

İçsel Pazarlamanın Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Bir Alan Çalışması Süleyman Murat YILDIZ¹

Öz

Araştırma Makalesi

İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık çalışanların motivasyonunu artırarak örgüt performansına katkı sağlayan önemli konular arasında yer almaktadır. Bu çalışmada her iki konu arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Önce Yıldız ve Kara (2017) tarafından geliştirilen IM-11 ölçeğinin spor hizmeti sunan kamu kurumlarında geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş, ardından bu ölçek ile içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi incelenmiştir. Eğitim sektöründe geliştirilen IM-11 ölçeğinin bu çalışmada spor sektörü çalışanları üzerinde uygulanmasından dolayı hem geçerlik hem de güvenilirlik analizinin yapılması gerekli görülmüştür. Veriler spor hizmeti sunan kamu kurumları çalışanlarından elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak, IM-11 ölçeğinin yanı sıra, örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon analizi, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi görülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutları bağlamında, içsel pazarlamanın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi görülürken, devam bağlılığı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi görülmemiştir. Ayrıca, elde edilen yüksek düzeydeki geçerlik ve güvenilirlik sonuçları, IM-11 ölçeğinin spor sektöründe de kullanılabilir bir ölçek olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel pazarlama, örgütsel bağlılık, spor sektörü

The Impact of Internal Marketing on Employees' Organizational Commitment: A Field Study in Public Sports Organizations

Abstract

Research Paper

Internal marketing and organizational commitment are among the important issues that affect the performance of an organization by increasing the motivation of employees. In this study, the relations between both subjects are discussed. Firstly, the validity and reliability of IM-11 scale, which was developed by Yildiz and Kara (2017), was tested in public institutions that provide sports services, and then the effect of internal marketing on organizational commitment of employees was examined with this scale. Since the IM-11 scale developed for the education sector was applied to the employees of the sports sector in this study, both validity and reliability analyses were performed. The data were obtained from employees of public institutions that provide sports services. As a data collection tool, in addition to the IM-11 scale, the organizational commitment scale developed by Meyer and Allen (1991) was used to measure organizational commitment. Correlation analysis was used for the relationships between variables, and hierarchical regression analysis was used to determine the effect of internal marketing on organizational commitment. As a result of the analyzes, internal marketing had a significant and positive effect on organizational commitment. When the sub-dimensions of organizational commitment are analyzed, while internal marketing had a significant and positive effect on affective commitment and normative commitment, it had no significant effect on continuance commitment. In addition, the high level of validity and reliability results showed that the IM-11 scale is an effective scale that can also be used in the sports sector.

Key Words: Internal marketing, organizational commitment, sport sector

Makale Bilgileri / Article Info

Alındığı Tarih / Received 06.03.2020

Kabul tarihi / Accepted 06.05.2020

¹Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Muğla, smyildiz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5335-3593>.

Giriş

Günümüzde müşteri taleplerinin çeşitlenmesi, işletmeleri daha fazla performans göstermeye zorlamaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, ancak müşteri beklentilerini karşılayarak ürün kalitesine ulaşması ile mümkündür (Nuviala vd., 2012). Müşteri beklentilerini sağlamada en önemli faktör, insandır. Çünkü işletmelerde maddi olan veya maddi olmayan unsurlar insan emeği ile şekillenir. Yönetim literatürü, hizmet kalitesini artırarak işletme başarısını sağlayan en önemli unsurun insan kaynakları (çalışanlar) olduğunu vurgulamaktadır (Sims, 2002:2). Özellikle yüksek teması gerektiren hizmet işletmelerinde çalışanların performansı bir bakıma ürünün bir parçası haline gelmektedir. Bu da, tıpkı üretilen malın kalitesinde olduğu gibi, hizmet üretiminde (özellikle emek yoğun durumlarda), çalışanların performansına daha fazla ilgiyi gerektirmektedir (Greene, Walls ve Schrest, 1994).

