

İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme

Süleyman Murat YILDIZ

Balkesir Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Balkesir.

ÖZET

Bu araştırmada, içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olguları arasındaki ilişkiler spor okullarında görev yapan antrenörler üzerinde incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler, literatürde daha önce geliştirilen ölçekler kullanılarak, çeşitli spor branşlarında hizmet sunan spor okulları antrenörlerinden (N=193) elde edilen veriler ile test edilmiştir. Araştırma sonuçları, değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını, bununla birlikte iş tatmininin içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İçsel pazarlama, iş tatmini, örgütsel bağlılık, spor okulları, antrenör.

The Relationship among Internal Marketing, Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Investigation of Coaches Working in Sports Schools

ABSTRACT

In this study, the hierarchical relationship among internal marketing, job satisfaction and organizational commitment were investigated for sports coaches working in sports schools. Using previously developed instruments in the literature, the relationship among these variables were empirically tested on the primary data collected (N=193) from coaches of some sport schools specialize service offerings in the area of variety sports. Results of this study showed that there were significant positive relationships between the variables. Furthermore, the influence of internal marketing on organizational commitment was partially mediated through job satisfaction.

Key Words: Internal marketing, job satisfaction, organizational commitment, sport schools, coach.

GİRİŞ

Spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri sunan spor işletmeleri hizmet endüstrisinin en ilgi çekici sektörleri arasında yer almaktadır. İnsanların bu işletmelerin sunduğu hizmetlere olan ilgisi son zamanlarda daha da artmıştır. Spor ve fiziksel etkinlik hizmetlerine yönelik talebin artması ile birlikte bu hizmetleri üreten işletmelerin çoğalması, diğer sektörlerde olduğu gibi spor sektöründe de rekabeti gündeme getirmiştir (47). Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde, rekabette başarılı olan işletmeler hayatta kalırken, başarısız olanlar pazardan çekilmek durumunda kalmaktadırlar (23). Dolayısıyla, spor işletmeleri de, varlıklarını sürdürebilmeleri için daha etkin pazarlama stratejileri geliştirme zorunluluğuyla karşı karşıyadırlar (48).

İşlemsel pazarlamanın geleneksel olarak dış müşterilere odaklandığı, ancak son zamanlarda çalışanların işletmeleriyle ve dış müşterilerle olan ilişkilerinin anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır (4). Bu bağlamda, işletme ve çalışanların ilişkisine odaklanan içsel pazarlama, etkin bir dış pazarlama ve hizmet kalitesi sağlama yönünde önemli bir yaklaşım olarak görülmektedir (46). Bundan dolayı, bu

yaklaşım, son yirmi yıl içerisinde akademisyenlerin ve uygulamacıların artarak ilgilendiği bir konu haline gelmiştir (41). İçsel pazarlamanın temel amacı, işletme yönetiminin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alması ve bu yolla çalışanların motivasyonunu sağlamasıdır (17). Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin eden işletme, çalışanları ile bütünleşir, bunun sonucunda çalışanlar dış müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için daha istekli olurlar (4). Berry (7), içsel pazarlamanın tüm işletmeler için geçerli olduğunu, ancak, özellikle emek yoğun hizmet işletmelerinde daha da önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu işletmelerde sunulan hizmetin kalitesi, büyük ölçüde çalışanların iş tutumu ve davranışları tarafından belirlenir. Yapılan araştırmalar içsel pazarlamanın işletmelerde çalışanların iş tutumu ve davranışları üzerinde pozitif etkileri olduğunu (43), bunun da hizmet kalitesini inşa ettiğini (29) bildirmektedir. Şüphesiz ki, spor sektöründe rekabetçi bir avantaj elde etmek isteyen spor işletmeleri yöneticileri, çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olmasını; ekstra rol davranışı göstermelerini ve devamsızlıklarda, işten ayrılma niyetinde ve işgören devir oranında düşüş görmek

isterler. İşte bu çerçevede, içsel pazarlamanın spor sektöründe bulunan çalışanlar üzerindeki iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini incelemek önemli görülmektedir. Diğer sektörlerde bu tür incelemeler görülürken, spor işletmeleri bağlamında benzer araştırmaların görülmemesi bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, bu boşluğu doldurmaya yönelik olarak tasarlanan bu araştırmanın amacı, spor işletmeleri bağlamında içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olguları arasındaki ilişkileri incelemektir.

Teorik Çerçeve

İçsel Pazarlama

Geçmişteki pazarlama stratejilerinin uygulama alanı sadece dış müşteriler iken, günümüzde pazarlama stratejilerinin uygulama alanlarına işletme çalışanları da dahil olmuştur (36). Böylece pazarlamada, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama olmak üzere iki strateji söz konusu olmuştur (19). Bu bağlamda işletmedeki çalışanlar da müşteri olarak görülmekte ve bunlar işletmenin iç pazarını oluşturmaktadır (25, 35).

