

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM BECERİSİ İLE
MÜŞTERİ YÖNLÜ DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Muhammed Sacit ÇAKIR

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL

İstanbul – 2021

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Muhammed Sacit ÇAKIR

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Spor İşletmelerinde İletişim Becerisi İle Müşteri Yönlü Davranış Arasındaki İlişki

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Antrenörlük Eğitimi

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 08.07.2021

Sayfa Sayısı : 86

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL

Dizin Terimleri : İletişim, müşteri, spor hizmet işletmesi

Türkçe Özet : Bu çalışmada, spor işletmelerinde çalışan kişilerin iletişim beceri düzeyleri ile müşteri yönlü davranış eğilimleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir amaç ise çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, mesleki tecrübe, aktif spor yapma durumu ve hizmet içi eğitim alma durumları ile iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranış düzeyleri arasındaki farklılığın değerlendirilmesidir.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Muhammed Sacit ÇAKIR

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR İŞLETMELERİNDE İLETİŞİM BECERİSİ İLE
MÜŞTERİ YÖNLÜ DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Muhammed Sacit ÇAKIR

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL

İstanbul – 2021

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Muhammed Sacit ÇAKIR

...../...../2021



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Muhammed Sacit ÇAKIR'ın “Spor İşletmelerinde İletişim Becerisi İle Müşteri Yönlü Davranış Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

Prof. Dr. Bilge DONUK

İmza

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL
(Danışman)

İmza

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../..... / 2021

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada, spor işletmelerinde çalışan kişilerin iletişim beceri düzeyleri ile müşteri yönlü davranış eğilimleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir amaç ise çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, mesleki tecrübe, aktif spor yapma durumu ve hizmet içi eğitim alma durumları ile iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranış düzeyleri arasındaki farklılığın değerlendirilmesidir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, nicel araştırma nedensel karşılaştırma ve ilişkiisel tarama yöntemi uygulanacaktır. Araştırmanın popülasyonunu, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret AŞ (Spor İstanbul) ve Esenyurt Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü bünyesinde görev yapan personel oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen (n=355) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak tanımlayıcı form, iletişim beceri ölçeği ve müşteri yönlü davranış ölçeği kullanılmıştır. İstatistiksel analiz olarak Mann Whitney U, Kruskal Walls H ve Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Sonuç olarak, spor hizmet çalışanlarının iletişim beceri ve müşteri yönlü davranışlarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenini ile iletişim becerisi toplamında ve alt boyutlarında, müşteri yönlü davranış düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı, yaş ile iletişim becerisi toplam skorunda ve bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunduğu, yaş ile müşteri yönlü davranış, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve kişisel ilişki geliştirme boyutlarında da farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim değişkeni göre iletişim becerisi toplamında ve alt boyutlarında, müşteri yönlü davranış düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların meslekteki tecrübe durumlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Mesleki tecrübe ile müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve hizmet hazırbulunuşluğu boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Çalışanların kurum içi statüleri ile iletişim becerisi toplam skoru, bilişsel iletişim ve duygusal iletişim boyutlarında anlamlı farklılık görülürken, davranışsal boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Müşteri yönlü

davranış genel skoru ve alt boyutlarında kurum içi statü değişkeninde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Aktif spor yapma durumuna göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorlarında müşteri yönlü davranış genel skoru ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitim durumlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorlarında ve müşteri yönlü davranış genel skoru ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal iletişim ile müşteriye özel ilgi gösterme müşteri ihtiyaçlarını anlama ve gerekli hizmet sunumu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki, iletişim beceri ölçeği toplam skoru ile müşteri yönlü davranış gerekli hizmet sunumu boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, müşteri, spor hizmet işletmesi

SUMMARY

This study aims to investigate the relationship between the levels of communication skills of people working in sports businesses and their customer-oriented behavior tendencies. It also aims to investigate the difference between employees' gender, age, education level, social status, professional experience, being active in sports and in-service training, communication skills, and levels of customer-oriented behavior.

In line with the purpose of the research, quantitative research, causal-comparative design, and relational screening method were applied. The population of the study consists of the personnel working within Istanbul Metropolitan Municipality Youth and Sports Directorate, Istanbul Metropolitan Municipality Istanbul Sports Activities Industry & Trade Inc. (Sports Istanbul) and Esenyurt Municipality Youth and Sports Services Directorate. The sample consists of voluntary participants determined by simple random sampling method (n=355). Descriptive survey, communication skills rating scale and customer-oriented behavior scale were used as data collection tools. Mann Whitney U, Kruskal Wallis H tests and Correlation analysis were applied as statistical analysis.

As a result, it was seen that the communication skills and customer-oriented behaviors of sports employees were at a good level. It was determined that there was no significant difference between the gender variable and the total and sub-dimensions of communication skills, the level of customer-oriented behavior and its sub-dimensions; there was a significant difference between age and communication skills total score and cognitive communication, emotional communication, and behavioral communication dimensions; a difference in age and customer-oriented behavior, understanding customer needs and developing personal relationships. According to the education level variable, it was found that there was no significant difference in the total and sub-dimensions of communication skills, customer-oriented behavior level and sub-dimensions. No significant difference in the communication skills scale sub-dimensions and total scores in terms of the experience of the participants in the profession was determined.

Significant differences were determined in terms of professional experience, understanding the needs of customers and service readiness. While a significant difference was observed in the organizational status of the employees along with the total score of communication skills, cognitive and emotional communication dimensions, it was found that there was no significant difference in the behavioral dimension. There was no significant difference in the organizational status variable of customer-oriented behavior overall score and its sub-dimensions. It was determined that there was no significant difference between the sub-dimensions and total scores of the communication skill scale in terms of being active in sports and the customer-oriented behavior general score and sub-dimensions. It was determined that there was no significant difference between the sub-dimensions and total scores of the communication skills scale, and the customer-oriented behavior overall score and sub-dimensions according to in-service training status. It was established that there is a weak positive correlation between emotional communication and paying special attention to the customer, understanding customer needs and providing the required service, and a weak positive relation between the total score of the communication skills rating scale and the dimension of customer-oriented behavior required service delivery.

Keywords: Communication, customer, sports business

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. İletişim Kavramı	3
1.2. İletişim Süreci ve Öğeleri	4
1.3. İletişim Çeşitleri.....	5
1.3.1. Sözlü iletişim	6
1.3.2. Sözsüz iletişim.....	7
1.3.3. Sesli sözsüz iletişim (Ses Dili)	7
1.3.4. Beden dili.....	7
1.3.5. Nesnel (Objesel) iletişim	8
1.3.6. Yazılı iletişim	8
1.4. İletişim Becerileri	9
1.4.1. İletişim becerisinin tanımı	9
1.4.2. Sporda iletişim.....	10
1.4.2.1 Sporda İletişimin Boyutları	12
1.4.2.2 Spor Organizasyonları İçerisinde İletişim	13
1.5. Müşteri Yönlü Davranış	14
1.5.1 Müşteri yönlülük kavramı ve önemi.....	15
1.5.2 İç müşteri yönlülük.....	17
1.6. İletişim Becerisi İle Müşteri Yönlü Davranış Arasındaki İlişki	20
1.7. Hizmet Kavramı.....	21
1.8. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	23

İKİNCİ BÖLÜM YÖNTEM

2.1 Araştırma Modeli.....	26
2.2 Evren Örneklem.....	26
2.3 Veri Toplama Araçları	26
2.3.1 Kişisel Bilgi Formu	26
2.3.2 İstatistiksel Analiz	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1 Bulgular.....	33
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	49
KAYNAKÇA	57
EKLER.....	66



TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri	28
Tablo 2. İletişim beceri ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	29
Tablo 3. Müşteri yönlü davranış ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	30
Tablo 4. İletişim beceri ölçeği çarpıklık-basıklık puanları.....	31
Tablo 5. Müşteri yönlü davranış ölçeği çarpıklık-basıklık puanları.....	31
Tablo 6. Katılımcıların iletişim beceri ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi	33
Tablo 7. Katılımcıların müşteri yönlü davranış ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi	33
Tablo 8. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi ...	34
Tablo 9. Katılımcıların yaşlarına göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi	35
Tablo 10. Katılımcıların eğitim durumlarına göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi.....	36
Tablo 11. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi.....	37
Tablo 12. Katılımcıların kurum içi statülerine göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi.....	38
Tablo 13. Katılımcıların aktif spor yapma durumlarına göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi.....	39
Tablo 14. Katılımcıların hizmet içi eğitim alma durumu durumlarına göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi.....	39
Tablo 15. Katılımcıların cinsiyetlerine göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi.....	40
Tablo 16. Katılımcıların yaşlarına göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi	41
Tablo 17. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi.....	43

Tablo 18. Katılımcıların mesleki tecrübe değişkenine göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi.....	44
Tablo 19. Katılımcıların kurum içi statülerine göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi.....	45
Tablo 20. Katılımcıların aktif spor yapma durumlarına göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi.....	46
Tablo 21. Katılımcıların kurum içi eğitim alma durumlarına göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi.....	47
Tablo 22. İletişim becerileri ile müşteri yönlü davranış düzeyi arasındaki ilişki.....	48



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Temel iletişim modeli.....5



ÖNSÖZ

Spor, insanları ve toplumları birleştiren kolektif bir yapı, aynı zaman etkileşim içerisinde olmalarını sağlayan bir iletişim aracı, sağlıklı yaşam için ise olmazsa olmaz bir yöntem ve her şeyden önce bir yaşam tarzı olarak hayatımıza etki etmektedir.

Lisans öğrenimimde bu alanda edinmiş bilgi birikimi sporun yaşam tarzı olarak hayatımda olmasına katkı sağlarken, iş hayatımda, sosyal yaşamımda insanlarla, kurumlarla iyi ilişkiler kurmam sağlayan bir iletişim aracı olarak her zaman bana katkılar sağlamış ve sağlamaktadır.

Bu sebeple, hayatımın her alanında iç içe olduğum spor ile ilgili lisansüstü öğreniminin bana ciddi katkılarının olacağını düşünerek yola çıkmamda beni teşvik eden Sayın Hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Soyol'a, tez çalışmamın başından sonuna kadar tecrübeleri ile bana yol gösteren değerli Danışman Hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL'e, yine tez aşamamda desteklerini esirgemeyen bana ciddi katkılar sunan Sayın Arş. Gör. Ali KAYA'ya sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan eşime, aileme ve çalışma arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, spor işletmelerinde çalışan kişilerin iletişim beceri düzeyleri ile müşteri yönlü davranış eğilimleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir amaç ise çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, mesleki tecrübe, aktif spor yapma durumu ve hizmet içi eğitim alma durumları ile iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranış düzeyleri arasındaki farklılığın değerlendirilmesidir.

Araştırmanın Önemi

Hizmet işletmelerinde çalışan iletişimi, davranışı ve yaklaşımının müşteri tatmini açısından önemi bilinmektedir. Dolayısıyla müşteri yönlü davranış geliştirmede çalışan iletişim becerilerinin önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Spor hizmet işletmeleri çalışanlarının müşteri yönlü davranış ve iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarının yetersizliği çalışmanın alana katkı sağlaması açısından da önem arz etmektedir.

Problem Durumu

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmanın ana problem durumunu spor hizmet işletmesi çalışanlarının iletişim becerileri ile müşteri yönlü davranışları arasında herhangi bir ilişki var mıdır? Sorusu oluşturmaktadır.

Araştırmanın alt problemleri aşağıda açıklanmıştır.

Alt problem: Katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık var mıdır?

Alt problem: Katılımcıların yaşa göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık var mıdır?

Alt problem: Katılımcıların eğitim durumuna göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık var mıdır?

Alt problem: Katılımcıların kurum içi statülerine göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık var mıdır?

Alt problem: Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık var mıdır?

Alt problem: Katılımcıların hizmet içi eğitim alma durumlarına göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık var mıdır?

Alt problem: Katılımcıların aktif spor yapma durumlarına göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık var mıdır?

Hipotez

Araştırma problem durumu ve alt problemlere ilişkin hipotezler aşağıda ifade edilmiştir.

Hipotez (H1): Spor hizmet işletmesi çalışanlarının iletişim becerileri ile müşteri yönlü davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez (H1): Katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık vardır.

Hipotez (H1): Katılımcıların yaşa göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık vardır.

Hipotez (H1): Katılımcıların eğitim durumuna göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık vardır.

Hipotez (H1): Katılımcıların kurum içi statülerine göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık vardır.

Hipotez (H1): Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık vardır.

Hipotez (H1): Katılımcıların hizmet içi eğitim alma durumlarına göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık vardır.

Hipotez (H1): Katılımcıların aktif spor yapma durumlarına göre iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranışları arasında farklılık vardır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. İletişim Kavramı

İletişim kelimesi communication sözcüğünün karşılığı olarak bilinmekte ve ortaklaşa, paylaşma gibi anlamlara gelmektedir (Gürel, 2018). Basit anlamıyla iletişim; bilginin anlamlı bir hale getirilerek alıcıya aktarılması sürecidir (Dökmen, 2008). Köknel (1997) iletişim için iki kişinin etkileşiminin olması, bilgi paylaşımını ve bu paylaşımın kişiler üzerinde değişikliğe yol açması gerektiğini belirtmiştir. Eyicil ve Can (1999) ise iletişimi kişilerin çeşitli gurupları kurarak ve guruplar arası paylaşımlar ve etkileşimler ile ilişkilerin sağlanmasında bir araç olarak görmektedirler.

