

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İÇSEL PAZARLAMANIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ
TATMİNİ, İÇSEL MOTİVASYON VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN
ARACILIK ROLÜ

DOKTORA

Gülşah DİNÇER

ŞUBAT-2026
GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**İÇSEL PAZARLAMANIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ
TATMİNİ, İÇSEL MOTİVASYON VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN
ARACILIK ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION, INSTRINSIC
MOTIVATION AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE IN THE EFFECT OF
INTERNAL MARKETING ON BURNOUT**

DOKTORA

Gülşah DİNÇER

**ŞUBAT -2026
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**İÇSEL PAZARLAMANIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ
TATMİNİ, İÇSEL MOTİVASYON VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN
ARACILIK ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION, INTRINSIC
MOTIVATION AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE IN THE EFFECT OF
INTERNAL MARKETING ON BURNOUT**

DOKTORA

Gülşah DİNÇER

Danışman: Prof. Dr. Emel YILDIZ

**ŞUBAT -2026
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Doktora Tezi olarak hazırlamış olduğum “**İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde; İş Tatmini, İçsel Motivasyon ve Psikolojik Dayanıklılığın Aracılık Rolü**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Bu tezde yararlanılan Üretken Yapay Zeka araçları, dil ve üslup iyileştirme ile literatür özetleme vb. TÜBİTAK tarafından belirtilen destekleyici kullanımlar için denetimimde kullanılmış, tezin tüm bilimsel içeriği ve özgün katkısı tarafıma ait olup kaynakçada usulüne uygun belirtilmiştir. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

02/02/2026

.....

Gülşah DİNÇER

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli katkı ve desteklerini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Emel YILDIZ'a; tez izleme ve savunma süreçlerinde görüş ve önerileriyle katkı sağlayan jüri başkanım Prof. Dr. Ekrem CENGİZ'e ve jüri üyeleri Prof. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ'e, Prof. Dr. Fazıl KIRKBİR'a ve Doç. Dr. Abdülkadir ÖZTÜRK'e teşekkür ederim. Hayatım boyunca manevi desteklerini esirgemeyen anne ve babama şükranlarımı sunarım. Bu çalışma onlara ithaf edilmiştir.

Gülşah DİNÇER
GÜMÜŞHANE - 2026

ÖZET

Bu çalışmada, özel öğretim kurumlarında çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ile kurum içinde deneyimlenen bazı örgütsel uygulamalar ve bireysel psikolojik süreçler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma kapsamında, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlık düzeyleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğu ele alınmış; söz konusu değişkenlerin içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki bağlantıyı ne ölçüde açıkladığı değerlendirilmiştir. Çalışma, nedensel araştırma tasarımında kurgulanmış olup, eğitim hizmetleri bağlamında içsel pazarlama–tükenmişlik ilişkisini yalnızca doğrudan etkiler üzerinden değil, birden fazla psikolojik değişken aracılığıyla birlikte ele almayı hedeflemektedir.

Araştırmanın evrenini Malatya ve Elazığ illerinde faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 523 çalışandan oluşmaktadır. Veriler yüz yüze anket tekniğiyle toplanmış; içsel pazarlama, iş tatmini, içsel motivasyon, psikolojik sağlamlık ve tükenmişlik değişkenlerine ilişkin ölçümler için literatürde yaygın olarak kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla test edilmiştir.

Analiz bulguları, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte içsel pazarlamanın tükenmişlik üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlığın tükenmişlik düzeyiyle negatif yönlü ilişkiler sergilediği belirlenmiştir. Aracılık analizleri, bu değişkenlerin içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tükenmişliği üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yoluyla belirleyici olabildiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İçsel motivasyon, İçsel pazarlama, İş tatmini, Psikolojik sağlamlık, Tükenmişlik.

SUMMARY

This study examines the relationships between burnout levels among personnel working in private educational institutions and certain organizational practices and individual psychological processes experienced within the institution. The research investigates how internal marketing practices relate to employees' job satisfaction, intrinsic motivation, and psychological resilience levels; and evaluates the extent to which these variables explain the link between internal marketing and burnout. Designed as a causal research study, it aims to examine the relationship between internal marketing and burnout in the context of educational services not only through direct effects but also through multiple psychological variables. The research population consists of employees working in private educational institutions operating in Malatya and Elazığ provinces. The sample comprises 523 employees reached through convenience sampling. Data were collected using face-to-face surveys; commonly used scales from the literature were utilized for measurements of internal marketing, job satisfaction, intrinsic motivation, psychological resilience, and burnout. The obtained data were analyzed using SPSS 21 and AMOS software packages, and the relationships between variables were tested through structural equation modeling. Analysis findings indicate that internal marketing practices are positively correlated with job satisfaction, intrinsic motivation, and psychological resilience. However, internal marketing was found to have a direct and negative impact on burnout. Furthermore, job satisfaction, intrinsic motivation, and psychological resilience were found to exhibit negative correlations with burnout levels. Mediation analyses show that these variables fully mediate the relationship between internal marketing and burnout. The findings reveal that internal marketing practices can be decisive in determining employee burnout through both direct and indirect effects.

Keywords: Intrinsic motivation, Internal marketing, Job satisfaction, , Psychological resilience, Burnout.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLOLAR DİZİNİ	XIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIV
EKLER DİZİNİ.....	XV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XVI
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. İçsel Pazarlama.....	4
2.1.1. İçsel Pazarlama Kavramı.....	4
2.1.2. İçsel Pazarlama Kavramının Kuramsal Temelleri ve Tarihsel Gelişimi.....	5
2.1.2.1. İçsel Pazarlamanın Kuramsal Temelleri	5
2.1.2.2. İçsel Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi.....	7
2.1.3. İçsel Pazarlamanın Önemi.....	8
2.1.4. İçsel Pazarlama Uygulamaları.....	9
2.1.4.1. Kariyer Geliştirme.....	9
2.1.4.2. Vizyon Geliştirme	10
2.1.4.3. Ödüllendirme.....	11
2.1.4.4. Kurum İçi İletişim	11
2.1.5. İçsel Pazarlama Modelleri.....	13
2.1.5.1. Foreman ve Money İçsel Pazarlama Modeli (1995)	13
2.1.5.2. Berry İçsel Pazarlama Modeli (1981)	14
2.1.5.3. Grönroos İçsel Pazarlama Modeli (1980)	15
2.1.5.4. Rafiq ve Ahmed İçsel Pazarlama Modeli (2000).....	15
2.1.5.5. Lings İçsel Pazarlama Modeli (1999)	16
2.1.5.6. Burmann ve Zeplin İçsel Pazarlama Modeli (2009)	16
2.1.5.7. Norteh İçsel Pazarlama Modeli (2012)	17
2.1.6. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki.....	18

2.2. İş Tatmini	22
2.2.1. İş Tatmini Kavramı	22
2.2.1.1. İş Tatmininin Önemi	22
2.2.1.2. İş Tatmininin Çalışan İçin Önemi	23
2.2.1.3. İş Tatmininin Şirketler İçin Önemi	24
2.2.2. İş Tatmini Teorileri	26
2.2.2.1. Kapsam Teorileri.....	26
2.2.2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943).....	27
2.2.2.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (1959).....	27
2.2.2.4. McClelland'ın Başarı-Güç İhtiyacı Teorisi (1961).....	28
2.2.2.5. Alderfer'in ERG Teorisi (1969).....	28
2.2.2.6. Süreç Teorileri.....	29
2.2.2.7. Vroom'un Beklenti Teorisi (1964).....	29
2.2.2.8. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965).....	30
2.2.2.9. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (1967).....	30
2.2.2.10. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi (1953).....	30
2.2.2.11. Locke'un Amaç Teorisi (1968).....	30
2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	32
2.2.3.1. Bireysel (Demografik) Faktörler.....	33
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler	35
2.3. Motivasyon.....	37
2.3.1.1. İçsel Motivasyon	39
2.3.1.2. İçsel Motivasyonun İş Yaşamındaki Rolü	40
2.3.1.3. Dışsal Motivasyon.....	40
2.3.1.4. Dışsal Motivasyonun Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkileri	41
2.3.2. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Karşılaştırılması	41
2.3.3. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	43
2.3.3.1. Ekonomik Motive Edici Faktörler	43
2.3.3.2. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler	44
2.3.3.3. Aidiyet ve Sosyal Destek	45
2.3.3.4. Psikolojik Güvenlik ve Değer Görme	45
2.3.3.5. Takım İlişkileri ve Örgütsel İklim.....	46
2.3.3.6. Örgütsel ve Yönetmel Motive Edici Faktörler	46
2.3.3.6.1. Örgütsel Motive Edici Faktörler	46
2.3.3.6.2. Yönetmel Motive Edici Faktörler.....	47

2.4. Psikolojik Sağlamlık	47
2.4.1. Psikolojik Sağlamlık Kavramı	47
2.4.2. Psikolojik Sağlamlık Teorileri	49
2.4.2.1. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Organizasyonel Davranış	49
2.4.2.2. Gelişim ve Süreç Yaklaşımları.....	49
2.4.2.3. Koruyucu Modeller ve Risk Faktörleri	50
2.4.2.4. Kaynakların Korunumu Teorisi	50
2.4.2.5. Genişlet ve İnşa Et Teorisi	51
2.4.2.6. Sosyal Bilişim Kuramı	51
2.4.2.7. Ekolojik ve Sistem Yaklaşımları.....	51
2.4.2.8. Dinamik Süreç ve Mekanizma Modelleri	51
2.4.3. Psikolojik Sağlamlığı Etkileyen Faktörler	52
2.4.3.1. Bireysel Faktörler.....	52
2.4.3.2. İlişkisel ve Sosyal Faktörler	53
2.4.3.3. Çevresel ve Örgütsel Faktörler.....	54
2.4.3.4. Psikolojik Sağlamlık Boyutları	55
2.4.3.5. Kendini Adama	55
2.4.3.6. Kontrol	56
2.4.3.7. Meydan Okuma.....	57
2.4.3.8. İş Yaşamında Psikolojik Sağlamlığın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	58
2.5. Tükenmişlik	59
2.5.1. Tükenmişlik Kavramı.....	59
2.5.2. Tükenmişlik Modelleri.....	61
2.5.2.1. Maslach Tükenmişlik Modeli	61
2.5.2.2. Farber Tükenmişlik Modeli	62
2.5.2.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	62
2.5.2.4. Meier Tükenmişlik Modeli	63
2.5.2.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	63
2.5.3. Tükenmişlik Boyutları	63
2.5.3.1. Duygusal Tükenme	64
2.5.3.2. Duyarsızlaşma	64
2.5.3.3. Kişisel Başarıda Azalma	64
2.5.4. Tükenmişliğin Belirtileri ve Etkileri	65
2.5.4.1. Tükenmişliğin Fiziki Belirtileri	65
2.5.4.2. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri	66

2.5.4.3. Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri.....	66
2.5.4.4. Tükenmişlik Etkileri	66
2.5.4.4.1. Birey Üzerine Etkileri	66
2.5.4.4.2. Çalışma Hayatı Üzerine Etkileri	67
2.5.4.4.3. Aile Hayatı Üzerine Etkileri.....	67
2.5.5. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları	67
2.5.5.1. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti.....	68
2.5.5.2. Tükenmişliğin Maliyeti ve Yönetimi	68
3. ÇALIŞMA İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	69
3.1. İçsel Pazarlamanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	69
3.1.1.1. İçsel Pazarlamanın İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	70
3.1.1.2. İçsel Pazarlamanın Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisi.....	71
3.1.1.3. İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi	73
3.1.1.4. İş Tatmininin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	75
3.1.1.5. İçsel Motivasyonun Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	76
3.1.1.6. Çalışanlarda Psikolojik Sağlamlığın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	77
3.1.1.7. İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü.....	79
3.1.1.8. İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü	81
3.1.1.9. İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sağlamlığın Aracılık Rolü	82
4. İÇSEL PAZARLAMANIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ, İÇSEL MOTİVASYON VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	85
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	86
4.3. Araştırmanın Kısıtları ve Yöntemsel Sınırlılıklar	87
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	88
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	89
4.6. Veri Toplama Yöntemi, Kullanılan Ölçekler ve Araştırmada Yapılan Analizler....	89
4.7. Bulgular.....	91
4.7.1. Demografik Bilgiler	91
4.7.2. Normal Dağılım Uygunluğu	93
4.7.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri.....	94

4.7.4. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	96
4.7.5. VIF ve Çoklu Bağlantı Analizleri	101
4.7.6. Toplu Doğrulamalı Faktör Analizi	101
4.7.7. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testleri	105
4.7.7.1. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi	109
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	111
5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	111
5.2. Tartışma	112
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler	114
KAYNAKÇA	117
EKLER	143
ETİK KURUL KARARI	149
ÖZGEÇMİŞ	150

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. İçsel pazarlama uygulamalarının temel boyutları ve çalışan çıktıları.....	12
Tablo 2. Literatürde yer alan içsel pazarlama modelleri ve temel özellikleri	17
Tablo 3. İş Tatmini ve motivasyona ilişkin temel kuramlar ve örgütsel yansımaları	31
Tablo 4. Tükenmişlik modellerinin temel özellikleri ve boyutları	65
Tablo 5. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler	91
Tablo 6. Normal dağılım testi sonuçları.....	93
Tablo 7. Ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizi sonuçları	95
Tablo 8. Açımlayıcı faktör analizi	97
Tablo 9. Değişkenler arasındaki pearson korelasyon katsayıları	100
Tablo 10. Çoklu doğrusal bağlantı (VIF) analizi sonuçları.....	101
Tablo 11. Toplu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum indeksleri.....	103
Tablo 12. Toplu doğrulayıcı faktör analizine (dfa) ilişkin standartlaştırılmış faktör yükleri	104
Tablo 13. Yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum indeks değerleri.....	106
Tablo 14. Yapısal eşitlik modeline ait regresyon ağırlıkları ve yol katsayıları	107
Tablo 15. Yapısal eşitlik modeline ilişkin hipotez sonuçları	109

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Hizmet pazarlama üçgeni (Kotler, 2000).....	6
Şekil 2. İçsel ve dışsal motivasyonun temel boyutları ve karşılaştırılması (Deci ve Ryan, 2000; Reizer vd., 2019; Clobanu vd., 2019)	43
Şekil 3. Psikolojik sağlamlığın temel boyutları (Kobasa, 1979; Maddi, 2002).....	58
Şekil 4. Araştırma modeli	87
Şekil 5. Araştırma modeline ilişkin toplu doğrulayıcı faktör analizi (dfa) ölçüm modeli	102
Şekil 6. Yapısal eşitlik modeli	106



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu.....	143
Ek 2. Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Belgesi	148



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açımlayıcı faktör analizi
AVE	: Ortalama varyans açıklaması
CFI	: Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi
CMIN/DF	: Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı
COR	: Kaynakların korunma teorisi
CR	: Bileşik güvenirlik
DFA	: Doğrulayıcı faktör analizi
EVP	: Çalışan değer önerisi
IFI	: Artımlı uyum indeksi
JD-R	: İş talepleri-Kaynaklar modeli
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
RMSEA	: Yaklaşık hataların ortalama karekökü
TLI	: Tucker-Lewis indeksi
VIF	: Varyans artış faktörü
YEM	: Yapısal eşitlik modeli
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü.
WHO	: Dünya Sağlık Teşkilatı
ILO	: Uluslararası Çalışma Teşkilatı

1. GİRİŞ

Eğitim sektöründe çalışma koşulları ve çalışanların iyi oluşu, son yıllarda üzerinde giderek daha fazla durulan bir konu hâline gelmiştir. Uluslararası raporlar, eğitim alanında çalışanların önemli bir bölümünün işlerini yüksek düzeyde stres altında yürüttüğünü ve her yıl belirli bir oranda çalışan sirkülasyonu yaşandığını göstermektedir. OECD'nin Education at a Glance raporları, özellikle öğretmenlere ilişkin veriler üzerinden bazı ülkelerde personel sirkülasyonunun %10'un üzerine çıkabildiğine işaret etmektedir (OECD, 2025). Bu durum, eğitim kurumlarının genel olarak insan kaynağını elde tutma konusunda güçlükler yaşadığını göstermektedir. Benzer şekilde, WHO ve ILO raporları, hizmet sektöründe çalışanların psikososyal risklere maruziyetinin arttığını ve işle ilişkili stresin yaygın bir sorun alanı olduğunu ortaya koymaktadır (WHO, 2023; ILO, 2022).

Bu raporlar, eğitim sektöründe çalışanların yalnızca nicel iş yükleriyle değil, aynı zamanda duygusal emek, rol belirsizliği ve örgütsel destek algısı gibi psikososyal etkenlerle karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini, motivasyon kaynakları ve psikolojik sağlamlık düzeylerini destekleyen örgütsel uygulamalar, eğitim kurumlarının sürdürülebilir performansı açısından stratejik bir gereklilik hâline gelmektedir.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri rekabetçi ortamda kalıcı bir performans sergileyebilmeleri, sundukları ürün ve hizmetler ile birlikte çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumlarıyla da yakından ilişkilidir. Çalışanların iyi oluş düzeyleri, motivasyon kaynakları ve örgütle kurdukları psikolojik bağ, hizmet üretim süreçlerinin niteliğini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme ve çalışma yaşamında yaşanan yapısal dönüşümler, örgütleri yalnızca dış müşteri beklentilerine odaklanan yaklaşımlarla yetinmekten uzaklaştırmakta; çalışanların örgütsel süreçlerde aktif bir özne olarak ele alındığı yönetim anlayışlarını daha belirgin hâle getirmektedir.

Bu dönüşüm süreci içerisinde, çalışanların “iç müşteri” olarak değerlendirilmesine dayanan içsel pazarlama yaklaşımı, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatüründe giderek artan bir ilgiyle ele alınmaktadır. Hizmet yönetimi ve örgütsel davranış alanında yapılan konuya ilişkin araştırmalar, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi çıktılarla birlikte örgütsel başarının, büyük ölçüde çalışanların iş deneyimlerine ve örgüt içinde yaşadıkları süreçlere dayandığını ortaya koymaktadır.

(Heskett ve Sasser, 1997). Bu anlamda içsel pazarlama, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve örgütle kurdukları ilişkiyi şekillendiren önemli bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

İçsel pazarlama kavramı, hizmet işletmelerinde işin çalışanlara “satılması” gerektiği fikrini gündeme taşıyan Sasser ve Arbeit (1976)’in çalışmalarıyla literatürde yer bulmuş; Berry (1981)’nin çalışanları işletmenin ilk müşterileri olarak ele alan yaklaşımıyla daha sistematik bir çerçeve kazanmıştır. Sonraki çalışmalar, içsel pazarlamanın; çalışan-örgüt ilişkilerinin yanı sıra çalışanların hizmet sunumu sırasında müşteriyle kurdukları etkileşimlerin niteliğini de etkilediğini ortaya koymuştur. Kotler (2000)’in Hizmet Pazarlama Üçgeni modeli, bu etkileşimlerin örgütsel başarı açısından taşıdığı önemi kavramsal düzeyde açıklayan temel yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Değişen çalışma koşulları, artan iş talepleri ve farklı kuşakların işten beklentilerindeki çeşitlilik, içsel pazarlama uygulamalarının dinamik bir yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışanların iş tatmini, içsel motivasyonu ve psikolojik sağlamlık düzeyleri, örgütlerin verimlilik ve rekabet gücü açısından kritik öneme sahip psikolojik çıktılar arasında yer almaktadır. İş tatmini, bireyin işine ve çalışma ortamına ilişkin değerlendirmelerini yansıtan; işin niteliği, çalışma koşulları ve yönetsel uygulamalarla şekillenen çok boyutlu bir tutum olarak ele alınmaktadır (Judge ve Klinger, 2021). İçsel motivasyon, bireyin yaptığı işi dışsal ödüllerden bağımsız olarak anlamlı ve değerli bulmasına dayanan bir yönelim olarak tanımlanmakta; bu yönelimin sürdürülebilir performans ve psikolojik iyi oluş açısından belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Psikolojik sağlamlık ise çalışanların stresli ve zorlayıcı koşullar karşısında uyum sağlayabilme ve işlevselliıklarını koruyabilme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir (Bonanno, 2021). Buna karşılık tükenmişlik, özellikle duygusal taleplerin yoğun olduğu çalışma ortamlarında ortaya çıkan ve çalışanların hem psikolojik hem de örgütsel düzeyde işlevselliğini zayıflatan çok boyutlu bir sendrom olarak ele alınmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

Bu çalışma, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlık düzeyleriyle olan ilişkilerini incelemekte; söz konusu değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkilerini aracılık modeli çerçevesinde ele almaktadır. Araştırmanın temel amacı, içsel pazarlamanın çalışan deneyimi üzerindeki etkilerini doğrudan ilişkilerle sınırlı kalmadan, bireysel psikolojik süreçler aracılığıyla birlikte ele alarak, çalışan tükenmişliğinin nasıl şekillendiğine ilişkin daha bütüncül bir açıklama sunmaktır. Bu doğrultuda çalışma, içsel pazarlama yaklaşımını insan

kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatürü bağlamında ele alarak, çalışan odaklı yönetim uygulamalarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki rolüne ilişkin kuramsal ve uygulamaya dönük çıkarımlar üretmeyi hedeflemektedir.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İçsel Pazarlama

2.1.1. İçsel Pazarlama Kavramı

İçsel pazarlama, 1970’li yıllardan itibaren özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, müşteri memnuniyetinin sürdürülebilir biçimde sağlanabilmesi için yalnızca dış müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerinin yeterli olmadığının anlaşılmasıyla birlikte gündeme gelmiştir. Bu çerçevede içsel pazarlama, çalışanların örgüt tarafından sunulan iş, rol ve çalışma koşullarını birer “iç ürün” olarak algılamaları ve bu ürünlere yönelik beklenti ve ihtiyaçlarının sistematik biçimde ele alınmasını esas alan bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Sasser ve Arbeit, 1976; Berry, 1981).

Sasser ve Arbeit (1976), hizmet işletmelerinde başarının ön koşulunu, yapılan işin çalışanlar tarafından benimsenmesi olarak ele almış ve hizmet kalitesinin çalışan davranışlarından bağımsız düşünölemeyeceğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım, çalışanların hizmet sürecinin pasif bir unsuru değil, hizmetin doğrudan üreticisi konumunda olduğunu ortaya koyması bakımından içsel pazarlama düşüncesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Berry (1981) ise bu bakış açısını geliştirerek, çalışanların işletmenin “ilk müşterileri” olarak değerlendirilmesi gerektiğini ve yerine getirilen görevlerin birer “iç ürün” niteliği taşıdığını savunmuştur. Bu çerçevede içsel pazarlama, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına yanıt verebilen bir örgütsel yapı oluşturmayı amaçlayan sistematik bir yaklaşım hâline gelmiştir.

İçsel pazarlama kavramı, insan kaynakları yönetimi ile yakın bir ilişki içerisinde olmakla birlikte, yalnızca personel yönetimi uygulamalarıyla sınırlı olmayan; pazarlama, kurumsal iletişim ve stratejik yönetim disiplinleriyle etkileşim hâlinde gelişen çok boyutlu bir yapı sergilemektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000). Türkiye bağlamında Akyüz (2015), içsel pazarlamayı çalışan odaklı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi güçlendiren stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşımda temel varsayım, çalışanların örgütsel hedeflerle uyumlu biçimde hareket etmelerinin, dış müşterilere sunulan hizmetin niteliğini doğrudan etkileyeceğidir.

Literatürde içsel pazarlamanın temel bileşenleri arasında örgütsel vizyon ve amaçların çalışanlarla paylaşılması, sürekli eğitim ve gelişim olanaklarının sunulması, etkin iç iletişim, ödüllendirme ve tanıma sistemleri, yetkilendirme ve katılımcı liderlik anlayışı yer almaktadır (Narteh, 2012). Bu unsurların, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı üzerinde belirleyici rol oynadığı farklı bağlamlarda yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Mainardes vd. 2019).

Son yıllarda içsel pazarlama, örgüt içi uyum, hizmet kalitesi, psikolojik sözleşme yönetimi ve içsel markalaşma gibi çağdaş insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte ele alınmaktadır (Albrecht vd. 2023). Dijitalleşme, hibrit çalışma modelleri ve kuşaklar arası farklılaşan beklentiler, içsel pazarlama anlayışının daha kapsayıcı ve esnek bir yapıya evrilmesini zorunlu kılmıştır (Deloitte, 2022). Bu bağlamda içsel pazarlama, çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik sınırlı bir araç olmanın ötesine geçerek, çalışan deneyimi yönetiminin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

2.1.2. İçsel Pazarlama Kavramının Kuramsal Temelleri ve Tarihsel Gelişimi

2.1.2.1. İçsel Pazarlamanın Kuramsal Temelleri

İçsel pazarlama kavramının kuramsal temelleri, hizmet pazarlaması literatürü başta olmak üzere örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında geliştirilen farklı yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu çerçevede kavram, tek bir kuramsal perspektife indirgenememekte; aksine farklı teorik yaklaşımların kesişim noktasında konumlanmaktadır.

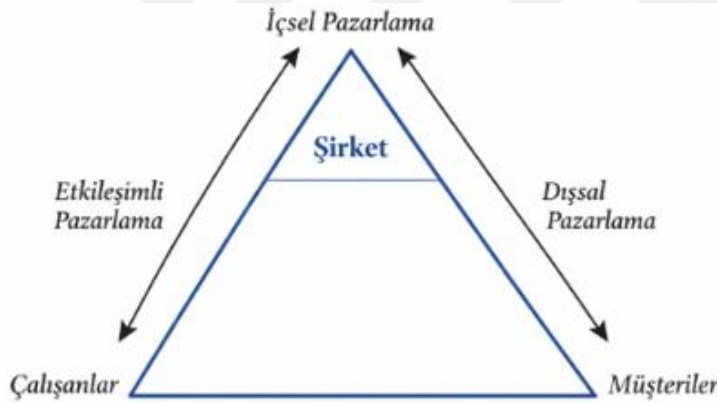
Sasser ve Arbeit (1976)'ın yaklaşımı, içsel pazarlamayı ağırlıklı olarak davranışsal bir çerçevede ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanların yaptıkları işi benimseme düzeyleri, sergiledikleri hizmet davranışlarını ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. İçsel pazarlama bu bağlamda, çalışan davranışlarının örgütsel hedeflerle uyumlu hâle getirilmesini amaçlayan bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Berry (1981)'nin içsel pazarlama anlayışı ise pazarlama temelli bir perspektif sunmaktadır. Berry, çalışanları işletmenin ilk müşterileri olarak ele alarak, işin ve çalışma koşullarının birer “iç ürün” niteliği taşıdığını savunmuştur. Bu yaklaşım, içsel pazarlamayı klasik pazarlama anlayışının örgüt içine uyarlanmış bir biçimi olarak konumlandırmakta ve çalışan memnuniyetini dış müşteri memnuniyetinin öncülü olarak görmektedir.

Grönroos (1981) tarafından geliştirilen yaklaşım, içsel pazarlamayı hizmet kalitesi ve etkileşim süreçleri bağlamında ele almaktadır. Bu perspektife göre, hizmet kalitesi yalnızca teknik süreçlerin bir sonucu değil; çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimlerin niteliğiyle de yakından ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve örgütle kurdukları ilişkinin güçlendirilmesi, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Kotler (2000)'in Hizmet Pazarlama Üçgeni modeli, bu kuramsal yaklaşımları bütүнleştirici bir çerçeve sunmaktadır. Model, içsel pazarlamayı dışsal ve etkileşimli pazarlama süreçleriyle birlikte ele almakta; çalışanların örgüt içindeki konumunun, dış müşteriye sunulan hizmetin niteliğini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Haghighikhah vd. 2016). Bu bağlamda içsel pazarlama, örgütsel başarıyı belirleyen stratejik bir unsur olarak konumlandırılmaktadır.

Hizmet pazarlamasının temel aktörleri ve pazarlama türleri arasındaki ilişkiler, Hizmet Pazarlama Üçgeni çerçevesinde Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Hizmet pazarlama üçgeni (Kotler, 2000)

Modern içsel pazarlama yaklaşımları, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi disiplinlerinin ötesine geçerek, örgütsel davranış ve psikoloji temelli açıklamalarla da desteklenmektedir. Güncel çalışmalar, özellikle Y ve Z kuşaklarının işten beklentilerinde anlamlılık, psikolojik güvenlik ve esneklik gibi unsurların ön plana çıktığını ve bu durumun içsel pazarlama anlayışının yeniden yorumlanmasını gerekli kıldığını göstermektedir (Gallup, 2023). Bu çerçevede içsel pazarlama, çalışanların yalnızca maddi değil, aynı zamanda psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını da kapsayan çok katmanlı bir yapı olarak ele alınmaktadır.

Buna karşın literatürde içsel pazarlamaya yönelik eleştirel yaklaşımlar da bulunmaktadır. Varey ve Lewis (2021), içsel pazarlamanın çalışanları birer pazarlama

nesnesi hâline getirme riskine dikkat çekmekte; kavramın etik ve psikolojik boyutlarının yeterince tartışılmadığını ileri sürmektedir. Ayrıca içsel pazarlama uygulamalarının etkinliğinin örgütsel kültür ve bağlama bağlı olarak değişebileceği, kültürel farklılıkların uygulama sonuçlarını önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir (Kim ve Park, 2022; Haji ve Ridwan, 2022).

Bu değerlendirmeler doğrultusunda içsel pazarlama, evrensel ve standart bir uygulama modeli sunmaktan ziyade, örgütsel ve kültürel bağlama duyarlı biçimde yapılandırılması gereken esnek bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

2.1.2.2. İçsel Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi

İçsel pazarlama kavramı, hizmet sektöründe yaşanan yapısal dönüşümler ve artan rekabet ortamıyla paralel olarak ortaya çıkmıştır. 1970’li yıllarda hizmet sektöründe hızlı büyüme, müşteri memnuniyetinin yalnızca dışsal pazarlama faaliyetleriyle sürdürülemeyeceğini göstermiştir. Bu dönemde Sasser ve Arbeit (1976), çalışanların işin başarısında kritik rol oynadığını ve işin “çalışanlara satılması” gerektiğini vurgulamışlardır. Bu yaklaşım, çalışanları hizmetin bir parçası olarak konumlandırarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasında temel bir adım olarak kabul edilmiştir.

1980’li yıllarda Berry (1981) ve Grönroos (1981), kavramın sistematik bir çerçeveye oturtulmasına öncülük etmiş ve çalışanların işletmenin ilk müşterileri olduğu ile işlerinin “iç ürün” olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu dönem, içsel pazarlamanın sadece insan kaynakları politikası değil, aynı zamanda hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlayan stratejik bir yönetim aracı hâline gelmesinin başlangıcıdır.

1990’lı yıllarda ampirik çalışmalar artmış; hizmet sektöründe çalışanların müşteriyle doğrudan etkileşimlerinin, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri ortaya konmuştur (Ahmed vd., 2003). Bu dönemde Rafiq ve Ahmed (1993, 2000), içsel pazarlamayı “örgütsel değişime karşı direnci azaltmak ve çalışanları stratejik hedeflerin uygulanması yönünde motive etmek için yapılan planlı bir çaba” olarak tanımlamış, kavramın motivasyon ve performans üzerindeki doğrudan etkisini vurgulamışlardır.

2000’li yıllarda içsel pazarlama, hizmet sektörü ile sınırlı kalmayarak tüm sektörlerde uygulanabilir stratejik bir yönetim aracına dönüşmüştür (Conduit ve Mavondo, 2001). Bu dönemde insan kaynakları ve pazarlama uygulamaları bütünleşmiş; vizyon paylaşımı, katılımcı liderlik, sürekli eğitim ve güçlü iç iletişim gibi unsurlar öne çıkmıştır (Paliaga ve Strunje, 2011). Ayrıca dijitalleşme ve uzaktan

çalışma gibi yeni iş modelleri, içsel pazarlama uygulamalarının kapsamını ve biçimini genişletmiştir (Imani, Dehghani ve Amiri, 2019).

2010’lardan itibaren yapılan çalışmalar, özellikle bankacılık, sağlık ve turizm gibi hizmet yoğun sektörlerde, içsel pazarlamanın çalışan bağlılığı, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti üzerindeki olumlu etkilerini güçlendiren bulgular sunmuştur (Bailey vd. 2017). Günümüzde içsel pazarlama, dijital dönüşüm süreçleri ve kuşaklar arası farklı beklentiler ışığında, çalışan deneyimini merkeze alan çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, tarihsel gelişim, içsel pazarlamanın operasyonel bir uygulamadan stratejik bir yönetim paradigmasına nasıl dönüştüğünü göstermektedir. Kavramın evrimi, çalışanların yalnızca iş gören değil, aynı zamanda örgütsel değerlerin taşıyıcısı ve müşteri deneyiminin şekillendiricisi olarak konumlandırılmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, içsel pazarlama, modern iş yaşamında hem çalışan memnuniyetini artıran hem de örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen kritik bir stratejik araç hâline gelmiştir.

2.1.3. İçsel Pazarlamanın Önemi

İçsel pazarlama günümüzde insan kaynakları politikasının bir parçası olmakla beraber; aynı zamanda müşteri odaklı kurum kültürünün oluşturulması, çalışan bağlılığının ve inovasyonun artırılması ile kurumsal performansın geliştirilmesi açısından stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Barzoki ve Ghujali, 2013). Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda çalışanların iş tatmini ve bağlılığı, dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesi ile müşteri sadakati üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Helmi vd. 2022). İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı üzerinde olumlu etkiler oluşturarak hizmet kalitesinin yükselmesine ve müşteri memnuniyetinin artmasına katkı sağlamaktadır (Haghighikhah vd. 2016: 152). Bu anlamda çalışan memnuniyeti, hizmet kalitesinin ve rekabet avantajının ön koşulu olarak değerlendirilmektedir.

İçsel pazarlama, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltarak örgüt içinde süreklilik arz eden bilgi birikiminin korunmasına katkı sağlamaktadır (Helmi vd. 2022: 68). Bu yönüyle içsel pazarlama, kısa vadeli performans çıktılarının yanı sıra, uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle de doğrudan ilişkilidir.

Günümüzde içsel pazarlama; dijitalleşme, uzaktan çalışma, yetenek yönetimi ve çeşitlilik gibi çağdaş işletme dinamikleriyle bütünleşmiş bir yapı sergilemektedir. İşletmeler, çalışanlarını örgütsel başarının stratejik paydaşları olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda içsel pazarlama stratejileri; dijital iletişim

araçlarının etkin kullanımı, esnek çalışma modellerinin benimsenmesi ve çalışanların kişisel ile mesleki gelişimlerine yapılan yatırımlarla daha kapsamlı bir nitelik kazanmıştır (Imani vd, 2019: 3–4).

Güncel çalışmalar, içsel pazarlamanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini istatistiksel olarak ortaya koymaktadır (Haghighikhah vd. 2016: 155). Bu bulgular, içsel pazarlamanın zaman içerisinde yalnızca bir yönetim aracı olmaktan çıkıp, çalışan deneyimi yönetiminin ve kurumsal sürdürülebilirliğin merkezinde yer alan dinamik bir yaklaşım hâline geldiğini göstermektedir.

Sonuç olarak içsel pazarlama, tarihsel kökeni itibarıyla hizmet sektöründe ortaya çıkmış olsa da; günümüzde tüm sektörlerde uygulanabilirliği bulunan ve stratejik önemi giderek artan bir yönetim yaklaşımıdır. Çalışanların birer iç müşteri olarak değerlendirilmesi ve ihtiyaçlarının bütüncül biçimde karşılanması; içsel memnuniyetin, dış müşteri memnuniyetinin ve kurumsal başarının temel belirleyicilerinden biri hâline gelmiştir. Bu çerçevede, içsel pazarlamanın insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ve kurumsal iletişim alanlarının kesişim noktasında konumlandığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı peşinde olan işletmeler için önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir.

2.1.4. İçsel Pazarlama Uygulamaları

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların örgütsel hedeflerle uyumlu biçimde davranmalarını sağlamaya yönelik planlı ve sistematik faaliyetler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Bu uygulamalar, çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırmanın yanı sıra örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından stratejik bir öneme sahiptir (Rafiq ve Ahmed, 2000). Literatürde içsel pazarlama uygulamaları farklı boyutlar altında ele alınmakla birlikte, en yaygın kabul gören sınıflandırma; ödüllendirme, kariyer geliştirme, vizyon geliştirme ve kurum içi iletişim boyutlarından oluşmaktadır (Ewing ve Caruana, 1999).

Bu boyutların her biri, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağın güçlenmesine katkı sağlamakta ve iç müşteri memnuniyetinin artırılmasında tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamalarının etkinliği, bu boyutların bir bütün olarak ele alınmasına ve tutarlı biçimde uygulanmasına bağlıdır.

2.1.4.1. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitim ve gelişim faaliyetlerini içeren bir içsel pazarlama boyutudur. İç müşterinin

yetkilendirilmesi, iş süreçlerine katılımının sağlanması ve performanslarının izlenerek geliştirilmesi bu boyutun temel unsurlarını oluşturur. Kariyer geliştirme, çalışanların bireysel yetkinliklerini artırmakla beraber, örgütün değişim ve yenilik kapasitesini de güçlendirmektedir (Barney ve Wright, 1998). Black vd. (2017), çalışanların eğitim ve gelişimine yatırım yapan işletmelerin hem kendilerini yenileyebildiklerini hem de çalışan bağlılığını artırarak pazar dinamiklerine daha kolay uyum sağladıklarını ifade etmektedir. Eğitim, belirli mesleki bilgi ve becerilerin öğretilmesi yoluyla bireylerin performansını geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Iqbal vd.(2014), eğitimin çalışanların kapasitesini, yeteneğini ve performansını iyileştirme açısından kritik bir işlev gördüğünü vurgulamaktadır. Farouk vd. (2016) ile Wilkins (2002) ise, uygun eğitim programlarının bilgi ve beceri düzeylerini artırarak kurumsal yenilikçiliği teşvik ettiğini savunmaktadır. Benzer biçimde, Khanfar (2011) yaptığı araştırmada, çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme programlarının şirketlerin hizmet kalitesini ve genel performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, kariyer geliştirme boyutu ile çalışanlara rotasyon, koçluk ve sürekli eğitim fırsatları sunulmakta; çalışanların hem mesleki hem kişisel gelişimlerine katkı sağlanmaktadır. Bu durum, işverenler tarafından çalışanların uzun vadede örgütte kalıcılığını güçlendiren stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993).

2.1.4.2. Vizyon Geliştirme

Vizyon geliştirme, çalışanların şirket vizyonu ve hedefleri doğrultusunda bilinçlendirilmesi ve motive edilmesini içermektedir. Şirket, mevcut durumla beraber gelecekte ulaşmak istediği konumunu da belirtir; bu da örgüt stratejisinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008: 126). Vizyon, örgütün yönetim ve çalışanlarına yol göstererek birlikte hareket etmelerini sağlayan rehberlik işlevini de yerine getirir. Çalışanlar vizyonu içselleştirdiğinde, örgütsel hedefler ile bireysel hedefler bütünleşir ve içsel motivasyon artar (Senge, 1990). Greene vd. (1994), içsel pazarlama uygulamalarının başarısında, üst yönetimden en alt düzey çalışanlara kadar tüm bireylerin kavramı içselleştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Vizyonun başarıyla uygulanabilmesi için işletmelerin vizyonlarını açık, anlaşılır ve ulaşılabilir biçimde çalışanlara aktarması gerekmektedir. Vizyon yalnızca kurumun hedeflerini tanımlamakla kalmaz; çalışanların bu hedefleri sahiplenmesine ve kendi rolleriyle ilişkilendirmesine olanak verir (Nanus, 1992). Çalışanlar, vizyonu günlük iş süreçlerinde rehber olarak kullanmalıdır. Bu yaklaşım, kurumsal hedeflerle bireysel

hedefler arasında bilişsel uyum oluşturarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Kantabutra ve Avery, 2010).

Sonuç olarak, içsel pazarlama kapsamında vizyon geliştirme; temel değerlerin, uzun vadeli hedeflerin ve kurumsal kültürün çalışanlara etkin biçimde aktarılması sürecidir. Bu süreç, iletişim ve liderlik becerileriyle desteklendiğinde çalışan performansı artmakta ve kurumun sürdürülebilir başarısı sağlanmaktadır.

2.1.4.3. Ödüllendirme

Ödüllendirme, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik maddi ve manevi teşvikleri kapsamaktadır. Bu uygulama, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını güçlendiren ve performanslarını destekleyen önemli bir içsel pazarlama aracıdır. Kwasi ve George (2011), hem içsel hem dışsal ödüllerin çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve örgütsel sadakatini etkilediğini belirtmektedir. Urk (2015), adil bir ödüllendirme sisteminin çalışanların işleri daha etkin şekilde benimsemelerini sağladığını vurgularken; Aliyeva (2019), manevi ödüllendirmeleri; takdir, karar süreçlerine katılım, gelişim fırsatları, maddi ödüllendirmeleri ise; prim, hediye kartları, ücret artışları olarak örneklendirmektedir. Benzer şekilde Imran vd. (2014), parasal ödüllerin yanı sıra, yöneticilerden gelen takdir ve sosyal destek unsurlarının da çalışan performansını artırmada etkili olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, ödüllendirme sistemleri sadece ekonomik bir araç olmaktan çıkıp; aynı zamanda psikolojik bir bağlılık ve değer görme mekanizması olarak görev almaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Ödüllendirme, çalışanların bireysel başarısı kadar tüm işletmenin başarısını da olumlu anlamda etkilemektedir (Kaya ve Akyüz, 2015: 10). Bu nedenle içsel pazarlama çerçevesinde tasarlanan ödüllendirme uygulamalarının, çalışanların beklenti ve değerleri dikkate alınarak yapılandırılması gerekmektedir.

