



SPORMETRE

The Journal of Physical Education and Sport Sciences
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi





DOI: 10.33689/spormetre.840413

Geliş Tarihi (Received): 14.12.2020

Kabul Tarihi (Accepted): 04.06.2021

Online Yayın Tarihi (Published): 30.06.2021

İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE İÇSEL PAZARLAMANIN ETKİSİ: SPOR – FITNESS MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Hüseyin CAN¹ , Ersin ESKİLER^{2**} 

¹İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Mali İşler Birimi, İSTANBUL

²Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, SAKARYA

Öz: Spor-fitness merkezlerinin en önemli sermayesi ve kaynağı hizmet personelinin kendisi yani müşteriler ile yakın ilişkide bulunan çalışanlarıdır. Çalışanlar aynı zamanda işletmelerin mükemmel hizmet kavramının ana pazarlamacıdır. Nitekim çalışanların performansı müşteri memnuniyeti yaratır, işletme performansını artırır ve geliştirir. Bu bağlamda spor-fitness merkezi yöneticilerinin, çalışanların işlerinden tatmin olmalarını ve operasyonel sinerjiyi geliştirebilmeleri için içsel pazarlama kavramını agresif bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca içsel pazarlamayı başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için üst düzey yöneticiler tarafından içsel pazarlama uygulamalarının desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerektiği konusunda akademisyenler fikir birliğine sahiptir. Bu çalışmada dünyada ve Türkiye’de birçok insan tarafından farklı kişisel nedenlerden dolayı spor yapmak amacıyla kullanılan spor işletmelerinden biri olan spor-fitness merkezlerinde hayata geçirilen içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve çalışan performansına etkisi incelenmiştir. Nicel araştırma yaklaşımlarından korelasyon türü ilişkisel tarama modelinde yürütülen bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ilinde hizmet sunan spor- fitness merkezlerinde spor eğitmeni olarak görev yapan 211 erkek ve 71 kadın oluşturmaktadır. Çalışma grubuna uygulanan anket formlarından toplanan verilerin analizleri sonucunda, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu saptanmış olup, iş tatmininin içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Çalışan Performansı, İçsel Pazarlama, Fitness, Spor Merkezleri.

THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY ON SPORTS - FITNESS CENTERS

Abstract: The most important capital and resource of sports-fitness centers is the service personnel themselves, that is, their employees who are in close contact with the customers. Employees are also the main marketer of the business concept of excellent service. In fact, employee performance creates customer satisfaction, increases and improves business performance. In this context, sports-fitness center managers should use the internal marketing concept aggressively to ensure that employees are satisfied with their jobs and improve operational synergy. Additionally, academicians have a consensus that internal marketing practices should be supported and encouraged by senior managers in order to successfully conduct internal marketing. In this research, the effects of internal marketing practices implemented in sports-fitness centers, which are used by many people in the world and in Turkey to perform sports for different personal reasons, on the job satisfaction and employee performance were examined. This research carried out by the correlation type scanning model which is one of the quantitative research approaches. The study group of this research consisted of 211 men and 71 women who work as sports trainers in sports-fitness centers in Istanbul. As a result of the analysis of the data collected from the questionnaire forms applied to the study group, it was determined that the indirect effect of internal marketing practices on employee performance was significant, and the job satisfaction also mediated the relationship between internal marketing practices and employee performance.

Key Words: Job satisfaction, employee performance, internal marketing, fitness, sports centers.

*Bu çalışma yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

GİRİŞ

Dünyada endüstri ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler birçok alana etki ettiği gibi çalışma hayatına da etki etmektedir. Çağımızda yaşanan gelişmelerin çalışma hayatına entegrasyonu ile iş verimliliğindeki artışlar bireylerin eskiye kıyasla çalışma sürelerinin azalmasına imkân sağlamıştır. Diğer yandan ise değişen çalışma koşulları insanları yoğun bir iş temposuna sevk etmekte dolayısıyla çalışanlar hareketsiz bir yaşantıya maruz kalmaktadır. Bu tür durumlar insanların boş zamanlarında fiziksel, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek aktivitelere ilgilerinin artmasına neden olmaktadır (Argan, 2007). Bireylerin boş zamanlarını ne şekilde değerlendirecekleri isteklerine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre farklılık arz etmektedir. Bireylerin boş zamanlarındaki artışı gözlemleyen iş insanları yeni ticari sektörler oluşturma çabası içerisinde girerek dünyada her geçen gün hızla artan sağlıklı yaşam gereksinimini karşılamak amacıyla spor–fitness merkezlerinin bir işletme olarak ortaya çıkmasını sağlamışlardır (Yetim ve Argan, 2018). Bu merkezler, sporun eğitim durumu, yaş, cinsiyet ve bazı fiziksel becerilere bakılmaksızın toplumun her kesimi tarafından benimsenmesi ve düzenli bir şekilde hayat boyu uygulanması için önemli görevler üstlenen işletmelerden biri konumundadır (Açak ve Karataş, 2016). Diğer bir ifade ile spor–fitness merkezleri toplumun spor yapma ihtiyacını karşılamakla birlikte sosyal ihtiyaçların da karşılanmasına fayda sağlayan bir işletme türüdür (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). Spor–fitness merkezleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de sayıları hızla artan bir hizmet sektörü haline gelmiştir (Eskiler ve Altunışık, 2018; 2021). Bu merkezlerin dünyada ve Türkiye’de önemli bir hizmet sektörü haline gelmesi sebebiyle araştırma konuları bu sektör özelinde irdelenmektedir.