İletişim kavramına uzman kişilerce farklı tanımlamalar yapılmıştır. Adair (2013) “bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerinde ortak sembollerden yararlandığı bir işlem”, Cüceloğlu (2000) “bireylerin duygu ve düşünceleri karşılıklı aktarıldığı bir işlem ” olarak tanımlamaktadır. Ekinci (2006)’ye göre ise iletişim; bireylerin duygu ve düşüncelerinin birbirinden farklı yollarla etkileşiminin sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır.

İletişim hayatımızda çok büyük bir yere sahip olmakla birlikte, insanların ve hatta diğer canlıların etkileşim içerisinde bulunmaları için olmazsa olmaz bir araçtır. Başka bir açıdan, bireyler arasındaki etkileşim sonucu duygu, düşünce, tecrübe, bilgi birikimi gibi kavramların aktarım süreci olarak tanımlanmaktadır (Gökçe, 2016). Günümüzde kişiler birbiri ile etkileşim için iletişim kavramından bütünüyle yararlanmaktadırlar. Daha geniş bir perspektifte konuya yaklaştığımızda kişiler arasındaki bu etkileşimin sonucunda oluşan davranışlar ile kişiler arasındaki iletişim esnasında oluşan davranışların yansması ve davranışların ne anlama geldiğinin anlamlandırılmasını iletişim olarak değerlendirebiliriz (Dökmen, 2008). Bu paylaşımlar ve etkileşimler sonucunda oluşan iletişim sayesinde kişi, kendini karşı bireye anlatabilme, anlaşılabilme gibi birçok kazanım elde ederken, kişinin kendini ifade edebilmesi kişiye farklı bir deneyim kazandır, bunu öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir sürece dönüştürür (Gökçe, 2016).

Tüm canlılar hayatın her alanında ilişki kurmayı, etkileşimde bulunmayı, anlaşmayı sağlamayı istedikleri için iletişim kavramına başvururlar. Fakat iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için karşılıklı bir etkileşimin olması söz konusudur. Tek yönlü bir iletişim yönelimi tam anlamıyla iletişimin oluşmasını sağlamaz. İletişim tüm bireylerde doğrudan kişiler arasında olabildiği gibi, guruplar, kurumlar, işletmeler vb. birçok yapı aracılığı ile de olabilmektedir. Bu yapılar, kişiler arası iletişimin sağlandığı alanlardır. Bu tür yapılarda iletişim, doğrudan ya da dolaylı, formal ya da informal, kurumsal ya da kurumsal olmayan yöntemlerle kişilerin birbirleriyle etkileşim kurduğu ve her kademedede farklı yönetim süreçlerinde dışsal kaynaklı olabilmektedir (Van Riel ve Fombrun, 2007: s. 13).

İletişim, bireyin yaşama başladığı günden itibaren diğer insanlarla ve çevresiyle etkileşim halinde olan bireyin kendini tanımlamasında, ifade etmesinde ve toplumsal yapının parçası olabilmesinde önemli rol oynar (Mutlu, 1994). İnsanoğlu, iletişim sayesinde diğerlerini ve çevresini etkilemekle kalmamış varlığını sürdürebilmek için belli kurallar ve değerler üreterek örgütlenmiş, toplumsal ve kültürel kurumlar oluşturmuştur. İletişim aracılığı ile geleneklerini ve kültürel kimliklerini korumakla birlikte yeni düşünce ve değerlerini de yaygınlaştırma olanağı bulmuşlardır (Mutlu, 1994).

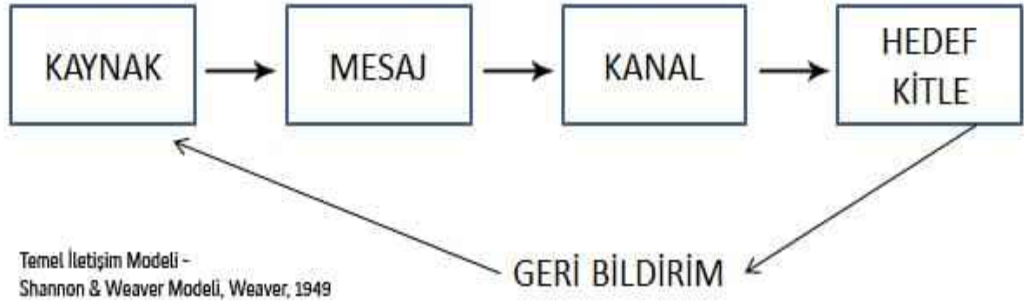
“İletişim bilginin anlamlandırılması ve iletimi” için kurumlar için oldukça önemlidir (Küçük, 2003). Bu sayede kurumlar, bireylerin birbirleri ile iletişim kurduğu yapılardır.

İşletmeler gibi yapılarda etkin bir iletişimin olması bir takım bilgilerin var olmasına ve belirli bir sürecin tanımlı olmasına bağlıdır. Bu konularda birçok modelin bulunduğu ve bunlardan en çok bilinenin ise birçok işletmeye örnek olarak gösterilebilecek David Berlo tarafından gerçekleştirilen modeldir (Serarslan ve Kepeoğlu, 2005, s. 103).

1.2. İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim sürecini; iletişim, kaynak ve alıcı arasındaki bilgi alışverişinin sağlanarak, bilgi paylaşma ve iletiye genel bir anlam yükleme süreci olarak tanımlayabiliriz (Gürel, 2018). İletişim süreci gelişerek günümüze kadar birbirinden farklı model ve boyutlarda gelmiştir. Bu açıdan iletişime yeni bakış açıları

kazandırılmıştır. Shannon ve Weaver (1949), bilgi aktarımının temellendirildiği ve iletişimin en temel, basit ve doğrusal bir süreç olduğunu vurguladıkları iletişim modelinde temel iletişim süreci ve öğelerini aşağıdaki gibi tanımlamışlardır (Weaver, 1949).



Şekil 1. Temel iletişim modeli

- **Kaynak:** İletişimin kişi ya da kurum tarafından ortaya çıktığı aşamadır. Kaynak aşamasında iletilmek istenen kişiye yönelik bilgiler vardır (Serarslan ve Kepeoğlu, 2005, s. 104).
- **Şifreleme:** İletişimin bu aşamasında, iletilmek istenen bilgiler çeşitli semboller ve işaretlerle kodlanmaktadır (Argan ve Katırcı, 2008, s. 333).
- **Mesaj:** İletilmek istenen bilgilerin uygun bir hale getirildiği aşamadır. Bu bilgiler yazılı sözlü içerikler ve çeşitli sembol ve şekiller şeklindedir.
- **Kanal:** Bilgilerin iletilmesinde araç olarak kullanılan aşamadır (Balçık, 2004, s.180).
- **Şifreyi Çözme:** Bu aşamada alınan bilgiler anlamlı bir hale getirilmeye çalışılır (Balçık, 2004, s. 181).
- **Alıcı:** Bilgilerin iletileceği kişiyi ifade eder. Aktarılmak istenen bilgilerin anlaşılması ile bu aşama gerçekleşir (Serarslan ve Kepeoğlu, 2005, s.103).
- **Geri İletim:** Aktarılan bilgilerin alıcı tarafından anlaşıldıktan sonra değerlendirilmesi ve cevap verilmesi aşamasıdır (Serarslan ve Kepeoğlu, 2005, s.104).

1.3. İletişim Çeşitleri

Etkili iletişimi sağlamada iletişim araçlarının belirlenmesi oldukça önemlidir. Kurumların, iletişim yapısını oluştururken alıcı için kodlanmış bilginin anlamını

değiştirmeyerek, doğru bir şekilde aktarılmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Bir diğer husus ise aktarım için doğru iletişim araçlarının seçilmesidir (Akman, 2011, s. 29).

İletişimde sözlü, sözsüz vb. yöntemler ile duygu ve düşünceler bireyler ve kurumlar tarafından ifade edilebilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2014: s. 11). Sağlıklı bir iletişimin için iletişimin oluşmasını sağlayacak iletişim türlerinin, doğru kanallar aracılığı ile kurum kültürü açısından önemli olan başlıklar ön planda tutularak bireylere aktarılması önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 68).

1.3.1. Sözlü iletişim

Sözlü iletişim; bireylerin herhangi bir konu hakkında bilgilendirilmesi için kullanılan yöntemlerden biridir (Akman, 2011, s. 29). Duygu ve düşüncelerin aktarımında karışıklığa yol açmamak için birbirinden farklı simgesel anlam ve mesajların, hızlı ve etkili bir şekilde alıcıya aktarılması sözlü iletişimde konuşma dili ile sağlanabilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 11).

Sözlü iletişim gelişen dünyada birçok farklı yolla karşımıza çıkmaktadır. Konferans, sempozyum, seminer, telefon görüşmeleri, video konferanslar, çeşitli toplantılar sözlü iletişim olarak örnek gösterilebilir (Akman, 2011, s. 29). İletilmek istenen bilgilerin, mesajların kişilere daha hızlı iletilmesi, yazılı iletişime oranla sözlü iletişim ile daha hızlı olmakla birlikte, kurumlarda bireyler arasındaki ilişkileri, etkileşimi güçlendiren kurum içerisinde yardımlaşmayı ve ortak hareket etme duygusunu güçlü tutmakta verimliliği arttırmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s.70).

Sözlü iletişimde iletilmek istenen mesajların aktarılmasında beden dilinin de kullanılması anlaşılmayan durumların ortadan kaldırılmasına alıcıdan geri bildirim alınmasına olanak sağlamaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 12).

Sözlü iletişimin olumlu yanlarının yanında olumsuz etkilerinde de söz edebiliriz. Aktarılmak istenen mesajın aktarımlar esnasından asıl anlamından uzaklaşarak farklı anlamlar yüklenmesi, aktarılan bilgilerin kayıt altına alınmaması ve bu sebeple etkinliğinin yitirilmesinden bahsedilebilir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 68).

Sözlü iletişim sırasında ses tonu, beden dilinin kullanılması, kullanılan kelimelerin yapısı vb. parametrelere önem verilirse iletişim amacına ulaşır (Gürüz ve

Yaylacı, s. 59-60'dan aktaran Çağlar ve Kılıç, 2014, s. 12). İletişim esnasında kullanılan kelimeler yüzde on, ses tonu yüzde otuz, beden dilinin ise yüzde altmış rol oynadığı ifade edilmektedir (Bahar, 2012, s. 29).

1.3.2. Sözsüz iletişim

İletişimde düşüncelerin aktarılması sadece sözlü iletişim ile olmamaktadır. İletilmek istenen mesajlara anlam yüklemeye sözcüklerin yanı sıra sözsüz iletişimin birçok çeşidi kullanılabilir, jest, mimik, el ve kol hareketlerinin koordinasyonu ile oluşturulan çeşitli iletişim araçlarından yararlanılmaktadır. Ayrıca bu ifadelerle sevinç, keder, hüznün gibi çeşitli duyguların, fikirlerin, önemli anların, katılması anlatımı daha da güçlü kılmakta, geri bildirim ise bu yönde olabilmektedir (Eskiyörük, 2015, s.50). Sözsüz iletişimde kullanılan bu iletişim araçlarına son zamanlarda bedensel hareketler, beden dili ya da vücut dili gibi tanımlamalar yapılmaktadır (Güngör, 2011, s. 79).

Sözsüz iletişim araçlarının kullanımının yanında iletişimdeki etkiyi beden dili ile birlikte kullanılan jest ve mimikler, tepkiler, el ve baş hareketleri daha da güçlü kılmakta, bazen sözlü iletişimden daha çok mesaj verebilmektedir. Bu anlatıma ilave olarak çevresel faktörler, kişilerin kılık- kıyafeti, beden dilinde kullanılan kelimelerin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir (Bahar, 2012, s. 73). Bazen sözlü iletişimde kişilerin iletişim kurdukları sözcükler anlatılmak istenen duyguları yansıtamayabilir. Ancak sözsüz iletişimde kullanılan jest mimikler ile çeşitli yüz ifadeleri, anlatılmak istenen duyguyu, tepkiyi daha açık bir şekilde ortaya koyabilmekte, bu da sözlü iletişimle aktarılmak istenen mesajın etkisini arttırmakta ve daha anlaşılır olmasını sağlamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 91).

1.3.3. Sesli sözsüz iletişim (Ses Dili)

Bireylerin duruları ile ilgili bazı duygu düşünceleri çeşitli jest ve mimiklerle birlikte kahkaha, ağlama ısıklık vb. sesli unsurlarla iletmeleridir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 137).

1.3.4. Beden dili

Herkesin kendine özgü kullanmış olduğu anlatmak istediklerini bu yolla ilettikleri beden türü vardır. Böylece kişileri birbirinden ayırt etmek zor değildir (Güngör, 2011, s. 79). Çevremizdeki kişilerle iletişim esnasında el sıkışma tokalaşma

gibi davranışlar samimiyet derecesine göre şekil alır (Bahar, 2012, s. 74). Ayrıca yüz ifadelerimizdeki çeşitli ifadeler ruh halimizi iç dünyamıza ilişkin birçok mesaj vermektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 137). İstemediğimiz bir iletişim durumu söz konusu olduğunda da bu durum beden dilimize farklı şekillerde yansiyabilir (Güngör, 2011, s. 80). Karşımızdaki kişiye dokunmak sureti ile de iletişim kurulabilir. Böyle bir iletişim yol toplumdan topluma, kültürden kültüre farklı şekillerde kabul görebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 140). İletişimin kurulan sosyal çevre mekân mesafeleri, kişilerin yakınlık derecesi iletişimi etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s.142). Bu mesafeler aşağıda açıklanmıştır.

