



## INTERNAL MARKETING APPROACH IN QUALITY IMPROVEMENT OF EDUCATION: A MODEL SUGGESTION FOR THE TURKISH EDUCATIONAL SYSTEM<sup>1</sup>

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015211610

Husniye Ors<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gazi University (Retired). [ohusniye@gmail.com](mailto:ohusniye@gmail.com)

### Keywords

Service marketing, internal marketing, education quality, internal marketing model, education sector.

### ABSTRACT

Internal marketing, a concept with an increasing importance in service marketing and which has become influential with the new perspectives provided by researchers has become an indispensable philosophy that contains marketing and human resources. Internal marketing, which is an approach that views the jobs loads of the administration of an organization as products, is the philosophy of treating employees as customers and it is a strategy of shaping job-products to fit human needs. The emphasis of 'meeting human needs' in the definition demonstrates the solution-oriented nature of internal marketing for all sectors and organizations. Education is a customer-comprehensive and effort-intensive activity within the service delivery system. Literature survey shows the 'exhaustion' level is high both of teachers as service suppliers, and of students as service users in the Turkish educational system. Based on these results, the aim of this study is to create a model that will render the education service and present a solution to the exhaustion syndrome, narrowing the gap between the increasingly detached expectations from education and its outcomes, as well as improvement of the performance and quality of the educational service. The research is a theoretical framework based on secondary data resources. The outcomes of this study is expected to create a practical model that will improve the performance and quality of the educational service and adapt the science of marketing to the science of education.

### JEL Classification

M31, I29

## EĞİTİM KALİTESİNİ İYİLEŞTİRMEDE İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMI: TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

### Anahtar Kelimeler

Hizmet pazarlaması, içsel pazarlama, eğitim kalitesi, içsel pazarlama modeli, eğitim sektörü.

### ÖZET

Hizmet pazarlamasında önemi gittikçe artan bir kavram olan ve araştırmacıların kavrama yeni bakış açıları katmaları ile zaman içinde gittikçe zenginleşen içsel pazarlama, günümüzde pazarlama ve insan kaynaklarını bünyesinde barındıran vazgeçilmez bir felsefe haline gelmiştir. Yönetimin organizasyondaki iş/görevleri ürünler olarak gören bir yaklaşım olan içsel pazarlama, işgörenlere müşteriler olarak muamele eden bir felsefe ve iş-ürünlerini insani ihtiyaçları karşılayacak şekilde oluşturan bir stratejidir. Tanımdaki 'insani ihtiyaçları karşılama' vurgusu, içsel pazarlamanın tüm sektörler ve tüm organizasyonlar için çözüm yaratıcı bir özellik taşıdığını göstermektedir. Eğitim, hizmet faaliyet sistemi içinde müşterinin kapsanma oranı yüksek ve emek-yoğun bir hizmettir. Literatür incelenmesi, Türk eğitim sistemi içinde, gerek hizmet sağlayıcısı olarak öğretmenlerin, gerekse hizmet kullanıcıları olarak öğrencilerin 'tükenmişlik' düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara istinaden çalışmanın amacı; eğitim hizmetini yaratan ve alanların tükenmişlik sendromuna ve birbirinden gittikçe açılan eğitimden beklenen amaç ile beklenen sonuç aralığının daraltılmasına ve eğitim hizmetinin performans ve kalitesinin iyileştirilmesine çözüm olabilecek bir model yaratmaktır. Araştırma ikincil veri kaynaklarına dayalı olan kuramsal bir çalışmadır. Araştırmadan beklenen sonuç; eğitim hizmetinin performans ve kalitesini iyileştirecek, pazarlama bilimini eğitim bilimine uyarlayan, uygulanabilir bir model oluşturmaktır.

### JEL Sınıflandırması

M31, I29

<sup>1</sup> This article is expanded version of the paper presented at the Global Business Research Congress.

## **1. GİRİŞ**

Dünyanın en genç nüfusuna sahip ülkeler arasında ilk sıralarda yer alan Türkiye’de, bu genç nüfusun eğitim ve öğretimini sağlıklı bir şekilde yürütmek büyük bir yükümlülük gerektirir. Eğitimin etkileşim düzeyi yüksek bir hizmet olması dolayısıyla, hizmeti yüksek kalitede sunmak için hedef alınacak kesim, diğer bir çok hizmet için yalnızca işgören iken, eğitim hizmetinde hizmetin bizatihi kullanıcısı olan alıcının da sürece dahil olması dolayısıyla, bu kesimin de hedef olarak tanımlanmasını zorunlu kılar.

Literatürde, eğitim alanında yapılan araştırma bulguları, hizmet sağlayıcısı olan öğretmen ve hizmet kullanıcısı olan öğrencilerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu gerçekte, eğitim aktörlerinin yüksek kalitede hizmeti yaratmak, sunmak ve almak, çözümlenmesi gereken bir durum olmaktadır. Araştırmamız, eğitimde kalite ile ilgili önemli birkaç soruna çözüm getirebilmek amacıyla bir model geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. İyileştirilmesi gereken durumlar eğitim alanı ile ilgili olsa da çözüm olarak önerilen model pazarlama alanından olması dolayısıyla, çalışmada pazarlama terminolojisine sadık kalınmıştır. Ayrıca eğitim sektöründe gerek kamu gerekse özel kurumların olması nedeniyle konu her iki kesimi dikkate alacak genişlikte ele alınmıştır. Eğitimin sunulduğu şekli örgün, açık, uzaktan gibi farklı biçimlerde olabilmektedir. Çalışma, Türk eğitim sisteminde temel, orta ve yüksek öğretim olarak yapılandırılan ve birbirinden oldukça farklı özellikler taşıyan bu gruplardan yalnızca orta örgün öğretim dikkate alınarak sürdürülmüştür. Geliştirilen modelin literatür bulgularında ortaya konulan sorunlara çözüm getirebileceği söylenebilir.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Eğitim, duyuşal işgücü piyasasının en hassas hizmet türlerinden biridir. Duyuşal emek (emotional labour) piyasasının ihtiyaç duyduğu işgücü; ‘diğerlerinde güçlü ruh hali yaratma sonucunu elde etmek için dış dünyaya iyi görüntü vermek ve sürdürmek amacıyla duyularını uyanan veya baskılayan kişiler (Hochschild,1983:7) olarak tanımlanmaktadır. Bu piyasada işgörenler, diğer insanlarla sürekli ilişki halinde olmakta, ilişki-kaynaklı sorunları çözmekle uğraşmakta ve bu süreçte duyuşal olarak diğer piyasalardaki işgücüne kıyasla daha yoğun ve hızlı yıpranmaktadırlar. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 3.maddesinin son paragrafında, eğitimin yöneldiği taraf olan öğrencilere atfen; ‘ .. böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu arttırmak, ...’ ( [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)), amaç olarak yer almaktadır. Bir başka ifade ile eğitimin muhataplarının mutlu olması, milli eğitimin temel amaçları arasında bulunmaktadır.

Milli eğitimin temel amaçları arasında yer alan ‘mutluluk’, eğitim bilimi çerçevesinde ‘öznel iyi oluş’ kavramı ile ifade edilmektedir. Öznel iyi oluş; bireyin yaşamını değerlendirmesi ve yargı bildirmesi şeklinde açıklanmaktadır. Öznel iyi oluşun olumlu göstergeleri; neşe, heyecan, gurur, ümit, ilgi, güven ve olumsuz göstergeleri; üzüntü, suçluluk, nefret ve öfke duygularıdır ( Eryılmaz, 2010:78). Öznel iyi oluşun olumsuz yanının uç noktalarında ‘tükenmişlik’ yer alır. Zira tükenmişlik; ‘insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel belirtilerdir (Kutsal ve Bilge, 2012:285).

Eğitim alanında yapılan araştırmalar, öğrencilerin tükenmişlik yaşadığını, sınıf düzeyleri arttıkça ğrencilerinin tükenmişlik düzeylerinin de göreceli olarak arttığını (Kutsal ve Bilge, 2012; Aypay ve Eryılmaz, 2011) ortaya koymuştur. Tanımda ifadesini bulduğu üzere, çaresiz, mutsuz, hayata gösterdiği olumsuz tutum sergileyen tükenmiş bir öğrencinin bu durumunda olmadığı gibi koşulsal, duysal ve ilişkisel sürecin aynı şekilde devam etmesi halinde gelecek yıllarında da mutlu olamayacağı aşıkardır.

Öğrencilerin akademik tükenmişliği, okuldaki çalışmaları ile ilgili öz kaynaklarının eksikliği ve öğrencilerin kendilerine ait beklentileri ile aile, ğretmen ve diğer yakın çevrenin beklentileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır ( Kutsal ve Bilge, 2012:285). Öğrencilerin bireysel beklentileri ile ğretmen ve yakın çevrenin istek/beklentilerinin dengeli olması, sosyal evre desteği ve rehberliğinin sağlıklı işlemesi halinde, tükenmişlik süreci durdurulabilmekte ve değişime uğratılabilmektedir. Sosyal evre desteği; bireyin çevresinden gördüğü dürüst ve empatik tepki, sevgi, ilgi, güven, takdir, bilgi edinme ve maddi yardım şeklindeki psikolojik, sosyal, kişisel ve ekonomik yardım sürecidir. Araştırmalar, sosyal desteği yüksek olarak algılayan öğrencilerin daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ve öğretmenden alınan desteğin, aile ve arkadaşlarından alınandan daha etkili olduğunu (Kutsal ve Bilge, 2012:286) ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, ğrenim hayatı boyunca başarılarını takdir etmesi, onlara geri bildirimler vermesi, akademik ve duysal destek sağlamasının öğrencilerin duysal anlamda tükenmişlik yaşamamalarının ve öğrenimlerine olan inançlarını kaybetmemeleri açısından oldukça önem taşımaktadır (Kutsal ve Bilge, 2012:293). Bu bağlamda öğretmenden beklenen diğerlerine yardım ve destek için onun güçlü, enerjik, umut dolu, insanlara karşı olumlu tutum sergileyen, özetle kendinde bir tükenmişlik belirtisinin bulunmaması gerekmektedir.