2.1.4.4. Kurum İçi İletişim

İçsel pazarlama anlayışında kurum içi iletişim, örgüt içi uyumun ve çalışan bağlılığının temelini oluşturmaktadır. Candan ve Çekmecelioglu (2009), kurum içi iletişimin etkin olmasının çalışanların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesine imkân tanıdığını belirtmektedir. Etkili bir iç iletişim sistemi; bilgi akışının sağlıklı olmasını ve çalışanların örgütteki rollerini net biçimde anlamalarını sağlamaktadır (Men, 2014). Aziz ve Dicle (2015), iletişimin kişi ve gruplar arasındaki bilgi alışverişini sağladığını ve organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesinde stratejik bir unsur haline geldiğini ifade etmekte, Howell ve Hall-Merenda (1999) ile Khan vd. (2010) ise,

güçlü iletişim kanallarının çalışan performansını doğrudan artırdığını ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Yıldız (2017), içsel pazarlama bağlamında etkin kurum içi iletişim uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırarak bireysel performans ve örgütsel etkililiğe doğrudan katkı sağladığını vurgulamaktadır. Kurum içi iletişim, çalışanların örgütsel hedefleri anlamasına, bu hedeflerle özdeşleşmesine ve müşteri odaklı davranış geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Çift yönlü ve açık iletişim ortamı, çalışanların sorunlarını rahatça dile getirmesine ve yöneticilerin geri bildirimleri etkili bir şekilde değerlendirmesine olanak tanımaktadır (Tourish ve Robson, 2006). Biedenbach ve Manzhynski (2016), kurum içi ilişkilerin çalışanların örgütsel algılarını ve motivasyonlarını geliştirmede önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Bu anlamda, formal ve informal iletişim kanallarının birlikte kullanılması bilgi akışını güçlendirilebileceği söylenebilir. Kurum içi iletişim örgüt kültürü ile birlikte içsel pazarlama uygulamalarının etkinliğini belirleyen merkezi bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırmanın ötesinde; örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi ve kurumsal performans üzerinde çok boyutlu etkiler meydana getirmektedir. Bu nedenle uygulamaların bütüncül ve tutarlı biçimde hayata geçirilmesi, içsel pazarlamanın stratejik değerini belirleyen temel faktörlerden biridir.

İçsel pazarlama uygulamalarının temel boyutları ve çalışanlar üzerindeki etkileri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. İçsel pazarlama uygulamalarının temel boyutları ve çalışan çıktıları

İçsel Pazarlama Uygulaması	Temel İçerik	Çalışanlar Üzerindeki Etkiler	Kaynaklar
Kariyer Geliştirme	Eğitim, geliştirme, yetkilendirme, koçluk, rotasyon	İş tatmini, örgütsel bağlılık, performans artışı	Barney ve Wright (1998); Black vd. (2017); Iqbal vd. (2014); Khanfar (2011)
Vizyon Geliştirme	Kurumsal hedeflerin paylaşımı, ortak amaç oluşturma	İçsel motivasyon, örgütsel aidiyet, hedef uyumu	Senge (1990); Nanus (1992); Greene vd. (1994); Kantabutra ve Avery (2010)

Tablo 1. (Devamı)

İçsel Pazarlama Uygulaması	Temel İçerik	Çalışanlar Üzerindeki Etkiler	Kaynaklar
Ödüllendirme	Maddi ve manevi teşvikler, takdir, prim sistemleri	Motivasyon, iş tatmini, örgütsel sadakat	Kwasi ve George (2011); Imran vd. (2014); Deci ve Ryan (2000); Aliyeva (2019)
Kurum İletişim	İç Açık bilgi paylaşımı, geri bildirim, çift yönlü iletişim	Bağlılık, rol netliği, performans artışı	Candan ve Çekmecelioğlu (2009); Men (2014); Tourish ve Robson (2006)

2.1.5. İçsel Pazarlama Modelleri

İçsel pazarlama modelleri, çalışanların sayısını, bağlılığını ve işe katkısını artırmaya yönelik stratejik yaklaşımları kapsamaktadır. Literatürde, içsel pazarlamanın uygulanabilirliğini ve etkisini ortaya koyan farklı modeller ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu kapsamda, literatürde öne çıkan temel içsel pazarlama modelleri ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

2.1.5.1. Foreman ve Money İçsel Pazarlama Modeli (1995)

Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen model, içsel pazarlamanın kapsamını çalışan memnuniyetiyle sınırlamamakta; örgüt bünyesindeki iç müşteri ilişkilerinin yönetimini, bu ilişkilerin örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini ve hizmet sunumuna yansıyan yönlerini birlikte değerlendiren kuramsal bir çerçeve ortaya koymaktadır. Model; vizyon, gelişim, iç iletişim, ödüller ve güçlendirme gibi alt boyutlardan oluşmaktadır (Çelik ve Güllü, 2017: 5–6).

- **Vizyon:** Kurumun kısa ve uzun vadeli hedeflerinin çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi sürecini tanımlamaktadır. Vizyonun iç müşteriye entegre edilmesi, çalışanların örgütsel amaçlara gönüllü katkı sunmalarını sağlamaktadır.

- **Gelişim (Eğitim ve Öğrenme):** Çalışanların yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmeye yönelik program ve uygulamaları kapsamaktadır. Bu boyut, örgütün iç müşteriye yaptığı stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

- **İç İletişim:** Kurum içinde açık, tutarlı ve çift yönlü iletişim kanallarının oluşturulmasını ifade etmektedir. Etkili iç iletişim, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve hizmet sunumunda tutarlılığın sağlanmasına katkı sağlamaktadır.

• **Ödüllendirme:** Çalışan performansının adil, şeffaf ve motive edici biçimde takdir edilmesini kapsamaktadır. Maddi ve manevi ödüller, çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

• **Güçlendirme:** Çalışanlara karar alma süreçlerinde yetki verilmesi ve sorumluluk üstlenmelerinin desteklenmesini ifade etmektedir. Güçlendirme uygulamaları, çalışanların işe katılımını ve performansını artırmaktadır.

Özetle model, özellikle hizmet sektöründe çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak dış müşteriye sunulan hizmet kalitesini yükselteceği varsayımına dayanmaktadır. Bankacılık, turizm ve sağlık gibi hizmet sektörlerinde uygulanan modelin, çalışan memnuniyeti ve motivasyon üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, Foreman ve Money modelinin uygulanmasının çalışan performansını artırdığını, örgüt içi iletişimi güçlendirdiğini ve hizmet kalitesine olumlu yansıdığını göstermektedir. Bu nedenle model, içsel pazarlama literatüründe en sık kullanılan ve uygulamada karşılığı olan yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

2.1.5.2. Berry İçsel Pazarlama Modeli (1981)

Berry (1981) tarafından geliştirilen bu model, çalışanların iç müşteri olarak görülmesini ve ihtiyaçlarının karşılanmasını merkeze almaktadır. Modelin temel amacı, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmak, böylece müşteri bağlılığı ve işletme performansını geliştirmektir (Haghighikhah, 2016: 1-3). Berry'nin modeline göre:

- Çalışanlar iç müşteridir.
- İşler, çalışanların beklentilerini karşılayan birer “iç ürün” olarak görülür.
- Çalışanların eğitimi ve sürekli geliştirilmesi önemlidir.
- Etkili ve çift yönlü iletişim gereklidir.
- Çalışanlara maddi ve manevi ödüller sunulmalıdır.
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve yetkilendirilmesi teşvik edilmelidir.

Modele göre, çalışan memnuniyetin sağlanması ile müşteri memnuniyeti ve organizasyonel performans artışı elde edilebilmektedir. Süreç, ihtiyaç analizi, çalışan seçimi, iletişim, eğitim ve ödüllendirme uygulamaları ile iç müşteri bağlılığını artırmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım sayesinde hizmet kalitesi yükselmekte ve müşteri memnuniyeti artmaktadır.

2.1.5.3. Grönroos İçsel Pazarlama Modeli (1980)

Grönroos modeli, öncelikle yüksek hizmet kalitesine ve satış sonrası sağlanan kâr fırsatlarına odaklanmaktadır. Model, çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi, destekleyici işe alım uygulamaları ve yönetime katılım sağlanmasını önermektedir (Grönroos, 1994). Bu yaklaşım, hizmet sunumunda sorunsuz bir süreç ve müşteri odaklı çalışanlar oluşturmayı hedeflemektedir. Ayrıca çalışan motivasyonu için ödüllendirme sistemleri kurulup uygulanarak, çalışanlar arası ve yönetim ile iletişim etkin hâle getirilmektedir. İçsel kampanyalar ve kurum içi bilgilendirmeler, şirket vizyonuna bağlılığı artırarak dış müşteriye sunulan hizmetin kalitesini yükseltmektedir.

Modelin vurguladığı unsurlar şunlardır:

- Çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi
- Destekleyici işe alım uygulamaları
- Yönetime katılımın sağlanması
- Ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi
- Etkin ve sürekli iç iletişimin kurulması

Bu yaklaşım sayesinde çalışanlar müşteri odaklı davranışlar geliştirmekte, hizmet süreçleri daha tutarlı hâle gelmekte ve kurum içi iletişim güçlendirilerek çalışan performansı artmaktadır.

2.1.5.4. Rafiq ve Ahmed İçsel Pazarlama Modeli (2000)

Rafiq ve Ahmed (2000)'in modeline göre içsel pazarlama, organizasyonda oluşan dirençlerin üstesinden gelmek ve çalışanların kurumsal stratejilere entegre edilmesini sağlamak için kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Model, çalışanların iş tatminini verimliliğini ve motivasyonunu artırmayı amaçlamaktadır (Kukreja, 2017: 3-4). Model, içsel pazarlamayı şu unsurlar üzerinden açıklamaktadır:

- Eğitim uygulamaları
- Takdir ve ödüllendirme süreçleri
- Yetkilendirme
- İç iletişim mekanizmaları
- Üst yönetim desteği

Rafiq ve Ahmed (2000)'e göre çalışanlar, örgütün misyon ve vizyonunun şekillenmesinde pasif bir unsur değil, aktif bir paydaştır. Bu nedenle içsel pazarlama süreci, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına, geri bildirimlerinin alınmasına ve örgütsel karar süreçlerine katılımlarının sağlanmasına dayanmaktadır. Ayrıca model, teknolojinin etkin kullanılması, açık iletişim ortamlarının meydana

getirilmesi ve çalışanlara insiyatif verilmesi gerektiğini vurgular. Tüm bu unsurlar bir araya geldiğinde çalışan motivasyonu güçlenmekte, örgütsel bağlılık artmakta ve kurumsal performans yükselmektedir.

2.1.5.5. Lings İçsel Pazarlama Modeli (1999)

Lings modeli, içsel pazarlamanın çok boyutlu doğasını ve iş tatmini ile çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Model, çalışanların müşteri odaklı olmaları ve motivasyonlarını iş alanlarına yönlendirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Ismail ve Sheriff, 2016: 3).ve

Model dört temel boyuttan oluşmaktadır:

- Yetkilendirme
- Ödül sistemi
- İç iletişim
- Eğitim ve gelişim

Bu boyutların uygulanması, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını, iş tatminlerini ve müşteri odaklı davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Lings, içsel pazarlamanın ancak çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, bilgiye ulaşabildikleri ve yetkinliklerini geliştirebildikleri bir örgüt ortamında mümkün olabileceğini savunmaktadır.

2.1.5.6. Burmann ve Zeplin İçsel Pazarlama Modeli (2009)

Burmann ve Zeplin (2009) modeli, içsel pazarlamayı çalışanların marka uygulamaları ve bu doğrultuda davranması çerçevesinde ele almaktadır. Model üç ana 'boyuttan oluşmaktadır: marka iletişimi, marka liderliği ve ödüllendirme ile geri bildirim.

- **Marka iletişimi:** Çalışanlara marka değerlerinin hem resmi hem de gayri resmi yollarla açık ve tutarlı şekilde iletilmesi
- **Marka liderliği:** Üst yönetimin marka değerlerini davranışlarıyla desteklemesi ve çalışanlara rol model olması
- **Ödüllendirme ve geri bildirim:** Marka uyumlu davranışların değerlendirilerek ödüllendirilmesi ve çalışanlara düzenli geri bildirim verilmesi

Model, çalışanların marka vaadini içselleştirmesini ve müşteri ile temas noktalarında bu vaadi davranışlarına yansıtmasını sağlayarak marka bağlılığını ve hizmet performansını artırmayı hedeflemektedir (Du Preez ve Bendixen, 2015: 4-6).

2.1.5.7. Norteh İçsel Pazarlama Modeli (2012)

Norteh modeli, çalışanlara organizasyon içinde karar verme yetkisi vererek özgüvenlerini geliştirmeyi ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır. Model, aynı zamanda psikolojik ve maddi ödüller vererek çalışan motivasyonunu artırmayı, şirket vizyonu ve hedefleriyle ilgili açık iletişim kurmayı ve mesleki gelişim için eğitim fırsatları sunmayı hedeflemektedir (Mainardes vd. 2019, s.4).

Model dört temel boyut üzerinden açıklanmaktadır:

- **Güçlendirme:** Karar alma süreçlerine katılım, inisiyatif kullanma
- **Ödüllendirme sistemi:** Adil ve motive edici ödüller
- **İç iletişim:** Şirket vizyonunun ve hedeflerinin çalışanlarla etkin paylaşımı
- **Eğitim:** Çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi

Bu boyutların doğru uygulanmasıyla çalışan memnuniyeti ve bağlılığı artmakta; iş performansı ve müşteri memnuniyeti olumlu yönde etkilenmektedir. Model, içsel pazarlamanın kurumsal performans üzerindeki etkisini açık biçimde ortaya koyan bütünsel bir yaklaşımdır. İçsel pazarlama modellerinin temel boyutları ve odak noktaları Tablo 2’de karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Tablo 2. Literatürde yer alan içsel pazarlama modelleri ve temel özellikleri

Model	Temel Boyutlar	Amaç	Uygulama Alanları/ Sonuçlar	Kaynak
Foreman ve Money (1995)	Vizyon, Gelişim, İç İletişim, Ödüller, Güçlendirme	Çalışan motivasyonu ve tatmini artırmak; kurum hedefleriyle bütünleşmeyi sağlamak	Hizmet sektörü; çalışan performansının ve hizmet kalitesini artırır	Çelik ve Güllü, 2017
Berry (1981)	İç müşteri kavramı, İşlerin “iç ürün” olarak görülmesi, Eğitim ve geliştirme, Ödüller, Katılım	Çalışan memnuniyetini artırmak; müşteri bağlılığı ve organizasyonel performansını geliştirmek	Hizmet sektörü; müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini yükseltir	Haghighikhah, Khadang ve Arabi, 2016

Tablo 6. (Devamı)

Model	Temel Boyutlar	Amaç	Uygulama Alanları/ Sonuçlar	Kaynak
Grönroos (1994)	Eğitim, Destekleyici işe alım, Yönetime katılım, Ödüllendirme, İç iletişim	Müşteri odaklı çalışanlar oluşturmak; hizmet süreçlerini tutarlı hâle getirmek	Hizmet sektörü; müşteri odaklılık, iletişim ve performans artışı	Grönroos, 1994
Rafiq ve Ahmed (2000)	Eğitim, Takdir/Ödülendirme, Yetkilendirme, İç iletişim, Üst yönetim desteği	Örgütsel dirençleri aşmak; çalışanları stratejilere entegre etmek	Çalışan bağlılığını ve motivasyonu artırır; performansı yükseltir	Kukreja, 2017
Lings (2005)	Yetkilendirme, Ödül sistemi, İç iletişim, Eğitim ve gelişim	Çalışan bağlılığı ve iş tatminini artırmak	Çalışan motivasyonu ve müşteri odaklı davranışları güçlendirir	Ismail ve Sheriff, 2016
Burmann ve Zeplin (2015)	Marka iletişimi, Marka liderliği, Ödüllendirme ve geri bildirim	Marka vaadinin içselleştirilmesi; hizmet performansının artırılması	Çalışan marka bağlılığı ve müşteri teması performansının yükseltir	Du Preez ve Bendixen, 2015
Norteh (2019)	Güçlendirme, Ödüllendirme, İç iletişim, Eğitim	Karar alma yetkisi ve özgüveni artırmak; müşteri memnuniyetini geliştirmek	Kurumsal performans ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etki	Mainardes, Rodrigues ve Teixeira, 2019

2.1.6. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki

İçsel pazarlama ile örgütsel davranış arasındaki ilişki, özellikle hizmet sektöründe çalışanların motivasyonu, iş doyumu, örgütsel bağlılığı ve performansı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Akademik literatürde içsel pazarlama, çalışanların birer “iç müşteri” olarak ele alınması ve onların ihtiyaçlarının sistematik biçimde karşılanması yoluyla örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Güllü vd. 2017: 163). Bu yaklaşım, çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti kadar önemli olduğunu savunan hizmet yönetimi paradigmasına

dayanmaktadır (Berry, 1981). Bu çerçevede içsel pazarlama, örgütsel davranışın temel bileşenleri olan algılar, tutumlar ve motivasyon süreçleri üzerinde doğrudan etkili bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel davranış; bireylerin ve grupların örgüt içindeki tutumlarını, davranışlarını ve psikososyal süreçlerini inceleyen disiplinler arası bir alan olup motivasyon, iletişim, liderlik, çatışma yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenleri kapsamaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların örgüt tarafından değer verilen bir unsur oldukları yönündeki algılarını güçlendirmekte; bu durum örgütsel davranış açısından olumlu tutum ve davranışların gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Kukreja, 2017: 54). Literatürde, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin içsel pazarlama faaliyetleri aracılığıyla arttığı ve bunun motivasyon, performans ve bağlılık gibi örgütsel davranış göstergelerine olumlu biçimde yansıdığı ortaya konulmuştur (Alp ve Eren, 2024). Bununla birlikte, örgüt içinde uygulanan şeffaf, adil ve destekleyici politikaların çalışanların psikolojik sözleşme algılarını güçlendirdiği ve bu algının örgütsel davranış üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Zhang ve Wang, 2023).

Araştırmalar, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi temel örgütsel davranış çıktıları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler oluşturduğunu göstermektedir. İçsel pazarlamanın temel bileşenleri arasında yer alan eğitim, etkili iletişim, ödüllendirme, yetkilendirme ve çalışan odaklı liderlik uygulamaları, çalışan tutumlarını güçlendirerek örgütsel davranışı olumlu yönde etkilemektedir (Almaslukh vd., 2022: 15). Özellikle eğitim ve yetkilendirme uygulamalarının çalışanların öz-yeterlik algılarını artırdığı; bunun da performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Kim ve Park, 2022). Benzer biçimde, içsel pazarlama stratejilerinin çalışan bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde artırdığına ilişkin bulgular da literatürde yer almaktadır (Haji, Imam ve Ridwan, 2022).

Güncel çalışmalar, içsel pazarlama uygulamalarının pozitif örgütsel psikoloji bağlamında çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini (özgüven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) güçlendirdiğini ve bu durumun örgütsel davranış çıktıları üzerinde olumlu etkiler sağladığını göstermektedir (Costa ve Neves, 2021). Neves vd. (2025) tarafından yapılan çalışmada, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan ihtiyaçlarına duyarlı bir örgütsel iklim oluşturduğu, duygusal tükenmişliği azalttığı ve iş performansını artırdığı ortaya konulmuştur. Bu bulgular, içsel pazarlamanın yalnızca tutum ve davranışlar

üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik refahı üzerinde de etkili bir yönetim yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

Bu anlamda içsel pazarlama, çalışanların örgüte ve işe yönelik tutumlarıyla sınırlı olmayan; psikolojik dayanıklılık, algılanan sağlık durumu ve genel iyi oluş gibi değişkenler üzerinde de yansımaları bulunan çok boyutlu bir örgütsel araç olarak değerlendirilmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları aracılığıyla oluşturulan destekleyici örgüt ortamı, çalışanların örgütsel deneyimlerini daha sürdürülebilir ve olumlu hale getirmekte; bu durum örgütsel performansın desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

İçsel pazarlama ile örgütsel davranış arasındaki ilişki karşılıklı ve dinamik bir yapı sergilemektedir. İçsel pazarlama uygulamaları çalışan memnuniyetini, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırmakta; bu artış ise işe adanmışlık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük işten ayrılma niyeti gibi olumlu örgütsel davranış çıktılarıyla sonuçlanmaktadır (Du Preez ve Bendixen, 2015: 79–83). Bu yönüyle içsel pazarlama, örgütlerde yüksek performans kültürünün oluşturulmasında ve örgütsel başarının sürdürülebilirliğinde önemli bir yönetim aracı olarak ele alınmaktadır.

İçsel pazarlama ile örgütsel davranış arasındaki ilişki, örgütsel psikoloji yaklaşımları çerçevesinde değerlendirildiğinde, yalnızca yapısal uygulamaların değil; çalışanların algısal ve bilişsel süreçlerinin de merkezde yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda içsel pazarlama, çalışanların örgüte ilişkin algılarını şekillendiren bir “psikolojik bağlam oluşturucu” olarak tanımlanabilir. Örgüt tarafından sunulan destekleyici uygulamalar, çalışanların örgütsel ortamı güvenli, adil ve öngörülebilir olarak algılamalarına katkı sağlamakta; bu algılar ise örgütsel davranışın temel belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel davranış üzerindeki etkilerini açıklamada özellikle İş Talepleri–Kaynaklar Modeli (JD-R) temel kuramsal çerçeve olarak benimsenmektedir. JD-R modeline göre, çalışanların karşılaştıkları iş taleplerine karşılık örgüt tarafından sunulan kaynaklar (eğitim, iletişim, destek, ödüllendirme ve yetkilendirme) çalışan refahını ve performansını doğrudan etkilemektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanlar açısından önemli birer iş kaynağı niteliği taşımakta; bu kaynaklar sayesinde çalışanların işe bağlılık düzeyleri artmakta ve olumsuz psikolojik sonuçların ortaya çıkma riski azalmaktadır.

Kaynakların Korunumu Teorisi (COR) ise içsel pazarlamanın örgütsel davranış üzerindeki etkilerini açıklamada tamamlayıcı bir yaklaşım sunmaktadır (Hobfoll, 2001).

Bu teoriye göre bireyler, sahip oldukları psikolojik, sosyal ve mesleki kaynakları korumaya ve artırmaya yönelmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları, algılanan örgütsel desteği güçlendirerek çalışanların bu kaynakları korumalarına katkı sağlamakta; böylece stres düzeyleri azalmakta ve örgütsel davranış göstergeleri olumlu yönde şekillenmektedir.

Pozitif örgütsel davranış perspektifi, içsel pazarlama ile örgütsel davranış arasındaki ilişkinin psikolojik boyutunu daha görünür hale getirmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine odaklanmakta; örgütlerin bu unsurları desteklemesinin performans ve refah üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017). İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlayarak örgüt içinde olumlu bir psikolojik iklimin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Araştırmalar, içsel pazarlama stratejilerinin çalışanların tutum ve davranışları ile iş deneyimlerine yönelik bilişsel değerlendirmelerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Park ve Tran, 2018: 412–426). Çalışanlar, örgüt tarafından sunulan içsel pazarlama uygulamalarını örgütsel niyetin bir göstergesi olarak algılamakta; bu algı, örgütle kurulan psikolojik bağın niteliğini belirlemektedir. Bu nedenle içsel pazarlama, örgütsel davranış literatüründe çalışan–örgüt ilişkilerinin kalitesini belirleyen temel bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Sonuç olarak içsel pazarlama ile örgütsel davranış arasındaki ilişki tek yönlü bir etki süreci değildir; karşılıklı, dinamik ve zaman içinde güçlenen bir etkileşim olarak değerlendirilmelidir. İçsel pazarlama uygulamaları aracılığıyla oluşturulan destekleyici örgüt ortamı, çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde şekillendirirken; bu olumlu davranışlar da içsel pazarlama stratejilerinin etkinliğini artırmaktadır. Bu bütünlük yapısı, içsel pazarlamanın çağdaş örgütlerde neden stratejik bir yönetim aracı olarak konumlandığını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Bu kuramsal çerçeve, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin somut biçimde ortaya konabilmesi için belirli değişkenler üzerinden incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu değişkenler arasında iş tatmini, çalışanların örgüt tarafından sunulan uygulamaları nasıl algıladıklarını ve bu algıların tutum ve davranışlara nasıl dönüştüğünü açıklamada merkezi bir role sahiptir. İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan ihtiyaçlarını karşılama düzeyi, adalet ve destek algısı ile psikolojik kaynaklar üzerindeki etkisi, büyük ölçüde iş tatmini aracılığıyla görünür hale gelmektedir. Bu nedenle içsel pazarlama ile örgütsel davranış arasındaki ilişkide

kritik bir değişken olarak değerlendirilen iş tatmini kavramı ayrıntılı biçimde ele alınmalıdır.

2.2. İş Tatmini

2.2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmininin, akademik bir kavram olarak kökeni 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Günümüze kadar iş tatmini; psikoloji, sosyoloji ve çalışma tarihi gibi birçok disiplinin odak noktası olmuş ve hem teorik hem de ampirik olarak geliştirilmiştir. Başlangıçta iş tatmini, çalışanın işten memnun olmasını belirleyen fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşulların bütünleşik bir kümesi olarak tanımlanmış; bu dönemde çalışanların işlerine ve iş ortamına karşı duyguları ve duygusal tepkileri ön plana çıkarılmıştır (Hoppock, 1935; Spector, 1985). Motivasyon teorilerinin literatüre kazandırılmasıyla birlikte iş tatminine yönelik bakış açısı değişmiş ve kavram, yalnızca duygusal bir tepki olarak değil, motivasyonel ve bilişsel süreçlerle ilişkili çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Zamanla iş tatmini, denizcilik, otelcilik ve hemşirelik gibi farklı meslek gruplarında incelenmiş; bu alanlarda elde edilen bulgular doğrultusunda kavramsal tanımlar genişletilmiştir (Liu vd. 2016: 2). İlerleyen çalışmalarda ise iş güvencesizliği, duygusal zekâ ve örgütsel adalet gibi faktörler iş tatmini literatürüne dâhil edilmiştir (Ouyang vd. 2015: 1–5).

Literatürde iş tatmini; çalışanın iş koşullarına ilişkin duygusal tepkilerinin yanı sıra ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi, adalet ve eşitlik algısı ile işe yönelik bilişsel değerlendirmeleri kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Ravari vd. 2012: 95–102). Araştırmalar, iş tatmininin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve çalışan refahı gibi önemli örgütsel çıktılarla güçlü ilişkiler taşıdığını ortaya koymaktadır (Judge ve Klinger, 2021).

Bu çerçevede günümüzde iş tatmini, bireysel duygu durumunun ötesinde, örgütsel bağlamda şekillenen ve çalışanların iş ortamına ilişkin algısal değerlendirmeleriyle etkileşim içinde olan çok yönlü bir kavram olarak kabul edilmektedir (Liu vd. 2016).

2.2.1.1. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, örgütsel davranış literatüründe bireysel bir tutum göstergesi olarak değerlendirilmesinin yanı sıra, çalışanların örgütle kurdukları ilişkinin niteliğini yansıtan temel bir psikolojik çıktısı olarak da ele alınmaktadır. Bu yönüyle iş tatmini, hem bireysel refah hem de örgütsel etkililik açasından önemli bir kavramdır. Bu

bağlamda iş tatmini, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin yanı sıra, çalışanların örgütsel uygulamaları nasıl algıladıkları ve bu algıların davranışsal sonuçlara nasıl dönüştüğü açısından da ele alınması gereken bir değişken olup, bu etkiler çalışan ve örgüt düzeyinde ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

2.2.1.2. İş Tatmininin Çalışan İçin Önemi

İş tatmini, çalışanların iş yaşam kalitesi ve bireysel refahı açısından önemli bir role sahiptir. Çalışan açısından iş tatmini, mevcut iş koşullarına yönelik bir memnuniyet hali olmakla beraber, aynı zamanda bireyin işe yüklediği anlamın ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma düzeyinin bir göstergesidir. Bu bağlamda iş tatmini, çalışanın örgütsel ortamı nasıl algıladığını ve bu ortamla ne ölçüde uyum sağladığını ortaya koymaktadır. İş tatmini, çalışanların öznel iyi oluşu ve psikolojik dayanıklılığıyla ilişkilendirilebilecek önemli bir iş yaşamı boyutu olarak değerlendirilebilir. Aşağıda konuya ilişkin çeşitli örnek çalışmalar sunularak iş tatmininin iş yaşamındaki önemi ve etkileri incelenmiştir.

- İş Performansı ve Üretkenliği Artırır: İş tatmini yüksek olan çalışanların, işlerine yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu ve bu durumun dolaylı olarak kurumsal hedeflere katkı sağladığı ifade edilmektedir. Olumlu tutumları, niceliksel ve nitelikli iş performansını desteklemektedir (Vrinda ve Jacob, 2015).

- Ruh Sağlığı ve Refahını Destekler: İş tatmini, çalışanların psikolojik refahına ilişkin algılarını şekillendiren ve çalışma ortamına yönelik değerlendirmelerini etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Troesch ve Bauer, 2017).

- Moral ve Motivasyonu Artırır: Tatmin duygusu yüksek olması, çalışanlarda bağlılık ve sorumluluk alma isteklerini artırmakta, yenilikçi fikirleri öne çıkarmaktadır (Vrinda ve Jacob, 2015).

- Olumlu Organizasyon İçi İlişkileri Teşvik Eder: İş tatmini, destekleyici bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar, yöneticiler ve meslektaşlarıyla güçlü ilişkiler kurarak grup performansını iyileştirmektedir (Hauff vd. 2013).

- İş Stresini ve Tükenmişliği Azaltır: Yüksek iş tatmini, iş stresini ve tükenmişliği azaltmaktadır. Troesch ve Bauer (2017) çalışmalarında, öğretmenlik mesleğinde iş tatmini ve öz-yeterlilik inancının, stresin azaltılmasında etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

- Kişisel Gelişim ve Kariyer İlerlemelerini Destekler: İş tatmini yüksek olan çalışanlar, organizasyonda beceri geliştirme ve kariyer ilerleme fırsatlarından yararlanmaktadır (Heimerl vd. 2020).

- Kişisel Yaşam Üzerinde Etkili Olur: İş tatmini, genel yaşam kalitesini, mutluluğu ve sağlık durumunu olumlu yönde etkilemektedir (Eid ve Larsen, 2008).

Sonuç olarak iş tatmini, çalışanların motivasyon ve duygusal refahını artırmakta, performanslarını ve organizasyona katkılarını olumlu etkilemektedir.

2.2.1.3. İş Tatmininin Şirketler İçin Önemi

İş tatmini, organizasyonların sürdürülebilirliği verimliliği ve rekabet avantajı açısından önemli bir yere sahiptir. Literatürde iş tatmininin, örgütsel performans, çalışan bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve müşteri memnuniyeti gibi bir dizi kurumsal çıktı üzerinde önemli etkileri bulunduğu belirtilmektedir (Judge vd. 2001; Kianto vd. 2016). Bu çerçevede iş tatmininin organizasyonlar için önemi şu boyutlarda ele alınabilir: **Gelişmiş İş Performansı ve Üretkenlik:** Çalışanların işlerine karşı memnuniyetleri; motivasyonlarını ve dolayısıyla üretkenliklerini artırmaktadır. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, görevlerini daha etkin ve verimli yerine getirerek kurumsal hedeflere katkı sağlamaktadır (Vrinda ve Jacob, 2015). Yousef (2000), üretim sektörü üzerinde yaptığı çalışmada; iş tatmini yüksek olan çalışanların iş verimliliği ve kalite düzeylerinde anlamlı bir artış gözlemlendiğini ifade etmektedir.

Devamsızlık ve İşten Ayrılmayı Azaltma:

Yüksek iş tatmini, çalışanların organizasyonda kalma olasılığını artırmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Vrinda ve Jacob, 2015). Araştırmalar, çalışan bağlılığının düşük olduğu kurumlarda devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının kayda değer ölçüde yüksek olduğunu göstermektedir. (Hom vd. 2017).

Olumlu Çalışma Ortamının Oluşumu:

İş tatmini, çalışanlar arasında pozitif bir iş ilişkileri ve güven kültürü oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Richter, 2013). Tatmin düzeyi yüksek çalışan gruplarında; işbirliği, iletişim ve karşılıklı destek daha güçlüdür. Hauff vd. (2013), hizmet sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların iş tatmini düzeyi ile takım içi işbirliği arasında pozitif korelasyon olduğunu ifade etmektedir.

Gelişmiş Örgütsel Bağlılık:

Tatmin olmuş çalışanlar, organizasyon hedefleri ve değerleriyle daha fazla özdeşleşmekte ve bağlılık göstermektedir (Kianto vd. 2016). Bu durum, özellikle yenilikçi projeler ve stratejik değişim süreçlerinde çalışanların aktif katılımını teşvik etmektedir (Meyer ve Allen, 1991)

İş Stresinin Azaltılması:

İş tatmini, çalışanların psikolojik refahını artırarak stres düzeylerini azaltmaktadır (Troesch ve Bauer, 2017). Yüksek tatmin, çalışanların iş yükünü daha sağlıklı yönetmesini sağlayarak tükenmişlik riskini en aza indirmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Eğitim sektöründe yapılan araştırmalar, öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ile stres ve tükenmişlik arasında ters yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Troesch ve Bauer, 2017).

Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesinin Artırılması:

İş tatmini yüksek çalışanlar, müşteri ilişkilerinde daha duyarlı ve kaliteli hizmet sunmaktadır (Sony ve Mekoth, 2016). Bu bağlamda, hizmet pazarlama üçgeni yaklaşımı çerçevesinde, çalışanların tatmini doğrudan müşteri memnuniyetine yansımaktadır (Berry, 1995).

Kişisel Gelişim ve Kariyer İlerlemesi:

Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, organizasyon içinde beceri geliştirme, eğitim ve kariyer ilerleme fırsatlarını daha etkin değerlendirmektedir (Heimerl vd. 2020). Bu durum, hem çalışan motivasyonunu hem de örgütsel insan kaynağı kalitesini artırmaktadır.

Olumlu Organizasyon İçi İlişkiler:

İş tatmini, yöneticiler ve meslektaşlar arasındaki ilişkileri güçlendirir, grup performansını artırarak destekleyici bir çalışma ortamı oluşmasını sağlamaktadır (Jalagat, 2016).

Genel Organizasyon Sağlığı ve Sürdürülebilirliği:

Çalışan memnuniyeti, örgütün uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir ön koşuldur. İş tatmini yüksek organizasyonlar, daha düşük çalışan devinimi,

daha yüksek verimlilik ve pozitif kurumsal kültür ile rekabet avantajı elde etmektedir (Bakotić, 2016).

Örgütler açısından iş tatmini, insan kaynakları uygulamalarıyla yakından ilişkilendirilen önemli bir çalışma çıktısı olarak ele alınmaktadır. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, örgütsel amaçlara yönelik tutumlarını, değişime olan yaklaşımlarını ve uzun vadeli hedeflere katkı düzeylerini şekillendirebildiği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede iş tatmini, bireysel bir değerlendirme alanının ötesinde, kurumsal işleyişin sürekliliğiyle bağlantılı bir unsur olarak ele alınabilir.

2.2.2. İş Tatmini Teorileri

İş tatminini açıklamaya yönelik geliştirilen teoriler, çalışan davranışlarının arkasındaki psikolojik ve bilişsel mekanizmaları anlamayı amaçlamaktadır. Bu teoriler genel olarak bireyin ihtiyaçları, beklentileri, algıları ve ödüllere yüklediği anlam çerçevesinde şekillenmiştir. Literatürde iş tatmini teorileri; kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki temel grupta ele alınmaktadır.

2.2.2.1. Kapsam Teorileri

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik tutum ve duygularının anlaşılmasında örgütsel davranış literatürünün temel kavramlarından biridir. Çalışanların işlerinden memnuniyet düzeyleri; çalışma koşulları, bireysel ihtiyaçlar, motivasyon kaynakları ve örgütsel çevrenin etkileşimidir. Bu anlamda geliştirilen teoriler, bireyin içsel güdülerinin davranış üzerindeki rolünü açıklamakta ve iş tatminini ihtiyaç temelli bir bakış açısıyla değerlendirmektedir (Murat, 2018: 281).

Kapsam teorileri, bireylerin davranışlarını yönlendiren içsel faktörlere odaklanır. Bu yaklaşıma göre çalışan, fiziksel veya psikolojik eksikliklerden doğan ihtiyaçlarını gidermek için çaba gösterir. Bu süreçte ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, davranışlarını ve performansını belirler. Dolayısıyla, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi sadece bir refah unsuru değil, aynı zamanda örgütsel verimliliğin de ön koşulu olarak görülmektedir (Küçüközkan, 2015: 101).

1950’li yıllardan itibaren geliştirilen kapsam teorileri dört ana model altında toplanmaktadır: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, McClelland’ın Başarı-Güç İhtiyacı Teorisi ve Alderfer’in ERG Teorisi. Teorilerde, bireyin motivasyon kaynağının içsel ihtiyaçlarının tatminiyle olacağı düşüncesi mevcuttur. Literatür araştırmalarında ihtiyaç temelli yaklaşımların, özellikle çalışan deneyimini anlamada önemini koruduğu belirtilmektedir (Judge vd. 2017: 359).

Bu yaklaşım, çalışanların dışsal ödüllerin ötesinde, psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla motive olduklarını da savunmaktadır.

2.2.2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943)

Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; insan davranışlarını yönlendiren temel unsurun ihtiyaçlar olduğunu öne sürmektedir. Teoriye göre bireyler, ihtiyaçlarını belirli bir öncelik sırasına göre karşılama eğilimindedir. Bu hiyerarşi beş düzeyden oluşur: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve saygı ihtiyacıdır (Maslow, 1943: 372–374). Çalışanların iş tatmini, bu ihtiyaçların iş ortamında ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Örneğin, saygı ihtiyacı takdir edilme ile; güvenlik ihtiyacı iş güvencesiyle; fizyolojik ihtiyaçlar maaşla; sosyal ihtiyaçlar ekip ilişkileriyle; kendini gerçekleştirme ise bireyin potansiyelini kullanabileceği görevlerle ilişkilidir.

Maslow'a göre, bahsedilen ihtiyaç düzeylerinden biri tatmin edilmeden üst düzeye geçilemez. Bu nedenle örgütler, çalışanların temel ihtiyaçlarını gidermeden daha üst düzeydeki motivasyon unsurlarını harekete geçirmede başarılı olamamaktadır (Thangaswamy ve Thiyagaraj, 2017: 466). Bu teorinin örgütsel davranış alanında önemli bir model olmasının nedeni, iş tatminini motive eden etkenlerin bireyin içsel gelişiminde katkı sağlayan unsurları içermesidir. Maslow'un modelinin özellikle çalışan refahı ve öznel iyi oluş araştırmalarında günümüzde de geçerli bir çerçeve sunmaktadır (Dye, 2022: 14).

2.2.2.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (1959)

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) tarafından geliştirilen bu teori, iş tatmini ile iş tatminsizliği kavramlarını birbirinden ayırmaktadır. Teoriye göre, çalışanların tatmini ve tatminsizliği aynı boyutun iki ucu olarak görülmeyip farklı faktörler tarafından belirlenmektedir.

Herzberg'e göre iş ortamındaki unsurlar iki grupta değerlendirilir:

- **Hijyen faktörleri (dışsal faktörler):** Ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, yönetim politikaları ve kişiler arası ilişkiler gibi faktörler tatminsizliği önler fakat varlıkları tek başına tatmin oluşturmaz.

- **Motivasyonel faktörler (içsel faktörler):** Başarı, işin kendisi, sorumluluk, takdir ve ilerleme olanakları doğrudan tatmine yol açıp bireyin motivasyonunu artırır (Thangaswamy ve Thiyagaraj, 2017: 468).

Herzberg'in yaklaşımı, motivasyonun maddi unsurlarla bağlantılı olmasının yanı sıra bireyin yaptığı işe anlam yüklemesiyle de ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda iş tatmini, bireyin çalıştığı işe yönelik öznel değerlendirmesiyle şekillenmektedir (Robbins ve Judge, 2019: 131). Akyüz ve Okan (2015) çalışmalarında, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde artırdığını ve bu etkinin yöneticiye duyulan sadakat aracılığıyla güçlendiğini belirtmişlerdir.

Bu çalışma, Herzberg'in motivasyonel faktör yaklaşımıyla paralellik göstermekte ve bireyin içsel tatmininin liderlik algısı ve örgütsel değerlerle de artabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca literatür çalışmaları, anlamlı iş deneyimi ve psikolojik güçlendirme uygulamalarının içsel tatmini artırdığını da göstermektedir (Bakker ve Oerlemans, 2019: 106).

2.2.2.4. McClelland'ın Başarı-Güç İhtiyacı Teorisi (1961)

Bireylerin motivasyonları; başarıya ulaşma isteği (başarı ihtiyacı), başkaları üzerinde etki ve kontrol kurma isteği (güç ihtiyacı) ve sosyal ilişkiler geliştirme isteği (ilişki kurma ihtiyacı) olmak üzere üç temel istek tarafından şekillendirilmektedir (McClelland, 1961:41–43). Bu ihtiyaçlar bireyler arasında farklı düzeylerde bulunmakta ve iş ortamındaki davranışları şekillendirmektedir. Başarma ihtiyacı duyan bireyler, kendilerini zorlayacak, aynı zamanda ulaşılabilir hedefleri tercih ederken; güç ihtiyacı hisseden bireyler başkaları üzerinde etkiye sahip olmayı istemekte, ilişki ihtiyacı hisseden bireyler ise iş birliğine ve sosyal bağlara önem vermektedir (McClelland, 1961: 51–53).

Bu teori, iş tatmininin bireysel farklılıklarla ilgili olduğunu vurgular ve motivasyonun kişisel özellikler bazında ele alınmasına öncülük eder. McClelland'ın başarı-güç ihtiyaç teorisi; liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkide belirleyici bir role sahiptir (Winter, 2018: 87).

2.2.2.5. Alderfer'in ERG Teorisi (1969)

Clayton Alderfer (1969), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç temel kategoriye indirgemıştır: ilişki, var olma ve büyüme. Alderfer'e göre bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir sırayla değil, esnek biçimde karşılanabilmektedir. Bu esneklik, insan davranışlarının dinamik doğasını göstermekte ve motivasyon sürecinin daha gerçekçi bir açıklamasını sunmaktadır (Alderfer, 1969:145). Bu teoriye göre, bir düzeydeki ihtiyaç tatmin edilmediğinde, birey alt düzeydeki bir ihtiyaca geri dönebilir. Çalışanların temel yaşam

koşullarının yanı sıra sosyal ve gelişimsel ihtiyaçlarının dikkate alınması, ERG Teorisi'nin iş tatmini açısından önemini artırmaktadır. Örgütler, çalışanların farklı ihtiyaç düzeylerine aynı zaman diliminde yanıt vererek iş tatminini artırabilmektedir.

Sonuç olarak, kapsam teorileri, iş tatmininin açıklanmasında ihtiyaç temelli yaklaşımların temelini oluşturmaktadır. Bireyin içsel güdülerinin iş tatmininin merkezinde yer alırken, dışsal faktörler genellikle destekleyici rol üstlenmektedir. Modern örgüt teorileri açısından kapsam teorileri, çalışan deneyimini anlamada geçerliliğini korumaktadır. ERG modelinin esnek ve hibrit çalışma düzeni; çalışan ihtiyaçlarını açıklamada güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Mahmoud vd., 2021: 503).

2.2.2.6. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, çalışan davranışlarını açıklamada içsel ihtiyaçları, davranışın nasıl ortaya çıktığını, hangi bilişsel süreçlerle yönlendiğini ve dışsal faktörlerle etkileşimini ele almaktadır. Bu teoriler, bireylerin işlerinden ne bekledikleri, elde ettikleri sonuçlar ve bu sonuçları nasıl değerlendirdikleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Besler, 2012: 180). Süreç teorileri, iş tatmininin oluşumunu açıklarken, beklentileri, çalışanların algıları, değerleri ve ödüllerin adaletine dair değerlendirmelerinin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.