- Özel mesafe; kişilerin 0-40 cm gibi bir mesafede kurmuş oldukları iletişimi,
- Kişisel mesafe; kişilerin 40 cm -120 cm mesafede kurmuş oldukları iletişimi,
- Sosyal mesafe; kişilerin 120 cm -3,5 m mesafede kurmuş oldukları iletişimi,
- Genel mesafe; kişilerin 3,5 metreden fazla olan mesafelerde kurmuş oldukları iletişimi ifade etmektedir.

1.3.5. Nesnel (Objesel) iletişim

Kişilerin kurumlarda giyim tarzında deden ölçülerine, kullanmış oldukları takı, saat, gözlük vb. aksesuarlara kadar birçok parametre iletişimde bir basamak kabul edilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 143). Aynı zamanda kıyafetlerin renkleri, kıyafetlerde renklerin birbiri ile uyumu gibi hususlar iletişim esnasında rol oynayabilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 96).

1.3.6. Yazılı iletişim

Anlatılmak istenen iletinin kalıcı olabilmesi ve herhangi bir müdahale olmadan doğru bir şekilde aktarılması için yazılı iletişim türüne kullanılmaktadır (Akman, 2011, s. 29). Yazılı iletişim tarihsel süreçte de yazının kullanımı ile birlikte zamanla farklı bir boyut kazanarak anlatılmak istenenlerin alıcıya iletilmesine imkân vermiş bu şekilde günümüze kadar farklı biçimlerde ulaşmıştır (Güngör, 2011, s. 42). Yukarıda da ifade edildiği gibi yazılı iletişimin sık kullanılması iletilmek istenen mesajların kayıt altına alınmasına imkân vermesi ve kanıt niteliği taşıyarak hukuki bir boyut kazanarak geçerliliğinin kabul edilebilmesidir. Yazılı belgelerin kanıt niteliği bulunduğu için hukuki geçerliliği bulunmasıdır. Bu yönüyle yazılı iletişim sayesinde

birçok kurum amaçlarını, süreçlerini bu yolla sürdürmektedirler (Eskiyörük, 2015, s. 53). Kurumların büyük yapılar haline dönüşmesi dolayısıyla bilgi aktarımının etkin bir şekilde sağlanması gerekliliği, yeni bilgilere en hızlı ve doğru şekillerde ulaşılacak istenmesi yazılı iletişimin günümüzde önemini büyük ölçüde arttırmıştır (Tutar ve Yılmaz, 2013, s. 98). Yazının kullanımı ile birlikte iletilmek istenen kaynak niteliği taşıyan bilgi ve belgenin birçok farklı topluma aynı doğrultuda aktarılabilmesi toplumsal beklentilerin karşılanmasında yazılı iletişimi güçlü kılmaktadır (Güngör, 2011, s. 42). Yazılı iletişimde yazılı belgelerin iletilmeden önce gerekli kontroller ile düzenlenebilmeleri, sözlü iletişime oranla daha resmi ve akıcı bir dil ile mesajların aktarımı, anlatım hatalarına, karmaşıklığa daha az sebebiyet vermesi gibi yönleriyle daha çok tercih edilebilmektedir (Eskiyörük, 2015, s. 54).

1.4. İletişim Becerileri

1.4.1. İletişim becerisinin tanımı

İletişim becerisi, iletilmek istenen mesajda gerekli değerlendirmelerin yapılarak anlamlandırılması olarak ifade edilebilir. İletişim becerisi öncelikli olarak iletiyi duymayı ve hissetmeyi ve sonrasında beynimize ileterek anlamlandırmayı gerektirir (Özer, 2002, s. 89). Bir başka açıdan iletişim becerisini tanımlarsak;

İletişim becerisi kişinin karşısındakinin duygu ve düşüncelerine önem vermesi, anlatılmak isteneni herhangi bir kılıfa gerek kalmadan doğru bir anlatımla iletebilmesi, olumlu bir yaklaşım içerisinde, kişilere tepeden bakmadan ve kendi sınırlarını bilerek sözlü ve yazılı iletişim kurması, iletişim kanallarını bu doğrultuda kullanabilmesi ve toplumda iyi ilişkiler geliştirerek bireyin toplum içinde yaşamasını kolaylaştıran davranışlar geliştirmesi olarak tanımlanabilir (Şahin, 2010).

Acar (2009)'a göre ise sorunsuz bir iletişimin sağlanabilmesi için iletişim becerilerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Anlatılmak istenen iletinin anlamlandırılması ve istenen mesajın yakalanabilmesinde iletişim becerileri büyük önem taşımaktadır (Özer, 1995). İletiler bilginin kaynağı niteliğinde olup, bilgiye dönüşebilmesi için bir işlemde geçmesi ve anlamlandırılması gerekmektedir (Usluata, 1995).

İletişim becerilerini genel olarak tanımlayacak olursak; karşımızdakini doğru bir şekilde anlayabilmek için uygun bir hazır bulunurluk sergileme, bunun yanında karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini iyi anlamlandırma, değerlendirme, anlatmak istediğimiz iletileri doğru bir şekilde uygun iletişim kanallarını kullanarak aktarabilme, iletmiş olduğumuz iletilerin anlaşılıp anlaşılmadığını sınavabilmek, geribildirim alabilmek olarak tanımlanabilir (Öztürk ve Tepeköylü, 2012).

Farklı meslek guruplarında çalışan kişiler, sosyal olarak içinde buldukları toplumsal süreçlerde daha iyi iletişim becerilerine sahip oldukları görülebilmektedir. Öte yandan insan ilişkilerinin yoğun olarak gözlemlendiği meslek guruplarında da iletişim becerilerinin gelişmiş olduğu ve büyük önem taşıdığı görülmektedir. Günümüzde spor işletmeleri ve çeşitli organizasyonlarda aktif görev alan eğitimci, antrenör ve spor yöneticilerinin iletişim becerilerinin iyi düzeyde olması beklenmektedir (Tepeköylü, 2007). Elit düzeydeki sporcuların, antrenörlerinin ve yöneticilerinin beklentilerine iyi cevap verebilmeleri, takım içerisinde ve müsabakalarda, uyumlu bir davranış göstermeleri ve diğer sporculara göre yüksek performans sergilemelerinde iletişim becerilerinin iyi olmasının büyük etkisi vardır (Erickson, 2013). Antrenör ve sporcu arasındaki iletişim düzeyinin iyi olması performansı üst seviyeye taşımakta önemli bir etken olmakla birlikte, takım içi diğer sporcularında performansına olumlu etkileri olabileceği düşünülmektedir (Ulukan, 2012).

1.4.2. Sporda iletişim

Spor kavramı birçok kurum ve yapı ile yakın etkileşim içerisinde olup, bölgeden bölgeye, toplumsal yapıya, coğrafi konuma göre değişikliğe uğrayabilen sosyal bir olgudur (Kılıcıgil, 1998). Spor bu değişiklikler bir çok farklı türleriyle, toplumda insanlara etki ederken aynı zamanda bir etkileşim, bir iletişim aracı olarak bir misyon üstlenir. Spor sayesinde her kesimden, her yaş gurubundan birçok kişi, kurum vb. yapılar ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelebilmekte, bu sayede iletişimin oluşması için uygun bir zemin hazırlanmaktadır. Spor hizmetlerini sunan çalışanların iletişim becerilerinin iyi olması, spor hizmetlerinin satışını olumlu yönde etkiler (Çimen, 2013). Bu sebeple bu hizmetleri sunan kişilerin sosyal yönden iyi ilişkiler içinde olmaları, mesleki olarak da teknik bilgiyi müşterinin beklentilerini karşılayacak düzeyde olması beklenmektedir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014).

İletişimde önemli olan bilginin anlamlandırılması, herkesin anlayabileceği şekilde paylaşılabilmesidir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, spor işletmelerinde sporcuların, antrenörlerin vb. diğer hizmet alan ya da sunan kişilerin etkili bir iletişim içerisinde olmaları arzu edilmektedir. Kısacası spor işletmelerinde başarıya giden yolda iletişimin büyük önemi olduğu düşünülmektedir.

Antrenör ve sporcunun iletişiminin iyi olması sporcuya fizyolojik, antropometrik ve psikolojik olarak birçok kazanım sağlamaktadır (Jowett ve Cockerill, 2002). Sporcu bu iyi iletişim sayesinde kendisinden beklenen iyi anlatıldığı için kendini daha hazır hisseder, bu doğrultuda branşıyla ilgili göstermiş olduğu performansla olumlu geri dönüt vermiş olur. Sonuç olarak bu iyi iletişim sayesinde yapılan spor doğrudan başarıya dönüşür. Bu öngörüğü Iso-Ahola, (1995) ortaya koyduğu çalışmada antrenör sporcu arasındaki iletişim gücünün iyi olmasının kuramsal olarak performansa olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Iso-Ahola, (1995)'e göre sporda başarı için iletişim faktörlerini geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Öte yandan sporcunun yarışmalarda göstermiş olduğu başarının antrenörüyle olan iletişiminin bir sonucu olarak performansına yansıdığı genel olarak bilinmektedir. Spor ortamında hem sporcu hem de antrenör karşılıklı olarak birbirine bağımlı olabilmektedirler. Sporcu bu karşılıklı iletişim sayesinde antrenörün yeterliliği, bilgi birikimi, mesleki tecrübesini kendi yetenekleriyle birleştirerek yüksek performansa dönüştürür ve başarıyı yakalar. Bu sebeple antrenör ve sporcu başarıyı yakalayabilmek için bir ortaklık, bir işbirliği çerçevesinde üstlerine düşen sorumluluğu iletişim becerileri sayesinde yerine getirirler (Philippe ve Seiler, 2006). Bu açıdan değerlendirildiğimizde sporcu motivasyonunun sağlanması, bu sayede performansın yüksek seviye tutularak başarı elde edilmesi için sporcu-antrenör iletişiminin başka bir ifadeyle ortaklığının sağlanmış olması gerektiği düşünülebilir (Altıntaş ve ark., 2012). Hemen hemen sporda her alanda antrenör-sporcu iletişiminin önemine dair çalışmalar görmek mümkündür. Örneğin; Kalinowski (1985) yapmış olduğu bir çalışmada olimpiik sporcuların ebeveyn ve antrenör desteği sayesinde beklenen performansa ulaşabildiklerini, bu sebeple antrenör ve sporcu iletişiminin iyi olması halinde sporda istenilen verimin alınabileceği üzerine durmuştur.

Tüm bu örneklerle birlikte iletişim sürecini sporun olmazsa olmaz bir parçası olarak düşünmemiz gerektiğini, sportif performansta sporcu-antrenör iletişiminin

arttırılmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilmesinin yeni başarıların kapısını aralayabileceğini söyleyebiliriz.

1.4.2.1 Sporda İletişimin Boyutları

Sporun iletişim konusunda belki de en fazla kurumsal olarak gördüğü nokta, bireysel ve organizasyonel anlamda yakın ve uzak çevre arasında bir iletişim bağlarının oluşturulmasının sağlanmasıdır. Buna göre sporun hemen her noktasında iletişim açısından oluşturulacak tüm süreç bir başlangıç oluşturmakta ve bir sonraki gösterimlere etki edebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında da sporun kurumsal iletişim düzeyi, genel anlamda değerlendirilecek olunursa, iç ve dış iletişim ağının varlığını devamlı olarak, titizlikle yönetimini zorunlu hale getirmektedir. Buna göre sporun kurumsal iletişimi, tanıtımın kaliteli olması ve buna istinaden de iletişim kurulan çevrenin bahsi geçen spor alanına bağlanmasına destek vermektedir (Katırcı ve Uztuğ, 2009, s.150). Bağımsız olarak sporun iletişim boyutunun bir diğer önemi bulunmakla birlikte bu önemin kurumsal açıdan, mevcut süreçte değer yüklenen konunun sporun pazarlanmasıyla ilişkili olan iletişimi ifade ettiği görülmektedir. Sporun artık tam anlamıyla bir ürün haline gelmiş olması ve bunun çevresinde elde edilen başarıların dışında sporun ortaya koymuş olduğu her rutin ürünün bir şekilde pazarlanabilmesi açısından başarılı bir iletişim sürecinin söz konusu olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre eğer spor devamlılığı bulunan bir alan ise ve bunun tanıtılması gerekiyorsa, iletişimin her bir anının, şeklinin ve alanının birbirinden farklı kurumsal noktaları bulunmaktadır. Çünkü sporun artık bir kullanıcı kümesi bulunmaktadır ve bundan dolayı da bağımsız olarak bu tüketici kümesi ile iletişimin kurulması ihtiyacı doğmaktadır (Altunbaş, 2007, s. 96). Kurulan bu iletişimin kurumsal olarak tek düzende yönetilmesi ve kurumsal iletişim faaliyetlerinin dikkatli sürdürülmesi oldukça önemlidir. Kurumsallığın bir oluşum içerisinde varlığının kabulü ve farklı stratejilere göre yürütülmesi, özellikle kurumlar açısından da büyük bir değere sahiptir. Stratejinin mevcudiyeti ve kabullenilmesi ile ortaya çıkan veride, kurumlar artık daha ölçülü olarak hareket etmekte ve bunun sonucunda da çıkarlarını gözettikleri, bu çıkarlara odaklanmak adına yaratıcı adımlardan faydalanmaktadırlar (Hallahan ve ark., 2007, s. 4).

