

**Yayın Geliş Tarihi:** 21.06.2016  
**Yayına Kabul Tarihi:** 01.12.2016  
**Online Yayın Tarihi:** 07.07.2017  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.85146>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 19, Sayı: 1, Yıl: 2017, Sayfa: 105-118  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## **SOSYAL MÜBADELENİN İÇSEL PAZARLAMA VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ ARACILIK ETKİSİ**

Süleyman Murat YILDIZ\*

**Öz**

*Bu çalışmada sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir. Veriler yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarından elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak içsel pazarlama için Yıldız ve Kara'nın (2015), sosyal mübadele için Shore vd.'nin (2006) ve iş performansı için Sigler ve Pearson'un (2000) geliştirdiği ölçekler kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi ile regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasında tam aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Mübadele, İçsel Pazarlama, İş Performansı.

## **THE MEDIATING EFFECT OF SOCIAL EXCHANGE BETWEEN INTERNAL MARKETING AND JOB PERFORMANCE**

**Abstract**

*In this study, the mediating effect of social exchange between internal marketing and job performance was investigated. The data were obtained from the academic staff in higher educational institutions. IM-11 Scale developed by Yildiz and Kara (2015) was used to measure internal marketing, social exchange scale developed by Shore et al. (2006) was used to measure social exchange, and job performance scale developed by Sigler and Pearson (2000) was used to measure job performance. In order to test the hypothesis of this study, correlation analyzes and regression analyzes were applied. The findings of the study demonstrated that the effects of internal marketing on job performance were fully mediated by social exchange.*

**Key Words:** Social Exchange, Internal Marketing, Job Performance.

## **GİRİŞ**

Sunulan ürünlerde müşteri tatmininin oluşturulması stratejisi günümüzde işletmeler açısından hayati bir durumdur. İşletmeler yoğun rekabet ortamında ancak bu strateji sayesinde varlığını ve karlılığını devam ettirebilirler. Modern yönetim anlayışı bir işletmenin müşterilerini iç ve dış müşteri olarak ikiye

---

\* Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, [smyildiz@gmail.com](mailto:smyildiz@gmail.com)

ayrılmaktadır. Dış müşteri mal ve hizmetleri satın alan/kullanan tüketicileri ifade ederken, iç müşteri zihinsel, düşünsel ve fiziksel çabalarını üretim sürecine katan çalışanları ifade etmektedir. Berry (1981) “dış müşterilerin tatmininin sağlanabilmesi için öncelikle iç müşterilerin (çalışanların) tatmininin sağlanması gerektiği”ni öne sürmektedir. Yapılan araştırmalar, insanın rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olarak görülmesi anlayışına dayalı olan insan kaynakları uygulamalarının işletmelerde iç müşteri tatminini, tatmin olan iç müşterilerin ise dış müşteri tatminini sağlayacağını savunmaktadır (Kaya ve Akyüz, 2015:1). Bu çerçeveden bakıldığında, bir işletmenin insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilmek için pazarlama bakış açısıyla kullanabileceği enstrümanlardan birisinin içsel pazarlama olduğu görülecektir (Bak vd., 1994:37).

İçsel pazarlama çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak yüksek motivasyon sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Ewing ve Caruana, 1999:17). Çalışanlarda yüksek motivasyon oluşturan işletme, çalışanları ile bütünleşir, dolayısıyla çalışanlar dış müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmede daha istekli olurlar (Barnes, Fox, ve Morris, 2004:593). Berry (2002), içsel pazarlamanın tüm işletmeler için geçerli olduğunu, ancak, özellikle emek yoğunluğu yüksek olan hizmet işletmelerinde daha da önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu tür işletmelerde sunulan hizmetin kalitesi, büyük ölçüde çalışanların iş tutumu ve davranışları tarafından belirlenir. Çalışanların iş tutumu ve davranışları dış müşteri tatminini ve dolayısıyla hizmet kalitesini etkilediğinden (Joseph, 1996:54), işletmeler beklenenin ötesinde davranış sergileyerek yüksek iş performansına sahip çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