Son zamanlarda pazarlama konseptinin işlemsel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya doğru dönüştüğü ifade edilmektedir (6). İlişkisel pazarlama, dış müşterilerin tatminini sağlayarak sadakatini artırmaya, korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak uygulanan, onlarla ilişkileri geliştirmeyi ve daha fazla iş yapmayı amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır. Ancak ilişkisel pazarlama konseptinin başarılı olabilmesinde önemli faktörlerden birisinin içsel pazarlama olduğu belirtilmektedir (24). İçsel pazarlama, işletmenin dış pazarlama için geliştirdiği pazarlama araç ve tekniklerinin iç müşterilere (çalışanlara) uygulanmasıdır (30). İçsel pazarlama yaklaşımına göre, dış müşterilerin tatmini ve sadakati için önce çalışanların tatmini zorunludur (21). Özetle, içsel pazarlama dışsal pazarlama başarısının anahtar faktörüdür (22) ve dışsal pazarlamanın gelişimini hazırlamaktadır (6). Eğer içsel pazarlama ihmal edilirse, dışsal pazarlama başarısızlığa uğrar (24).

İçsel pazarlama literatüründe, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama ve müşteri yönlülüğünü sağlama konusunda –hangi unsurların etkili olduğu yönünde tam bir fikir birliği görülmesi de– çeşitli anahtar unsurlar ortaya konulmuştur (1). Bunlar; etkin iletişim (24), motivasyon (36), çalışanların eğitimi ve gelişimi (11,26) ve nitelikli çalışanları çekme ve onları elde tutma (6). Bununla beraber, geleneksel olarak uygulanan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının da (1) içsel pazarlamanın temel unsurları içerisinde yer aldığı ifade edilmektedir. Ayrıca, Foreman ve Money (20) içsel pazarlama öğelerini üç boyutta ele almıştır. Bunlar; vizyon, ödül ve gelişim. *Vizyon*; işletmenin geleceği ile ilgili arzu edilen imajın çalışanlarla paylaşılmasını,

ödül; performans değerlemesini ve bunun sonucunda başarılı çalışanların ödüllendirilmesini, *gelişim* ise; gelişen iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmesi için çalışanların eğitilmesini ifade eder.

İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların genel olarak işine karşı duygusal değerlendirmesini ifade eden bir konsepttir (3). İş tatmini, çalışanların işinden beklentileri ile işletmelerinden elde ettikleri arasındaki farkın derecesi olarak tanımlanabilir (40). Bu farka göre çalışanlar işine karşı pozitif veya negatif bir tutum sergiler. Buna göre pozitif tutum iş tatmini, negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak değerlendirilmektedir (38). İş tatmini iç ve dış tatmin olarak iki boyutta ele alınmaktadır. *İçsel tatmin*, işin çalışanda oluşturduğu duygusal tatmin düzeyini ifade eder. *Dışsal tatmin* ise, dolaylı olarak, işle ilgili iyi bir çalışma ortamı, refah, yüksek maaş ve diğer ödüller gibi yönleri içerir (13).

İşinden tatmin olan çalışanlar işletmenin performansını pozitif etkilerken, işinden tatmin olmayan çalışanlar işletme performansını negatif olarak etkileyebilmektedir. Bundan dolayı iş tatmini, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemli bir olgu olarak görülmektedir (38).

Örgütsel Bağlılık

Gerekli bilgi ve becerilere sahip çalışanların varlığı tek başına işletmelerin başarısı için yeterli değildir. İşletmelerin başarısı, çalışanların bilgi ve becerilerini işlerine yansıtması ile ilişkilidir. Bununla beraber çalışanların olumlu tutumlara sahip olmaları ve işletmelerine güçlü duygular beslemeleri gerekir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık işletmeler için önemli bir konsepttir (9). Literatürde örgütsel bağlılık tanımı üzerinde tam bir fikir birliğine varılmadığı görülmektedir (32). Bir tanıma göre örgütsel bağlılık, “bir çalışanın işletme ile kendini özdeşleştirmesi ve ona bağlanması”dır (34). Diğer bir tanıma göre ise, “bir çalışanın, işletmenin amaç ve değerlerine olan sadakat hissinin derecesidir” (16,33).