1.4.2.2 Spor Organizasyonları İçerisinde İletişim

Spor organizasyonları sürecinde gerçekleşen birçok iletişim faaliyetleri yüksek bir öneme sahiptir. Her ülke etkin bir spor organizasyonu gerçekleştirebilmek adına yüksek bütçeler finanse ederek süreci gerçekleştirme konusunda önemli adımlar atmaktadır. Bu tür spor organizasyon faaliyetlerinde ülkelerin adeta kendi kültür kimliklerinin, ülke olarak sahip oldukları kazanımlarının, yeni spor tesislerinin var olduğunu göstermek adına ummalı bir çalışma yapmaktadırlar. Bu nedenle milletler arası spor organizasyonları küreselleşme açısından önemli bir etkene sahiptir.

Spor organizasyonları için maddi açıdan ülkelerin kendilerini finanse edebilmeleri oldukça zor iken, zamanla ülkelerin bu platformda etkin ve görkemli organizasyon gerçekleştirebilmeleri için rekabete girdikleri görülmektedir. Ülkelerin kendilerini tanıtılabilmeleri, ülke açısından hem ekonomik hem de fiziksel boyutlarda ilerleyebilmeleri için etkin bir yöntemdir. Spor organizasyonları artık başarı, kazanç odaklı ilerlemenin yanı sıra tanınırlık, ülke kimliğinin bilinirliği, ülke kültürü vb. olguları ifade etmektedir. Bu nedenle iletişim, spor faaliyetlerinde izlemsel bir nitelik kazandırmakta ve iletişim dengesinin gerek iç paydaşlar gerekse dış paydaşlar arasında dengenin, mekân-zaman olgusuna uygun olarak düşünmek doğru olacaktır. Yeryüzü açısından zamanla spor organizasyonların gerçekleştirilme amacı ve yönetim şekli değişiklik gösterirken, değişiklik her kesim üzerinde olumlu etken göstermesi adına farklılık göstermeye başlamıştır. Bu farklılıkların en belirgin olguları ise hâkimiyet altına almak, emretmek gibi yönetim düzenini uygulama algısının yerine daha çok akılcı ve sistematik bakış açıları ile ele alınarak değerlendirilmesidir.

Spor kulüplerinin en kuvvetli araçlarından biri iletişimin etkili kullanılmasıdır (Erkan ve Terekli, 2004). Şu an spor kulüpleri, etkin bir ilişki modülü geliştirmek adına profesyonel bir yönetimin getirdiği iç ve dış paydaşları kapsayan modern yönetim çerçevesi ile yönetilmektedir. İfade edildiği gibi, profesyonel olarak iletişim kavramı; spor kulübünün ilişkide bulunduğu topluluklar ile hedeflenerek planlanan, amaçlanan etkin ve uyumlu olan tüm iletişim çabalarının mutena olarak yönetilmesini ifade eder. Spor kulüplerinde gerek kulüp içi gerekse kulüp dışı süreçleri profesyonel iletişim süreci ile derlenerek görevini yerine getirir (Katırcı, 2007, s. 23-24).

Spor organizasyonlarında birden fazla amacı olarak nitelendirilen faaliyetler; iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleridir. Bu durumda, halkla ilişkilerin faaliyet

gösterdiği alanlar geleneksel olarak ifade edilen halkla ilişkilerden çıkmaktadır. Spor organizasyonlarının en belirgin hedefleri farkındalığı artırarak gelir etkenini elde etmektir. Olimpiyat Oyunları, Şampiyonlar Ligi, UEFA Avrupa Ligi vb. birden fazla uluslararası organizasyon bu gruba dâhil edilmektedir. En nitelikli benzetme ile ifade etmek gerekirse spor sektörünün adeta bacasız bir fabrikaya benzetilmesi doğru bir tanımdır. Aslında bu tanımlamanın nedeni bu süreçte gerçekleşen faaliyetler arasında birden fazla sektörün yer almasıdır. Tekstil, sağlık, gıda-içecek, otomotiv, endüstriyel ve akaryakıt gibi birden fazla sektöre ev sahipliği yapmaktadır. Bu sebep ile spor organizasyonlarında halkla ilişkiler faaliyet alanına ilişkin olarak iletişimin planlanması, tanıtımın planlanması, mali ve tesis planlanması gibi birçok organizasyon faaliyetleri ile bir bütün olarak nitelendirilebilir. Spor kulüplerinin halkla ilişkiler noktasında etkin olarak kaynak bulduğu pazarlar; ürün ve hizmetlere uygun pazarlardır. Halkla ilişkileri ifade etmekte kullanılan anahtar kelime dürüstlüğü ve güvenin olduğunu varsayarsak, bu faaliyetler neticesinde spor organizasyonlarında halk/kamuoyunu gözetiminde sporun, dostane bir çerçevede şekillenerek mücadelenin sadece oyun alanında kaldığı, her türlü kesimin spor organizasyonu şemsiyesinde bir bütün olarak birleştiğini ve spor yatırımcılarının karşılığını aldığı bir süreç olarak nitelendirilebilir. Her şeyden önce tüm bu süreçlerin özverili ve doğru bir şekilde planlanması önemlidir. Halkla ilişkiler faaliyetleri; organizasyondan önce, organizasyon esnasında ve organizasyondan sonra olarak nitelendirilmektedir. Dünyada popüler olarak belirlen spor organizasyonları milyarlarca insan tarafından önemli bir şekilde takip edilmektedir.

Uzun yıllardır değişmeyen en önemli olgulardan biri spor organizasyonları, her kesimin yakinen ve özveri ile takip etmesidir. Spor kadar geniş bir yelpazeyi bir araya toplayan, merak duygusunu ön plana çıkaran ve heyecanın ön planda olduğunu çok az platform bulunmaktadır. Her yaş kesimi spor faaliyetlerini izlemekten zevk alır. Dünyada en çok ses getiren organizasyonların başında spor organizasyonları gelmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri birçok insanın izlemesidir.

1.5. Müşteri Yönlü Davranış

İhtiyaçları için bir yerden alışveriş yapan kişiyi müşteri olarak tanımlayabiliriz (Halsey, 1988, s. 249). İşletmelerin müşterilerin beklentilerini ihtiyaçlarını tahmin edip karşıladıkları sürece varlıklarını devam ettirebilirler. Tam da bu nokta da

işletmeler bu talepleri ve ihtiyaçları karşılamak için kurulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 254). Müşterilerin kültürleri, yaşam biçimleri, inançları, yeme içme alışkanlıkları vb. birçok parametre sunulacak hizmetlerin türünü, çeşidini, niteliğini belirlemektedir. Bu sebeple işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan bir husus ise müşterilerini tanımaları onların taleplerini karşılamalarıdır.

Müşterilerin ihtiyaçlarının önemsenmesi işletmelerin varlığı açısından önemli olup, müşteriler açısından da olumlu karşılanmaktadır (Wilson ve ark., 2008, s.19). İşletmelerin müşteri odaklı yaklaşımı, müşteri beklentilerini doğru anlayabilmeleri ve bu doğrultuda piyasa rekabeti oluşturmaları, pazar ihtiyaçlarının doğru anlaşılması ve bu yönde hizmet sunulması ile ilgilidir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri, müşteri yönlü bir işletme anlayışını benimsemelerine ve çalışanlarda da bu anlayışın benimsenmesi ile sağlanabilmektedir. Müşteri yönlü anlayış, işletmelerde müşterilerin ihtiyaçlarının doğru anlaşılması, bu ihtiyaçların doğru tespit edilmesi ve bu ihtiyaçlara öncelik verilmesi, bu konuda sürdürülebilir politikalar geliştirilmesi ile gerçekleştirilmesinde önemli bir etkidir. Bu anlayışla işletmeler müşteriler üzerinde olumlu etkiler bırakırken, öte yandan işletmenin karlılığı ve devamlılığı açısından olumlu etkiler bırakabilmektedir (Liao, 2009,s. 6; Narver ve Slater, 1990, s. 21).

Müşteriler, zaman zaman hizmet alımı esnasında kararsız kalabilmektedirler. Bu tür durumlarda müşteriler bu kararsızlık esnasında bir risk olarak hizmet alabilmektedirler. Agarwal ve Teas (2004)'a göre risk, ihtiyaç duyulan ürünün beklentiyi karşılayamayacağı yönündedir. Bu sebeple ortaya çıkan bu risk durumu, sunulan hizmetin, ürünün niteliği ve değeri ile değerlendirilmesi gerekir. Bundan dolayıdır ki, ürünün niteliği ve değeri müşteriyi etkileyen önemli bir parametre olarak değerlendirilmelidir (Flint ve ark., 2002).

1.5.1 Müşteri yönlülük kavramı ve önemi

İşletmelerde müşteri odaklı ürün sunma, müşteriler açısından avantajlı rekabet ortamları sunma, tamamıyla müşteri memnuniyeti ile ilgilidir. Bu sebeple, müşteri açısından olumlu bir hizmet üretecek personele sahip olmak, aynı şekilde işletmenin başarısını da olumlu etkileyecektir (Uygun ve Akın, 2017; Verhoef ve ark., 2009). “Müşteri odaklı bir hizmet sunabilmek için öncelikli olarak müşteri memnuniyetini

artıracak ve bu memnuniyeti sürdürebilecek organizasyonel yapının oluşturulmasıdır (Uygun ve ark., 2013). Müşteri memnuniyeti odaklı bir organizasyonel yapının oluşturulduğu işletmelerde, işletmenin başarısı yüksek olabilmektedir. Müşteri yönlü bir işletme anlayışının temelinde her ne kadar dış müşteriler olsa da, iç müşterilerde işletmelerin devamlılığı için son derece hayati önem taşımaktadır (Conduit ve ark., 2014).

İç ve dış müşteri yönlülük, kurumların müşteri memnuniyetine göre uzun vadeli olumlu ilişkiler geliştirebilecek çalışmaların sunulduğu, bu noktada oluşturulmuş kurum kültürü olarak görülebilir. İç ve dış müşteri yönlü bir hizmet anlayışının benimsenmesi, kurum çalışanlarının, kurum kültürüne sahip olmaları ve müşteri beklentilerini bu kurum kültürü açısından değerlendirebilmeleri ve bu doğrultuda hizmet sunabilmeleri ile sağlanabilir (Conduit ve ark., 2014). Müşteri ilişkilerini iyi yöneten işletmeler, karlılık açısından önemli bir işletme stratejisi gerçekleştirmiş olurlar. Ancak müşteri memnuniyeti açısından müşteri ilişkileri stratejisi yeterli olmayabilir. Bu konuda Shaw ve Reed (1999), teknolojinin gelişmesiyle birlikte müşterilerin yenilikçi bir anlayışıyla, müşteri odaklı hizmet uygulamasının artan rekabet ortamında tek başına yeterli olamayacağını vurgulamaktadır (Akt. Duran ve Uray, 2018). Bu noktada Meyer ve Schwager, bilindik müşteri memnuniyetinden ziyade, müşteri memnuniyeti açısından bütünsel bir yaklaşımla diğer birçok parametrenin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan güçlü bir müşteri memnuniyetinin müşteri ilişkilerinin zayıf kaldığı durumlarda ortaya çıkabileceği bilinmelidir (Akt. Duran ve Uray, 2018).

İşletmelerin olmazsa olmaz varlık kaynağı insanlardır. İşletmeler çalışanlarının beklentileri ile hizmet sunacakları müşterilerin beklentilerini sunmak üzere kurulmaktadır. Bu anlayış işletmelerin varlıkların, faaliyetlerini doğrudan etkileyen bir süreçtir. Dolayısıyla müşteri yönlü bir anlayış işletmenin verimliliğini ve varlığı ile ilişkilidir. İşletmelerde müşterilerin alınan hizmet sonucunda olumlu davranışlar sergilemeleri, bu yönde olumlu bir ger bildirim yapmalarında iç müşterilerin önemli bir etkisinden söz edebiliriz. İşletmelerde müşteri yönlülük sadece müşteriye çalışanlar tarafından olumlu davranışlar sergilemekten ibaret olmamalıdır. Bu olumlu davranışların yanında işletmelerin stratejilerinin müşteriler tarafından kabul görülüyor olması da gerekmektedir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014). İşletmelerde, müşterilerin

beklenti ve talepleri müşteri odaklı bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuş, bu durum birçok farklı alanda hizmet sunan işletmelerde de kabul gören bir durum haline gelmiştir. Böylece müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri ilişkileri, pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklılık ve müşteri katılımı gibi kavramlar işletmeler açısından elzem bir hal almıştır. Müşteri yönlülükte esas müşterilerin beklentilerine öncelik vererek uzun vadeli olumlu ilişkiler geliştirmektir. Pazarlama açısından da müşteri yönlülük önem arz etmekte olup, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında müşterilerin beklentilerini rakiplerden önce analiz edip karşılamayı gerektirmektedir (Saad ve ark., 2015, s. 250-251). İşletmelerin pazara yönelik stratejileri belirlemeleri için sahadan elde edebilecekleri bilgi kaynaklarına ulaşmayı zorunlu kılmaktadır. Böylelikle müşteri ihtiyaçlarını beklentilerini anlayabilmek açısından müşteri yönlülük, gizli müşteri vb. kavramların stratejiler arasına yerleşmesini sağlamıştır (Conduit ve ark., 2014, s.1321). Kısacası müşteri yönlü bir işletme kültürünün oluşturulması ve bu doğrultuda stratejilerin benimsenmesi, işletmelerin başarısını arttırmada önemli bir faktör olmuştur (Boukis ve ark., 2015, s. 394). Özetle; İşletmelerde hizmetlerin pazarlama stratejilerinden yararlanarak müşterilere etkileşim yoluyla sunulmasını müşteri yönlülük olarak tanımlayabiliriz. Mevcut süreçlerde ve ilerleyen süreçte meydana gelebilecek değişimleri kurum kültürü açısından değerlendirerek müşterilerin ilgi alanlarına yönelik potansiyelleri üreten bir yapı olarak da görebiliriz. İşletmelerin hedeflerine ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik bir güven ortamında pazar oluşturması ve uzun vadede belli hedefler doğrultusunda pazardaki uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmesi için bir güven ortamı sağlaması oldukça önemlidir (Kaçaroğlu, 2015, s. 25).