Literatürde öne çıkan modeller arasında Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Skinner'ın Pekiştirme Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi yer almaktadır.

2.2.2.7. Vroom'un Beklenti Teorisi (1964)

Victor Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi, bireylerin iş ortamındaki davranışlarının, belirli sonuçlara ulaşma olasılığına ilişkin beklentileri ve bu sonuçların kişisel değerine göre şekillendiğini ileri sürmektedir. Teoriye göre çalışan, çabasının belirli bir performansa yol açacağına, bu performansın ödül getireceğine ve ödülün kendisi için ne kadar değerli olduğuna inandığı ölçüde motive olmaktadır:

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Değer} \quad (\text{Vroom, 1964: 22})$$

Dolayısıyla iş tatmini, çalışanın ödüllere ulaşabilme inancı ile bu ödüllerin bireysel değerleriyle örtüşmesi arasındaki denge ile ilişkilidir. Vroom'un yaklaşımı, iş tatminini bilişsel bir değerlendirme süreci olarak ele almakta ve bireyin rasyonel bir seçimle davranışını yönlendirdiğini varsaymaktadır (Latham ve Pinder, 2021: 52).

2.2.2.8. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965)

John Stacey Adams (1965) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi, çalışanların iş tatmininin girdileri (çaba, bilgi, deneyim, zaman) ile çıktıları (ücret, takdir, statü, güvenlik) arasındaki dengeye dayandığını ileri sürmektedir. Çalışanlar, bu oranı benzer işi yapan diğer bireylerle karşılaştırmakta ve adil olmayan bir durum algısı, iş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Bu durum uzun vadede performans düşüşü, işten ayrılma veya örgütsel bağlılıkta azalma gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Adams ve Freedman, 1976: 438).

Eşitlik ve adalet, örgütsel motivasyonun ve tatminin sürdürülebilirliğinde temel unsurlardandır. Çalışmalar, adalet algılarının psikolojik sözleşme ihlallerini azalttığını bununla beraber iş tatminini artırdığını göstermektedir (Colquitt vd. 2020: 120).

2.2.2.9. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (1967)

Lawler ve Porter (1967), Vroom'un Beklenti Teorisi'ni geliştirerek iş tatmininin, beklenen ödüller ve algılanan performans-ödül ilişkisinin doğrulanması temelinde şekillendiğini savunmaktadır. Teoriye göre, çalışan, elde ettiği ödüllerin beklediği düzeyde olup olmadığını değerlendirerek tatmin düzeyini belirlemektedir. Bu teori, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi iki yönlü olarak ele alması bakımından Vroom'un teorisinden farklıdır. Güncel performans yönetimi sistemlerinde hâlen kullanılmakta ve çalışan-çaba-ödül ilişkisinin doğrulanmasının tatmin üzerinde önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Shields vd. 2020: 88).

2.2.2.10. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi (1953)

B.F. Skinner (1953) tarafından geliştirilen Pekiştirme Teorisi, davranışın sonucunun bireyin gelecekteki davranışlarını şekillendirdiğini savunmaktadır. Teoriye göre, olumlu sonuçlar doğuran davranışlar tekrarlanırken, olumsuz sonuçlar bastırılır. Örgütlerde olumlu pekiştirmeler çalışan motivasyonunu artırırken, cezalandırma veya olumsuz geri bildirim motivasyonu azaltmaktadır. Olumlu pekiştirmeler özellikle genç çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde artırmaktadır (Kim ve Park, 2022: 41).

2.2.2.11. Locke'un Amaç Teorisi (1968)

Edwin Locke (1968), çalışanların kendilerine belirli, zorlayıcı ve ulaşılabilir hedefler koyduklarında daha yüksek performans ve iş tatmini gösterdiklerini ileri sürmektedir. Amaç Belirleme Teorisi, bireyin hedefe ulaşma sürecinde elde ettiği geri

bildirimlerin motivasyonel etkisini vurgulamaktadır. Hedeflerin netliği, çalışanların beklentilerini belirginleştirir ve başarı duygusunu artırır. İyi tanımlanmış hedefler, çalışanların performansını, öz yeterliliğini ve iş tatminini önemli ölçüde artırmaktadır (Akyüz, 2018: 72). Hedeflerin rgtsel hedeflerle uyumu, tatmini artıran önemli unsurlardandır. Ayrıca hedef belirleme süreci diğital çalışma ortamlarında da tatmini artırmaktadır (Grant, 2020: 18).

Srec teorileri, iş tatminini statik bir durum olarak değil, dinamik bir bilişsel srec olarak ele almaktadır. İçerik kuramları “alışanları ne motive eder?” sorusuna yanıt ararken, srec kuramları “Nasıl motive olurlar?” sorusuna odaklanır. Bu yaklaşım, bireysel algıların, ödül sistemlerinin ve adalet değerlendirmelerinin iş tatmininde belirleyici olduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda srec kuramları; örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve performans yönetimi ile ilişkilendirilerek, çalışan deneyimini anlamada güçlü bir kuramsal ereve oluşturulduğu görülmektedir (Besler, 2012: 182).

Son yıllarda srec temelli modellerin, özellikle çalışan bağlılığı ve işte anlam bulma kavramlarıyla birlikte ele alınarak daha kapsamlı açıklamalar sunduğu belirtilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2023:57). Srec teorileri iş tatminini; çalışanların srecleri nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleriyle açıklamaktadır. Bu yaklaşım, bireyin bilişsel değerlendirme sreclerini merkeze alması bakımından ağdaş örgütsel davranış odaklı çalışmalarda önemli bir yere sahiptir.

Kapsam ve srec teorileri, iş tatmininin oluşumunu kimi zaman ihtiyaçların karşılanması, kimi zaman beklenti ve adalet algıları, kimi zaman ise hedefler ve pekiştirme mekanizmaları üzerinden ele almaktadır. Bu kapsamda hazırlanan tablo, söz konusu teorileri temel özellikleri ve iş tatminiyle kurdukları ilişki açısından bir arada sunmayı amaçlamaktadır.

Tablo 3. İş Tatmini ve motivasyona ilişkin temel kuramlar ve örgütsel yansımaları

Teori / Yazar	Yıl	Temel Odak	Boyutlar / Unsurlar	İş Tatmini ve Motivasyon zerindeki Rolü	Kaynak
Maslow	1943	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Fizyolojik, Güvenlik, Sosyal, Saygı, Kendini Gerçekleştirme	İhtiyaçların sırasıyla karşılanması iş tatmini ve motivasyonu etkiler	Maslow, 1943; Thangaswamy ve Thiyagaraj, 2017; Dye, 2022

Tablo 3. (Devamı)

Teori / Yazar	Yıl	Temel Odak	Boyutlar / Unsurlar	İş Tatmini ve Motivasyon Üzerindeki Rolü	Kaynak
Herzberg	1959	Çift Faktör	Hijyen Faktörleri, Motivasyonel Faktörler	Motivasyonel faktörler tatmin oluşturur, hijyen faktörleri tatminsizliği önler	Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Akyüz ve Okan, 2015; Bakker ve Oerlemans, 2019
McClelland	1961	Başarı-Güç İhtiyacı	Başarı, Güç, İlişki	Bireysel farklılıklarla iş tatmini ve motivasyon ilişkisi	McClelland, 1961; Winter, 2018
Alderfer	1969	ERG	Var Olma, İlişki, Büyüme	Esnek hiyerarşi ile farklı düzeylerde ihtiyaç tatmini iş tatminini etkiler	Alderfer, 1969; Mahmoud vd. 2021
Alderfer	1969	ERG	Var Olma, İlişki, Büyüme	Esnek hiyerarşi ile farklı düzeylerde ihtiyaç tatmini iş tatminini etkiler	Alderfer, 1969; Mahmoud vd. 2021
Vroom	1964	Beklenti	Beklenti, Araçsallık, Değer	Çalışanın ödüllere ulaşma inancı ve ödülün değeri motivasyonu belirler	Vroom, 1964; Ambrose ve Kulik, 1999; Latham ve Pinder, 2021
Adams	1965	Eşitlik	Girdiler-Çıktılar Dengesi	Adalet algısı iş tatminini ve motivasyonu etkiler	Adams, 1965; Adams ve Freedman, 1976; Colquitt vd. 2020
Lawler ve Porter	1967	Geliştirilmiş İş Beklenti	Performans-ödül ilişkisi, algılanan performans	Çalışanın ödülleri ile tatmin ilişkisi doğrulanır	Lawler ve Porter, 1967; Shields vd. 2020
Skinner	1953	Pekiştirme	Olumlu / Olumsuz Pekiştirme	Davranışın sonuçlarına göre motivasyon yönlendirilir	Skinner, 1953; Kim ve Park, 2022

2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki temel grupta incelemek mümkündür (Akıncı, 2002: 1–25). Her iki

faktör grubu da çalışanların iş ortamındaki algılarını, tutumlarını ve motivasyon düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle iş tatmini bireyin içsel özelliklerinin yanı sıra örgütsel yapı ve yönetim anlayışından da güçlü biçimde etkilenmektedir (Robbins ve Judge, 2019: 121). Ayrıca bireysel ve örgütsel faktörlerinin karşılıklı etkileşim içinde ele alınması gerekmektedir (Wright ve Bonett, 2021: 54–55).

İş tatminini etkileyen faktörlerin çok boyutlu yapısı, bu kavramın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

2.2.3.1. Bireysel (Demografik) Faktörler

Bireylerin sosyal çevresi, sahip oldukları kültürel birikim ve kişisel değerleri, organizasyondan beklentilerinin farklılaşmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda, aynı maaş ve statüye sahip çalışanların iş tatmin düzeyleri farklılık gösterebilmektedir. Gökçe (2021) çalışmasında bireysel faktörleri; cinsiyet, kişilik, yaş, mesleki tecrübe, eğitim düzeyi ve beklentiler olarak sınıflandırmaktadır. Bireysel faktörler, iş tatmininin çalışanın hem psikolojik yönünü hem de sosyolojik yönünü anlamada kritik öneme sahiptir. Çünkü bireylerin algıları, kişilik özellikleri ile geçmiş deneyimleri, iş ortamındaki olayları değerlendirme sürecini doğrudan etkilemektedir (Judge ve Locke, 2000: 238).

Çalışanların iş tatminini etkileyen demografik özellikler, literatürde sıklıkla incelenen ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri olduğu belirlenen faktörler arasında yer almaktadır. Demografik değişkenler, bireylerin iş ortamındaki deneyimlerini, beklentilerini ve tutumlarını farklılaştırabilmektedir. Bu bağlamda başlıca demografik özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem ve iş pozisyonu bulunmaktadır.

Bireysel özellikler iş tatmini üzerinde örgütsel faktörlere kıyasla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Ilies vd. 2020: 123). Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların örgütsel uygulamaları nasıl algıladıklarıyla yakından ilişkilidir. Aynı örgütsel koşullar altında çalışan bireylerin farklı tatmin düzeylerine sahip olmaları, bu faktörlerin açıklayıcı gücünü artırmaktadır.

- *Cinsiyet*

Yapılan bilimsel çalışmalar, cinsiyetin iş tatmini üzerinde belirli bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Bazı araştırmalar, kadın çalışanların erkeklere göre daha düşük iş tatmini düzeyine sahip olduğunu; bunun ise toplumsal cinsiyet rolleri ve örgütsel hiyerarşideki erkek egemen yapının sonucu olabileceğini öne sürmektedir

(Vrinda ve Jacob, 2015: 29). Bazı çalışmalar ise, toplumsal cinsiyet rollerinin zamanla dönüşmesiyle birlikte bu farkın azaldığını ve kadın çalışanların örgütsel destek algısı yüksek olduğunda tatmin düzeylerinin erkeklerle benzer hale geldiğini ileri sürmektedir (Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000). Ayrıca güncel çalışmalar, iş tatmini farklarının cinsiyetten ziyade örgütsel adalet ve iş-aile dengesi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Haar vd, 2022: 210).

- *Yaş*

Yaş değişkeninin iş tatmini ile olan ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar, genellikle genç çalışanların işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin olduklarını göstermektedir. Yaş ilerledikçe iş tatmininde azalma eğilimindedir (Vrinda ve Jacob, 2015: 29). Bunun nedeni, yaşın ilerlemesiyle birlikte çalışanların işten beklentilerinin artması veya işte yaşanan doyumsuzlukların oluşması olabilir. Bu düşünceden farklı olarak bazı araştırmalar, orta yaş grubundaki bireylerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu, bunun da kariyer istikrarı ve iş güvencesiyle ilişkilendirilebileceğini belirtmektedir (Herzberg vd., 1959: 87). Son dönem yapılan araştırmalar ise yaşın ilerlemesiyle birlikte iş tatmininin U-şeklinde bir eğilim gösterebildiğini ifade etmektedir (Berniell ve Sánchez-Páramo, 2021: 9).

- *Eğitim Düzeyi*

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki karmaşık olmakla birlikte, birçok araştırma yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların daha yüksek iş tatmini yaşadığını ortaya koymaktadır (Vrinda ve Jacob, 2015: 29). Bu durum, yüksek eğitimlilerin genellikle daha iyi iş koşullarına ve yükselme olanaklarına sahip olmalarından kaynaklanabilir. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi yüksek çalışanların beklentileri de yüksek olduğu için bazı durumlarda tatminsizlik de yaşanabileceği ifade edilmektedir (Spector, 1997: 45). Yakın dönem çalışmalar, eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde doğrudan değil, beklenti-gerçeklik uyumu üzerinden dolaylı etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Roche ve Haar, 2020: 78).

- *Medeni Durumu*

Sosyal destek sistemlerinin iş tatminine olumlu katkı yapmasından dolayı evli bireylerin bekar bireylere göre daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olabileceği düşünülmektedir (Zhu, 2013: 296). Bu düşünce sosyal destek kuramı çerçevesinde incelendiğinde, aile içi destek mekanizmasının bireyin stres düzeyini azalttığı ve

akabinde iş doyumunu artırdığı şeklinde yorumlanabilir (House, 1981: 63). Aile içi desteğin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisi, iş tatminine dolaylı katkı sağlamaktadır (Fiori vd., 2022: 503).

- *İş Deneyimi*

Çalışanların işte geçirdikleri süre, diğer bir deyişle kıdemleri, iş tatminlerini anlamlı biçimde etkileyebilmektedir. Kıdem arttıkça çalışanların işteki konumlarının güçlenmesi, iş güvenliğinin artması ve örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015: 721). Ayrıca uzun süreli çalışanların örgüt içindeki rol belirsizliği ve çatışmasını daha az yaşadığı, bunun da tatmini artırdığı ifade edilmektedir (Topa, 2021: 115).

- *İş Pozisyonu ve Unvan*

Yönetici veya uzman pozisyonunda çalışanlar alt düzey pozisyonlara göre daha yüksek iş tatmini düzeyine sahiptir ve bu durum, işin niteliği, sorumluluk düzeyi ve sağlanan imkanlarla ilişkilidir (Vrinda ve Jacob, 2015: 31). Yönetim pozisyonlarında bulunan çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dahil olmaları, özerklik duygusunun güçlenmesine ve tatmin düzeylerinin artmasına sebep olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975: 161).

Sonuç olarak, iş tatmini üzerinde demografik özelliklerin etkisi çok boyutludur. Bu değişkenlerin etkileşimi ve örgütsel bağlam birlikte değerlendirilmelidir. Dolayısıyla bireysel farklılıkları göz ardı eden bir iş tatmini yaklaşımı, çalışan davranışlarını anlamada yetersiz kalacaktır (Judge vd. 2001: 243). Yapılan araştırmalar, yönetsel pozisyonların iş tatminine etkisinin özellikle iş kontrolü ve algılanan statü aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Kuron vd. 2022: 14).

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, örgütlerin yapısal ve yönetsel özelliklerinden kaynaklanan, çalışanların işlerine yönelik memnuniyet düzeylerini belirleyen önemli unsurlardır. Akademik literatürde, iş tatmininin çok boyutlu bir kavram olduğu ve çeşitli örgütsel faktörlerden etkilendiği vurgulanmaktadır. Örgütsel faktörlerin oluşturacağı etkiler, bireysel değişkenlerin oluşturacağı değişkenlere kıyasla daha yönetilebilir olduğundan, yöneticiler açısından stratejik öneme sahiptir (Robbins ve Judge, 2019: 198). İş tatmininin örgütsel bağlamdan güçlü şekilde etkilendiğini gösteren çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Kim ve Beehr, 2021: 67).

- *İşin Niteliği*

Çalışanların yaptıkları işin anlamlı, çeşitli, özerk ve geri bildirim almaya açık olması iş tatminini artırmaktadır. Hackman ve Oldham (1975)'ın İş Özellikleri Modeli'ne göre görev çeşitliliği, görev bütünlüğü, görev önemi, özerklik ve işten elde edilen geri bildirim, iş tatminini belirleyen temel iş tasarımı unsurlarıdır (Thangaswamy ve Thiyagaraj, 2017: 468). Ayrıca işin niteliği, çalışan refahı ve motivasyon üzerinde çok güçlü belirleyicilerden biri olarak görülmektedir (Parker ve Knight, 2023: 102).

- *Ücret, Ödül ve Yan Haklar*

Çalışanların adil ve yeterli bir ücret alması, performansa dayalı ödül sistemlerinin bulunması ve yan hakların sağlanması, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Maddi ödüllerin yanı sıra manevi ödüllerin ve takdirin de iş tatminini önemli ölçüde artırdığı belirtilmektedir (Jalagat, 2016: 38). Ayrıca ücret adaletinin sağlanması, hem içsel hem dışsal tatmini güçlendirmektedir (Williams vd. 2021: 212).

- *Liderlik ve Yönetmel Destek*

Yöneticilerin liderlik tarzı, çalışanlara sağladığı destek, adil ve açık iletişim iş tatminini güçlendiren unsurlardandır. Transformasyonel liderlik tarzının, çalışanların motivasyonunu ve tatminini artırırken, yalnızca ödül-ceza temelli transactional liderliğin uzun vadede etkisinin sınırlı olduğu ifade edilmektedir (Asghar ve Oino, 2018: 1-8). Ayrıca liderin çalışanlara karşı vizyoner yaklaşımı, çalışanların örgütsel aidiyet duygusunu geliştirmekte ve duygusal tatmin düzeylerini yükseltmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 112). Lider desteği özellikle iş-yaşam dengesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Breevaart ve Bakker, 2022: 45).

- *Çalışma Ortamı ve Örgüt İklimi*

Fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, işyeri hijyeni ve ergonomi gibi unsurlar kadar; örgütteki sosyal destek, ekip çalışması, çalışanlar arası iletişim ve örgüt içi adalet algısı da iş tatminini etkilemektedir (Kianto vd. 2016: 625–626). Pozitif örgüt ikliminin, çalışanların moralini artırdığı ve tükenmişliği azalttığı belirtilmektedir (Newman vd. 2020: 133).

- *Terfi ve Kariyer Olanakları*

Çalışanların örgüt içinde yükselme, gelişme ve kariyer yapma olanaklarına sahip olmaları iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Terfi süreçlerinin adil ve şeffaf

olması ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine imkân verilmesi, iş tatmini için önemli bir etkidir (Bakotić, 2016: 121). Kariyer gelişimi fırsatları özellikle genç çalışanlarda iş tatminini belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Li ve Briscoe, 2022: 19).

- *Örgütsel Adalet ve Katılım*

Örgüt içinde alınan kararlara çalışanların katılımı, görüşlerinin dikkate alınması ve adil uygulamalar iş tatminini güçlendirmektedir. Özellikle dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algısı yüksek olan örgütlerde iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Zhu, 2013: 296). Örgütsel adaletin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar, yönetime karşı güven duygusu geliştirmekte ve bu da iş tatminini artırmaktadır (Colquitt, 2001: 391). Literatür çalışmaları bu ilişkinin sosyal değişim kuramı çerçevesinde açıklanabileceğini göstermektedir (Cropanzano ve Molina, 2021: 77).

- *Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı*

Örgütte bilgiye erişimin kolay olması, çalışanlar arası bilgi ve deneyim paylaşımının teşvik edilmesi ve örgütsel öğrenmenin desteklenmesi, iş tatminini artıran önemli faktörlerdendir (Kianto vd. 2016: 625). Ayrıca bilgi paylaşımının, çalışanların psikolojik güçlenme algısını artırdığı ve bunun da iş tatminine olumlu katkı sağladığı belirtilmektedir (Fernandez ve Moldogaziev, 2020: 564).

Sonuç olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler çok boyutlu bir yapı sergilemekte ve her biri çalışanların işlerinden aldıkları doyumunu farklı biçimlerde şekillendirmektedir. Bu nedenle örgütlerin insan kaynakları politikalarını verimliliği esas alan anlayışın yanı sıra, aynı zamanda çalışanların psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını gözeten bir yaklaşımla yürütmeye özen göstermeleri gerekmektedir (Greenberg ve Baron, 2008: 211). Çalışan deneyimine odaklanan kurumlar hem performans hem de iş tatmini açısından daha sürdürülebilir sonuçlar elde etmektedir (Lundqvist ve Gustavsson, 2023: 58).

2.3. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren çok boyutlu bir psikolojik süreçtir (Ryan ve Deci, 2020). Bu süreç, bireylerin davranışsal yönelimlerini ve kararlarını şekillendirmekte; özellikle hedefe yönelik çaba gösterme isteği üzerinden açıklanmaktadır. Ramlall (2004)'a göre motivasyon, bireyin belirli bir

hedefe ulaşmak amacıyla yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olmasıdır. Benzer biçimde Robbins (1993), motivasyonu örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik isteklilik olarak tanımlamakta ve bu istekliliğin, bireyin çabasının kendi ihtiyaçlarını karşılayacağına dair inancına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlar, motivasyonun bireysel ihtiyaç algıları ile örgütsel beklentiler arasındaki etkileşimle şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Ciobanu ve Androniceanu (2019), motivasyonu bireylerin davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren içsel (ilgi, değerler, tutku) ve dışsal (ödül, takdir, ceza) güçlerin bir bileşimi olarak ele almaktadır. Bu tanım, motivasyonun tek boyutlu bir olgu olmadığını; bireyin psikolojik özellikleri ile çevresel koşulların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir.

Literatürde motivasyonun, performansın yanı sıra iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi önemli örgütsel sonuçların şekillenmesinde etkili olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Özellikle içsel motivasyonun, çalışanların tutumları, performans düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkisi birçok çalışmada güçlü biçimde desteklenmektedir (Deci vd. 2017: 21; Gagné vd. 2022: 5). Bu çerçevede motivasyon, bireyin kendi ihtiyaçlarını ya da hedeflerini tatmin etmek amacıyla belirli bir şekilde davranmasını sağlayan içsel bir dürtü veya dışsal bir teşvik olarak da değerlendirilmektedir (Liu vd. 2016: 1–2).

Motivasyon kavramı, psikoloji, yönetim ve örgütsel davranış literatürlerinde farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bazı araştırmalarda motivasyon bir dürtü sistemi olarak değerlendirilirken, bazı çalışmalarda öğrenilmiş davranış kalıpları ve amaca yönelik bilişsel süreçlerin bir bütünü olarak ele alınmaktadır (Latham ve Pinder, 2005: 487). Bu yönüyle motivasyon, yalnızca davranışı tetikleyen nedenleri değil, davranışın niteliğini ve sürekliliğini belirleyen bilişsel süreçleri de kapsayan kapsamlı bir kavramdır.

Sonuç olarak motivasyon, bireyin belirli bir hedefe ulaşmak için davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren içsel ve dışsal güçlerin oluşturduğu dinamik bir psikolojik süreçtir. Literatürde motivasyon ile performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunduğunu gösteren çok sayıda çalışma yer almakta olup, bu durum motivasyonun örgütsel davranış alanında neden merkezi bir kavram olarak ele alındığını açık biçimde ortaya koymaktadır (Gagné vd. 2022: 7).

Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak ve belirlenen amaçlara ulaşmak için gösterdiği çaba düzeyini belirleyen temel bir psikolojik süreçtir (Robbins ve Judge,

2019: 132). Motivasyonun temelinde bireysel ihtiyaçların tatmini ile örgütsel hedefler arasındaki uyum yer almaktadır.

Motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu iki motivasyon türü, bireylerin davranışlarını yönlendirme biçimlerini açıklamakta ve örgütsel performans üzerinde farklı etkileri beraberinde getirmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 68). Özellikle içsel motivasyonun sürdürülebilir performans, yaratıcılık ve örgütsel bağlılık açısından kritik bir belirleyici olduğu birçok çalışmada vurgulanmaktadır (Howard vd. 2021: 3).

Motivasyon çeşitlerinin ele alınması, çalışan davranışlarının hangi psikolojik ve çevresel dinamikler aracılığıyla şekillendiğini anlamak açısından önem taşımaktadır.

2.3.1.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir dışsal ödül ya da baskı olmaksızın, kendi içsel isteği, ilgisi ve tatmin duygusu doğrultusunda bir davranışı gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Bu motivasyon türünde birey, etkinliğin kendisinden kaynaklanan anlam ve hazdan beslenmektedir (Gagné ve Deci, 2005: 334). İçsel motivasyon, bireyin kişisel özelliklerinden bağımsız düşünülemeyecek, örgütsel bağlamdan beslenen ve bu bağlam içinde biçimlenen dinamik bir psikolojik süreçtir. Öz-Belirleme Kuramı'na göre içsel motivasyon, bireyin otonomi, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanmasına dayanmaktadır.

Bireyin bir işi kendi isteğiyle yapması, kendini yeterli hissetmesi ve sosyal bağlamda değer gördüğünü algılaması, içsel motivasyonun temel koşullarını oluşturmaktadır (Reizer vd. 2019: 416). Güncel çalışmalar, bu psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkardığını göstermektedir (Van den Broeck vd. 2023: 2).

İçsel motivasyonun kuramsal kökenleri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde öz-gerçekleştirme düzeyi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nde işin kendisinden kaynaklanan motivatörlerle ilişkilendirilmektedir. Başarı elde etme, takdir edilme, sorumluluk üstlenme ve kişisel gelişim olanakları gibi etmenler, çalışanlarda gerçek doyum ve motivasyona neden olmaktadır (Herzberg, 1968; Latham ve Pinder, 2005).

Bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, içsel motivasyonun bireysel özelliklerin yanı sıra örgütün sunduğu psikolojik ve yapısal koşullardan da beslendiği görülmektedir. Çalışanlara otonomi tanınması, işin anlamlı kılınması, öğrenme ve gelişim fırsatlarının sunulması içsel motivasyonu güçlendiren temel örgütsel uygulamalar arasında yer almaktadır (Ali ve Anwar, 2021). Ayrıca liderlik tarzı da içsel

motivasyon üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Destekleyici, katılımcı ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının çalışanların içsel motivasyon düzeylerini artırdığı çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Al-Altheeb, 2020; Zhang vd. 2020).

2.3.1.2. İçsel Motivasyonun İş Yaşamındaki Rolü

İçsel motivasyona sahip çalışanlar, işleri yalnızca ödül beklentisiyle değil, işin kendisinden kaynaklanan tatmin duygusuyla yerine getirmektedir. Bu durum, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, yenilikçi düşünme ve performans düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Slemp vd. 2023). Otonom motivasyon, olumlu duygular ve yüksek iş tatmini aracılığıyla çalışan performansını artırırken, kontrollü motivasyon tükenmişlik ve düşük örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (Ali ve Anwar, 2021).

İçsel motivasyon ise özellikle özgün düşünme ve yenilikçilik gerektiren işlerde, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır (Anderson vd. 2014). Bu çerçevede içsel motivasyon, çalışanların daha yoğun çaba göstermesinin ötesinde, işleriyle ve örgütleriyle anlamlı bağlantılar kurmalarına imkân sağlamaktadır. Bu özelliğiyle içsel motivasyon, sürdürülebilir örgütsel başarının desteklenmesinde kritik bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2018).

2.3.1.3. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin bir davranışı ya da görevi, içsel ilgi ve isteğinden ziyade çevresel ödüller, beklentiler veya cezalar gibi dışsal etkenler nedeniyle gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Ramlall, 2004: 54; Khuong ve Hoang, 2015: 210). Bu motivasyon türünde davranışı yönlendiren temel unsur, bireyin içsel tatmininden çok dışsal kontrol ve pekiştirme mekanizmalarıdır (Ciobanu vd. 2019: 8).

Öz-Belirleme Kuramı çerçevesinde dışsal motivasyon, bireyin davranışının dışsal düzenlemeler yoluyla ortaya çıkmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların bir faaliyeti yerine getirmelerinde, içsel ilginin yanı sıra ödül-ceza mekanizmalarının da etkili olduğu kabul edilmektedir (Reizer vd. 2019: 415). Özellikle örgütsel yapılarda, performans beklentileri ve yönetsel kontrol unsurları dışsal motivasyonun önemli kaynakları arasında yer almaktadır.

Dışsal motivasyonun başlıca belirleyicileri arasında maddi ödüller (maaş, prim, ikramiye), terfi ve statü olanakları, yönetsel takdir, cezalandırma tehdidi, iş güvencesi ve toplumsal beklentiler bulunmaktadır (Ciobanu vd. 2019: 8). Bu unsurlar, çalışanların davranışlarını kısa vadede yönlendirmede etkili olmakla birlikte, uzun vadeli motivasyonun sürdürülebilirliği açısından sınırlı kalabilmektedir.

Literatürde dışsal motivasyonun özellikle kısa vadeli performans artışlarında etkili olduğu, ancak zamanla ödüllerin alışkanlık haline gelmesi nedeniyle motivasyon gücünün azalabildiği belirtilmektedir (Kuvaas vd. 2017: 247). Bu nedenle çağdaş yönetim yaklaşımlarında, dışsal motivasyonun içsel motivasyonu destekleyici bir biçimde tasarlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Gagné vd. 2022: 10).

2.3.1.4. Dışsal Motivasyonun Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkileri

Rutin ve standart işlerde, maddi ödüller ve diğer dışsal teşviklerin çalışanların iş tatmini ve bağlılığı üzerinde olumlu etkilere sebep olduğu tespit edilmiştir (Örnek ve Uslu, 2023: 74). Bununla birlikte literatürde, dışsal motivasyonun sürekliliği ve sürdürülebilirliği konusunda önemli uyarılar yer almaktadır. Deci ve Ryan’a göre, dışsal ödüllerin etkisi zamanla azalabilmekte ve çalışanların yalnızca ödül beklentisiyle motive olmaları durumunda, ödül ortadan kalktığında motivasyon düzeylerinde düşüş yaşanabilmektedir (Reizer vd. 2019: 416). Ayrıca aşırı dışsal kontrolün, içsel motivasyonu zayıflatarak çalışanların davranışlarını ödül–ceza odaklı hale getirebileceği vurgulanmaktadır (Khuong ve Hoang, 2015). Bu bulgular, örgütlerin motivasyon sistemlerini tasarlariken ödül bağımlılığına yol açmaktan kaçınmaları gerektiğini göstermektedir (Chen, 2022: 52).

Güncel çalışmalar, özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanmasının, dışsal kontrol odaklı motivasyon biçimlerine kıyasla daha sağlıklı ve sürdürülebilir örgütsel sonuçlar ürettiğini ortaya koymaktadır (Reizer vd. 2019; Gagné ve Vansteenkiste, 2023).

2.3.2. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Karşılaştırılması

İçsel motivasyon, bireyin yaptığı işten duyduğu ilgi, haz, anlam ve tatmin duygusuna dayalı bir motivasyon biçimi olarak tanımlanırken; dışsal motivasyon ücret, terfi, ödül ve ceza gibi çevresel ve örgütsel unsurlardan beslenmektedir (Ciobanu vd. 2019). Bu iki motivasyon türü arasındaki temel fark, bireyin davranışını yönlendiren gücün kaynağında ortaya çıkmaktadır. Nitekim araştırmalar, içsel motivasyonun iş performansı, özgünlük ve iş tatmini üzerinde daha derin ve kalıcı etkiler meydana getirdiğini ortaya koymaktadır (Cerasoli vd. 2014; Reizer vd. 2019).

Dışsal motivasyon ise özellikle kısa vadede performans artışı sağlamada etkili olmakla birlikte, tek başına ele alındığında sürdürülebilir bağlılık ve yaratıcılık düzeylerini desteklemede sınırlı bir etkiye sahiptir. Bu durum, çağdaş örgütlerin motivasyon stratejilerini yeniden gözden geçirmelerine ve dışsal teşvikleri, çalışanların

içsel motivasyon kaynaklarını besleyecek biçimde yapılandırmalarına yol açmaktadır (Ciobanu vd. 2019). Son dönem çalışmalar da içsel motivasyonun özellikle yaratıcı performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha güçlü etkiler oluşturduğunu göstermektedir (Liu ve Fang, 2024: 31).

İçsel ve dışsal motivasyon ayrımı, çalışan davranışlarını anlamada güçlü bir analitik çerçeve sunmaktadır. İçsel motivasyonun işin anlamlılığı, otonomi, yeterlilik ve ilişkili olma gibi bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarıyla doğrudan bağlantılı olduğu; bu nedenle uzun vadeli performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde daha kalıcı etkiler meydana getirdiği literatürde güçlü biçimde desteklenmektedir. Buna karşılık dışsal motivasyonun, daha çok kısa vadeli performans çıktılarıyla ilişkili olduğu ve sürdürülebilir motivasyon ile bağlılık üretmede sınırlı kaldığı görülmektedir.

Dışsal ödüller ve teşvikler, uygun şekilde kullanıldığında çalışanları motive edebilir ve performanslarını artırabilir; ancak kontrol edici veya aşırı biçimde uygulandığında bu motivasyon türü, çalışanların işten aldığı tatmini ve içsel motivasyonunu zayıflatabilir. Bu nedenle etkin bir motivasyon stratejisi; maddi ödüller ve teşviklerin yanı sıra takdir, geri bildirim ve gelişim fırsatları gibi çalışanların içsel motivasyon kaynaklarını destekleyen unsurları da içermelidir. Bu doğrultuda içsel ve dışsal motivasyonun dengeli bir yaklaşımla ele alınması, örgütlerin motivasyon uygulamalarını daha etkili ve sürdürülebilir hâle getirmektedir. Böyle bir yaklaşım, çalışan refahının artırılmasına katkı sağlarken, uzun vadeli örgütsel başarının desteklenmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu bölümde incelenen ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon unsurları, motivasyonun tek boyutlu bir olgu olarak değerlendirilemeyeceğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Ekonomik motive edici faktörler, çalışanların temel gereksinimlerinin karşılanması ve adalet algısının oluşması açısından önemli bir işleve sahipken; psiko-sosyal faktörler, aidiyet, değer görme ve psikolojik güvenlik gibi ihtiyaçları karşılayarak motivasyonun derinleşmesine katkı sağlamaktadır. Örgütsel ve yönetsel faktörler ise bu boyutların etkin biçimde işlenmesini mümkün kılan yapısal ve liderlik temelli mekanizmalar olarak öne çıkmaktadır.

Özellikle çağdaş örgütlerde motivasyonun, ödül ve ceza temelli mekanizmalarla sınırlı bir anlayışla yönetilemeyeceği; bunun yerine çalışanların içsel motivasyon kaynaklarını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasının gerekliliği giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Araştırmalar, özerklik, gelişim ve anlam ihtiyaçlarının karşılandığı örgütlerde çalışanların daha yüksek düzeyde bağlılık sergilediğini, tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu ve performans çıktılarının daha

sürdürülebilir hâle geldiğini göstermektedir. Bu çerçevede motivasyonun, örgütsel davranış literatüründe neden merkezi bir kavram olarak ele alındığı daha açık biçimde anlaşılmaktadır.

Bu bölümde ele alınan içsel ve dışsal motivasyona ilişkin kuramsal açıklamaların daha bütüncül biçimde anlaşılabilmesi amacıyla, söz konusu motivasyon türleri arasındaki ilişkiler Şekil 2’de görselleştirilmiştir.



Şekil 2. İçsel ve dışsal motivasyonun temel boyutları ve karşılaştırılması (Deci ve Ryan, 2000; Reizer vd., 2019; Clobanu vd., 2019)

2.3.3. Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

2.3.3.1. Ekonomik Motive Edici Faktörler

Ekonomik motive edici faktörler, çalışanların işyerindeki motivasyonunu doğrudan etkileyen maddi unsurları ifade etmektedir. Bu faktörler; ücret, prim, ikramiye, yan haklar, sosyal yardımlar, sigorta, emeklilik olanakları ve ödül sistemleri gibi finansal teşviklerden oluşmaktadır (Ali ve Anwar, 2021: 23). Ekonomik faktörler aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik adalet algılarını şekillendiren temel göstergeler arasında yer almaktadır (Singh, 2022: 37).

Ekonomik motivasyon unsurları, çalışanların temel gereksinimlerinin karşılanmasında ve yaşam standartlarının yükseltilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg’in iki faktör teorisi gibi klasik motivasyon yaklaşımlarında da ekonomik unsurlar, iş tatmini ve motivasyon açısından temel bir konuma sahiptir (Ramlall, 2004: 54–55). Ancak literatür, ekonomik faktörlerin tek başına kalıcı motivasyon sağlamada yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle ekonomik teşviklerin adalet, rekabetçilik ve şeffaflık

ilkeleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Ekonomik faktörler, yalnızca maddi kazanımlar değil, aynı zamanda çalışanların örgüte verdikleri değeri ve sundukları güveni gösteren unsurlar olarak da değerlendirilmektedir (Kaya ve Şentürk, 2024: 92). Böylece ücret politikalarının adalet, rekabetçilik ve şeffaflık ilkeleriyle desteklenmesi, çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde daha güçlü etkiler yaratmaktadır (Erdoğan ve Topçu, 2021: 56). Özellikle adil ücretlendirme, performansa dayalı prim sistemleri ve kapsamlı yan haklar, çalışanların örgüte olan bağlılığını artıran önemli dışsal motivasyon kaynakları arasında yer almaktadır (Yıldız, 2022; Demirtaş ve Gül, 2023). Bu faktörler, aynı zamanda çalışan devir hızının azalmasına ve örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Khan vd. 2023: 18–19).

2.3.3.2. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler

Psiko-sosyal motive edici faktörler, bireyin iş ortamında sahip olduğu psikolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması yoluyla motivasyonunu artıran etmenlerdir. Bu faktörler, ekonomik ve fiziksel gereksinimlerin ötesinde; aidiyet duygusu, kabul görme, değerli hissetme, sosyal destek, takım ruhu, iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, liderlik tarzı ve örgütsel iklim gibi unsurları kapsamaktadır (Ciobanu vd. 2019: 2–3). Söz konusu unsurlar, çalışanların psikolojik güvenlik algılarının oluşmasında da merkezi bir rol oynamaktadır (Edmondson, 2019: 27).

Psiko-sosyal faktörlerin, özellikle iş tatmini, tükenmişlik düzeyi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, farklı çalışmalarda ele alınmaktadır. Çalışanlar, desteklendiğini ve değer gördüğünü hissettiklerinde daha yüksek düzeyde içsel motivasyon sergilemekte ve örgütlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2023: 141).

Psiko-sosyal motivasyon unsurları, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan sosyal ihtiyaçlar, saygı ve kendini gerçekleştirme basamaklarıyla; Herzberg’in iki faktörlü motivasyon teorisinde ise “işin kendisinden kaynaklanan” motivatörlerle örtüşmektedir (Marewo vd. 2020: 1488–1489). Bu durum, psiko-sosyal faktörlerin bireyin uzun vadeli motivasyonunda ve işten aldığı doyumda neden belirleyici olduğunu açıklamaktadır.

Örgüt içinde destekleyici iletişim, güven ortamı, takım çalışması ve takdir kültürü, psiko-sosyal motivasyonun sürdürülebilirliğini sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır (Kurtuluş ve Dede, 2022: 63). Güncel örgütsel davranış araştırmaları, olumlu sosyal ilişkilerin çalışanların duygusal dirençlerini artırdığını ve stresle başa çıkma yetilerini güçlendirdiğini göstermektedir (Brown ve Lee, 2023: 102).

Sonuç olarak, psiko-sosyal motive edici faktörler bireyin örgüt içindeki sosyal ilişkileri, psikolojik ihtiyaçları ve aidiyet duygusu aracılığıyla motivasyonunu artırmakta; bu durum hem örgütsel performans hem de çalışan bağlılığı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Günümüzde örgütlerin, psiko-sosyal gereksinimlere yönelik yatırım yapması, çalışan motivasyonunu artırmanın yanı sıra örgütsel sürdürülebilirliği de güçlendirmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2023: 142)

2.3.3.3. Aidiyet ve Sosyal Destek

Aidiyet duygusu, çalışanların örgüt içinde kendilerini grubun anlamlı bir parçası olarak hissetmesini sağlayan ve psiko-sosyal motivasyonun temel taşlarından biri olarak kabul edilen bir süreçtir. Çalışanlar, örgüt içerisinde kabul gördüklerinde ve sosyal ilişkiler yoluyla desteklendiklerinde, işlerine yönelik daha güçlü bir içsel motivasyon geliştirmektedirler (Baumeister ve Leary, 1995: 497). Sosyal destek; yöneticilerden, çalışma arkadaşlarından veya örgütün tamamından algılanan yardım, anlayış ve dayanışma biçimlerini kapsamaktadır.

Literatürde sosyal desteğin, özellikle stresle başa çıkma, tükenmişliği azaltma ve iş tatminini artırma üzerinde koruyucu bir işlev gördüğü vurgulanmaktadır (Hobfoll, 2001: 339). Örgütsel bağlamda sosyal destek algısının yüksek olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının güçlendiği ve örgüte yönelik olumlu tutumlarının arttığı ifade edilmektedir (Slemp vd. 2023: 15).

Aidiyet duygusu aynı zamanda çalışanların örgütsel kimlik geliştirmeleri açısından da önemlidir. Örgütsel kimlik ile özdeşleşen çalışanlar, örgüt hedeflerini kendi hedefleriyle uyumlu algılamakta ve bu durum motivasyonun sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 22).

2.3.3.4. Psikolojik Güvenlik ve Değer Görme

Psikolojik güvenlik, bireyin örgüt içinde fikirlerini ifade ederken, hata yaptığına ya da eleştirel bir görüş sunduğunda olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacağına dair algısını ifade etmektedir (Edmondson, 2019: 6). Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar daha özgür ve açık bir şekilde iletişim kurabilmekte, öğrenmeye daha istekli olmakta ve yenilikçi davranışlar sergileyebilmektedir.

Çalışanların değer gördüklerini hissetmeleri, psiko-sosyal motivasyonun güçlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Değer görme algısı; çalışanın emeğinin fark edilmesi, katkılarının takdir edilmesi ve örgüt tarafından önemsenmesiyle ilişkilidir. Yapılan araştırmalar, takdir ve saygı temelli ilişkilerin, çalışanların içsel motivasyonunu

ve örgütsel bağlılığını anlamlı düzeyde artırdığını göstermektedir (Kurtuluş ve Dede, 2022: 64).

