

## İÇSEL PAZARLAMANIN ALGILANAN HİZMET KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Ümit Başaran\*, Ozan Büyükyılmaz\*\*, Emrah İ. Çevik\*\*\*

### ÖZET

Bu çalışma içsel pazarlama uygulamalarının algılanan hizmet kalitesi üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığını ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmaktadır. Batı Karadeniz Üniversitelerinde görev yapan 321 akademisyen üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda, algılanan hizmet kalitesi üzerinde içsel pazarlamanın gelişim ve ödüllendirme boyutlarının doğrudan bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, iş tatmininin yalnızca içsel pazarlamanın ödüllendirme boyutu ile algılanan hizmet kalitesi arasında aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** *İçsel Pazarlama, Algılanan Hizmet Kalitesi, İş Tatmini*

### THE MEDIATING EFFECT OF JOB SATISFACTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL MARKETING AND PERCEIVED SERVICE QUALITY

#### ABSTRACT

This study investigates the effect of internal marketing on perceived service quality and the mediating role of job satisfaction on the relationship between internal marketing and perceived service quality. The sample of this study involves 321 academicians who study in the West Black Sea Universities of Turkey. The results of this study show that development and reward dimensions of internal marketing have direct effects on the perceptions of service quality. On the other hand, the mediating role of job satisfaction has been determined only for the relationship between reward dimension of internal marketing and perceived service quality.

**Keywords:** *Internal Marketing, Perceived Service Quality, Job Satisfaction*

---

\* Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, E-posta: umbasaran@gmail.com

\*\* Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, E-posta: ozanbuyukyilmaz@hotmail.com

\*\*\* Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, E-posta: emrahic@yahoo.com

## GİRİŞ

Hizmet sektörü çok hızlı şekilde gelişim göstermekte ve buna bağlı olarak da yeni yaklaşımlar ve pazarlama teknikleri ortaya çıkmaktadır (Cronin ve Taylor, 1992: 55). Bu yeni yaklaşımların ve tekniklerin, eğitim hizmeti vermekte olan üniversitelerde de uygulanıp uygulanamayacağı tartışma konusu olmaktadır. Türkiye’de hem özel üniversitelerin hem de kamu üniversitelerinin sayısındaki artış sonucunda ortaya çıkan rekabet ortamı bu tür uygulamaları artık bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu rekabet ortamında üniversiteler, hizmet kalitelerini artırma ve böylece bu hizmetten yararlanan öğrencilerin sunulan hizmetten tatmin duymasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu noktada üniversitelerde görev yapan akademik personel ve öğrenciler arasındaki etkileşimin, hizmet kalitesinde önemli bir rolü bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla hizmeti sunan akademik personel aracılığıyla hizmet kalitesinin nasıl artırılabilceğini anlamak üniversiteler açısından önemli bir konu haline gelmiştir (Tsai ve Tang, 2008: 1117).

Pazarlama açısından bakıldığında hizmet kalitesini belirleyen unsur, bir hizmetin tüketicilerin beklentilerine uygun olarak gerçekleşme düzeyidir (Parasuraman vd., 1985: 42). Dolayısıyla hizmet kalitesinin sağlanması için, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve sunulan hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması önemlidir (Tsai ve Tang, 2008: 1117). Sunulacak hizmetin kalitesinin büyük oranda hizmeti sunanlar, diğer bir ifadeyle müşteriler ile karşılıklı etkileşim içinde bulunan çalışanlar tarafından belirleneceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla müşteri tatmini öncelikle hizmeti sunan çalışanın becerisi ve istekliliği ile yakından ilişkilidir (Malhotra ve Mukherjee, 2006: 1). Müşterilere sunulan hizmet kalitesinin mükemmelleştirilmesi amacıyla örgütlerin öncelikle, çalışanlarını içsel müşteriler olarak görmesi ve sundukları hizmete ilişkin ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir (Tsai ve Tang, 2008: 1117; Ting, 2010: 1).

İçsel pazarlama, örgütün çalışanlarına müşteri gibi davranması gerektiğini öngören bir yönetim felsefesidir. Bununla birlikte, sadakat ve bağlılığın sağlanması amacıyla çalışan ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ürün veya görevin sunulmasını öngören bir gelişim stratejisi durumundadır (Chang ve Chang, 2007: 265; Usta, 2009: 242).

Hizmet işletmelerinin, müşterileriyle genellikle çalışanları aracılığıyla etkileşimde bulunması nedeniyle içsel pazarlama faaliyetleri, bu tür işletmeler açısından önemli bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve hizmet kalitesi gibi kavramlar ile

## **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

içsel pazarlama uygulamaları arasındaki ilişkiler, hem pazarlama hem de yönetim ve insan kaynakları alanındaki araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Sihombing ve Gustam, 2007: 2).

Anlatılanlar çerçevesinde bu çalışma, üniversitelerde görev yapan akademik personelin içsel pazarlama faaliyetleri ile hizmet kalitesi algıları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Çalışma ile amaçlanan, gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarının algılanan hizmet kalitesi üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığını ve bu etkide iş tatmininin dolaylı bir etkisi olup olmadığını tespit edebilmektir.

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **İçsel Pazarlama**

İşletmelerin içsel faaliyetleri ve etkinliği ile ilgili çalışmaların pazarlama anlayışı içerisinde tartışılmaya başlanması, pazarlama ve hizmet yönetimi literatüründe 1970'li yılların sonlarında ortaya çıkmıştır (Varey ve Lewis, 1999: 926). Bu süreçte içsel pazarlama kavramı daha çok hizmet pazarlaması kavramı ile anılmaya başlanmış ve hem akademisyenlerin hem de işletmelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Berry (1981) içsel pazarlama kavramını "örgüt çalışanlarını iç müşteriler olarak, örgüt içerisinde yapılan işleri ise üretilen ürünler olarak görmek ve tüm bunları gerçekleştirirken örgütün amaçlarına yönelerek iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek" olarak tanımlamaktadır (Foreman ve Money, 1995:756; Opoku vd., 2008: 319). Berry ve Parasuraman (1992: 25)'a göre ise içsel pazarlama kavramı, "çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri aracılığı ile nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve organizasyonda tutulması" sürecinden oluşmaktadır.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, içsel pazarlama kavramı, çalışanlara iç pazar olarak yaklaştığından insan kaynakları ve pazarlama yönetimi alanlarına da konu olmaktadır. İçsel pazarlama, çalışanların işletmenin mevcut ve gelecekte yapılması planlanan pazarlama uygulamaları hakkında ve bu uygulamalara başarılı bir şekilde nasıl katkı sağlayabilecekleri konularında bilgilendirilmelerini sağlamaktadır (Proctor, 2010: 257).

