

## İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİNE ETKİŐİ: HASTANE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

### THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING PRACTICES ON THE JOB SATISFACTION: AN APPLICATION FOR HOSPITAL EMPLOYEES

**Vesile ÖZÇİFÇİ**

Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İŞletme Bölümü, AKSARAY  
(vesileozcifici@aksaray.edu.tr)

#### ÖZ

Sağlık hizmetleri önemli bir değişim süreci içerisinde. Bu değişim süreci içerisinde tüketicilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kuruluşların da bu ihtiyaçlara uygun hale getirilmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, ülkemizde sınırlı çalışmanın yapılmış olduğu hastanelerde içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanların iş tatmini (içsel tatmin ve dışsal tatmin) üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla geliştirilen anket formu Yozgat ilindeki devlet hastanelerinde çalışan 236 personele uygulanmıştır. İçsel pazarlama uygulamalarının içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla Basit Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. İş tatmininin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı Bağımsız Örneklem t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların içsel tatmini ve dışsal tatmini arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyet, medeni durum, yaş, görev ve iş tecrübesi açısından iş tatmininin farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İçsel pazarlama, İş tatmini, İçsel tatmin, Dışsal tatmin, Sağlık hizmetleri

#### ABSTRACT

Health services are in an important process of change. In this process of change, determining the needs of the consumers and making the organizations suitable for these needs become important. The purpose of this study is to examine the effects of internal marketing practices on job satisfaction (intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction) in hospitals where limited work is being implemented in Turkey. A questionnaire form developed for this purpose was applied to 236 personnel working in state hospitals in Yozgat province. Linear Regression Analysis has been carried out to identify the effect of internal marketing applications on intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction dimensions. Whether job satisfaction differs in terms of demographic variables has been tested by Independent Sample t-test and One-way ANOVA. The results of the analysis have revealed a positive relationship between internal marketing practices and intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction of employees. Furthermore, it has been discovered that job satisfaction does not vary in terms of gender, marital status, age, occupation and work experience.

**Keywords:** Internal marketing, Job satisfaction, Internal satisfaction, External satisfaction, Health services

## 1. Giriş

Değişim karşısında en iyi savunma değişim üzerine gelişen bir işletme yaratmaktır (Kotler, 2003:17). Pazarlama ekonomik ve sosyal eylemleri içeren geniş ve karmaşık bir bilim olmakla birlikte pazarlamanın uygulama alanı anlaşılması zor olmayan bir felsefe üzerine kuruludur. Bunun temelinde pazarlamanın ticari anlamda karşılıklı olarak tatmin içeren değişim ilişkisi üzerine kurgulanmış olması yer almaktadır (Erdoğan vd., 2011:2). Pazarlamadaki değişim ise, pazarlamanın geleneksel olarak dış müşterilere odaklandığı, ancak son zamanlarda iç müşteriler ve iç müşterilerin işletme ve dış müşterilerle ilişkilerini anlamaya olan ihtiyaç vurgulanmaya başlamış olmasıdır (Longbottom vd., 2006: 713). İşletmelerde uzun bir süredir yüksek düzeyde bir müşteri hizmeti sağlamanın ağırlıklı olarak müşterilerle iletişim kuran personele bağlı olduğunun farkına varılmaya başlanmıştır. İçsel pazarlama kavramı çalışanlara müşteri olarak bakılması ve müşteri olarak bakılan bu çalışanların da karşılanması gereken ihtiyaçları olduğu vurgulanmaktadır. Bu ihtiyaçlar işletme tarafından karşılanacağı ve böylece çalışanların moralinin ve bağlılığının geliştirilmesi ve işten ayrılma oranının düşürülmesi yoluyla işletme için olumlu sonuçlar elde edileceğinin altı çizilmektedir. Çalışanlar hizmetin önemli bir parçası ve hizmet pazarlama karması içerisinde beşinci "P" yi temsil etmektedir. Bununla birlikte son yıllarda, işletmelerin hizmet sunumlarında dış müşteriden iç müşteriye doğru bir odak kayması olmuştur (Haghighikhah vd., 2016:147). Böylece günümüz rekabet ortamında işletmelerin kalifiye elemanları örgüt içinde tutmak için ortaya koyduğu çabalar sonucu içsel pazarlama kavramı doğmuştur (Berry, 1981; Haghighikhah vd., 2016).

İçsel pazarlama, hizmet ve endüstriyel işletmeler için oldukça uygundur. Ancak, verilen hizmetin kalitesi, hizmeti sunan personelin becerisine ve tutumuna bağlı olduğu işgücü yoğun hizmet işletmelerinde çok daha önemli bir yaklaşımdır (Varinli, 2012:110). İçsel pazarlamanın temelinde işletmelerin her kademesindeki çalışanları iç müşteriler olarak değerlendirme söz konusudur. Bir işletmedeki çalışanların rolünün önemi, hizmet işletmelerinin içsel pazarlamayı benimsemelerine ve dolayısıyla onlara iç müşteri gibi davranmalarına neden olmuştur (Iliopoulos ve Priporas, 2011:261).

Sağlık hizmetlerinde içsel pazarlama, temel olarak işletme yönetiminin eğitim uygulamalarını geliştirir. Bununla birlikte, işletmenin anlayışını açıkça ifade ederek ve ödül sistemi geliştirerek personelin yeteneklerini ve memnuniyetini artırır (Tsai, 2014:15). Hastane içerisindeki içsel pazarlama uygulamaları sadece çalışanlara net bir çalışma hedefi sağlamakla kalmayıp çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için de kullanılabilir (Tsai vd., 2010:112).