Yapılan literatür araştırmaları, 'öğretmenlerin tükenmişlik yaşadıklarını, bu tükenmişliğin de bazı değişkenlere göre farklılaştığını göstermektedir ( şahin,2007; Gündüz,2006; Maraşlı,2005; Tümkaya,1996; Baysal,1995; Girgin,1995; Sarros ve Sarros,1987; okluk,1999; Kırılmaz, vd.,2000)' (Cemaloğlu ve Kayabaşı,2007:124). Bunun yanı sıra araştırmalar, öğretmenlerin duysal tükenmişlik ile beraber duyarsızlaşma düzeylerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuştur (şahin, 2007; Gündüz, 2006; Maraşlı, 2005; Tümkaya, 1996; Baysal, 1995; okluk, 1999; Izgar, 2001; Dolunay, 2001)(Cemaloğlu ve Kayabaşı,2007:147).

Duyarsızlaşma; başkalarına karşı olumsuz ve alaycı tutumlar gösterme olarak açıklanabilir. Duysal tükenme yaşayan kişi, diğer insanların sorunlarını zmede kendini güçsüz ve yetersiz hisseder. Taşıdığı duysal yükü hafifletmek için kaçış yollarını kullanır ve nihayetinde birey başkalarının hislerine ve duygularına kayıtsız kalır (Işıkhan,2004:51).

Görülmektedir ki, eğitim aktörleri olan ğretmen ve öğrencilerin tükenmişlik düzeyleri yüksektir. Dolayısıyla tükenmişlik sendromu, negatif etkisel araç olarak bir domino taşına benzetilebilir. Türk milli eğitimindeki bu domino taşını ortadan kaldırmak için gler-birliği ilkesi gereğince ilgili her bireyin zm yönünde çaba göstermesi sorumlu bir davranış şekli olacaktır. Bu bağlamda öğrencilerin tükenmişlik düzeylerini düşürmek için öznel iyi oluş hallerini yükseltmek nihai hedef olacaktır.

### **3. ARAŞTIRMA AMACI VE YÖNTEMİ**

Yukarıda açıklandığı üzere, Türk milli eğitimi içerisinde baş aktörler olarak yer alan gerek öğrencilerin ve gerekse öğretmenlerin, psikolojik ve sosyal durumlarının bir göstergesi olan ve yaşamın diğer alanlarının büyük bir kısmını etkileyen yüksek tükenmişlik düzeyleri milli bir problemdir. Gerek öğretmenlerin gerek ise öğrencilerin mutlu ve başarılı olmalarını temin etmek, her iki kesimi odağına alan bir yönetsel anlayış ve felsefeye ihtiyacını ortaya koymaktadır ki bu felsefe pazarlama biliminde 'içsel pazarlama' olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; eğitim hizmetini yaratan ve alanların tükenmişlik sendromuna ve birbirinden gittikçe açılan eğitimden beklenen amaç ile alınan sonuç aralığının daraltılmasına ve eğitim hizmetinin performans ve kalitesinin iyileştirilmesine çözüm olabilecek bir model yaratmaktır. Araştırma ikincil veri kaynaklarına dayalı olan kuramsal bir çalışmadır. Araştırmadan beklenen sonuç; eğitim hizmetinin performans ve kalitesini iyileştirecek, pazarlama bilimini eğitim bilimine uyarlayan, uygulanabilir bir model oluşturmaktır.

### **4. EĞİTİM HİZMETİNİ İYİLEŞTİRMEDE İÇSEL PAZARLAMA YAKLAŞIMI**

Pazarlama literatüründe, geleneksel karma elemanlarına yeni karma elemanları eklenerek genişletilmiş karmaya ulaşılmıştır. Karmaya eklenen 'insan' elemanı ile hizmet pazarlama yönetiminin dikkatini, dışsal müşterilere ve rakiplere yönelttikleri kadar içsel müşteriler olan işgörelere de yönelme gereği doğmuştur. Eklenen diğer eleman olan 'süreç' ile de yönetimin hizmet sunum sürecine odaklanması rekabetçi bir yönetsel gerek olarak kendini göstermiştir.

İçsel pazarlamanın tanımı konusunda kesin bir kabul olmasa da onun tüm organizasyonlar için çözüm yaratıcı bir felsefe olduğu ortak görüştür ( Rafiq ve Ahmed,2000:449). Pazarlama literatürüne hizmet pazarlamasıyla giren içsel pazarlama ilk olarak Berry ve arkadaşları (1976) tarafından, sürekli yüksek hizmet kalitesi elde etmek amacıyla kullanılan bir araç olarak ifade edilmiştir. Aynı kavramı Berry (1981)'de, işgörelerin içsel müşteri olarak görülmesi, onlara yüklenen iş/görevlerin organizasyonun hedeflerini sergilerken, bu içsel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin eden içsel ürünler olarak kabul edilmesi olarak açıklamıştır. Bir başka tanım ile içsel pazarlama; 'ihtiyaçlarını tatmin eden iş/görev ürünleri aracılığıyla kalifiye işgöreleri cezbetme, geliştirme, motive etme ve elde tutma faaliyetleri sürecidir ( Berry ve Parasuraman, 1991:151). Günümüzde en yaygın kabul ile içsel pazarlama; 'içsel tedarik zinciri aracılığıyla müşterileri tatmin etmek için yerine getirilen tüm işlemleri gözden geçiren ve işgörelerin performansını sürekli iyileştirerek dış müşteri memnuniyetini yaratan bir felsefedir ( Ahmed ve Rafiq,2003:1180).

Görüldüğü gibi içsel pazarlamanın temel dayanağı içsel süreçleri sürekli iyileştirmektir. Bir başka ifade ile birimler ve fonksiyonlararası iletişime, işgörel motivasyon ve memnuniyetine, iç ve dış amaçları uyumlaştıracak planlara ve sürekli gelişime dayalı bir süreçtir.

İçsel pazarlama, işgörelere müşteri olarak muamele eden bir felsefe ve iş/görev-ürünlerini insanî ihtiyaçları karşılayacak şekilde oluşturulan bir stratejidir (Berry ve Parasuraman,1991:151).

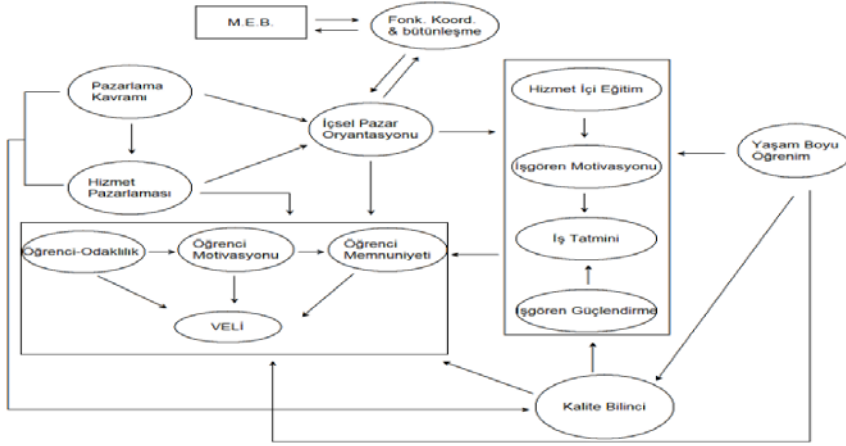
İçsel pazarlama, uygulamaları ile işgörenlerin yaratıcılıklarını cesaretlendirir, iş süreçlerini geliştiren ve birleştiren bir ortam oluşturarak, işgörenlerin iş tatminini arttıran bir sonuç yaratır. Bununla beraber, organizasyondaki klasik iç iletişimden farklı olarak organizasyonel bağlılık, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılandığı ve yönetimin onlarla ilgilendiği algısını yaratır (İşler ve Özdemir,2010). İçsel pazarlama, organizasyonun ilk pazarını 'işgörenleri' kabul eder. Bu pazardaki müşterilerinin ihtiyaçlarını gidererek, onları motive etmek, iş-tatminini arttırmak ve iş gücü devir oranını düşürmek suretiyle dış müşterilerin tatmini ve bağlılığı yaratılmış olur (Ahmed,2004:11). İçsel pazarlamada, mevcut sistem içerisinde, her bir iç müşteri, diğerinin tedarikçisi konumundadır. Hizmet akış sürecinin en başından sonuna kadar, her bir iç müşterinin, işlerin yaratımına nasıl katkı sağlayacağını bilmesi sağlanır. Sistem içerisinde içsel müşteri-ilişki sistemi kullanılır. Bu yönetim sürecinde kullanılan ilişkisel pazarlamada iç müşteriler arasında karşılıklı olarak değer yaratmaya yönelik çift-yönlü iletişim sözkonusudur. Değer yaratma ile ilgili bilgi toplamada kullanılan yöntemler arasında fonksiyonel proje grupları, yaratıcı yaklaşımlar, yenilik merkezleri, kalite geliştirme yaklaşımları ve bilginin dönüşümü için kullanılan yöntemler arasında öğrenme grupları, seminerler, geribildirimler yer alır (Çoban,2004). Sistemde kullanılan içsel müşteri-ilişki yönetimi sisteminin en temel özellikleri şunlardır (Varey ve levis,1999:941):

- İşgörenin fikrinin ürün/hizmet kararları ile birleştirilmesi
- İşgörenlerin iş birliği ile daha büyük bir kimlik geliştirmesi
- İşgören ile tedarikçisi arasında sürekli etkileşimin olması
- İşgörenlerin değer yaratan bir birim olarak kabul edilmesi ve her ilişkinin bir iş-girişimi olarak ele alınması
- İşgören ile ilgili bilgilerin (gereksinimler,tutumlar,iş tatmin düzeyleri,beklentileri,vb.) sistematik olarak toplanması ve işlenmesi

#### **4.1. Geliştirilen İçsel Pazarlama Modeli**

Literatürde geliştirilmiş içsel pazarlama modelleri içinde pazarlama bilminde en yaygın kullanılanları Ahmed'in içsel pazarlama modeli, Berry'nin içsel pazarlama modeli ve Grönroos'un içsel pazarlama modelidir (Ahmed,2004). Araştırmada eğitim kalitesini iyileştirmede kullanılabilen amacıyla içsel pazarlama modeli, literatürdeki modeller ile sektörün kendi içinde çözüm bekleyen boyutları dikkate alınarak geliştirilmiş ve şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Eğitim Hizmeti İçin İçsel Pazarlama Modeli



## 4.2. Geliştirilen Modele İlişkin İçsel Pazarlama Unsurları

Eğitim hizmetini iyileştirmek amacıyla geliştirilen içsel pazarlama modelinde yer alan unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

### 4.2.1. Pazarlama Kavramı ve Hizmet Pazarlaması

Pazarlama kavramının temel dayanakları; pazar-odaklılık, bütünlük pazarlama ve hedefe ulaşmaktır (Lings,2004:5). Pazarlama kavramı, içsel pazarlamada temel alınan bir yapı taşıdır. Eğitim bir hizmettir ve bir performans veya yaratılan fayda olarak tanımlanan hizmetler soyut, üretim ve tüketimin eşzamanlı, stoklanamaz ve heterojen özellik gösterirler. Bu özellikler dolayısıyla hizmetler, mamul pazarlamasından oldukça farklı bir pazarlama yaklaşımı gerektirir. Hizmet pazarlamasında, hizmetlerin çok çeşitli olması dolayısıyla, her bir hizmetin yapısal özelliğine bağlı olarak pazarlama planı oluşturulur.