Müşteri tatmini sağlamak isteyen hizmet işletmelerinin, müşteri ile yakın ilişki içinde olan ve hizmetin sunumunda görev alan tüm çalışanlarını bir takım halinde çalışmalarını yönünde eğitmesi ve motive etmesi gerekmektedir (Kotler ve Armstrong, 2001: 319). Bu açıdan içsel

## Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik

pazarlama kavramı işletmelerin önemle üzerinde durması gereken bir konu durumundadır. Çünkü etkin ve sürekli bir içsel pazarlama faaliyeti olmaksızın, işletmenin müşteriler üzerinde uyguladığı etkileşimli pazarlama uygulamaları etkisini kaybedecek, hizmet kalitesinde düşüşler meydana gelecektir. Bunun sonucunda da müşteriler işletme karlılığı üzerinde negatif etki yaratacak davranışlarda bulunacaktır (Grönroos, 1994: 14).

İçsel pazarlamanın, genellikle hizmet kalitesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek gibi unsurlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Sihombing ve Gustam, 2007; Chang ve Chang, 2007; Tsai ve Tang, 2008; Farzad vd., 2008; Opoku vd., 2008; Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; Usta, 2009; Ting, 2010). Bir işletmenin tüm diğer faaliyetlerinde olduğu gibi içsel pazarlama uygulamalarıyla da ulaşılmak istenen, dış müşteri tatminini yükselterek işletmenin karını ve pazar payını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken en önemli düzenleme ise çalışanların tatmin oldukları bir süreç geliştirmek ve uygulayabilmektir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 46).

### Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi kavramı, Grönroos (1984) tarafından önerilen teorik bir hizmet kalitesi modeli sayesinde pazarlama literatüründe çalışılmaya başlanmıştır (Akıncı vd., 2009:67). Daha sonra Parasuraman vd. (1985) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında hizmet kalitesi kavramı, tüketicilerin beklentilerine uygun olarak bir hizmetin ne düzeyde gerçekleştirildiğinin bir ölçümü olarak tanımlanmıştır. Ayrıca çalışmada, kaliteli hizmet sunmak isteyen işletmelerin hizmet sunumlarını, tüketicilerin beklentilerine uygun şekilde gerçekleştirmeleri gerektiği belirtilmiştir (Parasuraman vd., 1985: 42).

Bu tanımlı Parasuraman vd. (1988) tarafından gerçekleştirilen ve hizmet kalitesi kavramının ölçümüne yönelik olarak önerilen SERVQUAL ölçeği izlenmektedir. Bu ölçek birçok hizmet işletmesine tüketicilerin hizmet kalitesi beklentileri ile algılamaları arasındaki farktan yola çıkarak ölçüm yapılması ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi konusunda olanak sağlamaktadır (Parasuraman vd., 1988: 36).

Ölçeğin önerilmesi ile birlikte, 90'lı yıllar itibarıyla hizmet kalitesini ölçmek amacıyla hizmet ve perakende sektörlerinde birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Carman, 1990; Finn ve Lamb, 1991; Cronin ve Taylor, 1992; Boulding vd., 1993). Bu çalışmalarla birlikte SERVQUAL ölçeğine dair eleştiriler de başlamış ve Cronin ve Taylor (1992) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında, memnuniyete odaklanarak beklenti

## **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

ve algı arasındaki farkla hizmet kalitesini ölçen SERVQUAL ölçeğinden farklı olarak, tutum temeline dayanan ve hizmet sunumunun performansına odaklanarak hizmet kalitesini ölçen SERVPERF ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek, temel olarak SERVQUAL ölçeğinden yola çıkarak hizmet kalitesinin bir tutum olarak görülmesi gerektiği ve sadece performans ölçeği ile ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır (Cronin ve Taylor, 1992: 63).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri rekabetçi çevre koşullarında, örgütsel performansın önemli bir göstergesi olarak hizmet kalitesi kavramı, hizmet pazarlaması literatüründe ve uygulamada öne çıkan konular arasında yer almaktadır. Yüksek hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile müşterilerin olumlu tavsiyelerinde artış, müşteri şikayetlerinde azalma ve müşteriyi elde tutma oralarında artış sağlayacağı düşüncesi, hizmet kalitesi kavramına olan ilginin altında yatan ana nedenlerdir (Yavaş vd., 2004: 144-145).

Bu öneminden dolayı hizmet kalitesi kavramının değişik sektörler göz önünde bulundurularak ölçülmesi sağlanmıştır ve müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve davranışsal niyetler gibi değişkenlerle ilişkisi birçok araştırmacı tarafından analiz edilmiştir (Jain ve Gupta, 2004; Çelik, 2009; Huang, 2009; Filiz vd., 2010; Khan, 2010).

### **İş Tatmini**

İş tatmini kavramı, ilk olarak 1959 yılında Herzberg, Mauser ve Synderman tarafından yayınlanan "The Motivation to Work" isimli kitap ile işletme ve yönetim literatürüne girmiştir (Lacy ve Sheehan, 1997: 305). Bu tarihten itibaren iş tatmini, akademisyenler için ilginç bir araştırma konusu durumuna gelmiştir ve günümüzde ilgi çekiciliğini sürdürmektedir. Bu ilginin en önemli nedeni olarak iş tatmininin, verimlilik, devamsızlık, işten ayrılma, çalışan ilişkileri ve çatışma gibi iş hayatında çalışanlar tarafında sergilenen davranışlar ile doğrudan ilişkili olması gösterilmektedir (Rusbult vd., 1988: 599; Eyüpoğlu ve Saner, 2009: 686). Aynı zamanda iş tatmini, çalışan performansını belirleyen en önemli faktörlerden biri durumundadır (Judge vd., 2001b: 377). Dolayısıyla, iş tatmininin doğru şekilde tanımlanması ve ölçülmesi, örgütün refahı ve sağlığı açısından önemlidir (Eyüpoğlu ve Saner, 2009: 686).

Literatür incelendiğinde iş tatminini farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Hackman ve Oldham (1975: 162) iş tatmini, "çalışanların işinden duyduğu memnuniyet ve mutluluk derecesi" olarak tanımlamaktadır. Locke (1976: 1304) ise kavramı, "bireyin kendi iş

## **Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik**

hayatını ve tecrübelerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnun edici ve pozitif duygusal durum” şeklinde tanımlamaktadır.

Judge vd. (2001a: 26), birçok araştırmacının iş tatmini çeşitli boyutları bulunan evrensel bir kavram olarak ele aldığını belirtmektedir. İş tatmininin boyutlarına ilişkin en tipik sınıflandırma Smith vd. (1969) tarafından ücret, ödüllendirme, iş arkadaşları, yönetim ve işin kendisi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Genel olarak araştırmalarda bu boyutların içsel (ücret, ödüllendirme) ve dışsal (iş arkadaşları, yönetim, işin kendisi) faktörler şeklinde incelendiği görülmektedir (Judge vd., 2001a: 27).