Literatürde içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisini inceleyen değişik sektörlerde yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Ancak, spor sektörü çalışanları üzerinde iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla, bu çalışmanın temel amacı, spor kurumlarında içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini incelemektir. Diğer bir amacı ise, eğitim sektöründe geliştirilmiş olan IM-11 ölçeğinin spor kurumlarında da geçerliğini test etmektir. Bu bağlamda, bu makalede ilk olarak kavramların tanıtımı yapıldıktan sonra çalışmanın metodolojisi sunulmuş, daha sonra bulgular ortaya konularak çalışmanın amacı doğrultusunda içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık kavramları tartışılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

Neredeyse yarım asır önce, Berry ve arkadaşları (1976) çalışanların beklentilerine odaklanarak, işletmelerde sürdürülebilir kaliteyi sağlama aracı olarak içsel pazarlama konseptini önermişlerdi. O günden bugüne bu konsept, literatürde, sürdürülebilir kaliteye kaynaklık eden önemli bir enstrüman olarak yerini almıştır. İçsel pazarlama anlayışında, çalışanlar bir müşteri gibi değerlendirilmekte ve işletmenin en önemli pazarı olarak görülmektedir (Sasser ve Arbeit, 1976). Bu çerçevede işletmeden ürün alanlar “dış müşteri”, işletmenin ürünlerini üreten/sunan çalışanlar ise “iç müşteri” olarak adlandırılmaktadır (Berry, 1981). Bu anlayışın temelinde, dış müşteri tatminine ulaşabilmenin yolunun öncelikle iç müşterinin, yani çalışanların tatmininden geçtiği yatmaktadır (George, 1977). Kısaca, içsel pazarlama, işletmenin dış müşteri için geliştirdiği pazarlama tekniklerinin çalışanlara uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Lings, 2004). Rafiq ve Ahmed (2000) içsel pazarlama uygulamalarını çeşitli evrelere ayırmaktadır. İlkinde, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır. Sonrasında, çalışanların motivasyonu ve tatminini sağlayacak stratejiler uygulanmaktadır. Böylelikle, beklenti ve ihtiyaçları tatmin edilen çalışan, dış müşteriye daha fazla odaklanarak

onların tatminini sağlayacak, böylece işletme de sunduğu ürünlerde yüksek kalite seviyesine ulaşacaktır. Literatürde içsel pazarlamanın nelerden oluştuğuna yönelik birtakım çabalar yer almaktadır. Bunlardan biri Foreman ve Money'in (1995) vizyon, ödül ve gelişim boyutlarından oluşan yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda *vizyon*; işletmenin ileri hedeflerinin çalışanlarla paylaşılmasını, *ödül*; yüksek performans gösteren çalışanların başarılarının ödüllendirilmesini, *gelişim*; ilerleyen bilgi ve teknolojiye ayak uydurabilmesi için çalışanların eğitimini ifade eder. Foreman ve Money (1995), vizyon, ödül ve gelişimin sağlanması durumunda çalışanların motivasyonunun ve tatmininin sağlanacağını ileri sürmektedirler. Diğer taraftan, Yıldız ve Kara (2017) vizyon, ödül ve gelişim boyutlarını yeterli görmeyerek, çalışanların ihtiyacı ve beklentilerini sağlayacak başka özelliklere de (örneğin, kariyer ilerleme fırsatları, eşit muamele, çalışanların fikirlerinin alınması, vb.) odaklanmaktadır. Yıldız ve Kara (2017) çalışmalarında ortaya koyduğu 11 özelliğin (Bknz, Ek) çalışanların motivasyonunu ve tatminini sağlayacağını, bunun da sunulan hizmetin kalitesini artıracığını ileri sürmektedirler.

Yoğun rekabet ortamında gerekli beceri ve tecrübelerle sahip çalışanların varlığı tek başına işletmelerin başarısı için yeterli görülmemektedir. İşletmelerin başarısı, çalışanların beceri ve tecrübelerini işlerine yansıtması ile ilişkilidir. Bununla beraber çalışanların olumlu tutumlara sahip olmaları ve işletmelerine güçlü duygular beslemeleri gerekir (Yıldız, 2011). Bu bağlamda öne çıkan “örgütsel bağlılık” çalışanların işletmelerine karşı güçlü pozitif duygulara yol açan önemli bir kavram olarak görülmektedir (Gülü ve Şahin, 2019; Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz, 2019).