Psikolojik güvenlik ve değer görme algısı, çalışanların mevcut performanslarının ötesinde, uzun vadeli örgütsel bağlılıklarının güçlenmesine de katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede psiko-sosyal motivasyon faktörleri, örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasında stratejik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

2.3.3.5. Takım İlişkileri ve Örgütsel İklim

Takım ilişkileri, çalışanların iş ortamındaki sosyal etkileşimlerini şekillendirir ve motivasyonun sosyal boyutunu güçlendirir. İşbirliğine dayalı, güven temelli ve destekleyici takım ilişkileri, çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Ayrıca bu ilişkiler, performans düzeylerinin yükselmesine katkı sağlar (Brown ve Lee, 2023: 103). Örgütsel iklim, çalışanların örgüte ilişkin ortak algılarını ve duygusal değerlendirmelerini kapsamaktadır.

Olumlu bir örgütsel iklim; adalet, açıklık, destek ve katılım gibi unsurlar temelinde şekillenmekte ve çalışan motivasyonunun dolaylı biçimde güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Araştırmalar, olumlu örgütsel iklime sahip kurumlarda çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu ve işlerine daha yüksek düzeyde bağlandıklarını ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2023: 143). Buna göre, psiko-sosyal motive edici faktörler bireysel boyutun ötesine geçerek grup ve örgüt düzeyinde de önem taşımaktadır.

2.3.3.6. Örgütsel ve Yönetmel Motive Edici Faktörler

2.3.3.6.1. Örgütsel Motive Edici Faktörler

Örgütsel motive edici faktörler, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik olarak kurumun yapısı, politikaları, kültürü ve uygulamalarıyla ilişkili unsurları ifade etmektedir. Bu faktörler arasında ödüllendirme sistemleri, adil ve rekabetçi ücret politikaları, kariyer gelişim olanakları, iş güvenliği, işin anlamlılığı, örgütsel destek, katılımcı yönetim anlayışı ve çalışma ortamının fiziksel koşulları yer almaktadır. Örgütsel destek algısı, çalışanların örgüte duyduğu psikolojik bağlılığın en önemli belirleyicilerinden biridir. Yapılan çok sayıda çalışma, destekleyici örgüt kültürünün çalışanların hem dışsal hem de içsel motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Kılıç ve Aydın, 2023: 78). Buna ek olarak çalışmalarda işin

anlamlılığı ve örgütsel adalet algısının, çalışan motivasyonunun güçlü öngörücüleri arasında yer aldığı vurgulanmaktadır (Harrison ve Sharafi, 2024: 66).

2.3.3.6.2. Yönetmel motive edici faktörler

Yönetmel motive edici faktörler, yöneticilerin uyguladığı liderlik tarzları, yönetim biçimleri ve çalışanlarla kurdukları ilişkiler yoluyla motivasyonu etkileyen unsurları kapsamaktadır. Literatürde bu faktörler arasında liderlik tarzı, etkili iletişim, açık ve yapıcı geri bildirim, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, takdir ve ödüllendirme uygulamaları, adil yönetim anlayışı ve yetkilendirme yer almaktadır (Khuong ve Hoang, 2015: 210–215). Dönüşümcü, etik ve otantik liderlik yaklaşımlarının çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkileri çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Demirtaş ve Gül, 2023: 118; Nguyen, 2023: 44). Destekleyici ve katılımcı liderlik anlayışı, çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirerek örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Destekleyici ve katılımcı liderlik anlayışı, çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirerek örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel ve yönetmel motive edici faktörlerin dengeli ve bütüncül yönetimi, çalışanların motivasyonunu güçlendirir ve bireysel performans ile bağlılığı destekler. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütün uzun vadeli verimliliğini artırır ve sürdürülebilir başarısını güvence altına alır.

2.4. Psikolojik Sağlamlık

2.4.1. Psikolojik Sağlamlık Kavramı

Psikolojik sağlamlık, bireyin zorlayıcı, stresli ya da travmatik yaşam olayları karşısında ciddi ölçüde olumsuz etkilenmeden başa çıkabilmesi ve bazı durumlarda bu deneyimlerden güçlenerek çıkabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Luthar vd. 2000). Bu tanım, psikolojik sağlamlığı yalnızca stresli durumlara verilen anlık tepkiler bağlamında değil, bireyin bu süreçlerde işlevselliğini koruma, yeniden yapılanma ve uyum sağlama kapasitesi üzerinden ele almaktadır. Dolayısıyla psikolojik sağlamlık, bireyin karşılaştığı güçlükler karşısında pasif biçimde ayakta kalmasından ziyade; stresörlerle etkileşime girerek sürece uyum sağlayabilmesini ve gelişim gösterebilmesini ifade eden dinamik bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

Psikolojik sağlamlık uzun süre bireyin görece sabit bir kişilik özelliği olarak ele alınmış olsa da, bu yaklaşım bireyler arası farklılıkları ve zaman içerisindeki değişimi

açıklamakta yetersiz kalmıştır. Güncel kuramsal yaklaşımlar, psikolojik sağlamlığı geliştirilebilen ve bağlamsal koşullara bağlı olarak değişkenlik gösterebilen bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısı, bireylerin çevresel koşullar, yaşantılar ve deneyimler aracılığıyla psikolojik sağlamlık kapasitelerini artırabildiklerini ortaya koymaktadır (Southwick ve Charney, 2012).

Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar, psikolojik sağlamlığın yalnızca stresle başa çıkma becerisiyle sınırlı olmadığını; bireyin yaşam olaylarından öğrenme, değişen koşullara uyum sağlama ve yeni bilişsel beceriler geliştirme kapasitesini de kapsadığını göstermektedir (Kalisch vd., 2023: 415). Bu bulgular, psikolojik sağlamlığın, zorlayıcı koşullara karşı direnç geliştirme biçimi olması ile birlikte; stresörlerle karşılaşma, bu deneyimleri anlamlandırma ve sonrasında yeniden uyum kurma süreçlerini de içeren bütüncül bir çerçeve sunduğunu ortaya koymaktadır (Tugade ve Fredrickson, 2004).

Literatürde psikolojik sağlamlığa ilişkin farklı tanımların bulunması, kavramın çok boyutlu yapısını açık biçimde yansıtmaktadır. Britt vd.(2016) psikolojik sağlamlığı, stresli olaylar ve zorluklar karşısında bireyin uyum gösterebilme süreci olarak tanımlamaktadır. IJntema vd. (2023) bu süreci, bireyin olumsuz olaylar, travmalar ve önemli stres kaynakları karşısında uyumunu sürdürebilmesi ve bu deneyimlerden gelişim sağlayarak çıkabilmesi üzerinden açıklamaktadır. Shoss vd. (2018) ise psikolojik sağlamlığı, bireyin zorluk, stres, değişim ya da fırsatlarla karşılaştığında kullandığı zihinsel ve davranışsal yollar bütünü olarak ele almaktadır. Bu tanımlar birlikte değerlendirildiğinde, psikolojik sağlamlığın bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerin etkileşimiyle şekillenen çok katmanlı bir yapı sunduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlamda ele alındığında psikolojik sağlamlık, çalışanların örgütsel talepler, rol beklentileri ve belirsizlik koşulları altında işlevselliklerini sürdürebilme kapasitelerini kapsamaktadır. Bu yönüyle psikolojik sağlamlık, çalışanların iş yükü, zaman baskısı ve rol çatışmaları gibi örgütsel stres kaynaklarıyla başa çıkma biçimlerini anlamada önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış literatüründe psikolojik sağlamlık, bireysel bir özellikten ziyade, örgütsel performansın ve sürdürülebilirliğin desteklenmesinde stratejik bir insan kaynağı unsuru olarak ele alınmaktadır (Kim ve Windsor, 2023: 188).

Psikolojik sağlamlık, bireysel özellikler ile çevresel etkileşimlerin karşılıklı etkisiyle şekillenen çok boyutlu bir kavramdır (Herrman vd. 2011). Güncel çalışmalar, bu sürecin nörobiyolojik temellerine de dikkat çekmekte; nöroplastisite, stres tepkisinin düzenlenmesi ve duygusal regülasyon mekanizmalarının psikolojik sağlamlığın gelişiminde önemli rol oynadığını vurgulamaktadır (Rutter, 2021: 52). Ayrıca psikolojik

sağlamlığın, kriz sonrasında yalnızca önceki duruma dönmeyi değil, gelişim yönelimli bir süreci yansıttığı ifade edilmektedir (Hartmann vd. 2020: 9).

2.4.2. Psikolojik Sağlamlık Teorileri

Psikolojik sağlamlığı açıklamaya yönelik geliştirilen kuramsal yaklaşımlar, bu kavramın tek bir disiplinle sınırlandırılmayacak kadar kapsamlı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlar, bireysel özelliklerden çevresel koşullara, bilişsel süreçlerden örgütsel dinamiklere kadar uzanan geniş bir çerçeve sunmaktadır. Aşağıda psikolojik sağlamlığın başlıca kuramsal temelleri açıklanmıştır.

2.4.2.1. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Organizasyonel Davranış

Pozitif psikoloji yaklaşımı, psikolojik sağlamlığı bireylerin olumlu özellikleri, güçleri ve kaynakları bağlamında ele almaktadır. Bu yaklaşım, iyi oluş hali ve zorluklar karşısında başarılı bir şekilde başa çıkabilmeyi ön plana çıkarır (Paek vd. 2015: 12). Son yıllarda sağlamlığın pozitif psikolojiyle ilişkili psikolojik sermaye bileşenleriyle birlikte ele alınması yaygınlaşmıştır (Lefebvre vd. 2020: 440). Ayrıca pozitif psikoloji araştırmaları, sağlamlığın bireyin yaşam doyumu, umut ve iyimserlik düzeyleri ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Snyder ve Lopez, 2021: 233).

Pozitif organizasyonel davranış bağlamında ise psikolojik sermaye kavramı öne çıkmaktadır. Bu çerçevede umut, iyimserlik, öz yeterlik ve psikolojik sağlamlık, örgütsel düzeyde birer kaynak ve değer olarak değerlendirilmektedir (Kim vd. 2017: 663-664). Bu bakış açısı, çalışanların psikolojik sermayelerinin örgütsel bağlılık, iş doyumu ve performans üzerinde pozitif etkiler oluşturduğunu gösteren yeni çalışmalarla da desteklenmektedir (Newman vd. 2022: 98).

Pozitif psikoloji perspektifi, psikolojik sağlamlığı bireyin karşılaştığı sorunlara verdiği tepkilerle sınırlı bir kapasite olarak ele almamakta; bunun yerine bireyin sahip olduğu güçlü yönleri fark etme, geliştirme ve bu güçlü yönleri aktif biçimde kullanabilme yeteneği üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde, çalışanların güçlü yönlerinin desteklenmesi ve bu yönlerin iş süreçlerine yansıtılması, örgütsel dayanıklılığın güçlendirilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

2.4.2.2. Gelişim ve Süreç Yaklaşımları

Gelişimsel yaklaşım, psikolojik sağlamlığı bireyin yaşam boyu karşılaştığı risk ve koruyucu birden fazla faktör tarafından şekillenen bir süreç olarak ele almaktadır. Bu bağlamda hem içsel kaynaklar (özgüven, problem çözme becerisi, olumlu benlik algısı)

hem de dışsal kaynaklar (aile, sosyal destek, okul, toplum) önemlidir (Tonkin vd., 2018: 113-114). Bu yaklaşımı destekleyen yeni araştırmalar, erken yaşam deneyimlerinin sağlamlığın temel belirleyicilerinden biri olduğunu göstermekte ve özellikle sosyal destek ağlarının gelişimsel sağlamlığın sürekliliğini artırdığını ortaya koymaktadır (Fleming ve Ledbetter, 2023: 61).

Süreç yaklaşımı ise psikolojik sağlamlığın doğuştan gelen ve değişmez bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmediği, karşılaşılan stresörler ve baş etme mekanizmaları arasındaki dinamik etkileşimle ortaya çıktığını savunmaktadır (IJntema vd. 2023: 4719-4720). Yeni modeller, bu sürecin geçmiş deneyimler ve geleceğe dair adaptasyon potansiyelini içerdiğini ileri sürmektedir (Hartmann vd. 2020: 12). Ayrıca süreç yaklaşımı, psikolojik sağlamlığın anlık tepkiler ve sürekli öğrenme döngüsü aracılığıyla geliştiğini ortaya koyan güncel bulgularla desteklenmektedir (Hou vd. 2024: 144). Bu yaklaşımlar, psikolojik sağlamlığın zaman içinde inşa edilen bir kapasite olduğunu ortaya koyarak, örgütlerin eğitim, deneyim ve öğrenme yoluyla çalışanların dayanıklılık düzeylerini artırabileceğini göstermektedir. Böylece sağlamlık, değiştirilemez bir kişilik özelliği olmaktan çıkarak geliştirilebilir bir yetkinlik haline gelmektedir.

2.4.2.3. Koruyucu Modeller ve Risk Faktörleri

Koruyucu faktör modeli, psikolojik sağlamlığın oluşumunda riskler (travmalar, yoksulluk, olumsuz yaşam olayları) ve koruyucu faktörler (sosyal destek, yüksek öz yeterlik, mizah duygusu, problem çözme becerileri) arasındaki dengeyi öne çıkarmaktadır (Robertson vd. 2015: 538).

Risk ve dayanıklılık modelleri, bireylerin karşılaştığı risklerin olumsuz etkilerini azaltan ya da ortadan kaldıran bireysel ve çevresel kaynakların belirleyici olduğunu göstermekte ve aynı zamanda örgütsel bağlamda dayanıklılığı etkileyen sistematik faktörleri de dikkate almaktadır (Bernuzzi vd. 2022: 1154). Yakın tarihli araştırmalar, yüksek psikolojik sağlamlığa sahip bireylerin stresörlere karşı daha hızlı toparlanma eğiliminde olduğunu ve sosyal destek kaynaklarının risk faktörlerini önemli ölçüde hafiflettiğini göstermektedir (Bowers ve Allen, 2023: 209).

2.4.2.4. Kaynakların Korunumu Teorisi

Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen Kaynakların Korunumu Teorisi, bireylerin değer verdikleri kaynakları (zaman, enerji, sosyal destek, öz yeterlik vb.) koruma, elde etme ve kayıpları önleme çabalarının psikolojik sağlamlıkta merkezi bir rol oynadığını savunmaktadır. Bu teori, iş yaşamında yaşanan kayıp ve talep durumlarını sağlamlık

açısından anlamlandırma fırsatı sunmaktadır. Güncel bulgular, kaynak kaybı döngülerinin tükenmişlik riskini artırdığını, kaynak kazanımı döngülerinin ise psikolojik sağlamlığı güçlendirdiğini göstermektedir (Halbesleben vd. 2022: 73).

2.4.2.5. Genişlet ve İnşa Et Teorisi

Fredrickson (2001) tarafından önerilen Broaden and Build Teorisi, olumlu duyguların bireyin düşünce ve davranış çeşitliliğini zenginleştirdiğini ve böylece psikolojik dayanıklılık gibi kişisel kaynakların zaman içinde inşa edildiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, psikolojik sağlamlığın 'korunma' durumu ve gelişim odaklı bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Olumlu duygular stres tepkisini azaltarak dayanıklılığı artırıp çalışanların bilişsel esnekliklerini geliştirmektedir (Cohn ve Fredrickson, 2023: 124).

2.4.2.6. Sosyal Bilişim Kuramı

Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuramı, bireylerin öz yeterlik inançları ve çevresel faktörlerle etkileşiminin psikolojik sağlamlığın gelişiminde önemli olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin ve örgütlerin öz yeterlik geliştirme stratejileriyle sağlamlık düzeyi yükseltebilmektedir (Wut ve Lee, 2022: 12). Öz yeterliği yüksek bireylerin stresli durumlarda daha etkili problem çözme stratejileri geliştirdiği ve daha güçlü dayanıklılık gösterdiği son dönemde yapılan çalışmalarda da doğrulanmaktadır (Cai ve Li, 2024: 289).

2.4.2.7. Ekolojik ve Sistem Yaklaşımları

Ekolojik modeller, psikolojik sağlamlığı bireysel özelliklerle açıklamakla birlikte, bireyin aile, sosyal çevre ve daha geniş toplumsal sistemle olan etkileşimi ile değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu anlamda, örgütlerin sosyal ve çevresel düzenlemeleri, bireylerin dayanıklılık düzeylerini doğrudan etkileyebilir. Özellikle iş yaşamında, örgütsel iklim, liderlik tarzı ve sosyal adalet algısının çalışanların psikolojik sağlamlığını önemli ölçüde şekillendirdiği belirtilmektedir (Sharma ve Khanna, 2023: 902).

2.4.2.8. Dinamik Süreç ve Mekanizma Modelleri

Güncel yaklaşımlar, psikolojik sağlamlığı tek bir özellik yerine stresörle karşılaşma anında devreye giren mekanizmalar (tolerans, anlatı oluşturma vb.) üzerinden açıklamaktadır. Psikolojik sağlamlığın günlük iş yaşamında nasıl devreye

girdiğini anlamaya yönelik olarak, iş ortamında yaşanan olaylara odaklanan çalışmaların arttığı görülmektedir (Trab Son, 2024). Literatüre göre, bireylerin zorlukları anlamlandırma biçimleri, olaylara yükledikleri anlamlar ve duygusal düzenleme stratejileri psikolojik sağlamlığın temel mekanizmaları arasında yer almaktadır (Nguyen ve Park, 2024: 511). Bu kuramsal modeller birlikte ele alındığında, psikolojik sağlamlığın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok katmanlı bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır. Özellikle iş yaşamında karşılaşılan stres kaynakları, bu modellerin açıklayıcı gücünü daha da artırmaktadır.

2.4.3. Psikolojik Sağlamlığı Etkileyen Faktörler

Psikolojik sağlamlık, bireylerin stres, travma, kriz ya da olumsuz yaşam koşulları karşısında uyum sağlayabilme ve işlevselliklerini sürdürebilme kapasiteleriyle ilişkilendirilen dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Britt vd. 2016: 13; Masten, 2021). Literatürde, bu sürecin yalnızca bireysel özelliklerle açıklanamayacağı; bireysel kaynaklar ile ilişkisel ve çevresel desteklerin etkileşimi sonucunda şekillendiği vurgulanmaktadır (Kalisch vd. 2022: 4). Bu nedenle psikolojik sağlamlığı etkileyen faktörler, çok boyutlu bir çerçevede bireysel, ilişkisel ve çevresel düzeylerde incelenmektedir. Aşağıda literatürde öne çıkan temel faktörler ele alınmaktadır.

2.4.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, psikolojik sağlamlığın temel belirleyicileri olarak görülmekte ve bireyin içsel kaynaklarına dayanmaktadır.

- **Kişilik Özellikleri:** Öz-yeterlik, iyimserlik, umut, içsel kontrol odağı ve proaktif kişilik gibi olumlu kişilik özellikleri psikolojik sağlamlığın artmasına katkı sağlamaktadır (Athota vd. 2020: 7). Bununla birlikte, iyimserlik ve öz-yeterliğin stresli durumlarda bireyin bilişsel değerlendirme süreçlerini daha olumlu bir yönde şekillendirdiği ifade edilmektedir (Luthans vd. 2015). Kişilik özellikleri bağlamında yapılan araştırmalar ise özellikle duygusal denge ve deneyime açıklık boyutlarının psikolojik sağlamlıkla güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Oshio vd. 2020: 11).

- **Duygusal Zekâ:** Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler stresle daha etkili başa çıkmakta, duygusal düzenleme becerileri sayesinde zorlayıcı durumlarda daha uyumlu tepkiler verebilmektedir (Seidel, L. vd. 2024: 2–3). Duygusal zekâ, duygusal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler yoluyla psikolojik sağlamlığı güçlendirmektedir (Salovey ve Grewal, 2016). Ayrıca, duygusal zekânın bireyin stresli durumlarda bilişsel esneklik

göstermesini sağlayarak dayanıklılığın önemli bir belirleyicisi olduğu belirtilmektedir (Armstrong vd. 2022: 6).

- Pozitif Psikolojik Sermaye (PsyCap): Umut, iyimserlik, öz-yeterlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşan PsyCap'ın çalışanlarda psikolojik sağlamlığı artırdığı vurgulanmaktadır (Kim, M. vd. 2017: 3). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlamda performans ve iyi oluşla güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Avey vd., 2011). PsyCap özellikle kriz dönemlerinde bireylerin psikolojik iyilik hâlini korumasında kritik bir tampon işlevi görmektedir (Chen ve Eyoun, 2021: 8).

- Başa Çıkma Stratejileri: Esnek başa çıkma repertuarı geliştiren bireylerin stresli yaşam olaylarına daha uyumlu tepki verdiği bilinmektedir (Shoss, M. K. vd. 2018: 12). Özellikle problem odaklı ve duygusal düzenlemeye yönelik başa çıkma stratejilerinin psikolojik sağlamlıkla pozitif ilişkisi bulunmaktadır (Compas vd. 2017). Bilişsel yeniden değerlendirme gibi üst düzey başa çıkma stratejilerinin dayanıklılığı artırdığı da belirtilmektedir (Troy ve Mauss, 2021: 5).

- Öğrenilmiş Deneyimler ve Kişisel Tarih: Geçmişte karşılaşılan zorluklar, gelecekteki stresörlerle başa çıkma kapasitesini güçlendirmektedir (IJntema vd. 2023: 3). Bu durum, literatürde “güçlenerek başa çıkma” perspektifiyle açıklanmaktadır (Bonnano, 2021). Travma sonrası büyüme kavramı da benzer şekilde, bireyin olumsuz deneyimlerden psikolojik kazanç elde edebileceğini göstermektedir (Tedeschi ve Calhoun, 2018: 23).

2.4.3.2. İlişkisel ve Sosyal Faktörler

- Sosyal Destek: Aile, arkadaş, iş arkadaşları ve yöneticilerden alınan sosyal destek psikolojik sağlamlığın güçlü bir yordayıcısıdır (Malik ve Garg, 2020: 10). Toplumsal bağların güçlülüğü, bireyin stres algısını azaltmakta ve duygusal tampon görevi görmektedir (Taylor, 2011). Güncel araştırmalar, sosyal desteğin psikolojik sağlamlık üzerinde en etkili ilişkisel faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Zheng vd. 2023: 14).

- Liderlik ve Yönetici Desteği: Güçlendirici liderlik, adil yönetim ve örgütsel destek, çalışanların psikolojik sağlamlığını artırmaktadır (Nguyen vd. 2016: 2–4). Destekleyici liderlerin çalışanlarda güven, aidiyet ve kontrol algısını güçlendirerek psikolojik sağlamlığı olumlu etkilemektedir (Harland vd. 2020). Ayrıca dönüşümcü liderliğin çalışanlarda psikolojik esneklik ve stres toleransını artırdığı ifade edilmektedir (Kuntz vd. 2021: 9).

- Ekip ve Takım Kültürü: Takım içi dayanışma, olumlu örgütsel iklim ve kolektivist kültürel değerler psikolojik sağlamlığı desteklemektedir (Xu vd. 2017: 13). Takım üyeleri arasındaki güven, dayanıklılık gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır (Shin vd. 2020: 3).

2.4.3.3. Çevresel ve Örgütsel Faktörler

- Örgütsel Kaynaklar ve İklim: Eğitim ve gelişim olanakları, ödüllendirme sistemleri ve iş-yaşam dengesine yönelik destek, psikolojik sağlamlığı güçlendirmektedir (Paek vd. 2015: 4). Örgütsel kaynaklar, çalışanların tükenmişlik riskini azaltmakta ve psikolojik dayanıklılığı artırmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Ayrıca esnek çalışma modellerinin çalışan psikolojik sağlamlığını artırdığı ifade edilmektedir (Carnevale ve Hatak, 2020: 6).

- Öğrenen Organizasyon: Sürekli öğrenmeyi teşvik eden ve hatalardan ders çıkaran örgütler, çalışanların psikolojik sağlamlığını desteklemektedir. Öğrenen örgüt kültürü, çalışanlarda yenilikçilik ve uyum yeteneğini güçlendirmektedir (Senge, 2006). Ayrıca öğrenen organizasyonların çalışanların kriz dönemlerinde adaptasyon becerilerini geliştirmektedir (Watkins ve Marsick, 2021: 12).

- Çalışma Koşulları: İş yükü, rol belirsizliği ve iş güvencesine ilişkin algılar psikolojik sağlamlığı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Shoss vd. 2018:11). Özellikle pandemi sonrası artan belirsizlik ortamının, çalışan dayanıklılığını etkilediği belirtilmektedir (Britt vd. 2021: 4).

Bilişsel ve Duygusal Mekanizmalar

- Anlam Oluşturma ve Anlatı Kurma: Bireyin yaşadığı zorluklara anlam yükleyebilmesi ve deneyimlerini psikolojik bütünlüğüne entegre edebilmesi, psikolojik sağlamlığı güçlendirmektedir (IJntema vd. 2023: 2–5). Bu süreç, bireyin olumsuz deneyimleri tersine çevirerek gelişim fırsatına dönüştürmesine katkı sağlamaktadır (Park, 2016). Son dönem araştırmaları, anlam oluşturma sürecinin dayanıklılığın en güçlü bilişsel göstergelerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır (George ve Park, 2022: 17).

- Pozitif Duygular: Umut, iyimserlik ve şükür gibi olumlu duygular, psikolojik sağlamlığı artırmaktadır (Yu vd. 2019: 4). Fredrickson'un genişlet ve inşa et kuramına göre, pozitif duygular bireyin psikolojik kaynaklarını genişleterek dayanıklılığını artırmaktadır (Fredrickson, 2013). Pozitif duygulanımın, stresli durumlarda bilişsel esnekliği artırarak dayanıklılık gelişimine doğrudan katkı sunduğu da ifade edilmektedir (Gloria ve Steinhardt, 2020: 8).

Sonuç olarak, psikolojik sağamlık bireylerin kişisel özellikleri, sosyal ilişkileri, örgütsel koşulları ve bilişsel-duygusal süreçlerin karşılıklı etkileşimi ile şekillenen çok boyutlu bir yapıdır. Bu faktörlerin geliştirilmesi hem bireylerin hem de örgütlerin zorlu koşullara karşı uyum kapasitesini artırmaktadır.

2.4.3.4. Psikolojik Sağamlık Boyutları

Psikolojik sağamlık boyutları, Maddi ve Kobasa (1984)'nın geliştirdikleri “hardiness” modelinde; kendini adama, kontrol ve meydan okuma olmak üzere üç temel boyut altında ele alınmaktadır (Maddi, 2006). Bu boyutlar, bireyin stresle başa çıkma kapasitesinin bilişsel ve duygusal temellerini oluşturmaktadır. Hardiness modeli, bireyin psikolojik sağamlığını artıran temel bir dayanıklılık altyapısı sunması nedeniyle örgütsel davranış alanında önemli bir kuramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir (Bartone, 2023: 5). Ayrıca bu modelin, çalışanların stres karşısındaki tutumlarını ve performans düzeylerini anlamada açıklayıcı bir işlev üstlendiği belirtilmektedir (Hystad vd. 2020: 14).

Psikolojik sağamlığı etkileyen faktörlerin bu şekilde sınıflandırılması, bireyin dayanıklılık düzeyinin tek bir kaynağa indirgenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Aksine, bu faktörlerin karşılıklı etkileşim içinde çalışarak bireyin stres karşısındaki uyum kapasitesini şekillendirdiği ifade edilmektedir.

Hardiness modeli, psikolojik sağamlığın bilişsel ve tutumsal bileşenlerini açıklaması bakımından örgütsel davranış çalışmalarında yaygın biçimde kullanılmaktadır. Özellikle stresli iş ortamlarında, çalışanların olayları nasıl algıladıkları ve bu algıların davranışlara nasıl yansadığına ilişkin güçlü bir açıklama sunmaktadır.

2.4.3.5. Kendini Adama

Kendini adama, bireyin yaşamına, işine ve değerlerine anlam yükleyerek bu alanlara aktif bir bağlılık duymasıdır. Maddi ve Kobasa'ya göre, kişinin karşılaştığı zorluklara rağmen yaşamındaki süreçlere katılımını sürdürmesi psikolojik sağamlığın önemli bir bileşenidir. Bu bileşen, bireyin yaşamındaki zorlukları anlamlandırarak bu deneyimlere değer yüklemesini sağlayan psikolojik bir tutumdur (Maddi, 2013). Bu tutum sayesinde kişi, stresli bir durumda geri çekilmek yerine sürece aktif olarak katılmaktadır. Kendini adama düzeyi yüksek bireylerler iş ortamındaki belirsizliklerde daha üretken ve motive kalabilmektedir (Näswall vd. 2023: 6).

Kendini adama boyutu, bireyin zorluklar karşısında yaşamla ve işle kurduğu ilişkiyi nasıl sürdürdüğünü açıklayan çeşitli alt unsurlar üzerinden daha ayrıntılı

biçimde ele alınabilir. Bu alt unsurlar, bireyin stresli durumlarda anlam üretme, sürece bağlı kalma ve psikolojik kaynaklarını etkin biçimde kullanma kapasitesini yansıtmaktadır.

- **Anlam Oluşturma:** Birey, yaşadığı zorluklara rağmen yaşamındaki rollerin anlamlı olduğuna inanmaktadır. Bu anlam, zor dönemlerde psikolojik bütünleşmeyi korur.
- **Bağlılık ve Katılım:** Dayanıklı bireyler, zorluklar karşısında pasifleşmek yerine çözüm üretmeye yönelik davranışlar sergiler.
- **Psikolojik Kaynak:** Yaşamda anlam bulmak, bireyin stresörlerle baş ederken motivasyonunu korumasına yardımcı olur.

2.4.3.6. Kontrol

Kontrol boyutu, bireyin karşılaştığı olaylar üzerinde belirli bir etki oluşturabileceğine inanması ve kendi yaşamının sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelmektedir. Bu boyut, bireyin stresli olaylar karşısında çaresiz ve pasif hissetmesini engelleyerek psikolojik dayanıklılığı güçlendirmektedir (Maddi, 2006). Güncel araştırmalar, kontrol algısının düşük stres tepkileriyle ve daha dengeli bilişsel değerlendirmelerle ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Fang vd. 2022: 3).

Kontrol boyutunun psikolojik sağlık üzerindeki etkisi, bireyin stresli durumlarla başa çıkma biçimini yansıtan çeşitli davranışsal ve bilişsel göstergeler üzerinden daha somut biçimde açıklanabilir. Bu göstergeler, bireyin yaşanan olayları algılama biçimini ve bu olaylara verdiği tepkileri anlamada yol gösterici niteliktedir.

- **Kişisel Güç Algısı:** Dayanıklı bireyler, olayların tümüyle dışsal faktörlere bağlı olmadığını, kendi davranışlarıyla sonuçları etkileyebileceklerini düşünür.
- **Aktif Çözüm Arayışı:** Kontrol algısı yüksek bireyler, zor durumlarda çözüm üretmeye ve koşullar üzerinde etkide bulunmaya çalışır.
- **Stresin Azaltılması:** Kontrol duygusu, stresörlerin psikolojik etkisini hafifletir ve bireyin daha sağlıklı bilişsel değerlendirmeler yapmasını sağlar.

Çalışan, iş ortamındaki sorunlar karşısında tamamen dışsal nedenlere bağlı bir çaresizlik hissi yerine, kendi tutum ve davranışlarıyla süreci etkileyebileceğine inanıyorsa, kontrol boyutu yüksek olduğu anlamına gelir. Yapılan çalışmalar, kontrol algısı güçlü çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Sarkar ve Fletcher, 2017: 544).

2.4.3.7. Meydan Okuma

Meydan okuma, bireyin değişim, belirsizlik ve zorlukları bir tehdit değil, kişisel gelişim fırsatı olarak görmesidir. Bu boyut, stresli durumlara yönelik bilişsel esneklikle beraber adaptasyon kapasitesini de yansıtmaktadır (Maddi, 2013). Meydan okuma eğiliminin bireyin öğrenme yönelimini ve yenilikçi davranışlarını artırdığı düşünülmektedir (Shin ve Taylor , 2022: 12).

Meydan okuma boyutu, bireyin değişim ve belirsizlik karşısında sergilediği bilişsel ve davranışsal yönelimler üzerinden daha ayrıntılı biçimde açıklanabilir. Bu yönelimler, bireyin zorlukları nasıl algıladığını ve bu durumlara hangi stratejilerle yanıt verdiğini ortaya koymaktadır.

- Değişime Açıklık: Meydan okuma düzeyi yüksek bireyler, değişimin kaçınılmaz olduğunu kabul ederek bu süreçleri mümkün olan en verimli biçimde değerlendirmeye çalışır.
- Kişisel Gelişim Odaklılık: Zorluklar karşısında “neden ben?” sorusu yerine “bundan ne öğrenebilirim?” yaklaşımı benimsenir.
- Esneklik ve Adaptasyon: Bu boyut, bireyin yeni koşullara hızla uyum sağlamasını ve alternatif çözüm stratejileri geliştirmesini kolaylaştırır.

Bu üç boyut birlikte ele alındığında, bireyin stresli olayları algılama biçiminin psikolojik sağlamlığın temel belirleyicisi olduğu görülmektedir. Bu durum, bireyin dışsal koşullardan ziyade bilişsel değerlendirme süreçlerinin dayanıklılık üzerindeki etkisini ön plana çıkarmaktadır. Çalışan, başarısızlık yaşadığında bunu kendi yetersizliği olarak gördüğü bir tehdit değil, gelişim sürecinin bir parçası olarak değerlendiriyorsa, meydan okuma boyutunun yüksek olduğu anlamına gelir.

Söz konusu üç boyut, Maddi ve Kobasa’nın psikolojik sağlamlık yaklaşımında stresle başa çıkmanın temel koruyucu faktörleri olarak görülmektedir. Bu üçlü yapı, bireyin stresle başa çıkma halini şekillendiren bilişsel bir temel oluşturmakta ve iş yaşamında iyilik hali, performans ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Esposito vd. 2022). Ayrıca güncel araştırmalar, bu boyutların çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve dayanıklılık temelli iş davranışlarını anlamada kritik bir değişken olduğunu göstermektedir (Kim ve Kwon, 2023: 28). Dolayısıyla Hardiness bileşenlerinin güçlendirilmesi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde psikolojik dayanıklılığı artırmaktadır.

Yukarıda açıklanan kendini adama, kontrol ve meydan okuma boyutları, psikolojik sağlamlığın bireyin stresli olayları nasıl algıladığını ve bu olaylara nasıl tepki

verdiğini açıklayan temel bileşenler olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlar arasındaki ilişki ve psikolojik sağlamlık üzerindeki bütüncül etkileri Şekil 3’te özetlenmektedir.



Şekil 3. Psikolojik sağlamlığın temel boyutları (Kobasa, 1979; Maddi, 2002)

2.4.3.8. İş Yaşamında Psikolojik Sağlamlığın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Psikolojik sağlamlık, iş yaşamında karşılaşılan stres ve belirsizlik koşullarında çalışanların psikolojik iyilik halini korumalarında önemli bir role sahiptir. Literatürde psikolojik sağlamlığın çalışan performansı, iş doyumu, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık üzerinde koruyucu etkiler meydana getirdiği vurgulanmaktadır (Britt, Shen ve Sinclair, 2021: 92).

Psikolojik sağlamlığın iş yaşamındaki etkileri, çalışanların stresli ve belirsiz koşullar altında sergiledikleri tepkiler ve ortaya çıkan iş sonuçları üzerinden daha somut biçimde değerlendirilebilir. Bu etkiler, psikolojik sağlamlığın hem bireysel iyilik hali hem de örgütsel işleyiş açısından nasıl bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

- **Stresle Başa Çıkma ve İyilik Hali:** Çalışanlar iş ortamında sürekli olarak stres, belirsizlik, değişim ve zorluklarla karşılaşır. Psikolojik sağlamlığı yüksek çalışanlar, bu tür durumlardan olumsuz etkilenmeden adapte olabilmekte ve psikolojik iyilik hallerini sürdürebilmektedir (Susanto vd. 2023: 57). Psikolojik sağlamlık stres tepkilerini önemli düzeyde azaltmaktadır (Hu vd. 2022: 5).

- **İş Performansı ve Verimlilik:** Psikolojik olarak sağlam çalışanlar, iş süreçlerinde daha etkili ve verimli çalışarak performans kayıpları yaşamadan zorluklarla başa çıkabilmekte ve bu süreçte güçlenmektedir (Prayag ve Dassanayake, 2023: 2315). Bu durum, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir (Luthans vd. 2006). Bunun yanı sıra, psikolojik sağlamlık ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu da belirtilmektedir (Nguyen ve Zhang, 2023: 103).

- Tükenmişlik ve Psikolojik Rahatsızlıkların Azalması: Psikolojik sağlamlık, tükenmişlik, iş stresi ve psikolojik rahatsızlıkların etkisini azaltmaktadır. Bu nedenle, psikolojik sağlamlığı yüksek çalışanlar, stresli durumlarda daha dirençli olup işten kaynaklı psikolojik yıpranmayı minimum seviyede yaşamaktadırlar (Connor ve Davidson, 2003). Ayrıca psikolojik sağlamlık depresif belirtileri azaltmaktadır (Goodman vd. 2023: 411).

- Uyum ve Değişime Açıklık: Değişimlere, krizlere ve işyeri belirsizliğine uyum sağlamakta dirençli çalışanlar, organizasyonel değişim süreçlerinde daha hızlı adapte olabilmekte ve başarılarını sürdürebilmektedir (Fletcher ve Sarkar, 2013). Güncel araştırmalar da yüksek psikolojik sağlamlığın çalışanların değişim karşısındaki psikolojik esnekliklerini artırdığını göstermektedir (Haslam ve Reicher, 2022: 17).

- Pozitif İş Davranışları ve Bağlılık: Psikolojik sağlamlığı yüksek çalışanlar, organizasyonel vatandaşlık davranışları, yenilikçilik ve iş bağlılığı gibi olumlu iş davranışlarını daha fazla göstermektedir (Robertson vd. 2015). Buna ek olarak psikolojik sağlamlığın çalışan bağlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmektedir (Wang ve Li, 2023: 214).

Çalışanların psikolojik sağlamlığı, örgütlerin zorlu koşullar altında sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen bir faktördür, çünkü sağlam çalışanlar kriz ve belirsizlik dönemlerinde iş süreçlerinin devamlılığını ve kaliteyi koruyabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Aynı zamanda psikolojik sağlamlık, örgütlerin kriz sonrası toparlanma kapasitesinin önemli bir belirleyicisidir (Lengnick-Hall vd. 2023: 9). Bu anlamda psikolojik sağlamlığı yüksek çalışanlar, hem kendi iyilik halleri hem de kurumun başarısı için değerli bir kaynak olarak görülebilir.

Sonuç olarak psikolojik sağlamlık, bireyin kişisel özellikleri, sosyal ilişkileri ve örgütsel koşulların etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir yapıdır. İş yaşamında psikolojik sağlamlığın güçlendirilmesi, çalışanların tükenmişlikten korunmaları, iş doyumlarını sürdürmeleri ve örgütsel performansa katkı sağlamaları açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu yönüyle psikolojik sağlamlık, çağdaş örgütlerde sürdürülebilir insan kaynağı yönetiminin temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

2.5. Tükenmişlik

2.5.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, iş veya meslek yaşamında karşılaşılan uzun süreli stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan; bireyin duygusal, zihinsel ve fiziksel kaynaklarında belirgin bir

azalma ile karakterize edilen psikolojik bir olgudur (Shirom, 2023: 195). Literatürde tükenmişlik, özellikle insanlarla yoğun etkileşim gerektiren mesleklerde, işin gerektirdiği duygusal taleplerin zaman içerisinde birikmesiyle ortaya çıkan ve kronik bir yıpranma süreci olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik, geçici bir yorgunluk durumundan ziyade, bireyin uzun süreli stres birikimi sonucunda enerji kaynaklarının sistematik biçimde tükenmesiyle gelişen çok boyutlu bir kavramdır. Nitekim araştırmalar, tükenmişliğin yalnızca psikolojik düzeyde değil, aynı zamanda nörofizyolojik düzeyde de etkiler yaratarak stres yanıt sistemini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Koutsimani vd. 2019: 125–127).

Tükenmişlik kavramı, başlangıçta sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi insanlarla yoğun temas gerektiren meslek gruplarında incelenmiş; ancak sonraki çalışmalar, bu sendromun farklı sektörlerde ve meslek gruplarında da yaygın biçimde görülebildiğini göstermiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 621–622; Bakker vd. 2014: 389–391). Günümüzde iş yaşamında dijitalleşmenin hızlanması, iş taleplerinin artması ve uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, tükenmişliğin yalnızca geleneksel çalışma biçimleriyle sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır (Zhao vd. 2022: 2–4). Bu doğrultuda pandemi sonrası dönemde yapılan çalışmalar, dijital tükenmişlik kavramının giderek önem kazandığını ve tükenmişliğin çağdaş çalışma koşulları bağlamında yeniden değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Suh ve Lee, 2023: 58–60).

Örgütsel açıdan ele alındığında tükenmişlik, bireysel düzeyde yaşanan bir sorun olmanın ötesinde, çalışanların iş performansında azalma, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde artış gibi önemli örgütsel sonuçlara yol açmaktadır (Han vd. 2016: 1940–1942). Ayrıca tükenmişlik yaşayan çalışanların bilişsel esnekliklerinin ve karar verme süreçlerinin olumsuz yönde etkilendiği, bunun da örgütsel verimlilik ve yenilik kapasitesi üzerinde risk oluşturduğu belirtilmektedir (Fernandez vd. 2022: 73–75; Green vd. 2021: 184).

Tükenmişlik, bireyin yalnızca kendi iş deneyimini değil, içinde bulunduğu ekibi ve örgütün genel işleyişini de etkileyen bir süreçtir. Özellikle örgütsel değişim dönemlerinde, iş yükünün ve belirsizliğin arttığı durumlarda tükenmişliğin daha sık ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Day vd. 2017: 6–8). Bu kapsamda örgütlerde iletişim kalitesi, algılanan yönetim desteği ve liderlik tarzı gibi faktörlerin, çalışanların tükenmişlik düzeylerini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Kim ve Wang, 2020: 15–17). Ayrıca dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltıcı etkiler göstermektedir (Lee ve Kim, 2022: 112–114).

Modern iş yaşamında artan iş talepleri, azalan iş kaynakları, rol belirsizliği ve sosyal destek eksikliği, tükenmişlik riskini artıran başlıca psikososyal etmenler arasında yer almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 310–312). Buna karşılık psikolojik sermaye, duygusal zekâ ve algılanan örgütsel destek gibi bireysel ve örgütsel kaynakların, tükenmişliği azaltan koruyucu faktörler olduğu belirtilmektedir (Gupta vd. 2023: 4–6). Bunun yanı sıra pozitif psikoloji temelli müdahalelerin, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirerek tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasına katkı sağladığı ifade edilmektedir (Robertson ve Cooper, 2020: 201–203).