İş tatminine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, kavramın genellikle örgütsel bağlılık (Porter vd., 1974; Brooke vd., 1988; Scandura ve Lankau, 1997; Çetin, 2006), iş performansı (Orpen, 1981; Judge vd., 2001b) ve işten ayrılma niyeti (Mobley, 1977; Williams ve Hazer, 1986; Tett ve Meyer, 1993) gibi kavramlarla ilişkisinin incelendiği görülmektedir.

### **HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI**

Çalışan motivasyonunu ve tatminini sağlamak adına çalışanların birer müşteri olarak görülmesi ve pazarlama benzeri yaklaşımların çalışanlara uygulanması gerekmektedir (Sihombing ve Gustam, 2007). Örgütler tarafından gerçekleştirilen içsel pazarlama faaliyetleri de bu amaçlarla uygulanmaktadır ve bu faaliyetlerin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu ampirik çalışmalarla da ortaya konulmaktadır (Hwang ve Chi, 2005; Chang ve Chang, 2007; Demir vd., 2008; Ting, 2010). Chang ve Chang (2007) tarafından gerçekleştirilen ve hemşireler tarafından içsel pazarlama faaliyetlerinin, iş tatmini üzerindeki etkilerini araştıran çalışmada, içsel pazarlama faaliyetleri ile hemşirelerin tatmin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Chang ve Chang, 2007:271). Benzer bir etki Hwang ve Chi (2005: 295) tarafından otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmayla da ortaya konulmuştur. Ting (2010: 18-19), ilköğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, içsel pazarlama ve iş tatmini arasındaki ilişkide çalışanın işi benimseme tutumunun aracılık etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. İçsel pazarlama ve iş tatmini arasındaki ilişki Demir vd. (2008) tarafından Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde görev yapan 228 öğretim üyesi üzerinde incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre içsel pazarlamanın gelişim ve vizyon boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ödüllendirme boyutu ile iş tatmini arasında ise bir ilişkiye rastlanmamıştır (Demir vd., 2008: 153). Bu

## **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

bağlamda içsel pazarlamanın iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmektedir:

*H<sub>1</sub>: İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>1a</sub>: İçsel pazarlamanın gelişim boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>1b</sub>: İçsel pazarlamanın ödüllendirme boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>1c</sub>: İçsel pazarlamanın vizyon boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

İş tatmini ile hizmet kalitesi arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ve yüksek iş tatmini seviyesinin hizmet performansını olumlu etkilediği düşünülmektedir. Çalışanın sunduğu hizmet performansının artması da hem müşterilerin hem de çalışanın kendi hizmet kalitesi algısını olumlu etkilemektedir (Bai vd., 2006: 43).

Bettencourt ve Brown (1997) tarafından gerçekleştirilen ve banka çalışanlarının adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisini ve iş tatmini ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada adalet algısının iş tatminini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. İkinci olarak iş tatmini ve biçimsel hizmet performansı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat iş tatmini ile ekstra hizmet performansı arasında zayıf bir ilişki bulunduğu vurgulanmıştır (Bettencourt ve Brown, 1997: 50-51). Bai vd. (2006) tarafından gerçekleştirilen, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bai vd., 2006:46-47). Bu kapsamda kavramlar arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*H<sub>2</sub>: İş tatmininin algılanan hizmet kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Hizmetler, hizmeti sunan ile bu hizmetten yararlananlar arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda meydana gelmekte ve sunulan hizmetin kalitesi, büyük oranda hizmeti sunan birey tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla çalışanın sunacağı hizmete ilişkin becerisi ve istekliliği, hizmet kalitesinin artmasını da beraberinde getirmektedir. Bu noktada içsel pazarlama faaliyetlerinin önemli bir rolünün bulunduğu ve çalışanlara yüksek kalitede hizmet sunmalarında yardımcı olduğu düşünülmektedir (Tsai ve Tang, 2008: 1119).

### Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik

İçsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların hizmet kalitesi algısını olumlu etkilediği, birçok teorik (Berry ve Parasuraman, 1992; Berry vd., 1994; Joseph, 1996) ve ampirik çalışma (Brooks vd., 1999; Malhotra ve Mukherjee, 2006; Tsai ve Tang, 2008; Opoku vd., 2008; Usta, 2009) tarafından ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte içsel pazarlama ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, konuya ilişkin iki farklı görüşün bulunduğu görülmektedir. İlk görüş içsel pazarlama ile algılanan hizmet kalitesi arasında doğrudan bir ilişkinin bulunduğunu savunurken, diğer görüş ise bu ilişkinin dolaylı olduğunu savunmaktadır (Usta, 2009:248). Bu dolaylı etkinin genellikle örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla sağlandığı farklı çalışmalarda vurgulanmaktadır (Tsai ve Wu, 2006; Usta, 2009).

Tsai ve Tang (2008) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada hizmet kalitesi ile içsel pazarlamanın iki boyutu (gelişim ve ödüllendirme) arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İçsel pazarlamanın vizyon boyutu ile hizmet kalitesi arasında ise bir ilişki bulunamamıştır (Tsai ve Tang, 2008: 1123). Malhotra ve Mukherjee (2006) ise içsel pazarlamanın yalnızca ödüllendirme boyutunun hizmet kalitesi üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. İçsel ve dışsal ödüllendirme faktörlerinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmanın sonucunda hizmet kalitesi üzerinde daha çok içsel ödüllerin etkili olduğu belirtilmektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2006: 4-5). Opoku vd. (2008)'nin banka çalışanları, yöneticileri ve müşterileri üzerinde test ettiği çalışma sonucunda çalışanlar açısından içsel pazarlama ile hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır (Opoku vd., 2008: 324-325). Usta (2009) tarafından içsel pazarlama ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık etkisinin araştırıldığı çalışmanın sonuçlarına göre, içsel pazarlama ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisine rastlanmazken, iş tatmininin aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir (Usta, 2009: 256-257).

Teorik ve ampirik çalışmalar çerçevesinde, içsel pazarlamanın algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisini test etmek amacıyla hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

*H<sub>3</sub>: İçsel pazarlamanın algılanan hizmet kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3a</sub>: İçsel pazarlamanın gelişim boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3b</sub>: İçsel pazarlamanın ödüllendirme boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*



## **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

*H<sub>3c</sub>: İçsel pazarlamanın vizyon boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>4</sub>: İş tatmininin, içsel pazarlama ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.*

*H<sub>4a</sub>: İş tatmininin, içsel pazarlamanın gelişim boyutu ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.*

*H<sub>4b</sub>: İş tatmininin, içsel pazarlamanın ödüllendirme boyutu ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.*

*H<sub>4c</sub>: İş tatmininin, içsel pazarlamanın vizyon boyutu ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.*

### **ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ**

#### **Çalışmanın Amacı ve Katkısı**

İşletmenin sunmuş olduğu hizmetin kalitesi, müşterilerin memnuniyetini artırarak örgütün performansı ve karlılığı üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır. Hizmet sunumları yapıları gereği çalışan ile müşteri arasında etkileşimi gerektirmektedir. Bu noktada hizmeti sunan personel önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu öneminden dolayı hizmet kalitesinin iş tatmini (Bettencourt ve Brown, 1997), örgütsel bağlılık (Bai vd., 2006), içsel pazarlama uygulamaları (Malhotra ve Mukherjee, 2006; Tsai ve Tang, 2008; Opoku vd., 2008) gibi çalışanlar üzerinde etkisi olan unsurlar ile olan ilişkileri literatürde yoğun olarak incelenmektedir.

