

Journal of Economy Business and Management

VOL: 4 ISSUE: 2
2020

Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi
Journal of Economy, Business and Management
JEBM

Cilt/Volume: 4 Sayı/ Issue: 2
Temmuz - Aralık / July - December 2020

Sahibi / Owner
Karabük Üniversitesi

Baş Editör / Editor in Chief
Hasan TERZİ

Sayı Editörleri / Issue Editors
Hasan TERZİ

Yayın Kurulu / Editorial Board
Yahya FİDAN, Sinan YILMAZ, Baker Ahmad ALSERHAN, Murat YILDIRIM, Metin
KILIÇ, Muhammet BELEN, Ömer Faruk HABERGETİREN, Abdulkadir ATAR,
Hasan TERZİ

Adres/Address
Karabük

e-posta
hasanterzi@karabuk.edu.tr

[jebm] Google Akademik, ASOS İndeks tarafından taranmaktadır.

“jebm İşletme, Ekonomi ve Yönetim Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, akademik bir dergidir. jebm’de yayınlanan yazıların bilimsel ve hukuki sorumluluğu yazarlarına aittir. Yayın dili Türkçe ve İngilizce’dir. Yayınlanan tüm makaleler Creative Commons CC BY 4.0 ile lisanslanmaktadır. Yazıların yayınlanıp yayınlanmamasından yayın kurulu sorumludur.”

İçindekiler / Contents

137-157 Mehmet APAN

**Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Finansal Performans Ölçümü:
Entropi, TOPSIS ve GİA Yöntemleri ile Bir Uygulama**

*Financial Performance Measurement of State-owned Commercial Banks: An
Application of Entropy, TOPSIS and GRA Methods*

158-180 Firdevs TOKAY TAÇGIN, Meltem KARAPUNAR, Abdullah KARAKAYA

Çalışanların Stres Algıları Üzerine Bir Araştırma

A Study on Employees' Perceptions of Stress

181-206 Abdallah Ahmed A. ALNAGI, Fatma Zehra TAN

**The Bank Managers' Leadership Style and Its Impact on Employees' Job
Satisfaction in Libya**

207-222 Fatma Nur ÖKSÜZ

**Yetenek Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir
Araştırma**

A Research on Turkish Articles on Talent Management

223-246 Ümit YILMAN, Fazilet Burcu ÇAM

**İçsel Pazarlama Faaliyetleri ile Satış Gücünün Performansı Arasındaki
İlişki: Altın Mücevherat Sektörü Üzerine Bir Araştırma**

The Effect of Internal Marketing Activities on The Sales Force Performance

Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Finansal Performans Ölçümü: Entropi, TOPSIS ve GİA Yöntemleri ile Bir Uygulama

Mehmet APAN

orcid.org/0000-0001-9471-4810

Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Asst. Prof. Dr., Karabuk University, Faculty of Business

mehmetapan@karabuk.edu.tr

Öz

Bankalar, ekonomik birimlerin fon açığı veya fon fazlası durumlarında aracılık görevi yaparlar. Ülke kalkınması için reel sektöre fon sağlamada bankaların finansal performanslarının belirlenmesi önemlidir. Bu çalışmada, Türkiye'deki kamu sermayeli ticaret bankalarının 2015-2019 dönem verisi, çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS ve GİA yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Çalışmada ödenmiş sermaye kriterinin en fazla öneme sahip olduğu, çalışan sayısı kriterinin ise en az öneme sahip olduğu gözlenmiştir. Çalışmada hem TOPSIS hem de GİA yöntemlerine göre Ziraat Bankasının en yüksek performansa sahip olarak ilk sırada yer aldığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Sermayeli Ticaret Bankaları, Entropi, TOPSIS, GİA, Finansal Performans

Financial Performance Measurement of State-owned Commercial Banks: An Application of Entropy, TOPSIS and GRA Methods

Abstract

Banks act as intermediaries in cases of fund deficit or surplus of economic units. It is important to determine the financial

performance of banks in funding the real sector for the development of the country. In this study, data of the 2015-2019 period, state-owned commercial banks in Turkey is evaluated by TOPSIS and GRA methods of multi-criteria decision-making. In the study, it was observed that the paid-up capital criterion is the most important, while the number of employee criterion is the least important. In the study, it was determined that Ziraat Bank ranked first with the highest performance according to both TOPSIS and GRA methods.

Keywords: State-owned Commercial Banks, Entropy, TOPSIS, GRA, Financial Performance

1. GİRİŞ

Bankacılık sektöründe kamunun varlığı dünyada gerçekleştirilen banka özelleştirmelerine rağmen özellikle gelişmekte olan ülkelerde bankacılık sektöründe kamu sermayeli bankaların payı halen yüksektir. Kamu sermayeli bankalar, genelde ülkelerin ekonomik gelişmesine öncülük etme, güçlü bir bankacılık sisteminin oluşmasını sağlama ve piyasa aksaklıklarını giderme gibi amaçları taşır. Bu bankalar, uzun vadede ekonomik büyümeye katkı sağlayarak toplum kalkınmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedirler (Uçarkaya, 2006). Bu bankalardan ticaret (mevduat) bankaları, finansal kurumlar arasında çok özel bir konuma sahiptir. Bu bankaların sahip olduğu payın büyüklüğü, her türlü finansal hizmeti sağlamaları, kredilerin çeşitliliği, satın alma gücü yaratabilmeleri, istikrar ve büyümeye yönelik para politikasının yürütülmesinin etkin araçları

olmaları nedeniyle diğer finansal kurumlara göre daha özel bir konuma gelmelerini sağlamaktadır (Akgüç, 2011).

Türk Bankacılık Sektörü'nde ticaret bankalar, kalkınma ve yatırım bankaları, TMSF tarafından yönetilen bankalar ile katılım bankaları yer almaktadır (BDDK, 2020; TBB, 2020; TKBB, 2020). Ticaret bankaları grubunda kamu sermayeli ticaret bankaları, özel sermayeli ticaret bankaları ve yabancı sermayeli ticaret bankaları yer almaktadır (BDDK, 2020; TBB, 2020).

Türk Bankacılık Sektörü'nde kamu sermayeli ticaret bankalarının önemli bir ağırlığı bulunmaktadır. Türk Bankacılık Sektörü'nde kamu sermayeli ticaret bankalarının aktifler için payı 2010 yılında %30,99 iken 2019 yılında %36,32 düzeyine ulaşmıştır. Bu bankaların kredi ve alacakları 2010 yılında %28,81 iken 2019 yılında %38,12 düzeyine ulaşmıştır. Ayrıca mevduat payı 2010 yılında %37,14 iken 2019 yılında %40,26 düzeyine ulaşmıştır. Kamu sermayeli ticaret bankalarının bankacılık sektöründeki etkinliğinin sürekli bir artış gösterdiği gözlenmiştir. Bu durum 2010-2019 dönemi için aşağıda sunulan tabloda görülebilir.

Tablo 1: Kamu Sermayeli Ticaret Bankalarının Sektörel Payları

	2010	2011	2012	2013	2014
Aktifler (%)	30,99	29,38	28,94	29,53	29,72
Krediler ve Alacaklar (%)	28,81	27,84	26,72	27,83	28,79
Mevduat (%)	37,14	34,37	34,57	34,35	32,97
	2015	2016	2017	2018	2019
Aktifler (%)	30,12	30,89	32,64	34,10	36,32
Krediler ve Alacaklar (%)	29,99	31,38	33,10	35,66	38,12
Mevduat (%)	33,46	33,98	35,89	37,28	40,26

Kaynak: TBB, Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması (2015, 2016, 2017, 2018, 2019), www.tbb.org.tr.

Bu çalışmada girişten sonra ikinci bölümde literatür taraması, üçüncü bölümde veri ve yöntem, dördüncü bölümde ampirik analizler ve beşinci bölümde ise sonuç ve değerlendirme yer almaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde bankaların performanslarını belirlemeye yönelik yapılan birçok çalışma yer almaktadır. Çalışmalarda Veri Zarflama Analizi (VZA), TOPSIS, Gri İlişkisel Analiz (GİA), PROMETHEE, AHS, Entropi, WASPAS, OCRA ve CAMELS yöntemleri ile bankaların finansal performanslarının belirlendiği görülmüştür. Literatürde kamu sermayeli bankaların performansları, diğer bankalarla karşılaştırmalı olarak belirlenmiştir. Sadece kamu sermayeli bankaların performansları, sınırlı sayıda çalışmada incelenmiştir. Bu çerçevede kamu sermayeli bankaların performanslarını inceleyen çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Özgür (2008), çalışmasında Türk kamu sermayeli bankalarının finansal etkinliğini, VZA yöntemiyle incelemiştir. Analizler için bankaların 2003-2007 dönem verisi kullanılmıştır. Ampirik analizlerde kamu bankalarının yıllara ve bankalara göre etkinliklerinin değişkenlik gösterdiği gözlenmiştir.

Demireli (2010) tarafından Türkiye’de ülke çapında faaliyet gösteren kamu sermayeli bankaların performanslarının belirlenmesi için 2001-2007 dönem veri seti, TOPSIS yöntemi ile incelenmiştir. Çalışmada Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Vakıflar Bankası’nın finansal verisi kullanılmıştır. Ampirik analizlerde kamu sermayeli bankaların yerel ve global finansal krizlerin etkilendiği, performans puanlarının yurtdışı verilere dayalı olarak sürekli olarak dalgalanma gösterdiği belirlenmiştir.

Uçkun & Girginer (2011) tarafından kamu sermayeli ve özel sermayeli mevduat bankalarının finansal performansları, GİA yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışmada finansal performans sıralamasında kamu sermayeli bankalardan Ziraat Bankası, özel sermayeli bankalardan ise Anadolu Bankası'nın ilk sırada yer aldığı belirlenmiştir.

Bağcı & Rençber (2014) tarafından kamu sermayeli bankalar ile özel sermayeli bankaların kârlılık performansları, PROMETHEE yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışmada 3 kamu sermayeli banka ve halka açık 10 özel sermayeli bankanın 2006-2012 dönem verisi analiz edilmiştir. Ampirik analizlerde kamu sermayeli bankalardan en kârlı bankanın Halk Bankası ve özel sermayeli bankalardan ise Denizbank'ın olduğu belirlenmiştir.

Sakinç (2014), kamu sermayeli bankalarının 2010-2013 dönem verisini kullanarak GİA yöntemiyle incelemiştir. Çalışmada bankaların performans sıralaması; Halk Bankası, Ziraat Bankası ve Vakıflar Bankası şeklinde gerçekleştiği görülmüştür.

Özbek (2015) tarafından 2005-2014 dönemi için kamu sermayeli bankaların AHP ve OCRA yöntemleri ile performans analizi yapılmıştır. Çalışmada 2005-2012 dönemi için Vakıflar Bankası, 2013 ve 2014 yılları için Ziraat Bankası'nın en iyi performansı gösterdiği gözlenmiştir.

Güneysu, Er & Ar (2016), Türk bankacılık sisteminde faaliyet gösteren ticari bankaların 2010-2014 dönemi için finansal performanslarını AHS ve GİA yöntemleri ile belirlemiştir. Çalışma ile kamu sermayeli bankalardan Ziraat Bankası'nın, özel sermayeli bankalardan Adabank'ın ve yabancı sermayeli bankalardan ise

JPMorgan Chase Bank'ın en iyi performansa sahip olduğu belirlenmiştir.

Xu(Janet), Gan & Hu (2015) tarafından Çin'in 4 büyük kamu sermayeli ticaret bankasının 1990-2008 döneminde yapılan banka reformlarına tepkileri, panel veri analiz temelli VZA yöntemiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ampirik analizlerde Çin'in 4 büyük kamu sermayeli ticaret bankalarının teknik etkinlik, ölçek etkinliği ve verimlilik değişim değerleri üzerinde 1990-2008 döneminde yapılan banka reformlarının pozitif yönde etkisi olduğu gözlenmiştir.

Bora & Arslan (2017), kamu sermayeli mevduat bankalarının performanslarını oran analizi yöntemiyle incelemiştir. Çalışmada 2003–2015 dönem verisi kullanılmıştır. Ampirik analizlerde krediler ve alacakların toplam aktiflere oranı için Ziraat Bankası'nın sektör ortalamasının altında kaldığı, mevduatın aktiflere oranında yıllar itibariyle azalma olduğu görülmüştür. Takipteki kredilerin krediler ve alacaklara oranı için Vakıflar Bankası'nın sektör ortalamasının altında kaldığı belirlenmiştir. Aktif karlılığı için Halk Bankası'nın araştırma dönem boyunca, Vakıflar Bankası'nın on yıl sektör ortalamasının altında kaldığı gözlenmiştir. Özkaynak karlılığı için Ziraat Bankası'nın sektör ortalamasının üzerinde olduğu, şube başına karlılık ve personel başına karlılık için Vakıflar Bankası'nın performansının en düşük olduğu belirlenmiştir. Kamu sermayeli bankalarının personel gideri ile kıdem tazminatı toplamının toplam aktiflere oranı, diğer banka gruplarının altında olduğu gözlenmiştir. Vakıflar Bankası'nın personel başına maliyetlerinin hem sektör ortalaması, hem de Halk Bankası ve Ziraat Bankası'na göre daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Öztürk-Karaçor, Mangır, Kodaz & Kartal (2017) tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren 3 kamu sermayeli ve 9 özel sermayeli banka olmak üzere toplam 12 bankanın finansal performansları, 2003-2015 dönem verisi ile CAMELS modeli yardımıyla incelenmiştir. Ampirik analizlerde özel sermayeli bankaların sermaye yeterliliği, yönetim kalitesi ve varlık kalitesi açısından daha iyi bir görünümde olduğu, diğer yandan kamu sermayeli bankaların piyasa riskine karşı daha duyarlı olduğu gözlenmiştir.

Ural, Demireli & Güler-Özçalık (2018) çalışmalarında Türkiye’de faaliyet gösteren 3 adet kamu sermayeli bankanın 2012-2016 dönemi verisi, Entropi ve WASPAS yöntemleri ile incelenmiştir. Çalışma ile 2012-2013 yılları için en iyi performansın Vakıflar Bankası ve 2014-2015-2016 yılları için en iyi performansın Ziraat Bankası tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Kanat (2019) tarafından özel ve kamu sermayeli bankalarının finansal performansları, GİA yöntemine göre belirlenerek karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Analizler için 2007-2017 dönem verisi kullanılmıştır. Çalışmada kamu sermayeli bankalarının finansal performansları üzerinde kârlılık oranlarının, özel sermayeli bankalarda ise sermaye yeterlilik oranlarının en büyük etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Performans değerlendirmesinde kamu sermayeli bankalar için Toplam Krediler / Toplam Aktifler oranı, özel sermayeli bankalar için Toplam Krediler / Toplam Mevduat oranının en fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1. Veri ve Araştırma Kriterleri

Kamu sermayeli ticaret bankalarının finansal performanslarının belirlenmesi için araştırma verisi, Türkiye Bankalar Birliği'nin www.tbb.org.tr resmi internet adresinden sağlanmıştır. Araştırmada kamu sermayeli ticaret bankalarının 2015-2019 dönem verisi analiz edilmiştir. Araştırma kriterleri ise Ural, Demireli & Güler-Özçalık (2018)'in çalışmasına göre belirlenmiş ve nitelikleri ile birlikte tablo halinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2: Araştırma Kriterleri ve Nitelikleri

Kod	Kriterler	Nitelik
K1	Toplam Aktifler (Milyon TL)	Maksimum
K2	Toplam Krediler (Milyon TL)	Maksimum
K3	Toplam Mevduat (Milyon TL)	Maksimum
K4	Toplam Öz Kaynaklar (Milyon TL)	Maksimum
K5	Ödenmiş Sermaye (Milyon TL)	Maksimum
K6	Net Dönem Kar / Zararı (Milyon TL)	Maksimum
K7	Şube Sayısı (Adet)	Minimum
K8	Çalışan Sayısı (Adet)	Minimum

Kaynak: TBB, 2020, www.tbb.org.tr

Araştırmada kriterlerinin 6 tanesi fayda yönlü (maksimum) ve 2 tanesi maliyet yönlü (minimum) olarak kullanılmıştır.

3.2. Yöntem

Çalışmada kriterlerin ağırlık değerlerinin belirlenmesi için Entropi yöntemi ve kamu sermayeli ticaret bankalarının performans değerlendirmesinde ise TOPSIS ve GİA yöntemleri tercih edilmiştir.

3.2.1. Entropi Yöntemi

Kriter ağırlık ataması için objektif bir yöntem olan Entropi yöntemi tercih edilmiştir. Veri seti için yöntemin matematiksel adımları uygulanarak kriterler için önem düzeyleri (ağırlıklar) belirlenmiştir. Analizler için oluşturulan karar matrisine $X'_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{j=1}^m x_{ij}}$ (1)

denklemleri ile normalizasyon işlemi uygulanmıştır. Normalizasyon işleminden sonra $e_j = -k \sum_{i=1}^n x'_{ij} \ln x'_{ij}$ (2) ve $k = (\ln(n))^{-1}$ (3) denklemleri kullanılarak Entropi değerleri hesaplanmıştır. Kriterlerin ağırlık değerleri toplamı 1 olmak üzere $w_j = \frac{1-e_j}{\sum_{j=1}^m 1-e_j}$ (4) denklemi ile kriterlerin önem düzeyleri (ağırlıkları) belirlenmiştir (Shannon & Weaver, 1949; Zhang, Wang, Li & Xu, 2014; Ural, Demireli & Güler-Özçalık, 2018; Işık, 2019; Topak & Çanakçıoğlu, 2019; Öztel & Şenkal, 2020).

3.2.2. TOPSIS ve GİA Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede çok kriterli karar verme yöntemleri tek başına kullanılabileceği gibi birden fazla yöntemin bir arada kullanıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan TOPSIS ve GİA yöntemleri; optimum bakım stratejisi belirleme (Kirubakaran & Ilankumaran, 2016), lastik seçimi (Gök & Yiğit, 2017), kurumsal sürdürülebilirlik performansı (Ersoy, 2018), mermer blokların sınıflandırılması (Ersoy, 2019), katılım bankaları ile geleneksel bankaların performans değerlendirmesi (Küçükbay & Gözkonan, 2019), BIST çimento firmalarının finansal performans değerlendirmesi (Özkan, 2020) ile BIST Ana Metal Sanayi Sektörü'nde faaliyet gösteren firmaların finansal performans değerlendirmesi (Söylemez, 2020) için kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmalarda TOPSIS ve GİA yöntemleri ile kamu sermayeli ticaret bankalarının finansal performansını belirleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle kamu sermayeli ticaret bankalarının Entropi ağırlıklandırmaya dayalı TOPSIS ve GİA yöntemleri ile analizinin literatüre katkı sağlayacağı beklenmektedir.

TOPSIS yöntemi, Hwang ve Yoon (1981) tarafından geliştirilen ve karar bir probleminde ideal çözüme benzerlik yaklaşımına göre

geliştirilen bir çok kriterli karar verme yöntemidir (Demireli, 2010; Kirubakaran & Ilangkumaran, 2016; Gök & Yiğit, 2017; Dursun & Bozkır, 2018; Ersoy, 2019; Küçükbay & Gözkonan, 2019; Söylemez, 2020; Özkan, 2020; Yılmaz, 2020).

GİA yöntemi, Gri sistem teorisi kullanılarak geliştirilmiş olup Gri İlişkisel Derece temeline dayalı bir derecelendirme, sınıflandırma ve karar verme yöntemidir. Analize konu olan faktörler arası benzerlik ya da farklılıklar, gri ilişki olarak ifade edilir. GİA özellikle örneklemin küçük olduğu ve örneklem dağılımının bilinmediği durumlar için tercih edilir. Bu yöntem, nicel veri setleri yanında nitel veri setlerine de uygulanabilir (Uçkun & Girginer, 2011; Sakıncı, 2014; Yıldırım, 2015; Güleç & Özkan, 2018; Kanat, 2019).

TOPSIS ve GİA yöntemlerinin uygulama adımları ve matematiksel gösterimleri karşılaştırmalı olarak aşağıda tablo ile gösterilmiştir (Demireli, 2010; Uçkun & Girginer, 2011; Sakıncı, 2014; Yıldırım, 2015; Kirubakaran & Ilangkumaran, 2016; Gök & Yiğit, 2017; Dursun & Bozkır, 2018; Güleç & Özkan, 2018; Ersoy, 2019; Kanat, 2019; Küçükbay & Gözkonan, 2019; Söylemez, 2020; Özkan, 2020; Yılmaz, 2020).

Tablo 3: TOPSIS ve GİA Yöntemlerinin Adımları

	TOPSIS Yöntemi	GİA Yöntemi
1.Adım	Karar matrisi $X_{ij} = \begin{bmatrix} x_{1(1)} & x_{1(2)} & \dots & x_{1(n)} \\ x_{2(1)} & x_{2(2)} & \dots & x_{2(n)} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m(1)} & x_{m(2)} & \dots & x_{m(n)} \end{bmatrix} \quad (5)$	Karar matrisi $X_i = \begin{bmatrix} x_{1(1)} & x_{1(2)} & \dots & x_{1(n)} \\ x_{2(1)} & x_{2(2)} & \dots & x_{2(n)} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m(1)} & x_{m(2)} & \dots & x_{m(n)} \end{bmatrix} \quad (13)$
2.Adım	Normalize edilmiş karar matrisi $R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{1(1)} & r_{1(2)} & \dots & r_{1(n)} \\ r_{2(1)} & r_{2(2)} & \dots & r_{2(n)} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ r_{m(1)} & r_{m(2)} & \dots & r_{m(n)} \end{bmatrix} \quad (6)$	Referans serisi ve karşılaştırma matrisi $x_0 = (x_0(j)) \text{ ve } j = 1, 2 \dots n \quad (14)$
3.Adım	Ağırlıklı karar matrisi $V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{1(1)} & w_2 r_{1(2)} & \dots & w_n r_{1(n)} \\ w_1 r_{2(1)} & w_2 r_{2(2)} & \dots & w_n r_{2(n)} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ w_1 r_{m(1)} & w_2 r_{m(2)} & \dots & w_n r_{m(n)} \end{bmatrix} \quad (7)$	Normalize edilmiş karar matrisi Fayda yönlü kriter için $X_i^+ = \frac{x_i(j) - \min x_i(j)}{\max x_i(j) - \min x_i(j)} \quad (15)$ Maliyet yönlü kriter için $X_i^- = \frac{\max x_i(j) - x_i(j)}{\max x_i(j) - \min x_i(j)} \quad (16)$
4.Adım	Pozitif (A ⁺) ideal çözümler $A^+ = \{(max_j v_{ij} j \in J), (min_j v_{ij} j \in J')\} \quad (8)$ Negatif (A ⁻) ideal çözümler $A^- = \{(min_j v_{ij} j \in J), (max_j v_{ij} j \in J')\} \quad (9)$	Mutlak değer tablosu $\Delta_{oi} = x_0^+(j) - x_i^+(j) \quad (17)$ $X_i^* = \begin{bmatrix} \Delta_{o1}(1) & \Delta_{o1}(2) & \dots & \Delta_{o1}(n) \\ \Delta_{o2}(1) & \Delta_{o2}(2) & \dots & \Delta_{o2}(n) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{om}(1) & \Delta_{om}(2) & \dots & \Delta_{om}(n) \end{bmatrix} \quad (18)$
5.Adım	Alternatifler arasındaki mesafe ölçüleri $S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad i = 1, 2, 3, \dots, m \quad (10)$ $S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad i = 1, 2, 3, \dots, m \quad (11)$	Gri ilişki katsayısı matrisi $\gamma_{oi}(j) = \frac{\Delta_{min} + \zeta \Delta_{max}}{\Delta_{oi}(j) + \zeta \Delta_{max}} \quad (19)$
6.Adım	İdeal çözüme yakınlık değeri $C_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad i = 1, 2, 3, \dots, m \quad (12)$	Gri ilişki dereceleri $\Gamma_{oi} = \sum_{j=1}^n [w_i(j) x \gamma_{oi}(j)] \quad (20)$

4. AMPİRİK ANALİZLER

4.1.1. Entropi Kriter Ağırlık Değerlerinin Sonuçları

Kamu sermayeli ticaret bankalarının finansal performansları belirlenmesi için ilk olarak (8x5) boyutlu karar matrisi oluşturulmuştur. Bu karar matrisin satırlarında alternatifler (kamu sermayeli ticaret bankaları) ve sütunlarında ise finansal kriterler (kamu sermayeli ticaret bankalarının seçili bilanço verileri, şube sayısı ve çalışan sayısı) yer almaktadır. Entropi yönteminin uygulama adımları kullanılarak kamu sermayeli ticaret bankalarının kriter ağırlık değerleri hesaplanmıştır. Bu çerçevede hesaplanan 2015-2019

dönemi için kriterlerin elde ettiği ağırlık değerleri, tablo ile aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Entropi Kriter Ağırlıkları

Yıl	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
2015	0,06665	0,04371	0,06375	0,08909	0,32717	0,22731	0,12295	0,05938
2016	0,06112	0,04667	0,06816	0,11035	0,32279	0,22714	0,11445	0,04932
2017	0,04944	0,05368	0,05812	0,12509	0,39624	0,16435	0,11351	0,03957
2018	0,04418	0,05186	0,06124	0,11971	0,38920	0,21693	0,08936	0,02752
2019	0,03620	0,03655	0,05829	0,13703	0,36531	0,26098	0,08118	0,02447
Ortalama	0,05152	0,04649	0,06191	0,11626	0,36014	0,21934	0,10429	0,04005

Entropi yöntemine göre 2015, 2016, 2017, 2018 ve 2019 yılları için K5 finansal kriterinin en önemli kriter olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan 2015 ve 2016 yılları için K2 kriteri en düşük öneme sahip olduğu, 2017, 2018 ve 2019 yılları için ise K8 kriterinin en düşük öneme sahip kriter olduğu gözlenmiştir. 2015-2019 dönemi için kriterlerin ortalama değerlerine göre, K5 (Ödenmiş Sermaye) kriterinin 0,36014 değeri ile en önemli kriter olduğu, K8 (Çalışan Sayısı) kriterinin ise 0,04005 değeri ile en düşük öneme sahip kriter olduğu gözlenmiştir.