Sonuç olarak tükenmişlik, bireyin işle ilgili yaşadığı sürekli stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir sendrom olmanın ötesinde, örgütsel sistemlerin işleyişiyle yakından ilişkili, çok katmanlı bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; Bakker vd. 2014). Bu yönüyle tükenmişlik, modern çalışma yaşamında örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan refahı açısından stratejik öneme sahip bir kavramdır. Güncel literatür de; tükenmişliğin anlaşılması, önlenmesi ve yönetilmesinde bireysel ve örgütsel düzeyleri birlikte ele alan bütüncül yaklaşımların gerekliliğini vurgulamaktadır (Sonnentag ve Frese, 2022: 18–20).

2.5.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişliği açıklamaya yönelik geliştirilen modeller, bu olgunun tek boyutlu bir yapı olmadığını ve farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu modeller, tükenmişliğin ortaya çıkış nedenlerini, gelişim seyrini ve sonuçlarını farklı düzlemlerde açıklayarak hem bireysel hem de örgütsel müdahaleler açısından yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Aşağıda ele alınan modeller, tükenmişliğin çok boyutlu yapısını açıklamada literatürde en yaygın kullanılan kuramsal yaklaşımları temsil etmektedir.

2.5.2.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Modeli, tükenmişliği iş yaşamında karşılaşılan kronik stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan üç boyutlu bir yapı olarak tanımlar: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma (Maslach vd. 2001: 397–399). Modelin temel varsayımı, tükenmişliğin bireysel bir yorgunluk durumundan öte, işin duygusal talepleriyle şekillenen psikososyal bir süreç olduğudur. Özellikle insanlarla doğrudan etkileşim gerektiren mesleklerde, çalışanların duygusal emek yükü altında daha yüksek tükenmişlik riski taşıdığı vurgulanmaktadır.

Model, hizmet, sağlık ve eğitim gibi alanlarda tükenmişliğin daha yaygın gözlemlenmesini, işin duygusal talepleriyle doğrudan ilişkilendirmektedir (Koutsimani, 2020: 361; Bakker ve de Vries, 2021). Literatürde Maslach modelinin örgütsel stres, liderlik tarzları, iş-yaşam dengesi ve sosyal destek mekanizmalarıyla olan ilişkisi ayrıntılı biçimde incelenmiş; modelin farklı kültürel bağlamlarda geçerliliğini koruduğu ortaya konulmuştur (Kim ve Lee, 2023).

2.5.2.2. Farber Tükenmişlik Modeli

Farber, tükenmişliği bireyin iş deneyimi içerisinde zamanla gelişen bir süreç olarak ele almış ve farklı tükenmişlik tipleri tanımlamıştır. Farber (1991)'e göre tükenmişlik; aşırı çalışan tükenmişler, yetersiz çalışan tükenmişler ve çatışmalı tükenmişler olmak üzere üç temel tipe ayrılmaktadır. Aşırı çalışan tükenmişler yoğun çaba göstermelerine rağmen beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle tükenmişlik yaşarken; yetersiz çalışan tükenmişler işlerinde anlam ve ilgi kaybı yaşamaktadır. Çatışmalı tükenmişler ise adaletsizlik, engellenme ve takdir eksikliği gibi deneyimler sonucunda tükenmişliğe sürüklenmektedir (Farber, 1991: 582; Maslach vd. 2001: 401).

Model, tükenmişliğin yalnızca iş yüküyle değil, bireyin değerleri, beklentileri ve örgütsel adalet algısıyla da ilişkili olduğunu göstermesi açısından önem taşımaktadır (Lee ve Kim, 2022: 45–47). Bu çerçevede Farber'in tipolojisi, tükenmişlik deneyimlerinin motivasyon türleri, iş doyumu ve örgütsel beklentilerle bağlantısını açıklamada işlevsel bir bakış açısı sunmaktadır (Gonzalez-Morales vd. 2023; Puranova ve Muros, 2022).

2.5.2.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980), tükenmişliği idealizmden ilgisizliğe uzanan dört aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır: idealizm, gerçekçilik, hüsrans ve ilgisizlik. Birey işe yüksek motivasyon ve idealist beklentilerle başlamakta; zamanla işin sınırlılıklarıyla karşılaştıkça bu beklentiler gerçekçilikle yer değiştirmektedir. Süreç ilerledikçe hüsrans duygusu yoğunlaşmakta ve sonunda ilgisizlik gelişmektedir.

Model, tükenmişliğin doğrusal olmayan ve tekrar edebilen bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır (Edelwich ve Brodsky, 1980: 584; Zhang vd. 2021: 142). Yardım mesleklerinde bu döngünün daha belirgin olduğu; örgütsel destek, psikolojik sermaye ve duygusal dayanıklılığın bu süreci dengeleyici rol oynadığı belirtilmektedir (Shirom, 2023: 198–200; Hobfoll ve Ford, 2022).

2.5.2.4. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier (1983), tükenmişliği kişilerarası ilişkiler ve karşılanmayan beklentiler çerçevesinde açıklamaktadır. Model, bireyin çabalarının yeterince ödüllendirilmediği durumlarda tükenmişliğin yoğunlaştığını öne sürmektedir. Bu yaklaşım, özellikle yardım odaklı mesleklerde takdir eksikliği ve doyum yetersizliğinin tükenmişliği derinleştirdiğini göstermektedir.

Meier modeli, sosyal karşılıklılık ve ödül-maliyet dengesi perspektifiyle tükenmişliği açıklaması bakımından dikkat çekmektedir (Hakanen ve Bakker, 2022: 51–52). Örgütsel destek ve takdir mekanizmalarına erişimin sınırlı olduğu durumlarda, duygusal yorgunluk ve motivasyon kaybının daha belirgin hale geldiği ifade edilmektedir (Van Den Broeck vd. 2023).

2.5.2.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985), tükenmişliği bireyin kişisel değerleri ile mesleki beklentileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu uyumsuzluk, bireyin anlam ve amaç duygusunda aşınmaya yol açmakta ve tükenmişliği beslemektedir. Model, değer çatışmaları ve mesleki kimlik gelişimi bağlamında tükenmişliği ele almasıyla diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır (Koutsimani, 2020: 362). Rol belirsizliği ve kimlik engellenmesi durumlarında tükenmişlik düzeyinin yükseldiği; destekleyici örgütsel iklimlerin bu riski azalttığı belirtilmektedir (Kim ve Wang, 2020: 16–18; Gupta vd. 2023; Okazaki vd. 2022; Sakuraya vd. 2023).

Genel olarak bu modeller, tükenmişliğin çok boyutlu, süreçsel ve dinamik bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Tükenmişliğin gelişiminde bireysel özelliklerin yanı sıra örgütsel destek, liderlik uygulamaları, psikolojik sermaye ve iş-yaşam dengesi belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (Li ve Chen, 2021: 3–4; Green vd., 2021: 184).

2.5.3. Tükenmişlik Boyutları

Christina Maslach vd. tarafından geliştirilen model, tükenmişliği üç temel boyut üzerinden tanımlar: duygusal tükenme, duyarsızlaşma/sinizm ve kişisel başarıda azalma (Maslach ve Jackson, 1981; Demerouti vd. 2021: 686–691). Bu üç boyut, çalışanların hem duygusal hem bilişsel kaynaklarının tükenme düzeyini ortaya koyması bakımından modern örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahiptir (Gabriel ve Aguinis, 2022: 45). Bu boyutların birlikte ele alınması, tükenmişliğin doğrusal değil, etkileşimli bir yapı sergilediğini göstermektedir. Literatürde yapılan çalışmalar, duygusal

tükenmenin genellikle sürecin ilk aşamasını oluşturduğunu; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutlarının ise bu süreci derinleştirdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik, zaman içinde gelişen ve farklı boyutları birbirini besleyen dinamik bir sendrom olarak değerlendirilmektedir.

2.5.3.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin en temel ve en yaygın olarak görüldüğü düşünülen boyutu olan duygusal tükenme, bireyin yoğun duygusal taleplerle karşılaşması sonucunda fiziksel ve psikolojik açıdan aşırı yorgunluk, bitkinlik ve enerji eksikliği hissetmesidir (Sarıışık vd. 2019: 55–58; Elbaz, 2018: 42–44). Bu durum, çalışanların psikolojik dayanıklılığını zayıflatmakta ve iş doyumunu ile performansta düşüslere neden olmaktadır (Lee vd. 2023: 150).

2.5.3.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, bireyin iş çevresindeki insanlara karşı olumsuz, uzak veya mekanik bir tutum geliştirmesiyle karakterize edilmektedir (Sarıışık vd. 2019: 60–62). Bu tutum, çalışanların hizmet sundukları kişilere karşı daha mesafeli yaklaşmasına yol açmakta; bu durum özellikle müşteri veya hasta ilişkileri gibi alanlarda profesyonel etkileşimin kalite ve duygusal derinliğini azaltmaktadır. Duyarsızlaşma, işin anlamının ve değerinin sorgulanmasına, çalışanların motivasyonlarında ve örgütsel bağlılıklarında düşüslere yol açmaktadır (Elbaz, 2018: 48–50). Ayrıca duyarsızlaşmanın, örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflatığı ve görev bağlılığını olumsuz etkilediği de ifade edilmektedir (Hakanen ve Bakker, 2022: 175).

2.5.3.3. Kişisel Başarıda Azalma

Tükenmişliğin üçüncü boyutu, bireyin kendi işindeki yeterliliğini ve başarısını sorgulamasıyla ilgilidir (Maslach vd. 1996: 85). Bu boyut, çalışanların işlerinde anlamlı katkı sağlayamadıklarını ve başarı hissini azaldığını belirtmektedir (Sarıışık vd. 2019: 65–66). Kişisel başarı hissindeki azalış çalışanların kariyer gelişim planlarını ertelemelerine ve iş değiştirme niyetlerinin artmasına zemin hazırlamaktadır (Troughakos vd. 2021: 280–282).

Tükenmişliğin farklı boyutlarını ele alan çeşitli modellerin temel özellikleri, boyutları ve uygulama alanları arasındaki benzerlik ve farklılıklar Tablo 4'te karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4. Tükenmişlik modellerinin temel özellikleri ve boyutları

Yaklaşım / Model	Kuramsal Odak	Temel Boyutlar / Aşamalar	Açıklayıcı Çerçeve
Hardiness (Psikolojik Sağlık)	Koruyucu bireysel kaynak	Kendini adama, kontrol, meydan okuma	Tükenmişliği azaltan bireysel direnç mekanizması
Maslach Tükenmişlik Modeli	İş kaynaklı psikolojik yıpranma	Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma	En yaygın ölçüm ve açıklama modeli
Farber Modeli	Süreç ve tipoloji	Aşırı çalışan, yetersiz çalışan, çatışmalı	Motivasyon ve beklenti temelli açıklama
Edelwich ve Brodsky Modeli	Aşamalı süreç	İdealizm, gerçekçilik, hüsrana, ilgisizlik	Dinamik ve tekrar edebilen süreç
Meier Modeli	Sosyal karşılıklılık	Karşılanmayan beklentiler, ödül eksikliği	Ödül-maliyet dengesi perspektifi
Suran ve Sheridan Modeli	Değer ve kimlik uyumu	Değer çatışması, amaç kaybı	Mesleki kimlik ve anlam boyutu

2.5.4. Tükenmişliğin Belirtileri ve Etkileri

2.5.4.1. Tükenmişliğin Fiziki Belirtileri

Tükenmişlik, bireyde çeşitli fiziksel belirtilerle ortaya çıkabilen bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Uzun süreli iş stresi ve yoğun iş yükü altında kalan çalışanlarda yorgunluk, enerji kaybı, baş ağrıları, kas ağrıları, uyku sorunları, mide-bağırsak rahatsızlıkları ve iştah değişiklikleri gibi fizyolojik tepkiler gözlemlenmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 625–630). Bazı araştırmalar, tükenmişlik düzeyi yüksek bireylerin kalp-damar hastalıkları, hipertansiyon ve bağışıklık sisteminin zayıflaması gibi sağlık sorunlarına daha yatkın olduklarını göstermektedir (Toker vd. 2012: 155; Söderlund, 2017: 10).

Dijitalleşmenin hız kazanması ve uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, fiziksel belirtilerin daha erken ortaya çıktığı ve süreklilik kazandığı ifade edilmektedir (Zhao vd. 2022: 4–6). Bu süreçte uykusuzluk, kronik yorgunluk ve genel halsizlik yaygın biçimde görülmekte; söz konusu belirtiler bireyin işlevselliğini ve günlük yaşam performansını olumsuz etkilemektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 46). Uzun vadede tükenmişlik, metabolik sendrom, kronik inflamasyon ve stres hormonlarında düzensizlik gibi fizyolojik sistemleri kapsayan sonuçlara da yol açabilmektedir (García-Herrero vd. 2023: 211–213).

2.5.4.2. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri

Tükenmişlik yaşayan bireylerde işe geç kalma, devamsızlık, üretkenlikte azalma, işten kaçınma ve sorumlulukları erteleme gibi davranışsal göstergeler sıklıkla gözlemlenmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Bunun yanında iş arkadaşları ve yöneticilerle yaşanan çatışmalar, sosyal ilişkilerde zayıflama ve işten ayrılma eğiliminde artış da bu sürecin davranışsal yansımaları arasında yer almaktadır (Söderlund, 2017: 11). Hizmet sektöründe çalışan bireylerde, müşteriyle iletişimde olumsuz tutumlar ve hizmet kalitesinde düşüş öne çıkmakta; bu durum örgütsel performans ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Green vd. 2021: 184–185). Dijital çalışma ortamlarında ise çevrim içi toplantılardan kaçınma, mesajlara geç yanıt verme ve işle zihinsel bağın zayıflaması gibi davranışlar daha görünür hâle gelmektedir (Basile ve Aroles, 2023: 89).

2.5.4.3. Tükenmişliğin Psikolojik Belirtileri

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; duygusal yorgunluk, motivasyon kaybı, işe yönelik ilginin azalması, umutsuzluk, düşük özsaygı ve başarısızlık hissi biçiminde ortaya çıkmaktadır (Ahola ve Hakanen, 2007: 105). Bunun yanı sıra bireyde duygusal kopukluk, kişisel başarı algısında azalma ve yaşamdan alınan doyumun düşmesi gibi psikolojik zorlanmalar görülebilmektedir (Söderlund, 2017: 12; Shirom, 2023: 200). Uzun süre devam eden tükenmişlik durumunun depresyon ve anksiyete bozuklukları için önemli bir risk oluşturduğu belirtilmektedir (Li ve Chen, 2021: 3–4; Gupta vd. 2023: 5). Araştırmalar, tükenmişliğin bilişsel işlevlerde zayıflama, karar verme süreçlerinde yavaşlama ve duygusal düzenleme güçlükleriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Middeldorp vd. 2022: 74).

2.5.4.4. Tükenmişlik Etkileri

2.5.4.4.1. Birey Üzerine Etkileri

Tükenmişliğin birey üzerindeki etkileri, fiziksel ve psikolojik belirtilerin ötesine geçerek yaşamın birçok alanına yayılmaktadır. Fiziksel sağlık sorunları, duygusal zorlanmalar, motivasyon kaybı, özgüvenin azalması ve yaşam doyumunun düşmesi bu etkiler arasında yer almaktadır (Ahola ve Hakanen, 2007: 106). Bu süreçte iş-özel yaşam dengesi bozulmakta, sosyal ilişkiler zayıflamakta ve aile ile arkadaş çevresiyle kurulan bağlar zarar görebilmektedir (Pluut vd. 2018: 7–8).

Bireylerde dikkat dağınıklığı, unutkanlık ve hata yapma eğilimi gibi bilişsel güçlükler de ortaya çıkabilmektedir (Söderlund, 2017: 12). Bununla birlikte tükenmişlik, öz-yeterlik algısının zayıflamasına ve geleceğe yönelik beklentilerin olumsuz yönde şekillenmesine yol açmaktadır (Cieslak vd. 2022: 301–303). Bu etkiler kısa vadede performans düşüşüyle sınırlı kalmamakta; uzun vadede bireysel sağlık sorunlarının derinleşmesine neden olmaktadır.

2.5.4.4.2. Çalışma Hayatı Üzerine Etkileri

Tükenmişlik, iş performansında düşüş verimlilik kaybı, devamsızlık ve işten kaçınma davranışlarında artış gibi çalışma yaşamına ilişkin sonuçlar doğurmaktadır (Bakker vd. 2014: 404; Green vd. 2021: 185). Bunun yanında örgütsel bağlılık ve iş doyumunda azalma ile örgüte yönelik aidiyet hissinin zayıflaması da bu sürecin önemli etkileri arasında yer almaktadır (Wright ve Bonnet, 1997: 50). Tükenmişlik, iş kazalarının artması ve örgütsel iklimin olumsuz yönde etkilenmesi gibi riskleri de beraberinde getirmektedir (Basile ve Aroles, 2023: 86–88). Son dönem araştırmaları, bu durumun örgütsel inovasyon ve ekip içi iletişim üzerinde de yıpratıcı etkilere neden olduğunu ortaya koymaktadır (Jiang ve Wang, 2023: 122–124).

2.5.4.4.3. Aile Hayatı Üzerine Etkileri

Tükenmişlik, bireyin aile yaşamı ve özel ilişkileri üzerinde de belirgin olumsuzluklara yol açmaktadır. İşte yaşanan stresin eve taşınması, aile bireyleriyle iletişimde kopukluk, sabırsızlık ve duygusal mesafe gibi sorunları beraberinde getirebilmektedir (Bernuzzi vd. 2022: 1156–1158). Bu durum, aile içi çatışmaların artmasına ve evlilik ilişkilerinin zayıflamasına neden olabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016, s. 43). İş-özel yaşam dengesinin bozulması, bireyin kendine ve ailesine ayırdığı zamanı azaltmakta ve genel yaşam kalitesini düşürmektedir (Li ve Chen, 2021: 5). Delicado-González vd. (2022) tarafından yapılan çalışma, tükenmişlik yaşayan bireylerin aile içi duygusal destek süreçlerinde güçlük yaşadıklarını göstermektedir.

2.5.5. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları

Tükenmişlik, örgütsel düzeyde işten ayrılma niyeti, düşük performans, devamsızlık ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi çok sayıda olumsuz sonuca yol açmaktadır (Han vd. 2016). Araştırmalar, bu durumun hem çalışanların iyi oluşunu hem de örgütün genel verimliliğini tehdit eden yapısal bir sorun niteliği taşıdığını ortaya koymaktadır (Howard vd. 2023). Schaufeli ve Buunk (2003), duygusal tükenmişlik ile

personel devri ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Tükenmişlik düzeyi yükseldikçe çalışanların örgüte yönelik duygusal yatırımı azalmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüş görülmektedir (Breevaart ve Bakker, 2018). Çok sayıda ampirik çalışma, tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (Gemlik vd. 2010; Allen ve Meyer, 1990). Bu ilişkinin özellikle duygusal bağlılık boyutunda daha belirgin olduğu ifade edilmektedir (Kim ve Kao, 2022).

Sarışık vd. (2019) tarafından kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, duygusal tükenmişliğin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği, kişisel başarı hissinin ise bağlılık üzerinde olumlu rol oynadığı belirlenmiştir. Benzer sonuçlar farklı sektörlerde gerçekleştirilen çalışmalarda da gözlemlenmiştir (Gemlik vd. 2010; Park ve Johnson, 2020). Örgütsel düzeyde tükenmişlik, yalnızca bireysel performans kayıplarıyla sınırlı kalmamakta; örgütsel iklim, liderlik süreçleri ve kurumsal itibar üzerinde de yıpratıcı etkilere sebep olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik, örgütlerin uzun vadeli rekabet gücünü tehdit eden stratejik bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir.

2.5.5.1. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti

Tükenmişlik, çalışanların işten ayrılma niyetini güçlendiren önemli psikolojik etmenlerden biridir. Ertop vd. (2017), tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde Chen vd. (2019), tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirlemiştir. Özellikle genç çalışanlar arasında tükenmişliğin daha hızlı işten ayrılma eğilimiyle ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Suh ve Lee, 2021).

2.5.5.2. Tükenmişliğin Maliyeti ve Yönetimi

Tükenmişliğin örgütsel maliyetleri; yüksek iş gücü devri, artan devamsızlık, performans kayıpları ve düşük iş tatmini biçiminde ortaya çıkmaktadır (Abdelhamied ve Elbaz, 2018: 11). Bu nedenle örgütlerin tükenmişlikle mücadelede çalışan destek programları, iş yükü düzenlemeleri ve etkili iletişim stratejileri geliştirmeleri önem taşımaktadır. Etik liderlik, sosyal destek mekanizmaları ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, bu sürecin yönetilmesinde etkili araçlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca iyi oluş programları, esnek çalışma uygulamaları ve psikolojik dayanıklılığı güçlendirmeye yönelik eğitimlerin insan kaynakları yönetiminde giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir (Cooper ve Cartwright, 2022).

3. ÇALIŞMA İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

3.1. İçsel Pazarlamanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların işten duydukları memnuniyet üzerindeki etkisi, örgütlerin çalışan odaklı yönetim anlayışlarının bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Çalışanlara sunulan eğitim olanakları, etkili iç iletişim, yetkilendirme ve ödüllendirme gibi uygulamalar, çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerine ilişkin algılarını güçlendirmekte ve bu durum iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle içsel pazarlama-iş tatmini ilişkisi, literatürde yoğun biçimde incelenmiştir.

Bu kapsamda Kianto vd. (2016), Finlandiya’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 466 kişi üzerinde yürüttükleri nicel araştırmada, içsel pazarlama ile ilişkili bilgi yönetimi süreçlerinin (özellikle bilgi paylaşımı, iç iletişim ve yetkilendirme) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak gerçekleştirilen analizler, çalışanların örgüt içi iletişim ve gelişim fırsatlarını olumlu algılamalarının iş tatminini artırdığını göstermiştir.

Benzer şekilde Alp ve Eren (2024), hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, içsel pazarlama uygulamalarının algılanan örgütsel destek ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. 412 çalışandan elde edilen verilerin analizinde, içsel pazarlamanın iş tatminini doğrudan ve anlamlı biçimde artırdığı, ayrıca algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide güçlendirici bir rol oynadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanlara yönelik destekleyici uygulamaların işten duyulan memnuniyeti artırdığını ortaya koymaktadır.

Kriz dönemlerine odaklanan araştırmalar da içsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Dabija (2021), COVID-19 pandemisi sürecinde Romanya’da perakende sektöründe çalışan 321 kişiyle gerçekleştirdiği çalışmada, içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların belirsizlik algılarını azalttığını ve iş tatminini anlamlı düzeyde artırdığını tespit etmiştir. Benzer biçimde Baert vd. (2021), Belçika’da pandemi döneminde yürüttükleri araştırmada, çalışanlara yönelik iletişim, destek ve esneklik sağlayan içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Farklı sektörlerde gerçekleştirilen güncel çalışmalar, bu ilişkinin genellenebilirliğini desteklemektedir. Yeniçeri vd. (2020), kamu

kurumlarında çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel adalet algısı aracılığıyla iş tatminini artırdığını belirlemiştir. Sağlık sektöründe Baskındağlı ve Altındağ (2022), içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu saptamıştır. Bankacılık sektöründe Haji vd. (2022), içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerinden iş tatminini artırdığını göstermiştir. Turizm sektöründe Karasakal ve Doğan (2025), içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş akışı deneyimini güçlendirdiğini ve bu deneyimin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Bu ampirik bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının farklı sektörler ve çalışma koşullarında çalışanların iş tatmini üzerinde tutarlı ve anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.1.1.1. İçsel Pazarlamanın İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını, kendilerini örgüt içinde değerli hissetmelerini ve yetkinliklerini geliştirmelerini destekleyerek içsel motivasyonun güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların işi dışsal ödüllerden ziyade içsel tatmin, öğrenme fırsatları ve işin kendisinden kaynaklanan haz nedeniyle sürdürmelerini teşvik etmektedir. Bu nedenle içsel pazarlama ile içsel motivasyon arasındaki ilişki, literatürde yoğun biçimde ampirik olarak incelenen bir konu alanı oluşturmaktadır.

Bu ilişkiyi inceleyen erken dönem çalışmalar, içsel pazarlamanın motivasyonel süreçler üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymuştur. Arnolds ve Boshoff (2000), Güney Afrika'da hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yürüttükleri araştırmada, katılımcı yönetim anlayışı, etkili iletişim ve çalışanlara değer verilmesine yönelik uygulamaların içsel motivasyonla pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Benzer biçimde Ahmed ve Rafiq (2003), içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve içsel güdülenmelerini güçlendirdiğini göstermiştir. Al-Madi vd. (2017) ise içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların işi anlamlı bulma düzeylerini artırarak içsel motivasyon üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Sonraki dönem çalışmaları, bu ilişkinin hangi mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığını daha ayrıntılı biçimde ele almıştır. Mohammad ve Othman (2019), içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlarda psikolojik güçlendirme algısını artırdığını ve bu güçlenmenin içsel motivasyonu anlamlı düzeyde yükselttiğini tespit etmiştir. Liao vd.

(2021) tarafından yapılan çalışmada ise içsel pazarlamanın “anlamli iş algısı” üzerinde güçlü bir etkisi olduğu, bu algının da içsel motivasyonun temel belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgular, içsel motivasyonu açıklayan İş Tercihi Envanterin’de yer alan zorluk, keyif alma ve öğrenme fırsatı gibi boyutların, içsel pazarlama uygulamalarıyla yüksek düzeyde örtüştüğünü ortaya koymaktadır (Amabile vd., 1994).

Güncel ampirik çalışmalar, içsel pazarlama–içsel motivasyon ilişkisinin farklı sektörler ve olağanüstü koşullarda da tutarlılığını koruduğunu göstermektedir. Majerová (2021), pandemi sonrası dönemde içsel pazarlama iletişiminin sürdürülebilirliğinde içsel motivasyonun merkezi bir rol oynadığını belirtmiştir. Tahir (2021), eğitim ve yetkilendirme gibi içsel pazarlama boyutlarının içsel motivasyon aracılığıyla yenilikçi davranışı artırdığını ortaya koymuştur. Wang ve Fang (2022) ise içsel pazarlamanın öncelikle psikolojik güçlendirme üzerinde etkili olduğunu, bu etkinin de doğrudan içsel motivasyonu artırdığını saptamıştır.

Benzer şekilde Serafim vd. (2024), içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve yaşam doyumu üzerindeki etkilerinin büyük ölçüde motivasyonel mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiğini raporlamıştır. Son vd. (2021), içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ve performans üzerindeki etkisinin önemli ölçüde içsel motivasyon aracılığıyla ortaya çıktığını göstermiştir. Haider (2017) ve Osei vd. (2019) da içsel pazarlamanın motivasyon yoluyla çalışan performansını ve yenilikçi davranışı anlamli biçimde desteklediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Coetzee ve Pauw (2013), çalışan odaklı liderlik ve insan kaynakları uygulamalarının motivasyon ve iş tutumları üzerindeki belirleyici rolüne dikkat çekmiştir.

Bu ampirik bulgular birlikte değerdendirildiğinde, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların içsel motivasyonunu güçlendiren temel bir örgütsel strateji olduğu görölmektedir. Eğitim, yetkilendirme, etkili iletişim ve takdir gibi uygulamalar aracılığıyla çalışanlarda psikolojik güçlendirme ve anlamli iş algısı oluşturulmakta; bu durum da içsel motivasyonu doğrudan artırmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi aşğıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2: İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların içsel motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamli bir etkisi vardır.

3.1.1.2. İçsel Pazarlamanın Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisi

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerine ve değerdördüklerine ilişkin algılarını güçlendirerek güven temelli bir çalışma ortamı

oluşturmaktadır. Bu destekleyici örgütsel iklim, çalışanların stresli ve belirsiz durumlarla başa çıkma kapasitelerini artırmakta ve psikolojik sağlık düzeylerinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle içsel pazarlama, psikolojik sağlamlığı açıklayan önemli bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde örgütsel destek algısının psikolojik sağlamlık üzerindeki rolü yaygın biçimde ampirik olarak test edilmiştir. Eisenberger vd. (2001), örgütsel destek algısının çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve stresle başa çıkma kapasitelerini anlamlı düzeyde artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, çalışanların örgütten gördükleri desteğin, zorlu koşullarda dayanıklılık geliştirmelerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

İçsel pazarlamanın önemli bileşenlerinden biri olan çalışan katılımı ve yetkilendirme, bireylerin kontrol algısını ve öz-yeterlik inançlarını güçlendirerek psikolojik sağlamlığı desteklemektedir. Spreitzer (1995), yetkilendirmenin çalışanların kontrol odağı ve öz-yeterlik algıları üzerinde olumlu etkiler yarattığını; bu durumun da stresli iş koşullarında daha etkili başa çıkma becerileri geliştirilmesini sağladığını tespit etmiştir. Benzer biçimde Paek vd. (2015), içsel pazarlama uygulamalarının psikolojik sermayeyi artırdığını ve bu artışın çalışanların dayanıklılık düzeylerini anlamlı biçimde güçlendirdiğini ortaya koymuştur.

Eğitim ve gelişim olanakları da içsel pazarlama yoluyla psikolojik sağlamlığın güçlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Luthans vd. (2007), öğrenme fırsatlarının çalışanların öz-yeterlik, umut ve iyimserlik düzeylerini artırarak psikolojik dayanıklılığı desteklediğini belirtmiştir. Avey vd. (2009) ise psikolojik sermayenin bu bileşenlerinin, çalışanların zorlu ve belirsiz koşullara uyum sağlama kapasitelerini anlamlı biçimde artırdığını göstermiştir.

Güncel çalışmalar, içsel pazarlama–psikolojik sağlamlık ilişkisinin farklı bağlamlarda da geçerliliğini koruduğunu ortaya koymaktadır. Näswall vd. (2015), destekleyici liderlik, açık iletişim ve eğitim olanakları gibi örgütsel kaynakların çalışanların psikolojik sağlamlık düzeylerini artırdığını saptamıştır. Robertson vd. (2015), çalışanlara yönelik gelişim ve destek programlarının refah ve dayanıklılık üzerinde anlamlı etkiler meydana getirdiğini göstermiştir. Son dönem araştırmalar arasında yer alan Serafim vd. (2024), içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerinden olumlu psikolojik döngüler oluşturarak çalışan dayanıklılığını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Nguyen (2024) ise yüksek katılımlı iş sistemlerinin çalışanların zihinsel sağlık ve psikolojik dayanıklılık sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Bu ampirik bulgular birlikte değerlendirildiğinde, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların psikolojik sağlık düzeylerini doğrudan ve dolaylı mekanizmalar aracılığıyla güçlendirdiği görülmektedir. Destekleyici örgütsel iklim, yetkilendirme, eğitim ve gelişim olanakları yoluyla çalışanların stresle başa çıkma kapasiteleri artmakta ve psikolojik dayanıklılıkları güçlenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların psikolojik sağlık düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.1.1.3. İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların örgüt tarafından desteklendiğini, değer gördüğünü ve gelişimlerinin önemsendiğini hissetmelerini sağlayarak tükenmişliğin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim, gelişim fırsatları, adil ödüllendirme, etkili iletişim ve çalışan katılımını merkeze alan bu yaklaşım, çalışanların işlerine yükledikleri anlamı artırmakta ve özellikle duygusal tükenme düzeylerini azaltmaktadır. Bu nedenle içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişki, literatürde yoğun biçimde ampirik olarak incelenmiştir.

Eğitim ve gelişim olanaklarının tükenmişlik üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar, bu uygulamaların özellikle duygusal tükenmeyi ve kişisel başarıda azalma hissini anlamlı biçimde azalttığını göstermektedir. Kundu ve Gahlawat (2021), çalışanlara sunulan eğitim ve kariyer gelişim fırsatlarının işin anlamını güçlendirdiğini ve bu durumun duygusal tükenmeyi azalttığını tespit etmiştir. Benzer biçimde Pratama ve Anindita (2025), gelişim desteğinin yetersiz olduğu örgütlerde çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin belirgin biçimde arttığını ortaya koymuştur. Huang ve Li (2021) ile Ashour (2022) tarafından yapılan çalışmalar da eğitim ve gelişim fırsatlarının rol belirsizliğini azalttığını ve bu yolla tükenmişlik seviyelerini önemli ölçüde düşürdüğünü göstermektedir.

İçsel pazarlamanın bir diğer önemli boyutu olan sosyal destek ve etkili iç iletişim, tükenmişliğin azaltılmasında kritik bir koruyucu faktör olarak öne çıkmaktadır. Lee vd. (2022), yeterli sosyal desteğe sahip çalışanların tükenmişlik düzeylerinin anlamlı biçimde daha düşük olduğunu belirlemiştir. Bunea vd. (2025) ise sosyal destek ve iç iletişim düzeyi yüksek olan örgütlerde tükenmişlik riskinin %40'a varan oranlarda azaldığını ortaya koymuştur. Zhu vd. (2025), kurum içi iletişim ağlarının görünürlüğünün çalışan dayanıklılığını artırarak tükenmişliği azalttığını göstermiştir. Bu

bulgular, içsel pazarlama kapsamında değerlendirilen iletişim ve destek uygulamalarının tükenmişlik karşısında koruyucu bir işleve sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların kararlara katılımı ve işlerinde özerklik sahibi olmaları da tükenmişliğin önlenmesinde etkili olmaktadır. Wang ve Chen (2021), katılımcı yönetim ve yetkilendirmenin kontrol algısını güçlendirerek özellikle duyarsızlaşma boyutunu anlamlı biçimde azalttığını tespit etmiştir. Serafim vd. (2024) tarafından elde edilen güncel bulgular, yetkilendirmenin ve katılımcı yönetim anlayışının tükenmişliğin hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma boyutları üzerinde azaltıcı etkilere sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Ödüllendirme ve tanıma uygulamaları da tükenmişliğin kişisel başarı boyutunun güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Nguyen vd. (2020), düzenli takdir ve ödüllendirmenin kişisel başarı hissini artırarak tükenmişliği azalttığını göstermiştir. Majerová (2021) ise geri bildirim ve takdir alan çalışanlarda kişisel başarı algısının %30'dan fazla arttığını raporlamıştır. Bu bulgular, içsel pazarlamanın yalnızca tükenmişliği azaltmakla kalmayıp çalışanların olumlu benlik algılarını da desteklediğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak yapılan araştırmalar, içsel pazarlama uygulamalarının tükenmişliğin üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma) üzerinde anlamlı azaltıcı etkiler yarattığını göstermektedir (Kim vd. 2021). Gheorghe vd. (2020), içsel pazarlama uygulamalarının tükenmişlik düzeyindeki varyansın yaklaşık %67'sini açıkladığını ortaya koyarak bu ilişkinin gücünü nicel olarak göstermiştir. Bununla birlikte, içsel pazarlama uygulamalarının yetersiz olduğu örgütlerde çalışanların kendilerini değersiz hissettikleri ve tükenmişlik belirtilerinin daha yoğun ortaya çıktığı belirlenmiştir (Cheng vd. 2022; Arıkan ve Öztürk, 2022).

Son dönem çalışmalar, içsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda iş tatmini, çalışan bağlılığı ve psikolojik dayanıklılık gibi değişkenler aracılığıyla dolaylı biçimde de gerçekleştiğini göstermektedir (Nemteanu ve Dabija, 2021; Serafim vd. 2024). Bu bulgular, içsel pazarlamanın tükenmişlikle mücadelede bütüncül ve çok boyutlu bir örgütsel strateji olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların tükenmişlik düzeylerini negatif yönde ve anlamlı biçimde etkilemektedir.

3.1.1.4. İş Tatmininin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik genel değerlendirmelerini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini yansıtan temel bir tutum değişkeni olup, tükenmişliğin ortaya çıkma süreci ve şiddet derecesi üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, iş taleplerinin algılanma biçimini etkilemekte; bu durum özellikle yoğun stres koşullarında tükenmişliğe karşı koruyucu bir işlev görmektedir. Bu nedenle iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki ilişki, literatürde yaygın biçimde incelenmiştir.

İş tatmininin tükenmişlik üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar, işinden memnun olan çalışanların özellikle duygusal tükenme düzeylerinin anlamlı biçimde daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Zhao vd. (2024), iş tatmininin psikolojik dayanıklılığı artırarak iş yükü baskılarına karşı tampon görevi gördüğünü ve bu etkinin en güçlü biçimde duygusal tükenme boyutunda ortaya çıktığını tespit etmiştir. Benzer biçimde Mutlu ve Aydın (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışma, iş tatmini ile tükenmişlik arasında istikrarlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

İş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda ise işle kurulan duygusal bağın zayıfladığı ve bunun duyarsızlaşma eğilimini artırdığı belirtilmektedir. Rehman ve Li (2024), düşük iş tatmini düzeylerinin algılanan iş stresini güçlendirdiğini ve bu durumun duyarsızlaşma ile kişisel başarıda azalma boyutlarını hızlandırdığını ortaya koymuştur. Al Amer vd. (2025) ise iş tatmininin psikolojik iyi oluşu destekleyerek tükenmişliğin gelişim sürecini anlamlı ölçüde yavaşlattığını vurgulamaktadır.

İş tatmininin tükenmişlik üzerindeki etkisi yalnızca bireysel stres algısıyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerinden de güçlenmektedir. Kianto vd. (2016), iş tatmini yüksek çalışanların kendilerini daha değerli ve yeterli hissettiklerini; bu durumun kişisel başarıda azalma hissini önemli ölçüde azalttığını belirtmiştir. Wang ve Chen (2024) tarafından elde edilen bulgular da iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi yükseldikçe tükenmişlik oranlarının anlamlı biçimde düştüğünü göstermektedir.

Bunun yanı sıra, iş tatmini pozitif duygulanım ve zihinsel iyi oluş ile yakından ilişkilidir. Olumlu duygusal durum, çalışanların işe karşı geliştirdiği olumsuz tutumları sınırlandırmakta ve duyarsızlaşma eğilimini azaltmaktadır. Abuhammad vd. (2025), iş tatmini, sosyal destek ve iş-yaşam dengesi birlikte ele alındığında tükenmişliğin güçlü biçimde azaldığını ortaya koymuştur. Kim ve Park (2024) ise umut ve pozitif duygulanımın, iş tatmininin tükenmişlik üzerindeki azaltıcı etkisini güçlendiren önemli psikolojik kaynaklar olduğunu belirtmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, ampirik bulgular iş tatmininin tükenmişliğin üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma) üzerinde anlamlı azaltıcı etkiler yarattığını göstermektedir. İş tatmini düzeyi düşük olan çalışanlarda tükenmişlik belirtilerinin daha yoğun ortaya çıktığı; buna karşılık işinden memnun olan çalışanların iş baskılarına karşı daha dirençli olduğu belirlenmiştir (Miles vd. 2024; Javidpour vd. 2025). Bu bulgular, iş tatmininin tükenmişlikle mücadelede kritik bir psikolojik ve örgütsel kaynak olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5: İş tatmininin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.1.1.5. İçsel Motivasyonun Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

İçsel motivasyon, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını, psikolojik kaynaklarını ve stresle başa çıkma kapasitelerini şekillendiren temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İçsel motivasyonu yüksek bireyler, yaptıkları işi dışsal ödül ya da zorunluluklardan bağımsız biçimde anlamlı bulmakta; bu durum özerklik, yeterlilik ve psikolojik iyi oluş duygularını güçlendirmektedir (Ryan ve Deci, 2017). İş bağlamında bu psikolojik kaynakların güçlenmesi, çalışanların kronik iş stresine karşı daha dayanıklı olmalarını sağlayarak tükenmişlik riskini azaltmaktadır.

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutlarıyla ele alınan çok boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981). Literatür, tükenmişliğin özellikle işin anlamını yitirmesi, kontrol algısının zayıflaması ve sürekli stres altında çalışma koşullarında ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bağlamda, içsel motivasyonun söz konusu risk faktörlerini zayıflatan önemli bir psikolojik koruyucu olduğu belirtilmektedir. Pandemi sonrası dönemde yürütülen çalışmalar, artan belirsizlik ve duygusal taleplerin tükenmişliği yükselttiğini; ancak içsel motivasyonu yüksek çalışanlarda bu artışın daha sınırlı kaldığını ortaya koymuştur (Sokal vd. 2020; Yıldız ve Karabacak, 2021; Bakker vd. 2021).

Slemp vd. (2021) ile Cheon vd. (2022), özerklik destekleyici liderlik uygulamalarının içsel motivasyonu artırdığını ve bunun özellikle duygusal tükenme boyutunu anlamlı biçimde azalttığını göstermiştir. Benzer biçimde Olafsen vd. (2021), özerklik ve kontrol algısının zayıf olduğu örgütlerde tükenmişlik belirtilerinin daha yoğun ortaya çıktığını belirtmektedir.

Son dönemde gerçekleştirilen araştırmalar, içsel motivasyon ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu tutarlı biçimde

desteklemektedir. Li vd. (2022) ile Bakaç vd. (2022), içsel motivasyonu yüksek çalışanların özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin anlamlı biçimde daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Benzer biçimde Van den Broeck vd. (2021), Öz-Belirleme Kuramı çerçevesinde yürüttükleri çalışmada, içsel motivasyonun tükenmişlik üzerindeki koruyucu etkisinin farklı sektörlerde benzer biçimde gözlemlendiğini ortaya koymuştur. Ayrıca Kim ve Beehr (2020) ile Kulikowski (2021), içsel motivasyonun pozitif duygulanım ve psikolojik dayanıklılık yoluyla tükenmişliği dolaylı olarak azalttığını vurgulamaktadır.

Ayrıca içsel motivasyonun örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve pozitif duygulanım yoluyla tükenmişliği azalttığını; düşük içsel motivasyon düzeyinin ise özellikle duygusal tükenme üzerinde artışa yol açtığını göstermektedir (Park ve Kim, 2023; Faye vd. 2024; Schaufeli, 2023).

Sonuç olarak, literatürde yer alan bulgular içsel motivasyonun tükenmişlik üzerinde hem doğrudan hem de psikolojik dayanıklılık, özerklik algısı ve pozitif duygulanım gibi değişkenler aracılığıyla dolaylı olarak güçlü bir azaltıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H6: İçsel motivasyonun, çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.1.1.6. Çalışanlarda Psikolojik Sağlamlığın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sağlamlık, çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları yoğun stres, belirsizlik ve duygusal talepler karşısında işlevselliklerini koruyabilmelerini sağlayan temel bireysel kaynaklardan biridir. Son yıllarda özellikle tükenmişliğin artan yaygınlığı, psikolojik sağlamlığın tükenmişlik üzerindeki rolünü inceleyen ampirik araştırmaların sayısını önemli ölçüde artırmıştır. Bu çalışmalar, psikolojik sağlamlığın yalnızca bireysel bir kişilik özelliği değil; tükenmişliği doğrudan ve dolaylı yollarla etkileyen dinamik bir psikolojik kaynak olduğunu ortaya koymaktadır.