Günümüz rekabet ortamında faaliyetlerini tam zamanında, en az maliyetle ve doğru yapabilen işletmeler aynı zamanda müşteri tatminini sağlayabildikleri sürece varlıklarını devam ettirebilirler. İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri eski dönemlerde olduğu kadar rahat satamadıklarından dolayı pazar paylarını korumak ve arttırmak için tüm pazar değişimlerini takip etmekte ve yönetsel kararlarını bu değişimlere bağlı olarak almaktadırlar (Eynullayev ve Özler, 2012). Bu bağlamda işletmelerde değişimin yaşandığı önemli konulardan birisi de pazarlama anlayışıdır. Pazarlama gelişim süreci içerisinde dış müşteriyi odak noktasına alan işletmeler günümüzde çalışanlarının da müşteri olarak kabul edildiği daha gelişmiş bir anlayışı benimsemekte ve bu yeni anlayış *içsel pazarlama* olarak adlandırılmaktadır (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006). Pazarlama ve insan kaynakları yönetimi alanında yeni bir bakış açısı olarak görülen içsel pazarlama kavramı genel itibarıyla “her seviyede motive olmuş ve müşteri odaklı personel sahibi olmak” şeklinde özetlenebilir. İçsel pazarlama kavramında çalışanlar (iç müşteriler), işletmenin ilk ve öncelikli pazarı olarak görülmektedir (Ewing ve Caruana, 1999). Başarılı bir pazarlama stratejisinin oluşturulmasında en etkili kaynaklardan biri olarak insan faktörünün işletme amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi için motivasyon, memnuniyet ve örgütsel bağlılık düzeylerinde artış sağlanmalıdır. İşletme çalışanlarında bu artışın gözlemlenmesi için içsel pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanması gerektiği önemle vurgulanmaktadır (Reynoso ve Moores, 1995). İşletmelerin diğer tüm girişim ve çabalarına paralel olarak içsel pazarlama uygulamalarında da ulaşmak istediği esas hedef; dış müşteri tatminini arttırarak işletmenin rekabet gücünü (pazar payı, karlılık vb.) yükseltmektir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009). Bu hedefler kapsamında uygulamaya geçirilmesi beklenen en önemli düzenleme işletmede çalışan tatmininin sağlandığı yönetsel süreci oluşturmak ve uygulamaktır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; Reynoso ve Moores, 1995).

İçsel pazarlamanın erken gelişim evresinde yapılan çalışmaların önemli bir kısmı çalışan motivasyonu ve çalışan tatmini konusuna odaklanmıştır (Back ve ark., 2010; Ewing ve Caruana, 1999; Shiu ve Yu, 2007). Çoğu bilim insanı müşteri tatmininin oluşabilmesi için çalışan

tatmininin sağlanması gerektiği hükmüne odaklanır (Pantouvakis, 2012). Bunun yanında işletmelerin başarılı olabilmesi çalışan tatmininin sağlanmasıyla mümkündür (Davis, 2001) şeklindeki ortak görüşler işletmelerin çalışan tatmini kavramını dikkatle ele almaları gerektiğini göstermektedir. İçsel pazarlama kavramının çok yönlülüğü göz önünde bulundurulduğunda içsel pazarlama uygulamalarının işletme çalışanlarının performansını artırma konusunda ortak amaçlar taşıdığı gözlemlenmektedir. İçsel pazarlama kavramının alt boyutlarında bulunan çalışan geliştirme ve güçlendirme süreci, çalışanların işe katılımlarını daha ileri bir seviyeye taşımayı hedefler. Personel geliştirme; çalışanların bilgi ve becerilerini artırma, personelin yetki ve sınırları içerisinde karar verme ve harekete geçme isteklerini sağlama sürecidir (Çetin, 2013). Bu süreçte çalışanların performanslarını artırmak, onların istekle çalışmalarını ve çalıştıkları kurumla bağ kurmalarını sağlayabilmek için çalışanların gelişimlerinin desteklenmesi önem arz etmektedir (Back ve ark., 2010). Bu bağlamda içsel pazarlama kavramı, işletme çalışanlarında performansın artması ve yüksek kaliteli hizmetin sunulması açısından önemli katkılar sağlamaktadır.

Genel çerçevede içsel pazarlama uygulamaları ile işletme yönetimlerinin; mal ve hizmet kalitesini arttırmak, müşteri memnuniyeti sağlamak, sadık müşteriler oluşturmak, çalışanların performansını arttırmak, uzun süre işletmede tutulabilen mutlu ve motivasyonu yüksek çalışanlar elde etmek gibi kazanımları amaçladığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle tüm işletmeler için önemli olduğu düşünülen iş tatmini ve çalışan performansı kavramlarına içsel pazarlama uygulamalarının etkilerinin araştırılmasının kritik öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Bu araştırma ile birçok insanın farklı kişisel nedenlerden dolayı spor yapmak amacıyla kullandığı spor-fitness merkezlerinde hayata geçirilen içsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini ve çalışan performansına etkisi incelenmiştir.