Sağlık hizmetlerinin insanların karşılanması gereken en önemli hizmetlerden biri olması ve kaliteli bir hizmet için çalışanların etkin rol oynaması nedeniyle bu çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının sağlık hizmetlerinde çalışanların iş tatminlerini ne yönde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İçsel Pazarlama

Fiziksel ürünlerin aksine, hizmet ürünleri müşterilerle gerçek zamanlı etkileşim içerir. Müşteriler hizmet ürünleri için ödeme yaparken, hizmet çalışanlarının nasıl davranması gerektiğine ilişkin önceden belirlenmiş beklentilerine göre değerlendirirler. Dolayısıyla, hizmet çalışanlarının kaliteli hizmet sunma istekliliği, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılama girişimlerinde önemli bir

rol oynamaktadır. (Tsai ve Wu, 2011:2594). Hizmet sektöründe pazarlanan ürün genellikle maddi değildir ve daha çok değer üreten ürünlerdir. Bu nedenle de kurum içinde çalışanlar olan iç müşterilerle kurumun ürettiği hizmetlerin alıcısı olan dış müşterilerin etkileşimi imalat sektörüne göre daha yoğundur. Dolayısıyla hizmet sektöründe yer alan işletmelerin pazarlamada başarılı olabilmesi için sadece dışsal pazarlama için değil, içsel pazarlama için de stratejiler geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Caruana ve Calleya,1998).

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry ve arkadaşları (1976) tarafından kullanılmış, ancak az sayıda uygulamalı çalışmalar yapıldığı ve çok az işletmenin içsel pazarlama uygulamalarını gerçekleştirdiği görülmektedir (Longbottom vd., 2006:713; Rafiq ve Ahmed, 2000:449, Pantouvakis, 2012:177). Berry ve Parasuraman (1991: 25)'a göre, içsel pazarlama "çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri aracılığı ile nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır". İçsel pazarlama, işletmelerin müşterilere daha iyi hizmet sunmak için çalışanlarını en iyi şekilde eğitmek, geliştirmek ve motive etmek için gerçekleştirmesi gereken tüm faaliyetlerinden oluşmaktadır (Kotler, 2000:203; Gounaris, 2008; Kanyurhi ve Akonkwa, 2016; Ergün ve Boz, 2017). İçsel pazarlamadaki temel düşünce, pazarlama felsefesini ve uygulamasını dış müşteriye hizmet eden çalışanlara uygulayarak nitelikli elemanların işe alınması ve işte kalmalarının sağlanması anlamındadır (Özdemir, 2014:58). İçsel pazarlama son zamanlarda, işletme ve çalışanlar, yönetim ile departmanlar, departmanlar ve departman çalışanları arasında değişim süreçlerini koordine ederek ve geliştirerek işletme içindeki her türlü değişim sürecinin planlanması ve uygulanmasına odaklanmıştır (Paliaga ve Strunje, 2011:110). Dolayısıyla içsel pazarlama, bir işletmede üst düzey yönetici ile dikey işbirliği ve diğer bölümlerle yatay işbirliği gerektirir; böylece herkesin, pazarlama faaliyetlerine katılımı sağlanır (Kotler ve Keller, 2012:22).

İçsel pazarlama kavramı iki temel yapı üzerine kurulur. Birincisi her çalışan bir iç müşteridir. İkincisi, işletmeler, çalışanları için avantajlar, faydalar ve ekstra hizmetler sağlamalı, onları memnun etmelidir. Böylece dış pazarlarda daha iyi bir işletme performansı ve müşterilerle daha iyi ilişkiler kurulması sağlanır. Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamalarında müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır (Grönroos, 1981). İçsel pazarlama uygulamaları sonucunda ihtiyaçları karşılanan personelin motivasyonu, iş tatmini ve işyerinde kalıcılığı artacak; buna bağlı olarak da hizmet kalitesi yükseleceği için kurumun dış müşteri memnuniyeti ve işletmeye olan bağlılığı artacaktır (Ahmed vd., 2003). İçsel pazarlama kavramının geliştirilmesi birbiri ile yakın ilişkili üç aşama ile ilgilidir. Birinci aşama, çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti, ikinci aşama müşteri yönlülük ve üçüncü aşama ise, içsel pazarlama stratejisinin uygulanması ve değişim yönetimi olarak genişletilmesidir (Rafiq ve Ahmed, 2000:450).

Hizmet pazarlamasında hedef yalnızca dış müşteriler değil, işletmedeki çalışanlar yani iç müşterileri de içermektedir. Bu yüzden hem içsel hem de dışsal pazarlama, hizmet endüstrilerinin işletilmesi için önemlidir. İçsel pazarlamanın daha iyi hizmet vermek için anahtar bir faaliyet ve dışsal pazarlama için zorunlu bir koşul olduğu vurgulanmaktadır (Shui ve Yu, 2010:793). Dolayısıyla içsel pazarlama, hizmet pazarlamasının gelişmesi ve hizmetin eksiksiz olarak yerine getirilmesini sağlayacak mümkün olan en iyi kişilerin işe alınması ve elde tutulması için gereklidir (Yoldemir, 2015:24). İçsel pazarlama, dışsal müşterilere hizmet veren kişilere uygulanabildiği gibi kurumun tümüne de uygulanabilir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan tatmini ve müşteri tatmini, işletmenin kurumsal amaçlarına ulaşmak için doğru programlarla eşit önem verilerek karşılanması amaçlanmaktadır. Böylece en uygun personel kuruma çekilebilir, elde tutulabilir ve kurum amaçları doğrultusunda çalışmaları sağlanabilir (Kaçaroğlu, 2015:11). Çalışanların hazır

olmadığı bir örgütten de kusursuz hizmet beklemek mantıklı değildir. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise, içsel pazarlamadır (Iliopoulos ve Priporas, 2011:2). Çalışmalar, içsel pazar odaklı bir örgüt kültürünün başarılı bir hizmet sektörü için önemli bir unsur olduğu görüşünü desteklemektedir (Shui ve Yu, 2010:793).