İçsel pazarlama ve iş performansı, işletme ve çalışan arasında gerçekleşen beklentiye dayalı bir tür etkileşim olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda taraflar arasındaki ilişkileri bir çeşit mübadele olarak gören “sosyal mübadele”, beklentilerin karşılıklı olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, işletme ve çalışan arasında karşılıklı yükümlülükler doğmaktadır. Yani, taraflar diğerinden aldığı şeyin gelecekte karşılığını vereceği şeyin yükümlülüğü altına girmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, içsel pazarlama uygulamaları yoluyla çalışanın ihtiyaç ve beklentileri karşılanarak karşılığında yüksek iş performansı alınabileceği söylenebilir.

Literatürde içsel pazarlama, sosyal mübadele ve iş performansı değişkenleri arasındaki üçlü bağlantıları inceleyen herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Dolayısıyla, literatüre katkı sağlamak için, bu çalışmada içsel pazarlama, sosyal mübadele ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi amaçlanmış ve bu çerçevede sosyal mübadelenin her iki değişken arasındaki aracılık rolüne odaklanılmıştır.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **İçsel Pazarlama**

Hizmetlerin pazarlanmasında personelin önemini vurgulayan bir yaklaşım olan içsel pazarlama 1980'lerde literatürdeki yerini almaya başlamıştır (Öztürk, 2007:103). Geçmişteki pazarlama stratejilerinin uygulama alanını sadece dış müşteriler oluştururken, son zamanlarda pazarlama stratejilerinin uygulama alanlarına işletme çalışanları da dahil olmuştur (Rafiq ve Ahmed, 2000:449). Günümüz pazarlama anlayışında içsel pazarlama ve dışsal pazarlama olmak üzere iki strateji söz konusudur (Flipo, 1986:5). Dışsal pazarlamada hedef dış müşterilerin tatminini sağlamak iken, içsel pazarlamada hedef çalışanların (iç müşterilerin) tatminini sağlamaktır. Çalışanların tatmin edilmesi, etkin bir dışsal pazarlamanın anahtar faktörü olarak görülmektedir.

Berry (1981:34) içsel pazarlamayı “çalışanları iç müşteri, işleri ise iç ürün şeklinde görerek işletmenin amaçlarına ulaşmada iç müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak” olarak tanımlamıştır. Daha sonra bu tanım Berry ve Parasuraman (1992:25) tarafından “iş ürünleri yoluyla ihtiyaçların karşılanarak nitelikli çalışanları işletmeye çekme, geliştirme, motive etme ve işletmede tutma” olarak geliştirilmiştir. İçsel pazarlama felsefesinde insan ihtiyaçlarına uygun olarak iş ürünlerini biçimlendirme ve çalışanlara müşteri gibi muamele etme stratejisi yatmaktadır. Bu çerçevede çalışanlar iç pazar unsurları olarak ele alınmakta (Rafiq ve Ahmed, 1993:219) ve dışsal pazarlama için geliştirilen pazarlama teknikleri çalışanlara uygulanmaktadır (Lings, 2004:405).