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

İçsel Pazarlama Kavramı

Tarih boyunca pazar dinamiklerindeki değişimler (gelir düzeylerindeki artış, yeni işletmelerin kurulması, sermaye ve rekabetin artması, yeni mal ve hizmetler vb.) ile pazarlamanın önemi artmış bu gelişmeler pazarlama düşüncesinin gelişmesine de hizmet etmiştir (Torlak ve Barca, 2018). Pazarlama anlayışı üretim ve ürün odaklılıktan pazar ve müşteri odaklılığa doğru evrilmiştir. 1980'lerden itibaren tüm dünyada büyüme ve gelişme gösteren pazarlama anlayışı sonrasında işletmeler ürünlerinin sunulmasında aksaklıklar yaşamış ve bu tarz problemler birebir ilişkilerin önemini ortaya koymuştur (Mucuk, 2012; Torlak ve Barca, 2018). Yaşanan gelişmelere paralel olarak içsel pazarlama anlayışı ile birlikte geçmişte sadece dış müşteriler hedef alınarak gerçekleştirilen pazarlama çabaları yerine, işletme çalışanlarının da müşteri olarak kabul gördüğü uygulamalara odaklanılmıştır.

İçsel pazarlama; işletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için, yetenekli çalışanlara sahip olması, bu çalışanların uzun süre işine devam etmelerinin sağlanması ve yüksek motivasyona sahip çalışanların dış müşteriler ile iletişime geçerek müşteri tatmininin sağlanmasına yönelik işletmenin sahip olduğu imkanlar dahilinde yapılan çalışmaların tamamıdır (Yapraklı ve Özer, 2001). Başka bir tanıma göre içsel pazarlama, bir organizasyonun içinden bireylerin o organizasyonu nasıl gördüklerine dair algılarını içerir (Schwarz ve Hunter, 2010). Tanımlar incelendiğinde, bir işletmenin sadık müşteri kitlesini arttırmasında ve buna bağlı olarak finansal başarısında içsel pazarlamanın önemini vurgulandığı görülmektedir. Nitekim işletmelerdeki içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların iç müşteri olarak değerlendirilmesinin işletmeye birçok faydası olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, üretilen mal ya da hizmetin iç müşteriler tarafından denenmesinin ardından piyasaya sürülmesi işletmelere

kalite, zaman, maliyet gibi birçok açıdan fayda sağlayacak ve işletmenin imajını şekillendirmeye yardımcı olacaktır (Schwarz ve Hunter, 2010). Ayrıca, mal veya hizmetin son kullanıcıya ulaşmadan önce iç müşteri tarafından denenmesi aracılığı ile olası sorunlar ve dış müşteri kaybının yaşanması engellenebilir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006). Urk (2015)'a göre, içsel pazarlama uygulamaları gerek kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu kurumları, gerekse imalat ve hizmet sektörleri gibi hemen hemen bütün organizasyonlar açısından önemli ve hayata geçirilebilir bir olgu niteliği taşımaktadır.

Çalışan Performansı Kavramı

Türk Dil Kurumuna (TDK) göre performans “başarım, yapılan iş, uygulama, icraat” olarak ifade edilmektedir. Kaplan (2007)'a göre nitel veya nicel olarak belirtilen değerlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesine performans denir. Diğer bir tanımda ise performans, amaçlara ulaşmada gösterilen verimlilik veya etkinliktir (Çöl, 2008). Bu tanımlarda performans kavramının bireysel açıdan değerlendirildiği dikkat çekmektedir. İşletmeler açısından ise işletmenin belirli bir süre içerisinde ortaya çıkardığı mal ve hizmet performans olarak nitelendirilebilir. Performans, gerçekleştirilen bir etkinlik sonrasında elde edilen sonuç düzeyidir. Bu düzey, ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda verilen görevin ne derecede yerine getirildiğini gösterir (Schermerhorn ve ark., 1985). Bir çalışanın örgütsel hedeflere hem doğrudan hem de dolaylı olarak katkıda bulunduğu davranışların örgüte kattığı toplam değer performans olarak tanımlanmaktadır (Rich ve ark., 2010). Bu kapsamda işletmeler açısından performansın temel belirleyicisi insan faktörüdür. Kuruluş amaçları mal veya hizmet üretmek olan işletmeler verimlilik ve etkinlikleri hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu bağlamda işletmeler belirli aralıklarla performans değerlendirmesi yaparak elde ettikleri verileri değerlendirirler. İşletmelerde performans değerlendirmesi yapılmasındaki temel amaçlardan biri işletme hedeflerinin ne derece yerine getirildiğini anlamak ve aksayan yönler hakkında gerekli tedbirleri almaktır (Fındıkçı, 2006).

Çalışanların örgüt hedeflerine sağladığı katkılar işletme için performans kavramını ifade eder. Sürekli değişen rekabet koşullarında çalışanların, bilgi, beceri ve ilgisi stratejik uygulamaların başarısını belirlemektedir (Torlak ve Barca, 2018). Bu kapsamda işletmelerde performans kavramının gelişmesi çalışanların performanslarındaki artışla doğru orantılı olacaktır. Dolayısıyla yönetim kademesindeki personellerin en önemli görevlerinden biri de işletmenin türü ve iş kolu ne olursa olsun çalışanların performansını geliştirmek olmalıdır. Diğer bir ifade ile değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmelerin rakip işletmelerle mücadele etmesini sağlayan en önemli unsur insan gücü yani çalışan performans seviyeleridir. Bu durum çalışan performansına duyulan ihtiyacı ve çalışan performansını yükseltecek uygulamaların hayata geçirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