4.1.2. TOPSIS ve GİA Sonuçlarının Karşılaştırılması

Kamu sermayeli ticaret bankalarının performans değerlendirmesi için TOPSIS yönteminin uygulama adımları takip edilmiştir. Karar matrisindeki her bir alternatifin elde ettiği kriter değerleri için uygulanan normalizasyon işleminden sonra normalize edilmiş karar matrisi elde edilmiştir. Bundan sonra Entropi yöntemi ile elde edilen kriter ağırlıkları, normalize edilmiş matrisindeki alternatiflerin her bir değeri ile çarpılmasıyla ağırlıklandırılmış normalize matrisi elde edilmiştir. Bu matris için pozitif ideal ve negatif ideal değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra bu değerlerin pozitif ve negatif çözümden olan mesafeleri tespit edilmiştir. Böylece TOPSIS yöntemine göre kamu sermayeli ticaret bankalarının pozitif ve negatif

ideal çözüme göreceli yakınlık değerleri (performans puanları) hesaplanmıştır. Bu şekilde kamu sermayeli ticaret bankalarının 2009-2019 dönemi için hesaplanan TOPSIS puanları, tablo ile aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5: TOPSIS Performans Puanları

Bankalar	2015	2016	2017	2018	2019	Ortalama
Ziraat Bankası	0,82829	0,84185	0,86706	0,90402	0,91380	0,87100
Halk Bankası	0,17658	0,15401	0,12916	0,09549	0,08083	0,12722
Vakıflar Bankası	0,31341	0,30308	0,29494	0,27420	0,25920	0,28897

Araştırmada kamu sermayeli ticaret bankalarının 2015-2019 dönemi için TOPSIS ortalama performans puanlarının 0,12722 ile 0,87100 değerleri arasında olduğu belirlenmiştir. Bankaların ortalama TOPSIS puanlarına göre, 0,87100 değeri ile Ziraat Bankasının en iyi performansa sahip olduğu belirlenmiştir.

Kamu sermayeli ticaret bankalarının TOPSIS ortalama performans değerleri, grafik ile gösterilmiştir.



Grafik 1: TOPSIS Ortalama Performans Puanları

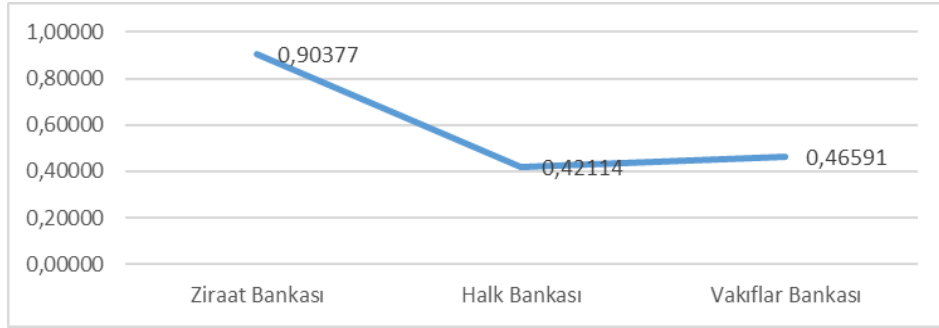
Kamu sermayeli ticaret bankalarının performanslarının belirlenmesi için kullanılan bir diğer yöntem ise GİA yöntemidir. GİA yönteminde finansal performansın belirlenmesi için referans değer belirlenerek buna göre bankaların performansları belirlenmiştir (Yıldırım, 2015, s. 238).

Kamu sermayeli ticaret bankalarının 2015-2019 dönemi için GİA ortalama performans puanlarının 0,42114 ile 0,90377 değerleri arasında olduğu belirlenmiştir. Bankaların ortalama GİA performans puanlarına göre, 0,90377 değeri ile Ziraat Bankasının en iyi performansa sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: GİA Performans Puanları

Bankalar	2015	2016	2017	2018	2019	Ortalama
Ziraat Bankası	0,87845	0,89081	0,89795	0,92208	0,92957	0,90377
Halk Bankası	0,44686	0,43326	0,42700	0,40830	0,39026	0,42114
Vakıflar Bankası	0,48604	0,47410	0,46668	0,45626	0,44646	0,46591

Kamu sermayeli ticaret bankalarının GİA ortalama performans değerleri, grafik ile gösterilmiştir.



Grafik 2: GİA Ortalama Performans Puanları

Kamu sermayeli ticaret bankalarının TOPSIS ve GİA yöntemlerine göre belirlenen performansları birlikte değerlendirildiğinde, performans değerlerinin farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Bu farklılık iki yöntemin hesaplama farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Şahin & Başarır, 2019, s. 223). Kamu sermayeli ticaret bankalarının 2015-2019 dönemi için TOPSIS ve GİA yöntemlerine göre elde edilen performans puanlarının karşılaştırmalı sıralaması aşağıda tablo ile verilmiştir. Bu tabloya göre bankaların sıralamasında aynı bankaların iki yöntem için de aynı sıralamayı elde ettikleri gözlenmiştir.

Tablo 7: TOPSIS ve GİA Performans Sıralama Karşılaştırması

Panel A: TOPSIS Yöntemi			
Yıl	İlk Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra
2015	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası
2016	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası
2017	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası
2018	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası
2019	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası

Panel B: GİA Yöntemi			
Yıl	İlk Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra
2015	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası
2016	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası
2017	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası
2018	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası
2019	Ziraat Bankası	Vakıflar Bankası	Halk Bankası

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada kamu sermayeli ticaret bankalarının performanslarının TOPSIS ve GİA yöntemleri ile belirlenmesi için 2015-2019 dönem verisi analiz edilmiştir. Kriterlerin ağırlık ataması için Entropi yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, objektif bir yaklaşım ile kriterlerin ağırlık değerlerinin belirlenmesini sağlamaktadır (Işık, 2019, s. 93; Topak & Çanakçıoğlu, 2019, s. 119; Öztel & Şenkal, 2020, s. 13).

Kriterlerden K5 (Ödenmiş Sermaye) kriterinin ortalama 0,36014 değeri ile en yüksek öneme sahip kriter olduğu, buna karşın K8 (Çalışan Sayısı) kriterinin ise ortalama 0,04005 değeri ile en düşük öneme sahip olan kriter olduğu gözlenmiştir.

Literatürde TOPSIS ve GİA yöntemleri; optimum bakım stratejisi belirleme (Kirubakaran & Ilangkumaran, 2016), lastik seçimi (Gök & Yiğit, 2017), mermer bloklarını sınıflandırma (Ersoy 2019), katılım ve geleneksel bankaların performanslarını belirleme

(Küçükbay & Gözkonan, 2019), BIST-Çimento Sektörü firmalarının performanslarını belirleme (Özkan, 2020), BIST-Ana Metal Sanayi firmalarının performanslarını belirleme (Söylemez, 2020) için birlikte kullanılmıştır.

Kamu sermayeli ticaret bankalarının TOPSIS ve GİA yöntemleri ile 2015 ve 2016 yılları için elde edilen performans sıralamasının Ural, Demireli & Güler-Özçalık (2018)'nin sonuçları ile uyumlu olduğu gözlenmiştir.

Çalışmada TOPSIS ve GİA yöntemleri ile elde edilen bulgular, seçilen dönem, kriter ve bankalarla sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen bulgular, bankacılık sektörü için genelleştirilemez. Bu çalışmanın literatürde yeni yöntem ve dönemleri kapsayan çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Akgüç, Ö. (2011). *Ticaret bankalarının yönetimi* (1 b.). İstanbul: Arayış Basım Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd.Şti. www.arayisbasim.com

Bağcı, H., & Rençber, Ö. F. (2014). Kamu bankaları ve halka açık özel bankaların PROMETHEE yöntemi ile kârlılıklarının analizi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 39-47.

BDDK. (2020). Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. www.bddk.org.tr

Bora, A., & Arslan, E. (2017). Türk kamu bankalarının karşılaştırmalı analizi: 2003–2015 dönemi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 27-47. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oskaiibfd/issue/30047/317668>

Demireli, E. (2010). TOPSIS çok kriterli karar verme sistemi: Türkiye'deki kamu bankaları üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 101-112.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/716031>

Dursun, G. D., & Bozkır, B. (2018). Türkiye'de faaliyet gösteren ticari bankaların aktif kalitesinin TOPSIS yöntemi ile ölçümü. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 243-258.
doi:10.30784/epfad.422500

Ersoy, M. (2019). Mermer blokların AHP destekli TOPSIS ve GİA yöntemleri ile sınıflandırılması. *Politeknik Dergisi*, 22(2), 303-317.
10.2339/politeknik.428979

Ersoy, N. (2018). Entropy tabanlı bütünleşik çkkv yaklaşımı ile kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçümü. *Ege Academic Review*, 18(3), 367-385. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/41358/499959>

Gök, M., & Yiğit, A. M. (2017). TOPSIS ve GİA çok kriterli karar verme yöntemleri ile lastik deçimi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 7(3), 423-431.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/odusobiad/issue/32288/341493>

Güleç, Ö. F., & Özkan, A. (2018). Gri İlişkisel Analiz yöntemi ile finansal performansın değerlendirilmesi: BİST çimento şirketleri üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*(54), 77-96.
<https://www.researchgate.net/publication/324220894>

Güneysu, Y., Er, B., & Ar, İ. M. (2016). Türkiye'deki ticari bankaların performanslarının AHS ve GİA yöntemleri ile incelenmesi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 71-93.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbed/issue/20718/221405>

Hwang, C.-L., & Yoon, K. (1981). *Methods for multiple attribute decision making: Methods and applications*. Heidelberg, Berlin: Springer.

Işık, Ö. (2019). Türk mevduat bankacılığı sektörünün finansal performanslarının Entropi tabanlı ARAS yöntemi kullanılarak değerlendirilmesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 4(1), 90-99. doi:<https://doi.org/10.29106/fesa.533997>

Kanat, E. (2019). Gri İlişkisel Analiz yöntemiyle kamu ve özel bankaların performanslarının karşılaştırılması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(96), 135-146. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.36675>

Kirubakaran, B., & Ilangkumaran, M. (2016). Selection of optimum maintenance strategy based on FAHP integrated with GRA-TOPSIS. *Annals of Operations Research*, 245, 285-313. doi:10.1007/s10479-014-1775-3

Küçükbay, F., & Gözkonan, Ü. H. (2019). Katılım bankaları ile geleneksel bankaların çkkv yöntemleri ile performansının değerlendirilmesi: TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri ile karşılaştırmalı analiz. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(25), 71-94. doi:10.18092/ulikidince.538666

Özbek, A. (2015). Performance analysis of public banks in Turkey. *International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)*, 6(3), 178-186. https://www.researchgate.net/profile/Asir_Oezbek/publication/299486995_Performance_Analysis_of_Public_Banks_in_Turkey/links/56fb4df508ae8239f6dadcef.pdf

Özgür, E. (2008). Kamu bankalarının finansal etkinliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 247-260. <https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/handle/11630/3749>

Özkan, T. (2020). TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri ile BIST çimento sektörü şirketlerinin finansal etkinliklerinin değerlendirilmesi. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 69-85. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oltu/issue/56350/756870>

Öznel, A., & Şenkal, E. (2020). Perakende sektöründe Entropi temelli COPRAS yöntemi ile finansal başarı ölçümü: CARREFOURSA örneği. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 5(1), 8-24. doi:10.24013/jomelips.702821

Öztürk-Karaçor, Z., Mangır, F., Kodaz, Ş. S., & Kartal, M. (2017). Kamusal ve özel sermayeli bankaların CAMELS performans analizi: Türkiye örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2 ICEFM 2017 Özel Sayısı), 47-65. <https://doi.org/10.17336/igusbd.320962>

Sakınç, S. Ö. (2014). Performance measurment of state-owned banks in Turkish banking sector with grey relational analysis method. *13th International Academic Conference* (s. 479-488). Antibes: IISES. <https://ideas.repec.org/p/sek/iacpro/0802215.html> (Erişim:19.10.2020)

Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: The University of Illinois Press, 1-117.

Söylemez, Y. (2020). Finansal performans değerlendirmesinde TOPSİS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemlerinin karşılaştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(3), 61-79. doi:10.11611/yead.771575

Şahin, O., & Başarır, Ç. (2019). Bireysel emeklilik şirketlerinin finansal performanslarının değerlendirilmesi: Türkiye örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 211-229. doi:10.35408/comuybd.479504

TBB. (2015). *Aktif büyüklüklerine göre banka sıralaması*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. www.tbb.org.tr

TBB. (2016). *Aktif büyüklüklerine göre banka sıralaması*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. www.tbb.org.tr

TBB. (2017). *Aktif büyüklüklerine göre banka sıralaması*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. www.tbb.org.tr

TBB. (2018). *Aktif büyüklüklerine göre banka sıralaması*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. www.tbb.org.tr

TBB. (2019). *Aktif büyüklüklerine göre banka sıralaması*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. www.tbb.org.tr

TBB. (2020). Türkiye Bankalar Birliği. İstanbul. www.tbb.org.tr (Erişim: 19.10.2020)

TKBB. (2020). Türkiye Katılım Bankaları Birliği. www.tkbb.org.tr

Topak, M. S., & Çanakçıoğlu, M. (2019). Banka performansının Entropi ve COPRAS yöntemi ile değerlendirilmesi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Mali Çözüm*, 29(154), 107-132.

Uçarkaya, S. (2006). *Kamu Bankalarının Bankacılık Sistemindeki Rolü (Uzmanlık Yeterlilik Tezi)*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü. www.tcmb.gov.tr

Uçkun, N., & Gırginer, N. (2011). Türkiye'deki kamu ve özel bankaların performanslarının Gri İlişki Analizi ile incelenmesi. *Akdeniz*

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(21), 46-66.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/auuibfd/issue/32324/359212>

Ural, M., Demireli, E., & Güler-Özçalık, S. (2018). Kamu bankalarında performans analizi: Entropi ve WASPAS yöntemleri ile bir uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(3), 129-141. doi:10.30794/pausbed.414721

Xu(Janet), J., Gan, C., & Hu, B. (2015). An empirical analysis of China's big four state-owned banks' performance: A data envelopment analysis. *Journal of Banking Regulation*, 16, 1-21.
<https://doi.org/10.1057/jbr.2013.19>

Yıldırım, B. F. (2015). Gri İlişkisel Analiz. B. F. Yıldırım, & E. Önder içinde, *Operasyonel, Yönetmel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri* (2 b., s. 229-244). Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Yılmaz, N. (2020). Türkiye'deki özel bankaların TOPSİS yöntemiyle performans analizi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(2), 1-13. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ssrj/issue/54392/695826>

Zhang, X., Wang, C., Li, E., & Xu, C. (2014). Assessment model of ecoenvironmental vulnerability based on improved entropy weight method. *The Scientific World Journal*, 1-7.
<https://doi.org/10.1155/2014/797814>

Çalışanların Stres Algıları Üzerine Bir Araştırma

Firdevs TOKAY TAÇGIN

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme, Karabük Üniversitesi
Master Student, Business Administration, Karabuk University
firdevstokay@karabuk.edu.tr

Meltem KARAPUNAR

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme, Karabük Üniversitesi
Master Student, Business Administration, Karabuk University
meltemkarapnar@hotmail.com

Abdullah KARAKAYA

Prof. Dr., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Karabük Üniversitesi
Professor Dr., Faculty of Econ. and Admin. Sci., Karabuk University
akarakaya@karabuk.edu.tr

Öz

Stres, birey ve örgüt için geleceğin önemli ve belirsiz olmasından kaynaklanan ve çoğunlukla olumsuz algılanan bir olgudur. Stress, bireysel ve örgütsel başarıyı azaltarak ek maliyet yüklemesi açısından önemlidir. Bu çalışma, Karabük Üniversitesi çalışanlarının stres kaynakları algısını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla araştırma iki bölümde gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde konu ile ilgili kavramların açıklanmasına yönelik olarak kaynak taraması gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümde ise çalışanlar üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında yüz yüze anket yöntemi ile elde edilen veriler; sayı ve yüzde, Cronbach Alpha ve One Sample t test istatistikleri ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, kişisel

faktörlerin ve kaygı faktörlerinin, iş faktörlerine göre stres üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Buna göre çalışanları kişisel yönden geliştirici uygulamaların planlanması ve gerçekleştirilmesi faydalı olabilir. Stresi önlemede, yaşam tarzı bileşenlerini geliştirmek, sağlıklı bir yaşam tarzına sahip olmak ve stresle günlük baş ederek mutluluk eğilimli olmak da önemli rol oynayabilir.

Anahtar Kelimeler: Stres, Stres Kaynakları, Stresin Aşamaları, Stresin Sonuçları, Stres Yönetimi.

A Study on Employees' Perceptions of Stress

Abstract

Stress is a concept that has mostly negative connotations since the future is important and uncertain both for individuals and companies. It is especially important in terms of affecting individual and organizational success in working life, hence causing an extra cost. This study aims to determine the perception of stress sources of Karabuk University employees. For mentioned purpose, the study was executed in two parts. In the first part, a literature review was carried out to explain the concepts related to the subject. In the second part, an applied research design was conducted on the employees. The data that has been gathered by a face-to-face interview method (during the research) was analyzed by numbers, percentages, and Cronbach Alpha and One-Sample t-tests statistics. The results show that personal factors and anxiety factors are more effective on stress than business factors. Enhancing the components of lifestyle, having a healthier lifestyle, and being more prone to happiness by coping with stress on a daily basis could play a significant role in order to prevent stress.

Keywords: Stress, Stress Sources, Stages of Stress, Consequences of Stress, Stress Management.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Stresin Tanımı

İnsan hayatının önemli bir bölümü iş çevresi içinde geçmektedir. Bunun yanısıra aile çevresi ve genel çevre faktörleri birlikte değerlendirildiğinde stres hayatımızın kaçınılmaz bir unsuru olmaktadır. Stres çalışanların duygularını, düşüncelerini, davranışlarını, performanslarını ve başkalarıyla olan ilişkilerini etkileyerek hem fiziksel hem de psikolojik yapılarının bozulmalarına sebep olmaktadır. Stresin olumsuz sonuçlara sebep olduğu düşünülse de ölçülü ve kontrollü olduğu zaman faydaları da vardır. Strese tamamen zararlıdır diyemeyiz. Baş edebildiğimiz sürece insanları sağlıklı günlere, mutluluğa, sevince ve başarıya da götürebilmektedir.

Disiplinler arası bir kavram olan stresin herkes tarafından kabul edilen bir tanımı bulunmamaktadır. Stres kavramı, toplum dilinde bazen depresyon, gerilim, üzüntü, kaygı, endişe gibi kavramlarla da dile getirilmektedir. Bu kavramlar stres ile tamamen aynı olmasa da tamamen farklı da değildir. Çoğunlukla gerginlik ve memnuniyetsizlik ile bağlantılı düşünülen stres, çevresel faktörlere insanlar tarafından oluşturulan fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir (Çökük, 2018, s.60).

Stres konusunda bir öncü olan Kanadalı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye stresi, uyaranlara karşı organizmanın verdiği spesifik olmayan sonuç olarak tanımlamıştır (Ersoy, 2015, s.385). Bir biyolog olan Cannon ise stresi “acil durum” tepkisi olarak adlandırmış ve temelinde biyolojik varoluş ve uyum ihtiyacını görmüştür. Cannon’a göre stres organizmanın, kendi yaşamına ve çevreye uyumuna tehdit

oluşturan unsura gösterdiği “savaş kaç” tepkisidir ve doğanın organizmalara bir hediyesidir (Göksel ve Tomruk, 2016, s.319).

Lazarus ve Folkman’a göre stres, iki yönlüdür. İlk olarak stres, birey ve çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır ve uyumsuz çevre şartları stres ile sonuçlanmaktadır. Fakat bu noktada uyumsuz ya da zor çevre koşullarının stres verici olup olmadığı bireye bağlı olarak değişken olmaktadır. Bu nedenle de stresin bireysel başa çıkma yöntemlerinin ötesine geçen bir olayı bireyin iyi oluşu açısından tehdit olarak algılaması sonucu ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik bir süreç ve birey ile çevre arasındaki bir etkileşim olarak ele almışlardır. İkinci olarak da uyarıcı ve tepki arasındaki ilişkiyi de stres olarak tanımlamaktadırlar (Özok, 2018, s.10). Magnuson’a göre stres, insanın gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki uyumsuzluğa verdiği tepki olarak tanımlamıştır. Davis, bir insanın duygularında, düşüncelerinde veya fiziki koşullarında, insanların çevresi ile başa çıkma gücüne tehdit oluşturan bir gerilim durumu olarak; Robbins ise kişilerin karşı karşıya kaldıkları, fırsatlarının, sınırlamalarının veya arzularının belirsiz ve önemli olan aktif şartlarının neticesi olarak tanımlamışlardır (Aytaç, 2015, s.4).

Stres, içsel ve dışsal birçok faktöre bağlı olarak içten kaynaklanan duygusal veya psikolojik bir tepkidir. Stres, bir organizmanın çevresel koşullara uyum sağlama ve olumsuz durumlarla başa çıkma çabasıdır. Stres, duygusal ve fizyolojik uyarılmanın tehlikeli olmaları ya da yaşam kalitesini tehdit etmeleri gibi uygun olmayan olumsuz durumlardan kaynaklanır. Bununla birlikte bireyi uyanık ve çalışır tutmak için bazı stresler yardımcı ve gerekli olabilir. Uygun düzeyde stres aslında tutkuları tetikleyebilir,

yetenekleri geliştirebilir hatta ilham verici olabilir. Ancak, yoğun veya uzun süreli stresin, ruh halini bozması, çalışma istek ve enerjisini düşürmesi, bireye ve örgüte zararlar vereceği unutulmamalıdır (Omosidi ve Jamiu, 2019, s.3).

1.2. Stres Faktörleri

İnsan hayatında strese sebep olan faktörler, stres vericiler, stres nedenleri, stresörler, stres yapıcılar stres kaynakları olarak farklı isimlerle adlandırılmaktadırlar. Bireylerin fizyolojik ve psikolojik düzenini etkileyen her şey birer stres kaynağıdır (Madenoğlu, 2010, s.18).

Stres algısal olarak bireyden bireye değişiklik gösterir. Kişilerin stres durumu ve bu duruma karşı gösterdikleri tepkiler ve karşılaştıkları güçlükler farklı olabilir. Bazıları için stresli olan bir durum bazıları için son derece doğal karşılanabilir, insanların başa çıkma stratejileri ve savunma mekanizmalarını kullanımları kişilerin duygu düşünce tutum ve davranışlarındaki farklılıklar ego fonksiyonlarının gelişmesiyle bağlantılı olarak değişkenlik gösterir (Ebadi, 2020, s.89)

Strese maruz kalan kişide organizmanın mevcut durumu bozulmakta ve organizma buna direnç göstererek yeni bir denge durumuna ulaşmaya çalışmaktadır. Yani kişi stresi üç aşamada yaşamaya başlamaktadır. Bu süreç, organizma üzerinde birçok olumsuz belirtiler ortaya çıkarmaktadır. Stres kişi üzerinde uzun süreli devam ederse bu belirtiler kişide bireysel ve örgütsel sonuçlara doğru yol almaya başlamaktadır (Çınar, 2010, S.106). Stresi kontrol altına almamız gerek bunu en önemli yolu ise stres yaratan kaynakları tespit

etmektedir. Stres kaynakları fark edilmez ise stresi kontrol altına almamız güçleşir. Yapılan araştırmalar neticesinde, kontrol edilemeyen stresin hem kişi hem de çevresi için ciddi sorunlar olabileceğini ortaya koymaktadır (Gbadamosi & Ross, 2012, s.638). Doğal olarak herkes için aynı çözümden bahsetmek mümkün değildir. Bireyin stres kaynağı olarak algıladığı faktörler özel hayatından kaynaklanabileceği gibi iş yeri ortamından ve çevresel unsurlardan da kaynaklanabilmektedir (Çökük, 2018, s.67).