İçsel pazarlama literatüründe, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama ve müşteri yönlülüğünü sağlama hususunda hangi unsurların etkili olduğu ile ilgili tam bir fikir birliği bulunmasa da (Ahmed, Rafiq ve Saad, 2003:1221), genelde araştırmaların çalışanların tatmini ve bağlılığını sağlayan unsurlara yoğunlaştığı görülmektedir. Literatürde çalışanların tatminini ve bağlılığını sağlayan ihtiyaç ve beklentilerin neler olduğuna yönelik bir takım araştırmalar yapılmıştır (Ferdous ve Polonsky, 2014:300; Foreman ve Money, 1995:755; Galpin, 1997:12; Gounaris, 2006:432). Çalışanların eğitimi ve gelişiminin sağlanması, ödüllendirilmesi ve gerçekleştirilebilecek bir vizyon sunulması genelde bu araştırmaların ortak noktalarıdır. Bu araştırmalardan farklı olarak Yıldız ve Kara (2015) içsel pazarlama unsurlarını daha da kapsayıcı olarak ele almıştır. Bunlar, çalışanlara çekici fiziki olanakların sunulması, temel ihtiyaçların karşılanması, çalışanların güçlendirilmesi, makul iş yükü verilmesi ve desteklenmesi, vizyon, eğitim ve gelişim olanakları, kariyer olanakları, çalışanlara eşit muamele, açık iletişim kanalları, çalışanların fikirlerinin alınması, ve ödüllendirme unsurlarından oluşmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar üzerinde bir takım etkileri olduğu çeşitli araştırmalarca ortaya konulmuştur. Bu araştırmaların sonuçları, başarılı içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışını (Yıldız, 2016a:1122), örgütsel bağlılığını (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:41) ve işe cezbolmasını artıracığını (Yıldız, 2016b:152), işten ayrılma niyetini ise azaltacağını (Yıldız, 2014:137) göstermektedir.

### **Sosyal Mübadele**

Molm (1997:12) bireylerin ihtiyaçlarını ve değer verdikleri şeyleri (örneğin, mallar, hizmetler, arkadaşlık, beğenilme, statü, bilgi) çoğunlukla diğerlerinden elde edebileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu durum sosyal hayatta taraflar arasındaki mübadele olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Mübadele üzerine dayanan teoriler iki tiptir: ekonomik mübadele ve sosyal mübadele.

Formal özellik taşıyan ekonomik mübadele (genellikle mal veya hizmetin para ile değişimi) belirli kurallar ve anlaşmalar çerçevesinde gerçekleşir. Verilenin karşılığında alınacak şeyin garantisi bulunmaktadır. Herhangi bir anlaşmazlık durumunda çözüm için üçüncü şahıslar devreye sokulabilir. Sosyal mübadelede ise sosyal ilişkiler karşılıklı normlara dayanmaktadır. Gouldner (1960), bir tarafın karşı tarafa fayda yaratmasının karşı tarafta bir yükümlülük duygusu meydana getireceğini ileri sürmektedir. Karşılıklılık norm olarak ifade ettiği bu yaklaşıma göre, bireyler kendilerine fayda yaratanlara karşı olumlu davranış gösterirler, en azından onlara zarar vermezler. Sosyal mübadele ismini ilk defa kullanan Blau'ya (1964) göre, bireyler diğerlerinden iyilik gördüğünde gelecekte karşılığını vereceği iyiliğin yükümlülüğü altına girmektedir. İyilik yapan birey de ne zaman ve ne şekilde olacağını bilmemekle birlikte, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997:82). Sosyal mübadelede insan ilişkilerinin “fayda-maliyet analizi” ve “alternatiflerin karşılaştırılması” üzerine yapıldığı varsayılır (Siddiqui, 2008). Bireyler rasyonel seçim yoluyla alternatifler arasında öncelikle daha az maliyetli, daha fazla fayda sağlayana yönelir. Eğer ilişkiden doğan ödülün faydası az maliyeti fazla ise, bu durumda kişi ilişkiyi sonlandıracaktır. Fayda ve maliyetin eşit olması durumu tarafları tatmin edeceğinden, bu tür ilişki sürdürülebilir olacaktır.

Sosyal mübadele teorisine göre, bireylerin bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır. Sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden farkı, ilişkiyi yönlendiren kurallar ya da anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantinin bulunmamasıdır. Karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak kişilerde oluşan inanç sosyal mübadelenin temel belirleyicisidir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001:1). Karşılık bulma inancının güçlü olması durumunda bireyler mübadele konusunda daha istekli olacağı ifade edilmektedir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009:215). Örgütsel davranış literatüründe, örgüt içerisinde çalışanların karşılıklı ilişkileri sosyal mübadele teorisi ile açıklanmaya çalışılır. Bu teori çerçevesinde, ilişkiler genellikle karşılıklı bağımlılık, yani diğer kişinin eylemlerine bağımlı olma şeklinde görülür. Bu karşılıklı bağımlılık bir şekilde dayanışmayı gerektirir ve bu dayanışma içerisinde gerçekleşen karşılıklı

davranışlar yüksek kaliteli ilişkiler üretmek için potansiyel oluşturur (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874).