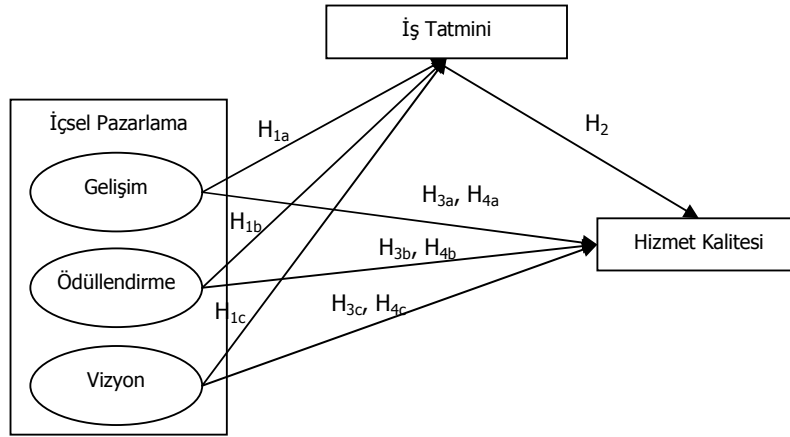
Bu araştırmanın amacı da üniversitelerde görev yapan akademik personelin hizmet kalitesi algılamaları üzerinde, içsel pazarlama uygulamalarının doğrudan ve iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkisini belirlemek ve literatüre katkı sağlamaktır. Bu sayede çalışmanın eğitim hizmetinin kalitesini artırmaya yönelik uygulamalar gerçekleştiren ve gerçekleştirmek isteyen üniversite yönetimlerine uygulamada yol göstermesi açısından önem arz edeceği düşünülmektedir.

#### **Çalışmanın Modeli ve Ölçekleri**

Araştırmanın modeli literatürde yer alan çalışmalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Şekil 1'de yer alan araştırma modeline göre içsel pazarlama uygulamalarının algılanan hizmet kalitesi (H<sub>3</sub>) ve iş tatmini (H<sub>1</sub>) üzerindeki doğrudan etkileri, iş tatminin algılanan hizmet kalitesi (H<sub>2</sub>) üzerindeki doğrudan etkisi ve içsel pazarlama uygulamalarının algılanan

## Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik

hizmet kalitesi üzerinde iş tatmini aracılığıyla ( $H_4$ ) gerçekleşen dolaylı etkisi araştırılmaktadır.



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

Organizasyonda gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarının kapsamını ölçebilmek amacıyla Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilmiş olan içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam on beş soru ve üç boyut bulunmaktadır. Gelişim boyutuna ait sekiz, ödüllendirme boyutuna ait dört ve vizyon boyutuna ait üç soru yer almaktadır.

Literatür incelendiğinde birçok akademik çalışmanın, hizmet kalitesinin ölçümünde müşterilere odaklandığı görülmektedir (Parasuraman vd., 1985; Boulding vd., 1993; Khan, 2010). Fakat hizmet kalitesinin ölçümüne ilişkin alternatif yöntemler de bulunmaktadır (Cronin ve Taylor, 1992; Teas, 1993; Finn vd, 1996). Böylelikle çalışanların sundukları hizmetin kalitesine ilişkin algılarını ölçebilecek bir araç geliştirmek hedeflenmektedir (Finn vd, 1996: 37). Dolayısıyla bu çalışmada, çalışanların hizmet kalitesi algılarını ölçmek amacıyla Parasuraman vd. (1988) tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeğini temel alan fakat hizmet kalitesinin sadece performans algısı üzerinden ölçülmesi gerektiğini savunan SERVPERF ölçeği kullanılmıştır (Cronin ve Taylor, 1992). Ölçek toplam yirmi iki soru ve beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte fiziksel görünüm boyutuna ait dört, güvenilirlik boyutuna ait beş, yanıt verebilirlik boyutuna ait dört, güvence boyutuna ait dört ve empati boyutuna ait beş soru yer almaktadır.

## **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

Çalışanların iş tatmini düzeyini ölçebilmek amacıyla ise Rusbult vd. (1988) tarafından oluşturulmuş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve beş sorudan oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

### **Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi**

Çalışmanın ana kütlesini Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan devlet üniversitelerinin (Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Karabük Üniversitesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi) fakültelerinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Yükseköğretim Kurulu'nun internet sayfasından alınan bilgilere göre, yedi üniversitede toplam 2331 akademik personel görev yapmaktadır. Her bir üniversitenin internet sayfası aracılığıyla 2331 akademik personelin 1782 tanesinin elektronik posta adreslerine ulaşılabilmektedir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 317 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda ana kütle içerisinde, geri dönüş oranları da hesaba katılarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 1000 kişiye anketler elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Cevaplayıcıların 326'sından geri dönüş sağlanmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı %32,6 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan inceleme sonucunda 5 anket geçersiz sayılarak 321 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### **Çalışmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi**

Çalışmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde organizasyonda gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarına, ikinci bölümde çalışanların hizmet kalitesi algılamalarına, üçüncü bölümde çalışanların iş tatmin düzeylerine ve dördüncü bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anket formu internet ortamında hazırlanarak, cevaplayıcılara elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Cevaplar 28 Şubat – 14 Mart 2011 tarihleri arasında toplanmıştır.

Örneklemden elde edilen veriler kapsamında oluşturulan modele ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla öncelikle ölçeklerin yapısal geçerliliğini test edebilmek için SPSS 19 programı aracılığıyla her bir değişkenin açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra AMOS 19 programı aracılığıyla her bir ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi

## **Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik**

gerçekleştirilerek, oluşturulan yol analizi ile çalışmanın hipotezleri ve aracılık etkileri test edilmiştir.

### **BULGULAR**

#### **Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Çalışma kapsamındaki katılımcıların %38'ini (125 kişi) kadınlar, %61,1'ini (196 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Medeni duruma göre sonuçlar incelendiğinde ise, ankete katılanların %64,2'sinin (206 kişi) evli, %35,8'inin (115 kişi) ise bekar olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların akademik unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, %34,3'ünün (110 kişi) yardımcı doçentlerden, %34'ünün (109 kişi) araştırma görevlilerinden, %18,1'inin (58 kişi) doçentlerden, %9'unun (29 kişi) profesörlerden ve %4,7'sinin (15 kişi) öğretim görevlilerinden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların fakültelere göre dağılımları incelendiğinde, ankete en yüksek katılımların %21,2'yle (68 kişi) Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, %19,3'le (62 kişi ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, %17,8'le (57 kişi) Eğitim Fakültesi ve %14,6'yla (47 kişi) Fen Edebiyat Fakültesinden olduğu görülmektedir. Diğer fakültelerden ankete katılanların oranı ise %27 (87 kişi) olarak gerçekleşmiştir.