İş Tatmini Kavramı

Tatmin, bir faaliyet, iş veya durumdan haz almak ve doyum sağlamak olarak değerlendirilebilir. İş tatmini ise bireyin çalıştığı işten isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmesinden dolayı duyduğu hazdır (Locke, 1969). Daha geniş bir tanımla iş tatmini, çalışanların yaptıkları işler için üstlendikleri roller karşılığında edindikleri haz duygusu ve çalışanlarda oluşan olumlu tutumlardır. Örneğin, terfi olanakları, ücret seviyesindeki artışlar, pozitif yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkiler ile çalışanların üstleneceği görev ve sorumluluklar tatmini etkileyen unsurların başında gelmektedir (Vroom, 1964). Modern yönetim yapısındaki işletmelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının planlanması ve uygulanması öncelik arz etmektedir. Tatmin duygusu az olan örgütlerde çalışanların iş veya işletmeyle alakalı psikolojik sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010). Anafarta (2015)'ya göre yaptıkları işten tatmin olan çalışanların örgütsel bağlılıklarında artışlar

yaşanırken işe devamsızlık oranlarında azalma görülmektedir. Bu kapsamda iş tatmini, işteki çalışma koşulları, gözetim veya işe girdikten sonra ortaya çıkan ücret, güvenlik gibi durumların çalışan tarafından değerlendirilmesi sonucu oluşan tutumlardır (Scheider ve Snyder, 1975). Başka bir deyişle çalışanın işletmeden beklediği maddi ve manevi ödüller ile performansı benzer seviyede olmalıdır. Aksi takdirde beklenen durum ile gerçekleşen durum arasında fark çalışmada iş tatminsizliği yaratacaktır (Erdil ve ark., 2004). Konu ile ilgili verilen bilgilerden yola çıkarak iş tatmini kavramını sağlıklı bir şekilde hayata geçiren işletmelerin birçok avantaja sahip olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin iş tatmini ile ilgili planlama yaparken iş tatminini etkileyen ve iş tatmininden etkilenen birçok faktörü göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

İlgili literatür değerlendirmesi sonucu dört hipotez oluşturulmuş ve aşağıda verilmiştir.

H₁: İşsel pazarlama uygulamalarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: İş tatmininin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: İşsel pazarlama uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımlarından korelasyon türü ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Bu tür çalışmalarda, araştırma değişkenlerinin birlikte değişim gösterip göstermedikleri ve bir değişim söz konusu ise bu değişimin derecesi belirlenmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2014).

Araştırma Grubu

İstanbul ili sınırları içerisinde kalan spor-fitness merkezlerinde görev yapan 211'i (%74.8) erkek 71'i (%25.2) kadın olmak üzere toplam 282 kişi anket formunu doldurarak çalışmaya katılmıştır. Bu bağlamda çalışmaya katılanlar, yargısal (kasti) örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup gönüllülük kriteri göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcılar 21-40 yaş aralığında ($\bar{X}_{yaş}=27.7$) olup, bu kişilerin %77.3'ü bekârdır. Katılımcılardan 20 (%7.1) kişi lise, 36 (%12.8) kişi ön lisans, 196 (%69.5) kişi lisans ve 25 (%8.9) kişi lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcıların aylık kişisel gelir ortalamaları 6.142,65 ₺ ve meslek deneyimlerinin 1 yıl ile 20 yıl ($\bar{X}=5.47$) arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Demografik bilgiler

Cinsiyet	Sıklık	%	Medeni Durum	Sıklık	%
Erkek	211	74.8	Evli	64	22.7
Kadın	71	25.2	Bekâr	218	77.3
Yaş	\bar{X}	Ss	Eğitim Durum	Sıklık	%
21 - 40 yaş arası	27.7	4.35	Lise	20	7.1
Aylık Kişisel Gelir	\bar{X}	Ss	Ön lisans	36	12.8
2000₺ - 15000₺ arası	6142.65	3015.07	Lisans	196	69.5
Meslek Yılı	\bar{X}	Ss	Lisansüstü	25	8.9
1 - 20 yıl arası	5.47	4.02			

Veri Toplama Araçları

Verilerinin toplanmasında çalışmanın amacına uygun olarak anket tekniği kullanılmıştır. Gerekli literatür taraması sonucu oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde aşağıda ayrıntıları yer alan ölçek maddeleri, ikinci bölümde ise katılımcıların sosyodemografik özelliklerini tespit etmek için seçmeli sorular yer almaktadır.

İçsel pazarlama (Internal marketing) ölçeği, Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilmiştir ve 3 alt boyut (vizyon, ödül, gelişim) 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe versiyonu geçerlik ve güvenilirliği farklı araştırmalarda test edilerek (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; Kurşunluoğlu Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017) ölçeğin 15 madde ve tek bir boyuttan oluştuğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada Kurşunluoğlu Yarimoğlu ve Ersönmez (2017)'in çalışmalarında yer verdiği maddeler kullanılmıştır. İlgili çalışmada açıklanan toplam varyans değeri %60.371 ve güvenilirlik katsayısı .952 olarak rapor edilmiştir. Mevcut çalışmada ölçek Cronbach'ın alfa katsayısı .876 olarak bulunurken (Nunnally, 1978), gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda, CFI uyum indeks değerlerinin önerilen eşik değerin altında kaldığı tespit edilmiştir (χ^2/sd : 106.820/90=1.187, RMSEA=.026, CFI=.886, GFI=.951). Modelde iyileştirme yapmak adına önerilen modifikasyonlar incelenmiştir. İki madde arasında ("Bu kurum çalışan performansını ölçer ve ödüllendirir" ile "Bu kurum çalışanlardan topladığı verileri onların işlerini ilerletmek için kullanır") gerçekleştirilen modifikasyon sonucu, model uyum iyiliği değerlerinin iyi/kabul edilebilir uyum düzeyine ulaştığı tespit edilmiştir (χ^2/sd : 102.441/89=1.151, RMSEA=.023, CFI=.909, GFI=.953) (Gürbüz, 2019; Hu ve Bentler, 1999). Ölçek, 5=Kesinlikle Katılıyorum, ..., 1=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde puanlanmış, beşli likert tipinde derecelendirilmiştir.