İnsanlar stres tehdidi ile karşı karşıya kaldığında Hans Selye'nin Genel Uyum Sendromu teorisine göre ilk başta alarm durumuna geçer, eğer tehditler hala devam ederse direnme ve yine tehditler devam etmeyi sürdürüyorsa tükenme durumlarını sırasıyla yaşamaya başlayacaktır (Özmutaf ve Mizrahi, 2017, s.2). İnsan vücudu strese karşı üç aşamada tepki göstermeye başlar. Bunlar; alarm aşaması, direnme aşaması ve tükenme aşamasıdır.

Stres insan hayatının bir parçasıdır. Her kişi kendi istemi dışında az veya çok stresten payını almaktadır. Stres tamamen kurtulmak istenilen bir durum olarak değil de tam tersi, insana çalışma gücü kazandıran ve direnme gücü veren bir tepki durumu olarak değerlendirilmelidir. Eğer stres doğru ve faydalı bir şekilde yönetilirse, hedefleri gerçekleştirmek amacıyla aşılması gereken engeller için cesaret verici olabilir. Ancak stres kontrolden çıkarsa hastalığa, düşük performansa ve hatta erken ölüme neden olabilir. Streten tamamen kaçınmanın mümkün olmayabileceği varsayıldığında kişiye zarar veren etkilerinden kaçınabilme ve başa çıkma konusunda çaba gösterilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Stresle başa çıkmada amaç, stresten tamamen kaçmak değil optimum stres düzeyini korumaktır (Karadavut, 2014, s.66).

Stresle başa çıkmada kullanılan bireysel stratejiler literatürde çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınması ve kişisel alışkanlıkları öngörmeleridir. Böylece stresin bedende başlayan psikolojik olarak devam eden zararlı etkilerine karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır (Öztoprak, 2014, s.44).

Stresin etkili olduğu durumlarda ortaya çıkan olumsuz duyguların ve psikolojik uyarılmanın rahatsız edici olması, bireyi bu durumdan kurtulmak ya da durumu düzeltmek için bir şeyler yapmaya sevk eder (Eryılmaz, 2009, s.25). Bu durumda stresle başa çıkabilmeyi öğrenmek zaruri bir konudur. Ayrıca birey stresle başa çıkmada ne kadar başarılı ve dirençli olursa gelecekte de karşılaşması muhtemel daha stresli durumlara karşı hazırlıklı olabilir (Erdem, 2014, s.61).

1.3. Stres Yönetimi

Stres sadece insanları değil örgütleri de büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle, stresi önlemek ve yönetmek ve aynı zamanda çalışanların refahını korumakla birlikte örgütsel başarıyı da olumlu yönde etkiler (Sarotar-Zizek & Treven, 2013, s.357). Örgütler, çalışanların stresi yönetmelerine iki şekilde yardımcı olabilirler. Birincisi strese neden olan faktörleri önleyici stratejiler geliştirmektir. İkincisi ise çalışanların refahının korunmasına yardımcı olan ve önleyici olarak hareket eden çeşitli programlar uygulamaktır (Sarotar-Zizek & Treven, 2013, S.364)

Stresin kişide ve örgütte meydana getirdiği kötü sonuçları ortadan kaldırmak ve stresle başa çıkabilmek için bireysel ve örgütsel açıdan stres yönetimi stratejileri geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece stresin kaynağını belirlemek ve bu sorunları azaltmak veya yok etmek, kişilerin hem bireysel hem örgütsel stres hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, kişilere stresin sonuçları hakkında bilgi vermek, stresle daha etkili mücadele edebilmek ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla bireysel ve örgütsel olarak kullanılan bu stratejileri belirlemek ve uygulamak çok önemli bir gereklilik arz etmektedir (Örücü, Kılıç ve Ergül, 2011, s.7).

Bireysel stresle başa çıkma yöntemlerinde, bedensel hareketler, solunum egzersizi, meditasyon, biyolojik geri bildirim, gevşeme, beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, dua, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir (Göksel ve Tomruk, 2016, s.323).

Örgütlerde stresle mücadele stratejileri olarak; destekleyici örgütsel hava oluşturmak, iş zenginleştirme, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, kariyer planlaması ve danışmanlık, ekip çalışması, işyerinde neşeli bir ortam yaratmak ve stres yönetimi eğitimi olarak sayılabilir.

İşle ilgili olan örgütsel stres, iş sağlığı ve yönetiminde ortaya çıkan önemli risklerden birisidir. Stres öncüllerini ve sonuçlarını yönetmek için hedeflenen stratejilerin uygulanması, çalışanların refahı ve iş başarısı için gerekli plan ve çabaları ifade eder. Bununla birlikte örgütlerin, gerek bireysel ve gerekse örgütsel stresi yönetmek için yeterli stratejileri bulamadıkları veya geliştiremedikleri görülmektedir.

Örgütsel stresin örgüte ve kişiye maliyeti doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıktığı için sağlıklı biçimde hesaplanması oldukça zor olduğu gibi bazen de büyük tutarlarda harcamalara dayanan bu maliyetlerin yapılması, her zaman çatışma ortamını iyileştirme ve stresi önleme veya yönetme hedefine ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Çalışanlar ve yöneticilerin aktif katılımlarıyla sağlanan desteğin iyileştirilmesi, hem ekonomik hem de stresin diğer olumsuz sonuçlarını azaltmak için önemlidir (Lecca ve diğerleri, 2020, s.152).

Şüphesiz ki örgütlerde stresin etkilerini ortadan kaldırmak pek mümkün değildir, ancak alınabilecek önlemlerle bu etkiler en aza indirilebilecektir. Örgütlerde stresle mücadele stratejileri olarak; destekleyici örgütsel hava oluşturmak, iş zenginleştirme, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, kariyer planlaması ve danışmanlık, ekip çalışması, işyerinde neşeli bir ortam yaratmak ve stres yönetimi eğitimi olarak sayılabilir. Bu bağlamda sağlıklı ve uyumlu mizah tarzlarına sahip olan bireylerin aynı zamanda stresi daha etkili şekilde yönetebildikleri ve stresin olumsuz sonuçlarından daha az etkilendikleri söylenebilir. Benzer şekilde mizahın sağlıksız ve uyumsuz tarzlarını kullanan bireylerin ise stresi etkili biçimde yönetemedikleri dolayısıyla stresin olumsuz sonuçlarından daha çok etkilendikleri bilinmektedir (Dağlar ve diğerleri, 2018, s.100).

Örgüt yöneticileri, çalışanlarının çalışma hayatı dışındaki strese sebep olan kaynakların, örgüt içinde de strese yol açabileceğini düşünmeli ve gerekli önlemleri alma çalışmalarına başlamalıdır. Kişi, çalışma hayatı dışında da bir yaşamı olduğu için yani sosyal bir varlık olduğu için ailede ve çevrede stres oluşturan durumları iş ortamına taşıyabilirler. Böyle durumlarda yönetime düşen görevler vardır. Bu

görevler, yöneticinin çalışanlarını çok iyi tanımalı, stresten etkilendiği durumları ve nedenini belirlemeli, stresle başa çıkmada etkili olabilecek yöntemleri uygulamalıdır (Güçlü, 2001, s.105).

2. Karabük Üniversitesi Çalışanlarına Yönelik Araştırma

2.1. Araştırmanın Tanıtılması

Çalışma Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari çalışanları kapsamaktadır. Karabük Üniversitesi çalışanlarının başarısına dolayısıyla hizmet kalitesine etki eden önemli faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

Stres kaynaklarına yönelik belirlenen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁₃₀: Üst yöneticim etkin değildir.

H₁₃₁: Üst yöneticim etkindir.

H₂₁₀: Sık sık ya da sürekli egzersiz yapmıyorum.

H₂₁₁: Sık sık ya da sürekli egzersiz yapıyorum.

H₃₁₀: Bedeninizin herhangi bir yerinde uyuşma veya karıncalanma olmuyor.

H₃₁₁: Bedeninizin herhangi bir yerinde uyuşma veya karıncalanma oluyor.

H₁₃₀: Üst yöneticinin etkinliği ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₃₁: Üst yöneticinin etkinliği ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁₀: Sık sık ya da sürekli egzersiz yapma ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂₁₁: Sık sık ya da sürekli egzersiz yapma ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₁₀: Bedenin herhangi bir yerinde uyuşma veya karıncalanma olması ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₁₁: Bedeninizin herhangi bir yerinde uyuşma veya karıncalanma olması ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın Modeli



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı dönemde, Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 985 akademik ve 464 idari olmak üzere 1.449 personel oluşmaktadır. Bu ana kütleyle 0,95 güven aralığında istatistiksel açıdan temsil eden örneklem büyüklüğü ise yaklaşık 302'dir. Araştırma kapsamında 315 çalışan ile yüz yüze anket yöntemiyle görüşme yapılmıştır.

Araştırmada üniversite çalışanlarının algıları ölçülmüştür. Bu

kapsamda daha önce bu alanla ilgili çalışmalar incelenmiş ve araştırmanın yapısına uygun olduğu düşünülen Karl Albrecht'in Gerilim ve Yönetici adlı kitabından alınan ölçek anket formuna dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler frekans ve yüzde yöntemiyle yapılmıştır. Çalışmada ölçeğin ve alt boyutlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizi Cronbach Alpha istatistiği ile ölçülmüştür. Geçerlilik ve güvenilirlik çözümlenmelerinin ardından One Sample t Test, Independent Samples T test ve One Way Anova testleriyle analizler yapılmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik oranları Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach's Alpha	İfade Değeri
İş Faktörleri Boyutu	0,868	10
Kişisel Faktörler Boyutu	0,798	10
Kaygı Faktörleri Boyutu	0,844	21
Toplam	0,729	41

Cronbach's Alpha değerleri, ölçeğin istatistiksel açıdan geçerli olduğunu göstermektedir.

2.2.1. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	87	28
	Erkek	228	72
Medeni Durum	Evli	240	76
	Bekar	75	24
Yaş	30 yaş ve altı	57	18
	31-40 yaş	147	47
	41 yaş ve üstü	111	35
Eğitim Durumu	Ön lisans ve altı	25	8
	Lisans	67	21
	Lisansüstü	223	71
Deneyim	5 yıl ve daha az	61	19
	6 yıl- 10 yıl arası	106	34
	11 yıl -15 yıl arası	53	17
	16 yıl ve daha fazla	95	30
Akademik Unvan	Öğretim Üyesi	124	40
	Öğretim Görevlisi	25	8
	Araştırma Görevlisi	47	15
	Okutman	4	1
İdari Unvan	Akademik Birim Yöneticisi	9	3
	AkademikBölüm Yöneticisi	6	2
	İdari Birim Yöneticisi	17	5
	Şef	4	1
	Memur	79	25
Genel Toplam		315	100

Tablo 2'de görüleceği üzere katılımcıların %72'sinin erkek olduğu, %76'sının evli olduğu, %82'sinin 31 yaş ve üzerinde olduğu, %71'inin lisansüstü mezun olduğu, %34'ünün 6 yıl ve 10 yıl arası deneyime sahip olduğu, akademisyenlerin %47'sinin öğretim üyesi olduğu ve idari personelin %25'inin memur oldukları görülmektedir.

2.2.2. Fonksiyonel Değişkenlere Ait Bulgular

Bu kısımda fonksiyonel değişkenlere ait hipotez testlerinin sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Üniversite çalışanlarının stres algılarına ilişkin ifadeler One Sample T test ile analiz edilmiştir. İş faktörleri boyutunun ifadelerine katılma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. İş Faktörlerine İlişkin Bulgular

No	İfadeler	p	Sonuç
1	Yaptığım işin beni tatmin ettiğini düşünüyorum.	0,000	p<0,001***
2	Aldığım ücretin ve diğer kazançların uygun olduğunu düşünüyorum.	0,298	p>0,05 ^{ns}
3	Üst yöneticim etkindir (Doğru kararlar verir).	0,098	p>0,05 ^{ns}
4	İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalıştığımı düşünüyorum.	0,000	p<0,001***
5	İş yerinde önemli olan faaliyetlere katılıyorum.	0,000	p<0,001***
6	Çalışmalarımın üst yöneticim tarafından beğenilir.	0,546	p>0,05 ^{ns}
7	İş yerinde iş güvenliği oranının yeterli olduğunu düşünüyorum.	0,428	p>0,05 ^{ns}
8	Yükselme olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	0,000	p<0,001***
9	Çalışma ortamının uygun olduğunu düşünüyorum.	0,362	p>0,05 ^{ns}
10	Üst yönetim tarafından kullandığımı düşünüyorum.	0,000	p<0,001***

Tablo 3'te izleneceği üzere çalışanların, yaptığım işin güçlüğü, heyecan vericiliği, çeşitliliği, ilgiyi çekmesi, iş yükü ve başarı duygusu

sağlaması açısından beni tatmin ettiğini düşünüyorum, iş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde çalıştığımı düşünüyorum, iş yerinde önemli olan faaliyetlere katılıyorum, yükselme olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum, üst yönetim tarafından iş arkadaşlarımla beraber kullandığımı düşünüyorum ifadelerini ileri düzeyde anlamlı buldukları ($p<0,05$) anlaşılmaktadır. Diğer ifadelerin anlamlı bulmadıkları ($p>0,05^{ns}$) görülmektedir. Kişisel faktörler boyutunun ifadelerine katılma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Kişisel Faktörlere İlişkin Bulgular

No	İfadeler	p	Sonuç
1	Sık sık ya da sürekli egzersiz yapıyorum.	0,000	$p<0,001^{***}$
2	Kilo durumum normaldir	0,000	$p<0,001^{***}$
3	Sigara kullanmıyorum veya ara sıra kullanıyorum.	0,062	$p>0,05^{ns}$
4	Alkol kullanmıyorum ya da nadiren kullanıyorum.	0,000	$p<0,001^{***}$
5	Profesyonel destek hiç almadım ya da nadiren aldım.	0,043	$p<0,05^*$
6	Ruhsal durumumu düzeltici hiç ilaç kullanmadım veya nadiren kullandım.	0,020	$p<0,05^*$
7	Vücudumu ve zihnimi canlandırmak için hiç ilaç kullanmadım veya nadiren kullandım.	0,010	$p<0,05^*$
8	Ciddi sorunlar dışında kendimi nadiren gergin, sinirli, endişeli hissediyorum	0,000	$p<0,001^{***}$
9	Genel olarak sağlığımın iyidir.	0,152	$p>0,05^{ns}$
10	Hayatımda çoğunlukla memnun ve mutlu olduğumu düşünüyorum.	0,002	$p<0,01^{**}$

Tablo 4'te izleneceği üzere çalışanların, sigara kullanmıyorum ya da ara sıra kullanıyorum, genel olarak sağlığımın iyi veya mükemmel olduğunu düşünüyorum ifadelerini anlamlı bulmadıkları ($p>0,05^{ns}$), diğer ifadelerin ise anlamlı buldukları anlaşılmaktadır. Kaygı faktörleri boyutunun ifadelerine katılma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Kaygı Faktörlerine İlişkin Bulgular

No	İfadeler	p	Sonuç
1	Bedende uyuşma veya karıncalanma	0,019	$p<0,05^*$
2	Sıcak/ ateş basmaları	0,000	$p<0,001^{***}$
3	Bacaklarda halsizlik, titreme	0,034	$p<0,05^*$
4	Gevşeyememe	0,254	$p>0,05^{ns}$
5	Çok kötü şeyler olacak korkusu	0,000	$p<0,001^{***}$
6	Baş dönmesi veya sersemlik	0,000	$p<0,001^{***}$
7	Kalp çarpıntısı	0,000	$p<0,001^{***}$
8	Dengeyi kaybetme duygusu	0,000	$p<0,001^{***}$
9	Dehşete kapılma	0,000	$p<0,001^{***}$
10	Sinirlilik	0,000	$p<0,001^{***}$
11	Boğuluyormuş gibi olma duygusu	0,003	$p<0,01^{**}$
12	Ellerde titreme	0,000	$p<0,001^{***}$
13	Titreklik	0,000	$p<0,001^{***}$
14	Kontrolü kaybetme korkusu	0,000	$p<0,001^{***}$
15	Nefes almada güçlük	0,000	$p<0,001^{***}$
16	Ölüm korkusu	0,000	$p<0,001^{***}$
17	Korkuya kapılma	0,000	$p<0,001^{***}$
18	Hazımsızlık hissi	0,288	$p>0,05^{ns}$
19	Baygınlık	0,000	$p<0,001^{***}$
20	Yüzün kızarması	0,000	$p<0,001^{***}$
21	Terleme (sıcaklığa bağlı olmayan)	0,000	$p<0,001^{***}$

Tablo 5'te izleneceği üzere çalışanların, gevşeyememe, midede hazımsızlık ya da rahatsızlık hissi ifadelerini anlamlı bulmadıkları ($p>0,05^{ns}$), diğer ifadeleri ise anlamlı buldukları anlaşılmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bütün örgütler insanlar tarafından oluşturulur, çalıştırılır ve çıktılarında insanlar yararlanır. Bu nedenle tüm örgütler insanların öne çıkması gereken sosyal sistemler olarak algılanabilir. İnsan için geleceğin önemli olması ve geleceğin belirsiz olması stresin temel kaynağıdır. Buradan hareketle üniversite çalışanlarının stres kaynaklarının incelendiği bu çalışmada stres kaynakları iş faktörleri, kişisel faktörler ve kaygı faktörleri olmak üzere üç boyutta analiz edilmiştir.

İş faktörleri boyutu ifadelerinin analiz edilmesi sonucunda, Karabük Üniversitesi çalışanları, yaptığı işin güçlüğü, heyecan vericiliği, çeşitliliği, ilgiyi çekmesi, iş yükü ve başarı duygusu sağlaması açısından tatmin olduğu, iş arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalıştığı, iş yerinde önemli olan faaliyetlere katıldığı, yükselme olanaklarının yeterli olduğu ve üst yönetim tarafından iş arkadaşlarıyla beraber kullandığı ifadelerini istatistiksel açıdan anlamlı bulmuştur ve iş faktörleri boyutu ile pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ($p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre üniversite çalışanlarının iş faktörleri boyutu ile ilgili olumlu sonuçları çalışanların yaptığı işi benimsediği, sevdiği ve stres algılarının düşük olduğu söylenebilir.

İş faktörleri boyutunun analizine göre üniversite çalışanları, yaptığım iş karşılığı aldığım ücretin ve diğer kazançların adil ve dürüstçe olduğunu düşünüyorum, üst yöneticim etkindir (doğru kararlar verir), çalışmalarımın üst yöneticim tarafından takdir edildiğini ve beğenildiğini düşünüyorum, iş yerinde iş güvenliği oranının yeterli olduğunu düşünüyorum, çalışma ortamının fiziksel

şartları yönünden uygun olduğunu düşünüyorum ifadelerini istatistiksel anlamda anlamsız bulmuştur ve iş faktörleri boyutu ile herhangi bir ilişkisi yoktur ($p>0,05^{ns}$).

Bu sonuçlara göre Karabük Üniversitesi çalışanlarının, yaptığı iş karşılığında aldığı ücretin ve diğer kazançların adil ve dürüstçe olmadığını, üst yöneticisinin doğru kararlar vermediğini, üst yönetimden takdir görmediğini, iş güvenliğinin olmadığını, çalışma ortamının fiziki şartlarının iyi olmadığı algısına sahiptirler. Bunun için üniversite yönetiminin çalışma ortamını geliştirmesi, küçük de olsa başarıların onursal yöntemlerle ödüllendirilmesi, iş güvenliği ile ilgili gerekli koşulları sağlayarak çalışanlar üzerindeki stres koşullarını en aza indirebilecek faaliyetler geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

Kişisel faktörler boyutu incelendiğinde, sık sık ya da sürekli egzersiz yapıyorum, kilo durumumun normal olduğunu düşünüyorum, alkol kullanmıyorum ya da nadiren kullanıyorum, ciddi sorunlar dışında kendimi nadiren gergin, sinirli, endişeli veya rahatlayamayan biri olarak görüyorum ifadelerini ileri düzeyde anlamlı buldukları, hayatımda çoğunlukla memnun ve mutlu olduğumu düşünüyorum ifadesini çok anlamlı buldukları ($p<0,05$) anlaşılmaktadır.

Profesyonel destek hiç almadım ya da nadiren aldım, ruhsal durumumu düzeltici hiç ilaç kullanmadım veya nadiren kullandım, ruhsal durumumu düzeltici hiç ilaç kullanmadım veya nadiren kullandım, vücudumu ve zihnimi canlandırmak için hiç ilaç kullanmadım veya nadiren kullandım, hayatımda çoğunlukla memnun ve mutlu olduğumu düşünüyorum ifadelerini anlamlı buldukları ($p<0,05$) anlaşılmaktadır.

Ayrıca Üniversite çalışanları sigara kullanmıyorum ya da ara sıra kullanıyorum, genel olarak sağlığımın iyi veya mükemmel olduğunu düşünüyorum ifadelerini istatistiksel açıdan anlamsız bulmuşlardır ($p>0,05^{ns}$). Bu verilere göre Karabük Üniversitesi çalışanlarının kişisel stres düzeylerinin olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Üniversite yöneticileri kişisel stres düzeyleri açısından çalışanlarına farklı etkinlikler düzenleyerek stres düzeylerini daha da aza indirgeyebilecekleri söylenebilir.

Kaygı faktörleri boyutu incelendiğinde, çalışanların, sıcak/ateş basmaları, çok kötü şeyler olacak korkusu, baş dönmesi veya sersemlik, kalp çarpıntısı, dengeyi kaybetme duygusu, dehşete kapılma, sinirlilik, ellerde titreme, titreklik, kontrolü kaybetme korkusu, nefes almada güçlük, ölüm korkusu, korkuya kapılma, baygınlık, yüzün kızarması, terleme (sıcaklığa bağlı olmayan) ifadelerini ileri düzeyde anlamlı buldukları, boğuluyormuş gibi olma duygusu ifadesini çok anlamlı buldukları anlaşılmaktadır. Bedeninizin herhangi bir yerinde uyuşma veya karıncalanma, bacaklarda halsizlik ve titreme, ifadelerini anlamlı buldukları ($p<0,05$) anlaşılmaktadır.

Ayrıca gevşeyememe, midede hazımsızlık ya da rahatsızlık hissi ifadelerini istatistiksel açıdan anlamsız bulmuşlardır ($p>0,05^{ns}$). Bu verilere göre Karabük Üniversitesi çalışanlarının kaygı faktörleri incelendiğinde stres anında fazla etkilenmediklerini söyleyebiliriz. Ancak bazı çalışanların gevşeyemedikleri ve mide sorunları çektikleri anlaşılmaktadır.

İnsan gibi çok yönlü ve karmaşık bir olgu olan stresi özellikle iş hayatında etkin bir biçimde yönetebilmek birçok yönetsel anlayış ve

uygulamayı gerektirir. Stresin etkin yönetimi açısından; yönetici ve çalışanlar yüksek performans için uygun düzeyde strese katlanmaları gerekmektedir. Bu nedenle herhangi bir şekilde stres düzeyinin yükseldiği durumlarda birbirlerine destek olarak, pozitif yaklaşımlarla davranışlarını yönlendirmeleri yararlı olacaktır. Özellikle yöneticilerin güçlü taraf olmalarından dolayı daha çalışan odaklı ve toleranslı olmaları stres düzeyini azaltması beklenir. Çalışanların ve yöneticilerin stres yönetimi seminerlerine katılmaları ve psikolojik destek almaları yararlı olabilir.

Bu alanda Karabük Üniversitesi öğrencilerine yönelik araştırma yapılarak; ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenci grupları arasındaki farklılıklar incelenebilir. Üniversitede yapılan bu araştırma Karabük ilinde bulunan diğer özel ve kamu kuruluşlarındaki çalışanlar üzerinde de tekrarlanabilir. Ayrıca stres kaynaklarının farklı üniversitelerde yapılan çalışmalarla da karşılaştırılması yapılabilir.