### **İş Performansı**

İş performansı, bir işi yapan bir bireyin veya bir grubun o işin amacına ne kadar ulaştığını nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır (Schermerhorn vd., 2012). İş performansının ortaya çıkmasında kapasite, isteklilik ve çevre unsurları etkili olmaktadır. *Kapasite*, işin gereklerine uygun özellikleri (örneğin yetenek), *isteklilik*, çalışanın işin gereği olan çabayı gösterme isteği, (örneğin motivasyon), *çevre unsurları (fırsatlar)*, işin gerçekleşmesi için çevre unsurların varlığını (örneğin ekipmanlar) ifade eder. Bunlardan herhangi birinin eksikliği iş performansının ortaya çıkmasını engeller. Örneğin çalışanın kapasitesi ve istekliliği uygun olsa da, çevre unsurları uygun olmadığı sürece yine çalışandan yüksek performans beklenemez (Blumberg ve Pringle, 1982:560).

Diğer bir bakış açısıyla Borman ve Motowidlo (1997:99) iş performansını görev ve durumsal performans olarak iki boyuta ayırmıştır. *Görev performansı*, görev tanımları ile ilgili olup, işin uzmanlık ve teknik yönünü yansıtmaktadır. Görev davranışları yürütülmesi gereken yükümlülüklerdir. *Durumsal performans* ise, görev tanımlarının dışında, işin kendisi olmayan ve zorunluk taşımayan, gönüllüğe dayalı ekstra iş davranışlarıdır. Durumsal faaliyetler örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendirme yoluyla örgütsel etkinliğe katkıda bulunurlar. Hem görev hem de durumsal performans stratejik hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü sektörel rekabet, işletmelerin sadece işini yapan değil, beklenenin ötesinde davranış sergileyen çalışanlara sahip olmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla bu durum çalışanların iş performansını etkileyen faktörleri önemli hale getirmektedir.

İş performansının işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanların yüksek performansı yöneticilerin işini kolaylaştırmakta, işyeri huzuruna katkı sağlamakta, müşterilere daha kaliteli hizmetin yolunu açmaktadır (Yıldız, 2015:76).

### **İçsel Pazarlama, Sosyal Mübadele ve İş Performansı İlişkisi**

İşletme, çalışan ve müşteri arasındaki ilişkiler dikkate alındığında hem ekonomik hem de sosyal mübadele olgusu gündeme gelmektedir. İki taraf arasında bir şeyin alınıp karşılığında bir şeyin verilmesi olarak ifade edilen mübadele, sunan ve sunulan tarafların (kişi, grup, işletme) varlığı ve etkileşimi ile gerçekleşir. İşletme-dış müşteri ilişkileri genelde ekonomik mübadeleye dayanmaktayken, işletme-iç müşteri (çalışan) ilişkilerinde sosyal mübadele söz konusu olabilmektedir. Sosyal mübadelede davranışlar temelde karşılıklılık ve ödül beklentisi ile güdülendiğinden dolayı, işyerinde çalışanlar (işletme ve müşteri ilişkilerinde) genelde fayda-maliyet hesabı yaparak davranış belirlemektedirler. Yani çalışanlar, göstereceği bir takım pozitif davranışlara (maliyete) karşılık kendilerine bir takım getiriler ve ödüller (faydalar) elde etmek isteyeceklerdir.