Erken dönem ampirik çalışmalardan biri olan Shoss vd. (2016), ABD’de farklı sektörlerde çalışan 554 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, psikolojik sağlamlığın iş güvencesizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde zayıflattığını ortaya koymuştur. Hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda, düşük sağlamlığa sahip çalışanlarda iş güvencesizliğinin duygusal tükenmeyi güçlü biçimde artırdığı; buna karşılık yüksek sağlamlık düzeyine sahip çalışanlarda bu etkinin belirgin biçimde azaldığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, psikolojik sağlamlığın tükenmişliğe karşı tampon işlev gördüğünü göstermektedir.

Näswall vd. (2015), Yeni Zelanda’da kamu ve özel sektörde çalışan 331 kişi üzerinde yürüttükleri çalışmada, psikolojik sağlamlığın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde doğrudan negatif etkisi olduğunu belirlemiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları, psikolojik sağlamlığı yüksek çalışanların stresli iş koşullarında bile daha düşük tükenmişlik yaşadıklarını ve kişisel başarı algılarını koruyabildiklerini göstermiştir.

Sağlık sektörü örnekleminde gerçekleştirilen çalışmalar da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Baminwatta vd. (2025), Sri Lanka’da görev yapan 487 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, psikolojik sağlamlığın tükenmişlik ile depresyon ve anksiyete arasındaki ilişkiyi zayıflatan güçlü bir düzenleyici değişken olduğunu tespit etmiştir. Özellikle duygusal tükenme boyutunda, düşük sağlamlığa sahip çalışanların anlamlı biçimde daha yüksek risk altında oldukları belirlenmiştir.

Pandemi sonrası döneme odaklanan araştırmalar, psikolojik sağlamlığın önemini daha da belirgin hale getirmiştir. Lee vd. (2025), Güney Kore’de genç ve deneyimsiz çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, düşük psikolojik sağlamlık düzeyinin yüksek tükenmişlik ve düşük iş performansı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma bulguları, özellikle kariyerinin erken dönemindeki çalışanlar için psikolojik sağlamlığın kritik bir koruyucu faktör olduğunu göstermektedir.

Robertson vd. (2015), İngiltere’de farklı sektörlerden 402 çalışan üzerinde yürüttükleri deneysel çalışmada, psikolojik sağlamlık geliştirme programlarına katılan çalışanların duygusal tükenme düzeylerinde anlamlı bir azalma, kişisel başarı algılarında ise anlamlı bir artış gözlemlendiğini raporlamıştır.

Arslan ve Yıldırım (2021), Türkiye örnekleminde gerçekleştirdikleri çalışmada, psikolojik sağlamlığın tükenmişlik üzerindeki etkisinin kısmen psikolojik dayanıklılık ve pozitif başa çıkma stratejileri aracılığıyla gerçekleştiğini göstermiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları, sağlamlığın hem doğrudan hem de dolaylı yollarla tükenmişliği azalttığını ortaya koymuştur.

Eğitim sektöründe yapılan bir çalışmada Thai vd. (2024), 623 öğretmen üzerinde yürüttükleri araştırmada, psikolojik sağlamlığın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde güçlü negatif etkiler doğurduğunu; aynı zamanda kişisel başarı algısını anlamlı biçimde güçlendirdiğini tespit etmiştir. Araştırmacılar, öz-yeterlik, iyimserlik ve sosyal desteğin psikolojik sağlamlığı artıran temel kaynaklar olduğunu vurgulamıştır.

Ayrıca dönem araştırmalar, psikolojik sağlamlığın yalnızca tükenmişliği azaltmakla kalmayıp, bu etkiyi çoğu zaman dolaylı psikolojik süreçler üzerinden gerçekleştirdiğini göstermektedir. Archer vd. (2024), psikolojik esnekliğin sağlamlığı

artırdığını; artan sağlamlığın ise tükenmişliği anlamlı biçimde azalttığını ortaya koymuştur. Benzer biçimde Serafim vd. (2024), çalışan bağlılığı ve iş tatmininin güçlenmesiyle birlikte psikolojik sağlamlığın arttığını ve bu mekanizma üzerinden tükenmişliğin azaldığını belirtmiştir.

Bu ampirik bulgular, psikolojik sağlamlığın tükenmişliğe karşı çok boyutlu ve güçlü bir koruyucu faktör olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Farklı sektörler, kültürler ve çalışma koşullarında elde edilen sonuçlar, psikolojik sağlamlığın tükenmişliği azaltmada tutarlı ve genellenebilir bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H7: Çalışanların psikolojik sağlamlık düzeyleri tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.1.1.7. İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

İçsel pazarlamanın çalışan tükenmişliği üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında iş tatmini, literatürde sıklıkla vurgulanan temel ara mekanizmalardan biri olarak öne çıkmaktadır. İçsel pazarlama; çalışanların örgüt içindeki rollerine yönelik algılarını, örgütsel destek düzeylerini ve işlerine atfettikleri anlamı güçlendirmeyi amaçlayan uygulamalar bütünü olarak ele alınmakta ve bu uygulamaların çalışanların iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu ifade edilmektedir (Kianto vd. 2016:2–3). Bu yönüyle içsel pazarlama, yalnızca doğrudan tükenmişliği azaltan bir araç değil; aynı zamanda iş tatmini üzerinden dolaylı etkiler ortaya koyan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.

Kuramsal çerçevede iş tatmini, çalışanların iş süreçlerine ilişkin bilişsel ve duyuşsal değerlendirmeleri sonucunda şekillenmekte; bu durum, bireylerin çalışma ortamında karşılaştıkları stres kaynaklarını algılama ve başa çıkma biçimleri üzerinde etkili olmaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları kapsamında geliştirilen etkili iç iletişim, eğitim ve gelişim olanakları, adil ödüllendirme sistemleri ve katılımcı yönetim anlayışı; çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlamakta ve iş tatmini düzeylerini yükseltmektedir. Artan iş tatmini ise, iş taleplerinin yarattığı baskının duygusal etkilerini zayıflatarak tükenmişliğin ortaya çıkmasını engelleyen önemli bir psikolojik tampon işlevi görmektedir.

Ampirik araştırmalar, bu kuramsal çerçeveyi güçlü biçimde desteklemektedir. Ahmad ve Daud (2019), farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri

alışmalarında, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algısını ve i tatminini artırdığını; bu artışın ise duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir azalmaya yol atıldığını ortaya koymuştur.

Türkiye rnekleminde yapılan bir çalışmada Arıkan ve ztrk (2022), kurye hizmetleri sektöründe çalışan bireyler üzerinde yürüttükleri araştırmada, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; i tatmininin ise tkenmiliğı özellikle duygusal tükenme boyutunda azaltıldığını göstermiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları, i tatmininin içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiğini ortaya koymuştur.

Uluslararası literatürde de benzer bulgular yer almaktadır. Martn-Garca vd. (2022), İspanya’da hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağıllık ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemiş; i tatmininin bu ilişkide anlamlı bir aracı değışken olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçları, içsel pazarlamanın doğırudan tkenmiliğı azaltmakla birlikte, asıl güçlü etkinin i tatmini aracılığıyla ortaya ıktıldığını göstermektedir.

Pandemi sonrası döneme odaklanan çalışmalar, i tatmininin bu aracı rolünü daha da belirgin hale getirmiştir. Giorgi vd. (2020), ankır ve Demirtaş (2021), pandemi döneminde artan i yükü ve belirsizliklerin tkenmiliğı önemli ölçüde artırdıldığını; ancak i tatmini yüksek çalışanlarda bu etkinin anlamlı biçimde zayıfladıldığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, i tatmininin kriz dönemlerinde dahi tkenmiliğı karşı koruyucu bir işlev üstlendiğini göstermektedir.

Portekiz’de gerçekleştirilen geniş kapsamlı bir araştırmada Sousa ve Rocha (2023), içsel pazarlama uygulamalarının i tatminini artırarak çalışanların yaşam doyumunu yükselttiğini ve bu süreçte tkenmiliğın özellikle duygusal boyutunda belirgin bir azalma sağıladıldığını ifade etmiştir. Benzer şekilde sağık çalışanları üzerinde yapılan güncel çalışmalar, mesleki stres ve profesyonel kimlik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkide i tatmininin güçlü bir aracı rol oynadıldığını doğırlamaktadır (Huang vd. 2021; Skaalvik ve Skaalvik, 2020).

İ Talepleri–Kaynakları (JD-R) modeli çerçevesinde değıerlendirildiğinde, içsel pazarlama uygulamaları çalışanlar için önemli birer i kaynağı niteliğı taşımakta; bu kaynaklar motivasyonel süreçleri güçlendirerek i tatminini artırmakta ve dolaylı olarak tkenmiliğın temel bileşenlerini zayıflatmaktadır. Bu bağılamda i tatmini, içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin açıklanmasında merkezi bir ara mekanizma olarak değıerlendirilmektedir.

Tüm bu kuramsal ve ampirik bulgular birlikte ele alındığında, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini yalnızca doğrudan azaltmadığı; aynı zamanda bu etkinin büyük ölçüde çalışanların işlerinden duydukları tatmin aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H8: İş tatmini, içsel pazarlamanın çalışan tükenmişliği üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamaktadır.

3.1.1.8. İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü

İçsel motivasyon, bireyin bir işi dışsal ödül, baskı ya da zorunluluktan bağımsız olarak; işin kendisinden duyduğu ilgi, haz ve anlam doğrultusunda sürdürme isteği olarak tanımlanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve Deci, 2017). İçsel motivasyon, örgütsel bağlamda ele alındığında, çalışanların işlerine yükledikleri anlamın ve bu anlamın bireysel değerlerle uyumunun bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle içsel motivasyon, çalışan iyi oluşunun ve sürdürülebilir performansın temel psikolojik kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir.

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların bu motivasyonel süreçlerini destekleyen örgütsel koşulların oluşturulmasını hedeflemektedir. Karar alma süreçlerine katılımın teşvik edilmesi, eğitim ve gelişim olanaklarının sunulması, etkili iç iletişim, takdir ve geri bildirim mekanizmaları; çalışanların özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak içsel motivasyon düzeylerini artırmaktadır. Bu süreçte içsel pazarlama, çalışanların işi yalnızca bir zorunluluk olarak değil, kişisel gelişim ve anlam kaynağı olarak değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır.

İçsel motivasyonu yüksek çalışanlar, işlerini daha anlamlı bulmakta ve karşılaştıkları güçlükleri tehdit olarak değil, gelişim fırsatı olarak değerlendirme eğilimi göstermektedir. Bu bilişsel yeniden çerçeveleme süreci, özellikle duygusal tükenmenin şiddetini azaltmaktadır.

İçsel pazarlama literatüründe yer alan çalışmalar da benzer sonuçlar sunmaktadır. Gross ve Rottler (2019), içsel pazarlama faaliyetlerinin (etkili iletişim, eğitim, takdir ve liderlik desteği) çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirdiğini ve bu motivasyon artışının duygusal iyi oluşu artırırken tükenmişlik eğilimlerini azalttığını belirtmiştir. Ahmed ve Hashim (2022) ise içsel marka yönetimi uygulamalarının içsel motivasyonu artırdığını; bu artışın çalışan bağlılığı ve psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

2019–2024 döneminde yapılan çok sayıda güncel araştırma, içsel motivasyonun İş Talepleri–Kaynakları (JD-R) modeli çerçevesinde tükenmişlik üzerinde güçlü bir tampon etkisi yarattığını göstermektedir. Bu çalışmalar, örgütsel destek, özerklik, öğrenme fırsatları ve etkili iç iletişim gibi içsel pazarlama unsurlarının çalışanların içsel motivasyonunu artırdığını; artan motivasyonun ise özellikle duygusal tükenmişliği anlamlı biçimde azalttığını ortaya koymaktadır (Zhang vd. 2020; Hussein, 2021; Rivera vd. 2023).

Öz-Belirleme Kuramı (SDT) ve İş Talepleri–Kaynakları Modeli (JD-R) birlikte ele alındığında, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak içsel motivasyonu artırdığı; bu motivasyonel kaynakların ise iş taleplerinin tetiklediği stresi tamponlayarak tükenmişliği azalttığı anlaşılmaktadır. Literatürde 2019 sonrası giderek artan sayıda çalışma, içsel motivasyonun tükenmişlik üzerinde güçlü ve negatif bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel uygulamaların bu etkiyi dolaylı biçimde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Bu kapsamlı kuramsal ve ampirik bulgular doğrultusunda, içsel pazarlamanın çalışan tükenmişliği üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan bir etki olmadığı; büyük ölçüde çalışanların içsel motivasyon düzeylerini artırması yoluyla dolaylı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu bağlamda içsel motivasyon, içsel pazarlama uygulamaları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklayan temel aracı değişkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

H9: İçsel motivasyon, içsel pazarlamanın çalışan tükenmişliği üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamaktadır.

3.1.1.9. İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sağlamlığın Aracılık Rolü

İçsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin açıklanmasında psikolojik sağlamlık, çalışanların stresle başa çıkma kapasitelerini belirleyen kritik bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların örgütsel destek algısını güçlendirmekte; bu destek algısı, çalışanların stresli ve zorlayıcı iş talepleri karşısında daha dayanıklı olmalarını sağlayan psikolojik sağlamlık düzeylerini artırmaktadır. Bu bağlamda psikolojik sağlamlık, içsel pazarlama uygulamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini açıklayan merkezi bir ara mekanizma olarak konumlanmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamaları sayesinde çalışanlar, örgütleri tarafından değer gördüklerini ve desteklendiklerini algılamakta; bu algı, motivasyon artışı ve örgütsel

aidiyet duygusunun gelişmesiyle sonuçlanmaktadır. Destekleyici örgütsel iklim, çalışanların yalnızca mevcut iş talepleriyle baş etmelerini kolaylaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecekleri stresörlere karşı psikolojik dayanıklılıklarını da güçlendirmektedir.

Bu sürecin açıklanmasında Kaynakların Korunumu Teorisi (COR) önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. COR teorisine göre bireyler, sahip oldukları psikolojik, sosyal ve örgütsel kaynakları korumaya ve artırmaya çalışmaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların örgütsel destek, öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik gibi psikolojik kaynaklarını artırmakta; bu artış, psikolojik sağlamlık düzeyini yükselterek kaynak kaybı döngülerini zayıflatmaktadır. Böylece psikolojik sağlamlık, içsel pazarlama uygulamalarının tükenmişlik üzerindeki azaltıcı etkisini açıklayan temel bir aracı değişken haline gelmektedir.

Literatürde yer alan çok sayıda ampirik çalışma, psikolojik sağlamlığın içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi ya da tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Paek vd. (2015), Robertson vd. (2015) ile Paul vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, örgütsel destek ve çalışan odaklı uygulamaların psikolojik sağlamlığı güçlendirdiğini; artan sağlamlığın ise tükenmişlik düzeylerini anlamlı biçimde azalttığını ortaya koymuştur. Ayrıca, dayanıklılık ve örgütsel bağlılık arasında kuramsal bir bağ olduğunu gösteren çalışmalar; psikolojik sağlamlığın işe bağlı bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı mekanizmalarla etkili olabileceğini de işaret etmektedir (Meng vd. 2019). Güncel çalışmalar da bu modeli destekler niteliktedir. Sobral vd. (2023), içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tükenmişliğini doğrudan azalttığını, bu etkinin psikolojik dayanıklılık yoluyla güçlendiğini ortaya koymuştur. Çalışmada, içsel iletişim, eğitim ve çalışan katılımını içeren uygulamaların psikolojik sağlamlığı artırarak tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme boyutunu zayıflattığı raporlanmıştır.

Benzer şekilde Wulandari vd. (2025), psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek çalışanların tükenmişlik düzeylerinin anlamlı biçimde daha düşük, iş doyumu düzeylerinin ise daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, içsel pazarlama uygulamalarıyla desteklenen örgütsel iklimin çalışanların psikolojik sağlamlığını güçlendirdiğini ve bu durumun tükenmişlik üzerinde güçlü bir koruyucu etki sebep olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tükenmişliğini azaltıcı etkisinin yalnızca doğrudan bir etki olmadığı; bu etkinin önemli bir bölümünün çalışanların psikolojik sağlamlık düzeylerini güçlendirmesi yoluyla ortaya çıktığı

görülmektedir. Psikolojik sağlamlık, içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlaşılmasında temel ve vazgeçilmez bir aracı mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

H10: Psikolojik sağlamlık, içsel pazarlamanın çalışan tükenmişliği üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynamaktadır.



4. İÇSEL PAZARLAMANNIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ, İÇSEL MOTİVASYON VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini, içsel motivasyonu, psikolojik sağlamlığı ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini geniş bir çerçevede incelemektir. Araştırmada ayrıca, içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlığın aracı rolleri olup olmadığı da ele alınmaktadır.

Literatür taramasında, içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel tutum ve davranışları üzerinde çok boyutlu etkiler yarattığı; özellikle iş tatmini, motivasyon, psikolojik sağlamlık ve tükenmişlik gibi değişkenlerle yakın ilişki içerisinde olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın hedefleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini, içsel motivasyonu ve psikolojik sağlamlığı üzerindeki etkilerini sistematik olarak analiz etmek,
- İçsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkilerini belirlemek,
- İçsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlığın aracı değişken olarak rolünü ortaya koymak,
- Çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmada içsel pazarlamanın etkinliğini ve bu süreçte aracı değişkenlerin katkısını değerlendirmek.

Araştırmanın bulgularının, örgütlerin insan kaynakları politikalarını ve içsel pazarlama stratejilerini, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve psikolojik sağlamlığı ile tükenmişlik düzeylerini dikkate alarak daha etkin bir biçimde yapılandırmalarına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca elde edilecek sonuçların, hem akademik literatüre teorik katkılar sunması hem de işletmelerin uygulamalı yönetim süreçlerinde yol gösterici olması hedeflenmektedir.

Bu araştırmanın konusu, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini, içsel motivasyonu, psikolojik sağlamlığı ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca, iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlığın, içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı değişken olarak rol oynayıp oynamadığı da araştırmanın kapsamı içerisindedir. Çalışma, içsel pazarlamayı, çalışanları birer “iç müşteri” olarak ele alan bütüncül bir perspektifle değerlendirerek;

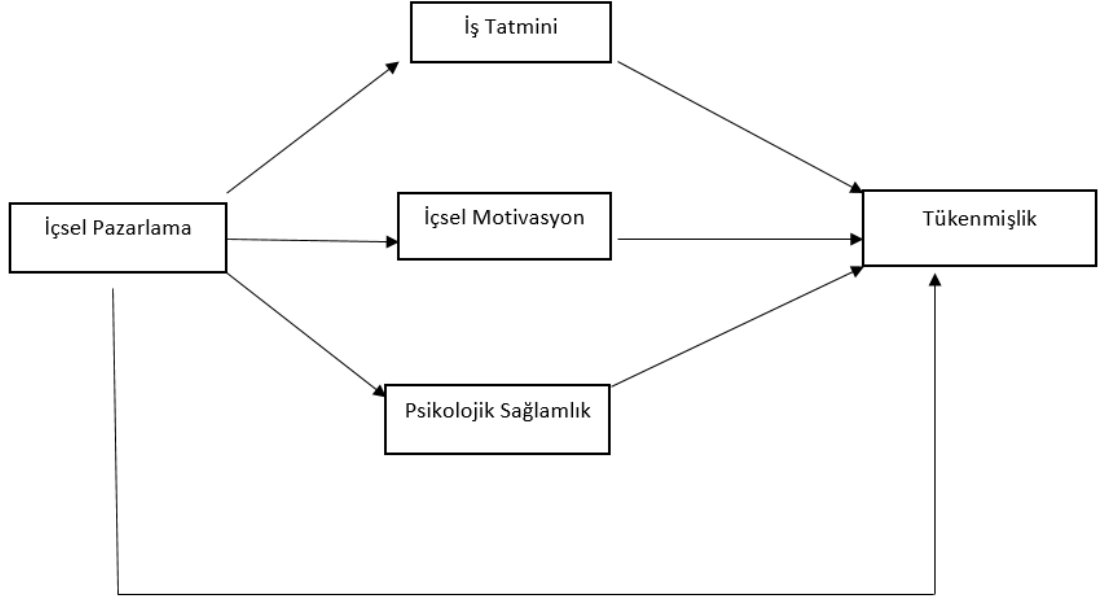
eğitim, iletişim, ödüllendirme, yetkilendirme ve gelişim fırsatları gibi uygulamaların bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini teorik ve ampirik olarak analiz etmektedir.

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamında, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve psikolojik sağlamlığı, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak, iş tatmini ve motivasyonu artırmakta; psikolojik sağlamlığı güçlendirerek tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine karşı koruyucu bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle araştırmanın önemi, hem çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını desteklemeye hem de örgütsel verimlilik, bağlılık ve inovasyon kapasitesini güçlendirmeye dayanmaktadır.

Araştırmanın bulgularının, akademik literatüre teorik katkı sağlamasının yanı sıra, işletmelerin insan kaynakları yönetimi ve çalışan deneyimi stratejilerini geliştirmede uygulanabilir rehberlik sunması beklenmektedir. Özellikle modern örgütlerin sürdürülebilir başarı ve psikolojik iyi oluş hedeflerini gerçekleştirmesinde içsel pazarlama uygulamalarının rolünü açıklayarak, bu çalışmanın özgün ve güncel bir katkı ortaya koyması amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki varsayımsal ilişkiler ile içsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini, içsel motivasyonu ve psikolojik sağlamlığı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ve bu etkilerde aracı değişkenlerin rolü, Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Araştırma modeli

Araştırma modeli temelinde, hipotezler doğrudan ve dolaylı etkiler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Model çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotezler:

H1. İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2. İçsel pazarlamanın içsel motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3. İçsel pazarlamanın psikolojik sağlamlık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4. İçsel pazarlamanın tükenmişlik üzerine anlamlı etkisi vardır.

H5. İş tatminin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6. İçsel motivasyonun tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7. Psikolojik sağlamlığın tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H8. İçsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H9. İçsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

H10. İçsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki etkisinde psikolojik sağlamlığın aracılık rolü vardır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları ve Yöntemsel Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bulguları, belirli sınırlılıklar ve yöntemsel koşullar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Çalışma, yalnızca Malatya ve Elazığ illerindeki özel öğretim

kurumlarında yürütölmüş olup, sonuçların Türkiye'nin diğör bölgeleri veya farklı sektörler için genellenmesi sınırlıdır. Örnekleme, katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri göz önünde bulundurularak belirlenmiş olup, büyüklüğü ve homojenliği nedeniyle temsil edicilik açısından kısıtlar içermektedir.

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliği ile katılımcı yanıtlarındaki sosyal arzu edilirlık veya önyargılar, elde edilen sonuçları etkileyebilir. Ayrıca, araştırma yalnızca içsel pazarlama, iş tatmini, içsel motivasyon, psikolojik sağlamlık ve tükenmişlik kavramsal çerçevesi ile sınırlı olup, iş performansı, müşteri memnuniyeti veya kurumsal başarı gibi diğör örgötsel çıktılar doğrudan ölçölmemiştir.

Bölgesel bağlam da sınırlılık oluşturmaktadır; Malatya ve Elazığ'ın özgün sosyo-költürel yapısı ve bölgesel ekonomik farklılıklar, bulguların başka bölgelerdeki özel öğretim kurumlarına aktarılabilirliğini sınırlandırmaktadır. Sonuç olarak, araştırmanın bulguları yalnızca çalışmanın kapsadığı illerdeki özel öğretim kurumları çalışanları için geçerlidir. Gelecekte farklı bölgeler ve daha geniş örneklemlerle yapılacak çalışmalar, sonuçların genellenebilirliğini ve güvenilirliğini artırabilir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu kapsamda araştırmanın saha uygulaması 01.04.2025 – 01.08.2025 tarihleri arasında Malatya ve Elazığ illerinde faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci öncesinde Malatya ve Elazığ İl Millî Eğitim Müdürlüklerinden gerekli resmi izinler alınmış, alınan izin belgeleri ile ilgili özel öğretim kurumlarına başvurularak kurum yöneticilerinin onayı doğrultusunda uygulama yapılmıştır. Anket uygulamaları, katılımcıların çalışma düzenini aksatmayacak şekilde planlanmış ve ağırlıklı olarak öğretim ve personelin öğle arası/yemek molası saatlerinde, gönüllölük esasına dayalı olarak yüz yüze yöntemle gerçekleştirilmiştir.

Anket öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve yanıtların gizli tutulacağı açıklanmıştır. Katılımcılara anket formunu doldurmaları için yeterli süre tanınmış, anlaşılmayan sorular için açıklama yapılmış ancak yanıtları yönlendirecek herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Veri toplama sürecinde eksik veya hatalı doldurulan formlar analiz sürecine dâhil edilmemiştir. Bu şekilde araştırma, etik ilkelere uygun biçimde yürütölmüştür.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Malatya ve Elazığ illerinde bulunan özel öğretim kurumlarında çalışan tüm personeli kapsamaktadır. Araştırmanın temel amacı, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini, içsel motivasyonu, psikolojik sağlamlık ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Özel öğretim kurumları, rekabetin yüksek olduğu bir sektör yapısına sahip olması ve çalışan bağlılığı ile motivasyonunun örgütsel başarı açısından kritik rol oynaması nedeniyle bu araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Ayrıca, bu kurumlar erişilebilirlik ve örneklem uygunluğu açısından veri toplama sürecinin yönetilebilir olmasını sağlamaktadır.

Evrenin genişliği ve tüm çalışanlara ulaşmanın pratikte mümkün olmaması nedeniyle, araştırmada kolayda örneklem (convenience sampling) yöntemi tercih edilmiştir (Salkind, 2008). Bu yöntem, araştırmacının ulaşabileceği ve katılmayı kabul eden bireylerden veri toplamasına olanak tanıyan olasılıksız bir örnekleme tekniğidir ve özellikle geniş popülasyonlarda rastgele örneklemin mümkün olmadığı durumlarda kullanılır. Veri toplama aracı olarak yüz yüze anket uygulanmış olup, araştırma sürecinde toplam 540 çalışana ulaşılmıştır. Eksik veya hatalı veriler çıkarıldıktan sonra analizler 523 katılımcı üzerinden yürütülmüştür.

Örneklem seçiminde çalışanların görev pozisyonları, çalışma süreleri ve demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem vb.) dikkate alınmış ve analizlerde kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Araştırmada örneklemin, evreni temsil edecek nitelik ve nicelikte olmasına özen gösterilmiştir. Bu bağlamda, örneklem büyüklüğü sektördeki toplam çalışan sayısı ve istatistiksel analiz gereklilikleri dikkate alınarak belirlenmiş, dağılım ve çeşitlilik sağlanarak genellenebilirliğe katkı verilmiştir. Ayrıca, Malatya ve Elazığ illerinin seçilmesi veri toplama sürecinin lojistik olarak yönetilebilir olmasının yanı sıra, bölgesel farklılıkların ve karşılaştırmalı analiz imkanlarının araştırmaya dahil edilmesini mümkün kılmaktadır.

4.6. Veri Toplama Yöntemi, Kullanılan Ölçekler ve Araştırmada Yapılan Analizler

Araştırma kapsamında kullanılan veriler, yüz yüze anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama sürecinde, katılımcıların algı ve tutumlarını ölçmek amacıyla beş farklı ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler, katılımcıların ifadelerine katılım düzeylerini belirlemek üzere 5'li Likert tipi derecelendirme (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ilk ölçek İçsel Pazarlama Ölçeği olup, ölçeğin orijinal formu Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Candan ve Çekmecelioğlu (2009) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada içsel pazarlama ölçeği, araştırmanın bağlamına daha uygun hâle getirilmesi amacıyla modifiye edilmiştir. Bu kapsamda, içsel pazarlamanın önemli bir boyutu olarak değerlendirilen kurum içi iletişimi daha kapsamlı biçimde ölçebilmek için, literatüre dayalı olarak üç ifade ölçeğe eklenmiştir. Eklenen bu ifadeler, Demir, Usta ve Okan (2008) tarafından gerçekleştirilen “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi” adlı çalışmadan uyarlanmıştır. Modifikasyon sonrasında içsel pazarlama ölçeği toplam 18 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan İş Tatmini Ölçeği, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından geliştirilmiş olup, ölçeğin Türkçe uyarlaması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, iş tatminini ölçmeye yönelik 5 ifadeden oluşmaktadır.

İçsel Motivasyon Ölçeği, Kuvaas (2006) tarafından geliştirilmiş; Türkçeye uyarlama çalışması ise Aydemir Deva, Aral, Saraççı ve Bayram Arlı (2021) tarafından yapılmıştır. Ölçek, çalışanların içsel motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik 6 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek Psikolojik Sağlamlık Ölçeği olup, Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmış olup, ölçek 6 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan Tükenmişlik, Pines (2005) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Tümtürkaya, Çam ve Çavuşoğlu tarafından yapılmış olup, ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler, analizler sonucunda tek boyutlu yapılar olarak ele alınmıştır. Verilerin analizinde öncelikle katılımcılara ilişkin demografik bilgiler değerlendirilmiş; ardından verilerin normallliğini incelemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenirliğini ve geçerliliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı, Bileşik Güvenirlik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerleri incelenmiştir. Ayrıca veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini incelemek amacıyla sırasıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Toplu Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. İçsel pazarlama, içsel motivasyon, iş tatmini, psikolojik sağlamlık ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ve değişkenler arasındaki çoklu doğrusal

bağlantı sorununu değerlendirmek üzere Varyans Artış Faktörü (VIF) değerleri hesaplanmıştır. Araştırma modelinin test edilmesi ve hipotezlerin sınanması amacıyla ise Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi uygulanmıştır. Tüm istatistiksel analizler SPSS 21 ve AMOS 24 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.7. Bulgular

4.7.1. Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi öncesinde, örneklemin yapısını tanımlamak amacıyla katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Bu doğrultuda, SPSS paket programı aracılığıyla gerçekleştirilen frekans ve yüzde analizleri sonucunda elde edilen demografik bulgular Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler

Değişken	Kategori	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	310	59.273
	Erkek	213	40.726
Medeni Durum	Evli	308	58.9
	Bekar	215	41.1
Yaş	18-30	123	23.5
	31-40	191	36.5
	41-50	147	28.1
	51 ve Üstü	62	11.9
Eğitim Durumu	İlkokul	6	1.1
	Ortaokul	13	2.4
	Ortaöğretim	43	8.2
	Ön Lisans	58	11.1
	Lisans	305	58.3
	Lisansüstü	98	18.7
Gelir Durumu	25.000 TL-40.000 TL	236	45.2
	40.001 TL-55.000 TL	168	32.2
	55.001 TL-70.000 TL	94	18.0
	70.001 TL ve üzeri	25	4.5
	25.000 TL-40.000 TL	236	45.2
Meslek	İdareci	37	7.1
	Öğretmen	304	58.1
	Muhasebe	30	5.7
	Halkla İlişkiler	29	5.5
	Temizlik Personeli	25	4.8
	Yemekhane Görevlisi	13	2.5
	Kantin Görevlisi	12	2.3
	Güvenlik Görevlisi	15	2.9
	Diğer	58	11.1

Araştırmaya toplam 523 kişi katılmıştır. Katılımcıların %59.27'si kadın (n=310), %40.73'ü erkeklerden (n=213) oluşmaktadır. Bu dağılım, araştırma örnekleminin kadın çalışanlar ağırlıklı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özel öğretim kurumlarında kadın çalışan oranının görece yüksek olması, elde edilen bu dağılımı açıklayıcı niteliktedir.

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, en yüksek oranı %36.5 ile 31–40 yaş aralığındaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %28.1 ile 41–50 yaş grubu, %23.5 ile 18–30 yaş grubu ve %11.9 ile 51 yaş ve üzeri çalışanlar izlemektedir. Bu bulgular, örneklemin ağırlıklı olarak aktif çalışma döneminde bulunan orta yaş grubundaki bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Medeni duruma ilişkin bulgulara göre katılımcıların %58.8'i evli (n=308), %40.2'si bekârdır (n=215). Evli katılımcıların oranının daha yüksek olması, iş tatmini, tükenmişlik ve psikolojik sağlamlık gibi değişkenlerin değerlendirilmesinde medeni durumun dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğun lisans (%58.3) ve lisansüstü (%18.7) mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Ön lisans mezunları %11.1, ortaöğretim mezunları %8.2, ortaokul mezunları %2.4 ve ilkokul mezunları %1.1 oranındadır. Bu dağılım, örneklemin eğitimi açısından yüksek bir profile sahip olduğunu ve araştırma konusunun gerektirdiği bilişsel yeterliliği karşıladığını göstermektedir.

Meslek dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %58.1'inin öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Bunu %7.1 ile idareciler, %5.7 ile muhasebe çalışanları, %5.5 ile halkla ilişkiler personeli ve %11.1 ile diğer meslek grupları izlemektedir. Ayrıca temizlik, yemekhane, kantin ve güvenlik personeli gibi destek hizmetlerinde çalışanlar da örneklem içerisinde yer almaktadır. Bu durum, araştırmanın farklı görev ve sorumluluklara sahip çalışan gruplarını kapsadığını göstermektedir.

Katılımcıların aylık gelir düzeylerine bakıldığında, %45.2'sinin 25.000 TL–40.000 TL aralığında, %32.2'sinin 40.001 TL–55.000 TL aralığında, %18'inin 55.001 TL–70.000 TL aralığında ve %4.5'inin 70.001 TL ve üzeri gelir grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu dağılım, örneklemin ağırlıklı olarak orta gelir grubunda yer aldığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma örneklemini cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek ve gelir açısından yeterli çeşitliliğe sahiptir. Bu durum, elde edilen bulguların içsel pazarlama, iş tatmini, içsel motivasyon, psikolojik sağlamlık ve

tükenmişlik arasındaki ilişkilerin analizinde güvenilir bir temel sunduğunu göstermektedir.

4.7.2. Normal Dağılım Uygunluğu

Araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Sosyal bilimler alanında, özellikle büyük örneklemelerde, normal dağılıma uygunluğun değerlendirilmesinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer alması yeterli görülmektedir. Literatürde, bu katsayıların ± 1 aralığında olması ideal olarak kabul edilmekle birlikte, ± 2 sınırları içerisinde yer almasının da normal dağılıma uygunluk açısından kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Benzer şekilde Hair vd. (2014), çok değişkenli istatistiksel analizlerde çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında bulunmasının normal dağılım varsayımının sağlandığını göstermek için yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Normallik varsayımının değerlendirilmesi amacıyla incelenen çarpıklık ve basıklık katsayılarına ilişkin sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Normal dağılım testi sonuçları

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık
İçsel Pazarlama	523	3.41	0.0459	-0.667	-0.541
İçsel Motivasyon	523	3.62	0.0439	-0.349	-0.668
İş Tatmini	523	3.69	0.0446	-0.366	-0.672
Psikolojik Sağlamlık	523	3.73	0.0388	0.106	-0.730
Tükenmişlik	523	2.48	0.0528	-0.328	0.657

Tablo incelendiğinde, içsel pazarlama değişkenine ait çarpıklık (-0.541) ve basıklık (-0.667) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde içsel motivasyon (çarpıklık = -0.668; basıklık = -0.349), iş tatmini (çarpıklık = -0.672; basıklık = -0.366) ve psikolojik sağlamlık (çarpıklık = -0,730; basıklık = 0.106) değişkenlerine ilişkin katsayılar da normal dağılım varsayımını karşılamaktadır. Tükenmişlik değişkenine ait çarpıklık (0.657) ve basıklık (-0.328) değerlerinin de kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bu bulgular, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığını göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışmada parametrik istatistiksel analiz yöntemlerinin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenirliğinin değerlendirilmesinde, literatürde kabul gören eşik değerler ve uyum düzeyleri esas alınmıştır. Faktör analizine uygunluğun belirlenmesinde kullanılan Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı için 0.50–0.59 aralığı zayıf, 0.60–0.69 aralığı orta, 0.70–0.79 aralığı iyi, 0.80–0.89 aralığı çok iyi ve 0.90 ve üzeri değerler mükemmel uyum olarak değerlendirilmektedir (Kaiser, 1974). Bartlett Küresellik Testi'nin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) olması, değişkenler arasında faktör analizine uygun düzeyde ilişki bulunduğunu göstermekte ve gerekli bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Bartlett, 1954).

Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde kullanılan Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) değerleri için 0.50'nin altındaki değerler zayıf, 0.50–0.69 aralığı kabul edilebilir, 0.70 ve üzerindeki değerler ise iyi düzeyde yakınsak geçerliliğe işaret etmektedir. AVE'nin 0.50 ve üzerinde olması, ilgili yapının göstergelerinin varyansının en az yarısını açıkladığını ve ölçüm modelinin yeterli düzeyde temsil gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri için 0.60–0.69 aralığı sınırda kabul edilebilir, 0.70–0.79 aralığı iyi, 0.80–0.89 aralığı çok iyi ve 0.90 ve üzeri değerler mükemmel güvenirlik düzeyi olarak değerlendirilmektedir. Ancak CR değerinin 0.95'in üzerine çıkması, maddeler arasında aşırı benzerlik olabileceğine işaret edebileceğinden dikkatle yorumlanmalıdır (Hair vd. 2014).

Ölçeklerin iç tutarlılığının değerlendirilmesinde kullanılan Cronbach's Alpha katsayısı için 0.60–0.69 aralığı kabul edilebilir, 0.70–0.79 aralığı iyi, 0.80–0.89 aralığı çok iyi ve 0.90 ve üzerindeki değerler mükemmel iç tutarlılık düzeyi olarak kabul edilmektedir. Sosyal bilimlerde 0.70 ve üzerindeki değerler genel olarak yeterli güvenirlik göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

Bu eşik değerler doğrultusunda, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin KMO, Bartlett Küresellik Testi, AVE, CR ve Cronbach's Alpha sonuçları birlikte değerlendirilmiş sonuçlar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Maddeler	Cronbach's Alpha	KMO	Barlett's Test of Sphericity (sd)	P	AVE	CR
İçsel Pazarlama	18	0.980	0.973	11075.825	0.000	0.657	0.98
İçsel Motivasyon	6	0.929	0.870	2548.210	0.000	0.738	0.94
İş Tatmini	5	0.947	0.897	2517.930	0.000	0.577	0.95
Psikolojik Sağlamlık	6	0.720	0.873	2299.191	0.000	0.695	0.93
Tükenmişlik	10	0.973	0.944	8131.835	0.000	0.810	0.98

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenirliğini değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi, Bartlett Küresellik Testi, Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı, Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) ve Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri incelenmiştir.

Öncelikle KMO testi sonuçları değerlendirildiğinde, tüm ölçeklere ait KMO değerlerinin 0.870 ile 0.973 arasında değiştiği görülmektedir. KMO değerinin 0.60'ın üzerinde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu, 0.80'in üzerindeki değerlerin ise çok iyi ve mükemmel düzeyde örneklem yeterliliğine işaret ettiğini göstermektedir (Kaiser, 1974). Bu bağlamda, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin faktör analizi için son derece uygun bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde, tüm ölçekler için elde edilen ki-kare değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0.001$) görülmektedir. Bu sonuç, değişkenler arasında faktör analizi yapılmasına olanak sağlayacak düzeyde anlamlı korelasyonlar bulunduğunu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Hair vd. 2019).

Ölçeklerin iç tutarlılık güvenirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Cronbach's Alpha değerleri 0.720 ile 0.980 arasında değişmektedir. Bu doğrultuda, tüm ölçeklerin güvenilir olduğu; özellikle içsel pazarlama ve tükenmişlik ölçeklerinin çok yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesi amacıyla incelenen AVE değerlerinin tüm ölçeklerde 0.50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Fornell ve Larcker (1981)'a göre AVE değerinin 0.50'den büyük olması, ilgili yapının maddeleri tarafından yeterli düzeyde açıklandığını ve yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini desteklemektedir.

Bileşik güvenirlik (CR) değerleri incelendiğinde, tüm ölçeklerde CR değerlerinin 0.90'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin bileşik güvenirlik açısından güçlü ve tutarlı ölçüm araçları olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, KMO, Bartlett Küresellik Testi, Cronbach's Alpha, AVE ve CR değerleri birlikte değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğu; elde edilen verilerin ileri düzey istatistiksel analizler için uygun bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.4. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Ölçeklerin yapı geçerliliğini daha ayrıntılı biçimde incelemek ve maddelerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA, özellikle çok sayıda maddeden oluşan ölçeklerde, ölçüm aracının altında yatan faktör yapısının ortaya çıkarılmasında yaygın olarak kullanılan bir tekniktir (Fabrigar vd. 1999). Bu analiz, maddeler arasındaki ilişkileri inceleyerek, benzer özellikler gösteren maddelerin aynı faktör altında toplanmasını ve ölçülen yapının boyutsal bütünlüğünün değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

AFA öncesinde yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı ve kabul edilebilir sınırlar içinde olması veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974; Hair vd. 2019). Bu doğrultuda, çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla AFA uygulanmasına karar verilmiştir. Analizde faktörlerin belirlenmesinde özdeğer kriteri ve faktör yükleri dikkate alınmış; faktör yüklerinin değerlendirilmesinde literatürde önerilen eşik değerler esas alınmıştır (Hair vd. 2019).