Kaynakça

Albrecht, K. (1988). Gerilim ve Yönetici, çeviren: Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 197.

Aytaç, S. (2015). Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü ile İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 69, 1-27.

Çınar, O. (2010). Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 33, 101-121.

Çökük, B. (2018). Örgütsel Stres Düzeyinin Ölçümü ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi: Bir Kamu Organizasyonu Örneği. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2.

Dağlar G., Aksoy, Özlem., Bilgiç D., Uçuk S. ve Güneş H. (2018). Ebelik Öğrencilerinin Mizah Duygusunun Stresle Baş Etme Yaklaşımlarına Etkisi, Sdü Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, 94-101.

Ebadi, H. (2020). Bütünleşik Anksiyete Stres Ölçeği Ölçek Geliştirme Çalışması. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, 06 (01) 89.

Erdem, H. (2014). Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Ersoy, A. (2015). Yönetici-İş Gören İlişki Boyutlarının Stres Yaratma Durumuna Yönelik Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi Örneği. Akademik Bakış Dergisi S: 51, 384-397.

Eryılmaz, A. (2014). Ergenlik Döneminde Stres ve Başa Çıkma. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 20-37.

Gbadamosi, G. & Ross, C. (2012). Perceived Stress and Performance Appraisal Discomfort: The Moderating Effects of Core Self-Evaluations and Gender. Public Personnel Management, 41 (4):637-659.

Göksel, A. ve Tomruk, Z. (2016). Akademisyenlerde Stres Kaynakları ile Stresle Başa Çıkma ve Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 315-343.

Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 21, Sayı 1*, 91-109.

Karadavut, Y. (2014). İlk ve Ortaokul Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlikleri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Stilleri ile İlişkisi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi*.

Lecca L. I., G Finstand. E. L., Traversını V., Lulli. L. G., Gualco B. & Taddei G. (2020) The Role Of Job Support As A Target For The Management Of Work-Related Stress: The State Of Art, *Occupational Health And Safety Management*, Vol. 21, No. 174/ February 2020 Quality Access To Successement, 152-158.

Madenoğlu, C. (2010). Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Doktora Tezi*.

Omosidi A. S. & Jamiu K. S. (2019). Stress Management Strategies And Academic Performance Of University Undergraduates In Kwara State, Nigeria, *Nigeria, Journal Of Art And Social Sciences*, VI :1, 3-17.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Ergül, A. (2011). Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 26.

Özmutaf, N. M. ve Mizrahi, R. (2017). SMMM ve Diğer Muhasebe Çalışanları Kapsamında, İş Stresinin İş Performansına Etkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2017, Cilt: 8, Sayı: 18, 1-12.

Özok, H. İ. (2018). Kültüre Duyarlı Stres Programının Yaşam Doyumu, Bilinçli Farkındalık ve Stres Düzeylerine Etkisi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Selye, H. (1997). Stress Without Distress, J.B. Lippencott Company, New York.

Sarotar- Zizek S., Treven S. & Cancer V. (2013). Individual And Organizational Approaches To Overcoming Stress, Versita Scientific Annals Of The "Alexandru Loan Cuza" University Economic Sciences, 60: 2, 357-374.

Tarhan Öztoprak, M. (2014). Psikolojik Şiddetin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

The Bank Managers' Leadership Style and Its Impact on Employees' Job Satisfaction in Libya

Abdallah Ahmed A. ALNAGI

orcid.org/0000-0001-7434-8817

Yüksek Lisans Öğrencisi, Karabük Üniversitesi

Master Student, Karabük University

drabdullahanagi@gmail.com

Fatma ZEHRA TAN

orcid.org/0000-0002-5012-3629

Prof. Dr., İşletme Fakültesi, Karabük Üniversitesi

Prof. Dr., Faculty of Business, Karabük University

fatmazehra@karabuk.edu.tr

Abstract

Employment satisfaction is a major component of any company's success. In other words, companies with more satisfied employees are expected to be effective and efficient. This study examines the kinds of current leadership types in Libya's banks and the impact they have on employee satisfaction. The target group consisted of 400 employees from Libya's bank. A comprehensive survey of stratified workers at the Banks of Libya has been circulated with four hundred questionnaires. The respondents replied a total of 204 questionnaires (51 percent). The results of the research showed a strong positive link between autocratic leadership and employee

satisfaction, together with democratic leadership, while leisure leadership has a strong negative relation to employee satisfaction.

Keywords: Bank Managers, Leadership Style, Employees, Job Satisfaction.

Introduction

The quality of living in lives is one of the most significant things that makes people satisfied. An individual can find fulfilment in their life in the area in which they spend a great deal of time, in the working life; in other words, satisfaction with existence may happen to the job. Employment pleasure is a general activity due to changes in arrangement in three different fields, i.e., basic aspects of work: human characteristics. In other words, employee satisfaction with their work is the perception. It happens when a task transcends the customer's standards. The productivity at work is also known as the results of human resources and is probably one of the areas most studied in industrial and business psychology. Some companies with more happy employees therefore would be better and more competitive. Other good results, including low employment, minimising absenteeism, increasing profitability, consumer loyalty and organisational performance can contribute to employment satisfaction and other beneficial effects and environmental influences combined with other characteristics of jobs. (Kinicki, 2006)

Satisfaction at work is the positive mental state of appreciation for activities or work (Locke, 1976). The satisfaction of employment does not only exist when an individual appreciates, but it is the pleasure of the workforce even if they receive the best material for their

careers. If you have friends, you want to work with them and you're happy after a job, good or service.

According to Uhl-Bien, Marion and McKelvey (2007), businesses are operating within competitive conditions on globalisation, technology, the marketplace and policy. In the private sector, there are constantly numerous challenges to the global climate, the need for greater involvement and competitiveness. Before the company's success and development, employees shall be considered intangibly linked assets. Leadership is a process by which an individual seeks to control other group members in achieving group aims (Flynn 2009). Leadership is commonly referred to as a process by which people bring their best and others. In recent years, the concept of leadership has shifted, including the prevailing leadership models which have taken on one or more features of their former participants. According to Naidu and Van Der Walt (2005), good leadership has a negative impact on transformation. The leader should also be viewed as a strong transitional power. Transactional and transformation leadership was developed in the early 1970s (Flynn, 2009).

The level of satisfaction with their work can be described loosely as job satisfaction (Mishra, 2013). Study in Hawthorne has been the biggest achievement in understanding job satisfaction (Olsson and Wass, 2001). The findings of the study show that better procedures at work increase employee satisfaction. People also work for a specific cause than jobs. Workers moods and emotions are the main variables of satisfaction in their workplace. Satisfied employees show more loyalty to their jobs and to their firms. Transactional leadership and leisure management models contribute to job satisfaction based on

leadership theory. This work also includes finding a connection between job satisfaction and leadership styles that critically challenges the views above.

1. Literature Review

Leadership types affect employee satisfaction significantly. The degree to which leadership and workplace consistency are the most important elements of job success and dissatisfaction. The productivity of staff can be helpful for employers with positive behaviour. Leading organizations are boosting efficiency in their work with these apps (Baltaci, Kara, Tascan, and Avsalli, 2012). Some organizations that are agile and take part in participatory management and concentrate on interaction and employee benefits should be happy with employees, according to some studies.

Higher hierarchy has a major effect on the satisfaction of employees. The perception of the supervisor 's actions can favourably or adversely affect employee satisfaction. For behavioural activities like facial expression, eye contact, oral tonality and body movement, the interaction between the superior and lower is significant. Nonverbal signs have an important role to play in the interpersonal relationships to encourage sensibility, anger, attractiveness, social impact and emotional contact.

Mishra (2013) reports that the position of a leader has a terrible effect on employee satisfaction. The idea of their workers having a mixture of relationship (transformative) and task-oriented (transactional) is very satisfying to McMillan and Schumacher (1993).

The objective of Chen's (2004) is to evaluate the leadership efficacy hypothesis and its effect on a number of indicators of results

from its study. Hersey and Blanchard Situation Leadership Theory (SLT). The metrics have been employee retention, efficiency in the workplace, working tension and commitment to attrition. SLT says a successful leader selects a kind of leadership that focuses on the skill and the excitement of subordinates for a certain task. SLT predictions have not been supported by evidence that a successful balance of management and subordinate planning contributes to higher job content among the subordinate and working and decreases job stress and the will to resign. The results nevertheless endorsed SLT in part because the higher the hierarchy, the greater the chief's control. However, the management description did not predict the outcomes of the work. There has been a positive connection between expertise, motivation, retention of staff and success. The planning of workplaces was positive and beneficial for job success and productivity.

2. Material and Method

2.1. Purpose of the Study

The purpose of this study is to achieve the following objectives:

1. Finding the leadership styles of bank managers in Libya.
2. Identifying the best method to achieve high level of job satisfaction.
3. Exploring the effect of sex, education, salary, hierarchy level to determine the level of job satisfaction among employees of Libyan banks.
4. Measuring job satisfaction's level of employees in Libyan banks.
5. To identify employees' understanding of their leader's style

6. To know the levels of work satisfaction and to find the relationship to the style of your leader

2.2. Statement of the Problem

Human efforts and results play an essential part in organisations' progress or failure. Although leadership has a crucial impact on employee effectiveness and loyalty, a study must be performed to determine methods of the management between bank managers and the relationship between employees and managers. This helps us to consider the influence these management methods have on the productivity of the bank's workers. The following questions need to be addressed in order to achieve the main objectives of this report:

1. What are the first concepts of leadership of banks in Libya, according to the employees' viewpoint?
2. From employee perspective, what are the most impressive features of this type?
3. What is the Libyan workers' level of job satisfaction?
4. What are the core facets of employee satisfaction in Libya?
5. How does banking managers' leadership contribute to Libya's workforce satisfaction?
6. Is there any particular factor in which the manager's leadership style gives workers in Libya greater satisfaction?

2.3. Importance of the Study

Work satisfaction is a crucial factor in many organisations that identify performance relevant to human capital. The satisfaction of employees in their work is directly related to management leadership, so the value of this study is to impact the banking industry and to explore major factors which boost employee satisfaction. In the one

hand, greater productivity of workers would contribute to increased quality and operation, on the other, to the performance of the banking industry by enhancing employee well-being. The study's findings will show the effect on work satisfaction of management's leadership practices, which will benefit the banking sector in Libya for the future.

2.4. Model of The Research

As in Figure 1, the conceptual model that has been developed for the study.

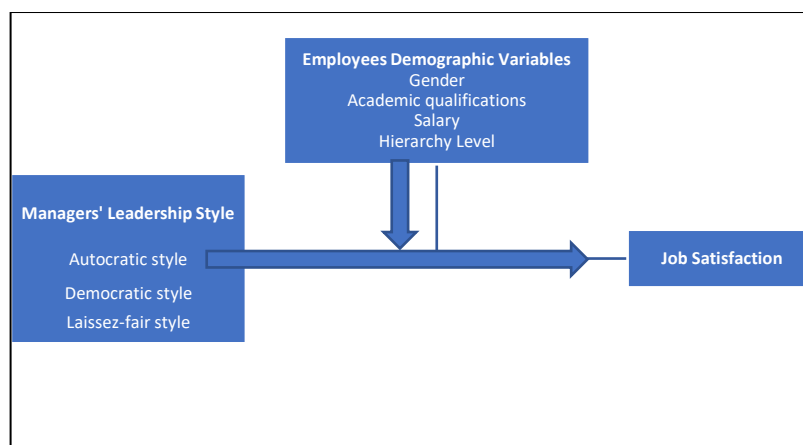


Figure 1. Model of the research

The questionnaire that has been used in this study was taken from Amer (2009) research in Hebron University.

2.5. Hypothesis and Research Questions

The following theory and study questions are mentioned in conjunction with the issue statement in the first chapter:

First question: Does presumed leadership have relationships with bank workers' work satisfaction?

H1: The relationship between management and job satisfaction among bank employees is important

Second question: Is there a meaningful correlation between democratic leadership and work satisfaction for bank employees?

H2.1: There is a clear correlation between democratic leadership and work satisfaction for bank staff.

Thirdly, is there a relevant connection between laissez-faire leadership and work satisfaction of bank employees?

H2.2: There is a close correlation between laissez-faire management style and work satisfaction among bank employees.

Fourth issue of research: Is there a substantial link between autocratic leadership and work satisfaction among bank employees?

H2.3: Autocratic leadership and work satisfaction among bank workers are greatly related.

Fifth study question: Is the satisfaction of bank workers by demographic factors substantially differing?

Sex as a work satisfaction variability

H3.1: The statistical variations in the satisfaction of bank workers by gender are significant.

2.6. Scope and Limitation of the Study

- The time scope: testing period between January 2020 and March 2020.
- The place scope: all the Libyan banks operational will be investigated
- Human scope: The study community will be workers of the Libyan banks in Libya.
- Research limitations:

1. Lack of contacts with such restrictions in Libya's bank because it is directed from Turkey

2. Some workers had little time to complete the survey in short order, and researchers had to spend more time gathering the requested data.

3. Any workers had no power and Internet connection because of the Libya war to fill in the questionnaire, so the researcher had to spend more time gathering the information needed.

2.7. Research Objective

This research has been undertaken to evaluate the effect of management styles on employee satisfaction in the Libyan banking system and organizational engagement. Five study questions in chapter 1 are based on the methods. In this chapter, the study process, architecture, participants, data selection, instrumentation, validity, and reliability are discussed, and data analysis is evaluated. We would be able to determine the value of leadership in Libyan banks by evaluating the data from the participants.

2.8. Target Population

The goal number of people who could be investigated in the study is, according to Amer (2009). Results from the survey population should also be used for generalization. Both employees of the numerous banks in Libya were interested in this report. The target demographic was 400 workers, but due to some constraints, the number declined to 204 later clarified. The research in this category was carried out because they are influenced by the organizational styles used by the boss, shifting employee satisfaction levels.

2.9. Sample Method

A purely random sample was used in this study. Simple random sampling gives each member of the population the same chance, according to Loganathan (2013), to be included in the survey. This sampling approach has practically no risk of bias of human since it does not rely on the availability of employees.

2.10. Data Collection

Staff of numerous banks in Libya have been contacted via email, Facebook messaging and WhatsApp. The workers were sent a questionnaire and given roughly one month for completion. The participants subsequently submitted the completed questionnaire via e-mail and evaluated the responses.

2.11. Data Analyses

The sample adequacy for analysis has been confirmed by the Kaiser – Meyer – Olkin scale $KMO = .917$. The Bartlett sphericity test is used for checking for associations between variables, the matrix for associations is strongly correlated with at least some of them, $\chi^2 (325) = 3083.983$, $p < .001$. Original analysis for each element in the results was done to get its own values. Seventeen objects have been removed because of cross-loading or insufficient load factor. Three reasons explained the difference in a mixture of 58,318%. The first factor is the style of democratic leadership, second factor the laissez-faire style of leadership and third factor the autocratic leadership style.

Table 1. Reliability Statistics of Leadership Styles' Scale

Scales and sub-scales	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Leadership Styles	.717	.733	26
Democratic leadership style	.933	.933	12
Laissez-fair leadership style	.910	.909	9
Autocratic leadership style	.749	.751	5

Table (1) shows Analysis of Reliability for Scale of Leadership Styles. The scale had a satisfactory reliability, Cronbach's $\alpha = .717$. Sub-scales reliability ranged from .749 to .933. The scale and sub-scales have reached satisfactory Cronbach's Alpha value. Results indicate that the scale and the sub-scales variable to be used in measurement.

A principal component factor analysis (Oblimin with Kaiser Normalization) was conducted on the 26 items. The Kaiser-Meyer-Olkin measure verified the sampling adequacy for the analysis, KMO = .869. The Bartlett test of sphericity is used to test the presence of correlations among the variables, the correlation matrix has significant correlations among at least some of the variables, $\chi^2 (253) = 1987.380$, $p < .001$. An initial analysis was run to obtain eigenvalues for each factor in the data. Due to cross-loading or low factor loading 3 items were deleted. Four factors in combination explained 58.935% of the variance. Factor one represents satisfaction with supervision, factor two represents satisfaction with promotion, factor three represents satisfaction with pay and factor four represents satisfaction with nature of work and work conditions.

Table 2. Reliability Statistics of Job Satisfaction Scale

Scales and sub-scales	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Job Satisfaction	.905	.905	23
Satisfaction with supervision	.901	.902	8
Satisfaction with promotion	.801	.802	5
Satisfaction with pay	.835	.834	5
Satisfaction with nature of work and work conditions	.684	.689	4

Table (2) shows Analysis of Reliability for Scale of Leadership Styles. The scale had a satisfactory reliability, Cronbach's $\alpha = .905$. Sub-scales reliability ranged from .684 to .901. The scale and three sub-scales have reached satisfactory Cronbach's Alpha value. The sub-scale *Satisfaction with nature of work and work conditions* Cronbach's Alpha value is = .684 but the mean Inter-Item Correlations is satisfactory; .357 as it falls between the recommended ideal range for the inter item correlation of .2 to .4 (Briggs and Cheek, 1986). Results indicate that the scale and the sub-scales can be used in measurement of the indicated variable.

3. The Research Findings

Employment satisfaction was dichotomized so as to suggest satisfaction values greater than 3.5 and dissatisfaction values less than or equal to 3.5. As reflected in Figure 2, 53.4 per cent (n = 109), while the remaining 46.6 per cent (n = 95) was listed as the dissatisfied group resulted in this categorical coding of work satisfaction.

A dominant variable in leadership style emerged by the highest score for the leadership. The autocratic form most recorded was the scale of 43.6 percent (n = 89) of the participants with the highest value. The second most widely identified was the democratic form of respondents with 37.7% (n = 77). Lastly, laissez-fair leadership was the most popular and only 11.3% (n = 23) of the sample were the leaders. A single recognisable form of leadership was not identified by the remaining 7.4 per cent (n = 15) of the respondents.

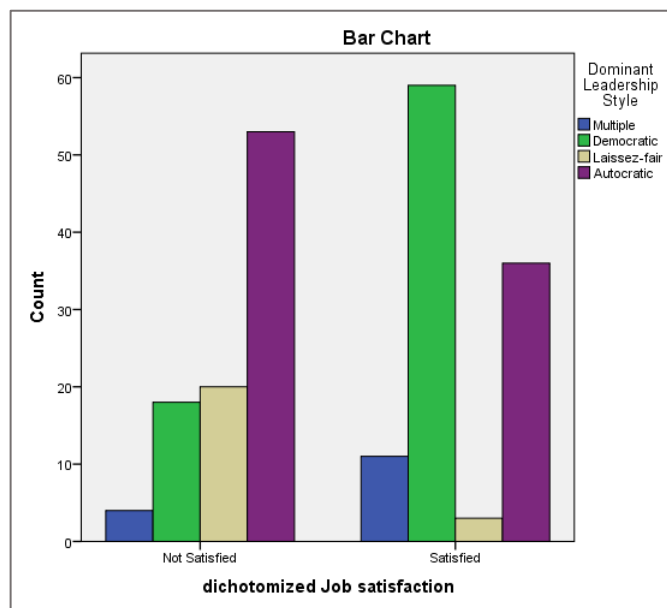


Figure 2. A Bar Chart of Dichotomized Job Satisfaction and Dominant Leadership Styles

Table 3. Chi-Square Tests of leadership styles and bank employees job satisfaction

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	40.139 ^a	3	.000
Likelihood Ratio	42.777	3	.000
Linear-by-Linear Association	22.310	1	.000
N of Valid Cases	204		
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.99.			

The independence chi-square (Table 3) shows the relation of the variables to χ^2 (3, N =204) = 40.139, $p < .001$, Cramer's V = .444, $p < .001$, which was important for these variabilities. The relationship between the two variables was strong (Cohen et al, 2013). In other words, work satisfaction seems to differ in a way that is statistically and significantly important with leadership types, so the H1 research question has been supported.

Table 4. Relationship Between Democratic Leadership Style and Bank Employees' Job Satisfaction.

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Democratic leadership style	2.101	.314	44.840	1	.000	8.173
	Constant	-7.412	1.160	40.845	1	.000	.001
a. Variable(s) entered on step 1: Democratic leadership style.							

It has been asked in second research question whether there was an important link between democratic leadership and work satisfaction among bank employees. The chances of meeting were

8.173 times greater with each unit of increased democratic leadership, a substantial impact ($B=2.101$, $SE = .314$, $p<0.001$) (Table 4). For this research topic, H2.1 was therefore sponsored.

Table 5. Relationship Between Laissez-Fair Leadership Style and Bank Employees' Job Satisfaction.

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Laissez-fair leadership style	-1.349-	.233	33.528	1	.000	.260
	Constant	3.593	.605	35.251	1	.000	36.342
a. Variable(s) entered on step 1: Laissez-fair leadership style.							

It has been asked in third research question whether there was a substantial relationship exists between laissez-fair leadership and job satisfaction for bank workers. The risk of not being happy increases by 250 times in any unit on the laissez-fair guidance scale, a major impact ($B = -1.349$, $SE = .233$, $p < .001$) (Table 5). This research question was therefore supported by H2.2.

Table 6. The Relationship Between Autocratic Leadership Style and Bank Employees' Job Satisfaction

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Autocratic leadership style	.919	.270	11.638	1	.001	2.508
	Constant	- 3.365-	1.040	10.473	1	.001	.035
a. Variable(s) entered on step 1: Autocratic leadership style.							

It has been asked in fourth research question whether the autocratic leadership style has a major relationship with bank

employees' job satisfaction. The likelihood of fulfilment increased 2.308 times for every single-unit increase on the autocratic leadership scale (B=.919, SE =.270, p <.001) (Table 6). This was significant. For this research issue, H2.3 was supported.

Table 7. Group Statistics According to Gender

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job Satisfaction	Males	122	3.53	.45695	.04137
	Females	82	3.45	.50076	.05530

Table 7. shows group statistics according to gender. Males have scored higher mean value in job satisfaction (M=3.53, SD= .46) than females (M= 3.45, SD= .50).

Table 8. Independent Samples Test of Job Satisfaction According to Gender

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job Satisfaction	Equal variances assumed	.638	.425	1.196	202	.233	.08110	.06783	-.05264-	.21485
	Equal variances not assumed			1.174	162.886	.242	.08110	.06906	-.05527-	.21747

Table 8. shows Independent Samples t Tests of bank employees job satisfaction according to gender. In order to compare the mean work satisfaction scores between men and women, an independent T-test was performed. Although Males have shown higher mean scores (M=3.53, SD= .46) than females (M= 3.45, SD= .50).; $t(202) = 1.96$, $p = .233$ two-tailed) the actual difference was not significant. Results do not support hypothesis H3.1

Table 9. Group Statistics According to Age

	Age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job Satisfaction	Young	111	3.45	.42872	.04069
	Old	93	3.56	.52289	.05422

Table 9 shows group statistics according to age. The old group has scored higher mean value in job satisfaction (M=3.56, SD= .52) than the young group (M= 3.45, SD= .43).

Table 10. Independent Samples Test of Job Satisfaction According to Age

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job Satisfaction	Equal variances assumed	2.990	.085	-1.533	202	.127	-.10212	.06662	-.23348	.02925
	Equal variances not assumed			-1.506	177.678	.134	-.10212	.06779	-.23590	.03166

Table 10 shows Independent Samples t Tests of bank employees job satisfaction according to age. A separate t-test was performed to compare the mean work satisfaction values between young and old. There is no statistically significant difference between old employees scores (M=3.56, SD= .52) and young employees scores (M= 3.45, SD= .43); $t(202) = -1.53, p = .127$, two-tailed). Results do not support hypothesis H3.2.

Table 11. Group Statistics According to Marital Status

	Marital status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job Satisfaction	Singles	70	3.58	.42856	.05122
	Marrieds	134	3.46	.49468	.04273

Table 11 shows group statistics according to marital status. Singles have scored higher mean value in job satisfaction (M=3.58, SD=.43) than the marrieds (M= 3.46, SD= .49).

Table 12. Independent Samples Test of Job Satisfaction According to Marital Status

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job Satisfaction	Equal variances assumed	1.660	.199	1.744	202	.083	.12166	.06977	-.01592-	.25924
	Equal variances not assumed			1.824	158.613	.070	.12166	.06671	-.01009-	.25341

Table 12 shows Independent Samples t Tests of bank employees job satisfaction according to marital status. A T-test was

carried out to compare the average work satisfaction between individuals and married couples. The marital status factor approaches meaning (which in a single-tailed test would be significant; singles (M=3.58, SD= .43) and marrieds (M= 3.46, SD= .49); $t(202) = 1.747$, $p = .083$, one-tailed). Results do not support hypothesis H3.3.