İçsel pazarlama, mükemmel hizmet kalitesine ve dolayısıyla daha fazla müşteri memnuniyetine ulaşmaya yardımcı olan stratejik bir silahtır (Varey, 1995:46). Mükemmel yönetilen hizmet işletmeleri, çalışanlar ile kurulan ilişkilerin müşteri ilişkilerini etkileyeceğini vurgulamaktadır. Bu işletmelerde yönetim çalışanlara destek ve ödül sistemini geliştirerek içsel pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu bağlamda içsel pazarlama müşterilere iyi hizmet etmek isteyen yetenekli çalışanların işe alınması, eğitilmesi ve motive edilmesini üstlenmektedir (Kotler, 2000:13).

## 2.2. İş Tatmini

Locke (1976), iş tatmini, "bir kişinin isini veya tecrübelerini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisleri" olarak tanımlamıştır (Saari ve Judge, 2004:396). Spector (1997), iş tatminini, insanların işlerini ne kadar çok sevdikleri ya da sevmediklerinin bir göstergesi olarak tanımlamıştır (Dahl ve Peltier, 2014:44).

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına rağmen literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorileriyle olmuştur (Yüksel, 2005: 294). İş tatminini açıklayan motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak incelenmektedir. Kapsam teorilerinin temel noktasını bireysel ihtiyaçlar oluşturmada ve bu ihtiyaçlar psikolojik ve fizyolojik olarak ikiye ayrılmaktadır. Süreç teorilerinin odak noktası ise, çalışan davranışının ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçleri temel alması ve incelemesidir (Gökkaya ve Türker, 2018:13). İnsan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon teorilerinin herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (Toker, 2007:94).

Hoppock (1935), bir çalışanın iş tatmininin, çalışma ortamından ve kendi çalışma alanındaki zihinsel ve fiziksel memnuniyetine bağlı olduğunu belirtmiştir (Shui ve Yu, 2010:796). Memnuniyetin derecesi ise, gerçek kazançlar ile beklenen kazançlar arasındaki farka bağlıdır ve iki yapıya bölünür: içsel tatmin ve dışsal tatmin (Chang ve Chang, 2007:267). Porter ve Lawler (1968), iş tatminini içsel ve dışsal boyutta ele alarak tanımlamıştır. İçsel tatmin faktörleri, işin kendisi ile ilgili olup, bunlar; başarı duygusu, bağımsızlık duygusu, özgüven hissi, zafer hissi, geri bildirim, kontrol hissi ve işten elde edilen diğer benzer duygular olarak sayılabilir. İçsel tatmin, çalışanın hedeflediği kalite standartlarına ulaşması, işinde yeni teknikleri uygulama başarısı ile artacaktır (Açıkalın, 2011: 240). Dışsal tatmin faktörleri ise direkt işin kendisi ile ilgili değil, çalışma ortamı ile ilgilidir. Dış tatmin faktörleri ise amirden gelen övgüler, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, iyi bir çalışma ortamı, yüksek maaş, refah ve benzeri unsurlar olarak sayılabilir (Soysal ve Tan, 2013:45; Chang ve Chang, 2007:267).

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır. Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum, mesleki konum, kıdem ve benzeri etkenlerdir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:380). Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak

gruplandırılmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014:254). Çalışmada iş tatmini etkileyen bireysel faktörler ele alınmıştır.

Sağlık hizmetlerinde, hizmet sürecinin vazgeçilmez unsuru olan sağlık personelinin, işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve işlerini ele alış biçimleri hizmeti alanların, hizmet aldığı sağlık kuruluşu ve sağlık hizmetleri hakkındaki tutumlarını çok olumsuz hale getirebilir. Bu nedenle "hizmet alanların mutluluğunun hizmet sunanların mutluluğundan geçtiği" yaklaşımının önemle üzerinde durulması gereklidir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:379). Bu nedenle İşletmelerin dış müşterilerine etkili bir hizmet sunabilmeleri için, öncelikle çalışanlarına sundukları hizmetlerini arttırmalı ve böylece çalışanların yaptıkları işten zevk duymalarını sağlamalıdır. İçsel pazarlamanın hedefleri çalışanlara iç müşteri olarak davranmak ve onların işlerini bir içsel ürün olarak değerlendirmek ile gerçekleştirilebilir (Chen vd., 2015:298). İçsel pazarlama uygulamaları ile çalışanlara müşterileri gibi davranarak çalışanların sadakatini ve memnuniyetini artırılır. Böylece son derece memnun olan çalışanlar, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve örgütsel performansın artmasına yol açan hizmet kalitesini arttırarak işletmelerine gelişme imkanı sağlarlar (Dahl ve Peltier, 2014:43-44).

### **2.3. İçsel Pazarlama ile İş Tatmini Arasındaki İlişki**

İçsel pazarlama, çalışanları bir maliyet olarak görmekten ziyade onları işletmenin örgütsel başarısını sağlayacak ortaklar olarak gören bir kavramdır. İçsel pazarlama, içsel iletişimi ve müşteri bilinçliliğini iyileştirmeyi amaçlarken bu amaca içsel müşterilerin tatmini ile ulaşabilmektedir (Özdemir, 2014:58). İş tatmini bir işin başarı ya da başarısızlığında çok önemli bir yer olarak düşünülür. Bu yüzden çalışanların memnuniyeti, büyüyen bir işletmenin temelini oluşturur. Bununla birlikte işletmede çalışanlar örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlarlar (Hagigkika, 2016:149).

İçsel pazarlama ile çalışanlar arasındaki ilişkisel bağlar iş tatminini etkilemede hayati bir rol oynar (Yıldız,2011:217; Yoldemir, 2015:24). Çalışanların tatminin sağlanması, işletme yöneticileri tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının iş memnuniyetini ve tatminini arttırmak için çeşitli yöntem ve teknikler kullanmaktadırlar. Tatmin artırıcı çabaların sonucunda yüksek seviyede tatmin edilmiş çalışanların performans ve etkinliğinde olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir (Karahan, 2013:46).