1.5.2 İç müşteri yönlülük

İşletmede çalışan memnuniyeti sağlanmaması çalışanların mutsuz olmasına ve yaptığı işi isteyerek yapmamasına neden olmaktadır. Çalışan memnuniyetsizliği müşterinin de olumsuz etkilenmesine neden olmakla birlikte işletmeden memnun müşteri oluşturmak neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Bu nedenle işletmeden memnun müşteri oluşturabilmek için çalışan memnuniyetini önemseyen, çalışanına değer veren, çalışanın beklentilerini karşılayan işletmecilik anlayışı önemsenmeye başlanmıştır. Çalışan memnuniyetiyle ilgili daha çok hizmet pazarlaması alanıyla ilgili özellikle 1970'li yılların ortalarında araştırılmaya başlanarak Berry (1976), dolaylı

olarak dile getirmekle birlikte, özellikle 1980’li yıllarda Berry’nin (1987) çalışmasıyla çalışanların memnuniyeti için “içsel pazarlama” ve müşteri ilişkilerinin yönetimi için “iç müşteri” kavramlarıyla araştırılmaya başlanmış ve bu kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle iç ve dış pazarın sürdürülebilmesi için özellikle hizmet işletmelerin çalışanlarını hoşnut etmesi (Bowers ve Martin, 2007, s. 88) gerektiği anlaşılmaktadır.

Müşteri ilişkilerinin yönetimi için çalışanların “iç müşteri” olarak benimsendiği içsel pazarlama stratejilerindeki temel amaç, yönetimin çalışanların sorunlarına ya da ihtiyaçlarına duyarsız kalmadıklarını ve yönetim tarafından önemsendiklerini ve değer verildiklerini çalışanlara hissettirebilmesidir. Bu nedenle içsel pazarlama kavramını benimseyen ve bu doğrultuda hareket eden bir işletme, işinde terfi almak isteyen çalışanların taleplerinin dikkate alınarak, çalışanın performansını arttırmasına, işle ilgili istenilen nitelik ve yeterliliğe sahip olmasına, müşteri memnuniyetine ve müşteri aيداتına temel oluşturan “müşteri yönlü davranışlar” geliştirebilmesinde anahtar rol oynayabilmektedir. Benimsenen bu anlayışa göre içsel müşteri olarak görülen çalışanların tatmin edilmesi, onların da işlerini severek yapacakları, müşteri ihtiyaçlarına ve sorunlarına çözüm bulmak için çaba sarf edip, geliştirecekleri düşünülmektedir. Bu da iç müşterinin memnuniyetinin sağlanmasıyla dış yani nihai müşterinin isteklerinin karşılanmasına ve işletmeye bağlılığı hususunda önemli bir avantaj ve kar sağlayabilecektir.

Müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek ve etkili çözümler üretebilmek için davranış modelleri, teknolojiden vb. daha çok insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin geliştirilmesi ve uygulanmasında insan faktörü anahtar rol oynamaktadır. İç müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için ilk etapta iç müşteri olarak tanımladığımız çalışanlarla iyi ilişkiler kurulması ve bu ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Hizmetin etkin olmasına ilişkin benimsenen yaklaşımda müşteriler için değer yaratımı kavramını sürdürebilmek için işletmelerin müşterilerini süreçlerine dâhil etmeye çalışmaktadır. İç müşteri, işletmedeki tüm çalışanlarla birlikte hem tedarikçi hem de diğer çalışanlar için bir müşteri olma rolünü taşımaktadır (Foreman ve Money, 1995). Bu vesileyle iç müşterinin memnuniyetinin sağlanarak, işletme aيداتının gelişmesine ve sonuç olarak dış yani nihai müşterinin mutlu ve memnun edilmesi planlanmaktadır. İşletmede iç müşteri ilişkileri

yönetiminin uygulanma nedenlerinin açık ve net bir şekilde çalışanlara anlatılarak, çalışanların iç müşteri ilişkileri yönetim sürecine dâhil edilmeleri, çalışanlarla iyi, samimi ve açık iletişim kurularak, çalışanların teşvik edilmeleri ve motivasyonlarının sağlanması sürecin başarı ile yürütülmesi için önemli rol oynamaktadır (Demirel, 2008, s. 91).

Daha önceleri pazarlamacılar müşterileri anlama ve müşterilerin ihtiyaçlarına dair etkili çözümler üretme görevini üstlenmişlerdi. Ancak günümüzde müşteri etkileşimlerinde pazarlama tek başına yetersiz kalmakla birlikte insan kaynakları bir işletmenin ürün ya da hizmet üretebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların başında gelmeye başlamıştır. İnsan kaynaklarının var olmasıyla çalışanların memnuniyet ve ihtiyaçlarını önemseyen, çalışanların beklentilerinin karşılanması için gerekli süreci yöneten işletmecilik anlayışı giderek önem kazanmaktadır (Uygun ve ark., 2013, s. 131). İşletmelerin çalışanlarını müşteri olarak gördüğü ve bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar yeni bir süreç ortaya çıkarmıştır. Bu yeni süreçle birlikte müşteriler ile hizmetin verilmesinde aktif rol alan çalışanların yüksek performans ve kaliteli hizmet sunma taleplerin teşvik etmek üzere içsel pazarlama uygulamalarının ortaya çıkmasına vesile olmuştur. İçsel pazarlama, içsel hizmet kalitesinin ve dış mecradaki nihai müşteri memnuniyetinin öncüsü olarak işletmeler için ayrılmaz bir parça niteliğine gelmiştir (Akroush ve ark., 2013, s. 305). İç müşteri yönlülük ve insan kaynakları yönetimi arasında güçlü bir bağ vardır. İç müşteri yönlülük, işletmeye yeni gelenlere örgüt içindeki sosyal uyumlarını kolaylaştıracak olup, böylece dış nihai müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek için etkili bir şekilde gereken istikrarlı kurumsal standartları öğrenebileceklerdir. İşletme ile dış müşteriler arasındaki temas, pazarlama fonksiyonunun doğrudan her daim kontrolü altında değildir. Bu yüzden işletmeyi dış paydaşlarla birleştirmede tüm işlevsel alanların rolleri belirlenerek, iç müşteri yönlü bir kültürle süreci kolaylaştırabilecektir (Conduit ve ark., 2014). İşletmeler, kendi ve müşterilerin varlıklarını eş değer tutmaları pazarlamanın kilit unsurlarındandır. Aynı şekilde işletmelerin var olan çalışanlarına ve yeni (var olacak) çalışanlarına da müşteri gözüyle bakması gerekliliği insan kaynakları yönetimi sürecinin bir parçasıdır. İşletmede insan kaynağı ihtiyacının belirlenerek, karşılanması ve verimli bir çalışma ortamının sağlanmasıyla mevcut olan insan kaynağının korunması işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan insan kaynakları birimi insan kaynağını esas almaktadır.

1.6. İletişim Becerisi İle Müşteri Yönlü Davranış Arasındaki İlişki

Müşterilerle etkili iletişimde bulunan çalışanların olumlu davranışlar sergilemesi, müşterilerin hizmet alınan işletmeler için bir sonraki hizmet alımı için tercih sebebi olmaktadır. Gronroos (1995) Bu sebeple müşteri yönlü davranışın pazarlama stratejisi açısından bir araç olduğu, işletmelerin iç müşterilerine de dış müşteriler gibi yaklaşması gerektiği, böylece pazarlama stratejisinin amacına daha olumlu etkileri olacağı bilinmelidir.

İşletmelerde, çalışanlarla hizmet sunulan kişiler sırasında iletişimin iyi olması neticesinde daha kaliteli bir hizmet ortaya çıkar (Oluç, 1989). Fakat bunun için çalışanların eğitilmiş olması önemlidir (Uray, 1995). Çünkü somut olmayan bir hizmet kaleminin sunulmasında çalışanların kişilere sunulan hizmeti en iyi şekilde anlatması zorunludur. Çalışanın tutum ve davranışlarından rahatsız olan müşteri bu memnuniyetsizliğini alınan hizmetin tamamına yansıtabilir. Bir işletmenin başarılı bir müşteri yönlü davranış sergilemesi için, sunulacak hizmetlere yönelik planlanan stratejilerin müşteri hizmetleri için kilit boyutlarda bütünleşik bir yetenekler temeline sahip olması ve müşteri tanımının, iç ve dış müşterileri kapsayacak şekilde geniş bir perspektifte ele alınması gerekmektedir (Eichorn, 2005, s. 52).

İç müşteri ilişkileri yönetimi, temelde birbiriyle kolektif bir yapı halinde olan 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu yapıları; liderlik, iç müşteri tatmini, işbirliği ve iletişim, iç müşteri odaklılık ve teknolojik yeterlilik olarak sıralayabiliriz (Eichorn, 2005, s. 8). Müşteri memnuniyeti işletme içindeki farklı birimler ve bireylerin birbirine yakınlıkları ve işbirlikçi ilişkileri ile ortaya çıkan mükemmel takım çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Müşteri odaklı kültürün işletme içinde oluşturulması ve sürdürülebilir olmasını sağlamanın yolu çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının yükseltilerek iç müşterilerin mutlu edilmesinden geçmektedir

İletişim iç müşteri ilişkileri yönetiminin odak noktasıdır. Bu yüzden iç müşteri ilişkileri yönetimi iç müşterilerin beklentilerini, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bilgilerin elde edilmesi ve elde edilen bu bilgiler ile işletmenin iç müşterilerinin hedeflerini gerçekleştirebilmesine imkân sağlayacak şekilde oluşturulmalı ve yönetilmelidir (Çakır ve Eğinli, 2010, s. 20). İşinin gereği olarak ilişkili olduğu diğer birim ve kişilerle iyi ilişkiler kuran, bilgi alışverişinde bulunan ve takım çalışmaları

yapabilen iç müşterilerin birlikte hareket etme istekleri yüksek olacaktır. Bu sayede sosyallik, yardımlaşma ve dayanışma bilinciyle hareket ederek kaynakları daha etkin kullanacaklardır (Naktiyok ve Halis, 2000, s. 199). İşletme içinde iletişim süreci, kişilerin ve işletmelerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla işletmenin tüm kademeleri arasında mesajların gidip gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Polat, 2014, s.10).

Çalışanlarında işletmelerde karar alma süreçlerinde yer alması iletişim süreçlerine olumlu etki eder. Bu etkili iletişim sayesinde iç müşterilerin işletmelerden beklentileri büyük ölçüde karşılanır ve müşteri yönlü davranışın olumlu yansımalarının görülmesini sağlar. İşletmeler yüksek kalitede hizmet sunmak için öncelikle hizmet kalemlerini çalışanlarına nasıl hitap edebileceği yönünde çalışmalar yapmalıdır. İşletmeler, sunulan hizmeti öncelikle kendi çalışanlarına sevdiği takdirde, müşterilerin ilgisini çekebilir ve kolayca onlara bu hizmet sunulabilir. Diğer bir deyişle, memnun çalışanlar memnun müşteriler ile eşdeğer tutulmaktadır. Bu sebeple iç ve dış müşteri ilişkilerinin iyi tutulması yönünde çalışmalar yapılmalıdır (Akroush ve ark., 2013, s. 307-310).

Çalışanların özverili çalışmaları, her şeyden önce müşteri memnuniyeti yönünde atmış oldukları adımlar, işletmelerin başarısını olumlu yönde etkiler. Bu durumu şu şekilde ifade edebiliriz. Çalışanların gayretiyle kazanılan bir müşteri kaybedilen müşteriye göre fark oluşturur. Öte yandan çalışanlar kurum kültürü açısından ciddi bir rekabet ortamı oluşturarak işletmeye katkı sağlayabilirler (Cătălin ve ark., 2014, s.10). İşletmelerde çalışanları etkilemek, beklentileri yönünde hizmet kalemleri oluşturmak, dış müşteriler yansıyan stratejilerin işletmeler açısından yararlı etkisinden söz (Akroush ve ark., 2013, s. 307-310).