Örgütsel bağlılık konseptinin tanımlanmasında olduğu gibi, sınıflandırılmasında da farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır. Literatürde örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki tür yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal yaklaşım çalışanların davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durur. Bu yaklaşıma göre işletmede kalma arzusu, işletmenin iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da işletmenin amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Bu tür tutumların ortaya çıkmasında rol oynayan temel faktörler, olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve yapılan işin özellikleridir (9). Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle işletmenin hedef ve değerlerinin uyumuna dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında

duygusal, devamlılık ve normatif unsurlar içeren bağlılık boyutları ön plana çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımının en önemli teorisyenleri olan Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ve Allen ve Meyer'in (1990) çalışmalarında bağlılığın bu üç boyutu farklı isimlerle ele alınmaktadır (27). Diğer yaklaşım olan davranışsal yaklaşım üzerine ilk çalışmalar Becker (5) tarafından yapılmıştır. Becker bağlılığı yan-faydalar teorisi ile açıklamaktadır. Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması olarak görmüş, bu tutarlı davranışlarının gerekçesini de yan faydalarla açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre, birey işletmede kaldığı süre boyunca yan faydalar edinir, başka bir deyişle işletmeye yatırım yapar. Yan faydalar, işletme ödeme planları, kıdem tazminatı vb. olabilir. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar, değer verdiği bir şeyi ya da şeyleri ortaya koyarak, işletmeye yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerliyse, bağlılık düzeyi de o kadar artar. Kişinin sergilediği davranışlar, önceki davranışları ile tutarlı olmazsa, yan faydaları kaybeder ve yatırımlarını yitirir. Bu nedenle de çalışanlar, yan faydaları ya da yatırımlarını kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalır. Dolayısıyla, kişi işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve/veya psikolojik açıdan yaratacağı kayıplar fazla olduğu ve bunları kaybetmeyi göze alamadığı için işletmesine bağlanmak zorunda kalır (5,9,27,39). Bu konudaki diğer yaklaşım Salancik'in (1977) yaklaşımıdır. Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi, kişi önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve işletmeye olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (27). Örgütsel bağlılık modelleri içerisinde, literatürde en çok kabul gören ve kullanılan model Meyer ve Allen'in (1991) modeli olmuştur (15). Bu modele göre örgütsel bağlılık üç boyuttan oluşmaktadır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. *Duygusal bağlılık*, çalışanların işletmelerine duygusal olarak yakınlık duyup onunla özdeşleşmesini, işletmenin değerlerini, amaç ve hedeflerini içselleştirmesini, ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için çaba göstermesini ve kendi tercihleriyle işletmenin bir parçası olarak kalma arzusunun ifade eder. *Devam bağlılığı*, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği yüksek maliyeti göze almamayı, yani bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesini ifade eder. *Normatif bağlılık* ise, çalışanların ahlaki bir görev ve sorumluluk duygusuyla işletmeden ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini işletmeye bağlı hissetmelerini ifade eder (2,3).

İşsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranmayı gerektiren ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetleri sunan bir konsepttir. Bu konsept, başarılı olarak uygulanması durumunda işletmelerin pozitif kazanımlar elde edeceği düşüncesine dayanır (29). Bunu destekleyen bazı araştırmalar vardır. Örneğin, işsel pazarlama ile dış müşteri tatmini arasında (42) ve işsel pazarlama ile hizmet kalitesi arasında (37) pozitif ilişkiler bulunmuştur. Öte yandan, işsel pazarlamanın çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını pozitif etkilediğine dair kanıtlar da vardır. Chang ve Chang (13,14), hemşireler üzerine yaptıkları araştırmada, işsel pazarlamanın hemşirelerin iş tatmini ile örgütsel bağlılığını pozitif etkilediğini bulmuştur. Caruana ve Calleya (12), bankacılık sektöründeki banka yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, işsel pazarlama ile banka yöneticilerinin örgütsel bağlılığı arasında pozitif ilişki bulmuş, ayrıca işsel pazarlamanın en fazla etkilediği boyut ise duygusal bağlılık olmuştur. Benzer şekilde Farzad, Nahavandi, ve Caruana'nın (18) araştırmalarında da, işsel pazarlamanın banka yöneticilerinin örgütsel bağlılığı üzerine pozitif etkileri görülmüştür. Otel işletmelerine yönelik olan Hwang ve Chi'nin (28) araştırmalarında işsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini ve otel performansı üzerine pozitif etkileri görülmüştür. Eğitim sektöründe yaptığı araştırmada Ting (44), işsel pazarlamanın öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine pozitif etkileri olduğunu bulmuştur. Özetle, değişik sektörlerde yapılan araştırmalar işsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını pozitif olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak spor işletmelerinde benzer araştırmalara rastlanmadığı için, işsel pazarlamanın bu sektörde faaliyet gösteren çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığına yönelik etkisi bilinmemektedir.

