

**Yayın Geliş Tarihi:** 09.12.2014  
**Yayına Kabul Tarihi:** 07.04.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 12.07.2016  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.88777>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 18, Sayı: 2, Yıl: 2016, Sayfa: 273-290  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **İÇSEL PAZARLAMAMANIN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

Derya ATLAY IŞIK\*  
Ali Ender ALTUNOĞLU\*\*

### **Öz**

*Hizmet işletmelerinde insan kaynaklarının niteliği ve kalitesi işletmelerin performansını artırabilir. Bu nedenle içsel pazarlama gibi çalışanların niteliklerini ve işletmeye karşı olan davranışlarını iyileştirecek işletme uygulamaları her geçen gün daha önemli hale gelmeye başlamaktadır. Bu çalışma, içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin üç boyutu olarak kabul edilen duygusal, davranışsal ve bilişsel sinizm değişkenlerine ve ayrıca çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaca hizmet edecek veriler, anket içeriğinde bulunan üç ayrı ölçekle sağlanmıştır. Örneklem olarak 324 kişilik özel hastane çalışanından elde edilen verilere korelasyon, faktör ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre içsel pazarlama faaliyetleri ile örgütsel sinizmin duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutları arasında negatif, örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda özellikle hastane gibi hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının çalışan davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilebilir.*

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık.

## **A RESEARCH ABOUT EFFECTS OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT<sup>2</sup>**

### **Abstract**

*The nature and quality of human resources at the service businesses may improve performance of businesses. Therefore, marketing approaches improving employee's abilities and attitudes towards firms such as internal marketing are becoming much more important. This study aims to analyze the effects of internal marketing activities on*

<sup>1</sup>Bu çalışmanın bir önceki versiyonu, 19. Ulusal Pazarlama Kongresi'nde (18-22 Haziran 2014, Gaziantep) bildiri olarak sunulmuştur.

\*Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, [deryaatlay@mu.edu.tr](mailto:deryaatlay@mu.edu.tr)

\*\*Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [aaltunoglu@mu.edu.tr](mailto:aaltunoglu@mu.edu.tr)

<sup>2</sup>The earlier version of this study has been presented as a paper at the 19th National Marketing Congress (18-22 June 2014, Gaziantep).

*organizational commitment and cynicism consisting of three dimensions named as; affective, behavioral and cognitive factors. In order to attain this aim, the data were provided by three separate scales of the questionnaire. The sample gathering from 324 private hospital employees was analyzed by applying correlation, factor and regression analysis. According to the findings, there are negative correlations between internal marketing and affective, behavioral and cognitive dimensions of organizational cynicism, and a positive correlation with organizational commitment. Hence, it can be concluded that internal marketing implementations have positive impact on employee' attitudes especially in service businesses like hospitals.*

**Keywords:** *Internal Marketing, Organizational Cynicism, Organizational Commitment.*

## **GİRİŞ**

Günümüzde işletmeler dinamik ve değişkenlik gösteren çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler. Dolayısıyla, işletmeler performanslarını artırabilmek için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar. Özellikle hizmet işletmelerinin insan kaynakları kalitesi, işletmelerin çevre koşulları ile olan bu mücadelesinde avantaj sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının kalitesini artırmada bir araç olarak başvurulan içsel pazarlama yaklaşımı ise hizmet işletmelerinin önemli bir uygulamasıdır.

İçsel pazarlama konusundaki öncü görüşler Berry (1980) tarafından ifade edilmiş olup; özellikle hizmet işletmeleri için dış müşteriyi memnun etmenin önemli bir parçası olan çalışanların, işletmelerin “iç müşterisi” olarak görülmesi gerekliliğini savunulmuştur. Berry (1980)'e göre hizmet işletmeleri başarılı olmak istiyorsa; müşterileri tatmin etmede ve işletmenin pazarlama stratejisinin başarılı olmasında önemli rol oynayan çalışanlarının desteklerini alması gerekmektedir. Bu düşünce Foreman ve Money (1995: 756) tarafından desteklenmiş ve “pazarlama araç ve kavramlarının iç müşteri olarak çalışanlar içinde etkin bir şekilde uygulanabileceğini” belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Greene vd. (1994: 5) içsel pazarlamanın, pazarlama yönlülüğü benimseyen bütün örgütlerde gerekli olduğundan fakat hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için daha da önemli olduğundan bahsetmektedir.