AFA sonuçları, her bir ölçeğe ilişkin faktör yapısını, maddelerin faktör yüklerini ve açıklanan toplam varyans oranları tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Açıklayıcı faktör analizi

ÖLÇEK	ÖLÇEK MADDELERİ	ÖZDEĞER	AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS (%)	FAKTÖR YÜKLERİ
İÇSEL PAZARLAMA	İçsel pazarlama1	13.274	73.46	
	İçsel pazarlama2			
	İçsel pazarlama3			
	İçsel pazarlama4			
	İçsel pazarlama5			0.840
	İçsel pazarlama6			0.858
	İçsel pazarlama7			0.865
	İçsel pazarlama8			0.816
	İçsel pazarlama9			0.849
	İçsel pazarlama10			0.863
	İçsel pazarlama11			0.883
	İçsel pazarlama12			0.861
	İçsel pazarlama13			0.873
	İçsel pazarlama14			0.855
	İçsel pazarlama15			0.891
	İçsel pazarlama16			0.840
	İçsel pazarlama17			0.868
	İçsel pazarlama18			0.867

Tablo 8. (Devamı)

İÇSEL MOTİVASYON	İçsel motivasyon1			
	İçsel motivasyon2			0.853
	İçsel motivasyon3	4.432	73.865	0.873
	İçsel motivasyon4			0.855
	İçsel motivasyon5			0.881
	İçsel motivasyon6			0.882
	İçsel motivasyon6			0.811
İŞ TATMİNİ	İş tatmini 1			0.882
	İş tatmini 2			0.903
	İş tatmini 3	4.121	82.429	0.932
	İş tatmini 4			0.927
	İş tatmini 5			0.894
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK	Psikolojik sağlamlık 1			
	Psikolojik sağlamlık 2			0.851
	Psikolojik sağlamlık 3	4.172	69.532	0.804
	Psikolojik sağlamlık 4			0.669
	Psikolojik sağlamlık 5			0.853
	Psikolojik sağlamlık 6			0.909
	Psikolojik sağlamlık 6			0.894
TÜKENMİŞLİK	Tükenmişlik1			0.914
	Tükenmişlik2			0.934
	Tükenmişlik 3			0.938
	Tükenmişlik4	8.138	81.379	0.620
	Tükenmişlik5			0.947
	Tükenmişlik6			0.950
	Tükenmişlik7			0.928
	Tükenmişlik8			0.923
	Tükenmişlik9			0.913
	Tükenmişlik10			0.905

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını incelemek amacıyla her bir ölçek için ayrı ayrı Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Faktörlerin belirlenmesinde özdeğerin 1'in üzerinde olması kriteri esas alınmış, maddelerin faktörlere atanmasında ise faktör yüklerinin en az 0.40 ve üzerinde olması ölçütü dikkate alınmıştır (Hair vd. 2019). Ayrıca açıklanan toplam varyans oranlarının sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınırlar içinde olup olmadığı değerlendirilmiştir.

İçsel Pazarlama Ölçeği için yapılan AFA sonucunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin özdeğerinin 13.274 olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %73.46'sını açıkladığı görülmektedir. Faktör yüklerinin 0.816 ile 0.891 arasında değiştiği ve tüm maddelerin yüksek düzeyde faktör yüklerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, içsel pazarlama ölçeğinin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu ve maddelerin ölçtüğü yapıyı tutarlı bir biçimde temsil ettiğini göstermektedir.

İçsel Motivasyon Ölçeğine ilişkin AFA sonuçları incelendiğinde, ölçeğin tek faktör altında toplandığı ve özdeğerinin 4.432 olduğu görülmektedir. İlgili faktörün toplam varyansın %73.865'ini açıkladığı belirlenmiştir. Maddelerin faktör yükleri 0.811 ile 0.882 arasında değişmekte olup, tüm yüklerin kabul edilebilir sınırların oldukça üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, içsel motivasyon ölçeğinin tek boyutlu ve yapısal olarak tutarlı bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

İş Tatmini Ölçeği için yapılan AFA sonucunda, ölçeğin özdeğerinin 4.121 olduğu ve toplam varyansın %82.429'unu açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinin 0.882 ile 0.932 arasında değişmesi, maddelerin ilgili faktörü çok güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Açıklanan varyans oranının oldukça yüksek olması, iş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğinin güçlü olduğuna işaret etmektedir.

Psikolojik Sağlamlık Ölçeğine ilişkin AFA bulgularına göre, ölçek tek faktörlü bir yapı sergilemekte ve özdeğeri 4.172'dir. İlgili faktör, toplam varyansın %69.532'sini açıklamaktadır. Faktör yüklerinin 0.669 ile 0.909 arasında değiştiği görülmektedir. Bir maddenin faktör yükünün 0.669 ile nispeten daha düşük olmakla birlikte, literatürde kabul edilen alt sınırın üzerinde olması nedeniyle ölçekte tutulduğu ve genel faktör yapısını zayıflatmadığı söylenebilir (Hair vd. 2019).

Tükenmişlik Ölçeği için yapılan AFA sonucunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapı gösterdiği, özdeğerinin 8.138 olduğu ve toplam varyansın %81.379'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Maddelere ait faktör yükleri 0.620 ile 0.950 arasında değişmektedir. En düşük faktör yüküne sahip maddenin dahi kabul edilebilir sınırların üzerinde olması, ölçeğin faktör yapısının güçlü ve tutarlı olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, tüm ölçeklerin tek faktörlü yapılar sergilediği, özdeğerlerinin 1'in üzerinde olduğu, faktör yüklerinin yüksek düzeyde gerçekleştiği ve açıklanan toplam varyans oranlarının sosyal bilimler alanında önerilen eşik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgular, araştırmada kullanılan ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi açısından yapı geçerliliğini sağladığını ve DFA ve yapısal modelleme için uygun olduğunu göstermektedir.

4.7.5. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi sunmasının yanı sıra, yapısal eşitlik modeli analizine geçilmeden önce değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunup bulunmadığının değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda içsel pazarlama, içsel motivasyon, iş tatmini, psikolojik sağlamlık ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Değişkenler arasındaki pearson korelasyon katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4
1. İçsel Pazarlama (İPORT)	1			
2. İçsel Motivasyon (İMORT)	0.790**	1		
3. İş Tatmini (İTORT)	0.774**	0.854**	1	
4. Psikolojik Sağlamlık (PSORT)	0.702**	0.744**	0.791**	1
5. Tükenmişlik (TORT)	-0.646**	-0.713**	-0.737**	-0.772**

Tablo 9 incelendiğinde, içsel pazarlama ile içsel motivasyon ($r = 0.790$), iş tatmini ($r = 0.774$) ve psikolojik sağlamlık ($r = 0.702$) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Bu bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların motivasyon düzeylerini, işlerinden duydukları memnuniyeti ve psikolojik dayanıklılıklarını artıran bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Öte yandan, tükenmişlik ile içsel pazarlama ($r = -0.646$), içsel motivasyon ($r = -0.713$), iş tatmini ($r = -0.737$) ve psikolojik sağlamlık ($r = -0.772$) arasında negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle psikolojik sağlamlık ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin görece yüksek düzeyde olması, psikolojik sağlamlığın tükenmişlik üzerinde önemli bir koruyucu faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen korelasyon bulguları, araştırma kapsamında önerilen hipotezleri ve yapısal eşitlik modelini destekler niteliktedir.

4.7.5. VIF ve Çoklu Bağlantı Analizleri

Yapısal eşitlik modeli analizine geçilmeden önce, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı Varyans Artış Faktörü (VIF) değerleri bulunmuş ve elde edilen bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Çoklu doğrusal bağlantı (VIF) analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Tolerance	VIF
İPORT	0.330	3.027
İMORT	0.225	4.435
İTORT	0.207	4.840
PSORT	0.347	2.879

Yapısal eşitlik modeli analizine geçilmeden önce, modelde yer alan bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı Varyans Artış Faktörü (VIF) değerleri aracılığıyla incelenmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyon nedeniyle parametre tahminlerinin güvenilirliğini azaltabilen önemli bir varsayım ihlalidir (Kutner vd. 2005).

Literatürde, VIF değerlerinin 5’in altında olması çoklu doğrusal bağlantının problem oluşturmadığını göstermekte; bazı araştırmacılar ise daha esnek bir ölçüt olarak $VIF < 10$ sınırını kabul edilebilir olarak değerlendirmektedir (Hair vd. 2014; Field, 2018). Bu doğrultuda, araştırma modelinde yer alan içsel pazarlama ($VIF = 3.027$), içsel motivasyon ($VIF = 4.435$), iş tatmini ($VIF = 4.840$) ve psikolojik sağlamlık ($VIF = 2.879$) değişkenlerine ait VIF değerlerinin tamamının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür.

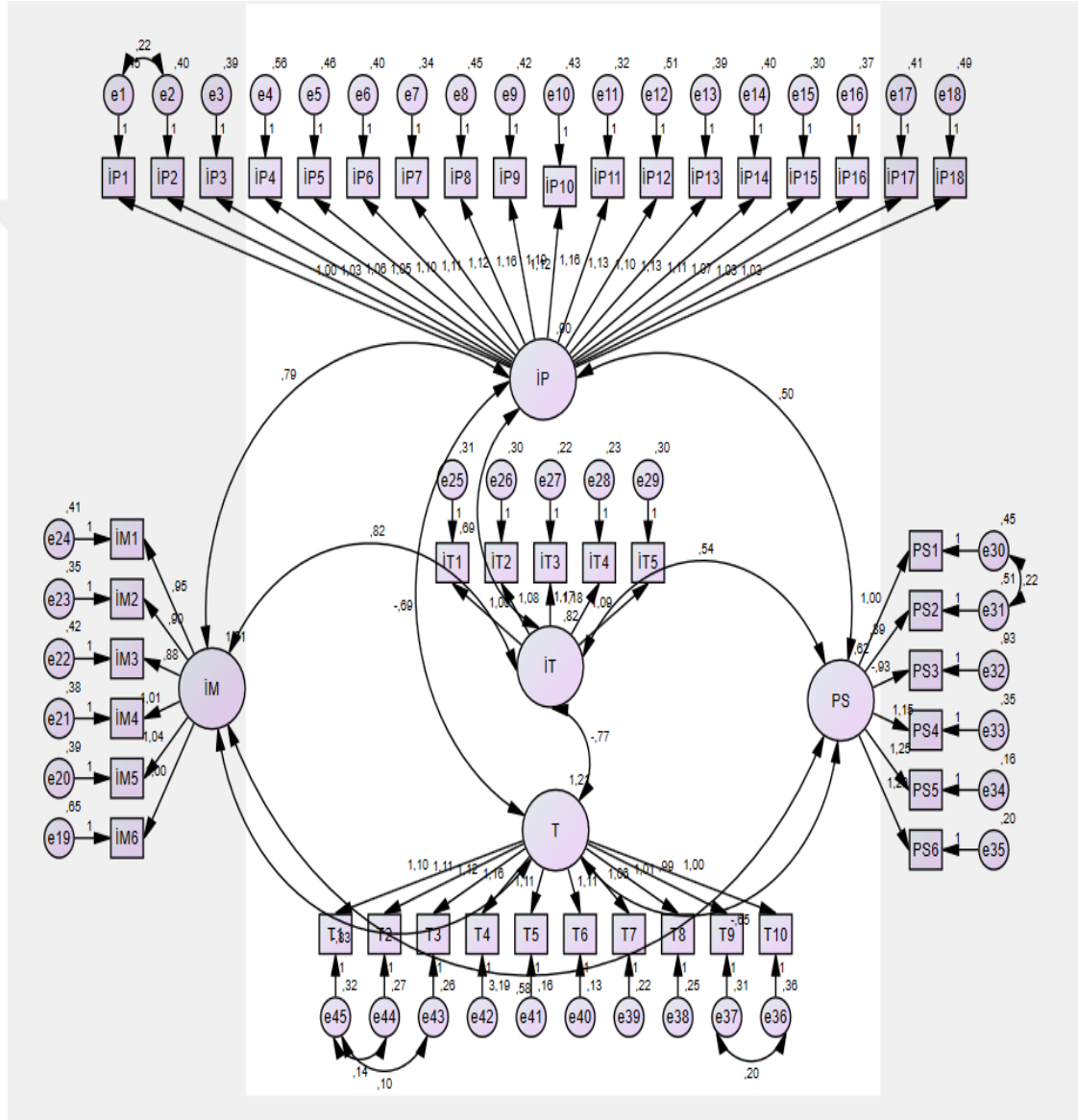
Elde edilen bulgular, bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde doğrusal bağlantıya dayalı bir sorun bulunmadığını ve modeldeki parametre tahminlerinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yapısal eşitlik modeli analizine geçilmesinin metodolojik açıdan uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağımlı değişken olan tükenmişlik için VIF değeri raporlanmamış olup, bu durum VIF’in yalnızca bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantıyı değerlendirmeye yönelik bir ölçüt olmasından kaynaklanmaktadır (Hair vd. 2019).

4.7.6. Toplu Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, daha önce yapılan Türkçe uyarlama çalışmalarıyla sağlanmıştır. Bununla birlikte, araştırmada kullanılan içsel pazarlama ölçeğine Demir, Usta ve Okan tarafından ek maddeler eklenmiştir. Toplu DFA, çalışmada yer alan tüm ölçeklerin faktör yapılarının bir arada

test edilmesine ve modelin veriyle uyumunun değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri, ölçeklerin faktör yapısının araştırma verisiyle ne ölçüde tutarlı olduğunu göstermektedir.

Bu kapsamda, içsel pazarlama, içsel motivasyon, iş tatmini ve psikolojik sermaye değişkenlerine ait tüm alt boyutlar tek bir ölçüm modeli içerisinde ele alınarak toplu DFA uygulanmıştır. Analizler AMOS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, elde edilen ölçüm modeli Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5. Araştırma modeline ilişkin toplu doğrulayıcı faktör analizi (dfa) ölçüm modeli

Bu çalışmada, araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin ölçüm modelinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla toplu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Toplu DFA, birden fazla gizil değişkene ait maddelerin tek bir ölçüm modeli içerisinde eş zamanlı olarak test edilmesine olanak tanımakta ve modelin

veriyle uyum düzeyinin değerlendirilmesini sağlamaktadır (Kline, 2016). Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri, modelin kabul edilebilir ya da iyi düzeyde uyum gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla literatürde önerilen eşik değerler doğrultusunda değerlendirilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Browne ve Cudeck, 1993).

Toplu doğrulayıcı faktör analizi kapsamında elde edilen uyum iyiliği indeksleri, modelin veriyle uyum düzeyini ortaya koymak amacıyla Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11. Toplu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum indeksleri

İndeksler	Anlamı	Araştırma Modeli	Referans Aralığı
CMIN/DF	Kikare/ Serbestlik Derecesi	4.134	$0 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	0.077	$<.05-.08 \leq$
IFI	Artımlı Uyum İndeksi	0.903	>0.90
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	0.896	>0.90
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi	0.902	>0.90

Yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde, modelin veriyle kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği görülmektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı (CMIN/DF = 4.134), önerilen üst sınır olan 5’in altında olup model uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Kline, 2016). RMSEA değerinin 0.077 olması, modelin yaklaşık hatalarının kabul edilebilir aralıkta (< 0.08) yer aldığını ortaya koymaktadır (Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999). Artımlı uyum indekslerinden IFI (0.903) ve CFI (0.902) değerlerinin 0.90’ın üzerinde olması, modelin iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. TLI değerinin (0.896) 0.90 sınırına oldukça yakın olması ise model uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu desteklemektedir (Tucker ve Lewis, 1973; Kline, 2016). Ölçüm modelinde yer alan gizil değişkenlere ilişkin faktör yükleri Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Toplu doğrulayıcı faktör analizine (dfa) ilişkin standartlaştırılmış faktör yükleri

		Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P
İP1	İP	1.000	0.816			
İP2	İP	1.032	0.838	0.030	33.841	***
İP3	İP	1.064	0.850	0.044	24.030	***
İP4	İP	1.054	0.801	0.048	21.943	***
İP5	İP	1.102	0.838	0.047	23.510	***
İP6	İP	1.107	0.856	0.046	24.287	***
İP7	İP	1.123	0.877	0.044	25.239	***
İP8	İP	1.160	0.855	0.048	24.232	***
İP9	İP	1.187	0.867	0.048	24.774	***
İP10	İP	1.116	0.849	0.047	23.968	***
İP11	İP	1.155	0.887	0.045	25.739	***
İP12	İP	1.126	0.831	0.049	23.208	***
İP13	İP	1.104	0.859	0.045	24.426	***
İP14	İP	1.133	0.862	0.046	24.554	***
İP15	İP	1.107	0.885	0.043	25.628	***
İP16	İP	1.074	0.858	0.044	24.379	***
İP17	İP	1.034	0.837	0.044	23.438	***
İP18	İP	1.034	0.813	0.046	22.465	***
İM6	İM	1.000	0.780			
İM5	İM	1.035	0.856	0.047	22.000	***
İM4	İM	1.008	0.856	0.046	21.968	***
İM3	İM	0.884	0.809	0.043	20.419	***
İM2	İM	0.904	0.839	0.042	21.396	***
İM1	İM	0.954	0.833	0.045	21.216	***
İT1	İT	1.000	0.850			
İT2	İT	1.076	0.872	0.040	26.600	***
İT3	İT	1.166	0.912	0.040	29.018	***
İT4	İT	1.179	0.913	0.041	29.053	***
İT5	İT	1.085	0.874	0.041	26.705	***
PS1	PS	1.000	0.764			
PS2	PS	0.891	0.703	0.039	22.886	***
PS3	PS	-0.927	-0.605	0.065	-14.160	***
PS4	PS	1.147	0.838	0.056	20.651	***
PS5	PS	1.248	0.927	0.053	23.344	***
PS6	PS	1.200	0.906	0.053	22.724	***
T10	T	1.000	0.877			
T9	T	0.986	0.891	0.020	48.236	***
T8	T	1.012	0.910	0.032	31.753	***
T7	T	1.057	0.926	0.032	33.100	***
T6	T	1.107	0.958	0.031	36.146	***
T5	T	1.109	0.951	0.031	35.499	***
T4	T	1.162	0.582	0.077	15.055	***
T3	T	1.115	0.924	0.034	32.907	***
T2	T	1.108	0.919	0.034	32.466	***
T1	T	1.102	0.906	0.035	31.372	***

Toplu doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ölçüm modelinde yer alan gizil değişkenlere ilişkin maddelerin faktör yükleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, tüm maddelerin ilgili gizil değişkenlere ait regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.001$). Standartlaştırılmış faktör yüklerinin büyük çoğunluğunun 0.70'in üzerinde olması, maddelerin temsil ettikleri yapıları güçlü bir şekilde açıkladığını göstermektedir (Kline, 2016; Hair vd. 2019).

İçsel pazarlama, içsel motivasyon ve iş tatmini boyutlarına ait maddelerin faktör yüklerinin yüksek ve kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sağlamlık boyutunda PS3 maddesinin ters kodlu olması nedeniyle negatif faktör yükü aldığı, ancak mutlak değerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kaldığı görülmektedir. Tükenmişlik boyutunda yer alan T4 maddesinin faktör yükü diğer maddelere kıyasla daha düşük olmakla birlikte, 0.50 eşik değerinin üzerinde olması ve kuramsal bütünlüğü desteklemesi nedeniyle ölçüm modelinde tutulmuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde, ölçüm modelinde yer alan tüm maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve istatistiksel olarak anlamlı olması, modelin yakınsak geçerliliğinin sağlandığını ve toplu DFA sonuçlarının ölçüm modelini desteklediğini göstermektedir.

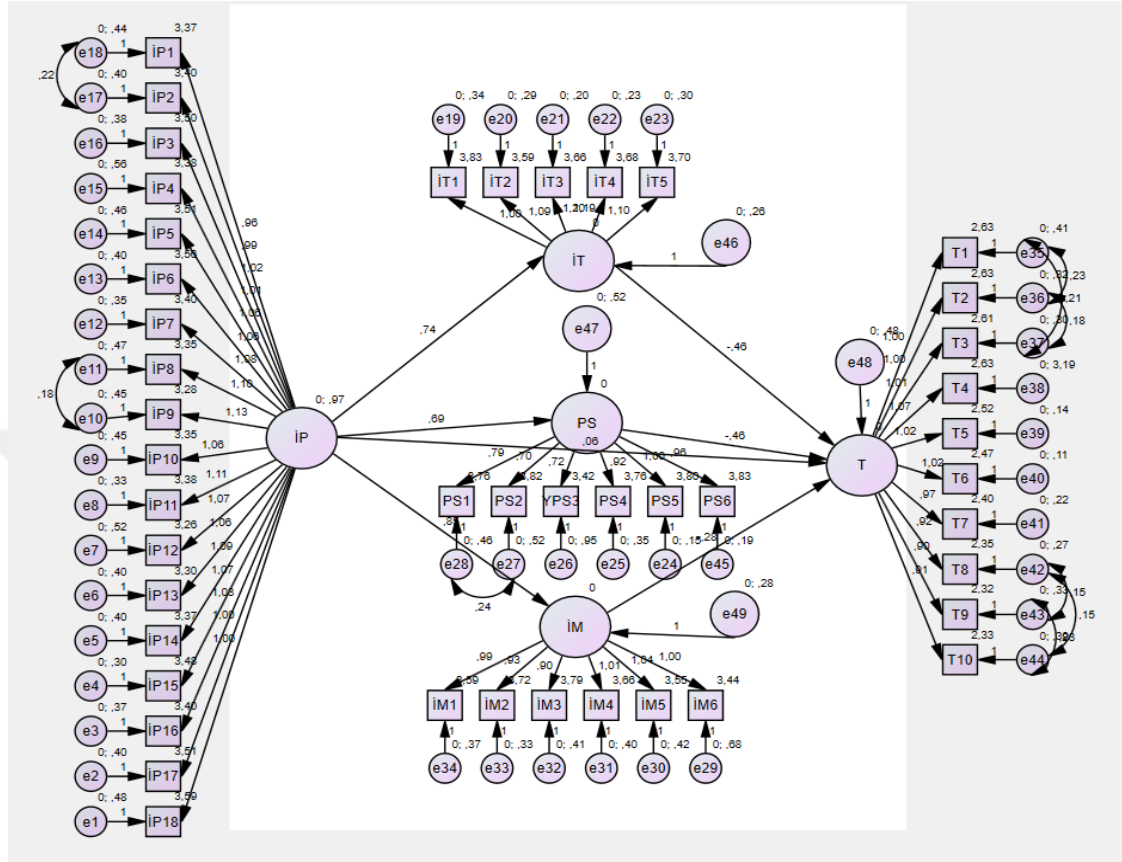
Toplu doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, araştırmada kullanılan ölçüm modelinin yapı geçerliliğini sağladığını ve veriyle kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. Ölçüm modelinin doğrulanmasının ardından, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuş ve analiz edilmiştir.

4.7.7. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testleri

Bu araştırmada, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri bütüncül bir biçimde test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM, hem ölçüm modelinin hem de yapısal modelin eş zamanlı olarak analiz edilmesine olanak sağlayan güçlü birçok değişkenli istatistiksel yöntemdir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesi ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan yapısal modelde; içsel pazarlama bağımsız değişken, iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlık aracı değişkenler, tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Modelde, içsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki etkisinin doğrudan ve dolaylı yollar aracılığıyla test edilmesi amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli diyagramı Şekil 6’te sunulmuştur. Diyagramda yer alan gizil değişkenler ve bu değişkenlere ait gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiler, standartlaştırılmış yol katsayıları ile gösterilmiştir.



Şekil 6. Yapısal eşitlik modeli

Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin veri ile uyumunu değerlendirmek amacıyla çeşitli uyum indeksleri incelenmiştir. Bu kapsamda, modele ilişkin uyum indeks değerleri Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum indeks değerleri

İndeksler	Anlamı	Araştırma Modeli	Referans Aralığı
CMIN/DF	Kikare/ Serbestlik Derecesi	4.031	$0 < \chi^2/df \leq 5$
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi	0.906	>0.90
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	0.076	$<0.05-0.08 \leq$
IFI	Artımlı Uyum İndeksi	0.906	>0.90
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	0.900	>0.90

Tablo 13’de sunulan yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde, modelin genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği görülmektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($CMIN/DF = 4.031$) önerilen üst sınır olan 5’in altında olup, modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi ($CFI = 0.906$), Artımlı Uyum İndeksi ($IFI = 0.906$) ve Tucker–Lewis İndeksi ($TLI = 0.900$) değerlerinin 0.90 ve üzerinde olması, modelin iyi uyum düzeyine ulaştığını ortaya koymaktadır. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü ($RMSEA = 0.076$) değerinin 0.05 ile 0.08 aralığında yer alması ise model uyumunun kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, araştırma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modelinin veri ile yeterli düzeyde uyum sağladığı ve modelin analiz ve yorumlamaya uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli kapsamında gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler, standartlaştırılmış yol katsayıları aracılığıyla test edilmiştir. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları ve yol katsayıları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14. Yapısal eşitlik modeline ait regresyon ağırlıkları ve yol katsayıları

		Estimate	Std Estimate	S.E.	C.R.	P
İT	<---İP	0.739	0.817	0.039	18.716	***
İM	<---İP	0.801	0.842	0.049	16.468	***
PS	<---İP	0.687	0.683	0.042	16.502	***
T	<---İT	-0.467	-0.364	0.071	-6.607	***
T	<---İM	-0.286	-0.235	0.075	-3.836	***
T	<---PS	-0.448	-0.389	0.049	-9.138	***
T	<---İP	0.071	0.062	0.094	0.761	.446
İP18	<---İP	1.000	0.818			
İP17	<---İP	0.996	0.838	0.042	23.561	***
İP16	<---İP	1.032	0.857	0.042	24.436	***
İP15	<---İP	1.066	0.886	0.041	25.750	***
İP14	<---İP	1.088	0.860	0.044	24.562	***
İP13	<---İP	1.059	0.856	0.043	24.367	***
İP12	<---İP	1.080	0.828	0.047	23.164	***
İP11	<---İP	1.109	0.886	0.043	25.752	***
İP10	<---İP	1.069	0.846	0.045	23.905	***
İP9	<---İP	1.138	0.863	0.046	24.709	***
İP8	<---İP	1.114	0.853	0.046	24.232	***
İP7	<---İP	1.079	0.876	0.043	25.284	***
İP6	<---İP	1.065	0.856	0.044	24.360	***
İP5	<---İP	1.060	0.839	0.045	23.601	***
İP4	<---İP	1.013	0.800	0.046	21.974	***

Tablo 14. (Devamı)

İP3	<---İP	1.025	0.851	0.042	24.170	***
İP2	<---İP	0.994	0.839	0.042	23.621	***
İP1	<---İP	0.963	0.817	0.042	22.687	***
İT1	<---İT	1.000	0.838			
İT2	<---İT	1.094	0.874	0.042	25.842	***
İT3	<---İT	1.197	0.923	0.042	28.514	***
İT4	<---İT	1.193	0.910	0.043	27.800	***
İT5	<---İT	1.101	0.873	0.043	25.831	***
PS5	<---PS	1.000	0.932			
PS4	<---PS	0.916	0.839	0.032	28.632	***
YPS3	<---PS	0.723	0.593	0.046	15.600	***
PS2	<---PS	0.697	0.690	0.036	19.629	***
PS1	<---PS	0.786	0.753	0.034	22.869	***
İM6	<---İM	1.000	0.726			
İM5	<---İM	1.058	0.815	0.042	25.010	***
İM4	<---İM	1.055	0.834	0.056	18.962	***
İM3	<---İM	0.967	0.824	0.052	18.726	***
İM2	<---İM	1.006	0.869	0.051	19.781	***
İM1	<---İM	1.056	0.859	0.054	19.551	***
T1	<---T	1.000	0.868			
T2	<---T	1.004	0.895	0.020	50.110	***
T3	<---T	1.011	0.900	0.021	47.721	***
T4	<---T	1.058	0.557	0.075	14.138	***
T5	<---T	1.021	0.944	0.030	33.576	***
T6	<---T	1.027	0.958	0.029	34.893	***
T7	<---T	0.985	0.929	0.030	32.350	***
T8	<---T	0.943	0.912	0.030	30.994	***
T9	<---T	0.917	0.889	0.031	29.297	***
T10	<---T	0.928	0.873	0.033	28.199	***
PS6	<---PS	0.961	0.910	0.027	35.143	***

Tablo 14’de sunulan yol katsayıları incelendiğinde, içsel pazarlamanın iş tatmini ($\beta = 0.817$, $p < 0.001$), içsel motivasyon ($\beta = 0.842$, $p < 0.001$) ve psikolojik sağlamlık ($\beta = 0.683$, $p < 0.001$) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlarını ve psikolojik kaynaklarını güçlendirdiğini göstermektedir.

Öte yandan, iş tatmini ($\beta = -0.364$, $p < 0.001$), içsel motivasyon ($\beta = -0.235$, $p < 0.001$) ve psikolojik sağlamlığın ($\beta = -0.389$, $p < 0.001$) ve içsel pazarlamanın ($\beta = -0.80$, $p < 0.001$) tükenmişlik üzerindeki etkilerinin negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, içsel olarak motive olmalarının ve psikolojik açıdan dayanıklı olmalarının tükenmişlik düzeylerini azalttığını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, içsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki etkisinin, iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlık aracılığıyla tam aracılık modeli çerçevesinde gerçekleştiği söylenebilir. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamında geliştirilen yapısal modelin teorik varsayımlarla büyük ölçüde örtüştüğünü göstermektedir.

4.7.7.1. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Yapısal eşitlik modeli kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar, standartlaştırılmış yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hipotezlerin kabul veya reddedilme durumları Tablo 15'te özetlenmiştir.

Tablo 15. Yapısal eşitlik modeline ilişkin hipotez sonuçları

Hipotez	Hipotez İfadesi	Yol	β (Std.)	p	Sonuç
H1	İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	İP → İT	0.817	< 0.001	Kabul
H2	İçsel pazarlamanın içsel motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	İP → İM	0.842	< 0.001	Kabul
H3	İçsel pazarlamanın psikolojik sağlamlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	İP → PS	0.683	< 0.001	Kabul
H4	İçsel pazarlamanın tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	İP → T	-0.80	< 0.001	Kabul
H5	İş tatmininin tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	İT → T	-0.364	< 0.001	Kabul
H6	İçsel motivasyonun tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	İM → T	-0.235	< 0.001	Kabul

Tablo 15. (Devamı)

H7	Psikolojik sağlamlığın tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	$PS \rightarrow T$	-0.389	< 0.001	Kabul
H8	İş tatmini, içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.	$\dot{IP} \rightarrow \dot{IT} \rightarrow T$	-0.297	< 0.001	Kabul (Tam Aracılık)
H9	İçsel motivasyon, içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.	$\dot{IP} \rightarrow \dot{IM} \rightarrow T$	-0.198	< 0.001	Kabul (Tam Aracılık)
H10	Psikolojik sağlamlık, içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.	$\dot{IP} \rightarrow PS \rightarrow T$	-0.266	< 0.001	Kabul (Tam Aracılık)

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada, Malatya ve Elazığ illerinde faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarında çalışan personel üzerinde içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini, içsel motivasyon, psikolojik sağlamlık ve tükenmişlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında 523 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiş olup, örneklemin ağırlıklı olarak 31–50 yaş aralığında, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerden oluşması, bulguların özel öğretim kurumlarının insan kaynağı profiline ilişkin anlamlı çıkarımlar sunmasına olanak sağlamıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda, tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha, AVE ve CR değerlerinin kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca VIF değerleri incelenmiş ve değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununa rastlanmamıştır. Bu bulgular, yapısal eşitlik modeli analizleri için güvenilir bir ölçüm zemininin sağlandığını göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeli analizleri sonucunda, içsel pazarlamanın iş tatmini ($\beta = 0.817$), içsel motivasyon ($\beta = 0.842$) ve psikolojik sağlamlık ($\beta = 0.683$) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların işlerinden duydukları tatmini artırdığını, içsel motivasyonlarını güçlendirdiğini ve psikolojik dayanıklılıklarını desteklediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, içsel pazarlamanın çalışan tutumları üzerindeki olumlu etkilerini vurgulayan önceki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Foreman ve Money, 1995; Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; Kuvaas, 2006). Araştırma kapsamında, aracı değişkenler modele dâhil edilmeden önce kurulan yapısal modelde içsel pazarlamanın tükenmişlik üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlık değişkenlerinin modele eklenmesiyle birlikte, içsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını yitirdiği görülmüştür. Buna karşılık, dolaylı etki analizleri, içsel pazarlamanın tükenmişliği söz konusu aracı değişkenler aracılığıyla anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, tükenmişliğin bireysel ve örgütsel kaynaklar aracılığıyla azaltılabileceğini savunan literatürle uyumludur (Maslach ve Leiter, 2016; Pines, 2005). Hipotez testleri

sonuçları, içsel pazarlamanın iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlık üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezlerin desteklendiğini; bu değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkilerine yönelik hipotezlerin ise kabul edildiğini göstermektedir. Ayrıca çalışma; araştırma modelinde içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide tam aracı etki yapısının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularında psikolojik sağlamlığın, içsel pazarlama ile tükenmişlik arasındaki ilişkide güçlü ve anlamlı bir aracı rol üstlenmesi, özel öğretim kurumlarında çalışanların emek-yoğun ve duygusal yönü yüksek çalışma koşullarıyla yakından ilişkilendirilebilir. Örneklemin önemli bir bölümünü oluşturan öğretmenler başta olmak üzere, özel öğretim kurumlarında çalışan personel yalnızca bilişsel emek değil, aynı zamanda yoğun duygusal emek, sürekli dikkat ve yüksek sorumluluk gerektiren görevler üstlenmektedir. Öğrenci ihtiyaçları veli beklentileri ve kurumsal performans baskısı, çalışanları kronik stres kaynaklarıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu bağlamda, iş tatmini ve içsel motivasyon çalışanların iş deneyimlerini olumlu değerlendirmelerini sağlarken, psikolojik sağlık bu zorlayıcı koşullar karşısında çalışanların duygusal olarak toparlanabilme, olumsuz yaşantılardan sonra yeniden işlevsel kalabilme ve tükenmişliğe karşı direnç geliştirebilme kapasitesini temsil etmektedir. Nitekim bulgular, psikolojik sağlamlığın tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisinin diğer değişkenlere kıyasla daha güçlü olduğunu; aracılık rolü bakımından ise içsel pazarlamadan tükenmişliğe uzanan ilişkide iş tatmininden sonra gelen önemli bir koruyucu mekanizma olarak işlediğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırma içsel pazarlamanın özel öğretim kurumlarında çalışan personelin iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlık düzeylerini artırarak tükenmişliği dolaylı biçimde azalttığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, tükenmişliğin yalnızca bireysel bir sorun olarak ele alınamayacağını; örgütsel uygulamalarla şekillenen çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymakta ve eğitim sektöründe çalışan refahını merkeze alan yönetim yaklaşımlarının önemini vurgulamaktadır.

5.2. Tartışma

Bu araştırma, özel öğretim kurumlarında içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini, iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlık değişkenleri aracılığıyla inceleyerek literatüre bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, içsel pazarlamanın tükenmişlik üzerinde doğrudan etkili olduğunu; ancak söz konusu etkinin, çalışanların psikolojik ve tutumsal kaynakları modele dâhil edildiğinde tamamen dolaylı bir nitelik kazandığını ortaya

koymaktadır. Bu durum, tükenmişliğin örgütsel uygulamalardan ziyade, bu uygulamaların çalışanların algı ve deneyimlerinde yarattığı dönüşümler aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir. Araştırma sonuçları, içsel pazarlamanın iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlık üzerinde güçlü ve anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, çalışanların örgüt tarafından değer gördüklerini hissetmelerinin, açık ve destekleyici bir iletişim ortamında çalışmalarının ve emeklerinin karşılık bulduğunu algılamalarının, iş deneyimlerini daha olumlu biçimde değerlendirmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Özellikle eğitim sektöründe çalışanların yoğun duygusal emek, yüksek performans beklentisi ve sürekli etkileşim gerektiren bir iş ortamında faaliyet gösterdikleri dikkate alındığında, içsel pazarlama uygulamalarının bu etkisi daha belirgin hâle gelmektedir.

İçsel pazarlamanın tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisinin, aracı değişkenler modele dâhil edildiğinde anlamlılığını yitirmesi, çalışmanın en açıklayıcı bulgularından biridir. Bu sonuç, içsel pazarlamanın tükenmişliği doğrudan baskılayan bir araç olarak değil; çalışanların işlerinden duydukları tatmini artıran, içsel motivasyonlarını güçlendiren ve psikolojik dayanıklılıklarını destekleyen bir örgütsel mekanizma olarak işlediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, içsel pazarlama uygulamaları, tükenmişliği doğrudan ortadan kaldırmaktan ziyade, çalışanların tükenmişliğe karşı koruyucu psikolojik kaynaklar geliştirmelerine olanak tanımaktadır.

İş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlığın tükenmişlik üzerindeki negatif etkileri birlikte değerlendirildiğinde, tükenmişliğin yalnızca iş yükü ya da çalışma koşullarıyla açıklanamayacak çok boyutlu bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. İşinden memnun olan, yaptığı işi anlamlı algılayan ve zorlayıcı koşullar karşısında psikolojik olarak dayanıklı hisseden çalışanların tükenmişlik yaşama olasılıklarının belirgin biçimde azaldığı görülmektedir. Bu bulgu, tükenmişlikle mücadelede bireysel özellikler kadar, bu özellikleri destekleyen örgütsel uygulamaların da belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma sonuçları özel öğretim kurumlarında tükenmişlikle mücadelede yüzeysel ve kısa vadeli önlemlerin yeterli olmayacağını göstermektedir. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların iş deneyimini dönüştürerek; algılarını, motivasyon kaynaklarını ve psikolojik dayanıklılıklarını güçlendiren bir zemin oluşturmaktadır. Bu zemin oluştuğunda, tükenmişlik düzeyleri doğal bir süreç içinde azalmaktadır. Dolayısıyla içsel pazarlama, tükenmişliğe yönelik doğrudan bir müdahale aracı olmaktan ziyade, tükenmişliği besleyen koşulları zayıflatan bütüncül bir örgütsel yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Bu araştırma bazı sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak, araştırmanın örneklemini Malatya ve Elazığ illerinde faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarıyla sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların farklı bölgeler ve farklı eğitim kurumları için genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Gelecek çalışmalarda, farklı illeri ve eğitim kademelerini kapsayan daha geniş örneklemelerle benzer modellerin test edilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın kesitsel bir tasarıma sahip olması, değişkenler arasındaki ilişkilerin yalnızca belirli bir zaman diliminde incelenmesine olanak tanımakta; bu ilişkilerin zaman içerisindeki değişimini ve nedensel yönünü ortaya koymada sınırlılık oluşturmaktadır. Kesitsel tasarımlar, değişkenler arasındaki ilişkileri belirli bir anda ölçerken, bu ilişkilerin sürekliliği, güçlenmesi ya da zayıflaması hakkında bilgi sunmamaktadır.

Bu nedenle, ileride yapılacak araştırmalarda boylamsal araştırma tasarımlarının kullanılması önerilmektedir. Boylamsal tasarımlar, aynı örneklem grubunun farklı zaman noktalarında tekrar ölçülmesine imkân tanıyarak, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların tutumları, motivasyon düzeyleri ve psikolojik durumları üzerindeki etkilerinin zaman içerisindeki seyrini daha sağlıklı biçimde ortaya koyabilecektir. Bu sayede, içsel pazarlama uygulamalarının kısa ve uzun vadeli etkileri karşılaştırılabilecek, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve sürekliliği daha güçlü çıkarımlarla değerlendirilebilecektir.

Verilerin öz-bildirim yöntemiyle toplanmış olması, katılımcıların algılarına dayalı yanlışlık riskini beraberinde getirmektedir. Gelecek çalışmalarda nitel veri toplama yöntemlerinin veya çoklu veri kaynaklarının kullanılması, elde edilen bulguların derinliğini ve açıklayıcılığını artırabilir.

Bu araştırmada belirli aracı değişkenler ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet, liderlik tarzları, duygusal emek ve psikolojik sermayenin diğer boyutlarının modele dâhil edilmesi, içsel pazarlamanın çalışan refahı üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, özel öğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ve politika yapıcılar açısından önemli uygulamaya dönük çıkarımlar sunmaktadır. Bu kapsamda, Millî Eğitim Bakanlığı ve ilgili paydaşlar tarafından farklı illerdeki özel öğretim kurumlarında içsel pazarlama temelli pilot uygulama programlarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. Söz konusu pilot uygulamalar

aracılığıyla, içsel pazarlama odaklı yönetim ve insan kaynakları uygulamalarının çalışanların iş tatmini, içsel motivasyon, psikolojik sağlamlık ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkileri sistematik biçimde izlenebilir. Bu yaklaşım, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından beşer yıllık dönemler halinde hazırlanan stratejik planlarda yer alan; eğitimde kaliteyi artırma, insan kaynağının güçlendirilmesi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve sürdürülebilir eğitim ortamlarının oluşturulması yönündeki vizyon ve misyon hedefleriyle de örtüşmektedir. Pilot uygulamalardan elde edilecek bulgular, eğitim kurumlarında çalışan odaklı yönetim anlayışının güçlendirilmesine katkı sağlarken, daha geniş ölçekli kurumsal ve politik düzenlemeler için kanıta dayalı bir yol haritası oluşturulmasına da imkân tanıyabilir.

Bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının tükenmişliği doğrudan baskılayan bir araçtan ziyade, çalışanların iş tatmini, içsel motivasyon ve psikolojik sağlamlık düzeylerini güçlendirerek tükenmişliği dolaylı biçimde azalttığını göstermektedir. Bu durum, tükenmişlikle mücadelede bireysel çözümlerin ötesine geçen, örgütsel düzeyde planlı ve sistematik yaklaşımların gerekliliğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda, özel öğretim kurumlarında içsel pazarlama anlayışının bir yönetim felsefesi olarak benimsenmesi önerilmektedir. Çalışanların iç müşteri olarak ele alınması; beklenti ve ihtiyaçlarının düzenli biçimde izlenmesi, kurum içi iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve yönetime katılım mekanizmalarının geliştirilmesi, çalışanların iş deneyimlerini daha olumlu değerlendirmelerine katkı sağlayacaktır.

Yöneticilerin çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyici uygulamalara ağırlık vermeleri önem taşımaktadır. Yetki devri, sorumluluk paylaşımı, mesleki gelişim olanaklarının artırılması ve başarıların görünür biçimde takdir edilmesi, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı algılamalarına katkı sağlayacaktır. Bu tür uygulamaların, eğitim sektöründe sık karşılaşılan mesleki yıpranmayı azaltmada etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Psikolojik sağlamlığın tükenmişliği azaltıcı rolü dikkate alındığında, kurumların çalışanların psikolojik kaynaklarını güçlendirmeye yönelik destekleyici uygulamalar geliştirmesi önem taşımaktadır. Bu kapsamda, stres yönetimi programları, psikolojik danışmanlık hizmetleri, meslektaş destek mekanizmaları ve açık iletişimi teşvik eden bir örgütsel iklimin oluşturulması önerilmektedir.