Çoğu hizmet işletmesi emek yoğun olduğundan içsel pazarlama, işletmelere yetenekleri kişileri çekme ve elde tutma konusunda yardımcı olmaktadır. İşletmelerde içsel pazarlamanın başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda çalışanların iş tatmini artar (Tsai vd., 2010:2594). Böylece çalışanların verimliliği artarak müşteri memnuniyeti sağlanmış olur (Kotler, 2000:21). Bu bağlamda içsel pazarlama, çalışanların memnuniyetini yönlendiren bir unsur olarak görülebilir. Dolayısıyla işletmeler, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki ve memnuniyet sağlamak için içsel pazarlama faaliyetlerini uygulama yönünde tüm çabalarını göstermelidirler (Baran ve Arabelen, 2017:31).

Literatürde içsel pazarlamanın iş tatminine etkisine yönelik özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler (Usta, 2010), öğretmenler (Ting, 2010), spor okullarında görev yapan antrenörler (Yıldız, 2011), hayat dışı sigorta şirketleri (Shiu ve Yu, 2010), akademisyenler (Demir vd., 2008; Başaran vd., 2011), otel işletmelerinde çalışanlar (Hwang ve Chi, 2005; Karahan, 2013), kamu bankalarında çalışanlar (Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017), gemi acenteleri çalışanları (Baran ve Arabelen, 2017); konaklama işletmeleri çalışanlarına (Ergün ve Boz, 2017) yönelik çalışmalar mevcuttur.

Sağlık hizmetlerinde, Chang ve Chang (2007) hemşireler, İşler ve Özdemir (2010) hastane çalışanları, Iliopoulos ve Priporas (2011) doktor ve hemşire, Ahmad ve Al-Borie (2012) doktorlar, Pantaouvakis (2012); Dahl ve Peltier (2014), Chen vd. (2015) hemşireler üzerinde içsel pazarlama uygulamalarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik çalışmalar mevcuttur. Ancak ülkemizde sınırlı sayıda çalışma içsel pazarlama uygulamalarının iş tatminine etkisini hastane çalışanları açısından araştırmıştır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma sağlık sektöründeki yöneticilere, çalışanların iş tatminini arttırmaları yönünde fikir verebilir.

Hem içsel pazarlama hem de iş tatmini ile ilgili uygulamalar daha yüksek kalite sağlamaktadır. Çalışanların iş tatminlerini arttırmak sağlık hizmetlerinin daha kaliteli olmasını sağlayacaktır. Çünkü sağlık hizmetlerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulanması ile çalışanların müşterilere yüksek kaliteli hizmet sunmak için daha duyarlı davrandıkları belirlenmiştir (Chen vd.,2015). Sağlık sektöründe yapılan çalışmalar içsel pazarlama uygulamalarının iş tatminini pozitif etkilediğini göstermektedir (Chang ve Chang, 2007; İşler ve Özdemir, 2010; Ahmad ve Al Borie, 2012; Pantaouvakis, 2012; Dahl ve Pertier, 2014; Chen vd., 2015).

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Sağlık hizmetleri teknolojinin gelişmesi ve müşteri beklentilerinin artmasıyla birlikte hızla değişmiştir. Özel hastanelerin açılması, otomasyon sistemine geçilmesi, görüntüleme araçlarının daha sık ve erken kullanılması hastalara daha hızlı hizmet sunulmasını sağlamıştır. Bu değişim sürecine hastanelerde çalışan personel de uyum sağlamak durumunda kalmıştır. Bu araştırmanın amacı, hastanelerde müşteriye kaliteli bir hizmet sunumunu dolayısıyla memnuniyeti sağlayan içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanların iş tatmini (alt boyutları; içsel tatmin ve dışsal tatmin) üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca iş tatmininin kişisel özellikler itibarıyla farklılaşım-farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturularak test edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Hastanede içsel pazarlama uygulamaları çalışanların içsel tatmin düzeyini pozitif yönde etkiler.

H<sub>2</sub>: Hastanede içsel pazarlama uygulamaları çalışanların dışsal tatmin düzeyini pozitif yönde etkiler.

H<sub>3</sub>: Hastanede çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Hastanede çalışanların iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>: Hastanelerde çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşa göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: Hastanelerde çalışanların iş tatmin düzeyleri yaptıkları görev açısından farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: Hastanelerde çalışanların iş tatmin düzeyleri iş tecrübelerine göre farklılaşmaktadır.

#### 3.2. Veri Toplama ve Örneklem

Bu çalışma, Yozgat ili ve ilçelerinde kamu hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde şehir hastaneleri açılması planlanırken ihtiyaçlar göz önünde bulundurulduğu ve bu ihtiyaca göre şehir

hastanelerinden ilki Ocak 2017 yılında Yozgat ilinde faaliyete başlamıştır. Bu nedenle araştırmada kullanılan veriler Yozgat ilinde şubat 2017-Haziran 2017 tarihleri arasında bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda sağlık hizmetlerinde çalışan doktor, yardımcı sağlık personeli (hemşire, ebe, sağlık memuru, ATT,...), diğer sağlık personeli (eczacı, tıbbi sekreter,...) ve hastanede çalışan diğer personel olmak üzere dört kategoriye ayrılarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması için hastane yönetiminden Bilimsel Araştırma n İzin Formu doldurularak gerekli izin alınmıştır. Çalışma kapsamında 236 kişi yer almıştır.

Araştırmanın modeli çerçevesinde yer alan değişkenlere ait sorular literatürde daha önce kullanılan sorulardan oluşmaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, iş tecrbesi gibi bilgiler kişisel özellikler olarak ele alınmıştır. İçsel pazarlama değişkenine ilişkin maddeler Money and Foreman (1996); İş tatmini değişkenine ilişkin maddeler Chen vd. (2015)'nin uygulamalı çalışmalarından oluşturulmuştur. Cevap verenlerden belirtilen ifadelere kesinlikle 1=katılmıyorum'dan 5=kesinlikle katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert tipi ölçek üzerinde cevap vermeleri istenmiştir.