İşletme ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendirmeyi amaçlayan içsel pazarlama kavramının temeli paydaş teorisine dayandırılabilir. Nitekim Maignan ve Ferrell'e (2004) göre, paydaş teorisi firmaların paydaşlarına ahlaki yükümlülükleri olduğunu ve paydaşlarının menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Freeman (1984) çalışmasında, firmaların varoluş nedenini paydaşlara hizmet olarak ifade etmiştir. Bu bakış açısına göre paydaş, firmanın başarısız olma durumunda risk altında olan kişi ya da kurum olarak ifade edilmiştir. Bu doğrultuda paydaşlar Grant (2003) tarafından; işletmenin hissedarı, çalışanları, müşteri, toplum ve rakipler olarak sıralanmıştır. Teoriye göre, firmaların kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini uygulamaları gerektiğinden, bir firmanın çevreyi kirlletmesi ya da çalışanlarına kötü davranması

gibi olumsuz davranışları paydaşlarını negatif yönde etkilemektedir (Freeman, 1984). Bu çalışma ile işletmelerde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların bakış açısından etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, içsel pazarlama faaliyetlerinin, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışma, paydaş teorisinin bakış açısından, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların işletmeyle ilgili algılamalarında etkili olduğunu varsaymakta ve örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini bir hizmet işletmesi olan hastane örneğinde analiz etmektedir.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **İçsel Pazarlama**

Günümüzde çalışanlar, işletmelerin en değerli varlıklarından biri olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla, bu varlığı değerlendirme noktasında içsel pazarlama gibi faaliyetlerin önemi artmaktadır. İçsel pazarlamanın amacı Kang vd. (2002: 279) tarafından, “işletmede çalışan tüm çalışanların müşteri odaklı olarak çalışmaları ve müşteri beklentilerini karşılamaları böylece dış müşterilerin memnuniyetinin artırılması” şeklinde açıklanmıştır. Benzer şekilde Gilmore (2000) de içsel pazarlamanın örgüt çalışanlarını iç pazar olarak gördüğünden ve bu iç pazarın müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerden beklentilerinin dikkate alınması gerektiğinde bahsetmektedir. Rafiq ve Ahmed (2000: 450-453) içsel pazarlama kavramının geliştirilmesinde üç aşama olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; a) çalışanların iç müşteri olarak değerlendirip tatmininin sağlanması, b) müşteri oryantasyonunun sağlanması ve son olarak c) strateji uygulama aşaması olarak değerlendirilmiştir.

İçsel pazarlama kavramı pazarlama yazınında pek çok kez tanımlanmıştır (Kang vd., 2002; Kotler ve Armstrong, 2004; Ballantyne, 2000; Rafiq ve Ahmed, 1993; Rafiq ve Ahmed, 2000). Bu tanımlamalar içinde Rafiq ve Ahmed (2000: 453) “müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamaları için motive edilmesi, koordine edilmesi, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çaba” şeklinde tanımlanmıştır. Joseph (1996: 55) ise içsel pazarlamayı; “tüm hiyerarşik kademelerdeki çalışanların işletmeye karşı tutumlarını artırmak, motive etmek, koordine etmek amacıyla uygulanan pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve ilgili teorilerin, yaklaşımların ve prensiplerin bütünü” olarak tanımlanmıştır. Joseph (1996)’ya göre etkili içsel pazarlama, işletmenin amaç ve misyonunu gerçekleştirirken çalışan beklentilerini de karşılamalıdır.

Berry (1980) çalışanları iç müşteri olarak nitelendiren içsel pazarlama faaliyetlerinin işletme performansını artırma açısından önemli bir araç olduğundan bahsetmektedir. Söz konusu içsel pazarlama faaliyetleri ise temel olarak şu

alanlarda uygulanmaktadır: iletişim (Rafiq ve Ahmed, 2000; Varey, 1995; Kalyoncu, 2007), teknoloji (Kalyoncu, 2007; Ay ve Kartal, 2003; Türköz, 2006), kültür (Bowen ve Ford, 2004), sosyalleşme (Ay ve Kartal, 2003; Rafiq ve Ahmed, 2000), çalışan ve müşteri memnuniyetleri arasındaki bağlantı (Piercy, 1995; Bruhn, 2003; Hartline ve Ferrell, 1996; Rafiq ve Ahmed, 1993).

Liao vd. (2004)'e göre içsel pazarlama çalışanların müşteri olarak oryantasyonunun sağlandığı ve daha etkin bir iç çevrenin oluşturulduğu bütünleştirici uygulamalı bir pazarlama yaklaşımıdır. Benzer şekilde, Dennis (1995) çalışmasında, içsel pazarlamanın yüksek kalitede bir çalışma ortamı sağlayarak çalışanların dikkatini çeken, onları geliştiren, motive eden ve işletmede kalmalarını sağlayan bir araç olarak görmektedir. Foreman ve Money (1995) çalışmalarında içsel pazarlama uygulamalarının özellikle tüm çalışanların müşterilere mükemmel hizmet sunmakla işletmenin stratejisine katkıda bulunduğu hizmet işletmelerinde daha fazla uygulama alanı bulduğunu iddia etmişlerdir. Arnett vd. (2002), başarılı içsel pazarlama uygulamalarının personel devir hızını azalttığı, hizmet kalitesini artırdığını, çalışan tatminini artırdığını ve işletmedeki değişim politikalarına karşı olan direnci azalttığını ifade etmişlerdir. Bu olumlu davranış biçimleri ile işletmeler bir anlamda daha etkin ve tasarruflu bir şekilde yönetilebilmektedir (Arnett vd., 2002: 88-90).