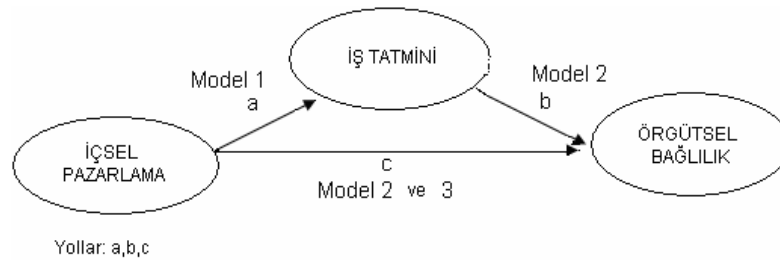
Spor işletmelerinde sunulan spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri –diğer sektörlerdeki hizmetlere göre– özellikle antrenörler ile müşteriler (fiziksel aktivite katılımcıları, sporcular) arasında uzun süreye dayanan ve aynı tesislerde gerçekleşen yoğun temas ve paylaşımı gerektirir. Ayrıca, müşterilerde katılım sık, uzun süreli ve rekabetçi olabilmektedir. Spor işletmelerindeki bu özellikler göz önüne alındığında müşterilerin tatmini için, hizmet sunumunun temel aktörü olan antrenörlerin daha fazla çaba göstermesine ihtiyaç duyulabilir. İşte bu noktada, spor işletmelerinin yüksek performansı için işsel pazarlama faaliyetleri ile antrenörlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı önem taşımaktadır. Buradan hareketle bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H₁: İçsel pazarlama antrenörlerin iş tatminini pozitif yönde etkiler.
- H₂: İçsel pazarlama antrenörlerin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.
- H₃: İş tatmininin içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisi vardır.

MATERYAL ve METOD

Araştırma Modeli

Spor okulları bağlamında, içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olguları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan bu araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur. Bu model değişkenler arasında neden sonuç ilişkisini, yani bağımsız değişkenin aracı değişkene, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ve aracı değişkenin bağımlı değişkene olan etkisini göstermektedir. Burada aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin düzeyine bakılır. İlişki düzeyinde düşüş olması “kısmi aracılığı”, ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması ise “tam aracılığı” gösterir (45).



Şekil 1. İş Tatmininin Aracı Değişken İlişkisi

Ölçme Araçları, Evren ve Örneklem

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak; Foreman ve Money’in (20) içsel pazarlama ölçeği, Chang ve Chang’ın (13) iş tatmini ölçeği, Meyer ve Allen’in (31) geliştirdiği daha sonra da Meyer, Allen, ve Smith’in (32) test ettiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçekler araştırmacı tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve ayrıca alan uzmanlarına da kontrol ettirilmiştir. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra ölçekler uygulama formu haline getirilmiştir. Her üç ölçekteki ifadeler (“1=Hiç katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum”, “5=Tamamen katılıyorum”dan oluşan) 5’li derece ile ölçülmüştür.

Çalışma evrenini Türkiye’nin batı bölgesinde bulunan üç büyük ilde (yüzme, futbol, basketbol, voleybol ve tenis branşlarında) faaliyet gösteren 33 spor okulu oluşturmuştur. Örneklem ise burada çalışan antrenörlerdir. 400 ölçek formu anketörler

vasıtasıyla antrenörlere dağıtılmış ve yanıtlamaları için iki hafta süre verilmiştir. Süre bitiminden sonra toplanan formların 236 olduğu tespit edilmiştir (geri dönüş oranı %59). İnceleme sonucunda eksiklikleri görülen 43 form analizlere dahil edilmemiş, tam olarak dolduruldukları görülen 193 form analiz için uygun bulunmuştur.

İstatistiksel Analiz

Ölçeklerin yapı geçerliğini tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), güvenilirliğini tespit etmek için ise Cronbach Alpha Katsayısı uygulaması yoluna gidilmiştir. Önce, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi ile, faktör analizine uygunluğu ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Sphericity testi ile incelenmiştir. Sonra, verilere Varimax rotasyonu ile Temel Bileşenler Analizi uygulanmış ve Özdeğeri 1’den büyük olan bileşenler faktör olarak kabul edilmiştir. Faktör yükü 0.40’tan küçük olan maddeler değerlendirmeye alınmamıştır. Daha sonraki aşamada, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi, aracılık etkisinin belirlenmesi için ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

BULGULAR

Demografik Özellikler

Araştırmada yer alan katılımcıların (N=193) yarısından fazlasını erkekler oluşturmaktadır. Ayrıca, katılımcıların 3/4’ü bekar olup, en fazlası 21-30 yaş aralığındadır. Eğitim durumuna göre büyük çoğunluğu üniversite mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların %60’a yakını 6 yılın altındaki çalışma sürelerine sahiptir. Branşlara göre ise, en fazla branş futbol olup, daha sonra sırasıyla yüzme, basketbol, voleybol ve tenis gelmektedir (Tablo 1).

Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Geçerlik ve güvenilirlik analizinden önce ölçeklere bazı ön analizler uygulanmıştır. Buna göre, K-S testi sonucu tüm ölçeklerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir ($p > 0.05$). İş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin KMO değerleri “çok iyi” düzeyi, içsel pazarlama ölçeğinin KMO değeri ise “mükemmel” düzeyi yansıtmaktadır. Tüm ölçeklerin Bartlett’s Sphericity testi sonucu da anlamlıdır ($p < 0.001$). Tüm bu sonuçlar faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir. Ayrıca, içsel pazarlama ölçeğinin gelişim boyutu ile iş tatmini ölçeğinin dışsal tatmin boyutunun iç tutarlılık katsayıları “oldukça iyi”, diğer tüm boyutların iç tutarlılık katsayıları ise “yüksek derecede güvenilir”dir (Tablo 2).

AFA sonucuna göre, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ölçeği 0.859 ile 0.436 aralığındaki yüklerle 3

faktöre ayrılmıştır. Bu sonuçlar, analizlerin orijinal ölçeklerle tutarlı olduğunu göstermektedir (Tablo 3, Tablo 5). Öte yandan, iş tatmini ölçeği 2 faktöre ayrılmıştır ve bu yönüyle orijinal ölçekle tutarlıdır. Ancak 9. maddenin faktör yükünün 0.40'ın altında olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı bu madde ölçekten çıkarılmış, kalan maddeler tekrar analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucuna göre 0.865 ile

0.492 aralığındaki yüklerle ölçek 2 faktöre ayrılmıştır (Tablo 4). Ölçekten düşen madde “diğer çalışma arkadaşlarımla iyi bir şekilde geçiniyorum” ifadesinden oluşmaktadır. Bu ifade belki de kültürel farklılıktan kaynaklanan duruma göre, bu çalışmaya katılanlar tarafından iş tatmini ile ilişkili bir ifade olarak algılanmamış olabilir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Değişkenler	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	123	63,7
	Kadın	70	36,3
Medeni Durum	Evli	45	23,3
	Bekar	148	76,7
Yaş	20 ve altı	20	10,4
	21-30	135	69,9
	31-40	26	13,5
	41 ve üstü	12	6,2
Eğitim Durumu	Lise	15	7,8
	Üniversite	178	92,2
Çalışma Süresi	5 yıl ve altı	114	59,1
	6-10 yıl	52	26,9
	11-15 yıl	22	11,4
	16-20 yıl	4	2,1
	21 yıl ve üstü	1	0,5
Branşlar	Yüzme	49	25,4
	Futbol	56	29,0
	Basketbol	33	17,1
	Voleybol	28	14,5
	Tenis	27	14,0

Tablo 2. Ölçeklere Ait Cronbach Alpha, K-S, KMO ve Bartlett's Sphericity Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alpha	K-S	KMO	Bartlett's Sphericity		
					χ^2	df	p
İçsel Pazarlama	Gelişim	0,763	0,571	0,902	1619,385	105	0,000
	Vizyon	0,871					
	Ödül	0,887					
İş tatmini	İçsel Tatmin	0,839	0,075	0,827	699,959	36	0,000
	Dışsal tatmin	0,747					
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0,883	0,575	0,885	1521,944	153	0,000
	Devam Bağlılığı	0,803					
	Normatif Bağlılık	0,811					