#### 4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma örneğine ilişkin kişisel özellikler, geçerlilik ve güvenirlilik analiz sonuçları ve hipotezleri test etmek amacıyla uygulanan analiz sonuçları yer almaktadır.

Araştırma kapsamında 236 kişiye ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Kişisel zellikleri

Özellik		Sayı	%	zellik		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	81	34,3	Görevi	Doktor	27	11,4
	Erkek	155	65,7		Yard. sağlık personeli	134	56,8
	Toplam	236	100		Diğer sağlık personeli	34	14,4
Medeni Durum	Evli	167	70,8		Diğer personel	41	17,4
	Bekar	69	29,2		Toplam	236	100
	Toplam	236	100				
Yaş	18-25	50	21,2	İş Tecrbesi	1-6	90	38,1
	26-32	67	28,4		7-13	75	31,8
	33-40	80	33,9		14-20	41	17,4
	41 yaş ve +	39	16,5		21 yıl ve +	30	12,7
	Toplam	236	100		Toplam	236	100

Modelde yer alan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yürütülmüştür. Öncelikle lekleri oluşturan maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. İçsel pazarlama ölçeğinde yer alan maddelerin yeterli düzeyde madde-toplam korelasyona sahip olduğu görülmüştür. İş tatmini leğinin dışsal tatmin alt boyutundan bir maddenin değeri 0,40'dan kk olduğu için ileriki analizlerden karılmıştır. Faktör analizinden önce leklerin Keşifsel Faktör Analizi'ne uygunluğunu belirleyen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) rneklem yeterliliği hesaplanmış ve İş Tatmini leği için 0,822; İçsel Pazarlama leği için 0,958 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Bartlett's Sphericity Test değerleri İş Tatmini leği için  $\chi^2=689,000$  ( $p<0,05$ ); İçsel Pazarlama leği için; $\chi^2=3411,462$  ( $p<0,05$ ); bulunmuştur. Bu sonuçlar araştırmanın örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu ve değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunduğunu göstermektedir (Chong ve Rundus, 2004; Tabanick ve Fidell, 2001:589)

Keşifsel Faktör Analizinde, faktör yüklerinin hesaplanmasında temel bileşenler tahmin yöntemi ve varimax döndürme yöntemi uygulanmış, boyutların tespitinde faktörlerin 1'den büyük özdeğere sahip olmaları ve faktör yüklerinin 0.50'den büyük olmaları koşulu aranmıştır (Hair vd., 1998; Sakakibara vd., 1993). Yürütülen faktör analizi sonucunda içsel pazarlama ölçeğinin toplam açıklanan varyansı %68,05'dir. İş tatmini ölçeğinin toplam açıklanan varyansı %56,28'dir. Her bir boyutun tek başına açıklanan varyans (VE) değerleri incelendiğinde sırasıyla İçsel Tatmin boyutunun %28,482, Dışsal Tatmin boyutunun %27,797 düzeyinde iş tatminini açıkladığı görülmektedir (Tablo 2).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığını test etmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Tablo 2'de ortaya çıkan her bir boyuta ilişkin  $\alpha$  değerleri verilmektedir. Tablodaki içsel tutarlılık analizi sonuçları İçsel Pazarlama için  $\alpha=0,97$ , İş Tatmin için  $\alpha=0,82$ , İş Tatmininin içsel tatmin boyutu için  $\alpha=0,70$ , dışsal tatmin boyutu için  $\alpha=0,77$  dür. Bu sonuçlar içsel pazarlama ve iş tatmini ölçeğine ait alt boyutların güvenilir olduğunu ve ölçmek istenen özelliğin büyük olasılıkla doğru biçimde ölçüldüğünü göstermektedir (Malhotra, 1999:282).

**Tablo 2.** Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/Maddeler	Faktör
<b>İçsel Pazarlama</b> ( $\alpha=0,97$ ; VE=68,05)	
İP1-Hastanemiz çalışanlara inanabilecekleri bir vizyon sunar.	0,668
İP2-Hastanemiz vizyonunu çalışanlara etkin bir şekilde iletir.	0,745
İP3-Hastanemiz iyi bir performans için çalışanlara gerekli hazırlıkları sunar.	0,639
İP4-Hastanemiz çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyet olarak değil yatırım olarak görür.	0,651
İP5-Hastanemizde çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişimi sürekli devam eder.	0,676
İP6-Hastanemiz çalışanlarına işleri sadece "nasıl yapmalarını" değil,"niçin yapmalarını" da öğretir.	0,691
İP7-Hastanemiz çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	0,716
İP8-Hastanemizin performans ölçümü ve ödül sistemi çalışanlarını birlikte çalışmaları için teşvik eder.	0,605
İP9-Hastanemizin hedeflerine ulaşmaya katkısı olan çalışanın performansı, yönetim tarafından değerlendirilir ve ödüllendirilir.	0,605
İP10-Yönetim, çalışanlardan toplanan verileri iş geliştirme ve hastanenin stratejilerinin geliştirilmesinde kullanır.	0,711
İP11-Hastanemiz çalışanlarının hizmet rollerinin önemini iletir.	0,730
İP12-Hastanemizde mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabaları ile ödüllendirilir.	0,761
İP13-Hastanemizde çalışanlar hizmet içi rollerini gerçekleştirmek için iyi bir şekilde eğitilirler.	0,684
İP14-Hastanemiz çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamada esnekliğe sahiptir.	0,673
İP15-Hastanemiz çalışanlar ile iletişime çok önem verir ve iletişimin önemini hastanede yerleştirir.	0,743
$N=236$ ; $KMO=0,958$ $Bartlett's Sph. \chi^2=3411,462$ ; $p=0.00$	