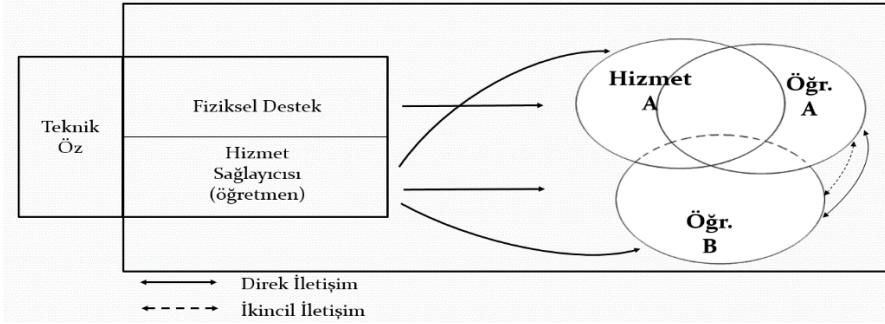
Örgün eğitim, öğrencinin hizmet birimine gelerek hizmeti almasını gerektiren bir hizmettir. Bu yapıda öğrenci, hizmet işletmesi ve onun personeli ile aktif ve etkileşimsel bir ilişki kurar. Eğitimde hizmet, öğrencinin 'zihnine' yöneliktir ve hizmet alındıktan sonra dahi öğrencide herhangi bir şekilsel değişiklik gözlenmez. Eğitim hizmetinde, hizmetin yöneldiği hedef 'insan-belleğidir' ki insan belleğine yönelen her bir olgu, kişinin tutumuna yön verir ve davranış değişikliğine yol açar.

#### 4.2.1.1. Eğitim Hizmeti Sunum Sistemi

Eğitim hizmeti, hizmet kullanıcısı olan öğrenci ile ilişki düzeyi yüksek bir hizmettir. Bu tür hizmetlerde, kullanıcı hizmet işletmesi ve onun personeli ile direkt ilişkiye girer ve hizmet faaliyet sürecine direkt olarak katılır. Şekil 2'den de görüldüğü gibi, hizmet sağlayıcısının verdiği tüm hizmet ancak hizmet alıcısının alabildiği, sürece zihnen katılabildiği, anlayabildiği, anlamlandırma kapasite düzeyi kadar olacağından, çıktıyı etkileme bağlamında, hizmet üretim süreci içerisindeki kapsanma düzeyi oldukça yüksek olan ayrıcalıklı bir yere sahiptir.

Bu durumda hizmetin bir özelliği olan 'ürünün bir parçası olarak hizmet alıcısı' özelliği, eğitim hizmeti için yüksek düzeyde gerçekleşmekte, bu nedenle hizmeti alan konumunda olduğu halde öğrenci 'kısmî işgören' olarak sistemde yerini almaktadır.

**Şekil 2: Eğitim Hizmeti Sunum Sistemi (Lovelock,1996:s.52'den uyarlanmıştır)**



Aynı hizmet biriminde ve karşılıklı etkileşim ile hizmet üretim sistemine diğer öğrenciler de dahil olmaktadır. Bir sınıfta verilen eğitim hizmetini A-öğrencisi alırken, B-öğrencisi de A-öğrencisinin aldığı hizmetin sunum süreci içine girmekte ve A-öğrencisinin elde ettiği çıktıyı etkilemektedir. Böylece çoklu-yapılı bir ilişkiler bütünü içerisinde eğitim hizmeti yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Bu çok yapıllı iletişim/etkileşim, bazen çıktıyı olumlu bazen ise olumsuz etkileyebilmektedir. Olumlu çıktı etkisini yaratabilmek, sistem içindeki hizmet sağlayıcısı rolünü üstlenen öğretmene düşmektedir.

#### 4.2.1.2. Eğitim Hizmeti İçin İçsel Pazarlama Araçları

İçsel pazarlama araçlarından beklenen, hedef pazardan arzu edilen tepkileri almak için yönetimin kontrolü altındaki karma elemanlarını birleştirmesi ve eşgüdümlemesidir.

İçsel pazarlama, organizasyondaki görev/iş yüklerinin içsel ürünler olduğunu esas alır ki işgörenlerin her birinin yerine getirmekle yükümlü olduğu bu 'görevler' birer içsel üründür. Stratejik düzeyde ürün, pazarlama stratejilerine yöneltilir. Taktik düzeyde ise ürün, yeni performanslar, hizmet alıcısını karşılamada yeni yollar, eğitim programları şeklinde yerine getirilir. İş/görevleri ürün olarak ele almak, onların yalnızca yerine getirilmesi gereken görevler olarak bakmak değil, işgören perspektifinden bakarak, onların bu iş yüklerinden aradıkları faydalar olarak da bakmayı gerektirir. Bu, dikkatin iş yüklerinin yalnızca finans yaratıcı araç olmalarına değil ayrıca eğitim ihtiyaçlarına, sorumluluk ve karar almada kapsanma düzeylerine, kariyer geliştirme olanaklarına, çalışma koşullarına da yönelmesi (Ay ve Kartal,2003:17) anlamına gelmektedir.

İçsel pazarlamada fiyat, işi yerine getirmenin yeni yöntemlerine, yeni politikaları gerçekleştirmek için kaçınılmaz olan projelere adaptasyonun psikolojik maliyeti, transfer fiyatları veya bölümlerarası paylaşılan giderler anlamına gelebilir. Fırsat maliyetleri olarak ele alındığında, ürün ve hizmetler için olan parasal fiyatın aksine, kesin bir değerlendirmesini yapmak zordur. Zira işgörenler, yeni faaliyetler için katlanmak zorunda oldukları bedelleri çok yüksek tahmin edebilir ve bu durumda değişime karşı direnç gösterebilirler.

Bu aracın kullanımında, yeni politikalara adaptasyonun faydalarının açık bir biçimde açıklanmasına ve uygun bilgilerle işgörenlerin çekincelerinden kurtulmalarını sağlamaya ihtiyaç duyulur (Ahmed,2004:28).

İşgörenleri motive etmek ve onların tutumlarını değiştirmek içsel pazarlamanın önem verdiği konulardandır. Bu amaç, doğru ve etkin içsel iletişim stratejilerini gerektirir. İçsel pazarlama, gerek pazarlama gerek ise insan kaynakları yönetimlerinin konusu olması dolayısıyla, insan kaynakları alanında içsel iletişimde kullanılan araçlar oldukça geniş bir yelpazededir. Bunlar içerisinde; yüz-yüze iletişim ile sunular, tutum değiştirme amaçlı teşvikler (nakit ikramiyeler, ödüllü yarışmalar,vb.) kullanılabilir. Tutundurma aracı, eğitim hizmetinde, yeniliklerin, yeni program ve stratejilerin, vb. İşgörelere iletilmesinde oldukça önem taşıyan bir fonksiyondur. Kamu ve özel sektörde kullanılan içsel pazarlama tutundurma araçları yazılı dokümanlar, cep telefonları, tv, gazete, kurum yayınları, internet yayınları, yıllıklar,raporlar sayılabilir.

Dağıtım, hizmet alıcısına ürünleri sağlamada kullanılan öğretim yeri ve kanallar anlamına gelmektedir. Eğitim hizmeti günümüzde farklı biçimlerde sunulabilmektedir ( açık öğretim, uzaktan eğitim, dvd-video ile, internet yayınları, tv yayınları,vb.). Orta öğretim dikkate alındığında bunlar içerisinde en yaygın dağıtım şekli örgün eğitimidir. Bu eğitim türünde ürünün yaratıldığı ve tüketildiği zaman eşzamanlılık özelliği taşımakta, dolayısıyla aynı mekanda olmayı gerektirmektedir. Bununla beraber, gerek iletişim gerek ise dağıtım elemanlarına işlerlik sağlamak amacıyla teknoloji etkin bir şekilde kullanılır. Günümüzde internet, intranet gibi bilişim teknolojileri, akıllı telefonlar iletişimin vazgeçilmez araçları haline gelmiştir. Bilişim teknolojileri ile konferanslar, toplantılar, eğitim programlarındaki eğitici, diğer yardımcı hizmetleri sunan kurumlar da dağıtım türleri olarak kullanılmaktadır.