İçsel pazarlama anlayışının temelinde iki önemli görüş yatmaktadır (Pitt ve Foreman, 1999: 25-26): bunlardan ilki; işletmedeki her bir çalışan bir iç müşteridir ve ikincisi ise; içsel müşterilerin, nihai veya dış müşterilere daha etkin hizmet sağlayabilmesi için işlerinde mutlu olmaları gerekmektedir. Bu bakış açısıyla içsel pazarlama yaklaşımının işletmenin tamamında uygulanması yerine genellikle, belirli bölümler, gruplar veya fonksiyonlar kapsamında uygulandığından bahsedilmektedir. Bu durumun özellikle özel hastane işletmeciliğinde hastayla doğrudan ilişki içerisindeki çalışan ve diğer destek personeli için geçerli olduğu söylenebilir. Bu sebeple Pitt ve Foreman (1999) tarafından belirtilen “mutlu personel” anlayışı özel hastane işletmelerinde hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimin yoğun şekilde yaşanmasından dolayı daha da ön planda değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, bu çalışma çalışanlara açık bir vizyon sunma, bilgi ve becerilerini geliştirme, adil performans sistemleri ve çalışanlarla etkin iletişim politikaları oluşturma gibi içsel pazarlama faaliyetlerinin işletmelerinin verimliliğini artırabileceğini savunmaktadır. Çalışma kapsam olarak örgütsel davranış biçimleri üzerine yoğunlaşmış ve içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

### **Örgütsel Sinizm**

İçsel pazarlama ve örgütsel sinizm arasında teorik bir bağ olmasına rağmen bu iki değişken arasındaki ilişki inceleyen bir çalışmaya yapılan literatür araştırmasında rastlanmamıştır. Bu çalışma ilişkinin varlığını ortaya koyma ve ampirik bulgularla bu ilişkinin varlığını test etmeyi amaçlamaktadır. İçsel pazarlama ile ilgili literatür incelendiğinde son dönemde yapılan çalışmaların içsel

pazarlama uygulaması ile çalışanların davranışları üzerindeki etkileşimleri üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bu noktada, örgütsel sinizm de çalışanların ortaya koyduğu birey davranışlarından biri olarak ortaya çıkmakta, sadece davranış biliminde değil aynı zamanda psikoloji, din ve sosyoloji gibi bilim dallarında incelenen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997; Wilkerson, 2002).

Sinizm çalışma hayatının oldukça büyük bir bölümünde yer almaktadır. Literatür incelendiğinde sinizmi farklı boyutlarda değerlendirildiği görülmektedir. Anderson'a (1996) göre çalışan sinizminin üç potansiyel hedefi vardır: a) işletme, b) üst düzey yöneticiler ve c) işletmedeki diğer unsurlar. Çalışan sinizmi bu potansiyel hedeflere yönelik küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi negatif duygulara sahip olma durumudur. Çalışan sinizmin temel çıkış noktası psikolojik sözleşme şartlarının ihlali olarak değerlendirilmektedir (Anderson, 1996). Sinizm kavramını örgütsel boyutta değerlendiren akademisyenlere göre ise örgütsel değişim ve verimlilik çalışmaları sinizme neden olabilmektedir (Dean vd., 1998; Wilkerson, 2002; Reichers vd., 1997). Dahası örgütsel sinizm çalışanın sadece işverenin doğruluğuna olan inancı ile ilgili bir kavram değil aynı zamanda işverene olan duygusal tepkilerini ve davranışsal eğilimlerini de içermektedir (Dean vd., 1998: 341). Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi sadece davranış perspektifinde değerlendirmiş ve çalışanların inanışları, etkileri ve davranışsal niyetlerine odaklanmıştır. Diğer yandan, Wilkerson (2002: 533) örgütsel sinizmi "bireyin çalıştığı işletmeye; onun uyguladığı, prosedür, süreç ve yönetime karşı olan olumsuz davranışı" olarak tanımlamıştır. İki tanım arasındaki fark ise Wilkerson (2002)'nin bakış açısında hem davranışsal hem de olumsuz beklentilerin yer almasıdır. Bu çalışma sinizmi uygulanan işletme politikalarına ve değişime yönelik çalışanın geliştirdiği bir davranış biçimi olarak değerlendirmekte ve örgütsel sinizm kavramı üzerine odaklanmaktadır.

Nair ve Kamalanabhan (2010)'a göre örgütsel sinizm çalışanın; diğerlerinin ahlaki olmayan tutum ve davranışlara sahip olduğuna inanması ve dolayısıyla işe/işverene karşı negatif davranışlar sergilemesidir. Bu durum genellikle, işletme yönetiminin yeterli düzeyde dürüst olmadığına ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmenin dürüstlük, adalet ve ahlak kriterleri zedelendiğinde örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır (Nafei, 2013: 52).