Örgütsel bağlılık, işletmenin amacı doğrultusunda çalışanın çaba gösterme istekliliği ve örgütsel üyeliği sürdürme konusunda güçlü arzu beslemesidir (Portes vd., 1974). Bir başka deyişle, çalışanın duygusal olarak bütünleşerek işletmesine sadakat duymasıdır. Örgütsel bağlılığı olan çalışan, işletmesinin gelişimi için daha fazla çaba sarf eder, extra rol davranışı gösterir (Erdoğan ve Sökmen, 2019; Meyer vd., 1989). Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan işletmelerin daha fazla başarı sağlayacağını ileri sürmektedirler (Kılıç, 2019; Tremblay, 2010; Uludağ, 2018). Literatürde, en çok kullanılan model Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık modelidir. Bu modele göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. *Duygusal bağlılık*, işletmenin amaç ve değerlerini benimseyerek çalışanın işletmesiyle özdeşleşmesi, olumlu duygular besleyerek çaba göstermesidir. *Devam bağlılığı*, çalışanın işletmesinden ayrılması durumunda yatırımlarını ve yan faydalarını kaybedeceğine inanması, yani zorunluluk nedeniyle işine devam etmesi durumudur. *Normatif bağlılık* ise, ahlaki ve sorumluluk duygusuyla çalışanın işletmesinde kalmasını ifade eder.

Çalışanların örgütsel bağlılığı kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Bağlılık duygusu güçlü etkilerin varlığı ile meydana gelmektedir (Erdem, Gökmen

ve Türen, 2016; Köybaşı, Uğurlu ve Ceylan, 2017; Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017). Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmakta (Güllü, 2019), içsel pazarlama da bunlardan birini oluşturmaktadır. Bu çalışmada spor hizmeti sunan kamu kurumlarındaki çalışanlar üzerine odaklanılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: İçsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır. H₂: İçsel pazarlamanın çalışanların duygusal bağlılığı üzerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır. H₃: İçsel pazarlamanın çalışanların devam bağlılığı üzerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır. H₄: İçsel pazarlamanın çalışanların normatif bağlılığı üzerine anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

2. Yöntem

2.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile toplanmıştır. İçsel pazarlamayı ölçmek için Yıldız ve Kara (2017) tarafından geliştirilen IM-11 ölçeği, örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. IM-11 ölçeği tek boyutlu olup 11 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise 18 maddeden ve üç boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan maddeler araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve alan uzmanlarına kontrol ettirilmiştir. Her iki ölçekteki maddeler ("1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Orta derecede katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum"dan oluşan) Likert tipi 5'li derece ile ölçülmüştür.

2.2. Örneklem

Çalışmada zaman, emek ve maliyet zorluğu olduğundan kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Çalışmanın örneklemini için 3 büyük ilin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan çalışanlarına ulaşılmıştır. Çalışmanın amacı belirtildikten sonra anket formları anketörler tarafından gönüllülük esasına göre 245 çalışana dağıtılmış ve 1 hafta içerisinde yanıtlamaları talep edilmiştir. Bir hafta sonra dönen form sayısının 233 olduğu görülmüştür. Hatalı veya eksik doldurulan 6 form ayrılmış ve toplamda 227 anket formu analiz için uygun bulunmuştur.

Bu çalışmada yer alan katılımcıların çoğu erkek (%68,3) ve evli (%62,1) olup, hemen hemen yarısı 26-35 yaş aralığına sahiptir. Büyük çoğunluğu lisans mezunu (%63,4) ve kadrolu (%56,8) olan katılımcıların %81,1'nin herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır. Katılımcıların hemen hemen yarısı (%48,9) 3001-4000 TL arası aylık gelire sahiptir. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında; katılımcıların %41,4'ü çalışma hayatında 1-5 yıl arası bir çalışma süresine sahipken, genel çalışma süresi açısından bakıldığında katılımcıların