1.7. Hizmet Kavramı

1.7.1 Spor Hizmeti

Spor hizmetlerindeki hızlı dönüşüm, kurumları yenilikçi bir bakış açısına teşvik etmektedir. Bu sebeple alıcı tatmininin oluşturulması değişime açık, yenilikçi bir profil ile oluşturulur. Kurumların kaliteli bir hizmet sunumu gerçekleştirebilmeleri ve bunu sürdürülebilir bir duruma dönüştürebilmeleri için becerikli ve uzman kişileri istihdam etmeli ve çalışanları kurum içi-dışı eğitimlerle desteklemelidir (İmamoğlu ve Ekenci,

2014). Bu eğitimlerin, çalışanların hareket ve tavırlarında değişim-gelişme ve hizmet sunumları için orijinal fikirler bularak kurumun başarısına değer katması beklenmektedir. Çünkü spor faaliyetleri sunumundaki koşul ve ihtiyaçlara yönelik yapılan buluşlar, işletmelerin devamlılığı için önemli olduğunu söylemek yanlış değildir. Spor programlarını hizmet biçiminde üreten kurumlar, kullanıcı kişilerin ihtiyaç ve taleplerini anlamak suretiyle buna uygun program tasarlayıp kullanıcıları memnun edecek hizmet üretmeye gayret gösterirler. Bu anlamda spor programını bir ürün olarak oluşturma işlemi, insanların birbirinden farklı olan sportif gereksinimlerinin karşılanması için gerçekleştirilen bir süreçtir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014).

Günümüzde, hizmet sektöründe hızlı değişimler ve yeni oluşumlar yaşanmaktadır. Spor hizmetleri, hizmet sektörü içerisinde oldukça önemli bir bölüme hâkimdir. Spor faaliyetlerinin büyümesi ve kollara ayrılması, hizmet faaliyetlerinde değişime neden olmuştur. Spor işletmelerinin yoğun rekabet ortamında başarılı olması için yeniliklere açık olması önemli bir durumdur. Yenilik, müşteri ihtiyaçlarına göre oluşmaktadır. Spor işletmelerinin iç müşterisi olan çalışanlarında ihtiyaçlarının karşılanması hizmet kalitesinin yükseltilmesi adına önemli bir husustur. İşletme içindeki bütün değişkenlerden olumlu ve olumsuz olarak etkilenen çalışanlar, kuruluş tarafından yeterince desteklendiklerini algıladıkları takdirde kendilerini kuruluşa daha fazla ait hissedecek ve kendilerinden beklenen performansı en iyi şekilde yansıtabileceklerdir (Eisenberger ve ark., 1997).

Kurum tarafından çalışanın değerli olduğunu hissetmesi, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık algısının oluşmaması ve kurumun desteğini görmesi yani beklenti çatısı altında yer alan kurumsal desteğin işletmeye olan bağlılığın oluşmasında etkili olacaktır (Turunç ve Çelik, 2010). Spor hizmet sektöründe de kurumsal destek, günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri hâline gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, kurum içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. İş süreçlerinde personelin düşüncelerine önem verilmesi, kendisine işle ilgili veya diğer konularda destek olunması onların performanslarını arttırmaya yönelik yardımcı olacaktır (Çakır, 2001).

1.8. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

Spor hizmet işletmesi çalışanları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde ise bu araştırma amacına benzer bir çalışmanın mevcut olmadığı, ancak içsel pazarlama, iç girişimcilik ve müşteri yönlü davranış olguları ile ilgili çok az sayıda yapılmış araştırmaların olduğu görülmüştür.

Ulusal ve uluslararası literatürde; başta konaklama, eğitim ve gıda hizmetleri yer almak üzere farklı hizmet sektörlerinde müşteri yönlü davranış, iç müşteri yaklaşımı ve iş görenlerde algılanan örgütsel destek görüşlerini kaleme alan araştırmalar yer almaktadır. Tüm bu başlıklar doğrultusunda farklı hizmet sektörlerinde iletişim, müşteri yönlü davranış, müşteri yönlülüğün önemi, iletişimde müşteri yönlülük ve tüm bu algıların örgütsel destek ile ilişkisini inceleyen araştırmalar aşağıda yer almaktadır.

Uygun ve Akın (2017), “içsel pazarlama uygulamalarının, hizmet çalışanlarının müşteri ve iç girişimci yönlü davranışlarının geliştirilmesindeki rolü” başlıklı çalışmada; içsel pazarlama uygulamalarının, müşteri ve iç girişimci yönlü davranışları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Gladson ve ark., (2006), “müşteri odaklılık ile iş performansı arasındaki ilişki” başlıklı çalışmada, Nijerya genelinde yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren 8 işletmeyi kapsayan araştırmada müşteri odaklılık ile iş performansı arasında pozitif yönde önemli derecede bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Gürbüz ve ark., (2010), “örgütsel faktörlerin (örgütsel iletişim, iş tatmini, ödül sistemi ve örgütsel yapı) iç girişimcilik davranışlarına etkisi” başlıklı çalışmada; Ankara ili genelinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 11 işletmede çalışan 236 beyaz yakalı çalışan için uygulanan anket sonucunda, örgütsel faktörlerin çalışanların iç girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilediği, iş tatmini faktörünün örgütsel faktörlerle iç girişimcilik davranışları ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Brockman ve ark., (2012), “müşteri odaklılığın, performans ilişkisi ile risk alma ve yenilikçi fırsatlara odaklanmanın bu ilişki üzerindeki etkisi” başlıklı çalışmada; Amerika’da faaliyet gösteren 180 küçük işletme sahiplerine uygulanan anket sonucunda, müşteri odaklılığın performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve bu

etkinin risk alma, yenilikçilik ve fırsat odaklılık arttıkça daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Uygun ve ark., (2013), “hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının, çalışanların müşteri yönlü davranışlarını geliştirmesindeki rolü” başlıklı çalışmada; Aksaray ilinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda, içsel pazarlama uygulama düzeyine bağlı olarak çalışanların müşteri yönlü davranışlarının farklılaşabildiğini tespit etmiştir.

Polat ve Aktop (2010), “öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi” başlıklı çalışmada, öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algısının, girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Kalağan (2009), “araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirleme” başlıklı çalışmada, Akdeniz Üniversitesinde çalışan araştırma görevlileri üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Kaçaroğlu (2015), “hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ve hizmet kalitesinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında; spor merkezi personelinin, içsel pazarlama algısının çalışan ve yöneticiler arasında anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Saçaklı ve ark., (2019), “spor örgütü çalışanları” içerikli çalışmada; iç girişimcilik ve müşteri yönlü davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve iç girişimcilik davranışının müşteri yönlü davranış düzeyinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Güngörür Erkoç (2016), “hastane yöneticileri” içerikli çalışmada; yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, alınan görev, çalışılan birim ve mesleki deneyim değişkenlerine göre iç girişimcilik davranışlarında anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir.

Nurov (2018), “müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması” başlıklı çalışmada; cinsiyet, kadro unvanı ve öğrenim

durumu değişkenleri ile müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Adiloğulları ve ark., (2017), “profesyonel futbolcular” içerikli çalışmada; çalışmaya katılan futbolcuların algıladıkları yönetici desteği düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu, futbolcuların algıladıkları yönetici desteği düzeylerinde, lig kategorisi ve eğitim durumu değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, iletişim kavramının ve iletişim üzerine gerçekleştirilen çalışmaların genel olarak farklı hizmet sektörlerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Spor hizmeti alanında yapılan iletişim ve müşteri yönlü davranış olgusu konusundaki çalışmaların ise yetersiz olduğu bu nedenle her hizmet alanında olduğu gibi spor alanında da etkin iletişim, müşteri hizmeti ve davranışların önemli olması gerektiği bu çalışma ile anlatılmak istenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirlemek için ilişkisel tarama yöntemi (Karasar, 2017), mevcut bir olay veya olayın nedenlerine etki eden değişkenleri ya da bir etki sonuçlarını belirlemeyi hedefleyen tarama modeli nedensel karşılaştırma yönteminden (Büyüköztürk ve ark., 2008) yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış olup, katılımcılara tanımlayıcı bilgi formu, iletişim becerisi ve müşteri yönlü davranış ölçekleri hakkında bilgi verildikten sonra ölçekler uygulanmıştır.

2.2 Evren Örneklem

Araştırmanın popülasyonunu, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret AŞ (Spor İstanbul) ve Esenyurt Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü bünyesinde görev yapan personel oluşturmaktadır. Örneklemine ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen (n=355) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

2.3 Veri Toplama Araçları

2.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, hizmet içi eğitim alma durumları ve aktif olarak spor yapma durumu soruları yer almaktadır.

Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından geliştirilen 3 alt boyuttan oluşan 45 maddelik iletişim beceri ölçeği uygulanmıştır. Ölçeğin alt boyutları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları şeklindedir. Bilişsel alt boyutu (1, 3, 6, 12, 15, 17, 18, 20, 24, 28, 30, 33, 37, 43, 45) , duyuşsal alt boyutu (5, 9, 11, 26, 27, 29, 31, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 44) ve davranışsal alt boyutu (2, 4, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 19, 21, 22, 23, 25, 32, 41) sorularından oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 225, en düşük ise 45' dir. Her bir alt ölçekten alınabilecek en yüksek puan 75 en düşük ise 15 tir. Alt boyutlardan alınan puanların yüksekliği iletişim becerisi açısından o alt

boyutların daha iyi olduğu belirtmektedir. Ölçek her zaman genellikle bazen nadiren ve hiçbir zaman şeklinde 5'li Likert olarak tasarlanmıştır.

Katılımcıların müşteri yönlülük düzeyini ölçmek için bazı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlikleri yapılmış (Donavan ve ark., 2004; Uygun ve ark., 20013) 20 madde ve 5 alt boyuttan oluşan müşteri yönlülük ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 1'inci alt boyutu, müşteriye özel ilgi gösterme boyutunu (4 madde); 2'nci alt boyutu, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama boyutunu (4 madde); 3'üncü alt boyutu, gerekli hizmet sunumunu gerçekleştirme boyutunu (4 madde); 4'üncü boyutu, kişisel ilişki geliştirme boyutunu (4 madde); 5'inci alt boyutu, hizmet hazırbulunuşluğu boyutunu (4 madde) temsil etmektedir. Cronbach's Alpha değerleri; ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının görece yeterli sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Ölçek Kesinlikle Katılmıyorum'dan (1), Kesinlikle Katılıyorum'a (5) kadar uzanan, Likert tipi eşit aralıklı bir ölçme aracıdır (Uygun ve ark., 2013). Ölçeğin alt boyutları puan dağılımlarında 0-4 puan aralığı çok düşük, 5-8 puan aralığı düşük, 9-12 puan aralığı orta, 13-16 puan aralığı yüksek, 17-20 puan aralığı ise çok yüksek düzey olarak belirtilmiştir. Müşteri yönlülük ölçeği toplam puan dağılımında ise 0-20 puan aralığı çok düşük, 21-40 puan aralığı düşük, 41-60 puan aralığı orta, 61-80 puan aralığı yüksek, 81-100 puan aralığı ise çok yüksek düzey olarak açıklanmıştır.

2.3.2 İstatistiksel Analiz

Tanımlayıcı form ve ölçeklerden verileri IBM SPSS24.0 paket programına kayıt edilmiştir. Katılımcılara ilişkin frekans (f) ve yüzde (%) değerleri, normallik analizleri ve "Chronbach Alfa Katsayısı" değerleri analiz edilmiştir. Veriler normal dağılım göstermemektedir. İstatistiksel analiz olarak Mann Whitney U, Kruskal Walls H ve Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	222	62,5
	Kadın	133	37,5
	Toplam	355	100,0
Yaş	21-25	16	4,5
	26-30	98	27,6
	31-35	90	25,4
	36-40	66	18,6
	Toplam	355	100,0
Eğitim Durumu	İlkokul	17	4,8
	Ortaokul	23	6,5
	Lise	67	18,9
	Üniversite	248	69,9
	Toplam	355	100,0
Mesleki Tecrübe	1-5 Yıl	92	25,9
	6-10 Yıl	104	29,3
	11 Yıl Ve Üzeri	159	44,8
	Toplam	355	100,0
Statü	Yönetici	86	24,2
	Eğitmen/Antrenör	4	1,1
	Büro Personeli	265	74,6
	Toplam	355	100,0
Aktif Spor Yapma Durumu	Evet	278	78,3
	Hayır	77	21,7
	Toplam	355	100,0
Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu	Evet	328	92,4
	Hayır	27	7,6
	Toplam	355	100,0

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %62,5'inin erkek, %37,5'inin kadın olduğu, %4,5'inin 21-25 yaş, %27,6'sının 26-30 yaş, 25,4'ünün 31-35 yaş, %18,6'sının 36-40 yaş olduğu, %4,8'inin ilkokul, %6,5'inin ortaokul, %18,9'unun lise, , %69,9'unun üniversite eğitim düzeyine sahip olduğu, %25,9'unun 1-5 yıl, %29,3'ünün 6-10 yıl, %44,8'inin 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu, %24,2'sinin yönetici, %1,1'inin antrenör/eğitmen, %74,6'sının büro personeli olarak çalışmakta olduğu, %78,3'ünün aktif spor yapmakta olduğu, %21,7'sinin aktif olarak spor yapmadığı, %92,4'ünün hizmet içi eğitim aldığı, %7,6'sının ise hizmet içi eğitim almadığı görülmektedir.