Dean vd. (1998)'e göre, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Bilişsel boyut, işletmenin dürüstlük ve açıklık konularında yetersiz olduğuna dair çalışanın inanışdır. Duygusal boyut bireyin işletmeye karşı hassas ve duygusal tepkilerini ifade etmektedir. Davranışsal boyut ise bireyin işletmeye yönelik olumsuz davranışlarını içermektedir. İşletmelerde değişim politikaları, aşırı stres, yetersiz sosyal destek, bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılanamaması, amaç çatışması, örgütsel karmaşıklığın artması, dengesiz güç dağılımı ve iletişim eksikliği gibi konuların örgütsel sinizmi artırdığı ifade edilmektedir (Reichers vd., 1997). Bu noktada örgütlerin yürüteceği

işsel pazarlama uygulamalarının örgütsel sinizmin kaynağını oluşturan problemleri azaltma yönünde etkili olabileceği düşünülebilir. Nitekim bireyin işletmedeki pozisyonuna göre ortaya koyacağı sinik davranışlar işletme için hayati derecede önemli olabilir. Özellikle hizmet işletmelerinde hizmetin doğrudan çalışan tarafından üretildiği düşünüldüğünde bu etkinin önemi daha da artmaktadır. Her ne kadar literatürde şu ana kadar örgütsel sinizm ve işsel pazarlama arasındaki ilişkinin varlığını tartışan çalışmaya rastlanamamış olsa da; işsel pazarlama politikalarının çalışanı ön planda tutması ve daha açık, adil uygulamaları desteklemesi sebebiyle çalışanların sinik davranışlarının azalabileceği düşünülebilir. Bu çıkış noktasıyla, işsel pazarlama ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** İşsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** İşsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** İşsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış literatüründe önemli bir iş davranış biçimi ve tutumu olarak karşımıza çıkmaktadır.(Dewettinck ve Van Ameijde, 2011; Nafei, 2013). Örgütsel bağlılık kavramında en sık kullanılan tanım Porter vd. (1974) tarafından; “örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerleri kabul edip inanmak, örgüt için uğraş sarf etme ve örgüt üyeliliğine devam konusunda güçlü bir istek duymak” şeklinde yapılmıştır. Ayrıca Mowday vd. (1982)’ne göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında önemli bir fark vardır. İş tatmini sadece işe yönelik bir tutumken, örgütsel bağlılık tüm örgüte yönelik daha geniş bir davranış biçimini ifade etmektedir(Barzoki ve Ghujali, 2013: 37).

Meyer ve Allen üç farklı örgütsel bağlılık boyutundan bahsetmektedirler (1991: 67):

- Duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma olan duygusal bağlılığını ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kendileri istedikleri için işletmede çalışmaya devam ederler.

- Devamlılık bağlılığı, bireyin işletmeden ayrıldığında karşılaşacağı maliyetin farkında olması anlamına gelmektedir. Bu bağlılık durumunda bireyin örgüte yönelik bağlılığı çalışmaya olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.

- Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir yükümlülük olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesidir.

Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kendilerinin işletmede kalmaları gerektiğini hissetmektedirler.

Literatür incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılığını sağlama noktasında içsel pazarlamanın önemli etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Mowday vd. (1982)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin işletmesi ile kendini ne kadar içselleştirdiği ile ilgili bir kavramdır. Tansuhaj vd. (1991) içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olabileceğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Abzari vd. (2011) içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinden bahsetmiş ve içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı meydana getiren olgulardan biri olarak değerlendirmişlerdir. Caruana ve Calleya (1998) örgütsel bağlılığı ortaya çıkarma ve sürdürmede geleneksel içsel iletişim programlarının sağlayamadığı başarıyı içsel pazarlamanın sağlayabildiğinden ve bu hususta içsel pazarlama yaklaşımının yararlı bir araç olabileceğinden bahsetmektedir. Chang ve Chang (2007) çalışmalarında içsel pazarlamayı içsel müşteri olarak nitelendirilen çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı dolayısıyla işletmenin verimliliğini artıran ve işletme hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olan bir kavram olarak nitelendirmişlerdir. Dahası, Lings (2004) çalışanların iç müşteri olarak değerlendirildiği içsel pazarlama faaliyetleri sonucunda işletme performansı, çalışanların tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılığın arttığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların ışığında geliştirilen hipotez şu şekildedir:

**H<sub>4</sub>:** İçsel pazarlama faaliyetleri çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

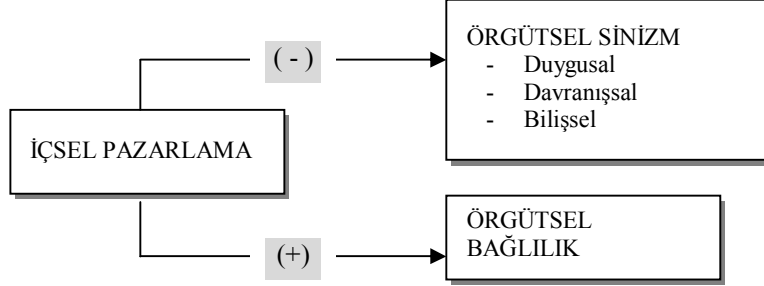
## **İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ÖZEL HASTANE UYGULAMASI**

### **Amaç**

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde uygulanan içsel pazarlama yaklaşımının çalışanların örgütsel sinizmi ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir.