çoğunun (%33,9) 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Erkek	155	68,3
	Kadın	72	31,7
Medeni durum	Evli	141	62,1
	Bekâr	86	37,9
Yaş	25 ve altı	1	0,4
	26-35	112	49,3
	36-45	81	35,7
	46-55	29	12,8
	56 ve üstü	4	1,8
Eğitim durumu	Lise	36	15,9
	Ön Lisans	20	8,8
	Lisans	144	63,4
	Yüksek Lisans	27	11,9
İstihdam Şekli	Kadroolu	129	56,8
	Sözleşmeli	98	43,2
İdari görev durumu	İdari görev yok	184	81,1
	İdari görev var	43	18,9
Gelir durumu (aylık)	3000 TL ve altı	41	18,1
	3001-4000 TL	111	48,9
	4001-5000 TL	60	26,4
	5001 TL ve üzeri	15	6,6
Kurumdaki çalışma süresi	5 yıl ve altı	94	41,4
	6-10 yıl arası	84	37,0
	11-15 yıl arası	26	11,5
	16-20 yıl arası	7	3,1
	21-25 yıl arası	4	1,8
	26 yıl ve üstü	12	5,3
Genel çalışma süresi	5 yıl ve altı	45	19,8
	6-10 yıl arası	77	33,9
	11-15 yıl arası	58	25,6
	16-20 yıl arası	16	7,0
	21-25 yıl arası	11	4,8
	26 yıl ve üstü	20	8,8

3. Bulgular

3.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Bu kısımda, örgütsel bağlılık ölçeğinin sadece güvenirlik analizi yapılırken, IM-11 ölçeğinin -ilk defa spor sektöründe uygulanmasından dolayı- hem geçerlik hem de güvenirlik analizine bakılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin önceden birçok

araştırma tarafından geçerliği yapıldığından dolayı bu çalışmada sadece güvenilirliğine bakılmıştır.

IM-11 Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

IM-11 ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,934 olup bu değer “mükemmel” düzeyi yansıtmaktadır. Bartlett's Sphericity testi sonucu da anlamlıdır (Ki-kare=2137,591; $p < 0,001$). Bu sonuçlar faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir. Daha sonra uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin tek boyutta toplandığı ve faktör yüklerinin oldukça yüksek (0,764 ile 0,852 arasında) olduğu görülmüştür. Ayrıca, ölçeğin açıkladığı varyans 67,228 olarak tespit edilmiştir. Öte yandan, güvenirlilik analizinde IM-11 ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısının 0,951 olduğu görülmüştür. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 2).

Tablo 2. IM-11 Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçek maddeleri	Ort.	SS	Faktör Yükleri
1. Kurumumuz çalışanlarına çekici fiziki olanaklar sunar (ofis, araç-gereç)	2,55	1,18	,764
2. Kurumumuz çalışanlarının temel ihtiyaçlarını karşılar (ücret, sigorta, iş güvenliği)	2,71	1,15	,800
3. Kurumumuz çalışanlarını güçlendirir	2,69	1,15	,824
4. Kurumumuz çalışanlarına makul iş yükü verir, destekler	2,96	1,19	,809
5. Kurumumuz çalışanlarına gerçekleştirebilecekleri bir vizyon sunar	2,75	1,19	,827
6. Kurumumuz çalışanlarına eğitim ve gelişim olanakları sunar	2,81	1,17	,852
7. Kurumumuz çalışanlarına kariyer ilerleme olanakları ve fırsatları sunar	2,52	1,17	,845
8. Kurumumuz çalışanlarına eşit muamele eder	2,51	1,21	,832
9. Kurumumuz çalışanlar arası açık iletişim kanalları oluşturmuştur	2,89	1,20	,787
10. Kurumumuz karar alırken çalışanların fikirlerini alır	2,63	1,21	,846
11. Kurumumuz başarı sağlayan çalışanlarını ödüllendirir	2,40	1,20	,827
Ortalama	2,68		
Standard Sapma		,97	
Açıklanan Varyans Yüzdesi			67,228
Cronbach's alpha			,951