**Tablo 2 devam**

<b>İş Tatmini</b> ( $\alpha=0,82$ ; $VE=56,28$ )	
<b>İçsel Tatmin</b> ( $\alpha=0,70$ ; $VE=28,482$ )	
İT1- İşim yeteneklerimi yerine getirme fırsatı sağlıyor.	0,680
İT2- İşimden başarı duygusunu alabiliyorum.	0,653
İT3- İşim kişisel gelişimimi sağlıyor ve ben de bundan memnunum.	0,577
İT4- İşimi yapma konusunda kendimi yeterli buluyorum.	0,761
İT5- İşimi anlamlı buluyorum.	0,674
<b>Dışsal Tatmin</b> ( $\alpha=0,77$ ; $VE=27,797$ )	
İT6- İş yerinden ve bana sağladığı imkanlarından memnunum.	0,847
İT7- Diğer arkadaşlarla karşılaştırdığımda maaşımdan memnunum.	0,660
İT8- İş arkadaşlarımla iyi geçinirim.	0,577
İT9- İşimi iyi yaptığım zaman övgü alırım.	0,637
$N=236$ ; $KMO=0,822$ $Bartlett's Sph. \chi^2=689,000$ ; $p=0.00$	

Hastanedeki personel için uygulanan içsel pazarlama faaliyetleri ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığının belirlenebilmesi için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** İçsel Pazarlama ile İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin İlişkisine Yönelik Korelasyon Değerleri

İçsel Pazarlama		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
	<b>r</b>	0,356*	0,643*
	<b>p</b>	0,000	0,000

\*Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Elde edilen sonuçlara göre, içsel pazarlama ile içsel tatmin alt boyutu arasında istatistiksel olarak zayıf düzeyde pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ;  $r=0,356$ ). Bununla birlikte, içsel pazarlama ile dışsal tatmin alt boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ;  $r=0,643$ ).

İçsel pazarlama uygulamalarının içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla Basit Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** İçsel Pazarlamanın İçsel Tatmine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	t	p	Sonuç
İçsel Pazarlama	0,356	5,834	0,00	H <sub>1</sub> kabul
$R=0,356$ ; $R^2=0,127$ ; $F=34,036$				

\*Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin

Tablo 4'te görüldüğü gibi, içsel pazarlama değişkeninin içsel tatmin üzerindeki değişimin %12,7'sini açıklamaktadır. Elde edilen bulgulardan içsel pazarlamanın içsel tatmini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır ( $p < 0,01$ ). Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.** İçsel Pazarlamanın Dışsal Tatmine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmış Beta Katsayısı	t	p	Sonuç
İçsel Pazarlama	0,643	12,833	0,00	$H_2$ kabul
R= 0,643; R <sup>2</sup> = 0,413; F= 164,676				

\*Bağımlı Değişken: Dışsal Tatmin

Tablo 5'te görüldüğü üzere, içsel pazarlama değişkeninin dışsal tatmin üzerindeki değişimin %41,3'ünü açıklamaktadır. Elde edilen bulgulardan içsel pazarlamanın dışsal tatmini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır ( $p < 0,01$ ). Dolayısıyla  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatmininin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Bağımsız Örneklem t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Hastanede çalışan personelin iş tatminlerinin cinsiyete göre farklılaşıp-farklılaşmadığına ilişkin Bağımsız Örneklem t Testi yapılmıştır (Tablo 6).

**Tablo 6.** Çalışanların İş Tatminlerinin Cinsiyetlere Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Ortalama	t	p
Erkek	81	3,5953	0,799	0,426
Kadın	155	3,5068		

Tablo 6'ya göre, yapılan analiz sonucunda iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir ( $p=0,426$ ).  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir. Analiz sonuçlarından çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin cinsiyete göre değişmediği söylenebilir.

Hastanede çalışan personelin iş tatminlerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Bağımsız Örneklem t Testi yapılmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7.** Çalışanların İş Tatminlerinin Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	Ortalama	t	p
Evli	167	3,5509	0,474	0,636
Bekar	69	3,5040		

Tablo 7'de görüldüğü üzere, iş tatmininin medeni duruma göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiş ( $p=0,636$ ),  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

İş tatmininin yaş, hastanedeki görevi ve iş tecrübesine göre farklılaşıp-farklılaşmadığına ilişkin Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10'da verilmiştir.

İş tatmininin yaş değişkenine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonucu Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** alışanların İş Tatminlerinin Yaşa Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Analiz Sonuçları

Yaş	n	Ortalama	F	p
18-25	50	3,4822	0,445	0,721
26-32	67	3,5191		
33-40	80	3,5264		
41 yaş ve zeri	39	3,6610		

Tablo 8’e göre çalışanların iş tatminlerinin yaşa göre farklılaşmadığı belirlenmiş ( $p=0,721$ ),  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen ortalama değerler incelendiğinde en düşük yaş grubunun (18-25 yaş) tatmin düzeyinin en az, buna karşın 41 ve üzeri yaş grubunun tatmin düzeyinin en fazla olduğu görülmektedir.

İş tatmininin çalışanların görevlerine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonucu Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** alışanların İş Tatminlerinin Yaptıkları Göreve Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Görev	n	Ortalama	F	p
Doktor	27	3,8741	0,454	0,714
Yardımcı sağlık personeli	134	3,9701		
Diğer sağlık personeli	34	3,8059		
Diğer personel	41	3,9220		

Tablo 9’a göre, çalışanların iş tatminlerinin yaptıkları göreve göre farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $p=0,714$ ). Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Ancak elde edilen ortalama sonuçları incelendiğinde; iş tatmin düzeyi en düşük diğer sağlık personelinin (eczacı, tıbbi sekreter...) olduğu, yardımcı sağlık personelinin (hemşire, ebe, sağlık memuru, ATT...) ise en yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

İş tatmininin çalışanların iş tecrübelerine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA analizi sonucu Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** alışanların İş Tatminlerinin İş tecrübelerine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

İş tecrübesi (Yıl)	n	Ortalama	F	p
1-6	90	3,4864	0,657	0,579
7-13	75	3,5274		
14-20	41	3,5393		
21 yıl ve zeri	30	3,7111		

Tablo 10'a göre, çalışanların iş tatminlerinin iş tecrübelerine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $p=0,579$ ). Buna göre,  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir. Ancak elde edilen ortalama sonuçları incelendiğinde; iş tatmin düzeyinin en fazla 21yıl ve üzeri arasında çalışanlarda, en az 1-6 yıl arasında çalışanlarda olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan, iş tecrübesi arttıkça iş tatmin düzeyinin arttığı görülmektedir.