### **Model**

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda geliştirilen araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Bu doğrultuda yapılan araştırma ile içsel pazarlamanın duygusal sinizme, davranışsal sinizme ve bilişsel sinizme negatif yönlü ve örgütsel bağlılığa ise pozitif yönlü bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

**Şekil 1:** Araştırmanın Kavramsal Modeli**Yöntem**

Çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi için araştırma; saha araştırması şeklinde nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, amacı bakımından tanımlayıcı, zamanı ele alışı bakımından ise kesitseldir.

**Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket altı bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacına hizmet edecek veriler ise anketin dört ayrı bölümü doğrultusunda sağlanmıştır. Demografik bilgilerin elde edilmeye çalışıldığı ilk bölüm dokuz sorudan oluşmaktadır. Çalışmada bağımsız değişken olarak incelenen içsel pazarlama toplamda 15 sorudan oluşan Foreman ve Money'in (1995) hazırladığı ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketindeki diğer bölüm sinizm ile ilgilidir. Bu değişken 5-li Likert tipinde sorulan Nafei (2013) tarafından Dean vd. (1998), Brandes vd. (1999) ve Kalağan (2009) çalışmaları doğrultusunda geliştirilen 12 soruyla ölçülmüştür. Bu ölçekte örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Anketin diğer bir bölümünü oluşturan örgütsel bağlılık değişkeni Mowday vd.'nin (1979) oluşturduğu ve literatürde de sıkça kullanılan 15 soruluk ölçek kullanılarak analiz edilmiştir. Mowday vd. (1979), ölçeği geliştirirken dokuz farklı işletmeyle yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık değişkenini tek bir boyut altında toplamışlardır.

Ankette yer alan ifadelerin tümü "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen 5'li Likert ölçeğine göre sıralanmıştır. Ayrıca ölçeklerin içsel geçerliliğinin sağlanması açısından iki ayrı akademisyenden uzman görüşleri alınmış ve anket formları için tercüme-yeniden tercüme yöntemleri kullanılmıştır.

**Örnekleme ve Veri Toplama Süreci**

Araştırma örnekleme Muğla, Fethiye'de faaliyet gösteren özel bir hastanenin çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklemin özel hastane çalışanlarıyla oluşmasına karar verme sürecinde; hastane yöneticilerinin bağlılık düzeyi yüksek



çalışanlara sahip olmak istemeleri ve bu doğrultuda bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar ile amaçlarının gerçekleşmesi, verimlilik ve hastane hizmet kalitesinin arttırabileceği gibi beklentilerinin olması önemli bir gerekçe olmuştur.

Veri toplama süreci başlamadan önce ilgili hastanenin başhekimiyile yüz yüze görüşülmüş sonrasında hastane müdürü, başhekim ile araştırmacılar bir araya gelerek veri toplama sürecinin planlaması yapılmıştır. Araştırmanın amacı hastanenin de ilgisini son derece çektiği için veri toplama sürecini kendi iç mekanizmalarıyla desteklemişlerdir. Örneğin anketlerin çalışanlarca hassasiyetle doldurulmasının hastane yönetimi için önemini belirten ön yazıları ilgili birim koordinatör ve şeflerine ileterek örneklem sayısının yüksek olmasına katkı sağlamışlardır. Hastanenin yönetimiyle yapılan görüşmeler sonucunda 378 kişilik hastane çalışanının olduğu öğrenilmiştir ve 390 adet anket 03.02.2014 tarihinde hastane yönetimine teslim edilmiş, sonrasında belli periyotlar dahilinde ilgili yöneticiler ile görüşülerek süreç takip edilmiştir. 28.02.2014 tarihinde cevaplanan anket sayısı 324'e ulaştığında (ana kütleinin % 86'sı) veri toplama süreci tamamlanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Toplanan veriler SPSS 21 programı ile analiz edilmiştir. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren ve değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

## **BULGULAR**

### **Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının demografik özelliklerinin dağılımı aşağıdaki Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1'deki verilere göre araştırma katılımcılarının demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların yarıdan fazlasını kadınların oluşturduğu, çoğunluğunun evli, lise mezunu ve 20-40 yaş arasında yoğunlaştığı görülmüştür. Katılımcıların hastanedeki görevlerine göre % 14,5'lik oranla hemşire/ebelerin ilk sırada geldiği, aylık gelir dağılımlarında ise çoğunluğun 800-1.199 TL aralığındaki grupta olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Özellik/Dağılım	Sayı	Yüzde (%)	Özellik/Dağılım	Sayı	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Görev</b>		
Kadın	182	56,2	Yönetim	12	3,7
Erkek	139	42,9	Doktor/Uzman Doktor vd.	33	10,2
Cevapsız	3	0,9	Hemşire/Ebe	47	14,5
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	Ön büro (Vezne/Taburcu)	36	11,1
<b>Eğitim</b>			<b>Medeni Durum</b>		
İlkokul	29	9	Fizyoterapist	2	0,6
Ortaokul	31	9,6	Estetisyen	2	0,6
Lise	128	39,5	Sekreter	21	6,5
Ön lisans	55	17	Reklam/Halkla İlişkiler	3	0,9
Lisans	46	14,2	Raporlama	5	1,5
Lisansüstü	30	9,3	Ön büro (Hostes)	19	5,9
Cevapsız	5	1,4	Mutfak	7	2,2
<b>Total</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	Muhasebe	15	4,6
<b>Yaş</b>			<b>Toplam</b>		
20 nin altı	12	3,7	Laborant/Biyolog	7	2,2
20-29	144	44,4	Tekniker/Teknisyen	16	4,9
30-39	106	32,7	Güvenlik	7	2,2
40-49	36	11,1	Eczane	5	1,5
50 ve üstü	10	3,2	Teknik Servis Personel	5	1,5
Cevapsız	16	4,9	Kafe	16	4,9
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	Bilgi İşlem	3	0,9
<b>Aylık Gelir (TL)</b>			<b>Toplam</b>		
400-799	20	6,2	Turizm	8	2,5
800-1199	148	45,7	Temizlik	41	12,7
1200-1599	51	15,7	Şoför	5	1,5
1600-1999	25	7,7	Cevapsız	9	2,9
2000-2399	14	4,3	<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>
2400 ve üstü	53	16,4			
Cevapsız	13	4			
<b>Toplam</b>	<b>324</b>	<b>100</b>			