Ankete katılanların yaş aralığı 23 ile 66 arasında değişirken, yaş ortalaması 36 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların akademisyen olarak ortalama çalışma süresi 12 yıl iken, mevcut fakültelerinde ortalama çalışma süresi 7 yıl olarak bulunmuştur.

#### **Analiz Sonuçları**

Çalışmanın analizi kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test edebilmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca her bir ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa istatistiği ile belirlenmiştir. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için ise son olarak yol analizi uygulanmıştır.

#### **Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İçsel pazarlama ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin gelişim boyutu için 0,802 ile 0,873; ödüllendirme boyutu için 0,841 ile 0,909 ve vizyon boyutu için 0,853 ile 0,879 arasında olduğu tespit edilmiştir. Barlett küresellik testi sonucunda  $\chi^2$  istatistiği 4336,46 (p değeri=0,000) olarak hesaplanmış ve %1 önem düzeyinde verilerin faktör

## **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

analizine uygun olmadığını belirten sıfır hipotez reddedilmiştir. KMO uygunluk ölçütü ise 0,933 olarak bulunmuştur. Bu sonuç verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,933 olarak bulunmuştur.

Hizmet kalitesi ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin beş faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin güvenilirlik boyutu için 0,733 ile 0,908; empati boyutu için 0,690 ile 0,863; güvence boyutu için 0,752 ile 0,843; fiziksel görünüm için 0,776 ile 0,889 ve yanıt verebilirlik boyutu için 0,651 ile 0,815 arasında olduğu saptanmıştır. Bartlett  $\chi^2$  istatistiği 4576,14 (p değeri=0,000) olarak hesaplanmış ve %1 önem düzeyinde verilerin faktör analizine uygun olmadığını belirten sıfır hipotez reddedilmiştir. KMO uygunluk ölçütü ise 0,884 olarak belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,904 olarak bulunmuştur.

İş tatmini ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin 0,818 ile 0,864 arasında olduğu belirlenmiştir. Bartlett  $\chi^2$  istatistiği 946,75 (p değeri=0,000) olarak hesaplanmış ve %1 önem düzeyinde verilerin faktör analizine uygun olmadığını belirten sıfır hipotez reddedilmiştir. KMO uygunluk ölçütü ise 0,869 olarak belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,899 olarak bulunmuştur.

### **Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçların geçerli olup olmadığını test etmek için çalışmada yer alan her ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İçsel pazarlama ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin, gelişim boyutu için 0,804 ile 0,885; ödüllendirme boyutu için 0,800 ile 0,896 ve vizyon boyutu için 0,892 ile 0,938 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet kalitesi ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin güvenilirlik boyutu için 0,702 ile 0,892, empati boyutu için 0,695 ile 0,880; güvence boyutu için 0,735 ile 0,909; fiziksel görünüm için 0,628 ile 0,900 ve yanıt verebilirlik boyutu için 0,730 ile 0,774 arasında olduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda yanıt verebilirlik boyutuna ait bir ifadenin faktör yükünün 0,60'ın altında olduğu tespit edildiğinden ifadenin analizden çıkarılmasına karar verilmiştir.

### Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik

İş tatmini ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 0,713 ile 0,857 arasında olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda ölçeğe ait bir ifadenin faktör yükünün 0,60'ın altında olduğu tespit edildiğinden ifade analizden çıkarılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinden farklı olarak doğrulayıcı faktör analizinde, oluşturulan yapısal modelin geçerliliğini test etmede kullanılan çok sayıda ölçüt bulunmaktadır. Bu ölçütlerden ilki ki-kare istatistiği olarak adlandırılmakta ve gözlenen kovaryans matrisi ile model kovaryans matrisi arasında fark olup olmadığını ölçmektedir. İyi uyum için istenilen durum, bu iki kovaryans matrisi arasında farkın olmaması ve buna bağlı olarak sıfır hipotezinin kabul edilmesidir. Bununla birlikte, büyük örneklerde ( $N \geq 200$  gibi) ki-kare istatistiği sıfır hipotezini reddetmeye meyilli olacağından ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölümü daha çok tercih edilmektedir. Buna bağlı olarak  $\chi^2/sd$  oranının üçten küçük olması kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Bayram, 2010: 71).

Doğrulayıcı faktör analizinde yapısal modelin geçerliliğini test etmede kullanılan diğer ölçütler; hatalara dayanan uyum istatistikleri, bağımsız modele dayanan uyum istatistikleri, bilgi kriterine dayanan uyum istatistikleri ve yaklaşık hataların ortalama karekökü olarak sınıflandırılmaktadır. Hatalara dayanan uyum istatistikleri standardize edilmiş hataların ortalama karekökü (SRMR), uyum iyiliği indeksi (GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksidir (AGFI). Bu ölçütlerden SRMR'nin 0,05'in altında olması iyi bir uyumu gösterirken, GFI ve AGFI değerlerinin 0.85'ten büyük olması kabul edilebilir bir uyumun göstergesidir. Bağımsız modele dayanan uyum istatistikleri arasında normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker & Lewis indeksi (TLI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) sayılabilmektedir. Söz konusu bu indekslerden NFI'nın 0,90'dan, TLI ve CFI'nın 0,95'ten büyük olması kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. Bilgi kriterlerine dayanan uyum istatistikleri olarak Akaike (AIC) ve tutarlı Akaike (CAIC) kriterleri yer almakta ve kriterlerin bağımsız ve doymuş modelden küçük olması gerekmektedir. Son olarak yaklaşık hataların karekökü (RMSEA) istatistiğinin 0,05'ten küçük olması iyi uyumun bir göstergesi olarak dikkate alınmaktadır (Bayram, 2010: 72-78). Bu bilgiler dikkate alındığında, doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan uyum istatistikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

## İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

**Tablo 1: Ölçüm Modellerine İlişkin Uyum İndeksleri**

Model Uygunluk Değerleri	Ölçülen Değer		
	İçsel Pazarlama	Hizmet Kalitesi	İş Tatmini
$\chi^2/df$ (Ki-Kare İyilik Uyum)	1,437	1,869	2,575
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,953	0,910	0,992
AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)	0,934	0,885	0,959
NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi)	0,973	0,928	0,992
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,992	0,965	0,995
TLI (Tucker-Lewis İndeksi)	0,990	0,959	0,986
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	0,037	0,052	0,070
SRMR (Standardize Ortalama Hataların Karekökü)	0,033	0,054	0,015

Tablo 1'deki sonuçlara göre,  $\chi^2/sd$ , GFI, AGFI, NFI, CFI, TLI, RMSEA ve SRMR istatistiklerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sınırları arasında olduğu görülmektedir. Ölçüm modellerinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı çıkması ve modellerin uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içinde bulunmasından dolayı, ölçüm modellerinde yer alan değişkenlerin yapısal model içinde yol analizi ile test edilmesi uygun görülmüştür.