Dolayısıyla içsel pazarlama çalışanlara yönelik çeşitli getiri ve ödül sağlayan bir enstrüman olduğu için, bunun karşılığı olarak çalışanlar da beklenenin ötesinde yüksek iş performansı sergileyebileceklerdir. Bu noktada sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasında aracılık etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle, içsel pazarlama, sosyal mübadele ve iş performansı değişkenleri arasındaki sebep sonuç ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: İçsel pazarlamanın sosyal mübadeleye anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: İçsel pazarlamanın iş performansına anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

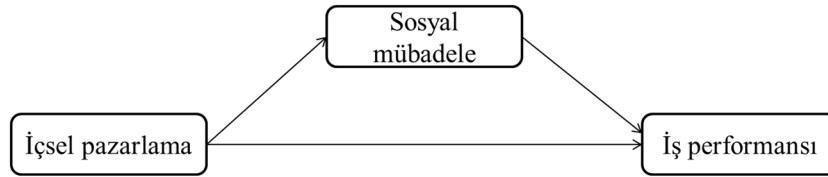
H<sub>3</sub>: Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasında aracılık etkisi vardır.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı üzerindeki aracılık etkisini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmanın 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 ve anlamlılığın devam etmesi “kısmi aracılığı”, ilişkinin anlamlı çıkmaması ise “tam aracılığı” gösterir. Diğer taraftan aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki anlamlılık düzeyinin de korunması gerekir (Baron ve Kenny, 1986:1173).

Şekil 1. İçsel Pazarlama, Sosyal Mübadele, İş Performansı İlişkisi



### Evren ve Örneklem

Genel tarama modeline (Karasar, 2005:79) göre yürütülen bu çalışmanın evreni yükseköğretim kurumlarıdır. Örneklem ise yükseköğretim kurumları içerisindeki spor bilimleri fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Çalışmada basit tesadüfi örnekleme tekniği uygulanmıştır. İletişimin bir kısmı anketörler ile, diğer kısmı ise elektronik iletişim araçları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve içeriği hakkında bilgilendirilen 210 öğretim elemanından 143’ü çalışmaya gönüllü olarak katılmışlardır.

Katılımcılardan elde edilen ölçek formlarından 6'sında eksiklikler görüldüğünden analizlere sadece 137 form dahil edilmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, içsel pazarlama için Yıldız ve Kara'nın (2015) geliştirdiği, sosyal mübadele için Shore vd.'nin (2006) geliştirdiği ve iş performansı için Sigler ve Pearson'un (2000) geliştirdiği ölçekler kullanılmıştır. İçsel pazarlama ölçeği 11 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir. "Kurumumuz çalışanlarına kariyer ilerleme olanakları ve fırsatları sunar" ifadesi ölçek içerisinde yer alan maddelere bir örnektir. Diğer taraftan sosyal mübadele ölçeği 8 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir. "Kurumuma verdiğim (bilgi, beceri, çaba vb.) ve kurumdan aldığım (ücret, ödül, vb.) birçok şey vardır" ifadesi ölçek içerisinde yer alan maddelere örnek oluşturmaktadır. Her iki ölçekteki ifadeler 5'li Likert derecesi ile ("1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum" aralığında) ölçülmüştür. İş performansı ölçeği ise 6 maddeden oluşan tek boyutlu ölçektir. "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" ifadesi ölçek içerisinde yer alan maddelere örnek oluşturmaktadır. Bu ölçekteki ifadeler 7'li Likert derecesi ile ("1=Hiçbir zaman, 7=Her zaman" aralığında) ölçülmüştür.

### **Analizler**

Ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alpha katsayısı uygulaması yoluna gidilmiştir. Daha sonraki aşamada, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı üzerindeki aracılık etkisi hiyerarşik regresyon modeli ile belirlenmeye çalışılmıştır.

## **BULGULAR**

### **Demografik Özellikler**

Katılımcıların (n=137) çoğunluğunu erkek (%70.1), evli (%60.6) ve 36-45 yaş arası (%39.4) oluşturmaktadır. Ayrıca, katılımcıların 86'sı (%62.8) doktora derecesine, 43'ü (%31.4) araştırma görevlisi unvanına, 40'ı (%29.2) idari göreve, 66'sı (%48.2) mevcut kurumda 1-5 yıl arası çalışma süresine ve 36'sı (%26.3) 1-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahiptir (Tablo 1).