Çalışan performansı (Performance) ölçeği, çalışanların performansını ölçmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) ile Sigler ve Pearson (2000) tarafından yürütülen araştırmalarda kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Çöl (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tek faktörlü olan ölçek 4 maddeden oluşmakta olup, içsel pazarlama ölçeğinde olduğu gibi 5'li likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan puan ortalamasının artması, iş performansının arttığını göstermektedir. Mevcut çalışmada ölçeğe ait Cronbach'ın alfa katsayısı .706 olarak tespit edilmiştir (Nunnally, 1978). DFA analizi sonucu, modelin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir (χ^2/sd : .953/2=.476, RMSEA=.001, CFI=.999, GFI=.998) (Hu ve Bentler, 1999).

Minnesota iş tatmini (Minnesota Job Satisfaction) ölçeğinin uzun (100 madde) ve kısa (20 madde) olmak üzere iki farklı formu bulunmaktadır. Bu çalışmada ilgili ölçeğin kısa formu kullanılmıştır. Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen bu ölçek, Baycan (1985) tarafından Türk diline uyarlanmıştır (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967'den akt. Baycan, 1985). 20 maddenin yer aldığı Minnesota iş tatmini ölçeği kısa formu çalışanların üç tatmin düzeyini (içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin) belirleyici özelliklere sahiptir. Mevcut çalışma kapsamında gerçekleştirilen ilk DFA sonucu ölçüm modeli için çeşitli uyum indeks değerlerinin önerilen eşik değerlerin altında kaldığı tespit edilmiştir (χ^2/sd =12.063, RMSEA=.119, SRMR=.023, TLI=.953, CFI=.966, GFI=.917). Modelde iyileştirme yapmak adına önerilen modifikasyon indeks değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda toplam beş maddenin aşamalı olarak analiz dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Modifikasyonlar sonrası uyum iyiliği değerlerinin iyi/kabul edilebilir uyum düzeyine ulaştığı tespit edilmiştir (χ^2/sd : 111.384/91=1.224, RMSEA=.028, CFI=.900, GFI=.952) (Gürbüz, 2019; Hu ve Bentler, 1999). Cronbach'ın alfa katsayısı değerinin (α =.844) Nunnally (1978) tarafından önerilen eşik değerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz ifadenin yer almadığı

ölçek 1=Hiç memnun değilim, ..., 5=Çok memnunuz şeklinde beşli derecelendirme tipine sahiptir.

Araştırmada kullanılan ve yukarıda açıklamaları verilen ölçeklere ait tanımlayıcı istatistiklere ait bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya konu olan ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler

	\bar{X}	Ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İçsel Tatmin	4.23	.29	-.327	.356
Dışsal Tatmin	3.84	.41	-.611	.809
Genel Tatmin	4.07	.26	-.349	.371
İçsel Pazarlama	3.54	.39	-.123	.933
Çalışan Performansı	4.29	.43	-.401	-.179

Kişisel bilgi formu, katılımcıların sosyodemografik özelliklerini belirlemeye yönelik seçmeli sorulardan (*cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kişisel aylık gelir, meslek yılı*) oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma için Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu (Sayı: 36762342/100/) etik uygunluk onayı alınmasının ardından, araştırmaya katılım hususunda spor-fitness merkezlerinden izin alınmıştır. Anket formları spor-fitness merkezlerinin fiziki imkanları ve çalışan kapasiteleri göz önünde bulundurularak katılımcılara iş yerlerinde bireysel olarak veya kurum içi eğitimler ile federasyon seminerleri esnasında hazır bulunan gruplara uygulanmış olup, anket formlarının doğru bir şekilde cevaplandırılması konusunda hassasiyet gösterilmiştir. Katılımcılara veri toplama araçları sunulmadan önce araştırmanın amacı ve önemi ile ilgili kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Veriler 17.01.2020 - 17.02.2020 tarihleri arasında araştırmacı tarafından yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizi, SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için normallik sınaması, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olma kriteri dikkate alınarak test edilmiştir (Tablo 2) (George ve Mallery, 2016). Buna göre araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin normal dağılım sergilediği ve parametrik testler için uygun olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra Pearson korelasyon analizi ve Bootstrap yöntemini temel alan regresyon analizi (Process v3.4 makro) yapılarak istatistiksel değerlendirmede bulunulmuştur. Bu analiz yapılırken Bootstrap yönteminde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2013). Araştırmaya ait bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanmasında 0.05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, gerçekleştirilen analiz bulgularına yer verilmiştir. Araştırma hipotezlerinin ve aracılık etkisinin belirlenmesinden önce değişkenler arası ilişkiler (Baron ve Kenny, 1986) pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 3. Yaş, kişisel gelir, iş tecrübesi ve araştırma değişkenleri arası ilişki analizi sonuçları

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin	Çalışan Performansı
Yaş	r	.095	-.018	.052	-.040
	p	.119	.765	.388	.505
Kişisel Gelir	r	.167*	.087	.165*	.054
	p	.017	.218	.018	.443
İş Tecrübesi	r	-.009	-.079	-.055	-.029
	p	.885	.208	.384	.641
İçsel Pazarlama	r	.203**	.191**	.257**	.133*
	p	.001	.001	.000	.026
Çalışan Performansı	r	.161**	.081	.159**	1
	p	.007	.177	.006	

N=282; **p<.01, *p<.05 (2-yönlü)