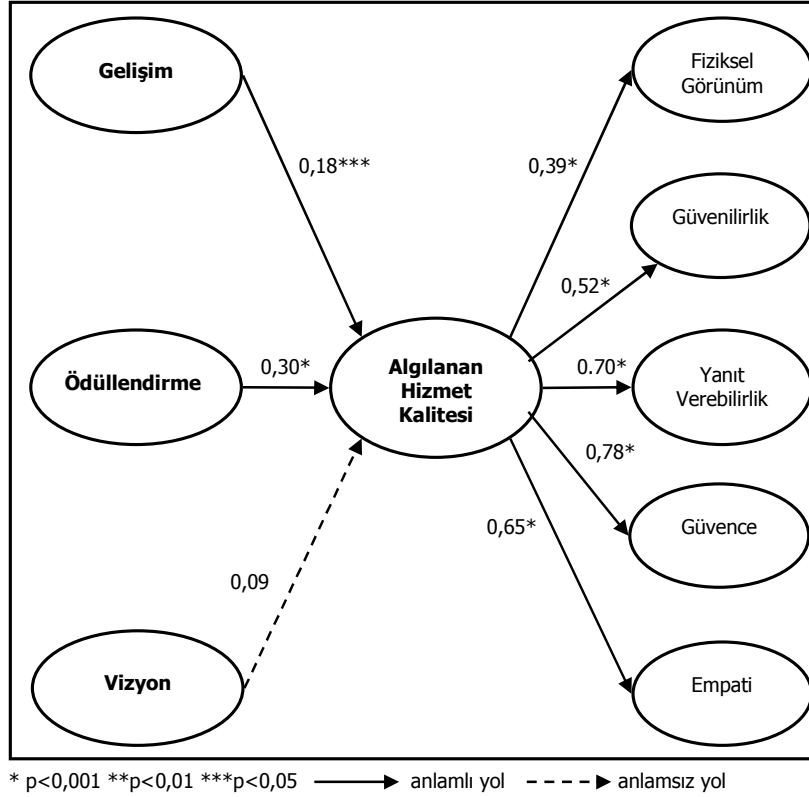
### Yol Analizi Sonuçları

Aracılık etkisinin var olabilmesi için, ilk olarak içsel pazarlamanın algılanan hizmet kalitesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerekmektedir. İkinci olarak, içsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde de anlamlı bir etkisi bulunmalıdır. Üçüncü olarak, aracı değişken olan iş tatmini modele eklendiğinde iş tatmininin algılanan hizmet kalitesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, içsel pazarlamadan algılanan hizmet kalitesine giden ve ilk olarak test edilen yolun katsayısının azalması veya bu yolun istatistiksel olarak anlamsızlaşması şartı bulunmaktadır. Eğer içsel pazarlamadan algılanan hizmet kalitesine giden yolun katsayısı düşer ise kısmi aracılık, yol istatistiksel olarak anlamsız hale gelir ise tam aracılıktan söz edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1177).

Klasik regresyon yönteminde bu koşulların sağlanabilmesi için üç farklı regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ölçüm hatalarını ve artıksal hataları hesaplayarak regresyon analizine göre daha güçlü bir altyapı sunmaktadır. Ayrıca aracılık etkisinin hesaplanması iki farklı yol analizi oluşturularak kolaylıkla test edilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 130-131).

## Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik

Anlatılanlar çerçevesinde, ilk olarak içsel pazarlamanın gelişim, ödüllendirme ve vizyon olarak adlandırılan üç boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin test edilmesi için Şekil 2'de yer alan model oluşturulmuştur. İçsel pazarlamanın her bir boyutunun etkisinin daha kapsamlı bir şekilde görülebilmesi için analizlerin boyutsal bir yapıda gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Oluşturulan modele ait yol analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sınırları arasında yer almaktadır ( $\chi^2/df=1,525$ ;  $GFI=0,871$ ;  $AGFI=0,851$ ;  $NFI=0,909$ ;  $CFI=0,966$ ;  $TLI=0,964$ ;  $RMSEA=0,040$ ;  $SRMR=0,067$ ).



**Şekil 2: İçsel Pazarlama Boyutlarının Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi**

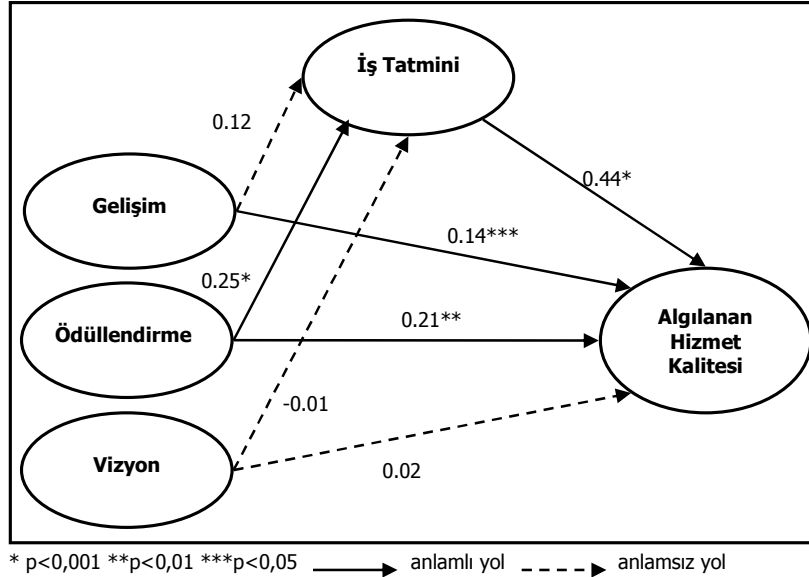
Şekil 2'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, içsel pazarlamanın gelişim boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde ( $\beta=0,18$   $p < 0,05$ ) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde ödüllendirme boyutunun da algılanan hizmet kalitesi üzerinde ( $\beta=0,30$



### İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

$p < 0,001$ ) pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, vizyon boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla aracılık etkisinin analizine gelişim ve ödüllendirme boyutları üzerinden devam edilmektedir.