Table 13. Group Statistics According to Academic Qualification

	Academic Qualification	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job Satisfaction	Undergraduates	98	3.47	.46642	.04712
	Postgraduates	106	3.53	.48439	.04705

Table 13 shows group statistics according to academic qualification. Postgraduates have scored higher mean value in job satisfaction (M=3.53, SD= .48) than undergraduates (M= 3.46, SD= .47).

Table 14. Independent Samples Test of Job Satisfaction According to Academic Qualification

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job Satisfaction	Equal variances assumed	.035	.852	-.842	202	.401	-.05613	.06668	-.18762	.07535
	Equal variances not assumed			-.843	201.660	.400	-.05613	.06658	-.18742	.07516

Table 14 shows Independent Samples t Tests of bank employees job satisfaction according to academic qualification. A independent t-test to compare the mean outcomes between undergraduates and postgraduates for work satisfaction was performed. No statistically significant difference between the scores of undergraduates (M=3.46, SD=.47) and those of postgraduates (M=3.53, SD=.48); $t(202) = -.842, p=.401, 2\text{-tailed}$. Results do not support hypothesis H3.4.

Table 15. Group Statistics According to Monthly Income

	Monthly income	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job Satisfaction	Low Income	122	3.57	.42757	.03871
	High Income	82	3.39	.52313	.05777

Table 15 shows group statistics according to monthly income. The low-income group has scored high mean value in job satisfaction (M=3.57, SD= .43) than the high-income group (M= 3.39, SD= .52).

Table 16. Independent Samples Test of Job Satisfaction According to Monthly Income

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job Satisfaction	Equal variances assumed	11.811	.001	2.712	202	.007	.18131	.06686	.04947	.31315
	Equal variances not assumed			2.607	149.845	.010	.18131	.06954	.04391	.31872

Table 16 shows Independent Samples t Tests of bank employees job satisfaction according to monthly income. The work satisfaction mean scores between two groups were compared with an independent sample t-test (low income and high income). The statistically significant difference between low-income scores (M=3.57, SD= .43) and high income scores is statistically significant. (M= 3.39, SD= .52); $t(202) = 2.607, p = .010$, two-tailed). The magnitude of the differences in the means (mean difference = .18, 95% CI: .04 to .32) was very small (eta squared = .03). Results lead support to H3.5.

Table 17. Group Statistics According to Tenor

	Tenor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job Satisfaction	Non-tenured	95	3.44	.45618	.04680
	Tenured	109	3.56	.48721	.04667

Table 17 shows group statistics according to tenor. Non-tenured employees have scored lower mean value in job satisfaction (M=3.44, SD= .46) than the tenured employees (M= 3.56, SD= .49).

Table 18. Independent Samples Test of Job Satisfaction According to Tenor

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job Satisfaction	Equal variances assumed	.103	.748	-1.770	202	.078	-.11752	.06639	-.24843	.01339
	Equal variances not assumed			-1.778	200.947	.077	-.11752	.06609	-.24785	.01280

Table 18 shows Independent Samples t Tests of bank employees job satisfaction according to tenor. An independent t-test to compare the mean outcomes of the work satisfaction of non-tenured and tenured workers has been performed. The tenor factor approaches significance (that is, it would be significant in a one-tailed test, non-tenured employees (M=3.44, SD= .46) and tenured employees (M= 3.56, SD= .49); t (202) =-1.77, p = .078, one-tailed). Results do not support hypothesis H3.6.

4. Conclusion and Recommendation

Leadership positions in diverse organisations are vulnerable to difficulties ranging from successful decision-making, time constraints, instability and crisis-related high stakes. Moreover, large institutions, which may challenge leadership roles, may address many cultural inequalities. Since leaders play a critical role in business performance,

the research is required to discuss these challenges and examine them more closely.

A leadership position is vulnerable to multiple obstacles, including the need for strong decision-making in terms of time limitations, complexity, and high crisis risks and cultural gaps threaten the status of a leader. Country cultural differences must be continuously measured and discussed. Projects also include different individuals from different sectors, particularly where multinational teams, external management and international partners are involved. A leader must use maximal leadership qualities, so inspiration and successful control contribute to good hierarchy contribute. Leadership seeks to establish specific, productive methods to accomplish financial targets.

This study has had an impact on employee retention in the company of leadership styles. Organizations require a diverse and successful combination of leadership styles to influence the satisfaction levels of workers and eventually their corporate performance. Leadership is considered one of the essential facets of the performance of company. Strong and successful engagement of staff happy with their work will improve organisation's performance.

The literature clearly indicated that increased work satisfaction is a predictor of productivity of staff and organisation. Many scholars have noted better leadership skills, especially those of transformational and servant leadership, and overall increased employee satisfaction both with the boss, the company and the job itself. These principles are specifically applicable to company professionals in a literature on leadership philosophy or work satisfaction.

If workers see themselves as a big contribution to the goals and priorities of the company, they are more likely to be more involved at a higher level. Employees can also have personal control in business performance as they are aware of what their corporate priorities are and how their everyday work actually relates to these priorities.

In principle, this analysis appears to be one of the few research used by Libyan banks to incorporate subjective indicators of employee happiness. Our analysis also strengthens the body of information about the implications of different management types in the Libyan system of banks. It seems as well that the report is one of the first to investigate the effectiveness of adoption of leadership styles and their associated progress in terms of the way workers function in private Libya when they are introducing them. While investments have been growing in leadership training by private organizations in many developed countries, there has been very little effort to assess their performance. The assessment of employee happiness, which was not limited to financial metrics, but integrated numerous market metrics, including change in student enrolment, approval by regulators, staff turnover, institutional development, was another significant contribution of the report.

Employees of an enterprise are called intangible assets. For organisations to excel in coordinating it is important that they have competent and enthusiastic leaders whom will inspire and empower workers. Autocratic leadership is, according to the results, considered a desirable form of leadership to maximize employee loyalty. Organizations with the potential to transform management can employ more autocratic leadership than egalitarian or laissez-faire

qualities. Organizational leaders should have ample understanding of leadership styles and the effect that they have upon employee satisfaction. We recommend using a qualitative approach for future study, as this would allow the researcher to understand more about leadership styles and their effect on the happiness of the workforce.

References

Amer, A. M. (2009). The bank managers' leadership style and its impact on employees' job satisfaction in the South of West Bank. *Ongepubliceerde meestersverhandeling. Hebron Universiteit.*

Baltaci, F., Kara, E., Tascan, E., & Avsalli, H. (2012). The Effects of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership). In *International Journal Symposium on Sustainable Development* (Vol. 1, No. 31, pp. 220-226).

Briggs, S. R., & Cheek, J. M. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of personality, 54*(1), 106-148.

Chen, J. C. (2004). *An empirical test of leadership effectiveness and the match/mismatch in leadership style* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).

Flynn, S. I. (2009). Transformational and transactional leadership. *Research Starters Sociology, 1*(1), 1-6.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Loganathan, R. (2013). *The influence of leadership styles on job satisfaction at a cellulose pulp mill in KwaZulu-Natal: a case study* (Doctoral dissertation).

McMillan, J. H., Schumacher, S., & Singh, J. (1993). *Study Guide to Accompany MacMillan, Schumacher, Research in Education: A Conceptual Introduction*. HarperCollins College Publishers.

Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.

Naidu, J., & Van der Walt, M. S. (2005). An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-10.

Olsson, M., & Wass, J. (2001). Leadership style and action routines: best practice manufacturing and R&D projects. *International Journal of Technology Management*, 22(4), 327-343.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.

Yetenek Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma

Fatma Nur Öksüz

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme Bölümü, Karabük Üniversitesi
Master Student, Dept. of Business Admin. Karabuk University

fatmanuroksuz1234@gmail.com

Öz

İşletmeler için amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmelerindeki en önemli kaynak insan ve sahip olduğu yetenekleridir. Yetenekli iş gücü işletmeler için paha biçilemez değerdedir. Yetenekli örgüt bireylerinin hem yönetilmesi hem de yönlendirilmesi önemli hale gelmiştir ve böylece işletmeler için "Yetenek Yönetimi" kavramı güçlü bir faktör olmuştur. Çalışmadaki amaç, yetenek yönetimini incelemek, organizasyonlar ve işletmeler açısından önemini açıklamaktır. Çalışmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemiyle teorik çerçevede ele alınarak yapılmıştır. Çalışma verilerinin elde edilmesi için tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada veri analizi yapmak için içerik analizi tercih edilmiştir çünkü içerik analizi gözlemden daha çok çözümleme yöntemidir bundan dolayı yetenek yönetimi kavramı içerik analiziyle açıklanmak istenmiştir. Türkiye'de 2010-2019 yılları içinde yayımlanmış makaleler araştırılmış ve incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda yeni bir kavram olan yetenek yönetimi kavramının literatür için hala araştırılması gereken bir kavram olduğu saptanmıştır. Çalışma bulgularına göre, yetenek yönetimi kavramının, ileride bu alanla ilgili yapılabilecek olan çalışmalara temel olabileceği umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, yetenek yönetimi, insan kaynakları.

A Research on Turkish Articles on Talent Management

Abstract

The most important resource for businesses to achieve their goals and objectives is people and their abilities. The talented workforce is invaluable to businesses. It has become important to both manage and direct talented organization individuals and thus the concept of "Talent Management" has become a strong factor for businesses. The aim of the study is to examine talent management and explain its importance for organizations and businesses. The method of the study was carried out in a theoretical framework with qualitative research method. Scanning model was used to obtain study data. In the study, content analysis was preferred for data analysis because content analysis is more of an analysis method than observation, so the concept of talent management was wanted to be explained with content analysis. articles published in Turkey in the years 2010-2019 were investigated and analyzed. As a result of the research, it was determined that the concept of talent management, which is a new concept, still needs to be researched for the literature. According to the findings of the study, it is hoped that the concept of talent management will be the basis for future studies in this field.

Keywords: Talent, talent management, human resources.

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar işletmelerin ve organizasyonların önemi oldukça fazladır. Bir işletmenin başlıca amaçları; hedeflerine ulaşabilmek, büyümek ve sürekliliği yakalayıp devamlılığını elde etmektir. İşletmelerin amaçlarını yerine getirmesinde, etkinlik ve verimliliği sağlamalarında, hayati önem taşıyan bölümler vardır, bu bölümlerin başında yönetim departmanı ve insan kaynakları departmanı gelmektedir. 20. yüzyılda başlayan bilgi çağı ve küreselleşme çağı işletmelerin rekabet ortamını da arttırmıştır. İşletmelerin rekabette üstün gelip, rakiplerini geride bırakması için zamanın getirdiği yenilikler ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Yönetim ve insan kaynakları departmanlarının önemli

görevlerinden birisi yeniliklere ayak uydurarak işletme ve organizasyonu iyileştirme çabalarında olmalarıdır.

Yaşamımızın her alanında yetenek olgusuyla karşılaşırız ve hayatımızın bir parçası olarak kullanırız. Herhangi bir işle, herhangi bir eylemle ilgilenmemiz gerekirken dahi eylemlerin içine yetenekler girmektedir. Sadece günlük yaşamımızda değil aynı zamanda iş hayatımızda ve yapılacak görevlerimizde de yeteneklerimiz önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir kavram olan son yıllarda üzerinde oldukça fazla çalışmalar ve araştırmalar yapılan kavram yetenek yönetimi kavramıdır. Yetenek yönetimi, insan kaynakları bölümüne oldukça yarar sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının; personel alımı, uygun personel seçimi, oryantasyon süreci, personellerin uyumlu bölümlere yerleştirilmesi gibi birçok görevleri vardır. İnsan kaynakları için iş görenin yetenekleri oldukça önem arz etmektedir. Örgüt bireylerinin yeteneklerine uygun bölümlere yerleştirilmesi ve görevlendirilmesi işletmeler için etkinliğin ve verimliliğin yakalanması, hedefler doğrultusunda stratejik ilerlenmesi gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çalışanın kendine ve yeteneklerine uygun bölümlere yerleştirilmesi, işe sarılması ve motivasyonu açısından da oldukça önemlidir.

Çalışmada, yetenek yönetimi kavramı ele alınmıştır. Öncelikle yetenek kavramı incelenmiştir. Ardından yetenek yönetimi kavramı açıklanmıştır. Daha sonra yetenek yönetimi konusunda yazılmış Türkçe makaleler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu kavramların incelenmesiyle, yetenek yönetiminin işletmeler ve organizasyonlar için oldukça önemli ve vazgeçilemez olduğu saptanmıştır.

2. KURAMSAL / KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YETENEK KAVRAMI

Hayatımızın birçok alanında yetenek kavramıyla karşılaşırız ve sıkça günlük yaşantımızda kullanırız. Yetenek kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde şu şekilde tanımlanmaktadır; *“bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat”*; *“bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”* (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2020); *“kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır”* ve *“dışarıdan*

gelen etkiyi alabilme gücü” olarak ifade edilmiştir (Demirel & Savaş, 2017, s. 133). Yetenek; insanın kendi içsel faaliyetlerini yerine getirebilme, bilgilerini, dürtülerini, becerilerini, karakterini, tutumlarını, yargılarını ve deneyimlerini kapsayan kendi kabiliyetlerinin toplamıdır (Altunoğlu, Atay, & Terlemez, 2015, s. 49).

Başka bir tanımlama ile yetenek kavramını açıklarsak; bu açıklamada *“İngilizcede yetenek kavramının karşılığı olan “TALENT” kelimesinin baş harfleri kullanılarak yetenek kavramı tanımının açıklandığı söylenebilir. Yapılan bu açıklamaya göre yetenek; T harfi İngilizcede Triumph kelimesinden gelmektedir Türkçe karşılığı Başarıdır, A harfi Ability kelimesinden gelmekte ve Türkçe karşılığı Beceri ve Kabiliyettir, L harfi Leadership kelimesinden gelmekte ve Türkçe karşılığı Liderliktir, E harfi Easiness kelimesinden gelmekte ve Türkçe anlamı Kolaylaştırmaktır, N harfi New Fangle and Creativity- Innovation kelimelerinden gelmekte ve Türkçe karşılığı Yaratıcılık ve Yeniliktir, son olarak T harfi İngilizcedeki Time kelimesinden gelmekte ve Türkçe anlamı Zamandır ve zamanı etkin kullanmayı simgeler, yetenek kelimesi bu şekilde tanımlanmıştır”* (Yumurtacı, 2014, s. 191). Yetenek kavramı aynı zamanda performans ve potansiyel kavramlarıyla bağlantılıdır (Tabanlı & Korumaz, 2014, s. 142). Yetenek, bireyin göstermiş olduğu performans, sahip olduğu potansiyel ve becerilerin tümü olarak açıklanabilir. Beceri ve bilgi kavramları ışığında ise yetenek kavramı; bireyin duygularını, fikirlerini ve davranışlarını eyleme geçirir ve yaşamın her alanında uygulayabilmesine olanak sağlar. Farklı bir tanımlamayla yetenek kavramına şu şekilde bakabiliriz; yeteneklerimiz doğduğumuz andan itibaren var olurken, becerilerimiz değişimler ve gelişimler sonucu olarak oluşmaktadır (Yumurtacı, 2014, s. 191-192).

Yetenek kavramını başka bir ifadeyle açıklayacak olursak, *“bireyin üretken bir şekilde tekrar edebilen düşünme, davranış ve hissetme yetilerinin uygulanabilmesidir.”* (Alayoğlu, 2010, s. 70). Yetenek aynı zamanda insanın herhangi bir zaman çerçevesinde, yapacaklarını kolay ve daha yaratıcılığını katarak gerçekleştirir. İnsanın hedeflerini başarıya taşıırken çevresindeki insanları da eyleme geçirebilme becerisidir. Bu bağlamda yetenek, üretkenlik ve yenilik doğuracak biçimde bireyin doğasındaki uygulamayı tekrarlanabilen duygu, davranış ve düşünme kalıbıdır. Yetenek; yenilikçilik,

yaratıcılık ve zamanı etkin kullanma kavramlarıyla ilişkilidir. Yetenek kavramı insanın doğuşundan geldiği düşünülerek kalıtsal olduğu da varsayılmaktadır. (Tabancalı ve diğerleri, 2014, s. 142).

Yetenek kavramı insanın hayatının her alanını etkilediği ve önemli olduğu gibi son dönemlerde işletmelerin ve organizasyonların sözlüğünde de yer alan güçlü kavramlardan biri olmuştur. İş hayatı açısından yetenek kavramını tanımlarsak, *“işletmenin ve organizasyonun geleceğine rol model olabilecek düzeyde güçlü nitelikleri olan, yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip geleceği parlak çalışanlar”* biçiminde ifade edilebilir (Alayoğlu, 2010, s. 70). İşletmelerin o an ki performansları ve gelecekteki faaliyetleri için önemli bir ayrıcalık oluşturabilmesini sağlayacak becerileri taşıyan çalışanlardan oluşmaktadır (Altunoğlu ve diğerleri, 2015, s. 49).

Globalleşen dünya koşullarında işletmelerin insan kaynakları departmanı için, organizasyon bireyleri ve yetenekleri oldukça önemlidir. İşletmelerdeki ve organizasyonlardaki bölümlere en iyi çalışanları yerleştirmek, günümüz dünyasında oldukça zor bir süreci içine kapsamaktadır. Bu durumun en önemli sebeplerinden birisi, işletmelerin bünyesinde güçlü departmanları ortaya çıkaran, yetenek açığı yani kısaca işletmelerdeki arz ve talep dengesizliği ve çok daha önemlisi yetenek savaşlarında “gücün” organizasyonlardan bireylere doğru yönelmesidir. Bu yönelim yetenek için geliştirilecek stratejiler için güçlü değişimlere gidilmesini gerekli hale getirmiştir (Çiçek Korkmaz & Keçecioglu, 2014, s. 159). Yetenek aynı zamanda bireylerin herhangi bir iş ile ilgili gerekli çeşitli yetki ve görevleri yerine getirebilme kapasitesidir (Aytaç, 2014, s. 2). Yeteneklerin gerektiği zaman da bulunamaması ve yapılacak görevlerin zamanında yapılamaması pazar fırsatlarını kaçırmaya, karlılık oranını düşürme, rekabette gerileme gibi birçok olumsuz yönlerini organizasyonlar şimdiki zamanda olumsuzlukları hissetmektedirler. İşletme stratejilerinde rekabette üstün gelirken örgüt bireylerini doğru iş doğru kişi olarak yerleştirememesi işletmenin yetenek harcamalarını arttıracaktır. Yetenek kavramına stratejik bakmamıza sebep olacak olan şey; yeteneğe duyulan ihtiyaç konusunda çizeceğimiz etkin haritalardır (Çiçek Korkmaz ve diğerleri, 2014, s. 159).

İşletmeler için yetenekli bireyleri işletmeye çekmek ve işletmede yetenekli bireyleri tutabilmek önemlidir. İşletmelerde çalışan insanların organizasyonlar da olması gerekli yetkinlikleri; tecrübe, motivasyon ve güdüleme, uzmanlık, bilgi, liderlik, kapasite, iletişim kurma becerisi ve yaratıcılık olarak belirtilmektedir.

Bu kapsamda yetenekli örgüt bireylerinin, taşımları gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Karadal & Erdal Akyüz, 2019, s. 1037);

- Değişime ayak uydurabilmek,
- Gelişime istekli olmak,
- İyi bir model olmak,
- Güven duygusunu hissettirmek ve yaratmak,
- Başarılı bir grup oyuncusu olmak,
- Kısıtlanmalara açık olmak,
- Engelleri aşabilecek güce sahip olmak,
- İyi bir temsilci olmak,
- Başka yetenekli bireyleri de organizasyona çekebilmek.

Yetenekli bireyler, her zaman hem bireysel hem de buldukları organizasyonlar için, kendilerini ve yeteneklerini geliştirme eğiliminde olmaları gerekmektedir. Çünkü bireyin kendini geliştirmesi ve değiştirmesi sadece yetenekleri için değil, bireyin yaşamı içinde yarar sağlayacaktır. Bireyin yeteneklerini geliştirmesi; eğitimini ilerletmesinde, öğrenmeyi öğrenmesinde, zihinsel gelişiminde yararları görülecektir. Bu kapsamda bireyin, yeteneklerini, organizasyon için geliştirmesi ve değiştirmesi organizasyonun yararına olacaktır. Eğer organizasyonlarda, yetenekler takım halinde geliştirilmeye çalışılırsa yetenekli bireyler, organizasyonu başarıya ve rekabette üstünlüğe götürecektir. Bu tür takımların değişime ve gelişime açık olmaları gereklidir. İşletmelerde yer alan her birey, ayrı ayrı yetenekmiş gibi değerlendirilmesi ve bu ayrı yeteneklerin organizasyonda tutulması, devamlılıklarının sağlanması, yeni yetenekli bireylerin organizasyona çekilerek geliştirilmeye başlanması her zaman, organizasyonun başarısını ve motivasyonunu arttıracaktır.

2.2. YETENEK YÖNETİMİ

Günümüz ekonomisinde işletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırma ihtiyacı her zaman vardır. Bu etkinliği arttırmak işletmeler bazen öz kaynağa, bazen demirbaşlarına önem vermiştir. İş dünyasında örgüt bireyleri yıllar boyunca çeşitli kavramlarla uyumlaştırılmış, kimi zaman insan kaynağı kimi zaman bir üretim faktörü olarak nitelendirilmiştir. Zamanın getirdiği gerekçelerle günümüzde iş görenlere daha çok önem ve değer verilmesi, iş görenlerin “yetenek çalışanı” olarak nitelendirilmesi ve her başarılı işletmenin arkasında yetenekli bireylerin yer alması “yetenek yönetimi” kavramının gelişmesini ve anlamlandırmasını sağlamıştır (Örücü & Akyüz, 2018, s. 21). İnsan kaynaklarının tarihsel sürecine göz atıldığında personel yönetimi yaklaşımında insana bir maliyet kalemi olarak bakılırken; insan kaynakları yaklaşımında organizasyonun çevresel etkenlere uyum sağlamada en güçlü bileşeni olarak insan unsuru görülmüştür (Kozak & Özdemir, 2013, s. 7).

Yetenek yönetimi kavramın 1950-1960'lı yıllarda gelişmiş ülkeler olan Japonya, A.B.D., Batı Avrupa ülkelerinde bilgi teknolojilerinin giderek artan kullanımıyla şekil almıştır ve kendini göstermeye başlamıştır. Somut olarak yetenek yönetiminin doğuşu, 1980'li yıllarda ortaya çıkan “Bilgi Çağı”na paralel olarak başlamış ve 1980 yılı sonrası iş dünyasında ortaya çıkan bilgi toplumuna geçiş ve değişimler ile yetenek ve yetenek yönetimi kavramları ele alınmaya başlanmasına neden olmuştur. 1990'lı yıllarda ise bu kavramlar incelenmeye başlanmıştır. Yetenek yönetiminin ortaya çıkışı, iş hayatında rekabete üstün gelmede insanın en değerli öz kaynak konumuna gelmesi, insana olan değerın üst seviyelere çıkması, sebep olmuştur (Altınöz, 2018, s. 85).

Günümüzde ise yetenek yönetimi kavramıyla birlikte organizasyonların pazarda çeşitlilik meydana getirebilmesi, rekabette üstün gelebilmesi, etkinlik verimliliği arttırabilmesi için temel etken organizasyondaki çalışan bireyin yetenekleri olduğu saptanmıştır. Bu saptanmaya neden olan, sosyo-ekonomik gelişme sonucunda ortaya çıkan bilgi toplumunun beraberinde getirdiği nitelikli insan sermayesinin oldukça önem kazanmış olmasıdır. Yetenek profilinin çıkarılması, yetenek yönetimi sürecinin ilk basamağıdır. İlk

basamakta, pozisyon ve bölümler için uyumlu iş gören özelliklerinin belirlenmesi ve ardından uygun özelliklere sahip iş görenlerin bulunmasıdır (Kozak ve diğerleri, 2013, s. 7-8). Yetenek yönetimi kavramı, günümüzde organizasyonların ahenk yaratmaları gereken yeni bir bakış açısıdır. Organizasyonlar günümüzde amaçlarını yerine getirme çerçevesinde insan kaynakları yönetimini etkin geliştirebilmek ve yönetebilmek için farklı sistemlere gereksinim duymaktadırlar. Bu doğrultuda organizasyonların yeniliklere uyum sağlama gereksinimini karşılamada yetenek yönetimi kavramı devreye girmektedir (Aksakal & Dağdeviren, 2015, s. 250-251).