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Yapılan güvenirlilik analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısının 0,897 olduğu görülmüştür. Alt boyutlara bakıldığında; duygusal bağlılık boyutunun güvenirliliği 0,934, devam bağlılığı boyutunun güvenirliliği 0,732,

normatif bağlılık boyutunun güvenilirliği ise 0,867 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki ($r=0,577$; $p<0,001$) bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına bakıldığında; içsel pazarlama ile duygusal bağlılık arasında ($r=0,575$; $p<0,001$) ve içsel pazarlama ile normatif bağlılık arasında ($r=0,616$; $p<0,001$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. İçsel pazarlama ile devam bağlılığı arasında ise pozitif ilişki olmasına rağmen herhangi bir anlamlılık görülmemiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4
1. İçsel pazarlama	1			
2. Duygusal bağlılık	,575**	1		
3. Devam bağlılığı	,097	,177**	1	
4. Normatif bağlılık	,616**	,650**	,405**	1
5. Örgütsel bağlılık	,577**	,822**	,618**	,890**

** $p < 0.001$; * $p < 0.05$

3.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Hiyerarşik regresyon analizine göre, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır ($\beta=,575$; $p<0,001$). Alt boyutlar incelendiğinde, duygusal bağlılık ($\beta=,587$; $p<0,001$) ve normatif bağlılık ($\beta=,611$; $p<0,001$) üzerinde anlamlı ve pozitif etki görülürken, devam bağlılığı üzerinde ise herhangi bir anlamlı etki bulunmamaktadır (Tablo 4). Bu sonuçlara göre, hipotez 1, hipotez 2, hipotez 4 kabul edilirken, hipotez 3 red edilmiştir.

Tablo 4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişken							
	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık		Örgütsel Bağlılık	
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2
1. Cinsiyet	-,120	-,112*	-,047	-,046	-,068	-,060	-,103	-,096
2. Medeni durum	-,051	-,041	-,050	-,049	-,009	,001	-,046	-,036
3. Yaş	,056	-,059	,118	,102	,103	-,017	,114	,001
4. Eğitim durumu	-,113	-,014	-,051	-,037	-,190*	-,087	-,155	-,058
5. İstihdam şekli	,004	-,087	-,009	-,021	,104	,010	,044	-,044

6. İdari görev durumu	,156*	,104	,021	,014	,001	-,053	,082	,031
7. Gelir durumu	,010	-,089	,019	,005	,188	,085	,094	-,004
8. Kurumdaki çalışma süresi	,006	,066	,023	,031	-,028	,034	-,001	,057
9. Genel çalışma süresi	-,018	,061	-,180	-,169	-,084	-,002	-,109	-,032
10. İçsel pazarlama	-	,587**	-	,081	-	,611**	-	,575**
<i>F</i>	1,592	13,190	,478	,565	1,315	14,111	1,356	11,993
<i>R</i> ²	,062	,379	,019	,025	,052	,395	,053	,357
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	,023	,350	-,021	-,020	,012	,367	,014	,327

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, ***p* <0.001; **p* <0.05

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, spor hizmeti sunan kamu kurumlarına odaklanılarak, içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi incelenmiştir. Bununla birlikte, eğitim sektöründe kullanılan IM-11 ölçeğinin spor işletmelerinde de geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir.

İçsel pazarlama ve örgütsel bağlılık konuları araştırmacıların özel ilgisini çeken konular içerisinde yer almaktadır (Taşkın ve Yeni, 2016; Yeniçeri, Kurt ve Akgül, 2020). Literatürde iki değişkenin ayrı ayrı olarak ele alındığı ve ayrıca başka değişkenlerle olan ilişkisine yönelik yapılmış birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Özdemir, 2014). Bunların içerisinde, çeşitli sektörlerde yapılan içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalarda genelde pozitif ilişkiler bulunmuştur (Dokuzoğlu ve Eren, 2020; Işık ve Altunoğlu, 2016; Kaya ve İlban, 2019; Ocak ve Marangoz, 2019; Sönmez ve Hacıoğlu, 2019; Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017). Diğer taraftan, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan spor işletmelerinde yapılmış araştırmalar ise oldukça sınırlıdır. Yıldız (2011) spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme gerçekleştirmiştir. Araştırmada Foreman ve Money'in (1995) ölçeği kullanılmış ve sonuçta içsel pazarlamanın antrenörlerin örgütsel bağlılığı üzerine anlamlı ve pozitif ($\beta=,321$) etkisi bulunmuştur. Çalışmamızda ise, içsel pazarlamanın spor işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisi oldukça yüksek çıkmıştır ($\beta=,575$). Bu farka göre, IM-11 ölçeğinin (Yıldız ve Kara, 2017) Foreman ve Money'in (1995) içsel pazarlama ölçeğinden daha etkili olduğu söylenebilir. Nitekim, geçerlik ve güvenilirlik analizinde IM-11 ölçeği oldukça yüksek değerler göstermiştir. Bu