Tablo 3. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	M	SD	F1	F2	F3	
14. İşletmemiz çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için gerekeni yapar	3,71	1,00	,759			
5. İşletmemiz çoğunlukla “işletmemizin vizyonuna” katkıda bulunan çalışanları ödüllendirir	3,65	1,14	,714			
4. İşletmemizin performans ölçümü ve ödüllendirme sistemi çalışanlarını birlikte çalışmaları için teşvik eder	3,72	1,04	,657			
6. İşletmemiz çalışanların görevlerini iyileştirmek ve işletmemizin stratejisini geliştirmek için çalışanlarından bilgi toplar	3,77	,98	,625	,532		
13. İşletmemizde çalışanlar iyi hizmet verebilmeleri için uygun bir şekilde eğitilirler	3,64	1,04	,609	,598		
15. İşletmemiz çalışanlarla iletişime büyük önem verir ve iletişimin önemi işletmemize yerleştirilir	3,86	1,00	,587		,453	
7. İşletmemiz mükemmel hizmet sağlayan çalışanları çabalarından dolayı ödüllendirir	3,56	1,17	,585			
3. İşletmemiz çalışanlarına hizmet rollerinin önemini iletir	3,89	,94	,568	,426		
8. İşletmemiz çalışanlarını, görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmek için eğitir	3,72	1,00		,829		
9. İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi geleceğe yönelik bir yatırım olarak görür	3,78	1,04		,754		
12. İşletmemiz çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir	3,63	,92		,557		
10. İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerileri zaman ilerledikçe gelişir	3,94	,89		,413		
2. İşletmemiz vizyonunu bütün çalışanlara etkin bir şekilde iletir	3,86	,87			,859	
1. İşletmemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar	3,85	,88			,824	
11. İşletmemiz çalışanlarına işlerin niçin ve nasıl yapılması gerektiğini öğretir	3,97	,85			,751	
			Açıklanan Varyansın Yüzdesi	48,432	8,081	6,777
			Açıklanan Varyansın Kümülatif Yüzdesi	48,432	56,513	63,289

F1=Gelişim, F2=Ödül, F3=Vizyon

Tablo 4. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	M	SD	F1	F2	
2. İşimden başarı duygusu alıyorum	4,17	,80	,820		
5. İşimi anlamlı buluyorum	4,30	,81	,780		
3. İşim kişisel gelişimimi sağlıyor ve ben de bundan memnunum	4,33	,73	,758		
4. İşimi yapma hususunda kendimi yeterli buluyorum	4,12	,82	,722		
1. İşim yeteneklerimi yerine getirme fırsatı veriyor	4,08	,89	,660	,433	
7. Diğer arkadaşlarımla karşılaştığımda, maaşımdan memnunum	3,55	1,11		,865	
8. İşim bana yükselme, kariyer fırsatı sunuyor	3,71	1,06		,765	
6. İş yerinden ve bana sağladığı olanaklardan memnunum	3,92	,97		,685	
10. İşimi iyi yaptığım zaman övgü alırım	4,13	,87	,470	,492	
			Açıklanan Varyansın Yüzdesi	46,519	14,784
			Açıklanan Varyansın Kümülatif Yüzdesi	46,519	61,303

F1=İçsel Tatmin, F2=Dışsal Tatmin

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	M	SD	F1	F2	F3	
3. Kendimi bu işletmeye güçlü bir şekilde ait olduğumu hissetmiyorum (I)	3,69	,91	,816			
5. Bu işletmede kendimi “bir aile üyesi” gibi hissetmiyorum (I)	3,86	,91	,791			
4. Kendimi bu işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum (I)	3,74	,97	,779			
2. Bu işletmede problemleri sanki kendi problemimmiş gibi hissediyorum	3,71	,99	,766			
6. Bu işletmede çalışmak benim için büyük anlam taşımaktadır	3,70	,99	,749			
1. Çalışma hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirecek olmaktan mutluyum.	3,49	1,04	,717			
12. Bu işletmede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri başka seçeneğimin olmamasıdır	2,62	1,31		,837		
10. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmem için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum	2,90	1,27		,738		
7. Bu işletmede çalışmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur	3,11	1,21		,712		
9. Bu işletmeden şimdi ayrılma kararı alsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur	2,69	1,24		,665		
8. İstesem bile bu işletmeden şu an ayrılmak benim için zordur	3,21	1,20		,568		
11. Bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	3,20	1,27		,502	,422	
15. Şimdi bu işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	2,94	1,28			,797	
14. Şu an başka bir yerden daha avantajlı bir iş teklifi alsam, bu işletmeden ayrılmak bana doğru gelmez	3,15	1,24			,742	
17. Burada çalışan insanlara kendimi sorumlu hissettiğim için işten ayrılmayı düşünmüyorum	3,38	1,17			,700	
16. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor	3,41	1,08	,511		,578	
18. Bu işletmeye çok şey borçluyum	3,27	1,07	,497		,516	
13. Bu işletmede çalışmayı kendimde bir yükümlülük olarak hissetmiyorum (I)	3,08	1,15			,436	
			Açıklanan Varyansın Yüzdesi	34,460	15,590	7,863
			Açıklanan Varyansın Kümülatif Yüzdesi	34,460	50,050	57,913

F1=Duygusal Bağlılık, F2=Devam Bağlılığı, F3=Normatif Bağlılık

Korelasyon ve Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi sonuçları, tüm değişkenler arasında anlamlı ($p < 0.001$) ve doğrusal yönlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tablo 6). Bununla birlikte, içsel pazarlama ile iş tatmini arasında güçlü ilişki, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre, Model 2’de 0,321 olan içsel pazarlamanın β değeri, Model 2 ve Model 3’te 0,168’e düşmüştür. β değerindeki bu düşüş, iş tatmininin, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında kısmi olarak aracılık etkisi olduğunu göstermektedir (Tablo 7). Tüm bu sonuçlar üç araştırma hipotezini de doğrulamaktadır.