Fiziksel kanıtlar, ürünün sunulduğu çevreyi ve temas personeli ile hizmet alıcısı arasındaki etkileşimin nerede olduğunu anlatır. Fiziksel kanıtları birincil ve ikincil olarak iki gruba ayırmak uygun olur. Birincil olan fiziksel kanıtlar, ürünün sunulduğu çevredir ve iş çevresi olarak bilinir. İçsel pazarlamanın yöneldiği taraf, dış hizmet alıcı memnuniyetini sağlamak amacıyla işgörenlerdir. Dolayısıyla işgörenlerin çabalarının dış hizmet alıcı memnuniyetine dönüştürülmesi için hizmet faaliyet sisteminin yer aldığı çevre ( Ahmed ve Rafiq,2003:1181), organizasyonun iç atmosferi, işgörenlerin dış görünüşü, giyimleri, tavır ve tutumları, hizmet binasının rengi gibi kanıtlıklar da çıktının algılanmasını etkileyecektir (Lovelock,1996). İçsel pazarlamada somut ipuçları da önem arzeder. Bunlar içerisinde önem taşıyan ve ikincil fiziksel kanıtlar grubunda olan dokümanlardır. Hizmet organizasyonunun iş çevresine politikalarını ( kararlar, kararname/genelge/yasa, uyulması beklenen standartlar gibi), politikalarda yapılan değişikliklerin iletildiği bu yazılı belgeler oldukça önem arz eder. Yönetim, iş çevresinin kendisinin beklenti ve taleplerini açık ve eksiksiz olarak yazılı dokümanlara çevirmelidir.

Süreç, hizmet alıcısının bir hizmeti gerçekte nasıl elde ettiğini anlatır. İçsel pazarlamada işgörenlerde hizmet alıcısı bilinci yaratılmalıdır (Ahmed,2004:35). Süreç elemanı olarak sistemde yer alan uygulamalar; kalite çemberlerine katılım, süreçteki herhangi düzeltilmesi gereken bir duruma çözüm yaratımı, işin sıfır hata ile nasıl yerine getirileceği, süreç elemanı aracılığıyla alıcının hizmete daha kolay nasıl ulaşabileceği, işgörenin yönetimin kendisinden beklediklerini eksiksiz yerine getirmesi, hizmet alıcısı ile etkileşim süreci şeklindedir.



Eğitim hizmeti açısından bakıldığında ğrenci, verilmesi beklenen hizmeti ve çıktıyı elde etmek için hizmet mekanına günün erken saatinde geldiği ve gününün 2/3'sini burada geçirdiği, okul dıŐı zamanını yine okulun beklentilerini karşılamak (devler, projeler, sınava hazırlık gibi) için kullandığı bir süreç yapısı içinde yer almaktadır. Hizmet sağlayıcısı için de benzer bir durum söz konusudur. Diğer hizmetlerden farklı olarak eğitim hizmetlerinde hizmet sağlayıcısı, hizmeti ifa ettiği iş saatlerinin dışında kalan zamanında ders notu, sınav soruları, dev, proje, sınav değerlendirme gibi iş yüklerini de yerine getirdiği bir süreç içinde yer almaktadır.

Katılımcılar, organizasyonda bulunan tüm insanları kapsar; hizmeti sunan, hizmeti alan ve diğer personel ve hizmet alıcıları. Hizmet pazarlama karmasının beşeri faktörü olan bu eleman işgörenlerin işe alınması, eğitimi, motivasyonu, ödüllendirme sistemi, takım çalıŐması, hizmet kullanıcısı-eğitimi, kültür ve değerlerin iletilmesi ve iŐgörenlerle ilgili araŐtırmaların bir fonksiyonudur (Zeithaml ve Bitner, 1996:26). Bu elemanın etkin olabilmesi, etkin bir iletişim sistemini gerekli kılar. Zira eğitimde motivasyon, takım çalıŐması, kültür, ödüllendirme sistemi için gerek birim içi, gerek birimlerarası ve fonksiyonlararası etkin bir iletişim sistemine ihtiyaç duyulur. Eğitim hizmeti için, hizmetin kendisi hizmet sağlayıcısının donanımına, bu donanımını karŐısındakine aktarabilme kabiliyetine ve yanı sıra hizmet alıcısının kabiliyet, donanım ve hizmeti alma istek düzeyine bağlı olacağından ayrıca önem arz etmektedir.

#### **4.2.2. IŐgren Eğitimi, Motivasyonu, Memnuniyeti ve Güçlendirme**

Organizasyonlarda beklenen performansın yaratılabilmesi için bilgi, beceri, tutum ve davranışları deneyim yoluyla geliştirmek ve öğrenmek amacıyla yapılan planlı çabalar bütünü olan eğitim, insan gücüne yapılan yatırımlar (Kaya ve Akyüz,2015:9) olarak kabul edilir. Personelin niteliğinin arttırılmasına katkıda bulunmak suretiyle, onların verimlerini arttırmayı amaçlar. Organizasyonların hedef kitlelerine kaliteli hizmet sunabilmeleri ancak sürekli öğrenen, yeniliğe açık ve yenilik yapabilen iŐgörenlerle mümkün olabilir. IŐgrenlere bu yenilikleri kazandırmanın yanı sıra eğitim ayrıca bir motivasyon aracıdır. Yapılan araştırmalar yönetimin işgörenlerin becerisi ve yeterliklerinin geliŐimine sunulan faaliyetlerin, işgörenlerin iŐlerinden memnun olmalarına pozitif etki ettiğini (Schmidt,2007:492; Costen ve Salazar,2011:274) ortaya koymuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde öğretmenlere yönelik çok çeşitli eğitimler verilmektedir. Bunlarla beraber ilgili bilimdalı itibariyle güncel akademik bulguları paylaŐan, teknolojik yeniliklerden haberdar olma ve kullanabilme yeterliği sağlayan, jenerasyonlar arasındaki farklılıkları ve yeni-nesil özelliklerini (inanç,değer ve tutumları,vd.) anlamaya yönelik eğitim içerikleri amaca yönelik katkı sağlayacaktır.

Isel pazarlamanın temelinde hizmet kalitesini geliştirmek ve sürekli iyileŐmek olduğundan, çabalar işgören motivasyonu ve memnuniyeti konularına yoğunlaşır. Bu çabaların odağı; işgörenler ve onların performanslarıdır. IŐgrenler, organizasyonda beşeri faktördür, bu nedenle yarattıkları çıktıda tutarlılığı sağlamak çoğu zaman zordur. Bu doğal durum hizmetlerin yapısal özelliğine 'hizmetin heterojenliği' olarak yansır. Hizmetlerde yaratılan olgu; hizmetin ifası, yerine getirilen beşeri performans davranıŐıdır. Bu nedenle yönetimin işe alımlarda en iyi personeli cezbetmesi, onları motive ederek elde tutması kritik bir önem taşır.

Özellikle, rakipler arasındaki en belirgin ayırıcılığın işgören performansına bağlı olduğu durumlarda, işgören motivasyonu, tatmini ve elde tutulması daha da önem taşır. İşgörenlerin iş ile ilgili olumlu tutum sergilemeleri, yaptıkları işten tatmin olmaları ön şartı ile yaratılabilir. İşgören tatmini için, iş ve iş ile ilgili tüm olguların işgörenin istek ve ihtiyaçlarını karşılamasına bağlıdır.

Eğitim hizmeti, emek-yoğun bir hizmettir. Ürünün kendisi, eğitim hizmetini ifa eden işgörenin sunduğu performanstır. Bu nedenle ancak içsel pazarlama felsefesini kabul eden bir yönetsel yapı ile kaliteli hizmet çıktısına ulaşılabilir. İşgörenin bu hizmeti sunarken kullandığı sözler ve davranışların yanısıra ilettiği mesaj içerisinde psikolojik durumunu da iletmektedir. Bu noktada işgörenin psikolojik halinin iyi ve memnun olmasının sağlanması, stratejik amaç olarak kabul edilmelidir. Özellikle eğitim hizmetlerinde, yönetimin nihai amacı için bu bir tercih olmaktan ziyade bir gereklilik durumundadır.

Araştırmalar hizmet alıcı tatmininin işgören tatminine bağlı olduğunu (Martin ve To,2013:245; Eichorn,2004:129) ortaya koymuştur. Organizasyonun sunduğu hizmetin kalitesinin yüksek olması için iç hizmet kalitesinin de yüksek olması gerekir (Varey,1995:42). Hizmet kalitesini belirleyen en önemli ölçü, hizmet alıcı memnuniyetidir. Dolayısıyla, işgörenler için iç hizmet kalitesinin göstergesi olarak iş tatmini en iyi ölçü birimi olarak kabul görmektedir. Bu bağlamda işgören memnuniyeti sağlama ilkeleri şöyle sıralanabilir (Prau, vd.,1991:10):

- Her bir işgöreni tanımak ve sorunlarını çözmek
- İşgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alan stratejiler geliştirmek
- İşgörenlerin gelişimini engelleyen tüm faktörleri ortadan kaldırmak
- Organizasyonda açık ve etkin bir iletişim sistemi kurmak
- Stratejik ve fonksiyonel planlama sürecine işgörenleri dahil etmek

Araştırmalar, memnun edilmiş işgörenlerin daha yüksek performans gösterdiğini ve bunun hizmet alıcısı için yaratılan değere olumlu katkı sağladığını (Eichorn,2004:129) ortaya koymuştur. İşgören tatminini sağlamak için yönetimin yerine getirmesi gereken itici güçler; işgörenlerin bireysel yeteneklerini öne çıkaracak hizmet içi eğitimler, ödüllendirme sistemi ile işgören motivasyonu, örgütsel iletişim sistemi etkinliği, organizasyon içindeki tüm sistemleri yeniden düzenlemek ve etkinliği sağlamak amacıyla yeniden yapılanma, işgörenlerin kapasitelerini kullanabilecekleri olanaklar ( Gullledge,1991:48) şeklinde sıralanabilir.

İşgören tatminini belirleyen önemli bir belirleyici; ücrettir. İşgörenlerin aldıkları ücretin kendi ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli düzeyde olup olmaması, iş tatminini etkiler. İşgören tatminini sağlaması bakımından işgören performansı ile beklentilerine karşılık, piyasadaki rakip işletmelerin ödedikleri ücretlere göre kabul edilebilir bir düzeyde belirlenmelidir.