değerler, IM-11 ölçeğinin zengin içeriği ile içsel pazarlamayı daha iyi ölçeceği varsayımını (Yıldız ve Kara, 2017) desteklemektedir.

Çalışmamızın sonuçları, içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif olarak yüksek düzeyde etki ettiğini göstermektedir. Ancak, analiz sonuçlarında içsel pazarlamanın sadece devam bağlılığına anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Devam bağlılığının ana teması, çalışanın işletmesinden ayrılması durumunda yatırımlarını ve yan faydalarını (arkadaşlık desteği, kıdem tazminatı, alışılmış çevre vb.) kaybedeceklerini düşünmeleri ve ayrıca piyasada iş alternatiflerinin sınırlı olduğuna inanmalarından dolayı bir zorunluluk olarak işletmelerinde çalışmaya devam etmeleridir. Dolayısıyla, içsel pazarlamanın çalışanların devam bağlılığı üzerinde psikolojik yönde fazla bir etki bırakmadığı söylenebilir.

Çalışmamızın diğer sonucu IM-11 ölçeğinin spor sektöründe de kullanılabilir etkili bir ölçek olduğunu göstermektedir. Foreman ve Money'in (1995) vizyon, ödül ve gelişim unsurlarına ek olarak, IM-11 ölçeği (Yıldız ve Kara, 2017) çalışanların diğer ihtiyaç ve beklentilerini kapsayan 8 unsura daha yer vermektedir (Bknz, Ek).

İşletmelerin varlığını sürdürmesinde çalışanların katkısı ve devamlılığı önemli yer tutar. Bazı işletmeler, etkinlik ve verimliliğe ulaşmada -işin teknik boyutu çerçevesinde- çalışanları diğer üretim unsurlarının yanında nasıl kullanılacağına odaklanmaktadır. Bu tür işletmeler çalışanlarını işlerine zorunlu olarak devam eden bireyler olarak görmektedirler. Diğer taraftan, çalışanlarını -iş üreten bir unsur olmasının yanı sıra- duygusal ve sosyal bir varlık olarak gören, onların motivasyonunu ve tatminini sağlayıp üretim süreçlerinde daha etkin rol oynamasını teşvik eden işletmelerde durum biraz daha farklı olmaktadır. Bu tür işletmelerde örgütsel bağlılığı sağlanan çalışanlar katma değer yaratarak genel üretim kalitesinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Ak ve Sezer, 2017). Bu açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılığını sağlayan etkenler önemli hale gelmektedir. Bu noktada, çalışmamızın sonuçları, çalışanların örgütsel bağlılığını yaratan etkenlerden birinin içsel pazarlama olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, özellikle duygusal bağlılık ile normatif bağlılığa sahip çalışanların üretim işlevlerinin geliştirilmesinde daha fazla proaktif davranışlar sergileyebilecekleri söylenebilir. Daha fazla çaba sarf eden çalışanlar, işletmenin ürünlerinde müşteri tatminini sağlayabilir ve genel hizmet kalitesi algısını yükseltebilir.

Sonuç olarak hem içsel pazarlamanın hem de örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemli ve stratejik bir konu olduğu söylenebilir. Daha etkin ve verimli olmak isteyen işletmeler, içsel pazarlama uygulamalarına odaklanarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarını daha güçlü hale getirmeyi hedefleyebilirler. Bu sayede örgütsel bağlılığı artan çalışanlar işletmelerinin lehine son derece pozitif sonuçlar ortaya çıkarabileceklerdir.