## 5. Sonuç

Bu çalışma ile içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek ve iş tatmininin kişisel özellikler itibarıyla farklılaşıp-farklılaşmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla içsel pazarlama değişkeni tek boyut, iş tatmini ise, içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak iki boyutta ele alınmıştır. Çalışma Yozgat ili ve ilçelerinde kamu hastanelerinde görev yapan personel ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların içsel tatmini ve dışsal tatmini arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Sağlık hizmetlerinde yapılan çalışmalar içsel pazarlama uygulanması sonucunda iş tatmininin arttığını göstermektedir (Rafiq ve Ahmed 2000; Conduit ve Mavondo, 2001; Trimble, 2006; Ahmad ve Al Borie, 2012). Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç ise, cinsiyet, medeni durum, yaş, görev ve iş tecrübesi açısından iş tatmininin farklılık yaratmadığıdır. Kadın ve erkeklerin iş tatmini arasında (iş ve meslek faktörü sabit olmak koşuluyla) farklılık olduğunu gösteren geçerli bir kanıt bulunmamaktadır (Gürkan vd., 2017:148). Bilgiç (1998) ve Nur (2011) tarafından yapılan çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan medeni durumun iş tatmini etkilemediği tespit edilmiştir. Bulunan sonuç medeni durumun iş tatminini etkilemediğine ilişkin çalışmalar ile örtüşmektedir (Yaşan vd., 2008). Bununla birlikte yaş arttıkça çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Genç çalışanların işten beklentilerinin daha fazla olması tatminsizliğe neden olabilmektedir. Yaş ilerledikçe terfi olanaklarının, ödüllerin artması iş tatmininin oluşmasına katkı yaptığı söylenebilir (Gürkan vd., 2017:148). Yapılan çalışmalarda, yaş daha büyük çalışanların genç çalışanlara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Toker, 2007; Sonakın, 2010; Kuzulugil, 2012;). Araştırmadan elde sonuçlardan iş tecrübesinin arttıkça tatmin düzeyinin de arttığı görülmektedir. Sağlık çalışanlarının, ilerleyen yaşla birlikte edinilen deneyimler sonucu iletişim, sorunlarla başa çıkma ve yönetme becerileri geliştikçe bu alanlardan kaynaklanan stres azalmakta, güç sorunları çözümü konusunda yetkinleştikçe yaptıkları işten doyumunu da artmaktadır (Nur, 2011:238).

İçsel pazarlama ile çalışanların içsel tatmini arasında zayıf düzeyde ilişki bulunurken, dışsal tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlardan hastanede içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların başarı duygusunu, kişisel gelişimlerini ve yeteneklerini yerine getirme açısından çok az etkili olduğu söylenebilir. Bu sonucun, örneklemin toplandığı ilin küçük olması ve dolayısıyla hastane ortamında çalışanların çok karmaşık olmayan hastalık gruplarıyla karşılaşmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca, içsel pazarlama uygulamalarının kişilerin iş arkadaşları ile ilişkilerine ve iyi bir çalışma ortamına orta düzeyde etkisi olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlardan çalışanların buldukları hastane ortamından memnun oldukları söylenebilir. Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar yapısal ve işlevsel olarak heterojen yapıda örgütlerdir. Hastalara sunulan hizmetin kalitesi çalışanların iş tatmininin sağlanmasıyla artacaktır. Dolayısıyla, çalışanların memnuniyetsizliği de hastalara direk olarak yansıtacaktır. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde çalışanlar ön planda tutularak sunulan hizmet artırılmalıdır.

Çalışmanın sınırlı bir örneklem ile yapılmış olması kısıtlardan birisidir. Ayrıca yapılan il ve ilçelerindeki personel sayısının az, hasta kapasitesi ve çeşitliliğinin dar olması sebebiyle elde edilen sonuçların Türkiye'deki kamu hastaneleri için yorumlanması açısından genelleme yapılamaz. İleriki çalışmalarda içsel pazarlama uygulamalarının farklı boyutlar üzerindeki etkisi incelenebilir. Bununla birlikte hem hasta hem de personel açısından geniş kapasiteli devlet kurumlarında çalışmalar yapılarak konu ile ilgili daha somut sonuçlar elde edilebilir.