Tablo 2. İletişim beceri ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

Madde	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Kaldırıldığında Cronbach Alpha Katsayısı
1	,578	,960
2	,605	,958
3	,529	,961
4	,605	,960
5	,622	,960
6	,590	,960
7	,623	,960
8	,699	,941
9	,634	,960
10	,553	,960
11	,687	,960
12	,542	,961
13	,602	,912
14	,645	,960
15	,542	,961
16	,662	,917
17	,752	,960
18	,688	,960
19	,663	,960
20	,707	,903
21	,651	,960
22	,690	,960
23	,601	,960
24	,592	,960
25	,697	,862
26	,696	,960
27	,748	,960
28	,642	,960
29	,704	,960
30	,670	,901
31	,625	,960
32	,561	,961
33	,616	,960
34	,713	,857
35	,356	,961
36	,329	,858
37	,492	,961
38	,468	,961
39	,471	,872
40	,524	,961
41	,486	,961
42	,363	,961
43	,405	,917
44	,417	,848
45	,455	,961
45 Madde Toplam	Cronbach Alpha Katsayısı	,961

Tablo 2. incelendiğinde, iletişim beceri ölçeği için elde edilmiş olan Cronbach's Alpha değerleri; ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının uygun sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma grubunun ilgili ölçeğe vermiş

olduğu cevapların kendi içinde kabul edilebilir düzeyde bir tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Müşteri yönlü davranış ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

Madde	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Kaldırıldığında Cronbach Alpha Katsayısı
1	,534	,890
2	,617	,888
3	,566	,888
4	,453	,889
5	,627	,888
6	,259	,894
7	,536	,889
8	,375	,891
9	,611	,887
10	,709	,889
11	,617	,889
12	,526	,888
13	,426	,890
14	,494	,895
15	,631	,896
16	,581	,897
17	,410	,891
18	,290	,895
19	,572	,888
20	,519	,889
20 Madde Toplam	Cronbach Alpha Katsayısı	,895

Tablo 3. incelendiğinde, Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği için elde edilmiş olan Cronbach's Alpha değerleri; ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının yeterli sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğunu açığa çıkarmaktadır. Araştırma grubunun ilgili ölçek özelinde vermiş olduğu cevapların kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. İletişim beceri ölçeği çarpıklık-basıklık puanları

Boyutlar	N	Çarpıklık	Basıklık	P
Bilişsel İletişim	355	-,331	-,528	,000
Duygusal İletişim	355	-,215	-,129	,000
Davranışsal İletişim	355	-,535	-,250	,000
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	355	-,281	-,737	,000

Tablo 4’te Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, iletişim beceri ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen puanlarda normallikten sapmaların olduğu görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov analizinin uygulanması, verilerin normal dağılım durumunun saptanması amacıyla kullanılan yöntemlerden sadece bir tanesi olarak kabul görmektedir. Normal dağılım eğrileri incelendiğinde; normallikten sapmaların olduğu belirlenmiştir. Büyüköztürk (2007) değişkenlerin çarpıklık basıklık değerlerinin ± 1 aralığında yer almasının normallikten aşırı sapmalar olmaması şeklinde açıklama yoluna giderken, Tabachnick ve Fidell (2013) ise, değişkenlerin çarpıklık basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ arasında olması halinde verilerin normal dağılım aralığında kabul edilebileceğini ifade etmiştir. Sonuç olarak ölçek puanlarında normallikten sapmalar olduğu, katsayıların ± 1 ile $\pm 1,5$ aralığında yer almadığı ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 5. Müşteri yönlü davranış ölçeği çarpıklık-basıklık puanları

Boyutlar	N	Çarpıklık	Basıklık	P
Müşteriye Özel İlgi Gösterme	355	-1,729	9,132	,000
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	355	-,951	5,036	,000
Gerekli Hizmet Sunumunu Gerçekleştirme	355	-1,138	4,965	,000
Kişisel İlişki Geliştirme	355	-,806	,188	,000
Hizmet Hazırbulunuşluğu	355	-,852	2,775	,000
Müşteri Davranış Ölçeği Toplam Skor	355	-,600	3,051	,000

Tablo 5'te Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları incelendiğinde müşteri yönlü davranış ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen puanlarda normallikten sapmaların olduğu görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov analizinin uygulanması, verilerin normal dağılım durumunun saptanması amacıyla kullanılan yöntemlerden sadece bir tanesi olarak kabul görmektedir. Normal dağılım eğrileri incelendiğinde; normallikten sapmaların olduğu belirlenmiştir. Büyüköztürk (2007) değişkenlerin çarpıklık basıklık değerlerinin ± 1 aralığında yer almasının normallikten aşırı sapmalar olmaması şeklinde açıklama yoluna giderken, Tabachnick ve Fidell (2013) ise, değişkenlerin çarpıklık basıklık katsayılarının $\pm 1,5$ arasında olması halinde verilerin normal dağılım aralığında kabul edilebileceğini ifade etmiştir. Sonuç olarak ölçek puanlarında normallikten sapmalar olduğu, katsayıların ± 1 ile $\pm 1,5$ aralığında yer almadığı ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1 Bulgular

Tablo 6. Katılımcıların iletişim beceri ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi

Alt Boyutlar	N	Min	Max	Mean±Sd
Bilişsel İletişim	355	2,60	5,00	4,36±0,46
Duygusal İletişim	355	3,20	5,00	4,47±0,41
Davranışsal İletişim	355	2,73	5,00	4,31±0,52
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	355	133,00	225,00	197,18±20,01

Tablo 6. incelendiğinde, katılımcıların iletişim beceri ölçeği, bilişsel iletişim alt boyut ortalamalarının 4,36±0,46, Duygusal İletişim alt boyut ortalamalarının 4,47±0,41, davranışsal iletişim alt boyut ortalamalarının 4,31±0,52 olduğu, iletişim becerileri ölçeği toplam skorlarının ise 197,18±20,01 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların müşteri yönlü davranış ölçeğine verdiği cevapların betimsel analizi

Boyutlar	N	Min	Max	Mean±Sd
Müşteriye Özel İlgi Gösterme	355	1,00	5,00	4,29±0,56
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	355	1,00	5,00	4,12±0,51
Gerekli Hizmet Sunumunu Gerçekleştirme	355	1,00	5,00	4,36±0,53
Kişisel İlişki Geliştirme	355	1,00	5,00	3,72±0,77
Hizmet Hazırbulunuşluğu	355	1,75	5,00	4,16±0,53
Müşteri Davranış Ölçeği Toplam Skor	355	35,00	100,00	82,62±8,74

Tablo 7. incelendiğinde, katılımcıların Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği, Müşteri özelliği alt boyutu ortalamalarının 4,29±0,56, Müşteri ihtiyaç anlama alt boyutu ortalamalarının 4,12±0,51, Müşteri gerekli hizmet sunum alt boyut ortalamalarının 4,36±0,53, Müşteri kişisel ilişki alt boyut ortalamalarının 3,72±0,77, Müşteri hizmet

hazırbulunuşluğu alt boyutu ortalamalarının $4,16 \pm 0,53$, Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği toplam skorlarının ise $82,62 \pm 8,74$ olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bilişsel iletişim	Kadın	222	180,25	40015,00	14264,00	,593
	Erkek	133	174,25	23175,00		
Duygusal iletişim	Kadın	222	176,68	39222,00	14469,00	,752
	Erkek	133	180,21	23968,00		
Davranışsal iletişim	Kadın	222	178,48	39623,50	14655,50	,908
	Erkek	133	177,19	23566,50		
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	Kadın	222	178,38	39600,00	14679,00	,928
	Erkek	133	177,37	23590,00		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 8’de katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, iletişim beceri ölçeği, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 9. Katılımcıların yaşlarına göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p	Fark
Bilişsel İletişim	21-25 ¹	16	160,97	4	13,269	,010	3-5
	26-30 ²	98	187,25				
	31-35 ³	90	147,93				
	36-40 ⁴	66	179,94				
	41 ve üzeri ⁵	85	200,88				
Duygusal İletişim	21-25 ¹	16	168,44		10,542	,032	3-5
	26-30 ²	98	187,60				
	31-35 ³	90	150,23				
	36-40 ⁴	66	179,92				
	41 ve üzeri ⁵	85	196,64				
Davranışsal İletişim	21-25 ¹	16	161,97		12,991	,011	3-5
	26-30 ²	98	186,19				
	31-35 ³	90	149,51				
	36-40 ⁴	66	176,60				
	41 ve üzeri ⁵	85	202,83				
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	21-25 ¹	16	163,63		13,072	,011	3-5
	26-30 ²	98	187,66				
	31-35 ³	90	147,98				
	36-40 ⁴	66	178,85				
	41 ve üzeri ⁵	85	200,70				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 9’da katılımcıların yaşlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, iletişim beceri ölçeği, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında bu durumun 31-35 yaş ile 41 ve üzeri yaş aralığına sahip bireyler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların eğitim durumlarına göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	P	Fark
Bilişsel İletişim	İlkokul ¹	17	141,29	3	3,650	,302	-
	Ortaokul ²	23	200,09				
	Lise ³	67	171,42				
	Üniversite ⁴	248	180,25				
Duygusal İletişim	İlkokul ¹	17	142,26				
	Ortaokul ²	23	190,41				
	Lise ³	67	169,04				
	Üniversite ⁴	248	181,72				
Davranışsal İletişim	İlkokul ¹	17	129,53				
	Ortaokul ²	23	197,54				
	Lise ³	67	174,09				
	Üniversite ⁴	248	180,57				
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	İlkokul ¹	17	135,50				
	Ortaokul ²	23	195,37				
	Lise ³	67	171,70				
	Üniversite ⁴	248	181,00				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 10’da katılımcıların eğitim durumlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir(p>0,05). Sıra ortalamaları baz alındığında örneklem grubunda ortaokul eğitim seviyesinde olan bireylerin daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu fakat bu durumun anlamlılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Mesleki Tecrübe	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	P	Fark
Bilişsel İletişim	1-5 Yıl ¹	92	169,98	2	3,396	,183	-
	6-10 Yıl ²	104	168,13				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	189,09				
Duygusal İletişim	1-5 Yıl ¹	92	174,23		3,035	,219	-
	6-10 Yıl ²	104	166,15				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	187,93				
Davranışsal İletişim	1-5 Yıl ¹	92	164,24		5,218	,074	-
	6-10 Yıl ²	104	169,34				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	191,63				
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	1-5 Yıl ¹	92	168,52		3,798	,150	-
	6-10 Yıl ²	104	168,39				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	189,77				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 11’de katılımcıların meslekteki tecrübe durumlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 12. Katılımcıların kurum içi statülerine göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Statü	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	P	Fark
Bilişsel İletişim	Yönetici ¹	86	153,55	2	7,129	,028	1-3
	Eğitmen/Antrenör ²	4	144,63				
	Büro Personeli ³	265	186,44				
Duygusal İletişim	Yönetici ¹	86	140,98		15,683	,000	1-3
	Eğitmen/Antrenör ²	4	146,63				
	Büro Personeli ³	265	190,49				
Davranışsal İletişim	Yönetici ¹	86	158,73		4,506	,105	-
	Eğitmen/Antrenör ²	4	148,63				
	Büro Personeli ³	265	184,70				
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	Yönetici ¹	86	151,02		8,487	,014	1-3
	Eğitmen/Antrenör ²	4	146,25				
	Büro Personeli ³	265	187,23				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 12’de katılımcıların kurum içi statülerine göre iletişim beceri ölçeği davranışsal iletişim alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). İletişim beceri ölçeği bilişsel iletişim, duygusal iletişim ve iletişim beceri ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Bu durum yöneticiler ile büro personeli arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 13. Katılımcıların aktif spor yapma durumlarına göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Aktif Spor Yapma Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bilişsel İletişim	Evet	278	183,16	50918,00	9269,00	,071
	Hayır	77	159,38	12272,00		
Duygusal İletişim	Evet	278	184,58	51314,00	8873,00	,021
	Hayır	77	154,23	11876,00		
Davranışsal İletişim	Evet	278	182,04	50606,50	9580,50	,158
	Hayır	77	163,42	12583,50		
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	Evet	278	183,36	50973,50	9213,50	,061
	Hayır	77	158,66	12216,50		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 13'te katılımcıların aktif spor yapma durumlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, duygusal iletişim boyutunda anlamlı farklılık olduğu, bilişsel iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların hizmet içi eğitim alma durumlarına göre iletişim beceri düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Hizmet İçi Eğitim	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bilişsel İletişim	Evet	328	178,60	58580,50	4231,50	,701
	Hayır	27	170,72	4609,50		
Duygusal İletişim	Evet	328	178,37	58504,50	4307,50	,813
	Hayır	27	173,54	4685,50		
Davranışsal İletişim	Evet	328	178,82	58653,50	4158,50	,598
	Hayır	27	168,02	4536,50		
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	Evet	328	178,68	58607,00	4205,00	,663
	Hayır	27	169,74	4583,00		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 14'te katılımcıların hizmet içi eğitim durumlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, bilişsel iletişim, duygusal

iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 15. Katılımcıların cinsiyetlerine göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Müşteriye Özel İlgi Gösterme	Kadın	222	181,81	40362,50	13916,50	,341
	Erkek	133	171,64	22827,50		
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	Kadın	222	182,47	40507,50	13771,50	,259
	Erkek	133	170,55	22682,50		
Gerekli Hizmet Sunum	Kadın	222	177,13	39323,00	14570,00	,828
	Erkek	133	179,45	23867,00		
Kişisel İlişki Geliştirme	Kadın	222	173,76	38574,50	13821,50	,306
	Erkek	133	185,08	24615,50		
Hizmet Hazırbulunuşluğu	Kadın	222	174,98	38845,00	14092,00	,448
	Erkek	133	183,05	24345,00		
Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği Toplam Skor	Kadın	222	178,04	39524,00	14755,00	,993
	Erkek	133	177,94	23666,00		