İnsan kaynakları yönetimine güncel bir yaklaşım getirmiş olan yetenek yönetimi kavramı, bilginin üretilmesi, depolanması, aktarılması ve etkin kullanılması hakkında işletmenin yeteneklerini birleştiren ve bütünleştiren insan kaynakları bölümünün verimli bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir (Yüksel, 2014, s. 82). İş planlamaları, işe alım sürecinde uygun politikaların izlenmesi, çalışanlar için oryantasyon uygulamaları, çalışan eğitimleri, çalışanları yeteneklerine göre görev dağılımının yapılması ve uygun departmanlara yerleştirilmeleri, performansları değerlendirme çalışmaları; örgütlerin rekabette üstünlük sağlamaları ve başarı elde edebilmeleri için yapmaları gereken uygulamalardır (Fettahlıoğlu, Ceyhan, & Afşar, 2016, s. 134). Yetenek yönetimi kavramı stratejik yönetimin amaçlarına uygun; doğru kişileri, doğru işlerle, doğru zamanda bir araya getirmeyi hedefler (Örücü & Akyüz, 2018, s. 21). Yetenek yönetimi, bilginin; yapılacak olan işe aktarılabilir olması dikkat çekmektedir (Bayraktar & Alayoğlu, 2018, s. 92). Yetenek yönetimi olgusu, işletmede insan kaynakları işlevlerinin ve görevlerinin tamamı için kabul edilmesi gereken bir olgudur (Karadal ve diğerleri, 2019, s. 1040).

ASTD' nin yani Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu'na göre Yetenek Yönetimi, işletmenin uzun vadeli ve kısa vadeli amaçlarına erişebilmesinde, bağlılık, kurum kültürü, kapasite ve beceri ihtiyaçlarının organizasyona kazandırılmasını ve geliştirme sürecini çevreleyen insan kaynaklarının bir yaklaşımıdır (Aksakal ve diğerleri, 2015, s. 250). İş hayatının değişimi içinde işletmeler; yeniliklere ve değişimlere uyum sağlamak için, büyümek ve sürekliliği

yakalamak için değişimlere ve yeniliklere yön vermek zorundadırlar. Yetenek yönetimi; örgüt bireylerinin kişisel gelişimini güçlendirmek ve geliştirmek için, meydana getirilmiş sistematik süreç olarak kabul edilmektedir. Stratejik yere sahip olan yetenek yönetimi kavramı; işletmelerin karşı karşıya kalacağı zorluklarla mücadele edebilmesi, amaçlarına varabilmeleri için gereksinimi olan beceriler ile ellerinde olan yetenekler arasındaki açıklığı düzenli olarak düzeltmeye ve kapatmaya çalışır. Yetenek yönetimi işletmelerde; hangi özelliklere sahip bireylerin hangi bölümde işe alınacağı, bu bireylerin nasıl ve hangi kriterlerde belirleneceği ve yetenek havuzunun nasıl geliştirilebileceğine dair özel stratejiler ve hedefler düzenlemeyi ve geliştirmeyi gerekli kılar (Karadal ve diğerleri, 2019, s. 1040).

Yetenek yönetimi kavramı, organizasyonların bütün kademelerinde bulunan örgüt bireylerinin, özellikle de yönetici gruplarının iş birliği ve birbirleri ile sağlam iletişim içerisinde olmalarını zorunlu kılmaktadır (Fettahođlu ve diğerleri, 2016, s. 34). Yetenek yönetiminin kapsamı kilit pozisyonlar ve tepe yönetim kadroları ile sınırlı değildir, yönetim kadrosunun altındaki bölümler de büyük önem taşıyan konular bulunmaktadır. Bundan dolayı yetenek yönetiminin örgütte yer alan her bireyin bağımlı olduğu yöneticisiyle beraber değerlendirildiği sistem olarak bakılması gerekir (Bayraktar ve diğerleri, 2018, s. 93). Yetenek yönetimi kavramı işletmelerden ayrı olarak düşünülmemesi gerekmektedir ve bu düşünceden hareket ile yetenek yönetimi, işletmeleri ve yetenekli örgüt bireylerini başarıya götürmeyi amaçlamaktadır (Yüksel, 2014, s. 80).

Yapılan araştırmaların sonucunda yetenek yönetimi kavramı, işletmeler ve organizasyonlar için olması gereken bir olgu olduğu sonucuna varılmıştır. Yetenek yönetimi, bireyin ve organizasyonun kendini bilmesiyle başlar. Yetenekler ve beceriler bilinir ve planlamalar yetenekler doğrultusunda yapılırsa başarılar elde edilecek ve rekabet anlamsız kılmak kaçınılmaz olacaktır. Yeteneklerin var olması kadar yetenekleri yönetmek ve yönlendirmekte çok önemlidir. Yetenek yönetimi, işletmeler için, insan kaynağının becerilerini doğru yönlendirmektir. Bu yönlendirme organizasyonda, departmanlara doğru bireylerin yerleştirilmesiyle gerçekleşir. Organizasyonlarda,

yetenek yönetimi için, bireylerin eğitimlerine ve gelişimlerine önem verilmelidir.

2. YETENEK YÖNETİMİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN TANIMI

2010-2029 yılları arasındaki dönemde yetenek yönetimi kavramını konu alan 70 makale üzerinden literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmadaki amaç, yetenek yönetimi kavramını araştırmak ve incelemek, organizasyonlar ve işletmeler açısından önemini açıklamaktır. Çalışmada, yetenek yönetimine yer verilmesinin altında yatan sebep, yapılan araştırma sonucunda son yıllarda popülerliği artmış olan yetenek yönetimi kavramının; işletme yönetimi açısından öneminin oldukça fazla olmasından kaynaklı, hala araştırılması ve kavramsallaştırılması gereken bir olgu olduğu sonucuna varılmasıdır. Yetenek yönetiminin öneminden dolayı araştırmada veri analizi için, içerik analizi kullanılmıştır çünkü içerik analizi gözlemden daha çok çözümlene yöntemidir bu sebepten yetenek yönetimi kavramı çözümlenmek istenmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın ileride yetenek yönetimi ile ilgili yapılabilecek olan çalışmalara temel olabileceği ve yetenek yönetimi kavramını inceleyecek olan araştırmacılara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2.2. YÖNTEM

Yapılan çalışmada 2010 ve 2019 yıllarındaki yani Ocak 2010 ve Aralık 2019 zaman dilimi içerisindeki 10 yıllık süreçte yayımlanmış olan alan yazında “yetenek yönetimi” kavramını inceleyen Türkçe makaleler üzerinde literatür çalışması yapılmıştır. Çalışmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemiyle teorik çerçevede ele alınarak yapılmıştır. Çalışma verilerinin elde edilmesi için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama da “yetenek yönetimi” başlıklı makaleler ele alınmıştır. Tarama sonucunda 10 yıllık zaman dilimindeki 70 makaleye ulaşılmıştır.

Yıl	Makale Sayısı
2010	3
2011	-
2012	-
2013	2
2014	10
2015	6
2016	4
2017	13
2018	17
2019	15
Toplam	70

Tablo 1. 2010-2019 Yılları arasında “yetenek yönetimi” kavramını inceleyen makale sayıları

“Yetenek yönetimi” başlıklı tarama modeli ile yapılan araştırma sonucunda bulgular kısmındaki tablo oluşturulmuş ve tabloda teorik/nitel çerçevede ele alınmış olan makalelerin arasından 11 makaleye yer verilmiştir. Ulaşılan tarama sonucunda tabloya; makale adı, yazar adı, yayın tarihi ve bulgular kısımlarına bilgiler yazılmıştır. Bulgular kısmında araştırmacıların makalelerinde ulaştıkları sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmada veri analizi yapılmıştır ve veri analizleri arasından içerik analizi tercih edilmiştir. Çünkü içerik analizinde bütün materyaller ayrıntılı biçimde incelenir ve verileri açıklamaya yarayacak olguları kullanmayı sağlar. İçerik analizi, araştırmayı yazılı bir şekilde (sözel de olabilir) belirlenmiş amaçlar doğrultusunda sınıflandırır ve sıralar. Aynı zamanda içerik analizi, veriler ışığında düzenleme yapılmasını sağlayan bir tekniktir. Bu bilgiler doğrultusunda yetenek yönetimi kavramının içerik analizi bilgileri sunulmuştur.

2.3. BULGULAR

Makale Adı	Yazar Adı	Yayın Tarihi	Bulgular
İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetim	Nihat Aloğlu	2010	Yetenek yönetimi bütünsel bir bakış açısı ve disiplinli bir uygulama gerektirdiğini, her kurum için geçerli olabilecek evrensel bir yetenek yönetim modelinin olmadığı ve bunun büyük bir kayıp olduğu sonucuna varılmıştır.
Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi	Erkan Tabancalı, Mithat Korumaz	2014	Kurumun hedef ve stratejilerinin belirlenmesi, kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzu oluşturulması, performans değerlendirme, elde tutma, bağlılık ve kariyer geliştirme yetenek yönetiminin süreçlerini oluşturması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.
Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi	Aynur Yumurtacı	2014	Kurumda gerekli stratejilerin belirlendikten sonra, kurum içerisinde yetenek standardını belirlemeli ve bu standarda göre yetenek havuzları oluşturulmalıdır. İşgücünün etkinliği açısından, yetenek yönetim sistemlerinin şekillenmesinin olumlu etkiler doğuracağı sonucuna varmıştır.
İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi	Ömer Okan Fettahlıoğlu, Sevda Demir	2014	Yetenek yönetimi, işletmeler açısından önemli olduğu kadar daha büyük ölçekli sistemler için de büyük önemler taşımaktadır. Bu önemi nedeniyle yetenek gereksinim ve arzı üzerine hem firma hem sektör hem de ülke çapında araştırmalar yapılmalıdır. Yetenek yönetimi yaklaşımı uygulamayı hedefleyen firmalar öncelikle kavram ve anlayış birliği oluşturmalıdır sonucuna varmıştır.
Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri	Ayşe Çiçek Korkmaz, Tamer Keçecioglu	2014	Yetenek, örgütlerin önceliği içerisinde yer aldığı sürece yetenek "savaşı" kazanabilir sonucuna ulaşmıştır.
Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar	Tamer Keçecioglu	2017	Örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajına katkı da bulunacak kilit pozisyonların sistematik biçiminin de belirlenmesinde daha kategorik/sınıflandırıcı bir yaklaşım getirmiştir.

İnsan Kaynaklarına Değer Yaratma	Tamer Keçecioglu, Mustafa Kemal Yılmaz	2017	Kaynak temelli bakış açısından yola çıkılarak insan kaynaklarının temel yetenekler ve yetenek yönetimi kavramına önem vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda yetenek ve yetenek yönetimini kavramları örgüt içinde bir felsefe haline getirilerek, bir rekabetçi avantaj unsuru olarak ön planda tutulmalıdır sonucuna varılmıştır.
İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İç görüşü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi	Gonca Köse	2018	İşletmelerin güçlü bir işveren markasına sahip olmaları; yetenekler için bir tutkal görevi görmektedir. Gerek yetenek yönetimi gerekse işveren markasının temel nitelikleri ve aralarındaki ilişki yorumlama yoluyla irdelenmeye çalışılmış. Yeteneği yönetebilmek için öncelikle işveren markasını etkin yönetmenin kritik önemi ön plana çıkarılmalıdır sonucuna varılmıştır.
Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine	Seda Gündüzalp, Mukadder Boydak Özcan	2018	Yetenek yönetimi sadece karamacı güden kurumlarda değil, kamu ve eğitim kurumlarında da örgütsel başarıyı attıracak önemli bir sistemdir. Her örgütün amacı farklı olduğundan yetenek yönetimi sistemi örgütlerin kendi özel yapısına has bir şekilde planlanarak uygulanmalıdır sonucuna varılmıştır.
İnsan Kaynakları Sürecinde Yeni Bir Süreç: Yetenek Yönetimi	Esin Karaca	2018	İşletmeler kurum kültürlerine uygun olarak oluşturacakları yetenek yönetimi uygulamasını iyi planlanmış bir süreç olarak tasarlanması gerektiği saptanmıştır.
İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna Bakışı	Barış Seçer, Mert Okan Yazıcı	2018	İnsan kaynakları alanında çalışanların büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde insanlık onuru odaklı bakışa sahip oldukları belirlenmiştir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada giderek değişen ve gelişen çevre koşullarının yanında işletmeler için de rekabet koşulları değişmekte ve gelişmektedir. Rekabetin artmasıyla zorlaşan koşulları iyileştirmek işletme yönetiminin görevidir. İşletmeler, yönetim ve insan kaynakları departmanları sayesinde rekabet üstünlüğü sağlayarak, rekabetin olumsuz etkilerini azaltmakta ve yeniliklere ayak uydurabilmektedirler. Günümüzde işletmeler ve organizasyonlar için

rekabette fark ortaya koyan en önemli kaynak insandır. İşletmelerin ve organizasyonların hedeflerine ulaşmalarındaki önemli güç yine insan ve sahip olduğu yetenekleridir. Yetenekli iş gücüne her işletme ve organizasyonunun ihtiyacı vardır. Bunun bilincinde olan işletme yöneticileri örgüt bireylerinin, organizasyonlar için önemli varlıklar olduğunu benimsemeye başlamışlardır. Yöneticilerin, yetenekli örgüt bireylerini doğru bir şekilde yönetmeleri ve yönlendirmeleri oldukça önemlidir. Bu sebeple yetenek yönetimi kavramı işletmeler için vazgeçilmez bir kavram olmuştur.

Yetenek yönetimi; organizasyon bireylerini ve gruplarını, sahip oldukları beceriler ve yetenekler dahilinde uygun pozisyon ve görevlere konumlandırılmasını ifade eder. Yeteneklerin iyi tanımlanarak görevlendirilmesi ve doğru stratejilerin gerçekleştirilmesi işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Hedeflerine ulaşan işletmeler beraberinde başarılar getirecektir ve rakiplerini geride bırakabileceklerdir. Böylece işletmeler ve organizasyonlar sadece başarı elde etmekle kalmayacaktır aynı zamanda organizasyon içinde motivasyonun artmasına sebep olacaktır. Motivasyonun artması organizasyondaki bireylerin etkinlik ve verimliliğin artması sağlanacaktır. Etkinlik ve verimliliğin artışı çalışmaları hızlandıracak ve işletmeye yüksek performans sunacaktır.

Yapılan yetenek yönetimi ile ilgili çalışmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemiyle teorik çerçevede ele alınarak yapılmıştır. Türkiye’de son on yıl içerisinde, 2010-2019 yılları arasındaki, Türkçe alan yazına sahip makalelerden literatür taraması yapılmıştır ve 70 adet yayımlanmış makaleler araştırılmış ve incelenmiştir. 70 makale üzerinde tarama modeli gerçekleştirilerek veri analizi yapılmıştır. Araştırmalar ve incelemeler çerçevesinde yetenek kavramı ve yetenek yönetimi kavramı açıklanmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda yeni bir kavram olan yetenek yönetimi kavramının literatür için hala araştırılmaya ve genişletilmeye devam edilmesi gereken bir kavram olduğu saptanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, yetenek yönetimi kavramının, ileride bu alanla ilgili yapılabilecek ve araştırılabilecek olan çalışmalara temel olabileceği umulmaktadır.

Kaynakça

- Aksakal, E., & Dağdeviren, M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli Ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 249-262.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 68-97.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 82-95.
- Altunoğlu, A., Atay, H., & Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 47-70.
- Aytaç, T. (2014). Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1-24.
- Bayraktar, O., & Alayoğlu, N. (2018). Günümüz Örgütleri İçin Yetenek Yönetimi Modeli Önerisi: Devşirme Sistemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 89-119.
- Çiçek Korkmaz, A., & Keçecioglu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 155-173.
- Demirel, Y., & Savaş, Y. (2017). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 129-142.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 175-186.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Ceyhan, S., & Afşar, A. (2016). Yetenek Yönetimi Uygulamaları İle Kendini Arayan İç Girişimcilere Yönelik Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 131-148.

- Gündüzalp, S., & Boydak Özcan, M. (2018). Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research*, 14-46.
- Karaca, E. (2018). İnsan Kaynakları Sürecinde Yeni Bir Süreç: Yetenek Yönetimi. *İşletme, Ekonomi Dergisi*.
- Karadal, H., & Erdal Akyüz, N. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Vizyon: Yetenek Yönetimi. 4. *International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress* (s. 1035-1045). İstanbul: Dilkur Akademi.
- Keçecioglu, T. (2017). Yetenek Yönetimi Felsefesine Farklı Lenslerle Bakabilmek Üzerine Alıştırmalar. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1-20.
- Keçecioglu, T., & Yılmaz, M. K. (2017). İnsan Kaynaklarına Değer Yaratma. *Akademik Bakış Dergisi*, 169-181.
- Kozak, M. A., & Özdemir, C. (2013). Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6-18.
- Köse, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi Ve İşveren Markası İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 823-833.
- Örücü, E., & Akyüz, A. N. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversite Sosyal Bilimler Dergisi*, 20-36.
- Seçer, B., & Yazıcı, M. O. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna Bakışı. *İnsan Ve Toplum Bilimi Araştırmaları Dergisi*, 2510-2530.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 139-156.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. (2020, 03 31). Türk Dil Kurumu Sözlükleri Sitesi: <https://www.sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 187-216.
- Yüksel, H. (2014). Bilgi Çağı Ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt Ve İşgören Merkezli Bir Değerlendirme. *Social Sciences*, 70-90.

İçsel Pazarlama Faaliyetleri ile Satış Gücünün Performansı Arasındaki İlişki: Altın Mücevherat Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Ümit YILMAN

Doktora Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Ür. Yön. ve Pazarlama
PhD Student, Kocaeli University, Production Man. and Marketing
umit.yilman@dsnplus.turkcell.com.tr

Fazilet Burcu ÇAM

orcid.org/0000-0003-4913-9065

Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Prof. Dr., Kocaeli University, Faculty of Econ. and Admin. Sciences
bcandan@kocaeli.edu.tr

Öz

Günümüz dünyasında finansal sistem içinde çok fazla anlam ifade eden altın mücevherat sektörü, toplumdaki her bireyin hayatında büyük bir yere sahip olduğu bilinen bir durumdur. Hal böyle olunca sektörde çok yoğun pazarlama faaliyetleri gerçekleşmekte, fazla sayıda da satış personeli istihdam etmektedir. İstihdam etmiş olduğu satış personelinin verimliliğinin artırılması ve sektördeki canlılığın sürdürülebilir olması sektör için hayati önem arz etmektedir. Sektördeki canlılık genel olarak güncel ekonomik gelişmelere bağlı olmasına karşın, bu canlılığın daha aktif olması ve sürdürülebilir kılınabilmesi için firmaların kendi bünyelerinde yapmış oldukları faydalı çalışmalar vardır. Firmalar öncelikli olarak, kendi çalışanlarını çok iyi bir şekilde tanımalı, onların satış alanında gelişim durumlarını sistemli ve kontrolü elinde tutabilecek şekilde takip etmeli ve bununla birlikte satış personelinin performansını iyi bir şekilde değerlendirmelidir. Firmalar satış personelinin gelişimi için pazarlama aktivitelerinden birisi olan içsel pazarlamanın üzerinde

yeterince çalışarak personelini bireysel olarak değerlendirme fırsatını yakalamış olacaktır. İçsel pazarlama diğer bir ifade ile firmanın kendi çalışanlarından oluşan iç pazarlamaya benzer bir yaklaşım sunmasıdır. İçsel pazarlama, personelin profesyonel deneyim ve becerilerinin gelişiminde güçlü bir etkiye sahip olması nedeni ile, altın mücevherat sektöründe yer alan, önemli etkiye sahip firmaların özellikle üzerinde durması gereken bir konudur. Altın mücevherat sektöründe yer alan firmaların nitelikli personel yetiştirebilmeleri için içsel pazarlama faaliyetleri kurumsal olarak sürdürülebilir bir gelişime sahip olmalıdır. Altın mücevherat sektöründe çalışan 114 adet satış personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunu içeren bu çalışma ile içsel pazarlama ve performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuş, ayrıca güvenin görüş arama yönünde olumlu etki ettiği de görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: İçsel pazarlama, satış gücü, satış gücü performansı

The Effect of Internal Marketing Activities on The Sales Force Performance

Abstract

On these days, world's gold and jewelry importers, which make a lot sense in the financial way of economy have great importance life of persons in the society. Also we as persons of marketing world create high potential buying selling and exchanging or similar transactions of the economy. Increasing efficiency of sales force in the company will gather sustainable productivity and organizational strengthens. Although organizational power comes with financial liquidity, sales force has also vital part of in that side of the firm. Firms must precisely identify exact way selling ways for sales force. If internal marketing is managed with efficient methods, internal customers as firm's own employees imply high potential power of personnel's performance. As well as sales force performance produces expected results. In this paper, we as researcher have focused on the internal marketing effect on sales force performance in the sector of gold and jewelry. In the end of the paper and gathered and processed data, we have obtained that point, there is a positive relationship between internal marketing and sales force performance which is in a survey conducted on a total number of 114 salesperson in the gold and

jewelry sector, revealing that it has a positive effect on the researched and conducted tests and results for trust.

Keywords: Internal marketing, sales force, sales force performance

GİRİŞ

İçsel pazarlama, işletmenin çalışan personelinden oluşan kendi iç pazarlama benzeri bir düşünce sergilemesi ile ortaya konulan, personelin yani kendi çalışanlarını ilk müşteri kitlesi olarak görmekte ve iç müşteri tatminini ve dolaylı olarak pazara sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmayı hedefleyerek firmalardaki pazarlamacıların ilk basamağını geliştirmeyi hedeflemektedir. Performans kelimesi denilince; anlam olarak belirli bir zaman diliminde üretilen mal ve hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ortaya koyduğu özelliğine göre 'etkinlik, verim, çıktı' terimleri ile birlikte kişinin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun birbiri ile etkileşiminin sonucudur (Torrington, Hall; 1995, Kalkandelen; 1997, Helvacı; 2002). Performans ile amaçlanan şey, kurumun çalışanlarının verimliliğini etkin kılmak ve verimliliği daha üst bir basamağa çıkarılması amaçlanır. İçsel pazarlama açısından performans değerlendirilmesinde ise asıl hedeflenen kitle ise satış gücünün yani satış ile ilgili olan çalışanların firma içinde ilk müşteri görülmelerinden dolayı bu süreçte pazarlamada ilk basamak hedef kitlenin içinde performanslarının arttırılması büyük bir önem arz etmektedir. Satış gücünün performansının değerlendirilmesi ise, satış gücü yani satış işlemi yapan personelin kurum içinde edinmesinin gerekli olduğu yetkinlikler sonucunda meydana gelen durumun ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuç olarak bir kanıya varılması olarak bilinmektedir. Ürünün ve hizmetin kalitesi; üründen alınan performans, ortaya koyduğu özellikleri, güvenilirliği, uygun ürün olması, dayanıklılığı, yeterli olması, estetik ve yerine uygun ürün olması müşteri memnuniyetinin belirlenmesini sağlamaktadır (Ergün, 2013). Müşteriyi memnun etmek sadece yeni ürün ve hizmetlerle olmamakta bunların yanında bu memnuniyetin sürdürülebilir olması da gerekmektedir. Pazarlamanın doğası gereği temellerin güçlü atılması, bulunduğu ve hedef götüğü kitleye yönelik olarak mal ve hizmetler ortaya koyması olmazsa olmazdır, bununda ilk basamağı olarak içsel pazarlama ile mümkün kılınabilmektedir. Firmalarda daha üstün kaliteli bir hizmetin üretilebilmesi; hizmetin kalitesi ve kişilerin arasındaki iletişime önem verilerek oluşturulmuş

müşteri temelli bir pazarlama kültürünün teşviki ile olanaklı hale getirilebilmektedir (Ene, 2013). Kişilerarası iletişim içsel pazarlamayı güçlendirerek daha etkin ve güçlü kılarak personelin performansını yükseltmekte, böylelikle kurum için aktif etkinlik daha sürdürülebilir olmaktadır. Sürdürülebilir memnuniyette sadece içsel pazarlamanın, satış gücünün performansını devamlı bir hale getirmesi ile istenilen ve hedeflenen performansa ulaşılabilir. Hedeflenen rekabet üstünlüğü pazarlama performansının artırılması ve hedeflerin tutturulması firmaların devamlılığı için önemli bir faktördür. Pazarlama kültürünün uzun vadeli olabilmesi ve kurumun daha uzun süreli olarak yaşayabilmesi için içsel pazarlama gelişiminin daha etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Pazarlama konusu işletmeler için birim bazında olmaktan öteye geçmiş, onların hayatlarını idame ettirebilmelerinde yegâne temel olmuştur. Bu temelin sağlam bir şekilde kurulabilmesinin temel faktörü içsel pazarlamaya önem verilerek çalışanlarının performansının en üst seviyeye çıkartılması ile mümkün hale gelebilmektedir. İçsel pazarlama hem hizmet, hem de endüstriyel işletmeler için uygun olsa da, özellikle yüksek iş gücünün gerekli olduğu hizmet işletmelerinde önemlilik düzeyi daha fazladır, bunun temel sebebi hizmetin kalitesinin direk olarak o hizmeti sunan personel ile etkileşim halindedir (Kaya, Akyüz, 2015). Uygulamaların ve işlemlerin direk olarak müşteri tatmini, firma kârını arttırıcı, hizmetin kalitesinin artması, büyümenin artması, işletmenin göstergelerini pozitif yönlü olarak ilerlemesi üzerinde etkin olduğuna yapılan bilimsel araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Lytle, Timmerman; 2006, Eren, Kuşluvan; 2008).