Tablo 6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	M	SD	1	2	3
1. İçsel Pazarlama	3,77	,68	1		
2. İş Tatmini	4,04	,60	,588 (**)	1	
3. Örgütsel Bağlılık	3,29	,65	,321 (**)	,359 (**)	1
			,000	,000	.

** $p < 0.001$

Tablo 7. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
	β	β	β
Model 1			
İçsel Pazarlama	,588*		
R ²	,346		
Model 2			
İçsel Pazarlama		,321*	
R ²		,103	
Model 2 ve Model 3			
İçsel Pazarlama			,168**
İş Tatmini			,261*
R ²			,147

* p<0.01, **p<0.05

TARTIŞMA

İçsel pazarlama konseptinin işletmeler üzerindeki pozitif etkileri, değişik hizmet sektörlerindeki çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlama; dış müşteri tatminine (42), algılanan hizmet kalitesine (37), çalışanların iş tatminine (13,14) ve örgütsel bağlılığına (12,18) ve işletme performansına (28) yol açmaktadır. Araştırma sonuçlarımız da aynı paralellikte olup, buna göre içsel pazarlama hem iş tatminini, hem de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre, spor işletmelerinde etkin içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırabileceği söylenebilir. Araştırmamızın diğer bir sonucu, iş tatmininin içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında kısmi bir aracılık etkisi yaptığıdır. Ting'in (44) eğitim sektöründe yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar bulunmuştur. Buna göre, içsel pazarlama çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını pozitif etkilemektedir, aynı zamanda iş tatmini içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında kısmi bir aracılık etkisine sahiptir. Yani, içsel pazarlama örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği gibi, iş tatmini yoluyla da dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

Literatüre göre, içsel pazarlama yoluyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artan çalışanların iş verimliliği (38), iş performansı, ekstra rol davranışı ve yaratıcılığı artmakta; işe olan devamsızlığı, işe gecikmesi ve işten ayrılma niyeti ise azalmaktadır (10). Bununla birlikte işletmelerin işgören devir oranı düşmekte (8), işletme performansı ve hizmet kalitesi ise artmaktadır (37). Bu sonuçlar, spor yöneticilerinin, rekabetçi çevrede işletmelerinin daha etkin olabilmesi için içsel pazarlama konseptine odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Bunun için de, üst düzey liderlik, vizyon oluşturma, stratejik ödüller, iletişim ve koordinasyon, çalışanların eğitimi, gelişimi, motivasyonu ve yetkilendirilmesi, fiziksel çevre unsurlarının etkin bir şekilde oluşturulması gerekmektedir (1). Bu bağlamda iyi anlaşılan içsel

pazarlama konsepti spor işletmelerini daha iyi rekabet edebilir hale getirecektir. Böylece, nitelikli iş gücünü işletmeye çekebilecek ve onları işletmeye bağlayabilecektir. Dolayısıyla, çalışanlar da bilgi ve yeteneklerini işlerine yansıtacak ve işletme de bu yolla başarılı olacaktır (7). Aksi takdirde, yani etkin bir içsel pazarlamadan yoksun bir işletme çevresinde, çalışanlar işletmeye bekleneni veremeyecekler, fırsatını bulduğunda işletmeden ayrılmanın yollarını arayacaklardır.

Özetle, bu araştırmanın sonuçları genelde yönetim ve pazarlama literatürüne, özelde ise spor literatüründeki boşluğu doldurmaya yönelik önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak bu araştırmada kullanılan örneklem ve spor branşı sayısı sınırlıdır, dolayısıyla elde edilen sonuçlar tüm antrenörlere ve branşlara genellenemez. Dolayısıyla, bu çalışmada elde edilen sonuçların genel olup olmadığını ve farklı örneklerde tutarlı olup olmadığını test etmek için daha fazla antrenör ve branşlarda benzer araştırmalar yapılmalıdır. Öte yandan, araştırmaya konu olan değişkenler üzerinde yapılan araştırmaların sınırlılığı ve spor ve fiziksel etkinlik hizmetlerinin heterojen yapısı göz önüne alındığında değişik spor işletmelerinde bu değişkenlerin bağlantılarının araştırılmaya devam edilmesi genel olarak konunun daha fazla netleşmesi açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