**Tablo 1:** Demografik özellikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Erkek	96	70.1
	Kadın	41	29.9
Medeni durum	Evli	83	60.6
	Bekar	54	39.4
Yaş	25 ve altı	4	2.9
	26-35 arası	48	35.0
	36-45 arası	54	39.4
	46-55 arası	14	10.2

Eğitim durumu	56 ve üzeri	17	12.4	
	Lisans	11	8.0	
	Yüksek lisans	40	29.2	
Unvan	Doktora	86	62.8	
	Okutman	16	11.7	
	Araştırma görevlisi	43	31.4	
	Öğretim görevlisi	25	18.2	
	Yardımcı doçent	27	19.7	
	Doçent	24	17.5	
İdari görev	Profesör	2	1.5	
	Yok	97	70.8	
Mevcut kurumda çalışma yılı	Var	40	29.2	
	1-5 yıl	66	48.2	
	6-10 yıl	19	13.9	
	11-15 yıl	17	12.4	
	16-20 yıl	16	11.7	
	21-25 yıl	10	7.3	
	26 yıldan fazla	9	6.6	
	Genel çalışma yılı	1-5 yıl	36	26.3
		6-10 yıl	18	13.1
11-15 yıl		22	16.1	
16-20 yıl		16	11.7	
21-25 yıl		23	16.8	
	26 yıldan fazla	22	16.1	

### Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu daha önce yapılan birçok araştırmada ortaya konulduğundan, burada sadece doğrulayıcı faktör analizlerine ve güvenilirlik katsayılarına bakılmıştır. Ölçeklerinin yapı geçerliliğini teyit etmek amacıyla kullanılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; ölçeklere ait  $\chi^2/df$  değerleri mükemmel uyuma, diğer indekslere ait değerler ise kabul edilebilir uyuma sahiptir (Dursun ve Kocagöz, 2010:15). Ayrıca Cronbach alpha katsayıları içsel pazarlama ve iş performansı ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir olduğunu, sosyal mübadele ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999:522), (Tablo 2).

**Tablo 2:** Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	IFI	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	Cronbach Alpha
İçsel pazarlama	79	44	1.80	.960	.899	.849	.959	.076	.920
Sosyal mübadele	33.4	20	1.67	.947	.938	.889	.945	.070	.636
İş performansı	10.6	9	1.18	.995	.974	.938	.995	.037	.860

### Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçları, içsel pazarlama ile sosyal mübadele arasında ( $r=0.673$ ); sosyal mübadele ile iş performansı arasında ( $r=0.464$ ); içsel pazarlama ile iş performansı arasında ( $r=0.391$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi göstermektedir (Tablo 3).



**Tablo 3:** Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	1	2
1. İçsel pazarlama	1	
2. Sosyal mübadele	.673**	1
3. İş performansı	.391**	.464**

\*\* $p < 0.01$ **Hiyerarşik Regresyon Modeli Sonuçları**

Model 1’de içsel pazarlama bağımsız değişken, sosyal mübadele bağımlı değişken; Model 2’de içsel pazarlama bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken; Model 3’te içsel pazarlama ve sosyal mübadele bağımsız değişken, iş performansı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonucunda Model 2’de 0.391 olan içsel pazarlamanın  $\beta$  değerinin Model 3’te 0.144’e düştüğü ve anlamlılığını yitirdiği görülmüştür.  $\beta$  değerindeki bu düşüş ve anlamlılığını yitirme, bununla birlikte aracı değişkenin anlamlılığını koruması durumu, sosyal mübadelenin, içsel pazarlama ve iş performansı arasında tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, elde edilen tüm bu bulgulara göre hipotez 1, hipotez 2 ve hipotez 3 kabul edilmiştir (Tablo 4).