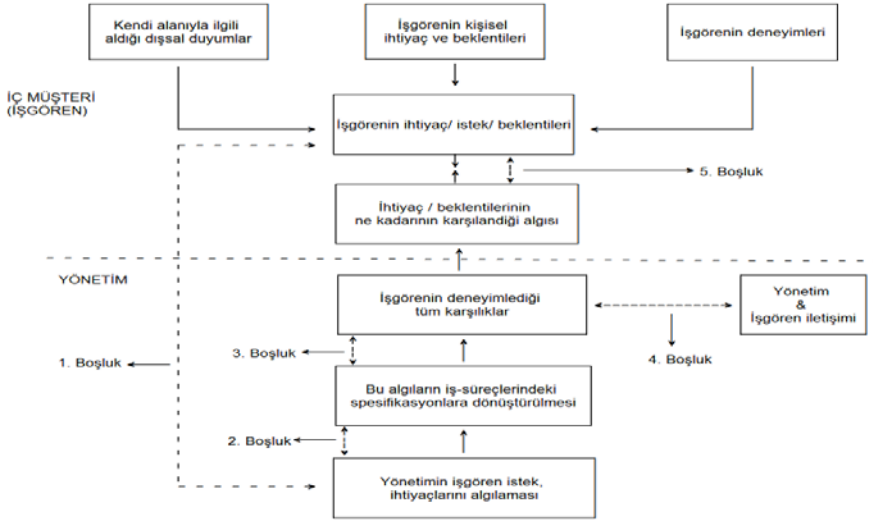
Katılımcı-yönetim anlayışıyla gelişen işgören yetkelendirme/güçlendirme, belli görevlerle ilişkili işlemler üzerinde işgörene verilen tolerans olarak açıklanır. Yönetimin hizmet sunum süreci boyunca işgörene, belli bir düzeyde tolerans kullanma yetkisini vermesi olan yetkilendirmede tolerans üç gruba ayrılır (Ahmed,2004:71); rutin, yaratıcı ve amaçtan-sapan. Rutin-tolerans, işgörene kendi işini yapmak amacıyla olası karşılık/davranışlar listesinden bir alternatifi seçme serbestisi tanımaktır. Yaratıcı-tolerans, işgörenin herhangi bir görevi ifa ederken kendisinin alternatif yöntemler geliştirme durumudur. Yaratıcı tolerans, organizasyon tarafından detaylandırılmaz ve yönetim tarafından desteklenir. Amaçtan-sapan tolerans, işgörenlerin otoritesinin ve formel iş tanım alanının dışında kalan davranışları kapsar. Amaçtan-sapan tolerans, yönetim tarafından olumsuz değerlendirilir ve kabul görmez. İşgöreni güçlendirme, onun ruh halinin güçlendirilmesidir. İşgörene; işin nasıl yerine getirilmesi gerektiği üzerindeki kontrol, işin yerine getirilme içeriklerini belirleme serbestisi, birim ve organizasyonel performans için paylaşılan sorumluluk ve bireysel ve bütünsel performansa bağlı olan ödüllendirme sistemindeki hakkaniyet duygularının deneyimlenmesini sağlayacaktır (Ahmed,2004:72). İşgören güçlendirme, organizasyonun ve hizmet alıcısının faydaları için işgörene serbesti tanıyan yöneticilere ihtiyaç duyar. Yapılan araştırmalar, hizmet-odaklı organizasyonların işgörenini güçlendirdiği ( Ro ve Chen,2011), güçlendirilmiş işgörenlerin hizmet iyileştirmede daha iyi performans gösterdiği (Boshoff ve Allen,2008), yönetimin desteğini alan işgörenlerin daha iyi alıcı hizmeti sunduklarını ( Saura, vd.,2005) ve daha yüksek iş tatmini düzeyine ulaştıklarını (Lee, vd.,2006) ortaya koymuştur.

### **4.2.3. Kalite Bilinci**

Geliştirilen modelde kalite bilinci; iç hizmet kalitesi kavramsal modeli ve içsel pazarlama kalite kristali olarak iki boyutta ele alınmıştır.

#### **4.2.3.1. İç Hizmet Kalitesi Kavramsal Modeli**

Hizmet kalitesi, hizmetin alıcı ihtiyaçlarını karşılama yeterliğine bağlı olan özelliklerin düzeyidir. Hizmet alıcıları, hizmet kalitesini hizmeti sunan temas personeli ile yaptıkları etkileşim ve hizmet birimindeki diğer işgörenlerin davranışlarına bağlı olarak değerlendirirler (Huang ve Chen,2013:182). Bu girdi-çıkı yapılarında işgörenin bilgisi ve etkileşim yeteneği, bir hizmet organizasyonunun başarısında kritik rol oynar. Araştırma bulguları içsel pazarlama uygulamaları ile hizmet kalitesi arasında güçlü bir ilişki olduğunu (Tsai ve Tang,2008:1123) ortaya koymuştur. Hizmet pazarlaması literatüründe hizmet kalitesine ilişkin çok sayıda araştırma mevcuttur (bkn.Örs,2007). Mevcut araştırmanın amacı açısından hizmet kalitesini değerlemede olası beş açığı ortaya koyan boşluk modeli (Zeithaml ve ark., 1988:36), içsel pazarlama bağlamında eğitim hizmeti için uyarlanmış ve şekil 3'de gösterilmiştir.

**Şekil 3: İç Hizmet Kalitesi Kavramsal Modeli**

Modelde, işgörenin algıladığı karşılıklara etki eden beş boşluk üzerinde durulmuştur. Bunlar:

- 1.Boşluk: İşgörenlerin ihtiyaçları/beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılaması arasındaki fark.
- 2.Boşluk: Yönetimin işgören beklentilerini algılaması ile bu algıların iş-süreçleri spesifikasyonlarına dönüştürülmesi arasındaki fark.
- 3.Boşluk: Belirlenen iş-süreç spesifikasyonları ile işgörenlerin deneyimledikleri tüm karşılıklar arasındaki fark.
- 4.Boşluk: İşgörenlerin deneyimledikleri karşılıklar ile yönetimin işgörene ilettikleri arasındaki fark.
- 5.Boşluk: İşgörenlerin beklentileri ile bunların ne kadarının karşılandığının algısı arasındaki fark.

Yönetimden beklenen, belirlenen bu beş açıklığın yönünü, büyüklüğünü ve bu açıklara neden olan olası tüm etmenleri araştırmak ve bunları giderici stratejiler geliştirerek organizasyonda etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır.

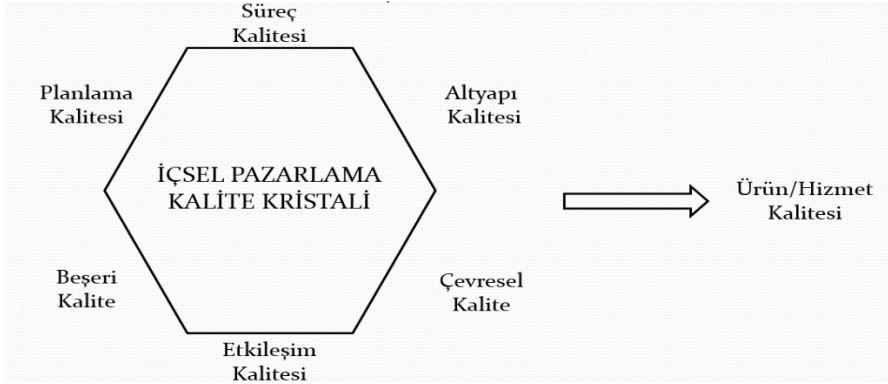
#### 4.2.3.2. İçsel Pazarlama Kalite Kristali

İçsel pazarlamanın nihai hedefi kalite düzeyi yüksek hizmet sunarak hizmet alıcı memnuniyetini sağlamaktır. Bunu sağlamak için dikkatin yönelmesi ve temin edilmesi gereken kalite türleri şekil 4'de gösterilmiştir.

Süreç Kalitesi: İçsel pazarlama, hizmet alıcı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyet süreçlerini en üst düzeyde değer yaratmak için etkin kılmak üzerine yoğunlaşır. Buna tüm amaçlar için süreçler kritik edilerek, süreçlerin stratejik hedeflere dönüştürülmesini sağlayarak ve bunları ileterek, fonksiyonların nasıl işlediğini bilgilendirerek ulaşılır.

Altyapı Kalitesi: İçsel pazarlama, içsel yapıların, içsel kaynakların ve faaliyetlerin kalitesini iyileştirmeye odaklanır. Süreçlerin ve faaliyetlerin ne kadar iyi koordine edildiğini ve yönetildiğini kritik eder.

**Şekil 4: İçsel Pazarlama Kalite Kristali (Ahmed, 2004:116)**



**Çevresel Kalite:** Çevresel kalite, personelin ne kadar iyi eşgüdümlü ve beraber çalıştıklarının göstergesidir. Örgütsel atmosferi yaratan çevresel kalite, işgörenin serbesti düzeyini, operasyonlararası çatışma/uyumu, beklentileri, iletişimi, güven ve bağlılığı içerir. Yüksek çevresel kalite, yüksek güvenin ve yüksek bağlılığın göstergesidir.

**Etkileşim Kalitesi:** İçsel pazarlama, bilgi-değişiminin, finansal değişimlerin ve sosyal değişimlerin kalitesini değerler ve geliştirir. Bunun için içsel iletişim sistemi geliştirilir ve amaçlar doğrultusunda etkin kılınması sağlanır.

**Beşeri Kalite:** Organizasyon içinde tüm işgörenlerin mevcut kabiliyet ve yeterliklerinin düzeyini belirtir. Hedefler doğrultusunda beşeri kaynağın eksikliklerini belirlemek ve bunları giderecek stratejileri oluşturmak beşeri kaliteyi daha üst düzeylere çıkaracak iyileştirmeler yapmak, beşeri kaliteyi arttıracaktır. İçsel pazarlama, tüm organizasyonda kalite felsefesini oluşturmak için gereken yeterlik, deneyim, ilgi, know-how, içsel ilişkiler, motivasyon ve tutumlarla ilgilenir ve bunları temin kılacak uygulamaları hazırlar.