Aracılık etkisi kapsamında ikinci ve üçüncü şartları ve çalışmanın hipotezlerini test edebilmek için iş tatmininin aracı değişken olarak modele eklendiği ikinci bir yol analizi gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla içsel pazarlamanın gelişim ve ödüllendirme boyutlarının algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin olup olmadığı test edilirken aynı zamanda çalışmanın hipotezleri de analiz edilmiştir. Oluşturulan modele ait yol analizi Şekil 3'de görülmektedir. Modelin uyum iyiliği değerleri iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sınırları arasında yer almaktadır ( $\chi^2/df=1,489$ ;  $GFI=0,860$ ;  $AGFI=0,842$ ;  $NFI=0,899$ ;  $CFI=0,964$ ;  $TLI=0,961$ ;  $RMSEA=0,039$ ;  $SRMR=0,068$ ).



**Şekil 3: İçsel Pazarlama Boyutlarının Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

Şekil 3'teki sonuçlara bakıldığında, içsel pazarlama boyutlarından gelişimin ( $H_{1a}$ ) ve vizyonun ( $H_{1c}$ ) iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Ödüllendirme boyutunun ( $H_{1b}$ ) ise iş tatmini üzerinde ( $\beta=0,25$   $p < 0,001$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu

## Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik

belirlenmiştir. Dolayısıyla  $H_{1a}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri reddedilirken,  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

İş tatmininin algılanan hizmet kalitesi üzerindeki ( $\beta=0,44$   $p<0,001$ ) etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir.

İçsel pazarlama boyutlarından gelişimin ( $H_{3a}$ ), ( $\beta=0,14$   $p<0,05$ ) ve ödüllendirmenin ( $H_{3b}$ ), ( $\beta=0,21$   $p<0,01$ ) algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olarak gerçekleştiği saptanmıştır. Vizyon boyutunun ( $H_{3c}$ ) ise algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisi anlamsız olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  hipotezleri kabul edilirken,  $H_{3c}$  hipotezi reddedilmiştir.

Aracılık etkileri kapsamında Şekil 2'de yer alan modelde de içsel pazarlama boyutlarından vizyonun algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisi anlamsız olduğundan bu boyuta ait aracılık etkisi araştırılmamaktadır. Şekil 3'te yer alan ikinci modelde içsel pazarlamanın gelişim boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi anlamsız olduğundan bu boyuta ait aracılık etkisinden de söz edilememektedir. Dolayısıyla içsel pazarlamanın gelişim ( $H_{4a}$ ) ve vizyon ( $H_{4c}$ ) boyutları ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide iş tatmininin herhangi bir aracılık etkisi bulunmamaktadır. Bu kapsamda  $H_{4a}$  ve  $H_{4c}$  hipotezleri reddedilmektedir.

İçsel pazarlamanın ödüllendirme boyutunun hem algılanan hizmet kalitesi hem de iş tatmini üzerindeki etkileri anlamlı olarak tespit edilmiştir. İş tatmininin algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisi de anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte içsel pazarlamanın ödüllendirme boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerindeki doğrudan etkisi Şekil 2'de yer alan modele oranla ( $\beta=0,30$   $p<0,001$ ), Şekil 3'teki modelde düşük çıkmıştır ( $\beta=0,21$   $p<0,01$ ). Dolayısıyla içsel pazarlamanın ödüllendirme boyutu ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide iş tatmininin ( $\beta=0,11$ ) kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir.

Bu kısmi aracılık etkisinin anlamlılığını belirleyebilmek için Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi sonucunda kısmi aracılık etkisinin  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu ve Z istatistiğinin de  $Z=3,069$  olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla içsel pazarlamanın ödüllendirme boyutu ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır şeklinde kurulan  $H_{4b}$  hipotezi kabul edilmektedir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma ile algılanan hizmet kalitesi üzerinde içsel pazarlama uygulamalarının doğrudan etkisi ve bu etkide iş tatminin aracılık rolü incelenmektedir. Bu amaçla Batı Karadeniz Üniversitelerinde görev yapan

### **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

akademik personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve oluşturulan kavramsal model test edilmiştir. Böylece, öğrencilere daha kaliteli hizmet sunma çabası içinde bulunan üniversite yönetimlerine yardımcı olabilecek ve aynı zamanda konuya ilişkin literatüre de katkı sağlayabilecek bir araştırma gerçekleştirildiği düşünülmektedir.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, ilk olarak içsel pazarlama uygulamalarından yalnızca ödüllendirme ( $\beta=0,25$ ;  $p<0,001$ ) boyutunun akademik personelin iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu bulgu, benzer çalışmalarla kısmen uyum göstermektedir (Hwang ve Chi, 2005; Chang ve Chang, 2007; Ting, 2010). Çünkü bu çalışmalar kapsamında içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi boyutsal olarak değil bütünsel olarak incelenmiştir. Buna karşılık Peltier vd. (2006) tarafından içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinin boyutsal olarak incelendiği çalışmada finansal ödüller ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İçsel pazarlamanın gelişim ve vizyon boyutlarının ise akademik personelin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkileri anlamsız olarak gerçekleşmiştir.

İkinci olarak akademik personelin iş tatmini seviyesinin ( $\beta=0,44$ ;  $p<0,001$ ) algılanan hizmet kalitesi üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun, literatürde aynı ilişkiyi araştıran çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir (Bettencourt ve Brown, 1997; Bai vd., 2006).

Araştırma çerçevesinde üçüncü olarak, içsel pazarlama uygulamalarından gelişim ( $\beta=0,14$ ;  $p<0,05$ ) ve ödüllendirme ( $\beta=0,21$ ;  $p<0,01$ ) boyutlarının algılanan hizmet kalitesi üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İçsel pazarlamanın vizyon boyutunun ise algılanan hizmet kalitesi üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bu bulgular benzer çalışmalar ile kısmen uyum göstermektedir (Tsai ve Tang, 2008; Malhotra ve Mukherjee, 2006; Opoku vd., 2008). Tsai ve Tang (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada içsel pazarlamanın gelişim ve vizyon boyutları ile algılanan hizmet kalitesi arasında pozitif ilişki bulunurken, ödüllendirme boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisi anlamsız olarak belirlenmiştir. Malhotra ve Mukherjee (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, içsel pazarlamanın eğitim ve yetenek geliştirme boyutlarının algılanan hizmet kalitesi üzerinde pozitif etkili olduğu belirlenmiştir.

### **Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik**

Son olarak ise araştırma çerçevesinde iş tatmininin içsel pazarlama ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide herhangi bir aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda iş tatmininin içsel pazarlama uygulamalarından yalnızca ödüllendirme boyutu ( $\beta=0,11$ ;  $p<0,01$ ) ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, Usta (2009) tarafından yapılan ve içsel pazarlama uygulamalarının bütünsel olarak incelendiği çalışmanın sonuçları ile kısmen uyum göstermektedir.