Tablo 3' te, katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin ve çalışan performans düzeyleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Katılımcıların içsel tatmin ve genel tatmin düzeyleri ile kişisel gelir değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla; $r=.167$; $r=.165$; $p<.05$). Ancak katılımcıların dışsal tatmin ve çalışan performansı düzeyleri ile kişisel gelir değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Diğer yandan, katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin, genel tatmin ve çalışan performansı düzeyleri ile iş tecrübesi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri ile içsel pazarlama değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir (sırasıyla; $r=.203$; $r=.191$; $r=.257$; $p<.01$). Ek olarak katılımcıların içsel pazarlama değişkeni ile çalışan performansı düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde çalışan performansı ile içsel pazarlama değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r=.257$; $p<.05$). Son olarak, çalışan performansı değişkeni ile içsel ve genel tatmin değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla; $r=.161$; $r=.159$; $p<.01$). Ancak çalışan performansı ile dışsal tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>.05$).

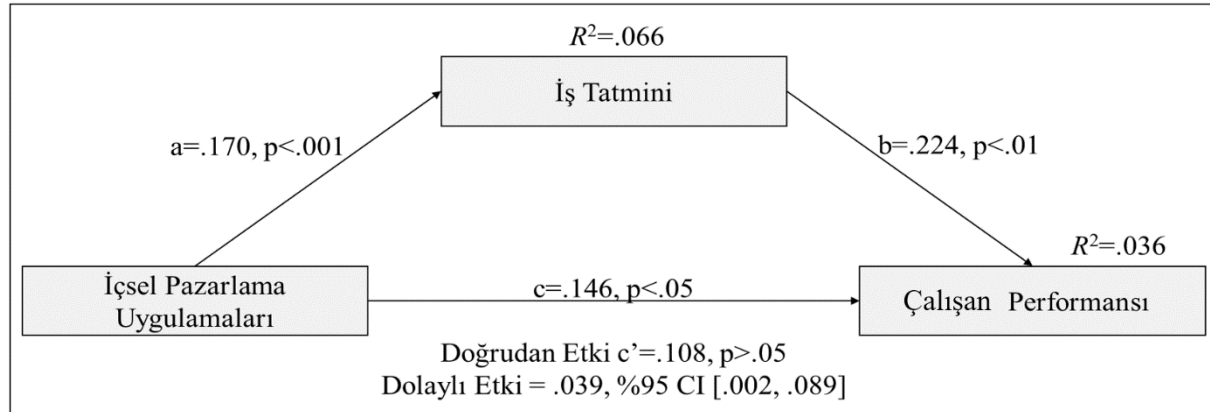
Değişkenler arası ilişkiler incelendikten sonra, spor-fitness merkezleri içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansına etkisinde, iş tatmininin aracılık rolü olup-olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini temel alan (5000 yeniden örneklem seçeneği ile) regresyon analizi yapılmıştır. Analizin gerçekleştirilmesinde Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process v3.4 makro kullanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen değerler Tablo 4 ve Şekil 1'de özetlenmiştir.

Tablo 4. Araştırma hipotezleri ve aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	İş Tatmini			Çalışan Performansı		
	<i>b</i>	<i>SH</i>		<i>b</i>	<i>SH</i>	
İçsel Pazarlama	a	.170***	.038	c'	.108	.068
İş Tatmini	-	-	-	b	.224**	.102
Sabit	i _M	3.472***	.136	i _Y	2.991***	.422
	R ² =.066			R ² =.036		
	F _(1, 280) =19.796; p<.001			F _(2, 279) =4.966; p<.01		

Not: N=282; *p<.05, **p<.01, ***p<.001; *SH*: Standart hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

İçsel pazarlama değişkeninin iş tatmini (a yolu) üzerinde pozitif, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (a=.170, p<.001). Ek olarak, iş tatminindeki değişimin yaklaşık %7'sinin bağımsız değişken içsel pazarlama tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=.066, p<.001). Bu sonuç araştırmanın ilk hipotezinin (H₁) kabul edildiğini ortaya koymaktadır. İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerine doğrudan etkisi (c' yolu) incelendiğinde, bu etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (c'=.108, p>.05). Bu durum H₂ hipotezinin reddedildiği anlamına gelmektedir. Diğer yandan iş tatmininin çalışan performansı üzerine etkisinin incelendiği b yolu dikkate alındığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde pozitif, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (b=.224, p<.01). Elde edilen sonuç H₃ kabulüne ilişkin kanıt sunmaktadır.



Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R² değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Şekil 1: İçsel pazarlama uygulamaları-çalışan performansı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü

Son olarak iş tatmini değişkeninin aracılık etkisinin olup-olmadığı incelendiğinde, bulgular içsel pazarlama uygulamalarının, çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu, dolayısıyla iş tatminin iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir (b=.039, %95 BCA CI [.002, .089]). Nitekim, bootstrap analizi neticesinde düzeltilmiş yanlılık ve hızlandırılmış güven aralığı değerleri (BCA CI) sıfır (0) değerini kapsamadığı belirlenmiştir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2013). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K²) değeri .035 olup bu değer düşük bir etki büyüklüğü değeri olduğu ve H₄ hipotezinin kabul gördüğü ifade edilebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Spor-fitness sektöründe müşteriler ile sıklıkla etkileşimde bulunan spor eğitmenleri, müşterilerine mükemmel hizmet sunarak işletmelerine rekabet avantajı kazandırmada kritik bir

rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, spor-fitness merkezleri özelinde içsel pazarlama uygulamalarının, çalışan tatmini ve performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bulgular, içsel pazarlama ile çalışanların tatmini ve performansları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. İçsel pazarlama ile içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yapılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu çalışmaya ait bulgulara istinaden, turizm/konaklama (Huang ve Rundle-Thiele, 2014; Tsai ve ark., 2010), bankacılık ve sigorta (Al-Hawary ve ark., 2013; Haghhighikhah ve ark., 2016; Shiu ve Yu, 2007), sağlık (Ahmad ve Al-Borie, 2012; Iliopoulos ve Priporas, 2011), özel güvenlik (Şenol, 2019) ve spor okulları (Yıldız, 2011) gibi hizmet sektörünün farklı alanlarında yürütülen çalışmalar incelendiğinde, içsel pazarlama ile çalışan tatmini arasında benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu sonuçlar, içsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan önceki çalışmaların bulgularını doğrular niteliktedir. Bu bağlamda, işletmeler içsel pazarlama uygulamalarına gerekli önemi vererek hem içsel pazarlama kavramının işletmelere sağladığı birçok faydadan yararlanabilecekleri, hem de işletme çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırabileceklerini söylemek mümkündür. Ayrıca, içsel pazarlama ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmış olmasına rağmen içsel pazarlamanın çalışan performansı üzerine doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir (Tablo 4, Şekil 1, c' yolu). Bulgular, içsel pazarlama ve çalışan performansına ilişkin geçmiş araştırma (Ahmed ve ark., 2003; Lytle ve Timmerman 2006) sonuçlarını doğrulamaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin hayata geçirdikleri içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan performanslarında artışın dolaylı yoldan sağlanabileceğini söylemek mümkündür. Benzer şekilde çalışan performansı ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Tsai ve ark., (2010) iş tatmini ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ancak çalışanların iş tatmin düzeylerinin performansı doğrudan etkilemediğini, örgütsel bağlılığın aracılık rolü sayesinde iş tatmini ile performans arasında bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Diğer yandan, Biçen (2019) ile Fu ve Deshpande (2013) yaptıkları araştırmalarında iş tatmini ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Geçmiş çalışmalar ile bu çalışma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, işletmelerin çalışanlarının tatmin seviyelerini yükseltecek uygulamalar ile çalışanlarının performansını arttırabilecekleri söylenebilir. Bir bütün olarak bu araştırma, içsel pazarlama, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkiler için geçmiş çalışma sonuçlarına dikkate değer şekilde ampirik destek sağlamaktadır.

Çalışmanın bir diğer amacı da çalışan tatmininin, içsel pazarlama ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini kontrol etmektir. Bu çalışma, spor-fitness sektörü özelinde içsel pazarlama ile çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan tatmininin aracılık etkisini kontrol etmek için alanın ilk örneği olarak kabul edilebilir. Sonuçlar önerilen hipotezleri desteklemekte ve çalışan tatmininin, içsel pazarlama ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Geçmiş çalışmalar (Back ve ark., 2010; Iliopoulos ve Priporas, 2011, Ahmad ve Al-Borie, 2012; Haghhighikhah ve ark., 2016) çalışan tatmininin nasıl artırılabilirini açıklamak için güçlü teorik ve kavramsal temeller sağlamıştır. Bu çalışma, bir adım ileri giderek uygulanan içsel pazarlama yaklaşımının, istenen düzeyde çalışan performansı elde etmede aracılık rolü oynayan çalışan tatminine katkıda bulunarak ampirik kanıt sağlamaktadır. Çalışan tatmininin içsel pazarlama ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği öne sürüldüğünde, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansı için önemli bir parametre olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin arzu ettiği performans standartlarına ulaşmanın yolu çalışan tatmininin sağlanabilmesine bağlıdır. Nitekim dışsal (müşterilere yönelik) pazarlama uygulamalarına benzer şekilde, içsel pazarlama uygulamaları da çalışanların ihtiyaç, istek ve arzularına odaklanmakta ve bunları çalışanların tatmin olacağı

şekilde karşılamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, bir işletmedeki çalışan tatminini olumlu yönde etkileyecek içsel pazarlama uygulamaları çalışan performansında olumlu değişimlere yol açacaktır.