**Planlama Kalitesi:** İçsel pazarlama, işlemler için stratejilerin taktik planlara dönüşmesine yardımcı olur.

#### 4.2.4. Öğrenci Odaklılık, Motivasyon ve Memnuniyeti

Ekonomilerde özel veya kamu olsun tüm kuruluşlar varlıklarını sürdürebilmek için sundukları ürünler için alıcı (öğrenci/müşteri/üye/seçmen/vatandaş/taftar/vb) kazanmak, sundukları değer ile onları memnun etmek ve bünyelerinde kalmalarını sağlamak durumundadırlar ( Ahmed ve Rafiq,2003). Bu sonucu almak için gereken; alıcı-odaklı bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim yapısında alıcı/kullanıcıyı tanıma, dinleme, ihtiyaç, istek ve beklentilerini belirleme, müşteri ile mümkünse üyeliğe-dayalı sürekli ilişkiler geliştirme, istek ve beklentilerini arzulan kalite düzeyinde karşılayacak mal/hizmet sunma, geri bildirim alma, satış/sunum öncesi, esnası ve sonrası hizmet sunmak yer alır. Bu çıktıları alabilmek için yönetsel çabaların gerek alıcıya dönük olması ve gerekse nihai hedefe ulaşmak için işgörelere dönük olmasını gerektirir.

Bu aşamada sürece içsel pazarlama girer. Zira sunulan hizmetin kalitesini arttırmak ile alıcı memnuniyetini sağlamanın yolu işgören performansını iyileştirmek ve memnuniyetlerini yaratmaktan geçmektedir (Varey,1995:45).

Alıcılara en iyi hizmeti vermeyi amaçlayan ve işleri sıfır hata ile ilk seferde doğru şeyi yapmayı sağlayan yaklaşımı gerektiren alıcı-odaklılık, günümüzde ekonomilerde faaliyet gösteren tüm organizasyonların benimsemeleri gereken bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu yönetsel felsefe doğası gereği devinimsel bir özellik taşıması nedeniyle organizasyona uygunluğu ve uygulanabilirliği çevrevesinde ele alınması ve yönetimin üst düzeyde dikkat ve gayreti ile alıcıya bu yaklaşımla karşılık veren işgörenleri gerektirir. İşgörenin alıcı ihtiyaçlarını karşılama ve hizmet sunma kabiliyetinin ve motivasyonunun eğilimini gösteren alıcı-odaklı yönetimin dört önemli unsuru şunlardır (Gulati,2007:100):

-Koordinasyon; organizasyonda her bir iş-birimi arasındaki faaliyetlerin ve bilginin, işgörenlerin alıcı-odaklı olmalarına katkı sağlayacak şekilde yapısal mekanizma ve süreçlerin uyumlaştırılmasıdır.

-İşbirliği; organizasyonun tüm birimlerinde faaliyet gösterenlerin birlikte ve eşgüdümlü çalışmaya teşvik edilmesidir.

-Yetenekleri geliştirme; alıcı-odaklı çözümler sunabilecek ve onların bu yeteneklerini geliştirmeye yönelik uygulamalardır.

-Bağlılık; yönetimin alıcı-odaklı yaklaşım ile en yüksek değeri sağlayabilmek amacıyla paydaşlar ile iyi ilişkiler geliştirmesidir.

Motivasyon; bireyin davranışlarına yön veren, bu davranışın şiddetini, sıklığını ve niteliğini etkileyen etkilere dir. Eğitimde motivasyon içsel ve dışsal olarak ele alındığında içsel motivasyon; öğrenmeye duyulan merak, başarmanın verdiği haz gibi etmenler ve dışsal motivasyon; bireyin diğer bireylerden takdir alması, eleştirilerden kaçınması, ödül kazanması gibi etkiler sayılabilir (Eryılmaz,2010). Yapılan araştırmalar, öğrencilerin öznel iyi oluş stratejilerini kullanma ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki ortaya koymuştur ( Eryılmaz,2010:71). Ayrıca öğrenci motivasyonu; okula devam etme, derse katılma, öğrenim hayatını sürdürme ve yaşamda başarılı olmalarına etki eden önemli bir faktördür ( Eryılmaz,2013:2).

Hizmet alıcısının memnuniyeti, zaman süreci içerisinde, mamul/hizmete ilişkin deneyimlerine bağlı olarak değerlendirilmeleri ve duygusal tepkileridir (Oliver ve Swan,1989). Bu sonucu yaratmaya etki eden işgören özellikleri şunlardır (Kim, vd.,2003:14):

-Özgüven özelliği kapsamında, işgörelere gerekli deneyim ve bilgi kazandırılarak özgüvenlerinin sağlanması ve artırılması çabalarıdır.

.Güvenirlik kapsamında, işgörenin hizmet alıcısının beklentilerine uygun, eksiksiz ve güvenilir hizmet veren performans sergilemesinin sağlanması çabalarıdır.

-Empati;hizmet alıcısının memnuniyetini temin etmek amacıyla, işgörenin hizmet alıcısını anlaması, onunla ilişkisinde olumlu tutum sergilemesidir.

-Karşılıklar; işgörenin hizmet alıcısına çözüm-odaklı yaklaşması ve çözüm yaratma konusunda işgörenlerin teşvik edilmesidir.

-Fiziksel koşullar; hizmet alıcısının üründen daha iyi ve kolay yararlanabilmeleri amacıyla fiziksel koşulların iyileştirilmesidir.

Eğitim sektöründe yapılan bir araştırma bulgusu; öğretmen performansının öğrenci memnuniyetinde kilit belirleyici olduğunu ortaya koymuş ve hizmet sağlayıcısının performans belirleyicileri olarak aşağıdakiler belirlenmiştir (Bianchi ve Drennan,2012):

-Akademik uzmanlık, -Yönetim desteği, -İyi-yönetilmiş dersler, -Yüksek kalite olanakları

Türkiye’de yapılan bir başka çalışmada, öğrencilerin öğretmenlerden beklentileri 3-boyutta toplanmıştır (Eryılmaz,2013):

-Öğrenciyi motive etmek

-Olumlu kişilik özellikleri sergilemek

-Öğrencinin benlik saygısını zedelememek

#### **4.2.5. İçsel Pazar Oryantasyonu**

Hizmet-temelli pazar oryantasyonu, mükemmel hizmet için hedef alıcıların mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını tatmin etmeye ve bunların yanısıra sürekli ve kapsamlı biçimde onları anlamaya ve bunlarla elde edilen bilgileri yaygınlaştırmaya odaklanmış insanlar, davranışlar ve çapraz-fonksiyonel süreçler bütünü ( Voon,2006:219) olarak tanımlanmaktadır. Araştırma bulguları, içsel pazarlama ile pazar oryantasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu (Huang ve Chen,2013:193) ortaya koymuştur.

Dışsal pazar oryantasyonuna paralellik gösteren içsel pazar oryantasyonu, özellikle hizmet işletmeleri için yönetimin uygulaması gereken stratejik bir konu haline gelmiştir. İçsel pazar oryantasyonu, eğer hizmet alıcılarının iyi hizmet aldıkları algısı yaratılmak isteniyorsa, hizmet işletmelerinin alıcı ile temas halindeki personelden başlayarak işgörenlerin motivasyonu, memnuniyeti ve işe bağlılıklarına birincil derecede önem verneleri gerekmektedir. İçsel pazar oryantasyonunun en belirgin özelliği, pazarlama-benzeri ve farklı uygulamalarının organizasyonun hizmet alıcısı ile karşılaşan işgörenlerine yöneltmesidir. İçsel pazar oryantasyonunun faaliyet alanları organizasyonel performansın içsel görüntüsü olarak; işgören motivasyonu ve morali, işgöreni elde tutma, işgören memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ve organizasyonel performansın dışsal görüntüsü olarak; hizmet kalitesi, hizmet alıcı memnuniyeti ve finansal performanstır(Lings,2004:8).

Lings (2004)’te içsel pazar oryantasyonunda kullanılabilecek bir diyagram geliştirmiştir. Geliştirdiği diyagramda içsel pazarlama uygulamalarını üç geniş eylem setine indirgemıştır. Bunlar (Lings,2004:12):

-İçsel Pazar Araştırması:

Bu başlık altında toplanan uygulamalar; değer-değişimlerini belirlemek, dış-pazar işgören koşulları, her bir bölüm için strateji geliştirme. Dış pazarda çalışma yaşamı ile ilgili bilgi toplamak, organizasyon içindeki işgörenlerin çalışmalarının karşılığında neyi bekleyeceklerini, değer değişimleri hakkında neyi arayacaklarını, onların birşeyler elde etmek için nelerden vazgeçebileceklerini anlamaya yardımcı olur.

İçsel Pazar araştırmalarında aranılacak bilgi, çalışma koşullarında işgören memnuniyeti sağlamak, bu memnuniyeti sağlamaya etki eden içsel ve dışsal faktörler, emek piyasasında rakiplerin faaliyetleri ve çalışma koşullarının ne olduğudur.

-Bilgi İletişimi:

Bu başlık altında toplanan uygulamalar; yönetim-işgören arasındaki iletişim, işgörenlerin istek ve ihtiyaçları hakkında yöneticiler arasındaki iletişimdir. Organizasyonlarda içsel pazarlamanın bir alanın olan içsel iletişim önemle ele alınması gereken bir boyuttur, zira bu pazarlama karma elemanlarından bir tanesidir. İçsel iletişim; yazılı veya sözlü mesajlar aracılığıyla yapılan sosyal etkileşimlerdir ve üretim kabiliyetini organizasyondaki tüm içsel üyeler arasında ilişki oluşturmaya yönlendirir. İçsel iletişimden ulaşılmak istenen amaçlar şöyle sıralanabilir (Coric ve Vokic,2009:92):

-İşgörenlerin organizasyonda 'varlıklar/aktifler' oldukları anlayışını yaratmak

-İşgören ve yönetim arasında daha büyük iyi niyet ve moral geliştirmek

-İçsel değişimler hakkında işgöreni bilgilendirmek

-İşgöreni maaş, terfi, sosyal haklar hakkında bilgilendirmek

-Organizasyon ve onun ürünleri, yönetim felsefesi, etik değerleri, kültür ve dışsal çevresi hakkında işgörende anlayış geliştirmek

-İşgören davranışını daha üretken, kalite-odaklı ve girişimci yöne doğru değiştirmek

-İşgörenleri organizasyon faaliyetlerine katılmaya teşvik etmek

-Karşılıklar:

Bu başlık altında toplanan uygulamalar; işgören ihtiyaçlarını karşılamak için düzenlenmiş iş-tasarımı, ücret ve ikramiye sistemi, yönetimin işgörene verdiği önem ve eğitim sayılabilir.