Bu bulgular çerçevesinde, üniversiteler tarafından öğrencilere daha kaliteli hizmet sunulmasında, akademik personelin birer iç müşteri olarak düşünülmesi ve içsel pazarlama uygulamalarından gelişim ve ödüllendirme unsurlarına önem verilmesi gerekmektedir. Algılanan hizmet kalitesinin artırılmasında öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken unsurun ise ödüllendirme olduğu görülmektedir. Ayrıca ödüllendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi ve iş tatmininin ödüllendirme ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiye aracılık etmesi de göz önünde bulundurularak, standartların üzerinde başarı gösteren çalışanların adil bir şekilde ödüllendirilmesine dikkat edilerek, bunun bir kurum politikası haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, iş tatmininin de algılanan hizmet kalitesi üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunduğu sonucundan hareketle, iş tatminini arttırıcı diğer uygulamaların da üniversite yönetimlerinin üzerinde durması gereken önemli bir konu olduğu düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. En önemli kısıt olarak çalışmanın yalnızca akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiş olması gösterilebilmektedir. Farklı kurum ve sektörlerde uygulanacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bununla birlikte çalışma yalnızca Batı Karadeniz Üniversitelerinde çalışan akademik personeli kapsamaktadır. Dolayısıyla farklı bölgelerde bulunan üniversitelerde gerçekleştirilecek uygulamalar ile daha açıklayıcı ve karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilecektir.

Ampirik ve kuramsal çalışmalardan yola çıkılarak pazarlama literatürüne ilişkin kavramların devlet temelli kurumlar açısından incelenmesi, bu araştırmanın benzer çalışmalardan kısmen farklı olduğunu göstermektedir. Araştırmada tüm değişkenlerin aynı anda etkilerinin toplu olarak görülmesine olanak sağlayan yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde analizlerin gerçekleştirilmesinin de, sonraki çalışmalar için faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu alanda araştırma yapacak olanlara, içsel pazarlama ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin aracılık etkilerini analiz etmeleri önerilmektedir.

## **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

### **KAYNAKÇA**

- Akıncı, S., İnan, E.A., Aksoy, Ş. & Büyükküpcü, A. (2009). Pazarlama Literatüründe Hizmet Kalitesi Kavramının Dünü ve Bugünü. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(2), 61-82.
- Bai, B., Brewer, K.P., Sammons, G. & Swerdlow, S. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 5(2), 37-54.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
- Bayram, N. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Amos Uygulamaları, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. (1994). Improving Service Quality in America: Lessons Learned. Academy of Management Executive, 8(2), 32-45.
- Berry, L.L. (1981). The Employee as Customer. Journal of Retail Banking, 3(1), 33-41.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1992). Marketing Starts From Within. Marketing Management, 1(1), 24-34.
- Bettencourt, L.A. & Brown, S.W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. Journal of Retailing, 73(1), 39-61.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V.A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. Journal of Marketing Research, 30, 7-27.
- Brooke, P.P., Russell, D.W. & Price, J.L. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology, 73(2), 139-145.
- Brooks, R.F., Lings, I.N. & Botschen, M.A. (1999). Internal Marketing and Customer Driven Wafefronts. The Service Industries Journal, 19(4), 49-67.
- Candan, B. & Çekmecelioğlu, H.G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 20(64), 41-58.
- Carman, J.M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. Journal of Retailing, 66(1), 33-55.

**Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik**

- Chang, C.S. & Chang, H.H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 14(4), 265-274.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Çelik, H. (2009). Hizmet Ortamının Şehirlerarası Yolcu Taşıma Hizmetlerinde Algılanan Kalite Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 157-183.
- Çetin, M.Ö. (2006). The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(1), 78-88.
- Demir, H., Usta, R. & Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Eyüpoğlu, Ş.Z. & Saner, T. (2009). The Relationship Between Job Satisfaction and Academic Rank: A Study of Academicians in Northern Cyprus. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 686-691.
- Farzad, A., Nahavandi, N. & Caruana, A. (2008). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486.
- Finn, D.W. & Lamb, C.W. (1991). An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting. *Advances in Consumer Research*, 18, 483-490.
- Finn, D.W., Baker, J., Marshall, G.W. & Anderson, R. (1996). Total Quality Management and Internal Customers: Measuring Internal Service Quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(3), 36-51.
- Filiz, Z., Yılmaz, V. & Yağızır, C. (2010). Belediyelerde Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü, Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 59-76.
- Foreman, S.K. & Money, A.H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurements and Applications. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.

### **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Huang, Y.K. (2009). The Effect of Airline Service Quality on Passengers' Behavioral Intentions Using SERVQUAL Scores: A Taiwan Case Study. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 7.
- Hwang, I.S. & Chi, D.J. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- Jain, S.K. & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs SERVPERF Scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37.
- Joseph, W.B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Marketing Review*, 16(1), 54-59.
- Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D. & Illies, R. (2001a). Job Satisfaction: Cross-Cultural Review. Eds: A.,Neil, O D.S.,nes, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology 2* (ss. 25-52). London: Sage Publication.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001b). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Khan, M.A. (2010). An Empirical Assessment of Service Quality of Cellular Mobile Telephone Operators in Pakistan. *Asian Social Science*, 6(10), 164-177.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. Delhi, India: Pearson Education Inc.
- Lacy, F.J. & Sheehan, B.A. (1997). Job Satisfaction among Academic Staff: An International Perspective. *Higher Education*, 34, 305-322.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Ed.: M.D. Dunning, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2006). Does Internal Marketing Improve Service Quality in Call Centres? Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), 4-6 Kasım 2006, Brisbane, Australia.

**Ümit Başaran, Ozan Büyükyılmaz ve Emrah İ. Çevik**

- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011) Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Opoku, R.A., Yiadom, N.A., Chong, C.S. & Abratt, R. (2008). The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4), 317-329.
- Orpen, C. (1981). Effect of Flexible Working Hours on Employee Satisfaction and Performance: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 113-115.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Peltier, J.W., Pointer, L. & Schibrowsky, J.A. (2006). Internal Marketing and the Antecedents of Nurse Satisfaction and Loyalty. *Health Marketing Quarterly*, 23(4), 75-108.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Proctor, T. (2010). Internal Marketing and Its Basis for Sound Customer Relationship Management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 256-263.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous III, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Scandura, T.A. & Lankau, M.J. (1997). Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley.
- Sihombing, S.O. & Gustam, M. (2007). The Effect of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical



### **İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**

- Study in a University Setting. The 1<sup>st</sup> PPM National Conference on Management Research, Kasım 2007.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally.
- Teas, R.K. (1993). Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality. *Journal of Professional Services Marketing*, 8(2), 3-54.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Ting, S-C. (2010). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly*, 20(10), 1-30.
- Tsai, Y. & Wu, S-W.S. (2006). Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality. *International Conference on Service Systems and Service Management*, 25-27 Kasım.
- Tsai, Y. & Tang, T-W. (2008). How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117-1126.
- Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 241-263.
- Varey, R.J. & Lewis, B.R. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Yavaş, U., Benkenstein, M. & Stuhldreier, U. (2004). Relationships Between Service Quality and Behavioral Outcomes. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(2), 144-157.