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İÇSEL PAZARLAMA

İçsel pazarlama kavram olarak, firmanın kendi çalışanlarından oluşan, daha çok pazarlama faaliyetlerinde hizmetlerin odak nokta olarak ele alınması ile birlikte kullanılmaktadır. Buradan da anlaşıldığı üzere içsel pazarlama daha çok hizmetler ile ilgilidir diyebiliriz. Hizmetlerdeki kalite seviyesi, müşterilerin direk olarak etkilendiği, bu etkileşimin mutlaka yüksek performansa sahip çalışanlarla gerçekleştirilebileceği aşikardır. Bundan dolayıdır ki, işletmelerdeki yönetimlerin yanı sıra kendi personeline yönelik uygulanan politikaları da daha etkin ve motivasyon yükseltici olarak belirlemeleri ve personele yönelik pazarlama faaliyetlerinin sürdürülebilir kılması gerekmektedir (Kaya, Akyüz; 2015). İçsel pazarlama etkisini ortaya koyabilmesi için kendi personeline firmanın kendisini aktif ve

olumlu bir şekilde ifade etmesi ile çalışanlarına nüfus etmesi sağlanmaktadır. Kotler, P., içsel pazarlamayı müşteri ilişkilerini çalışanlarını yönlendirmek ve motivasyonlarını sağlamak için ekip çalışması şeklinde desteklenmesi olarak ifade etmektedir (Principles of Marketing, 2014). Diğer bir bakış açısı ile düşünüldüğünde içsel pazarlama faaliyetlerine hizmet sektöründe çalışan satış personellerinin daha etkin olarak faaliyet göstermesi o sektörün daha etkin bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır, bu sebeptir ki içsel pazarlama aktif olması için hizmet sektöründe satış personelinin motivasyon düzeyi yüksek olması gerekmektedir. Perakendecilik tüketiciye hizmet üreten, çeşitli özellikteki ürünlerin tüketiciye ulaşmasını sağlamasından dolayı, iç müşteriler olan satış personelinin ilgili mağazanın tüketiciler nezdinde ortaya koydukları imaj, perakendecinin tüketici zihnindeki yerini oluşturur (Varinli, 2005). Tüketiciye verilmiş olan imaj o ürünü satan yerin gelecekte ne derece kalıcı ve sürdürülebilir, devamlı elde edebileceği bir müşteri portföyü oluşturup ya da oluşturamayacağı hakkında yardımcı olur.

Yine bu çerçevede incelediğimizde içsel pazarlama, firmanın iç işleyişi ile ilgili olan yani pazarlamanın ilk hedef kitlesi olan kendi satış personelinin olduğu olarak bilinir. Satış personeli, işletmenin personele ürün ya da servisin ulaşmasını sağlamakla birlikte, bu süreçte müşteri memnuniyetinin ya da memnuniyetsizliğinin de gelişmesinde etkin olarak rol oynamaktadır. Burada gerçekleşen etkileşimin karşılıklı iyi ilişkiler ve kaliteli iletişim ile gelişmesi içsel pazarlamanın sağlamış olduğu fayda ile geliştirilebilmektedir. Burada önemli olan personele verilmiş içsel pazarlama faaliyetinin ne kadar güçlü olduğu ile direk ilişki içindedir. İçsel pazarlamanın kavramsal olarak 1970'li yıllardan beri gelişmektedir, günümüze kadar gelişim aşamasında değişik fikir ve düşüncelerden beslenerek akademik çevrede kendisine yer edinmiştir. Akademik olarak pazarlama perspektifi ile düşünüldüğünde içsel pazarlama, iş görenleri yani firmanın kendi çalışan personeli de pazarlama döngüsünün içine dahil ederek işleri bir çeşit ürün, örgütü de bir pazar olarak görmesi faaliyetidir (Tsai, Tang: 2008, Usta: 2010). Bu sebeptir ki; içsel pazarlama ile iş görenler yani firmanın kendi personelinin özellikle satış personelinin motivasyonunun yüksek seviye de olması için gerekli olan eğitim ya da motive edici faktörlerin; maaş, prim vs. sağlanması, verilmiş olan eğitimin uygulanması için gerekli fırsatın sağlanması içsel pazarlamanın dinamik bir çalışma ortamı olmasına imkân sağlayacaktır. Daha önceki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, özellikle hizmet işletmeleri, müşterilere satış

yapabilmeleri için öncelikle firma içindeki kendi çalışanlarının firmaya karşı duymuş oldukları aidiyet duygusu ve firmayı benimsemiş orayı kendi firmaları gibi görmeleri ile oluşturulmalıdır (Caruana, Calleya: 1998, Usta: 2010). İçsel pazarlama kendi personelini, işletme içindeki müşterileri gibi görmekle birlikte onlardan alınmaya çalışılan verimin istenilen düzeyde olabilmesi için, onlara karşı verilmeye çalışılan temel gelişimde bir o kadar önemli bir faaliyettir. İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarına müşteri gibi davranması gerektiğini öngören bir pazarlama faaliyeti olarak ve işletmenin çalışanları arasındaki ilişkiyi ifade eden bir kavram olarak bilinir (Demir: 2008, Kaya, Akyüz: 2015).

İçsel pazarlamanın daha önce bahsedilen tanımından da anlaşılacağı üzere, kurum içindeki nitelik olarak daha ileri seviyede olan çalışanlarının kurumdan ayrılmasını önlemeyi de hedeflemektedir; böylece yönetim standartlarını daha güçlü tutabilmekte, şirket içi personel politikalarını daha etkin bir şekilde sürdürebilmesinin yanında kurumsal kimliği daha güçlü kılmaktadır. Böylece, alıcı-satıcı ilişkileri daha etkili bir şekilde kurumsal kimliği sürdürülebilir düzeyde tutmaktadır, bunun da etkisi ile birlikte daha fazla satış-pazarlama fırsatları ve mutlu tatmin düzeyi yüksek müşterilerin oluşmasını sağlaması içsel pazarlamanın mutlu müşteri elde etmenin yolunun tatmin edilmiş müşteriden geçtiğini ortaya koymaktadır (Çoban: 2010). İçsel pazarlama firmaların başarısı üzerinde doğrusal bir etkiye sahip olmakla birlikte, firmaların kendi içinde yapmış oldukları düzenli içsel pazarlama faaliyetleri pazarlanmaya çalışılan mal ve hizmetlerin rekabetçi piyasada rakiplere nazaran daha avantajlı duruma geçmektedir, bununla birlikte firma sahiplerinin aktif olarak çalışanlar üzerinde pozitif olarak gelişimlerine katkı sağlarlar. İçsel pazarlama faaliyetlerin aktif olduğu firmalar pazarlamaya çalıştıkları hizmetlerini ya da ürünlerini inovatif bir şekilde gelişimine katkıda bulunurlar, diğer taraftan eğer firmalar içsel pazarlama faaliyetlerine yeterince önem veremeyip iç müşterilerinin tatmin kârlılıklarını günden güne düşecek şekilde içsel pazarlamaya gerektiği gibi kullanmazlar ise zamanla işletmenin rekabet gücünün zamanla düşmesine sebep olurlar (Çoban, Ay, Kartal: 2003). Bu sebeptir ki içsel pazarlamanın kullanılmasının temel sebebi mutlu ve tatmin olmuş iç müşterinin devamlı olarak sağlanması ile birlikte mutlu ve tatmin olmuş dış müşterinin de elde edilmesine olanak sağlanmasıdır.

İçsel pazarlama ile iç pazarın bölümlendirilmesi firmaların daha homojen hale gelerek, iç pazardaki gerekli durumlara göre

çalışabilmekte böylece firmalar beklentilerini, hedeflerini tutturabilmektedir. İçsel pazarlama, ihtiyaç duyduğu iş ürünleri vasıtası ile, daha yüksek kalifiye personelin firmaya sadık kalması, çalışanların firma içinde daha kalıcı olması için yapılan aktif çalışmalar olarak firmanın sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Berry, Parasuraman: 2000, Ay, Kartal: 2003). Firmalar birbirine benzer ihtiyaçlara ve beklentilere sahip olan çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlaması ile birlikte çalışanlarına içsel pazarlamanın sağladığı avantajı ortaya koymaktadır, böylece firma personeli de o derece müşterilerine ve yeni müşterilerine ilgi ve alâka gösterecektir. Diğer bir taraftan ifade edilirse pazarlama ya da satış faaliyeti yürütürken ortaya konulmaya çalışılan etki firmanın personelin ne kadar aktif ve ne kadar motive oldukları içsel pazarlamanın ne derece kullanıldığı ile direk olarak ilişki içindedir (Cortada: 1993, Çoban: 2010). İçsel pazarlama, iç müşterilerin yani firmanın kendi çalışanlarının hoşnut olmadıkları durumlarda uygulanacak faydalı aktivitelerin ortaya konulmasını sağlayarak özellikle satış personelinin yani satış gücünün daha etkin bir duruma gelmesini sağlayarak firmaya gerekli olan performansın elde edilmesi ile neticelenir. Tatmin olmuş satış gücü ile birlikte tatmin olmuş müşteri portföyüne sahip olur, tatmin olmuş müşteri de sirkülasyon etkisi yaparak geriye dönüşümlü bir şekilde satış gücünün de performansına daha çok etki etmeye başlayacaktır (Öztürk: 2000, Çoban: 2003). Başarılı içsel pazarlama ile firmanın çalışanları personeli oldukları firmaya karşı daha sadık bir şekilde potansiyel güç olarak devam edeceklerdir. İçsel pazarlama, firmanın kendi çalışanlarına müşteri gibi davranarak kendine has bir felsefi düşünce oluşturmuş, böylelikle firmanın üretmiş olduğu servis ya da ürünleri tüketicinin ihtiyaçlarına göre şekillenmesini sağlayan bir stratejidir (Rafiq, Pervaiz: 1993, Ergün: 2013). Yeterli ve uygun olan personelin firmaya kazandırılabilmesi için, gerekli olan gelişim sürecinin başarılı bir şekilde geçirilmesi, bu süreçte ihtiyaç duyulan uygulamaların geliştirilmesi ve satış gücü tarafından da bu uygulamaların kabul görülüp, içtenlikle benimsenerek uygulamaya konulması ile mümkün kılınabilmektedir. İçsel pazarlama sürecinde uygun gelişim anlayışının firma içinde uygulanması da o firmanın başarılı satış gücünün sahip olunması ile başarılı firmanın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İçsel pazarlama denilince çalışanların ve firma yönetimin birbirlerini kurumsal hiyerarşi içinde birbirlerini ihtiyaçlarına olumlu ve istenilen cevabı vererek hissetmelerini sağlamaktır (Candan, Çekmecelioğlu: 2009). İçsel pazarlama, işletmenin hedef ve stratejilerinin yerine getirilmesi

için, yüksek motivasyona sahip satış gücü aracılığı ile mümkün olabilmektedir. Yüksek motivasyona sahip personel ile firma daha etkin bir şekilde hareket edebilmekte, koordinasyonun da güçlü olması ile birlikte satış gücünün performansı ile birlikte yönetimin koordine hareket etmesi bütünlük bir gücü ortaya koyar. Bazı özellikler vardır ki satış gücünün müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için çok önemlidir, bu özellikler; ürün ve hizmet kalitesi, üründen ya da hizmetten alınan performans, sahip olunan özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet alabilme, estetik olması, zihinlerde algılanan imaj veya kalitesi çok önemlidir (Ergün: 2013).

İçsel pazarlamanın diğer bir işlevi de nitelikli personeli firmaya daha bağlı kalmasını sağlayarak, firma bünyesinin uzun vadede tutabilmektir. Bununla işletmenin mevcut çalışanları arasında güçlü bir takım çalışması sağlanabilmekle birlikte uzun süreli güçlü bir performans alınabilmektedir. Firmaya yeni katılacakların böyle bir ortama entegre olabilmeleri daha çabuk olabilmekte ve buda kurumsal kültürü olabildiğince arttırmaktadır. İçsel pazarlamanın işlevsel olabilmesi için nitelik olarak farklı çalışanları firma bünyesinde kendi kurumsal kültürünün de etkisi ile her birine ayrı ayrı değer katarak kurumsal kültüründe daha kalıcı bir takım çalışması sağlanarak, kurum içindeki çalışanlar arasındaki güçlü bir birlikteliğin sağlanması, ve bunun yanında mevcut çalışanların kurumdan ayrılmalarını önleyici çalışmaların birlikte ve düzenli bir şekilde uygulanarak güçlü kurumsal yapısının devamlılığını sağlamaktır (Dündar, Güneri, Fırlar: 2006). İşlevsellik kazanabilmek, kurumdaki uygulamalar bütününe geleceğe taşıyabilme ile mümkün olabilmektedir; çünkü, kalıcılığı sağlamak kültürü oluşturmaktadır. Firma yöneticilerin uzun vadede sürdürülebilirliği sağlayarak kurumsal hedeflerin yerine getirilmesi ve verimliliğin artan oranlı olarak ilerlemesine içsel pazarlamanın kullanım gücü ile direk olarak ilgilidir. İç müşterilerin yani firmanın kendi personelinin ilk olarak etkiye karşılık tepki vermeleri ile yani dışarıdaki müşterilerin de buna karşılık olarak dolaylı bir şekilde içsel pazarlamanın uygulamaya koymuş olduğu kararlar ile birçok avantaj getirecek, firmalara zaman kazandırıp maliyet düşüşünü, prestij kazandırarak markalaşma yönünde avantajlar sunacaktır (Dündar, Güneri, Fırlar: 2006). Verilen kararların ve uygulamaya konulması ile birlikte en hızlı sonuçlar firma içindeki veriler ile elde edilebilmektedir.

İçsel pazarlama ile personelin kurum içi uygulamalarda tatminini arttırabilmekte böylece personelin firmaya bağlılığı gelişerek daha fazla hale gelmektedir. Personelin firmaya bağlı olması ile

birlikte içsel pazarlamanın direk etkisini göstererek, yapılan uygulama hakkında kısa bir zaman içerisinde değerlendirilmesini sağlar. Firma çalışanları ile karar alıcıların arasındaki ilişkiyi ayarlama daha güçlü bir personel bağlılığının sağlanması personelin bağlılığını artırarak sadık uzun vadede firma için çalışacak satış gücünün oluşumunu sağlayacaktır. Sadık bir çalışanın şirket ile arasında sağlam duygusal bir bağ gelişir, bu da işle ilgili herhangi bir memnuniyetsizliğin ona etkisi fazla olmaz, yani kalıcı olarak ona zarar veremez, çünkü o artık kurum kültürün ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Narteh, Odoom: 2015, Martensen, Gronholdt: 2006). Diğer bir ifade ile, başarılı bir şekilde organize olmuş firmalar çalışanların daha bağlı olduğu firmalarda mümkün olabilmektedir, bu firmalar uzun vadede gelişim göstererek kendilerine has bir kültür ve enstantane meydana getirerek farklılıklarını ortaya koymaktadırlar. Organizasyonların iyi olması, sadık çalışanlar ile ortaya konulabilen daha iyi iş performansını sergilenmesinin sonucunda ortaya çıkmaktadırlar (Narteh, Odoom: 2015, Omar, Ramayeh, Lo, Sang, Siron: 2006).

İçsel pazarlama uygulamaları ile satış personelin performansının ölçülmesi, artırılması ve diğer bir ifade ile söylemek gerekirse, işletmenin satış oranlarını artırılması büyük çaba sarf ettiren bir iştir, bunun da ardından personele verilmesi gereken bazı motivasyon artırıcı uygulamalarla personelin performansı artmaktadır. Firma bünyesinde çalışan personelin performansının artırılması ve gerekli olan dereceye getirilebilmesi için satış gücüne ve diğer personele verilmesi gereken gelişim süreci ile ortaya çıkartılabilmektedir. Firma içinde geliştirilen güçlü iletişim sayesinde performans etkili bir biçimde artırılabilir. Satış gücünün iş performansının iyileştirebilmesi ve örgütsel bazda hedeflerin tutturulabilmesi için firma çalışanlarının bilgilerin artırılması, tutum ve davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi, yüksek motivasyonlu olarak faaliyetlerine devam etmeleri gerekir (Mandal, Gunasekaran: 2003). Firmalar çalışanlarının daha yüksek motivasyonla hareket etmelerini sağlayarak içsel pazarlamanın daha etkin bir şekilde kullanarak, daha etkili bir şekilde satış gücünün müşterilere etki etmelerini sağlamaktadırlar. İçsel pazarlama faaliyetleri sonucunda satış gücünün performansı şu iki kritere göre değerlendirilmektedir.

1.2. Satış Gücünün Performansı

1.2.1. Ön Hazırlık Performansı

Satış gücünün performansı ve ön hazırlık performansı ile içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ölçülerek firmaları daha uzun dönemde satış gücünün faaliyetlerini geliştirmesi ve satıcıların gelişimi üzerinde etkili olmaktadır. Bunun yanında satış gücünün performansının daha etkin ve verimli kullanılması işletmenin kontrolünde olmaktadır. Bu kontrol işletmelerin satış personeline vermiş oldukları motivasyonla satış gücünün daha verimli bir şekilde firma personelinin gelişimini sağlayarak işletmenin gelişimine öncülük yapmaktadır. Uygun yetenek ve motivasyonlu etkileşime sahip satış gücü uzun süreler boyunca firmaya katkı sunarak kurumsal bir marka ya da tanına bir firma haline gelmelerinde önemli bir yere sahip oldukları aşikârdır (Madran, Akdoğan: 2010). Uygun personelin satış alanında çalıştırılması ve bu personelin yeteneklerinin daha da arttırılarak içsel pazarlamanın faaliyetlerinin temel kullanımı söz konusudur. Bu durumdan elde edilecek fayda satış personelinin firma içindeki kazanmış olduğu motive edici uygulamalar ile yüksek performansa sergileyebilme yeteneğine sahip hale gelerek içsel pazarlamanın bir kez daha ne kadar faydalı olduğunu göstermiş olmaktadır. İçsel pazarlamanın mümkün olduğunca etkin olabilmesi için satış personelinin kişiliğine göre performansına etki edici yönde faaliyetlerine etki edici faaliyetlerle birlikte diğer önemli bir faktörde deneyimsel çalışmalar da yaparak satış gücünün gelişimine katkıda bulunulur. Deneyimsel çalışmalara açık olarak çalışma dürüstçe başarma yetisinin geliştirilmesi sağlanarak kişilik ve performansın arttırılması üzerinde etkisinin varlığı tespit edilerek, satış gücünün performansı daha çok firmanın deneyimsel olarak hareket etmesi ile geliştirileceği buradan yola çıkılarak çok rahat bir şekilde anlaşılmaktadır (Pulakos: 2002, Madran, Akdoğan: 2010). Buradan da yola çıkılabileceği üzere içsel pazarlama çalışanların firmaya bir şeyler katma, bir şeyler ortaya çıkartma yani yenilikçi olabilmenin yani yeni bir şeyler sağlamanın önünü açmaktadır. Herhangi bir firmanın satış gücünün performansının arttırılması için satış gücünün ödüllendirilmesi ile meslek edinme deneyimi arttırılarak personelin bağlılığını güçlendirir (Narteh, Odoom: 2015).

İçsel pazarlama faaliyetleri oluşturulurken satış gücünün performansına pozitif etki edici satış gücünün gelişiminin arttırılmasına yönelik olarak oluşturulmasında her zaman için faydalı olduğu söylenilebilir; çünkü, satış gücü personelinin motive edilmesi firma için en temel prensip ve hatta 1. Derece önemli prensiptir. Çalışanlara iç müşteriler ve dahili tedarik sağlayıcılar olarak

davranılması ile böylece satış faaliyetlerine en yakın müşteri olarak firmanın kendi çalışanlarını direk olarak işaret etmiş firmanın kendi içinde de doğrudan bir pazarın oluşturulabileceğini ifade etmiştir (Qing, Yao: 2013). İçsel pazarlama yüksek kalitede ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesinde satış gücünün performansı ile doğrudan ilişkili halde olduğunu, bu bağlamda yüksek performansa sahip satış gücünün ortaya koymuş olduğu efor ile daha iyi sonuçların elde edileceği reddedilemez bir gerçektir.

İçsel pazarlama faaliyeti ile işletmenin müşteriler üzerindeki etkisinin devamlılığı sağlanabilecek, hizmet ve ürünlerin kalitesinde müşteri ve firma etkileşiminde devamlılık sağlandığı için artış olacaktır. Bir firmanın içsel pazarlama ile temel amacı hedeflemiş olduğu pazardaki tüketici tatminini yüksek tutmak ve bu hedef doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışmasıdır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken en önemli düzenleme ise çalışanların tatmin oldukları bir süreç geliştirilmesi ve uygulanabilmesidir (Candan, Çekmecelioğlu: 2009). Bunu da yaparken hedef gütmüş olduğu tüketici ile satış gücü arasındaki ilişki ancak yüksek performansa sahip satış gücü ile gerçekleştirilebilmektedir. Bundan dolayı, içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulanması aşamasında satış gücünün performansı tüketicilerin beklentilerine uygun şekilde geliştirilmesi zorunluluktur. Hizmet faaliyeti ile ilgili firmaların, tüketici ile yakın ilişki içinde olan ve hizmetin sunumunda yer almalarından dolayı tüm personelini takım çalışması olarak yönlendirmesi, eğitmesi ve motive edici faktörlerin uygulanması gerekir (Kotler, Armstrong: 2013). Bir işletmenin içsel pazarlama ile yapmak istediği hem satış gücünün hem de tüketicinin firmaya bağlı olmasını sağlama, buradan hareket ile firmanın kendine devamlı olarak müşteri portföyünün sağlanabilmesi hedeflenir. İçsel pazarlama, motivasyonu sağlanmış, müşteri odaklı personelin yetiştirilerek müşteri memnuniyetinin sağlanması, örgüt içindeki değişimin sağlanabilmesi, kurumun fonksiyonel özelliklerinin tam olarak etkin bir şekilde kullanılabilmesiyle çalışanların kurum içindeki etkin personel olmaları yolunda daha hızlı sonuçların alınması sağlanır (Kahraman, Ay: 2015). Bu hedef doğrultusunda içsel pazarlama süreci başarı ile yönetilerek satış gücünün performansı istenilen düzeyde artırılarak içsel pazarlama faaliyetinin etkin bir şekilde uygulanması sağlanır.