Araştırma değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2’de veriler, her bir boyutun ifade sayılarına ait (n) toplam verilerinin ortalamalarının alındığı yeni bir veri seti oluşturularak elde edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde (0,729), içsel pazarlama ve sinizm alt boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde (-0,498; -0,456; -0,561) ise negatif yönde ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	N	Ort.	Std. Sap.	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) İçsel Pazarlama	15	4,40	0,62	0,729**	-0,498**	-0,456**	-0,561**
(2) Örgütsel Bağlılık	15	4,41	0,59	-	-0,497**	-0,416**	-0,489**
(3) Duygusal Sinizm	4	1,38	0,50		-	0,511**	0,406**
(4) Davranışsal Sinizm	4	1,26	0,54			-	0,515**
(5) Bilişsel Sinizm	4	1,69	0,79				-

\*\* : p&lt;0,01

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ....(5) Kesinlikle Katılıyorum

**Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Çalışmada kullanılan değişkenlerin boyutlarını ve ölçek güvenilirliklerini saptamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve bu doğrultuda Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi rotasyon yöntemi olarak Varimax seçilmiştir. Analiz sonuçlarına göre içsel pazarlama KMO oranı 0,934 ve Barlett test değeri ,000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Tek faktörün varyansı açıklama oranı % 53,19 olup Cronbach Alfa katsayısı 0,930 (n=15) olarak görülmüştür.

Diğer yandan örgütsel bağlılık da öngörüldüğü üzere tek faktör altında açıklanmış olup KMO oranı 0,899 ve Barlett test değeri ,000 düzeyinde anlamlıdır. Örgütsel bağlılığa ait tek faktörün varyansı açıklama oranı %51,29 olup Cronbach Alfa katsayısı 0,884 (n=15) olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlar neticesinde içsel pazarlamayı ve örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan ölçeklerin her ikisinin de içsel tutarlılığı oldukça yüksektir. Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel sinizm ise üç boyut altında açıklanmıştır (Tablo 3). Sinizmin; duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutlarıyla açıklanması literatürdeki çalışmalar doğrultusunda öngörülmüş olup, her bir alt boyuta ait Cronbach Alfa katsayıları içsel tutarlılık alt sınırı olarak kabul edilen 0,70 değerinin (Nunnally, 1978: 245) üzerinde çıkmıştır.

**Tablo 3:** Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Örgütsel Sinizm)

	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: Duygusal Sinizm</b>		
Çalıştığım hastaneyi düşündüğümde sinirlenirim.	,820	0,805
Çalıştığım hastaneyi düşündüğümde gerilirim.	,785	
Çalışma arkadaşlarımla hastane konusunda konuşurken “imalı” bir şekilde bakışırız.	,716	
Çalıştığım hastaneyi düşündüğümde hiddetlenirim.	,648	
<b>Faktör 2: Davranışsal Sinizm</b>		
Çalıştığım hastaneyi düşündüğümde kaygılanırım.	,783	0,721
Çalıştığım hastane çalışanlarından beklentileri dışındaki şeyleri ödüllendirir.	,709	
Çalıştığım hastanenin söyledikleri ve yaptıklarının farklı olduğuna inanıyorum.	,611	
Çalıştığım hastanede yapılacağı söylenenle yapılan arasında çok az benzerlik vardır.	,499	
<b>Faktör 3: Bilişsel Sinizm</b>		
Çalıştığım hastanede bir şey yapılacağı söylendiğinde gerçekten o şeyin yapıp yapılmayacağına şüpheyle bakarım.	,769	0,702
Çalıştığım hastanenin politika ve uygulamalarını hastane dışındaki insanlara eleştirerek anlatırım.	,705	
Başkalarıyla hastanede işlerin nasıl yürüdüğü hakkında konuşurum.	,634	
Çalıştığım hastanenin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az uyum vardır.	,419	
Açıklanan Toplam Varyans		0,59
KMO Örneklem Yeterliliği: 0,849		
Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare 1152,823		
Sig. ,000		

### Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmış olup sonuçlara Tablo 4’de yer verilmiştir. Her bir hipotezin bağımsız değişkeni içsel pazarlama olup; hipotezlere göre bağımlı değişkenler sırasıyla duygusal sinizm, davranışsal sinizm ve bilişsel sinizm ve örgütsel bağlılık olarak kabul edilmiş ve regresyon analizleri sonuçları bu kurgu dahilinde sunulmuştur.