**Tablo 4:** Hiyerarşik Regresyon Modeli Sonuçları

Değişkenler	Sosyal Mübadele	İş Performansı	İş Performansı
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>			
İçsel pazarlama	.673*		
<i>F</i>	112.053		
<i>R</i> <sup>2</sup>	.454		
Düzeltilmiş <i>R</i> <sup>2</sup>	.450		
<b>Model 2</b>			
İçsel pazarlama		.391*	
<i>F</i>		24.375	
<i>R</i> <sup>2</sup>		.153	
Düzeltilmiş <i>R</i> <sup>2</sup>		.147	
<b>Model 3</b>			
İçsel pazarlama			.144
Sosyal mübadele			.366*
<i>F</i>			19.599
<i>R</i> <sup>2</sup>			.226
Düzeltilmiş <i>R</i> <sup>2</sup>			.215

\* $p < 0.001$  Not: Standart beta değerleri kullanılmıştır.

## **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Literatürde içsel pazarlamanın birçok değişken üzerine etkilerini inceleyen araştırmalar oldukça fazla iken, diğer taraftan sosyal mübadelenin aracı değişken olarak ele alındığı ve içsel pazarlama ile iş performansı arasındaki ilişkinin ne olduğuna yönelik bir kanıt bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada ele alınan üç değişken arasındaki ilişkinin sonuçları literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın bulguları, yükseköğretim kurumları bağlamında, sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasında tam aracılık etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, içsel pazarlama, hem sosyal mübadeleye hem de iş performansına pozitif etki ederken, sosyal mübadelenin araya girmesiyle içsel pazarlamanın iş performansı üzerindeki etkisi dolaylı olmaktadır. Bu durum, yükseköğretim kurumlarında yüksek iş performansının ortaya çıkabilmesi için, öğretim elemanlarında öncelikle sosyal mübadele duygusunun oluşması gerektiğini göstermektedir. Bir öğretim elemanı çalıştığı birimden bir takım beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerken, bunun karşılığında yüksek iş performansı göstermeye de meyilli olur. Bu noktada içsel pazarlama öğretim elemanlarının beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir enstrüman olarak görev görmektedir. İçsel pazarlama yoluyla -karşılığını vereceği- iş performansının yükümlülüğü altına giren öğretim elemanı (Blau, 1964) bu durumda özellikle durumsal performansını artıracaktır (Borman ve Motowidlo, 1997:99). Yani, öğretim elemanı kendine verilen görevin dışında gönüllü olarak ekstra iş davranışları sergileyecektir. Yükseköğretim kurumu ile öğretim elemanı arasındaki karşılıklı davranışlarla oluşan dayanışma, iki taraf arasındaki ilişki kalitesini yükseltecek (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874) bu da yükseköğretim kurumu performansına (akademik yayın, öğrenci memnuniyeti, vb. gibi unsurlara) pozitif olarak yansıtacaktır.

Sonuç olarak, öğretim elemanlarının, görev yaptığı birimlerine fiziksel ve zihinsel çabalarını kattıklarından, bunun karşılığı olarak birimlerinden bir takım getiriler beklemelerinin söz konusu olacağı; sosyal mübadele göz önüne alındığında, öğretim elemanlarının beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ölçüsünde iş performansı sergileyecekleri söylenebilir. Bu çerçevede, öğretim elemanının yüksek performansını sağlamak suretiyle dış müşteri tatminine (öğrenci, vb.) ulaşmak (Barnes, Fox ve Morris, 2004:593), yükseköğretim performansını (akademik yayın, vb.) pozitif etkilemek (Bouranta, Mavridoglou ve Kyriazopoulos, 2005:349) suretiyle de yüksek rekabet gücü elde etmek isteyen yöneticilerin içsel pazarlama uygulamalarını etkin hale getirmeleri önerisi verilebilir. İçsel pazarlama uygulamaları çerçevesinde; çekici fiziki olanaklar (oda, araç-gereç, tesis vb.) sunulması, makul iş yükü verilmesi, uygun yetki verilmesi, vizyon sunulması, kariyer ilerleme fırsatlarının sunulması, eşit ve adil muamele edilmesi, açık ve şeffaf iletişim kanallarının oluşturulması gerekir. Bunlarla birlikte, çalışanların temel ihtiyaçların (ücret, sigorta, iş güvenliği vb.) beklentiler ölçüsünde karşılanması, bilgi ve becerilerin geliştirilebilmesi için eğitilmeleri,

karar alırken fikirlerin alınması, ve başarıların ödüllendirilmesi başlıca yapılması gereken temel faaliyetler olarak sıralanabilir.