1. Ahmed PK, Rafiq M, Saad NM. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 2003; 37(9), 1221-1241.
2. Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 1990; 63, 1-18.
3. Arnett DB, Laverie DA, Mclane C. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002; 43(4), 87-96.
4. Barnes BR, Fox MT, Morris DS. Exploring the linkage between internal marketing, relationship

- marketing and service quality: A case study of a consulting organization. *Total Quality Management and Business Excellence*, 2004; 15(5/6), 593-601.
5. Becker HS. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 1960; 66(1), 32-40.
 6. Berry LL. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995; 23(4), 236-245.
 7. Berry LL. Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 2002; 1(1), 59-70.
 8. Blau GJ, Boal KB. Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 1987; 12(2), 288-300.
 9. Bolat OI, Bolat T. Relationships between organizational commitment and organizational citizenship behaviour in hotel establishments. *Balikesir University, The Institute of Social Sciences*, 2008; 11(19), 75-94.
 10. Buchko AA, Weinzimmer LG, Sergeyev AA. Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 1998; 43, 109-116.
 11. Cahill DJ. The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43-51.
 12. Caruana, A. and Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 1995; 16(3), 108-116.
 13. Chang CS, Chang HH. Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 2007; 15(4), 265-273.
 14. Chang CS, Chang HC. Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 2009; 65(1), 92-100.
 15. Cohen A. Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: A review of the literature and suggestions for a future research agenda. ITB-Forschungsberichte 26, Universität Bremen. Available from: http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/other_dynamic_s.pdf, 2007.
 16. Currivan DB. The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 1999; 9(4), 495-524.
 17. Ewing MT, Caruana A. An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 1999; 12(1), 17-26.
 18. Farzad A, Nahavandi N, Caruana A. The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American Journal of Applied Sciences*, 2008; 5(11), 1480-1486.
 19. Flipo JP. Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 1986; 20(8), 5-14.
 20. Foreman S, Money A. Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 1995; 11(8), 755-768.
 21. George WR. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 1990; 20(1), 63-70.
 22. Greene WE, Walls GD, Schrest LJ. Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1994; 8(4), 5-13.
 23. Grönroos C. Service management. A management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1990; 1(1), 6-14.
 24. Grönroos C. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 1994; 32(2), 4-20.
 25. Gummesson E. The new marketing: Developing long term interactive relationships. *Long Range Planning*, 1987; 20(4), 10-20.
 26. Gummesson E. Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 1991; 25(2), 60-75.
 27. Gül H. Orgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Academic Review: Journal of Economics, Business Administration, International Relations and Political Science*, 2002; 1(2), 37-56.
 28. Hwang IS, Chi DJ. Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 2005; 22(2), 285-293.
 29. Joseph WB. Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 1996; 16(1), 54-59.
 30. Lings IN. Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 2004; 57(4), 405-413.
 31. Meyer PJ, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1991; 1(1), 61-89.
 32. Meyer JP, Allen NJ, Smith CA. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 1993; 78(4), 538-551.
 33. O'Reilly C. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 1989; 31(3), 9-25.
 34. Porter L, Steers R, Mowday R, Boulian P. Organisational commitment, job satisfaction, and

- turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974; 59, 603-609.
35. Rafiq M, Ahmed PK. The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 1993; 9(3), 219-232.
 36. Rafiq M, Ahmed PK. Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 2000; 14(6), 449-462.
 37. Richardson BA, Robinson CG. The impact of internal marketing on customer service in a retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 1986; 4(5), 3-30.
 38. Saari LM, Judge TA. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 2004; 43(4), 395-407.
 39. Seymen OA. *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
 40. Shiu YM, Yu TW. Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 2010; 30(6), 793-809.
 41. Snell L, White L. An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations. *Services Marketing Quarterly*, 2009; 30, 195-211.
 42. Tansuhaj P, Wong J, McCullough J. Internal and external marketing: Effect on customer satisfaction in banks in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 1987; 5(3), 73-83.
 43. Tansuhaj P, Randall D, McCullough J. Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 1991; 6(2), 193-202.
 44. Ting SC. The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 2010; 20(10), 1-30.
 45. Tompson HB, Werner JM. The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 1997; 23(4), 583-601.
 46. Yang WH. Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role behavior in healthcare organizations. *International Journal of Management*, 2010; 27(2), 235-242.
 47. Yıldız SM. *Spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri pazarlaması*. Ankara: Detay Yayınevi, 2010.
 48. Yıldız SM, Tüfekçi Ö. Fitness merkezi müşterilerinin hizmet kalitesine yönelik beklenti ve algılarının değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010; 14(24), 1-11.