**Tablo 4:** İçsel Pazarlamanın Örgütsel Sinizmin Boyutlarına ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	t Değeri	p
İçsel pazarlama <sup>1</sup>	-0,445	-9,585	,000
Duygusal sinizm <sup>2</sup>	F= 91,876	R <sup>2</sup> =0,248	Dzlt R <sup>2</sup> =0,245
İçsel pazarlama <sup>1</sup>	-0,601	-8,364	,000
Davranışsal sinizm <sup>2</sup>	F=69,951	R <sup>2</sup> =0,208	Dzlt R <sup>2</sup> =0,205
İçsel pazarlama <sup>1</sup>	-0,458	-11,294	,000
Bilişsel sinizm <sup>2</sup>	F=127,559	R <sup>2</sup> =0,315	Dzlt R <sup>2</sup> =0,312
İçsel pazarlama <sup>1</sup>	0,709	17,018	,000
Örgütsel bağlılık <sup>2</sup>	F=289,626	R <sup>2</sup> =0,532	Dzlt R <sup>2</sup> =0,530

\*: p&lt;0,01

<sup>1</sup>: bağımsız değişken<sup>2</sup>: bağımlı değişken

Tablo 4'deki değerlere göre içsel pazarlama ile duygusal sinizm arasında negatif yönlü (-0,45) bir ilişki olduğunu ve t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu söyleyebiliriz (t=-9,59, p=,000). Bu bulgular sonucunda H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir. İçsel pazarlamanın davranışsal sinizm üzerindeki negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu H<sub>2</sub> hipotezi de (B=-0,60, t=-8,36), p=,000) desteklenmiştir. Ayrıca içsel pazarlamanın ile bilişsel sinizm arasında negatif yönlü (-0,46) anlamlı ilişki olduğu (t=-11,29, p=,000) için H<sub>3</sub> hipotezinin de desteklendiğini görmekteyiz. Benzer şekilde içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü (0,70) anlamlı bir ilişki olduğu (t=17,02, p=,000) için H<sub>4</sub> hipotezi de desteklenmiştir. Tablo 5'de hipotez testleri sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 5:** Araştırma Hipotezleri Analiz Sonuçları

H <sub>1</sub> : İçsel pazarlama faaliyetleri örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>2</sub> : İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>3</sub> : İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H <sub>4</sub> : İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ

## SONUÇ

Bu çalışma içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların tutumları arasındaki ilişkiyi irdelemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede incelenen değişkenler örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel sinizm değişkeni duygusal, davranışsal ve bilişsel sinizm olarak üç alt boyutta değerlendirilmiş ve hipotezler bu boyutlar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgularla içsel pazarlama faaliyetleri ile sinizmin duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutları arasında negatif bir ilişki; örgütsel bağlılıkla ise pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel sinizm düzeyini azalttığı sonucuna göre; işletmelerin açık bir vizyona sahip olmasının ve bu vizyonun çalışanlar tarafından paylaşıyor olmasının, sinizm üzerinde azaltıcı bir etkisi olabileceği ifade edilebilir. Bilişsel sinizm davranışı olarak ifade edilebilecek davranış işletmenin dürüstlük ve açıklık konularında yetersiz kalması ile ilgili bir durumdur. Uygulanan içsel pazarlama politikaları doğrultusunda çalışanların işletmenin temel amacı ve değerlerini bilmeleri ve ortak değerleri taşımaları, işletmede yapılan olası değişiklikleri daha kolay anlamalarını ve bu değişimlere direnç göstermek yerine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Benzer şekilde işletmenin içsel pazarlama uygulamaları çerçevesinde, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi gibi eğitim faaliyetlerinin işletmelerce maliyet olarak değerlendirilmemesi; çalışanların duygusal yönden işletme için pozitif duygular taşıyacağı ve sinik davranışlarının azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Davranışsal boyut bireyin işletmeye dönük olumsuz davranışlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanlara yönelik vizyon aktarımı, eğitime, yetiştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamaların, çalışanların iş hayatları dışında işlerini ve işletmeyi negatif değerlendirme gibi davranışlarında azaltıcı etkisi olduğu yorumu yapılabilir. Literatür irdelendiğinde içsel pazarlama ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki irdelendiğinde çalışan odaklı bir işletmenin süreç sonunda hem kendisi hem de çalışan için kazanımlar elde edebileceği ifade edilebilir. Kısaca kazan-kazan olarak ifade edilen bu durumda, işletmenin çalışan odaklı olmasıyla geliştireceği eğitim, ödüllendirme, adil bir performans sistemi ve becerilerin geliştirilmesi gibi içsel pazarlama faaliyetleriyle, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artacağını söyleyebiliriz. Bu hususta araştırma sonuçlarından yola çıkarak, içsel pazarlama uygulamalarıyla çalışanların zorunlu ya da ihtiyaç duyduklarından değil, kendi istekleri ile kurumda kalmak isteyebileceklerinden bahsedilebilir. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olmasıyla verimlilikleri artmakta, işletme vizyonunu paylaşmakta ve sonuç olarak çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak kabul edebilmektedir. Özellikle çalışma kapsamında incelenen özel hastane gibi çalışanların niteliklerinin son derece önemli olduğu ve personel devir