Bu çalışma spor hizmeti veren kamu kurumları ile sınırlıdır. Spor sektörü, hem kamu kurumlarından hem de özel kuruluşlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada elde edilen sonuçlar -kullanılan örneklem miktarından dolayı- tüm spor sektörüne genellenemez. Elde edilen sonuçların farklı örneklemelerde tutarlı olup olmadığını belirleyebilmek için daha fazla araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Kaynakça

- Ak, M. & Sezer, Ö. (2017). Effects of organizational commitment in public sector. *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3(2), 111-119.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Dokuzoğlu, G. & Eren, M. Ö. (2020). The effect of internal marketing on physical education and sports teachers' organizational commitment. *European Journal of Education Studies*, 6(12), 125-133.
- Erdem, H., Gökmen, Y. & Türen, U. (2016). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Görgül bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(2), 161-176.
- Erdoğan, F. B. & Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Foreman, S. & Money, A. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- George, W. R. (1977). The retailing of services - A challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85-98.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 54-66.
- Greene, W. E., Walls, G. D. & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Güllü, S. (2019). *Sporda örgütsel bağlılık ve iletişim*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güllü, S. & Şahin, S. (2019). *Sporda örgütsel davranış seçme konular*. Spor yönetiminde temel alanlar, Ed: Bora Çavuşoğlu, Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım.

- Işık, D. A. & Altunoğlu, A. E. (2016). İçsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 273-290.
- Kaya, İ. & İlban, M. O. (2019). Pazarlama çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisinin belirlenmesi: Edremit körfezi örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41), 317-335.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8(3), 807-836.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. & Ceylan, N. (2017). Okullarda örgütsel bağlılık yaratan bir öncül olarak imaj. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 155-172.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Perez-Turpin, J. A. & Nuviala, R. (2012). Perceived service quality, perceived value and satisfaction in groups of users of sports organizations in Spain. *Kinesiology*, 44(1), 94-103.
- Ocak, M. & Marangoz, A. Y. (2019). İçsel pazarlama faaliyetleri örgütsel bağlılığı nasıl etkiler? İş tatmininin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 115-130.
- 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, 603-609.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Sasser, W. E. & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Westport: Quorum Books.

- Sönmez, N. K. & Hacıoğlu, N. (2019). Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Antalya Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 609-624.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. & Eğriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1604-1614.
- Taşkın, E. & Yeni, Z. (2016). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 62-86.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D. & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Yarimoğlu, E. K. & Ersönmez, N. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi: Bir kamu bankası örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 79-98.
- Yeniçeri, T., Kurt, P. & Akgül, V. (2020). İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin aracı rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *BMIJ*, 8(1), 476-501.
- Yıldız Bağdoğan, S. & Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 216-225.
- Yıldız, S. M. & Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 329-342.

EK: IM-11 Ölçeğinin Türkçe Versiyonu

	1=Hiç katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Orta derecede katılıyorum	4=Katılıyorum	5=Tamamen katılıyorum
1. Kurumumuz çalışanlarına çekici fiziki olanaklar sunar (ofis, araç-gereç)					
2. Kurumumuz çalışanlarının temel ihtiyaçlarını karşılar (ücret, sigorta, iş güvenliği)					
3. Kurumumuz çalışanlarını güçlendirir					
4. Kurumumuz çalışanlarına makul iş yükü verir, destekler					
5. Kurumumuz çalışanlarına gerçekleştirebilecekleri bir vizyon sunar					
6. Kurumumuz çalışanlarına eğitim ve gelişim olanakları sunar					
7. Kurumumuz çalışanlarına kariyer ilerleme olanakları ve fırsatları sunar					
8. Kurumumuz çalışanlarına eşit muamele eder					
9. Kurumumuz çalışanlar arası açık iletişim kanalları oluşturmuştur					
10. Kurumumuz karar alırken çalışanların fikirlerini alır					
11. Kurumumuz başarı sağlayan çalışanlarını ödüllendirir					