#### **4.2.6. Fonksiyonlararası Koordinasyon ve Bütünleşme**

İçsel pazarlama unsurlarından olan iletişim iç ve dış iletişim olarak sistemde yerini alır. Birimler, bölümler ve fonksiyonlararası koordinasyonun sağlanabilmesi, yönetimin belirlediği amaçlar doğrultusunda çalışılmasının temin edilmesi ancak bölümler arasında işbirliği ile mümkün olur. Bireyler ve kurumlararası eşgüdümü, ortak bir amaçta anlaşmayı, işbirliğini, işi doğru yerde ve doğru zamanda yerine getirmeyi, faaliyetleri etkin biçimde yönetmeyi, organizasyon içinde beşeri ilişkileri düzenlemeyi ve geliştirmeyi temin etmek ancak iletişim ile mümkün olabilir. Bu amaçlarla beraber iyi hizmet performansı sunabilmek için eşgüdüm kilit rol oynar. Zira çoğu hizmet, farklı işgörenlerin ifa ettikleri hizmet çıktılarına ihtiyaç duyar. Daha kaliteli bir hizmet çıktısı nihai hedefi, organizasyondaki tüm hizmet sağlayıcıları ve destek personelinin koordineli ve eşgüdümlü bir yapıda faaliyet göstermesini gerekli kılar. Eğitim sistemi olarak fonksiyonlararası koordinasyon ve eşgüdümün temin edilmesini gerektiren ilişkiler ve eşgüdüm; birim-içi zümreler arası, birim-içi zümreler ve yönetim, birim-içi zümre, yönetim ve okul aile birliği, kurum-içi yönetim ve öğrenci temsilciler kurulu, kurum ve bakanlık arasındadır.



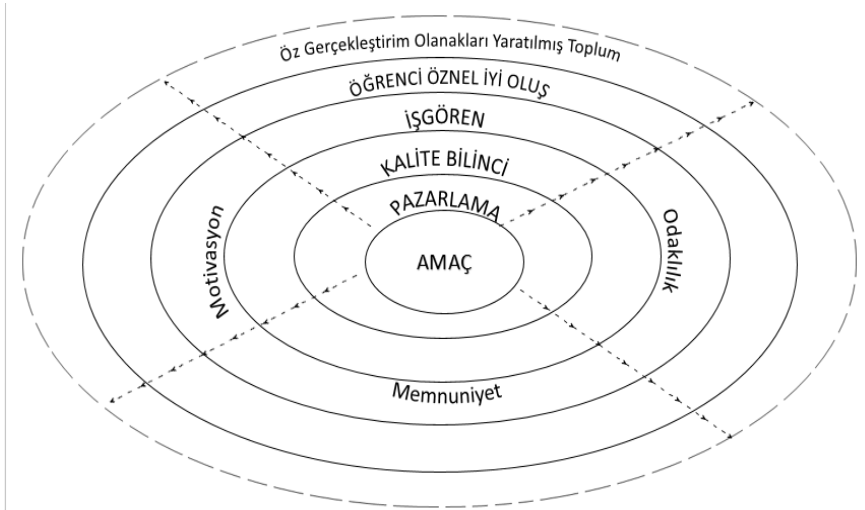
#### 4.2.7. Yaşam Boyu Öğrenim

Yaşam boyu öğrenim, mevcut zamanda bireylerin gelişimi, çalışma ve sosyal yaşamlarında daha etkin, sağlıklı ve mutlu sonuçların yaratılmasına katkı sağlayan spesifik amaçlı programlar bütünüdür. Eğitim hizmeti için, hizmet sunum sisteminde bulunan hizmet sağlayıcıları ve alıcıların ihtiyaç duyduğu alanlarda eğitim almalarını temin ederek sisteme dahil edilmelidir. Çeşitli programlar incelenerek hizmet sağlayıcı/kullanıcısının almasında yarar görülen eğitimler, bakanlık, bölge veya il/ilçe ölçeğinde organize edilip verilebilir. Özellikle öğretmen ve öğrencilerin motivasyonlarını yükseltmeye ve kendi özkaynaklarını büyümeye, akademik yetkinliği desteklemeye yönelik programlar, eğitim sektörünün önemli bir blokajını çözebilecektir. Bunlar arasında motivasyon, etkili dinleme ve konuşma, olumlu düşünme teknikleri, koçluk sistemi ile eğitim, farkındalık, nefes ve şifa, yeni-nesil (jenerasyon Z ve V) farkındalığı, hafıza teknikleri, hızlı okuma, biz bilinci sayılabilir. Çıktıyı gerek hizmet sağlayıcısı, gerekse hizmet alıcısı konumunda olan eğitim aktörlerinin birlikte oluşturduklarını, bir tarafın süreçte zayıf kalmasının sürecin tamamını sekteye uğratacağı anlayışının, birbirinin farklılığını kabul olarak özetlenen biz bilinci ile yaratılabilecektir.

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim (örgün) hizmeti duysal işgücü piyasası içinde yer alan, hizmet sağlayıcısı ile hizmet alıcısının (öğrenci) direkt etkileşim içinde oldukları, hizmet alıcısının hizmet çıktısını yüksek düzeyde etkilediği özellikler gösteren bir hizmettir. Eğitim sektörü içerisinde yer alan özel ve kamu kurumlarının amaçlarından olan yüksek kalite düzeyinde çıktı elde etmek ancak hizmet sağlayıcıları ve çıktının üretim sürecine kısmi işgörenler olarak giren ve tanıtımda yer alan 'mutlu toplumun' da üyeleri olan hizmet alıcılarının ( öğrenci) motivasyonu ile mümkün olur. Eğitim hizmetini sunan ve bu hizmeti alan aktörler için iş memnuniyeti ve yaratılan kalite düzeyini yükseltmek amacıyla mevcut çalışmada geliştirilen içsel pazarlama kavramsal modelinin uygulama süreci şekil 5'te gösterilmiştir.

Şekil 5: Eğitimde Kalite ve Öğrenen Bilinci İçin İçsel Pazarlama Lotusu



Şekil 5 incelendiğinde, merkezde asıl amaç olan M.E.B. ilgili yasa maddesinde geçen niteliklerde öğrenciler yer alır. İçsel pazarlamanın odağı esas olarak işgören ise de hedef hizmet alıcısıdır ki eğitim sektöründe hizmetin tüketicisi olan öğrencidir. Bu bağlamda, uygulamaların amaçtan sapmaması için merkeze bağlı kalmak ve merkezden çepere doğru yayılan bir süreç izlemeli, merkezin odak olduğu hatırd tutulmalı ve yönetimin çabalarını hem hizmet sağlayıcısına hem de hizmet alıcısına yöneltmesi gerekmektedir.

İçsel pazarlama lotusunun birinci düzeyinde, pazarlama uygulamaları yer alır. Eğitim kurumu dışsal pazarlama araştırmaları ile hangi öğretim programlarını uygulayacakları ve bunların içeriklerinin ne olacağına karar verir. İçsel pazarlama uygulamaları ile kurum içinde yer alan işgörelere yönelik uygulamalara yer verilir. Kurumun beşeri sermayesinin nitelik düzeyi, motivasyon düzeyi, motive olmaları için gereken olgu/motiflerin neler olduğunu, iş/görevleri ne yoğunlukta yüklenebileceklerini belirlemeden iş yüklerinin tanımlanması süreci darboğaza sürükleyebilecektir. İçsel pazarlamada, işgöreleri sürekli motive etmek ve yönetimin yüklediği iş/görev yükünü kendileri için bir değer-yaratma merkezi olarak görmelerini sağlamak amacıyla 'görevi işgörelere pazarlamak' için stratejiler geliştirilir ve bu stratejiler uygulamaya geçirilir. Bu aşamada kullanılan pazarlama araştırmalarının bir diğer konusu, eğitim aktörlerinin ihtiyaç duyduğu güncel bilgileri verecek eğitim programları desteğidir. Akademik bilgiden başka hizmetin kalitesini yükselten, öğretmen ve öğrencileri motive eden, her iki tarafın akademik başarısına ve öğrencilerin öznel-iyi oluş hallerine olumlu katkıda bulunan eğitim-öğretimi daha kolay, daha anlaşılır, bilgi kaynağını daha hızlı ulaşılabilir kılan ve eğitim aktörlerini duysal olarak besleyen programlar tespit edilerek müfredata katılabilir.

Üretim sürecinde hem hizmet tüketicisi hem de aynı hizmetin kısmi üreticisi konumunda olan öğrencileri, bu uzun yolda nihai hedefe ulaştıracak düzeyde motive olmuş, verilene açık ve ona katkı sağlayan, açık görüşlü, çöşkulu gençler olabilmelerini ve bunu sürdürebilmelerini temin etmek, kurumun içsel araştırmaları ile mümkün olacaktır. Öğrencilerin uzun süren eğitim yaşamında sürdürülebilir öznel iyi oluşu sağlayabilmek amacıyla, dönemler itibarıyla onları hedef alan araştırmalar yapmak amaca katkı sağlayacaktır. Öğrenciyi motive etmeden, uzun süre verileni beklenen düzeyde almalarını beklemek gerçekçi yaklaşımdan uzak bir uygulama olacaktır. Literatürdeki bulgulara istinaden, öğrencilerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek bulunması düşünülmesi ve ivedilikle çözülmesi gereken bir durumdur. Bununla beraber, davranış bilimleri, sosyoloji ve psikoloji alanında yapılan son dönem araştırmalar yeni neslin farklı kişilik özellikleri taşıdığını, farklı değer yargıları geliştirdikleri ve geleneksel iletişim kanal ve yöntemleri yerine ileri teknolojileri yoğunlukla kullandıkları ve bunun yansımaları ile gelenekselden farklı yaklaşım tekniklerine ihtiyaç duyduklarını ortaya koyduğundan, mevcut sistem ile bu farklı yapıdaki nesil uyumlaştırılmak ve birbirini besleyen/güçlendiren hale getirilmek durumundadır. Bunun için yapılması önerilenlerin başında, bakanlık bünyesinde 'içsel kalite geliştirme' amacını taşıyan bir birim oluşturmak ve bu birimde görev almaları hususunda konunun uzmanlarına görev yüklemektir.