Bu çalışma yükseköğretim kurumları içerisinde yer alan spor bilimleri fakültelerinde görev yapan öğretim elemanları ile sınırlıdır. Dolayısıyla, gerek örneklem miktarından, gerekse yükseköğretim kurumlarında yer alan birimlerin çeşitli olmasından dolayı, bu çalışmanın sonuçları tüm yükseköğretim kurumlarına genellenemez. Bu çalışmadaki sonuçların genel olup olmadığını ve farklı örneklemelerde tutarlı olup olmadığını belirleyebilmek için daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç bulunmaktadır. İleriki araştırmalarda araştırmacılar, benzer yöntemleri kullanarak, farklı birimlerde içsel pazarlama, sosyal mübadele ve iş performansı ilişkisini inceleyebilirler.

#### **KAYNAKLAR**

Ahmed, P.K., Rafiq, M. ve Saad, N.M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9): 1221-1241.

Bak, C.A., Vogt, L.H., George, W.R. ve Greentree, I.R. (1994). Management by team: An innovative tool for running a service organization through internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 8(1): 37-47.

Barnes, B.R., Fox, M.T. ve Morris, D.S. (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: A case study of a consulting organization. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(5/6): 593-601.

Baron, R.M. ve 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.

Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3: 33-40.

Berry, L.L. ve Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, Winter: 25-34.

Berry, L.L. (2002). Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1): 59-70.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: Wiley.

Blumberg, M. ve Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Managerial Review*, 7(4): 560-569.

Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21): 215-239.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2): 99-109.

Bouranta, N., Mavridoglou, G. ve Kyriazopoulos, P. (2005). The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance. *Operational Research: An International Journal*, 5(2): 349-362.

Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Yönetim*, 20 (63): 41-58.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.

Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35: 1-17.

Ewing, M.T. ve Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1): 17-26.

Ferdous, A.S. ve Polonsky, M. (2014). The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4): 300-315.

Flipo, J.P. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8): 5-14.

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

Galpin, T.J. (1997). Theory in action: Making strategy work. *Journal of Business Strategy*, 18(1): 12-15.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.

Gounaris, S.P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4): 432-448.

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

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 15. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.

Kaya, S. ve Akyüz, A.M. (2015). An investigation for determining the effect of human resources applications on customer satisfaction based on internal marketing. *Turkish Studies*, 10(2): 1-30.

Lambe, C.J., Wittmann, C.M. ve Spekman, R.E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3): 1-36.

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

Molm, L.D. (1997). *Coercive power in social exchange*. Cambridge University Press, Cambridge.

Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.

Öztürk, A. (2007). *Hizmet Pazarlaması*. 7. Basım, Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Rafiq, M. ve Ahmed, P.K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3): 219-232.

Rafiq, M. ve Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6): 449-462.

Schermerhorn, J.R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M. ve Hunt, J.G. (2012). *Organizational behavior* (12<sup>th</sup> Edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. ve Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4): 837-867.

Siddiqui, M.H. (2008). *Philosophical and sociological foundations of education*. APH Publishing Corporation, New Delhi.

Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.

Yıldız, S.M. (2014). İçsel pazarlamanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolü: Spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri üzerine ampirik bir inceleme.

*Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 14(1): 137-146.

Yıldız, S.M. (2015). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi.

Yıldız, S.M. ve Kara, A. (2015). IM-11 Scale: An Instrument for Measuring Internal Marketing. International Academic Conference, 6-9 September, Prague, Czech Republic.

Yıldız, S.M. (2016a). The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior of academic staff in higher educational institutions. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5): 1122-1128.

Yıldız, S.M. (2016b). The effect of internal marketing on work engagement of academic staff in higher educational institutions. *International Journal of Educational Sciences*, 13(2): 152-158.