ÖNERİLER

Spor-fitness merkezleri özelinde işletmelerin müşterileri ile yakın ilişki kuran ve ana pazarlama unsuru olan çalışanların performanslarındaki artış müşteri memnuniyeti yaratacaktır. Buradan hareketle spor-fitness merkezi yöneticileri çalışanlarında iş tatminini geliştirebilmeleri için içsel pazarlama stratejilerini etkin bir şekilde kullanarak çalışanlarında ve işletmelerinde performans artışı sağlayabilirler. Diğer bir ifade ile, bu çalışma yöneticilerin optimum ve kalıcı çalışan performansına ulaşmak için içsel pazarlama uygulamalarını kullanmaları için çıkarımlara sahiptir. İçsel pazarlama uygulamalarını içerisinde barındıran işletmeler araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak ilgili kavramların birbirleriyle entegre olduğu bir süreç dizayn ederek işletmeye beklenenin üzerinde fayda sağlayabilirler. Çalışan tatmini ve performansı işletmelerin özellikle insan kaynakları departmanlarının temel konuları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, işletmelerde departmanlar arası koordinasyonunun sağlanmasının içsel pazarlama strateji ve uygulamalarının yürütülmesini ve geliştirilmesini olumlu yönde etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Bu çalışma, Türkiye’de spor-fitness hizmetlerinin en hızlı ve istikrarlı gelişme gösterdiği İstanbul ilinde gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, spor-fitness sektörünün oldukça büyük bir coğrafyaya yayıldığı ve bu nedenle sonuçların doğrudan genelleştirilemeyeceğini ifade etmek gerekir. Aynı zamanda sonuçların, diğer hizmet sektörleri (sağlık, turizm, yemek vb.) içinde genelleştirilmesi doğru olmayacaktır. Ayrıca araştırmanın Türkiye örnekleminde daha büyük bir kitleye uygulanması, farklı kültürel yapıların karşılaştırılmasına olanak sağlayacak ve bu çalışmanın bulgularını daha anlamlı hale getirecektir. Diğer yandan içsel pazarlama ve içsel pazarlama uygulamalarının doğurabileceği sonuçlara ilişkin sınırlı sayıda çalışma olması nedeniyle, farklı hizmet sektörlerini içene alan daha genel nitelikteki çalışmalar ile sektörler arası karşılaştırmalı analizlerin gerçekleştirileceği çalışmalar kavramlar arası ilişkilerin daha net bir şekilde ortaya koyulmasına fayda sağlayabilir. Daha önce belirtildiği üzere iş tatmini ile çalışan performansı arasında örgütsel bağlılığın aracılık ettiği, değişkenler arası dolaylı bir etkileşimin olduğu (Tsai ve ark., 2010) bilinmektedir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda iş tatmininin, çalışan performansı üzerine etkisini kuvvetlendirebilecek (örn; örgütsel bağlılık) değişkenlerin ve içsel pazarlama uygulamalarının performans dışında işletmeye değer katacak olumlu/olumsuz tutum ve davranışlar (örn; örgütsel vatandaşlık, yaratıcı performans, işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi test edilebilir.

KAYNAKLAR

Açak, M., Karataş, Ö. (2016). Malatya’da spor merkezlerine devam eden bireylerin spordan ve spor merkezlerinden beklentilerinin karşılanma düzeylerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 11(18), 215-226.

Ahmad, A. M.K., Al-Borie, H.M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: a study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94.

Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A. M., Mash’al Abutayeh, P., Mash’al Abutayeh, S., Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee’s job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.

Anafarta, N. (2015). The relationship between perceived organizational support and the intention to quit: the mediatory role of job satisfaction. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.

- Argan, M. (2007). *Eğlence Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Back, K. J., Lee, C. K., Abbott, J. (2010). Internal relationship marketing: Korean casino employees job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111-124.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Baycan, F. A. (1985). *Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bişen, G. (2019). *İşgören mutluluk düzeylerinin iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Candan, B., Çekmecelioğlu, H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 20(63), 41-58.
- Çetin, C. (2013). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-130
- Dündar, İ. P., Güneri Fırlar, B. (2006). İçsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi Türkiye'deki ulusal basın işletmelerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 37, 131-153.
- Ekenci, G., İmamoğlu, F. A. (2002). *Spor işletmeciliği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eskiler, E., Altunışık, R. (2018). Spor hizmetlerinde müşteri memnuniyeti ve davranışsal bağlılık arasındaki ilişkide ilişkisel değiştirme maliyetinin aracılık etkisi. *Spormetre*, 16(4), 52-60.
- Eskiler, E., Altunışık, R. (2021). The moderating effect of involvement in the relationship between customer behavioral intentions and its antecedents. *Sage Open*, 11(2), 1-12.
- Ewing, M. T., Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-26.
- Eynullayev, C., Özler, C. (2012). Kurum performansının değerlendirilmesinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(4), 31-64.
- Fındıkcı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Fu, W., Deshpande, S. P. (2013). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124, 339-349.
- Foreman, S. K., Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.
- George, D., Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step*. Routledge.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Haghighikhah, M., Arabi, M., Khadang, M. (2016). Internal marketing: employee satisfaction and word of mouth in Gulan's Saderat Bank. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 147-158.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hu, L. T., Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
- Huang, Y., Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: an empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206.
- Iliopoulos, E., Priporas, C. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC health services research*, 11(261), 1-8.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Kavramlar, teknikler ve ilkeler* (27. ed.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karcıoğlu, F., Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3),139-161.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kurşunluoğlu Yarimoğlu, E., 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.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Lytle, R. S., Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 136-147.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders*, 97-146.
- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: an exploratory study. *Total Quality Management*, 23(2) 177-195.
- Reynoso, J., Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64-83.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Scheider, B., Snyder, R. A. (1975). Some relations between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G., Osborn, R. N. (1985). *Managing organizational behavior*. New York: Sons Pub.
- Schwarz, E., Hunter, J. (2010). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Routledge.
- Shiu, Y., Yu, T. (2007). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.

Şenol, Ş. (2019). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

TDK. (2021). Türkçede batı kökenli kelimeler sözlüğü, URL: <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 14.05.2021.

Tsai, M., Cheng, C., Chang, Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.

Torlak, Ö., Barca, M. (2018). Pazar dinamiklerindeki değişim, stratejik düşünme ve pazarlama düşüncesinin gelişimi. Editör: Torlak, Ö., Altunışık, R. *Pazarlama Stratejileri, Yönetmel Bir Yaklaşım*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Urk, M. (2015). *İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Yapraklı, Ş., Özer, S. (2001). Çağdaş pazarlamada yeni bir yaklaşım: içsel pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, 15(2001-6), 58-62.

Yetim, G., Argan, M. (2018). Boş zaman ilgilenim faktörleri ile fitness merkezine yönelik tatmin ve sadakat arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 49-62.

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.