hızının düşük olmasının beklendiği işletmelerde, içsel pazarlama uygulamalarının işletmelere olumlu katkılar sağladığı araştırma bulguları doğrultusunda söylenebilir. Bu bulgular literatürdeki çalışmaları desteklemektedir. Örneğin Chang ve Chang (2007) ve Tansuhaj vd. (1991) çalışmalarında içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmişlerdir.

### **Araştırma Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar için Öneriler**

Çalışmanın kısıtlarından ilki içsel pazarlama faaliyetlerinin işletme üzerindeki etkisi sadece iki davranış biçimi ile irdelenmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ilişkinin varlığı başka davranış biçimleri de incelenerek test edilmelidir. Benzer şekilde bu çalışmada her ne kadar katılım düzeyi oldukça yüksek olsa da araştırmanın bir özel hastane kapsamında uygulanmış olması, elde edilen bulguları diğer sağlık kuruluşlarına ya da diğer hizmet işletmelerine genellenmesi açısından kısıt oluşturmaktadır.

Bundan sonraki çalışmalarda; özellikle hizmet işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama yaklaşımlarının örneğin iş tatmini gibi pozitif veya işten ayrılma gibi negatif etki edebileceği araştırmalar yapılabilir. Böylece içsel pazarlama uygulamalarının diğer çalışan yönlü davranış biçimlerindeki etkisi anlaşılabilir. Ayrıca bu çalışmada kullanılan ölçeğin aynı veya farklı özel hastanelere uygulanmasıyla, karşılaştırma yapılabilecek sonuçların elde edilebileceği yeni çalışmaların yapılması da önerilebilir.

### **KAYNAKÇA**

Abzari, M., Ghorbani, H. ve Madani, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation: Viewpoint in hotel in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1): 147-155.

Anderson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11): 1395-1418

Arnett, D. B., Laverie, D. A. ve Mclane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly*, 43 (2): 87-96.

Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: Literatür incelemesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5 (20): 15-25.

Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (6): 274-286.

Barzoki, A. S. ve Ghujali T., (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (3): 33-49.

Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30 (3): 24-29.

Bowen, J. ve Ford, R. C. (2004). What experts say about managing hospitality service delivery systems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7): 394-401.

Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.

Bruhn, M. (2003). Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37 (9): 1187-1204.

Caruana, A. ve P. Calleya (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (3): 108-116.

Chang, C. S. ve Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15 (4): 265-274.

Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2): 341-352.

Dennis, J. C. (1995). The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9 (4): 43-51.

Dewettinck, K. ve Van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personal Review*, 40 (3): 284-305.

Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995). International marketing: Concept, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11 (8): 755-768.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Gilmore, A. (2000). Managerial interactions of internal marketing. R. Varey ve B. Lewis (Der.) *Internal Marketing: Directions for management*: İçinde 75-92. London: Routledge.

Grant, G. H. (2003). The evolution of corporate governance and its impact on modern corporate America. *Management Decision*, 41 (9): 923-934.



Greene, W. E., Walls, G. D ve Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8 (4): 5-13.

Hartline, M. D. ve Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: Empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4): 52-70.

Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Marketing Review*, 16 (1): 54-59.

Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kalyoncu, H. (2007). Hizmet sektöründe müşteri tatmini açısından içsel pazarlama ve uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kang, G., James, J. ve Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality. *Managing Service Quality*, 12 (5): 278-291.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.

Liao, J. F., Wu, C. H. J., Jou, Y. H., ve Huang, Y. Y., (2004). A Study of the relationship between of internal marketing, job satisfaction and customer-oriented behaviors. *Sun Yat-Sen Management Review*, 12 (2): 181-201.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4): 405-413.

Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1): 3-19.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1): 61-89.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2): 224-247.

Mowday, R. T., Porter L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Nafei, W. A. (2013). The effects of organizational cynicism on job attitudes: An empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6 (7): 52-69.

Nair, P. ve Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of their level of management. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1 (2): 155-159.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (Second edition)*. New York: McGraw-Hill.

Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1): 22-44.

Pitt, L.F. ve Foreman, S.K. (1999). Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44 (1): 25-36.

Porter, L. W, Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Bouldian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5): 603-609.

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.

Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11 (1): 48-59.

Tansuhaj, P., Randall, D. ve McCullough, J, (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6 (2): 193-202.

Türköz, I. (2006). Hizmet sektöründe içsel pazarlama uygulamalarının şirket performansına etkisi: İstanbul'daki otellerde uygulamalı bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (1): 40-63.

Wilkerson, J. M. (2002). Organizational cynicism and its impact on human resources management. G. R. Ferris, M. R. Buckley ve D. B. Fedor (Der.) *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes*: İçinde: 532-546. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.