). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış*. Adım Ofset.
- Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2008). The sunny side of fairness: Preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science*, 19, 339-347.
- Tadeka, F., Ibaraki, N., Yokoyama, E., Miyake, T., & Ohida, T. (2005). The relationship of job type to burnout in social workers at social welfare offices. *Journal of Occupational Health*, 47(2), 119-125.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Tourani, A., & Rast, S. (2012). Effect of employess communication and participation on employess job satisfaction: An empirical study on airline companies in Iran, 2nd international conference on economics. *Trade and Development*, 36, 52-56.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C., & Fu, C. S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436-449.
- Yücekaya, P., & Dönmez Polat, D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12, 1267-1284.