İçsel pazarlama lotusunun 2.düzeyinde kalite bilinci yer alır. Program ve içerikler, üst düzey eğitim hizmeti kalitesine ulaştıracak şekilde yapılandırılmalıdır. Bakanlık nezdinde oluşturulacak içsel kalite geliştirme birimi, bütünsel eğitim hizmeti kalitesi üzerinde çalışmalar yapmalıdır.

Eğitim hizmetini veren/alan açısından nasıl verildiği/alındığını ifade eden süreç kalitesi, süreç ve faaliyetlerin koordinasyonunu ifade eden altyapı kalitesi, hizmeti veren ve alan arasındaki iletişimin etkileşime dönüşmesini ifade eden etkileşim kalitesi, tüm faaliyetlerin hizmet alıcısının en st düzeyde hizmet almasını sağlama çabalarını ifade eden çevresel kalite, hizmet sağlayıcısının onlardan beklenileni en iyi ve olumlu hal ile ifa etmesinin temin edilmesi anlamına gelen beşeri kalite ve bakanlık tarafından belirlenen stratejik planların taktik plan ve uygulamalara dönüşmesinin sağlanması anlamına gelen planlama kalitesi eğitim hizmetinin bütünsel kalitesini oluşturmaktadır.

içsel pazarlama lotusunun 3.düzeyinde işgören yönelimli yönetsel felsefe yer almaktadır. Bu felsefe ile öğretmenlerin motive edilmesi ve iş tatminlerinin sağlanması için birinci düzeyde elde edilen verilere istinaden hazırlanan stratejiler uygulanır. Ancak ğretmen motivasyon ve memnuniyeti nihai hedef değildir. Sürecin her aşamasında merkez dikkate alınır ve iş süreçleri yapılandırılır, buna bağlı olarak standartlar oluşturulur. Merkezde ğrenci motivasyonu ve öznel iyi oluş mevcuttur. Her iki aktör için günün verim elde edilecek zamanın tamamını alan eğitim hizmetini yapılandıran kurum, bu hizmeti veren ve alan tarafların psikolojik durumlarını mutlu, işgörenlerin işlerinden memnun ve işini şevkle yerine getiren bir oluş halinde olmalarını, diğer yandan hizmeti alan kesime de aynı duyarlılıkla yaklaşması, öğrencilerin uzun zaman alan bu süreçte hangi halde olduklarının bilinmesi ve bu oluş halini öznel iyi oluşa dönüştürecek çabaları yapılandırması gerekmektedir.

içsel pazarlama lotusunun 4.düzeyinde ğrenci odaklı bir yönetsel anlayış ile ğrenci memnuniyeti ve motivasyonu gelmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, birinci düzeydeki araştırmalar yapılmadan yönetimin/hizmet sağlayıcısının kanaatine göre yapılandırılan stratejiler arzulanan sonuçları doğurmayabilir. Literatür bulgularına istinaden, öğretmenlerin öğrencileri motive etmeleri, onlarla iletişimlerinde saygılı-sevgili bir tutum sergilemeleri ve öğrencilerin benliklerine saygılı davranarak onları onure etmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda öğretmenden beklenilen bu tutum ve davranışlar için öncelikle öğretmenlerin motivasyonu yüksek, kendine güvenen, diğer insanlara saygı duyan, duyarlı bir halde olmasının sağlanması lokomotif benzeri bir etki yaratacaktır.

Bu dört düzey başarılı bir şekilde yapılandırıldıktan sonra ulaşılacak son düzey öz-gerçekleştirim olanakları yaratılmış toplum olacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsettiği öz-gerçekleştirim, her bireyin doğuştan içinde saklı varoluş-cevherinin açığa çıkması anlamını taşımaktadır. İnsan varlığı ancak, doğuştan getirdiği bu özgünlüğü/biricikliği ifade ettiğinde sürekli ve gerçek mutluluk ile en yüksek potansiyeli ifa edeceğinden, nihai hedefini bu oluş hali olarak tanımlayan toplumlar diğerlerine göre çok daha yaratıcı, verimli ve lider toplum olarak kabul görülecektir.

Araştırma eğitim kalitesini iyileştirmede kullanılabilecek bir içsel pazarlama modeli geliştirme üzerine olması dolayısıyla, modelin uygulanması aşamasında yapılması gerekenler gelecekteki araştırma konuları olacaktır. Bundan sonraki araştırmalar için geliştirilen modelin unsurlarına ilişkin Türkiye'ye özgü ölçüm araçlarının birincil veri kaynakları ile toplanarak geliştirilmesi ve daha sonra bu araçlar ile mevcut durumun araştırılması, zayıflıkların tespit edilmesi, bu zayıflıkları iyileştirmeye yönelik zm stratejilerin oluşturulması önerilir.

## **KAYNAKÇA**

- Ahmed, P.K. (2004), Internal Marketing Tools and Concepts for Customer-Focused Management. E-Book ( Bilkent University), Erişim Tarihi: 27.04.2015.
- Ahmed, P.K., Rafiq M., Saad, N.M. (2003), Internal Marketing and The Mediating Role of Organizational Competencies, *European Journal of Marketing*, 37(9), p.1221-1241.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. (2003), Internal Marketing Issues and Challenges, *European Journal of Marketing*, 37(9), p.1177-1186.
- Ay, C., Kartal, B. (2003), İşsel Pazarlama: Literatür İncelemesi, *MÜ SBE Hakemli Dergisi*, 5(20),p.15-25.
- Aypay, A., ve Eryılmaz, A. (2011), 'Lise Öğrencilerinin Derse Katılmaya Motive Olmaları ile Okul Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21, p.26-44.
- Berry, L.L., Hensel,J.S., Burke,M.C. (1976), Improving Retailer Capability for Effective Consumerism, *Journal of Retailing*, 52(3), p.3-14.
- Berry,L.L.(1981), The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, 3(March), p.33-40.
- Berry, L.L., ve Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services:Competing Through Quality*.New York:The Free Press.
- Boshoff, C., Allen, J. (2008), 'The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance, *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), p.63-90.
- Cemaloğlu, N., ve Kayabaşı, Y. (2007), 'Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin modelleri Arasındaki İlişki, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), p.123-155
- Çoban, S. (2004), Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22, p.85-89.
- Coric, D.S., ve Vokic, N.P. (2009), ' The Roles of Internal Communications, Human Resources Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Market Philosophy', *Zagreb Intertional Review of Economics&Business*, 12(2), p.87-105
- Costen, W.M., Salazar, J. (2011), The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality Tourism*, 10, p.273-284.
- Eichorn, F.L. (2004), Applying Internal Customer Relationship Management (Internal CRM) Principles to Improving Business / IT Integration and Performance, *Problems and Perspectives in Management*, 4,p.125-148.
- Eryılmaz, A.(2010), Ergenlerin Öznel İyi Oluşu Arttırma Stratejilerini Kullanma İle Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki, *Klinik Psikiyatri*, 13, p.77-84.
- Eryılmaz, A.(2013), 'Okulda Motivasyon ve Amotivasyon:Derse Katılmada Öğretmenden Beklentiler Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Namık Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(Mart), p.1-18.
- Foreman, S.K., Money, A.H. (1995), Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, 11, p.755-768.
- Gulati, R. (2007), Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus, *Harvard Business Review*, May, p.98-108.
- Gulledge, L.G. (1991), Satisfying the Internal Customer, *Bank Marketing*, 23(4), p.46-48.
- Hochschild,A.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Huang, M., ve Chen, M.Y. (2013), 'Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status', *Psychological Reports:Employment Psychology&Marketing*, 113(1), p.180-198
- İşikhan, V.(2004), *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Ankara, Sandal Yayınları.

İşler, D.B., Özdemir, Ş. (2010), Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği; Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13(2), p.115-139.

Kaya, S., Akyüz, A.M. (2015), İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Turkish Studies, (2), p.1-30, Doi:dx/doi.org/10.7827/TurkishStudies.7667.

Kim, J., Evi Ho Suh, Hwang, H.S. (2003), A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM: Using the Balanced Scorecard, Journal of Interactive Marketing, 17(2), p.5-19.

Kutsal, D., ve Bilge, F. (2012), 'Lise Öğrencilerinin Tükenmişlik ve Sosyal Destek Düzeyleri', Eğitim ve Bilim, 37(164), p.284-299

Lee, Y.K., Nam, J.H., Park, D.H., Ahlee, K. (2006), 'What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer Contact Employees?', Journal of Services Marketing, 20(4), p.251-264.

Lings, I.N.(2004), International Market Orientation: Construct and Consequences, Journal of Business Research, 57(4), p.405-413.

Lovelock, C.H.(1996), Services Marketing, 3th Edition, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

Martin, E.F.Jr., ve To, W.M. (2013), ' Effect of Internal Market Orientation on Organizational Performance:The Case of Macao's Gaming Industry, International Journal of Hospitality &Tourism Administration, 14, p.233-254

Oliver, R.L., Swan, J.E. (1989), Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction, Journal of Consumer Research, 16(3), p.372-383.

Örs, H. (2007), Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite, Ankara, Gazi Kitabevi.

Pfau, B., Detzel, D., Geller, A. (1991), Satisfying Your Internal Customer, Journal of Business Strategy, Nov/Dec 12(6), p.9-13.

Rafiq, M., Ahmed, P.K. (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, Journal of Service Marketing, 14, p.449-462.

Ro, H., Chen, P.J. (2011), 'Empowerment in Hospitality Organizations, Customer Orientation and Organizational Support; Journal of Hospitality Management, 30, p.422-428.

Saura, I.G., Contri G.N., Taulet, C.A. (2005), 'Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services', International Journal of Service Industry Management, 16(5), p.497-525.

Schmidt, S.W. (2007), The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction, Human Resource Development Quarterly, 18(4), p.481-498.

Tsai, Y., ve Tang, T.W. (2008), 'How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor', Total Quality Management, 19(11), p.1117-1126

Varey, R.J. (1995), Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges, Internal Journal of Service Industry Management, 6(1), p.40-63.

Voon, B.H. (2006), Linking a Service-Driven Market Orientation to Service Quality, Managing Service Quality, 16(6), p.595-619.

Zeithmal, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A.(1988), Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, 52, p.35-48.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J.(1996), Service Marketing, New York, McGraw-Hill.

[www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr), Erişim Tarihi: 25.04.2015.