1.2.2. SATIŞ PERSONELİNİN PERFORMANSI

İçsel pazarlama faaliyetleri sonucunda satış gücünün performansını ölçebilmek için satış performansı gücü ve performans ile ortaya çıkan işletmenin genel durumu önemlidir, bununla birlikte ön hazırlık performansı ise satış personelinin faaliyetlerini yerine getirmeden önce hazırlanmasının, gerekli bilgi ve donanımın elde etmesinin sağlanması için yapılması gereken görev hazırlıkları ifade etmektedir. Ön hazırlık performansı ile gerekli teknik bilgi donanım sağlanarak kurum içindeki personelin gelişimin üst seviyede kaliteli bir süreç geçirmelerine katkıda bulunulması için yapılan ön hazırlıkların personelin ve firmanın planlı bir şekilde satış gücünün gelişimine fayda sağlar (Madran, Akdoğan: 2010). Personelin performansı firmanın performans gelişimi ve satışların artışı ile doğrudan etkileşim halinde olduğu için satış gücü yüksek motivasyonun ortaya koyabileceği şekilde eğitilmeli, desteklenmeli ve bu sürece yönelik olarak en iyi ön hazırlık faaliyetlerinin yapılması ile süreç mümkün olduğunca faydalı bir şekilde geçirilmelidir. Satış gücünün istihdam edilmesi ile performansın arttırıcı faaliyetlerin yapılması, bununla birlikte düzenli ve organize bir şekilde faaliyetlerin devam ettirilmesi personelin motivasyonu ile birlikte veriminin de daha çok arttırılması sağlanır. Yüksek motivasyon ve uygun oryantasyon sürecinin verilmiş olduğu satış gücünün uzun bir süreçte verim sağlanması mümkündür (Madran, Akdoğan: 2010). Uygun olan satış gücünün istihdam edilmesi ile birlikte süreç içerisinde personel gelişimine katkı sağlanması ve motive edici desteklemelerin yapılması ile o personelin uzun bir dönem boyunca firmanın verimini arttırıcı getiriler sağlaması reddedilmez bir gerçek olarak ortaya çıkacaktır. İlerleyen zaman dilimi içerisinde iş performansı ve satış gücüne verilen motive edici etmenler birlikte değerlendirilerek firmanın istenilen düzeyde hedefleri ne kadar tutturabildiği belirlediği amaçlar doğrultusunda nelerin tam olarak gelişip gelişmediği satış gücüne verilen motive edici uygulamalar ile doğru orantılıdır (Kuvaas, Dysvik: 2009, Yao: 2013). Satış personelinin güçlü ve etkin olabilmesi için görevini sürdürürken daha fazla bilgi ve deneyime sahip olması gerekmektedir böylece yapmış olduğu satış faaliyetleri sonucunda daha yüksek seviyede performans elde edilebilmektedir. Etki bireysel düzey ile sınırlı değildir fakat diğer taraftan geniş açıdan bakıldığında işletmenin organizasyon içi başarı kazanmasında iyi bir sonuç vermektedir (Adejoke, Adekemi: 2012, Panigyrakis, Theodoridis: 2009, Azizi, Ghytasivand, Fakharmanesh: 2012, Kaur, Sharma: 2015). Yine diğer bir taraftan daha bakacak olursak satış rakamlarının tutturulması satış gücü personelinin o iş ile ne derecede tatmin olup

olmadığının da gerçek bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel pazarlama sonucunda iş performansını iyileştirmek ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için hedeflenen tüm çalışanların bilgi, tutum ve davranışlarını etkilemelidir (Mandal, Gunasekeran: 2003, Nartech, Odoom: 2015). İçsel pazarlamanın yoğun, tempolu ve zengin içeriği ile birlikte kullanılmasının sonucunda rekabetçi bir işletmenin gücü daha da artarak başarısı ileri düzeylere çıkartacaktır. İçsel pazarlamanın satış gücünün performansı üzerindeki etkisi oldukça yüksektir, organizasyon içindeki performansı da takım çalışması şeklinde doğrudan etkilemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı içsel pazarlama faaliyetlerinin satış gücünün performansı üzerine etkisini ölçerek pozitif etkiye sahip olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. İçsel pazarlama konseptinin amacı satış personeli performansının artırılması ve böylece personelin tatmin edici ihtiyaçlarının ortaya konulması ile etkin konumda olduğunu göstermektedir. İçsel pazarlamanın 1976 yılında Berry ile ortaya çıkması sonucu ilk defa müşterilerin yüksek derece tatmininin yüksek müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi ile mümkün olduğu bilinmektedir (Kaur, Sharma: 2015). Bu araştırmadaki amacımız performans ile içsel pazarlama arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermektir. Bu bağlamda içsel pazarlamanın satış gücünün performansı üzerine etkisinin olduğu bunun üzerinde durulan sorunlara çözüm bulması amaçlanmaktadır. İçsel pazarlama konusu oldukça önemsenen bir çalışma olmakla birlikte, içsel pazarlamanın işletme için verimli bir şekilde kullanılması sonucunda satış gücünün performansına etki edici bir gücü bulunmaktadır. Performans konusu içsel pazarlama bağlamında incelendiğinde işletmelerin içinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu araştırmada ise Altın Mücevherat sektöründe faaliyette bulunan üç firmanın beyaz yakalı personeli üzerinde yapılan bir çalışmadır. Bu sektörde faaliyette bulunan bu üç firmanın sektörde önemli yere sahip olmasından dolayı bu firmalarda içsel pazarlama faaliyetleri aktif bir şekilde kullanıldığı kabul edilerek, firmalarda aktif kullanılan içsel pazarlama faaliyetlerinin, satış gücünün performansı üzerine etkilerinin daha net bir şekilde ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN METODU VE ÖRNEKLEM SÜRECİ

Araştırma anket metodu yapılarak elde edilen verilerle ile yapılmıştır. Bu çalışmada 1996 yılında Money ve Foreman'ın geliştirmiş olduğu içsel pazarlama ölçeği ve 2010 yılında Akdoğan ve Madran'ın da kullanmış olduğu performans ölçeğinden faydalanılmıştır. İçsel pazarlamaya ilişkin olarak 15 değişken kullanılıp, performansa ilişkin olarak 18 değişken kullanılmış ve bu değişkenlerde 5'li Likert ölçeği ile anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın ana kitlesi, altın mücevherat sektöründe faaliyet gösteren 3 önemli firmadaki toplam 200 adet anket formu dağıtılmış bunlardan 114 tanesi geri dönmüş ve değerlendirmeye dahil edilmiştir. Anketlerden geriye dönüş oranı %57 olup bu oran kabul edilebilir bir orandır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil 1'de görüldüğü üzere, bu araştırma modelinin içsel pazarlama faaliyetlerinin satış gücünün performansı ve ön hazırlık performansı üzerindeki etkilerini değerlendiren ve neden-sonuç ilişkisi üzerine dayalı bir modelden meydana gelmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bir firmanın hitap etmiş olduğu tüketici kitlesinin tatmin edilmesi gerekli olan kendi iç müşterileri yani firmanın kendi personeline yönelik olarak onların tatmin edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Firmanın kendi personelini tatmin edebilmesi için eğitim, ücret, kurumun motive edici seminerleri, performans ölçme, farkındalık yani takım çalışması geliştirme gibi etkinliklerin yapılması

önemli faaliyetlerdir. Bu bağlamda işletmenin içsel pazarlama kapsamındaki aktivitelerin firmanın çalışanlarının performans gelişimlerine olumlu yönde etki edebilir. Bu sebeptendir ki aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Satış Personelinin Performansı Üzerine Etkisi vardır.

İçsel pazarlamanın en önemli etkilerinden bir tanesi iş görenlerin yani çalışanlarının iş tatminini arttırmasıdır. İş tatminin arttıran çalışanlar iş performansını arttırma ile birlikte çalışan bütünlüğünün, takım ruhunun ve kurum kültürünün gelişimine çok büyük katkısı olur. Tüm bunlarla birlikte beklenen ya da hedeflenen rakamlara ulaşabilme daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu gibi unsurlardan dolayıdır ki içsel pazarlamanın satış personelinin performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2: İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Ön Hazırlık Performansı Üzerine Etkisi Vardır.

Ön hazırlık performansı satış personelinin satış faaliyetine başlamadan önce ürün ya da hizmet hakkında yeterli bilgi, eğitim, müşteri ilişkileri yönetimi, acil durum yönetimi gibi durumlarda davranışlarının nasıl olmasının gerekliliği hakkındaki bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenledir ki bu tür performans bileşenleri, içsel pazarlama da çalışanlara yönelik olarak olumlu uygulamaları kapsamaktadır. Bu bağlam ile hareket edilmesinden dolayıdır ki şu sonuca varabiliriz; içsel pazarlama uygulamaları ön hazırlık performansı üzerine satış gücünün yani personelinin performansını etkilemektedir.

Tablo I. İçsel Pazarlama Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

İçsel Pazarlama Değişkenleri	Ort.	Std. Sapma
1. Bu kurum çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar	4,03	1,06
2. Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir	4,05	0,99
3. Bu kurum çalışanlarını iş yerinde iyi performans göstermesi için hazırlar	4,05	1,06
4. Bu kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyetten ziyade yatırım olarak görür	3,94	1,14
5. Bu kurumdaki çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir	4,05	0,94
6. Bu kurum çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil niçin yapılması gerektiğini öğretir	4,28	4,88
7. Bu kurum çalışanlarını yetiştirmenin dışındaki vakitlerde çalışanlarını geliştirir	3,87	1,02
8. Bu kurumun performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri çalışanlarını birlikte çalışmalarını için teşvik eder	3,89	1,06
9. Bu kurum çoğunlukla örgütün vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir	3,80	1,05
10. Bu kurum çalışanlarının şartlarını iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar	3,90	1,09
11. Bu kurum çalışanlarına hizmet rollerinin önemini öğretir	3,85	0,97
12. Bu kurumda mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar çabalarından dolayı ödüllendirilirler	3,71	1,07
13. Bu kurumda çalışanlar hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler	3,93	1,06
14. Bu kurum çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir	3,71	1,07
15. Bu kurumda çalışanlarla iletişime büyük önem verilir ve iletişim önemi örgütte yerleştirilir	3,87	1,12
ORTALAMA (X)	3,93	

6. BULGULAR VE ANALİZ

1.) Araştırma Örneğinin Özellikleri

Araştırma örneğinin büyük çoğunluğunu %54,4' ünü erkekler oluşturmakta ve %45,6'sında kadınlardan oluşmaktadır. Yine bu araştırmaya göre büyük bir kısmı %52,6'sı evli bireylerden oluşurken, %47,4'ü bekâr bireylerden meydana gelmektedir. Araştırmada yaş grubu dağılımının ise büyük kısmını %37,7 oran ile 26-33 yaş arasında, %25,4'ü 34-41 yaş arasında, %18,4'ü 18-25 yaş arasında, %9,6'sı 42-49 yaş arasında, %8,8'i de 50-57 yaş arasındadır. Yine diğer taraftan araştırmaya katılanların eğitim düzeyi ise, %3,5'i İlköğretim, %19,3'ü Lise, %17,5'i Ön lisans, %50'si Lisans, %9,6'sı ise Lisansüstü düzeyde eğitim almışlardır. Yine buna ek olarak aynı iş yerinde toplam deneyim süreleri dikkate alındığında %18,4'ü

1yıl, %18,4'ü 2yıl, %22,8'i 3yıl, %10,5'i 4yıl, %29,8'i 5 ve üzeri yıl olarak deneyim süresine sahiptirler. Son olarak çalışma statüleri ise; %58,8'i kadrolu, %29,8'i sözleşmeli, %0,9'u geçici, %10,5'i diğer olarak elde edilmiştir.

2.) İçsel Pazarlama Değişkenlerine Göre Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizinin gerekli olduğu testlerin yapılması ile bu ölçeğe göre sonuçlardan birincisi olarak Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü testidir. Buna göre KMO oranının %60'tan fazla olması gerekmektedir. İkinci test ise Bartlett Sınama Testi'dir. Bu teste göre sonucun 0,005'ten büyük olması istenen değerdir. Bu koşullar bağlamında Faktör Analizi Testi sonuçları uygulanabilmektedir. Tablo II sonuçları incelendiğinde KMO değeri 0,876 ve Bartlett Sınama Testi değeri ise 0,000 gibi gerekli yüksek değerler bulunarak sonuca ulaşılmıştır. Bu değerler ışığı altında değişkenler arasındaki ilişki güçlüdür, bu sebeple faktör analizi yapılabilmesi için çıkan değerler uygunluğu göstermektedir. Toplam kullanılan 15 adet değişken tek bir faktör altında toplanarak elde edilen tek faktörde toplam değişkenlerin %61,526'sını açıklamaktadır.

Tablo II. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,876
Bartlett Sınama Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri Serbestlik Değeri Anlamlılık Değeri
	188,811 6 0,000

3.) Satış Gücünün Performansı Değişkenlerine Göre Faktör Analizi Sonuçları

Satış gücünün performans ölçeği değerleri kullanılmadan elde edilen sonuçlara göre KMO değeri 0,787 ve Bartlett test sonucunda 0,000 elde edilerek oldukça yüksek değerler elde edilmiştir. Bu değerler ile şunu söylememiz mümkün olmaktadır; araştırmamızın örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanımı için yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Bartlett testi sonucunda değişkenlerin arasındaki ilişki güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Satış gücü ve ön hazırlık ölçek ifadeleri ve ortalama/standart sapma değerleri tablosu eklenebilir

Tablo III. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,787
Bartlett Sınama Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	188,811
	Serbestlik Değeri	6
	Anlamlılık Değeri	0,000

Satış gücünün performans ölçeğine uygulanan faktör analizi testi göre toplam varyansın %68,319'unu açıklayabilmektedir.

4.) Ön Hazırlık Performansı Değişkenlerine Göre Faktör Analizi Sonuçları

Ön hazırlık performansı ölçeğinin değerleri kullanılarak elde edilen sonuçlara göre KMO değeri 0,748 ve Bartlett test sonucunda 0,000 çıkararak oldukça yüksek değerler elde edilmiştir. Bu değerler ile şunu söylememiz mümkün olmaktadır; araştırmamızın örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için yeterli bir durum ortaya çıkmaktadır. Bartlett testi sonucu incelendiğinde de değişkenlerin arasındaki ilişki güçlü olduğu görülmektedir. Ön hazırlık performans ölçeğinin analiz testi sonucunda elde edilen sonuçlara göre toplam varyansın %58,076'sını açıklamaktadır.

Tablo IV. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,748
Bartlett Sınama Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	107,100
	Serbestlik Değeri	6
	Anlamlılık Değeri	0,000

5.) İçsel Pazarlama, Satış Gücünün Performansı ve Ön Hazırlık Performansına Göre Faktör Analizi Sonuçları

İçsel pazarlama, Satış Gücünün Performansı ve Ön Hazırlık Performansı değerleri kullanılarak elde edilen sonuçlara göre KMO değeri 0,851 ve Bartlett Test sonucunda 0,000 çıkararak oldukça yüksek değerler elde edilerek tamamlanmıştır. Bu değerler ile şunu ifade edebilmemiz mümkün olmaktadır; araştırmamızın örneklem yeterliliği faktör analizinin kullanılabilmesi için yeterlidir. Bartlett

Testi sonucu incelendiğinde ise değişkenlerin arasındaki ilişki güçlü görülmektedir. Ön hazırlık performans ölçeğinin analiz testi sonucundan elde edilene göre toplam varyansın %64,661'ini açıklamaktadır.

Tablo VI. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,851	
Bartlett Sınama Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	863,464
	Serbestlik Değeri	105
	Anlamlılık Değeri	0,000

6.) Güvenilirlik Değerleri ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenlerin tamamının sahip olmuş olduğu alfa(güvenilirlik) katsayıları 0,70'in üzerinde çıkmıştır. İçsel pazarlamanın alfa katsayısı 0,788; satış gücünün performansının alfa katsayısı 0,856; ön hazırlık performansının alfa katsayısı 0,867'dir. Yine bu testlere ek olarak içsel pazarlama metotları ile satış gücünün performansı ve ön hazırlık performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve Pearson Korelasyon Analizi testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon analiz sonuçları ve Croanbach Alfa(güvenilirlik) analiz sonuçları **Tablo VIII**'de verilmiştir. Yapılan korelasyon analiz sonuçlarından elde edilenlere göre değişkenler arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tablo VIII incelendiğinde, içsel pazarlama faaliyetlerinin satış gücünün performansı ve ön hazırlık performansı üzerinde pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye sahiptir, ek olarak satış gücünün performansı da içsel pazarlama ve ön hazırlık performansı ile, son olarak ön hazırlık performansının da içsel pazarlama ve satış gücünün performansı ile pozitif yönde güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Tablo VIII. Güvenilirlik Değerleri ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

**0,01 seviyesinde, anlamlı (çift taraflı) korelasyon önemlidir. *0,05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) korelasyon önemlidir.	İçsel Pazarlama	Satış Gücünün Performansı	Ön Hazırlık Performansı
İçsel Pazarlama Pearson Korelasyon Sig. (Çift Taraflı)	1	0,349 ** ,000	0,212 * 0,023
Satış Gücünün Performansı Pearson Korelasyon Sig. (Çift Taraflı)	0,349 ** ,000	1	0,541 ** 0,000
Ön Hazırlık Performansı Pearson Korelasyon Sig. (Çift Taraflı)	0,212 * 0,023	0,541 ** 0,000	1

7.) Regresyon Analizleri

Regresyon analizleri yapılarak içsel pazarlama faaliyetlerinin satış gücünün performansı ve ön hazırlık performansı üzerine etkilerini incelemek üzere tek taraflı regresyon modelleri kurulmuştur. Tablo IX'daki Regresyon Analizi modelinde istatistiksel olarak elde edilen sonuçlara bakıldığında anlaşılmaktadır, bu bilgiler ışığı altında içsel pazarlama faaliyetlerinin satış gücünün performansı üzerine güçlü bir şekilde $\beta=0,349$ ve %1 anlamlılık düzeyinde pozitif olarak etki ettiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, içsel pazarlama faaliyetlerinin satış gücünün (personelinin) üzerinde performansını arttırıcı bir etkiye sahiptir.

Tablo IX. İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Satış Gücünün Performansı Üzerine Etkisi

	β	t	p
İçsel Pazarlama	0,349	3,938	0,000
Model F	0,349		
Model R ²	0,122		
**p<0,01			
* p<0,05			

Tablo X. İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Ön Hazırlık Performansı
Üzerine Etkisi

	β	t	p
İçsel Pazarlama	0,212	2,299	0,000
Model F	0,212		
Model R ²	0,045		
**p<0,01			
* p<0,05			

Regresyon analizleri yapılarak içsel pazarlama faaliyetlerinin, ön hazırlık performansı üzerine etkileri incelenmek üzere tek taraflı regresyon modelleri kurulmuştur. Tablo X.'da yapılmış olan regresyon analizi modelinde istatistiksel olarak elde edilen sonuçlara bakıldığında anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığı altında içsel pazarlama faaliyetlerinin ön hazırlık performansı üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu $\beta=0,212$ ve %1 anlamlılık düzeyinde pozitif olarak etki ettiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, içsel pazarlama faaliyetlerinin ön hazırlık performansını arttırıcı etkide bulunduğu açıkça görülmektedir.

SONUÇ

İçsel pazarlamanın ve içsel pazarlama süresince uygulanan faaliyetlerin satış gücünün performansı üzerine yapılan bu çalışma gelecekte yapılacak olan benzer akademik çalışmalar için faydalı bir araştırma olacaktır. Bu bağlamda düşünülecek olursa bu çalışma özellikle içsel pazarlama ve satış gücünün performansını arttırıcı faktörlerin nasıl bir şekilde etkileşim içinde olduğunu gösteren somut bulgular ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarından elde edilen reel veriler, tümüyle beraber değerlendirildiğinde, uygulamada içsel pazarlama anlayışının öneminin benimsendiği dikkati çekmektedir. Bu bilgiler ışığı altında şu sonuca ulaşılabilmektedir ki; iç müşteri olarak nitelendirilen firmanın kendi çalışanları, firmanın kurumsal performansı üzerinden ciddi derecede belirleyici etkisi olma ile birlikte ve yüksek oranda satış rakamlarının yakalanmasının yegâne kaynaklarından en önemlisini teşkil etmektedir. Diğer taraftan düşünüldüğünde ise, satış gücünün performansının istenilen düzeye erişebilmesi için ön hazırlık performansının da yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Bu bakış açısı ile içsel pazarlama konusu incelendiğinde toplam kalitenin arttırılmasına yardımcı olmakta, personele farklı bakış açısı kazandırmakta ve mümkün olduğunca

firmanın kendi çalışan personeline potansiyel müşteri gözüyle bakılması gerektiğini ifade etme ile birlikte somut olarak elde edilen sonuçlarla birlikte bunu kanıtlamaktadır. Bütün bunlara bakılarak, içsel pazarlama konusuna yönelik faaliyetlerin geliştirilmesi ile işletmeler sürdürülebilir kılınmakta ve böylece stratejik karar alma sürecinde daha etkin olabilmeleri mümkün olmaktadır. İçsel pazarlama faaliyetleri işletmelerin daha bilinçli ve başarılı olmalarını sağlayacak, insana dayalı yatırımın uzun vadede daha değerli yatırım olduğunu farkında olmalarını sağlayacaktır. İşletmelerin içsel pazarlama ile satış gücünün performansını arttırmaya yönelik yapılacak yatırımın en yüksek getirisi olan yatırım olduğunun farkında oluşları ve buna bağlantılı olarak da satış personelinin kalitesini arttırmaya yönelik yapılan gelişim sürecine öncelikli olarak önem vermeleri işletmenin ömrünü daha fazla uzatacaktır. Diğer taraftan düşünüldüğünde ise satış gücünün kendi kişisel bağlamdaki çabalarında pazarlama sürecine dayalı olarak fayda elde edilmesi için yararlanmak bu bağlamda performansın arttırılması için firmaların sürekli eğitim vermesi ve müşteri odaklılık gibi kriterlere vermeleri kaliteyi üst düzeylere arttırmaktadır. Tüm bu faaliyetleri elde etme yolunda güç sarf eden işletmelerin rasyonel olarak davranmaları ve böyle motive edici ortamlarında oluşumuna önem vermeleri gerekmektedir. Diğer bir ifade ile firmalarda sosyal olarak eşitlik sağlanabilmeli, firma yöneticilerinin bilinçli davranarak, radikal kararlar almadan önce derinlemesine irdeleyip, düşünmeleri gerekmektedir; çünkü sosyal eşitliğin sağlanabilmesi kurum içinde yapılan içsel pazarlama faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yayılımını sağlayacak ve bu konudaki çabaların karşılığının elde edilmesinde önemli bir etken olacaktır. Şüphesiz içsel pazarlama faaliyetlerinde firma içindeki satış gücüne değer verildiğinin bir şekilde gösterilmesi içsel pazarlamanın işlerliğini gösterir. Tüm bu anlatılanlar ışığı altında ifade edilmek istenen içsel pazarlama faaliyetlerinin satış gücü üzerinde oldukça etkili olduğu ifade edilmeye çalışılmış, elde edilen somut araştırma sonuçları ile ifade edilmiştir.

KAYNAKÇA

Ay, C., Kartal, B., (2003): İçsel Pazarlamada Literatür İncelemesi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Dergisi, s.s. 15-25

Berry, L. (1981): The Employee As Customer, Journal of Retail Banking, Cilt:3, No:1, s.s. 271-278

Candan, B., Çekmecelioğlu, H.G., (2009): İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi, Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, Yıl:20, Sayı:63

Çoban, S.: İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süpermarketlerinde Bir Uygulama: Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

Demir, H., Usta, R., Okan, T., (2008): İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı:2, s. 135-161

Dündar, İ.P., Fırlar, B.G. (2006): İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi "Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma": Bilig, Bahar, Sayı:37, s.s. 131-153, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütvevelli Heyeti Başkanlığı

Enes, S., (2013): İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü: Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi, Yıl:5, Sayı:10

Ergün, Z. (2013): İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 25

Fettahlioğlu, H.S., Fettahlioğlu, Ö.O., Yıldız A., Birin, C. (2016): İçsel Pazarlamanın Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması: International Journal of Academic Value Studies, Sayı: 2 (3), s.s. 30-45.

Helvacı, M.A., Çiçek, R., Akın, M., (2008): İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği: Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:5, Sayı:9

İnal, E., Toksan, M.: Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak İçsel Pazarlama, Niğde Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Kahraman, A., Ay, C., (2015): İçsel Markalaşma Uygulamalarıyla Markanın Örgüt İçerisinde Tutundurulması: Arkas Holding Örnek Olay, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 22, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa

Kaur, J., Sharma, S. K., (2015): Internal Marketing Scale Development and Validation, Cilt:19(3), s.s. 236-247

Kaya, S., Akyüz, A.M. (2015): İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini

Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Uluslararası Türk Dili, Edebiyatı ve Tarihe Göre İnceleme, Cilt:10/2, s.s. 1-30

Korkmaz, S., Türkcan, E., (2015): Yönetimsel Kontrol Türleri ve Boyutlarının Satış Gücünün Performans ve Yöneticilerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma, G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

Kotler, P., Gary, A. (2014): 14th Pearson Global Edition, Principles of Marketing, s. 278

Kuşluvan, S., Eren, D. (2008): Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Anadolu Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:19, Sayı:2, s.s. 177-193

Mert, G. (2012): Sosyal Pazarlama Uygulamalarının Tüketici Davranışı ve Firma Performansı Üzerine Etkileri, Teori ve Bir Uygulama, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:1

Money, A.H., Foreman, S. (1996): The Measurement of Internal Marketing, A confirmatory case study, Journal of Marketing Management, Cilt:11, Sayı:8, s.s. 755-756

Narteh, B., Odoom, R., (2015): Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Industry: Services Marketin Quarterly, Sayı:36, s.s.112-135

Usta, R. (2010): İçsel Pazarlama Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerine Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:34, s.s. 241-263.

Weber, J.M., (2015): The Development of A Scale For The Measurement of Internal Marketing in Service Firms, International Academy of Marketing Studies Journal, Cilt:19, Sayı:2

Yao, Q. (2013): How Internal Marketing Can Cultivate Psychological Empowerment and Enhance Employee Performance, Social Behavior and Personality, Cilt: 41(4), s.s. 529-538

Yıldız, S.M., (2014): İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü, Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, s.s. U7-146