Bu tür destekleyici uygulamaların etkinliğinin sağlanabilmesi amacıyla, çalışanlara yönelik psikososyal ihtiyaç analizlerinin kurum dışından bağımsız rehberlik ve psikolojik danışmanlık birimleri tarafından yürütülmesi uygun olacaktır. Çalışanlarla doğrudan hiyerarşik ya da mesleki ilişki içinde bulunan kurum içi rehberlik servislerinin

bu süreci yürütmesi, rol çatışması ve gizlilik algısı açısından problemler doğurabileceğinden, dış uzman desteği çalışanların sürece katılımını ve geri bildirimlerin güvenilirliğini artırabilir. Bu doğrultuda elde edilecek analizler sonucunda geliştirilecek destek programları, çalışanların psikolojik sağlamlık düzeylerini güçlendirerek tükenmişlik riskinin azaltılmasına katkı sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Abuhammad, S., Alzoubi, K. H., Khabour, O. ve Alshraifeen, A. (2025). The relationship between job satisfaction, social support, work–life balance and burnout among employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 30(1), 1–12.
- Ahmad, A. ve Daud, S. (2019). The mediating role of job satisfaction in the relationship between internal marketing and burnout. *Journal of Management Development*, 38(9), 761–775.
- Ahmad, N. ve Daud, S. (2019). Internal marketing and employee well-being: The mediating role of job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1781–1802.
- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. ve Saad, N. M. (2003). Internal marketing and organizational performance. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 408–425.
- Ahmed, S. ve Hashim, N. H. (2022). Internal branding, intrinsic motivation and employee well-being: The mediating role of employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 215–232.
- Ahola, K. ve Hakanen, J. (2007). Job burnout and health: A review of longitudinal studies. *Work ve Stress*, 21(1), 1–15.
- Akıncı, A. (2002). *İş Tatmini ve Çalışan Davranışları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Akyüz, A. M. ve Okan, T. (2015). Etik liderlik ve çalışan iş tatmini ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 155–170.
- Al Amer, R., Malak, M. Z. ve AbuAwwad, A. (2025). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of burnout among employees. *BMC Psychology*, 13(1), 1–9.
- Al Amer, R., Malak, M. Z. ve Alqahtani, N. (2025). Job satisfaction as a mediator between work environment and burnout. *BMC Psychology*, 13(1), 1–10.
- Al-Altheeb, A. (2020). Leadership styles and employee motivation: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 15(3), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n3p1>

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B. ve Gruman, J. A. (2023). Employee engagement, human resource management and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(1), 1–18.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Ali, B. J. ve Anwar, G. (2021). Employee motivation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 45(1), 21–23.
- Ali, M. ve Anwar, S. (2021). Intrinsic motivation and job satisfaction in organizational settings. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 50–65.
- Ali, S. ve Anwar, M. (2021). The impact of intrinsic motivation on employee performance: Evidence from service sector. *Journal of Business Studies*, 17(2), 45–59.
- Almaslukh, B., Khalil, O. ve Al-Daoud, K. (2022). Leadership, communication, and training as predictors of burnout. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 1042–1058.
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H. ve Sahi, A. M. (2022). Internal marketing and employee performance: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management and Marketing Review*, 7(1), 1–10.
- Almaslukh, M., Alshurideh, M. ve Al Kurdi, B. (2022). Leadership, communication and training as determinants of employee burnout. *Journal of Management Development*, 41(6), 403–418.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. ve Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Ambrose, M. L. ve Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(2), 231–292.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. ve Nijstad, B. A. (2014). *The routledge companion to creativity*. London: Routledge.
- Anderson, N., Potočník, K. ve Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- Archer, M., Cooper, C. L. ve Dewe, P. (2024). Psychological flexibility, resilience and burnout in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(1), 45–60.
- Arıkan, E. ve Öztürk, M. (2022). İçsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisi: Türkiye örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(2), 215–234.
- Armstrong, D., Galligan, R. ve Critchley, C. (2022). Emotional intelligence and resilience: Cognitive flexibility in stressful contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 1–10.
- Arnolds, C. A. ve Boshoff, C. (2000). Does higher remuneration equal higher job satisfaction? *South African Journal of Business Management*, 31(2), 53–63.
- Ashour, M. (2022). Role ambiguity, training opportunities and burnout. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 45–59.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2011). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 50(4), 503–522.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. ve Palmer, N. F. (2011). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 17–28.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J. ve Sterkens, P. (2021a). *The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes*. IZA Discussion Paper Series, No. 13229.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J. ve Sterkens, P. (2021b). The COVID-19 crisis and job satisfaction. *Labour Economics*, 70, 1–13.
- Bakaç, C., Brandstätter, V. ve Baumann, N. (2022). Implicit–explicit motive discrepancies and burnout: The mediating role of intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 46(2), 1–15.
- Bakker, A. B. ve de Vries, J. D. (2021a). *Job demands, job resources, and burnout in service sectors: A review*. Amsterdam: Elsevier.

- Bakker, A. B. ve de Vries, J. D. (2021b). Job demands–resources theory: Theoretical extensions and future research directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 1–16.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2018). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 273–285.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2023a). Job burnout and organizational outcomes: Implications for human resource management. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 25–53.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2023b). The job demands–resources theory: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 38(1), 55–72.
- Bakker, A. B. ve Oerlemans, W. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 105–116.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. ve Leiter, M. P. (2014). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 203–211.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between working conditions and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 37(1), 121–136.
- Baminiwatta, A., Solangaarachchi, I. ve Perera, H. (2025). Resilience as a moderator between burnout, depression and anxiety among healthcare professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(3), 1–15.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Bansal, H., Mendelson, M. ve Sharma, B. (2001). Internal marketing and employee satisfaction: An empirical study. *Journal of Services Research*, 3(2), 1–20.
- Barney, J. B. ve Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B*, 16(2), 296–298.
- Bartone, P. T. (2023). Resilience under stress: A hardiness framework for understanding adaptation. *Military Psychology*, 35(1), 1–15.
- Barzoki, A. M. ve Ghujali, F. (2013). The role of internal marketing in improving service quality. *International Journal of Business and Management*, 8(7), 45–55.
- Basile, K. ve Aroles, J. (2023). Digital burnout: Behavioral signs and organizational impact. *Journal of Business Research*, 156, 85–94.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Başaran, İ. E. (2019a). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2019b). *Örgütsel Davranış ve İnsan Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Biedenbach, T. ve Manzhynski, V. (2016). Internal communication and employee engagement. *Management Communication Quarterly*, 30(3), 348–372.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bonanno, G. A. (2021). *The Resilience Paradox: When Coping Helps and When it Doesn't*. New York, NY: Guilford Press.
- Bonanno, G. A. (2021a). The resilience paradox. *American Psychologist*, 76(3), 318–328.
- Bonanno, G. A. (2021b). The resilience paradox: Sources of strength and vulnerability in human adaptation. *Current Directions in Psychological Science*, 30(1), 3–9.
- Bowers, D. ve Allen, R. (2023). Social support and resilience. *Work ve Stress*, 37(3), 209–223.

- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Breevaart, K. ve Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 386–397.
- Breevaart, K. ve Bakker, A. B. (2022a). Daily leader support and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 45–58.
- Breevaart, K. ve Bakker, A. B. (2022b). Daily transformational leadership and employee performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 40–52.
- Britt, T. W., Shen, W. ve Sinclair, R. R. (2021). Psychological resilience in work settings. *Applied Psychology*, 70(1), 85–112.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R. ve Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about resilience? *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379–398.
- Britt, T. W., Zhuang, D. ve Bliese, P. D. (2021). Occupational stress and resilience during a global pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 1–8.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen ve J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Sage.
- Bunea, E., Lazaroiu, G. ve Andronie, M. (2025). Internal communication, social support and burnout risk. *Management Research Review*, 48(2), 140–158.
- Büyüker İşler, A. ve Özdemir, S. (2010). İçsel pazarlama ve ödüllendirme uygulamaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 115–125.
- Cai, L. ve Li, Q. (2024). Enhancing problem-solving and resilience through self-efficacy: Evidence from workplace interventions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 289–301.
- Cai, Y. ve Li, X. (2024). Enhancing resilience through self-efficacy: A multilevel approach. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 285–295.
- Candan, A. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2009a). Kurum içi iletişim ve çalışan bağlılığı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 57–70.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2009b). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 41–58.

- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2009c). İçsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 45–63.
- Carnevale, J. B. ve Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
- Cerasoli, C. P. ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation, performance, and mastery goal orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 464–482.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Chen, H. ve Eyoun, K. (2021a). Psychological capital and employee well-being. *International Journal of Stress Management*, 28(1), 1–10.
- Chen, S. ve Eyoun, K. (2021b). Psychological capital during crisis situations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 1–12.
- Chen, Y. (2022). Balancing extrinsic and intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 45–60.
- Chen, Y., Li, X. ve Zhang, P. (2019). Work burnout and turnover intention. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 1–10.
- Cheng, T., Chen, Y. ve Huang, S. (2022). Poor leadership and burnout escalation. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2), 231–249.
- Cheon, S. H., Reeve, J. ve Vansteenkiste, M. (2022). Autonomy support and student outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 114(1), 1–17.
- Cieslak, R., Shoji, K., Douglas, A. ve Liu, J. (2022). Burnout and self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(4), 298–305.
- Ciobanu, A., Androniceanu, A. ve Lazaroiu, G. (2019). Public employees' motivation and performance. *Frontiers in Psychology*, 10, 36.
- Ciobanu, R. ve Androniceanu, A. (2019a). Motivation and employee performance. *Journal of Organizational Psychology*, 19(3), 5–12.
- Ciobanu, R. ve Androniceanu, A. (2019b). Motivation in organizational behavior. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1), 43–61.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender. *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Coetzee, M. ve Pauw, M. (2013). Psychological career resources. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–11.
- Cohn, M. A. ve Fredrickson, B. L. (2023a). Positive emotions and resilience. *Emotion Review*, 15(2), 124–136.

- Cohn, M. A. ve Fredrickson, B. L. (2023b). Broaden-and-build theory revisited. *Journal of Positive Psychology*, 18(2), 120–130.
- Colquitt, J. A. (2001). Organizational justice construct validation. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., et al. (2020). Justice at the millennium. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 115–144.
- Dabija, D. C. (2021). Internal marketing during COVID-19. *Journal of Business Research*, 134, 381–392.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. ve Ryan, R. M. (2017). SDT in work organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deloitte. (2022). *Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). JD–R model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Du Preez, R. ve Bendixen, M. T. (2015). Internal marketing and organizational performance. *South African Journal of Business Management*, 46(3), 25–35.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., et al. (2001). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Ewing, M. ve Caruana, A. (1999). Internal marketing review. *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 467–483.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. ve Strahan, E. J. (1999). Exploratory factor analysis. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299.
- Farber, B. A. (1991). *Stress and burnout in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fletcher, D. ve Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12–23.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fredrickson, B. L. (2001). Broaden-and-build theory. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.

- Gagné, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace*. Washington, DC: Gallup Press.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington Books.
- Gupta, A., Sharma, P. ve Lee, S. (2023). Protective factors in burnout. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–6.
- Güllü, K., Çelik, O., Güllü, T. ve Bayram, H. (2017). *İçsel pazarlama ve hizmet yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Haar, J., Russo, M., Sune, A. ve Ollier-Malaterre, A. (2022). Outcomes of work–life balance on job satisfaction: Gender and cultural perspectives. *Journal of Management ve Organization*, 28(2), 209–228.
- Haar, J., Russo, M., Suñe, A. ve Ollier-Malaterre, A. (2022). Outcomes of work–life balance on job satisfaction: The role of gender. *Journal of Business Research*, 85(3), 361–373.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Haghighikhah, H., Khadang, M. ve Arabi, S. (2016). Internal marketing and employee satisfaction in service organizations. *Journal of Business Management*, 1(3), 1–3.
- Haghighikhah, M., Khadang, M. ve Arabi, M. (2016). Internal marketing and service quality: Evidence from the service sector. *International Journal of Marketing Studies*, 8(3), 145–155.
- Haider, S. (2017). Role of internal marketing in employee motivation and retention. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7(6), 662–672.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Haji, F., Imam, A. ve Ridwan, M. (2022). Internal marketing strategies and employee engagement in service sectors. *Journal of Management Studies*, 14(3), 102–119.
- Haji, R., Imam, A. ve Ridwan, M. (2022). Internal marketing and job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(4), 289–298.
- Haji, S. ve Ridwan, R. (2022). Cultural impacts on internal marketing effectiveness in collectivist societies. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 50–65.

- Hakanen, J. J. ve Bakker, A. B. (2022). Job resources and personal resources in predicting burnout and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 175–177.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C. ve Westman, M. (2022). The role of resource gain and loss cycles in employee well-being and resilience. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 73–89.
- Han, H., Bonn, M. ve Cho, M. (2016). Job burnout, turnover intention, and performance: Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 3–12.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. ve Reiter-Palmon, R. (2020). Leadership and employee resilience: A review and research agenda. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 27(1), 3–18.
- Harrison, P. ve Sharafi, H. (2024). Organizational justice and employee motivation: An empirical study. *Management Review*, 36(1), 66–75.
- Hartmann, K., Wehner, T. ve Haider, S. (2020). Resilience as a developmental process. *Developmental Psychology*, 56(1), 1–15.
- Haslam, S. A. ve Reicher, S. D. (2022). Resilience in the workplace: Psychological flexibility in times of change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 12–22.
- Hauff, S., Richter, N. F. ve Tressin, T. (2013). The role of employee satisfaction in organizational performance. *European Management Journal*, 31(1), 4–20.
- Heimerl, D., Haid, M., Benedikt, S. ve Scholl-Grissemann, U. (2020). Job satisfaction and career development in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102502.
- Helmi, F., Rahman, A. ve Aziz, S. (2022). Employee engagement and internal marketing effectiveness. *Journal of Business Research*, 15(2), 65–75.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B. ve Yuen, T. (2011). What is resilience? *Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258–265.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. ve Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process. In R. J. Contrada ve A. Baum (Eds.), *The handbook of stress science* (pp. 197–210). Springer.
- Hobfoll, S. E. ve Ford, D. (2022). Conservation of resources theory in burnout research. *Stress and Health*, 38(2), 289–301.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper ve Brothers.
- Hou, X., Li, Y., Wang, Z. ve Chen, J. (2024). Microprocesses of resilience. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 144–160.
- Howard, M., Gagné, M., Morin, A. ve Forest, J. (2021). Employee motivation and well-being. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/2041386620981190>
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, Y. ve Li, W. (2021). Training, job satisfaction and burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 1–18.
- Hussein, A. S. (2021). Job demands–resources model and burnout. *Journal of Workplace Learning*, 33(7), 1–15.
- IJntema, R. C., Schaufeli, W. B. ve Burger, Y. D. (2023). Resilience mechanisms at work. *Current Psychology*, 42(6), 4719–4731.
- Ilies, R., Aw, S. ve Pluut, H. (2020). Individual differences and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 121–138.
- Imani, S., Dehghani, N. ve Amiri, N. S. (2019). Internal marketing and service quality. *Journal of Management Studies*, 56(2), 210–225.
- Imran, M., Khan, M. ve Qureshi, M. (2014). Rewards and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 212–220.
- Inceoglu, I., Warr, P. ve Ortega, A. (2018). Perceived overqualification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 1–28.
- International Labour Organization. (2022). *Global employment trends 2022: Recovery in times of crisis*. Geneva: International Labour Office.

- Ismail, A. ve Razak, M. R. A. (2016). Effect of job satisfaction on organizational commitment. *Management ve Marketing Journal*, 14(1).
- Ismail, S. ve Sheriff, A. (2016). Internal marketing and employee satisfaction. *International Journal of Management Research*, 3(1), 1–5.
- Ismail, W. ve Sheriff, N. M. (2016). Internal marketing and organizational commitment. *Journal of Organizational Studies*, 5(2), 200–210.
- Jalagat, R. (2016). Employee recognition and rewards. *International Journal of Advanced Research in Management*, 7(4), 35–40.
- Jalagat, R. (2016). Impact of job satisfaction on employees' performance. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 6–7.
- Javidpour, F., Hosseini, M. ve Ghasemi, R. (2025). Job satisfaction and turnover intention. *Employee Relations*, 47(1), 1–16.
- Javidpour, M., Rezaei, S. ve Hosseini, M. (2025). Job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 54(2), 321–339.
- Jiang, L. ve Wang, Y. (2023). Burnout and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 120–130.
- Judge, T. A. ve Klinger, R. (2021). Job satisfaction. In S. J. Lopez et al. (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (3rd ed., pp. 423–434). Oxford University Press.
- Judge, T. A. ve Klinger, R. (2021). Job satisfaction. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 49–73.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055040>
- Judge, T. A., Bono, J. E. ve Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. ve Patton, G. K. (2001). Job satisfaction–job performance relationship. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. ve Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. *Journal of Management*, 27(3), 243–288.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. ve Hulin, C. (2017). Job attitudes and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Kalisch, R., Baker, D. G., Basten, U., et al. (2023). The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders. *Nature Human Behaviour*, 7, 415–428.

- Kalisch, R., Walthert, S., Schmidt, C. ve Maercker, A. (2022). Resilience as a dynamic process: Evidence from longitudinal studies. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–10.
- Kantabutra, S. ve Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Karasakal, N. ve Doğan, S. (2025). İçsel pazarlama, iş akışı ve iş tatmini ilişkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 12(1), 85–104.
- Karasakal, S., ve Doğan, O. (2025). İçsel pazarlama uygulamaları, iş akış deneyimi ve iş tatmini ilişkisi: Otel çalışanlarıyla bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 125-138.
- Kaur, P. ve Mittal, A. (2020). Internal marketing practices and burnout: Evidence from emerging economies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 567–586.
- Kaya, B. ve Akyüz, F. (2015). İçsel pazarlama ve ödüllendirme sistemleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 7–15.
- Khan, S., Khan, M. I., Rais, M. ve Aziz, T. (2023). Salary satisfaction and employee turnover intention. *International Journal of Business Studies*, 8(1), 18–19.
- Khanfar, N. M. (2011). The impact of training and development on employee performance: A case study. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 114–120.
- Khuong, M. N. ve Hoang, D. T. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic motivation on employee performance. *International Journal of Business and Economic Research*, 4(12), 210–215.
- Khuong, M. N. ve Hoang, T. G. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic motivation on employee performance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(1), 23–28. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.436>
- Khuong, M. N. ve Hoang, T. G. (2015). The impact of extrinsic motivation on employee performance: Evidence from Vietnam. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 209–222.
- Khuong, M. N., Hoang, T. H. ve Nguyen, L. T. (2020). Extrinsic motivation and employee engagement. *Journal of Human Capital*, 14(7), 2674–2675.
- Khuong, M. N., Nguyen, T. ve Hoang, T. G. (2020). Extrinsic motivation and organizational outcomes. *Management Science Letters*, 10(12), 2673–2680.
- Kılıç, M. ve Aydın, F. (2023). Örgütsel destek ve çalışan motivasyonu. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 78–85.

- Kianto, A., Vanhala, M. ve Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–637.
- Kim, H. ve Beehr, T. A. (2021). Job satisfaction and burnout processes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 1–14.
- Kim, H. ve Beehr, T. A. (2021). Job satisfaction and burnout: The role of work stressors. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 186–200.
- Kim, M. J., ve Eun, Y. (2023). Effects of mindfulness, resilience, and organizational commitment on nursing performance of nurses in a tertiary hospital. *Journal of muscle and joint health*, 30(1), 36-47.
- Kim, H. ve Windsor, C. (2023). Psychological resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 188–205.
- Kim, J. ve Park, J. (2024). Hope, positive affect and job satisfaction as psychological resources against burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103845.
- Kim, J. ve Wang, X. (2020). Professional identity and burnout. *Work, Aging and Retirement*, 6(1), 16–18.
- Kim, M. ve Beehr, T. A. (2020). Meaningful work and burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103125.
- Kim, M. ve Wang, Y. (2020). Leadership and employee burnout. *Leadership ve Organization Development Journal*, 41(1), 15–27. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0523>
- Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. K. ve Kim, A. C. H. (2017). Psychological capital and employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 663–684.
- Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. K. ve Kim, A. C. H. (2017). Psychological capital: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 660–670.
- Kim, S. ve Kao, R. (2022). Emotional burnout and organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 182–196.
- Kim, S. ve Kwon, K. (2023). Hardiness and organizational commitment. *Journal of Management ve Organization*, 29(1), 20–32.
- Kim, S. ve Park, H. (2022). Internal marketing in hierarchical organizations. *Journal of Service Management*, 33(4), 601–620.
- Kim, S. ve Park, J. (2022). Internal marketing and employee outcomes: A meta-analysis. *Human Resource Development Review*, 21(1), 33–57.
- Kim, S. ve Park, Y. (2022). Positive reinforcement and employee engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 35–50.

- Kim, S. ve Park, Y. (2024). Positive affect, hope and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 25(1), 1–20.
- Kim, S. ve Windsor, J. (2023). Psychological resilience in organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 180–195.
- Kim, W. G. (2020). The effect of internal marketing on organizational commitment and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102507. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102507>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (10th ed.). Prentice Hall.
- Koutsimani, P. (2020). Burnout: A multidimensional perspective. *Frontiers in Psychology*, 11, 361–363.
- Koutsimani, P., Montgomery, A. ve Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety. *Frontiers in Psychology*, 10, 125–127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01252>
- Kukreja, J. (2017). Internal marketing and organizational performance. *International Journal of Research in Business Studies*, 3(1), 3–4.
- Kukreja, J. (2017). Internal marketing as a tool for employee motivation. *International Journal of Management Research*, 54, 50–65.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J. ve Li, W. (2005). *Applied linear statistical models* (5th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Latham, G. P. ve Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lawler, E. E. ve Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28.
- Lee, J. ve Kim, H. (2022). Transformational and servant leadership: Effects on employee burnout. *The Leadership Quarterly*, 33(2), 112–114. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101595>
- Lee, J., Kim, S. ve Park, H. (2025). Demographic differences in resilience and burnout among early-career employees. *Personnel Review*, 54(2), 389–407.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Lee, S. ve Kim, H. (2022). Farber burnout typology and organizational justice. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 37(1), 45–47.

- Lee, S., Shin, H. ve Kim, J. (2023). Emotional exhaustion and job performance: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health*, 65(2), 150–152.
- Lee, Y., Kim, J. ve Park, S. (2022). Social support and burnout. *Occupational Health Science*, 6(1), 1–18.
- Lefebvre, R., Montani, F. ve Courcy, F. (2020). Psychological capital and resilience: Conceptual links and empirical evidence. *Journal of Business Research*, 116, 440–452.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2023). Resilient organizations: A multilevel framework for dynamic capabilities. *Journal of Management*, 49(1), 1–21.
- Li, N. ve Briscoe, F. (2022). Career development opportunities and job satisfaction among young employees. *Human Resource Management Review*, 32(1), 18–30.
- Li, X. ve Chen, L. (2021). Burnout, work–life balance and personal well-being. *Current Psychology*, 40(1), 1–6.
- Li, X. ve Chen, Y. (2021). Psychological capital and emotional intelligence as buffers against burnout. *Journal of Occupational Health*, 63(1), 2–3.
<https://doi.org/10.1002/1348-9585.12234>
- Li, Y., Chen, Y. ve Wu, C. (2022). Psychological capital, intrinsic motivation and burnout. *Current Psychology*, 41(5), 1–13.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C. ve Yang, M. J. (2021). Developing a sustainable competitive advantage: The role of internal marketing and organizational learning. *Sustainability*, 13(2), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/su13020547>
- Lings, I. N. (2005). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 58(4), 4–12.
- Liu, H., Aungsuroch, Y. ve Yunibhand, J. (2016). Job satisfaction: A literature review. *Nursing ve Health Sciences*, 18(1), 2–7.
- Liu, Y. ve Fang, X. (2024). Intrinsic motivation and creative performance: A meta-analytic review. *Creativity Research Journal*, 36(1), 31–45.
- Liu, Y., Wang, Z., Chen, Y. ve Li, Y. (2016). Employee motivation: A review of theories and research. *Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1–8.
<https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20160401.11>

- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
- Lundqvist, K. ve Gustavsson, T. (2023). Employee experience and organizational performance: Evidence from Nordic firms. *Scandinavian Journal of Management*, 39(1), 50–60.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Luthans, F. ve Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological capital and positive organizational behavior*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. ve Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. ve Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. ve Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 85–101. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.09.005>
- Lysova, E. I., Barry, D., Khapova, S. N. ve Arthur, M. B. (2019). Meaningful work and career success: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 24(2), 89–106.
- Maddi, S. R. (2006a). Hardiness and stress. *Journal of Humanistic Psychology*, 46(3), 279–298.

- Maddi, S. R. (2006b). Hardiness: The courage to grow from stresses. *Journal of Positive Psychology*, 1(3), 160–168.
- Maddi, S. R. (2013). *Resilience at work: How to succeed under stress*. McGraw-Hill.
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S. ve Teixeira, A. (2019a). Effects of internal marketing on job satisfaction in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 1–20.
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S. ve Teixeira, A. (2019b). Internal marketing and employee engagement in the banking sector. *Brazilian Journal of Business*, 4(1), 4–10.
- Majerová, J. (2021a). Internal marketing communication as a sustainability factor of employee motivation in post-pandemic organizations. *Sustainability*, 13(11), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su13116233>
- Majerová, J. (2021b). Recognition and personal accomplishment. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 1–15.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78–88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
- Malik, P. ve Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094.
- Martín-García, J., Sánchez-Hernández, M. I. ve Gallardo-Vázquez, D. (2022). Internal marketing and burnout. *European Management Review*, 19(3), 1–15.
- Martín-García, J., Sánchez-Hernández, M. I. ve Vázquez-Burguete, J. L. (2022). Internal marketing and employee burnout: The mediating role of job satisfaction. *Service Business*, 16(3), 487–506.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016a). *Burnout: A multidimensional perspective* (2nd ed.). Routledge.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- Masten, A. S. (2021). Resilience theory and research on children and families: Past, present, and promise. *Journal of Family Theory ve Review*, 13(1), 1–20.
- May, R. W., Bauer, K. N., & Fincham, F. D. (2015). School burnout: Diminished academic and cognitive performance. *Learning and Individual Differences*, 42, 126–131.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Meier, P. (1983). Burnout and interpersonal relationships in helping professions. *Journal of Occupational Psychology*, 56(2), 125–127.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Middeldorp, C., Dekker, J., Smolders, R. ve van den Heuvel, L. (2022). Cognitive effects of burnout: A systematic review. *Neuropsychology Review*, 32(1), 70–80.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. ve Fox, S. (2024). Emotional withdrawal and burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 55–70.
- Miles, J. A., Hatfield, J. ve Huseman, R. (2024). Emotional withdrawal, job dissatisfaction and burnout. *Journal of Organizational Psychology*, 24(1), 55–70.
- Mohammad, A. A. ve Othman, N. (2019). The impact of internal marketing on employee psychological empowerment. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2019.825453>
- Murat, M. (2018). *Örgütsel davranış ve insan yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mutlu, O. ve Aydın, E. (2024). İş tatmini ve tükenmişlik ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 39(94), 151–170.
- Mutlu, S. ve Aydın, E. (2024). İş tatmini ve tükenmişlik ilişkisi: Meta-analiz. *Psikoloji Çalışmaları*, 44(2), 145–170.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. Jossey-Bass.
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284–300.

- Näswall, K., Kuntz, J. R. C. ve Malinen, S. (2023). Resilient employees in the workplace: Evidence and interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–12.
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M. ve Malinen, S. (2015). *Employee resilience scale (EmpRes): Technical report*. Resilient Organisations Research Programme.
- Nemteanu, M. S. ve Dabija, D. C. (2021a). Internal marketing and burnout reduction. *Sustainability*, 13(7), 1–16.
- Nemteanu, M. S. ve Dabija, D. C. (2021b). Internal marketing and job satisfaction: Evidence from service organizations. *Sustainability*, 13(7), 3674.
- Neves, P., Costa, S. ve Almeida, R. (2025). Internal marketing and employee well-being: Reducing emotional exhaustion and improving performance. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 112–130.
- Newman, A., Donohue, R. ve Eva, N. (2020). Psychological safety, positive organizational climate, and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 129–144.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2022). Psychological capital in organizational settings: A review and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 98–117.
- Nguyen, H. ve Park, C. (2024). Daily resilience processes in occupational settings. *Journal of Applied Psychology*, 109(3), 500–520.
- Nguyen, H. ve Park, Y. (2024). Daily resilience processes: Insights from workplace studies. *Journal of Organizational Behavior*, 45(4), 500–515.
- Nguyen, P. ve Zhang, S. (2023). Psychological resilience and innovative work behavior: A review. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(2), 101–114.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K. ve Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45(2), 13.
- Nguyen, T. (2023). Authentic leadership and employee intrinsic motivation. *Leadership ve Organization Development Journal*, 44(1), 44–55.
- Nguyen, T. T. (2024). High involvement work systems and organizational resilience. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-2023-0064>
- Nguyen, T. T., Tran, T. Q. ve Le, H. (2020). Rewards and burnout dimensions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 1–18.

- Norteh, A. (2019). Internal marketing practices in banking: Improving employee performance. *Journal of Service Management*, 30(2), 12–20.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- OECD. (2025). *Education at a glance 2025: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Osei, A. J., Amankwah, M. O. ve Osei, Y. D. (2019). Internal marketing and employee performance. *Journal of Management Development*, 38(8), 635–647. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0305>
- Oshio, A., Taku, K., Hirano, M. ve Saeed, G. (2020). Resilience and big five personality traits: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 152, 109–115.
- Ouyang, Y., Sang, L., Li, J. ve Peng, S. (2015). Job insecurity, emotional intelligence, and organizational justice: Effects on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 1–5.
- Örnek, T. ve Uslu, M. (2023). The effect of extrinsic motivation on operational productivity. *Journal of Business Research*, 17(2), 70–78.
- Özcan, M. ve Sezer, E. (2024). Ücret tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 15(2), 41–50.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T. ve Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- Paliaga, P. ve Strunje, L. (2011). Internal marketing as a strategic tool in modern organizations. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 16(2), 47–62.
- Park, C. L. (2016). Meaning making in the context of adversity. *Current Opinion in Psychology*, 8, 44–49.
- Park, J. ve Kim, H. (2023). Compensation policies and employee commitment. *Asian Journal of Business Studies*, 7(2), 128–136.
- Park, R. ve Johnson, R. (2020). Burnout and employee retention: Meta-analytic insights. *Journal of Organizational Psychology*, 40(3), 78–96.
- Park, S. ve Kim, E. (2023). The role of intrinsic motivation in reducing emotional exhaustion. *Sustainability*, 15(4), 1–15.
- Parker, S. ve Knight, C. (2023). Job design and employee well-being: A contemporary review. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100–110.

- Paul, H., Bamel, U. K. ve Garg, P. (2016). Employee resilience and burnout: The moderating role of psychological capital. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 238–258. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0014>
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Pines, A. M. (2005a). Burnout: An existential perspective. In J. C. Quick ve L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 101–116). American Psychological Association.
- Pines, A. M. (2005b). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78–88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Pluut, H., Stoker, J. ve Kingma, M. (2018). Work–family conflict and burnout: Evidence from longitudinal data. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 1–9.
- Pratama, R. ve Anindita, R. (2025). Career development and burnout. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 35(2), 150–170.
- Prayag, G. ve Dassanayake, D. C. (2023). The influence of employee resilience on work performance. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 2314–2324.
- Puranova, R. ve Muros, J. (2022). Employee meaning-making and burnout experiences. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 308–324.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52–63.
- Rehman, A. ve Li, Y. (2024). Job satisfaction as a buffer between work stress and burnout. *Frontiers in Psychology*, 15, 1189421.
- Reizer, A., Brender-Ilan, Y. ve Sheaffer, Z. (2019). Motivation at work: Intrinsic vs. extrinsic effects. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 415–420.

- Reizer, A., Saporta, K. ve Vigoda-Gadot, E. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation in the workplace: Insights from self-determination theory. *Management Review Quarterly*, 69(4), 409–428.
- Reizer, A., Weinstein, Y. ve Shkoler, O. (2019). Self-determination theory at work: The motivational process underlying job performance, organizational citizenship behavior, and creativity. *Current Psychology*, 38(2), 411–421. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9700-7>
- Richter, N. F. (2013). The influence of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Studies*, 50(1), 4–20.
- Rivera, J. P., Santos, M. C. ve Garrosa, E. (2023). Job resources and burnout: The buffering role of intrinsic motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1–14.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (6th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. ve Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562. <https://doi.org/10.1111/joop.12100>
- Robertson, I. ve Cooper, C. (2020). *Well-being and performance: A systematic review*. Palgrave Macmillan.
- Roche, M. ve Haar, J. (2020). Education and job satisfaction: The mediating role of expectation–reality fit. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 75–90.
- Rutter, M. (2021). Resilience: Conceptual considerations and empirical findings. *Annual Review of Clinical Psychology*, 17, 49–74.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gök, S. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Yayınları.

- Salkind, N. J. (2008). Convenience sampling. In N. J. Salkind (Ed.), *Encyclopedia of measurement and statistics*. Sage Publications.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2016). Emotional intelligence and resilience: A framework for understanding coping and adaptation. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 1547–1552). Springer.
- Sarıışık, M., Doğan, E. ve Yıldız, B. (2019). Çalışanlarda tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 55–66.
- Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B. ve Dedeoglu, B. B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 106–118.
- Sarkar, M., ve Fletcher, D. (2017). How resilience training can enhance wellbeing and performance. In *Managing for resilience*, 227-237.
- Sarkar, M. ve Fletcher, D. (2017). Psychological resilience in sport performers: A review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 1–23.
- Sasser, W. E. ve Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.
- Schaufeli, W. B. (2021). *Burnout in health and education sectors: Assessment and intervention*. Routledge.
- Schaufeli, W. B. ve Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq et al. (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2nd ed., pp. 384–406). Wiley.
- Schnell, T., Höge, T. ve Pollet, E. (2020). Predicting meaning in work. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 1–23.
- Seidel, L., Cawley, E. I. ve Blanchard, C. (2024). Enduring education and employment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(4), 617–627.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.
- Serafim, A. C. veloce, E. F. R., Rivera-Navarro, J. ve Sousa, I. (2024). Internal marketing, job satisfaction and employee well-being. *European Management Journal*, 42(1), 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.002>
- Serafim, A. P., Martins, J. M. ve Sousa, M. J. (2024). Internal marketing and resilience. *Journal of Business Research*, 170, 1–10.
- Shao, B., Cardona, P., Ng, I. ve Trau, R. (2023). Internal marketing and psychological contract fulfillment. *Journal of Business Research*, 154, 113343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113343>

- Sharma, S. ve Khanna, A. (2023). Organizational climate and employee resilience. *International Journal of Stress Management*, 30(4), 902–919.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., et al. (2020). *Managing employee performance and reward*. Cambridge University Press.
- Shin, S. J., Taylor, M. S. ve Seo, M.-G. (2022). Resources and resilience in organizational change. *Academy of Management Journal*, 65(1), 1–15.
- Shirom, A. (2023). Occupational burnout. *International Journal of Stress Management*, 30(2), 195–210.
- Shoss, M. K., Jiang, L. ve Probst, T. M. (2016). Bending without breaking. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 112–126.
- Singh, R. (2022). Economic motivators and organizational justice. *International Journal of Management Studies*, 9(1), 37–45.
- Skaalvik, E. M. ve Skaalvik, S. (2020). Teacher job satisfaction and burnout. *Teaching and Teacher Education*, 89, 102980.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*. Sage.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tedeschi, R. G. ve Calhoun, L. G. (2018). *Posttraumatic growth* (2nd ed.). Routledge.
- Tucker, L. R. ve Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1–10.
- Tugade, M. M. ve Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. ve Rosen, C. C. (2023). Psychological needs and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 1–18.
- Varey, R. J. ve Lewis, B. R. (2021). Critical perspectives on internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 37(7–8), 675–694.
- World Health Organization. (2023). *Mental health at work*. Geneva: World Health Organization.
- Wright, T. A. ve Bonett, D. G. (1997). Job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 23(3), 321–345.
- Zhang, X. ve Wang, Y. (2023). Internal marketing practices and psychological contract. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 245–267.

Zhu, Y., Ji, J., Sun, L. ve Jeyaraj, A. (2025). Communication visibility and employee resilience. *Information ve Management*, 62(1), 103822.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Saygıdeğer Katılımcı;

Bu çalışma özel öğretim kurumları çalışanlarında; İçsel pazarlama uygulamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun, iş tatminin ve psikolojik sağlamlığın aracı etkilerini araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Araştırma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bulguların geçerliliği, sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladınız katkılardan ötürü teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz?

() Kadın

() Erkek

Yaşınız?

() 18-30

() 31-40

() 41-50

() 51 ve üstü

Eğitim Durumu?

() İlkokul

() Ortaokul

() Ortaöğretim

() Ön Lisans

() Lisans

() Lisansüstü

Meslek

() İdareci

() Öğretmen

() Muhasebe

() Halkla İlişkiler

() Temizlik Görevlisi

() Yemekhane Görevlisi

() Kantin Görevlisi

() Güvenlik

() Diğer

Medeni Durumunuz?

Aylık Gelir?

() 25.000 TL – 40.000

() 40.001 TL-55.000 TL

() 55.001 TL-70.000 TL

() 70.001 TL ve üzeri

() Evli

() Bekar

Çalışmakta olduğunuz işletmenin içsel pazarlama faaliyetlerini göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz. Kesinlikle katılmıyorum(1), Katılmıyorum (2),Kararsızım (3),Katılıyorum(4),Kesinlikle Katılıyorum(5)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
İşletmemiz vizyonunu çalışanlarına en iyi şekilde açıklar.					
İşletmemiz çalışanlarını işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.					
İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.					
İşletmemizde, çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir.					
İşletmemiz çalışanlarına işlerin yalnızca “nasıl yapılması gerektiğini” değil, “niçin yapılması gerektiğini” öğretir.					
İşletmemiz çalışanlarını uygulamalı geliştirmenin ötesinde aynı zamanda kuramsal bilgiyle donatarak eğitir.					
İşletmemizde performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri, çalışanlarını birlikte çalışmaları için teşvik eder.					

İşletmemiz vizyonuna en çok katkıyı sağlayan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.					
İşletmemiz çalışanlarından elde ettiği verileri, onların çalışmalarını ilerletme ve örgüt stratejisi oluşturmada kullanır.					
İşletmemiz çalışanların yaptıkları çalışmaların (hizmet rollerinin) önemini anlamalarını sağlar.					
İşletmemizde, üstün hizmet sağlayan çalışanlar gösterdikleri çaba için ödüllendirilirler.					
İşletmemizde, çalışanlara yüklendikleri görevleri yerine getirebilmeleri için gerekli eğitim sağlanır.					
İşletmemiz çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını sağlayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.					
İşletmemiz çalışanlarla iletişime oldukça önem verir.					
İşletmemiz yöneticilerle öğretim elemanlarını bir araya getiren yararlı toplantılar yapılmaktadır.					
Çalışanlara işletmedeki önemli değişiklikler hakkında bilgi verilir.					
İstek ve önerilerimi yönetime rahatlıkla iletebiliyorum.					

İşyerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler daha çok çalışmam için beni motive eder.					
İşyerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler beni mutlu eder.					
Yaptığım işin bir anlamı olduğunu düşünürüm.					
Sevdiğim bir işte çalıştığım için kendimi şanslı hissediyorum.					
Yaptığım iş öyle ilgi çekicidir ki kendisi bir motivasyon kaynağıdır.					
Yaptığım işi bir hobi gibi görürüm.					
İşyerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler daha çok çalışmam için beni motive eder.					
İşyerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler beni mutlu eder.					
İşimi severek yaparım.					
Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
Mevcut işimden memnunum.					
İş yerinde zaman iyi geçiyor.					
Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.					
İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu					

atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.					
Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim					
İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.					
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					
İşimden dolayı yorgunluk hissediyorum					
İşim gereği karşılaştığım insanlar tarafından hayal kırıklığına uğratılmış hissediyorum.					
İşimde yaşadıklarımın dolayısı umutsuzluk hissediyorum.					
İşimde yaşadıklarımın dolayısı kapana kısılmış gibi hissediyorum.					
İşimde yaşadıklarımın dolayısı çaresiz hissediyorum.					
İşimde yaşadıklarımın dolayısı üzüntülü/kederli (depresif) hissediyorum.					
Fiziksel olarak hastalıklı hissediyorum.					
İşimde yaşadıklarımın dolayısı değersiz ve başarısız biri gibi hissediyorum.					
Uyumada zorluk çekiyorum.					
Bıkkınlık hissediyorum.					

Ek 2. Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Belgesi



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ



Başvuru No: MEB.TT.2025.026673.01

T.C. Kimlik No: 50*****48

Adı Soyadı: GÜLŞAH DİNÇER

Araştırmacının Adı: İçsel Pazarlamanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde; İş Tatmini, İçsel Motivasyon ve Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü

Araştırmacının Niteliği: Doktora Tezi

Araştırmacının Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Veri Toplama Aracının Başlığı: içsel pazarlama, içsel motivasyon, iş tatmini, psikolojik dayanıklılık, tükenmişlik

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 26.05.2025

Araştırma Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 26.05.2026

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Yönergesine" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup aşağıda ifade edilen bilgiler kapsamında araştırma uygulama izni Millî Eğitim Bakanlığı ilgili birimleri tarafından onaylanmıştır.

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-222924

Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Doç. Dr. Emel YILDIZ

"İÇSEL PAZARLAMANIN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ROLÜ " konulu etik kurul başvurunuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun **13/12/2023** tarih ve **2023/6** sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.
Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

Gülşah Dinçer, lisans eğitimini İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Kimya Öğretmenliği Programında tamamlamış, yüksek lisans derecesini Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalından almıştır. 20.10.2000 tarihinde Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde sınıf öğretmeni olarak göreve başlamış, 2014 yılında fen bilimleri öğretmenliğine geçmiştir. Hâlen Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde fen bilimleri öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Akademik çalışmaları ağırlıklı olarak pazarlama, tüketici davranışları ve marka yönetimi alanlarında yoğunlaşmaktadır.

Yayınlar:

- Dinçer, G., Yıldız, E., ve Mum, A. (2026). Retro pazarlamanın marka aşkı üzerindeki etkisinde marka imajının aracılık rolü. *Gümüşhane University Journal of Social Sciences*, 17(1), 112–124.
- Dinçer, G., ve Yıldız, E. (2024). Marka deneyimi ve ilişki kalitesinin marka rezonansı üzerine etkisi: Marka tutumunun aracı rolü. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 441–465.
- Dinçer, G., Yıldız, E., ve Tosunoğlu, B. (2025). Spor pazarlamanın kentler üzerindeki etkisi: Bir meta-sentez çalışması. In *Proceedings of the 9th International Academic Sports Research Congress*. Baku, Azerbaijan.
- Yıldız, E., ve Dinçer, G. (2024). The effect of brand experience and relationship quality on brand resonance: The mediating role of brand attitude. In *Proceedings of the 10th International Paris Congress on Social Sciences and Humanities* (pp. 444–452). Paris, France.
- Yıldız, E., ve Dinçer, G. (2024). Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli taslağına göre fen bilimleri dersinde sürdürülebilirliğin yeri. In S. Yıldız, B. Tosunoğlu, & E. Yıldız (Eds.), *Disiplinlerarası perspektiften “sürdürülebilirlik”* (ss. 69–88). Ankara, Türkiye: Gazi Kitabevi.
- Yıldız, E., ve Dinçer, G. (2022). The effects of consumer cynicism on negative word of mouth and purchase intention. In S. Yıldız (Ed.), *International scientific research series: New approaches in social sciences* (ss. 1–16). Ankara, Türkiye: Gazi Kitabevi.