## **Kaynakça**

- Açıklalın, C. (2011). "İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31:237-254.
- Ahmad, A. M. K. & Al-Borie, H.M. (2012). "Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia", *Business and Management Research*, 1(3):82-94.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. & Saad N. M. (2003). "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies" *European Journal of Marketing*, 37(9):1221-1241.
- Baran, E. & Arabelen, G. (2017). "The Effects of Internal Marketing on Ship Agents' Job Satisfaction: A Quantitative Research", *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 25-54.
- Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O. & Çevik, E. İ. (2011). "İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 201-225.
- Berry, L. L. (1981). "The Employee as a customer", *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing for Services: Competing Through Quality*. The Free Press, New York.
- Bilgiç, R. (1998). "The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers", *The Journal of Psychology*, 132 (5), 549-557.
- Caruana, A. & P. Calleya (1998). "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers", *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Chang, C-S. & Chang, H-H. (2007). "Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan", *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
- Chen, S-Y., Wu, W-C., Chang, C-S. & Lin, C-T. (2015). "Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff", *Journal of Nursing Management*, 23:297-306.
- Chong, V. K. & Rundus, M. J. (2004). "Total Quality Management Market Competition and Organizational Performance", *The British Accounting Review*, 36(2), 155-172.
- Conduit, J. & Mavondo, F.T. (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation", *Journal of Bussiness Research*, 51(1):11-24.
- Dahl, A.J. & Peltier, J. W. (2014). "Internal Marketing and Employee Satisfaction and Loyalty: Cross-Cultura Scale Validation in Context of U.S. and German Nurses" *Internal Marketing and Employee Satisfaction and Loyalty*, 27, 43-53.
- Demir, H., Usta, R. & Okan, T. (2008). "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Dusing, R.P. (2017). "Examining the Relationship between Employee Satisfaction and Organizational Performance in Higher Education", Dissertation Manuscript, North Central University School of Business, San Diego, California.
- Erdoğan, B. Z., Tiltay, M. A. & Kimzan, H. S. (2011). "Pazarlama Teorisi'nin Felsefi Temelleri: Değişim mi, İlişki mi?" *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-28.

- Ergün, G. S. & Boz, H. (2017). "İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İş görenlerin İş Tatmini İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Pazarlama İlgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 1(1-2), 1-12.
- Gounaris, S. (2008). "The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence", *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Gökkaya, S. & Türker N. (2018). "İş Motivasyonu İle İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.
- Gronroos, C. (1981). Internal Marketing- An Integral Part of Marketing Theory, in J. H. Donnelly and W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, 236-238.
- Gürkan, H., Barut, C., Ünsel O. & Aybay, E. (2017). "Demografik Değişkenler İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 130-157.
- Haghighikhah, M., Khadang, M. & Arabi, M. (2016). "Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Sader at Bank", *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 147-158.
- Hwang, I. S. & Chi, D. J. (2005). "Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance", An empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-93.
- Iliopoulos, E. & Priporas, C. V. (2011). "The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece", *BMC Health Services Research*, 11(261), 2-8.
- 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), 116-142.
- Kaçaroğlu, M. O. (2015). "Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kanyurni, E. B. & Akonkwa, D. B. M. (2016). "Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in micro finance institutions", *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796.
- Karahan, S. (2013). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Millenium Edition (10th Edition), Pearson Custom Publishing, New Jersey.
- Kuzulugil, Ş. (2012), "Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Longbottom, D., Osseo-Asare, A., Chourides, P. & Murphy, W. D. (2006). "Real Quality: Does the Future of TQM depend on Internal Marketing?", *Total Quality Management*, 17(6), 709-732.
- Malhotra, N. K., (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation*, (3. Edition), Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Money, A. H. & Foreman, S. (1996). "The measurement of internal marketing: a confirmatory case study", *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-766.
- Nafei, W. (2015). "The Effects of Psychological Capital on Employee Attitudes and Employee Performance: A Study on Teaching Hospitals in Egypt", *International Journal of Business and Management*, 10(3), 249-270.
- Özaydın, M. M. & Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.

- Özdemir, G. (2014). "Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı", «İŞ, GÜÇ» Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(1), 54-66.
- Paliaga, M. & Strunje, Z. (2011). "Research of implementation of internal marketing in companies in the Republic of Croatia", *Economic Research*, 24(1), 107-121.
- Pantaouvakis, A. (2012). "Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study", *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 177-195.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 43(4), 395-407
- Sakakibara, S., Flynn, B. B. & Schroeder, G. (1993). "A Framework and Measurement Instrument For Just-in-time Manufacturing", *Production and Operations Management*, 2(3), 177-194.
- 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.
- Sonakin, C. (2010). "Hemşirelerin İş Doyumları İle Çalıştıkları Kurumların Etik İklimi Arasındaki İlişki", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Soysal, A. & Tan, M. (2013). "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği" *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2):45-63.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, Fourth Edition, Allyn & Bacon, Pearson Education Company.
- Tengilimoğlu, D. & Yiğit, A. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Ting, S. C. (2010). "The Effect of Internal Marketing On Organizational Commitment: Job Involvement And Job Satisfaction As Mediators". *Educational Administration Quarterly*, (20)10, 1-30.
- Toker, B.(2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) ,92-107
- Trimble, D. E. (2006). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries", *Journal of Psychology and Theology*, 34(4), 349-360.
- Tsai, Y. & Wu, S-W. (2011). "Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality", *Journal of Advanced Nursing*, 67(12), 2593-2604.
- Tsai, Y. (2014). "Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals", *BMC Health Services Research*, 152:14-28.
- Tsai, Y., Wu, S-W. & Chung., H-J. (2010). "The Practice of Internal Marketing is Influence the Market Orientation and Innovation", *Northeast Decision Sciences Institute Proceedings*, 1111-1116.
- Varey, R. J. (1995). "A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage", *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 41-54.
- Varinli, İ. (2010). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vaseer, A. & Shahzad, K. (2016). "Internal marketing, job satisfaction and service quality: A study of higher education institutions of Pakistan", *The Dialogue*, 11(4), 402-414.
- Yarimoğlu, E. K. & Ersönmez, N. (2017). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (1), 79-98.
- Yaşan, A. ,Eşsizoğlu, A., Yalçın, M. & Özkan, M.(2008). "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Araştırma Görevlilerinde İş Memnuniyeti, Anksiyete Düzeyi ve İlişkili Etmenler", *Dicle Tıp Dergisi*, 35(4), 228-233
- Yıldız, S. M. (2011). "İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme", *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimler Dergisi*, 13(2), 216-225.

Yoldemir, A. T. (2015). "Çalışan Kişilik Özellikleri Perspektifiyle İçsel Pazarlama Stratejileri Ve İçsel Hizmet Kalitesi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, İ. (2005). "İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.