* $P<0,05$; ** $P<0,01$

Tablo 15'te katılımcıların cinsiyetlerine göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri ihtiyaç anlama, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki, müşteri hizmet hazırbulunuşluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 16. Katılımcıların yaşlarına göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	P	Fark
Müşteriye Özel İlgi Gösterme	21-25 ¹	16	173,16	4	5,275	,260	-
	26-30 ²	98	165,38				
	31-35 ³	90	175,86				
	36-40 ⁴	66	175,33				
	41 ve üzeri ⁵	85	197,80				
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	21-25 ¹	16	194,63		11,083	,026	2-5
	26-30 ²	98	151,34				
	31-35 ³	90	185,83				
	36-40 ⁴	66	182,02				
	41 ve üzeri ⁵	85	194,20				
Gerekli Hizmet Sunum	21-25 ¹	16	174,91		1,110	,893	-
	26-30 ²	98	175,32				
	31-35 ³	90	173,60				
	36-40 ⁴	66	176,42				
	41 ve üzeri ⁵	85	187,56				
Kişisel İlişki Geliştirme	21-25 ¹	16	235,09		11,751	,019	1-4
	26-30 ²	98	181,49				
	31-35 ³	90	165,41				
	36-40 ⁴	66	156,17				
	41 ve üzeri ⁵	85	193,51				
Hizmet Hazırbulunuşluğu	21-25 ¹	16	147,31	6,669	,154	-	
	26-30 ²	98	171,67				
	31-35 ³	90	178,21				
	36-40 ⁴	66	167,77				
	41 ve üzeri ⁵	85	198,80				
Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği Toplam Skor	21-25 ¹	16	191,13	5,549	,235	-	
	26-30 ²	98	168,49				
	31-35 ³	90	173,04				
	36-40 ⁴	66	168,39				
	41 ve üzeri ⁵	85	199,21				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 16'da katılımcıların yaşlarına göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri gerekli hizmet

sunum, müşteri hizmet hazır bulunurluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Müşteri yönlü davranış ölçeği müşteri ihtiyaç anlama alt boyutunda 26-30 yaş aralığı ile 41 ve üzeri yaş aralığına sahip bireylerin arasında açığa çıkan farklılık istatistiksel olarak anlamlılık arz etmektedir ($p<0,05$). Müşteri yönlü davranış ölçeği müşteri kişisel ilişki alt boyutunda 21-25 aralığındaki bireyler ile 36-40 yaş aralığındaki bireyler arasındaki fark anlamlılık göstermektedir ($p<0,05$).



Tablo 17. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	P	Fark
Müşteriye Özel İlgî Gösterme	İlkokul ¹	17	186,50	3	1,210	,751	-
	Ortaokul ²	23	168,54				
	Lise ³	67	168,41				
	Üniversite ⁴	248	180,89				
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	İlkokul ¹	17	171,44		1,895	,594	-
	Ortaokul ²	23	203,85				
	Lise ³	67	173,46				
	Üniversite ⁴	248	177,28				
Gerekli Hizmet Sunum	İlkokul ¹	17	155,53		2,273	,518	-
	Ortaokul ²	23	186,13				
	Lise ³	67	167,07				
	Üniversite ⁴	248	181,74				
Kişisel İlişki Geliştirme	İlkokul ¹	17	174,56		1,569	,666	-
	Ortaokul ²	23	164,76				
	Lise ³	67	190,68				
	Üniversite ⁴	248	176,04				
Hizmet Hazırbulunuşluğu	İlkokul ¹	17	192,97	1,497	,683	-	
	Ortaokul ²	23	176,72				
	Lise ³	67	166,41				
	Üniversite ⁴	248	180,22				
Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği Toplam Skor	İlkokul ¹	17	191,65	,468	,926	-	
	Ortaokul ²	23	171,96				
	Lise ³	67	174,50				
	Üniversite ⁴	248	178,57				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 17’de katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteriye özel ilgi, müşteri ihtiyaç anlama, gerekli hizmet sunumu, kişisel ilişki, hizmet hazırbulunuşluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Tablo 18. Katılımcıların mesleki tecrübe değişkenine göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi

	Mesleki Tecrübe	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	P	Fark
Müşteriye Özel İlgi Gösterme	1-5 Yıl ¹	92	156,96	2	5,850	,054	-
	6-10 Yıl ²	104	187,33				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	184,07				
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	1-5 Yıl ¹	92	156,04		6,920	,031	1-3
	6-10 Yıl ²	104	180,62				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	188,99				
Gerekli Hizmet Sunum	1-5 Yıl ¹	92	166,83		1,692	,429	-
	6-10 Yıl ²	104	180,10				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	183,09				
Kişisel İlişki Geliştirme	1-5 Yıl ¹	92	170,03		1,454	,483	-
	6-10 Yıl ²	104	187,12				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	176,64				
Hizmet Hazırbulunuşluğu	1-5 Yıl ¹	92	152,04	9,636	,008	1-2 1-3	
	6-10 Yıl ²	104	193,40				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	182,95				
Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği Toplam Skor	1-5 Yıl ¹	92	157,03	5,331	,070	-	
	6-10 Yıl ²	104	188,09				
	11 Yıl ve Üzeri ³	159	183,53				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 18’de katılımcıların mesleki tecrübe değişkenine göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteriye özel ilgi gösterme, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Örneklem grubunun müşteri ihtiyaç anlama alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan bireyler ile 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,05). Katılımcıların müşteri hizmet hazırbulunuşluğu alt boyutunda ise 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan bireyler ile 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olanlar arasında ve 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan bireyler ile 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar arasında anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 19. Katılımcıların kurum içi statülerine göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Statü	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	P	Fark
Müşteriye Özel İlgi Gösterme	Yönetici ¹	86	163,28	2	2,943	,230	-
	Eğitmen/Antrenör ²	4	153,75				
	Büro Personeli ³	265	183,14				
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	Yönetici ¹	86	182,15		,298	,861	-
	Eğitmen/Antrenör ²	4	162,50				
	Büro Personeli ³	265	176,89				
Gerekli Hizmet Sunum	Yönetici ¹	86	172,14		,905	,636	-
	Eğitmen/Antrenör ²	4	145,88				
	Büro Personeli ³	265	180,39				
Kişisel İlişki Geliştirme	Yönetici ¹	86	186,94		,955	,620	-
	Eğitmen/Antrenör ²	4	187,75				
	Büro Personeli ³	265	174,95				
Hizmet Hazırbulunuşluğu	Yönetici ¹	86	168,02	1,547	,461	-	
	Eğitmen/Antrenör ²	4	153,00				
	Büro Personeli ³	265	181,62				
Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği Toplam Skor	Yönetici ¹	86	177,24	,102	,950	-	
	Eğitmen/Antrenör ²	4	162,50				
	Büro Personeli ³	265	178,48				

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 19’da katılımcıların kurum içi statülerine göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri ihtiyaç anlama, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki, müşteri hizmet hazırbulunuşluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Tablo 20. Katılımcıların aktif spor yapma durumlarına göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Aktif Spor Yapma Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Müşteriye Özel İlgî Gösterme	Evet	278	179,96	50028,50	10158,50	,472
	Hayır	77	170,93	13161,50		
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	Evet	278	176,33	49020,50	10239,50	,536
	Hayır	77	184,02	14169,50		
Gerekli Hizmet Sunum	Evet	278	181,15	50358,50	9828,50	,248
	Hayır	77	166,64	12831,50		
Kişisel İlişki Geliştirme	Evet	278	179,38	49866,50	10320,50	,625
	Hayır	77	173,03	13323,50		
Hizmet Hazırbulunuşluğu	Evet	278	179,12	49795,00	10392,00	,680
	Hayır	77	173,96	13395,00		
Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği Toplam Skor	Evet	278	179,20	49818,50	10368,50	,674
	Hayır	77	173,66	13371,50		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 20’de örneklem grubunun aktif spor yapma durumlarına göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri ihtiyaç anlama, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki, müşteri hizmet hazırbulunuşluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 21. Katılımcıların kurum içi eğitim alma durumlarına göre müşteri yönlü davranış düzeylerinin değerlendirilmesi

Alt Boyutlar	Kurum içi Eğitim Alma Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Müşteriye Özel İlgil G6sterme	Evet	328	187,19	58118,50	4162,50	,586
	Hayır	27	177,83	5071,50		
Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	Evet	328	178,15	58434,50	4377,50	,916
	Hayır	27	176,13	4755,50		
Gerekli Hizmet Sunum	Evet	328	178,90	58680,00	4132,00	,543
	Hayır	27	167,04	4510,00		
Kişisel İlişki Geliştirme	Evet	328	180,89	59333,00	3479,00	,060
	Hayır	27	142,85	3857,00		
Hizmet Hazırbulunuşluğu	Evet	328	177,05	58072,00	4116,00	,519
	Hayır	27	189,56	5118,00		
Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği Toplam Skor	Evet	328	179,10	58743,50	4068,50	,482
	Hayır	27	164,69	4446,50		

*P<0,05; **P<0,01

Tablo 21’de örneklem grubunun kurum içi eğitim alma durumlarına göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri ihtiyaç anlama, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki, müşteri hizmet hazırbulunuşluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Tablo 22. İletişim becerileri ile müşteri yönlü davranış düzeyi arasındaki ilişki

Alt Boyutlar		Müşteriye Özel İlgi Gösterme	Müşterilerin İhtiyaçlarını Anlama	Gerekli Hizmet Sunum	Kişisel İlişki Geliştirme	Hizmet Hazırbulunuşluğu	Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği Toplam Skor
Bilişsel İletişim	r	,089	,073	,103	-,052	,012	,054
	P	,094	,172	,052	,325	,826	,309
Duygusal İletişim	r	,128*	,107*	,118*	-,002	,026	,092
	P	,016	,044	,027	,976	,624	,083
Davranışsal İletişim	r	,070	,067	,092	-,050	-,017	,045
	P	,189	,209	,084	,348	,743	,397
İletişim Becerileri Ölçeği Toplam Skor	r	,095	,083	,105	-,035	,006	,065
	P	,074	,117	,049	,515	,906	,223

Tablo 22’de İletişim becerileri ile müşteri yönlü davranış düzeyi arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi incelendiğinde; iletişim becerileri ölçeği duygusal iletişim ile müşteriye özel ilgi gösterme ($r=,128$; $p=,016$), müşteri ihtiyaçlarını anlama ($r=,107$; $p=,044$) ve gerekli hizmet sunumu ($r=,118$; $p=,027$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İletişim beceri ölçeği toplam skoru ile müşteri yönlü davranış gerekli hizmet sunumu boyutu ($r=,105$; $p=,049$) arasında pozitif yönde zayıf bir düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Katılımcıların iletişim beceri ölçeği, bilişsel iletişim alt boyut ortalamalarının $4,36\pm 0,46$, duygusal iletişim alt boyut ortalamalarının $4,47\pm 0,41$, davranışsal iletişim alt boyut ortalamalarının $4,31\pm 0,52$ olduğu, iletişim becerileri ölçeği toplam skorlarının ise $197,18\pm 20,01$ olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6). Çalışanların iletişim beceri düzeyleri ve alt boyutları genel olarak ortalama üstünde bir puana sahiptir.

Katılımcıların Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği, Müşteri özelliği alt boyutu ortalamalarının $4,29\pm 0,56$, Müşteri ihtiyaç anlama alt boyutu ortalamalarının $4,12\pm 0,51$, Müşteri gerekli hizmet sunum alt boyut ortalamalarının $4,36\pm 0,53$, Müşteri kişisel ilişki alt boyut ortalamalarının $3,72\pm 0,77$, Müşteri hizmet hazırbulunuşluğu alt boyutu ortalamalarının $4,16\pm 0,53$, Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği toplam skorlarının ise $82,62\pm 8,74$ olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7). Genel olarak katılımcıların müşteri yönlü davranışlarının iyi olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, iletişim beceri ölçeği, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 8). Dolayısıyla spor hizmet işletmesinde kadın ve erkek çalışanların iletişim becerileri benzerlik göstermektedir. Benzer bir çalışmada Gülüm (2019) beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetleri ile İletişim becerileri alt boyutunda ve iletişim düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Oğan ve Akar Şahingöz (2018) tarafından yapılan çalışmada da iletişim becerisi ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermediği görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, iletişim beceri ölçeği, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$; Tablo 9). Sıra ortalamaları dikkate alındığında bu durumun 31-35 yaş ile 41 ve üzeri yaş aralığına sahip bireyler arasındaki farklılıktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde, Gülüm (2019) tarafından yapılan çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin yaş değişkenine göre iletişim becerileri alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Oğan ve Akar Şahingöz (2018) tarafından yapılan çalışmada ise otel işletmesi çalışanlarının yaş grupları ile iletişim becerisi ve alt boyutlarında olan Zihinsel, Duygusal ve anlamlı bir fark olmadığı ifade edilmiştir. Bu alışma araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Genel bir ifadeyle yaş artıkça iletişim becerisinin arttığı en yüksek iletişim becerisinin 41 ve üzeri yaş aralığına sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre iletişim beceri leği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri leği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir($p>0,05$; Tablo 10). Sıra ortalamaları baz alındığında örnekleme grubunda ortaokul eğitim seviyesinde olan bireylerin daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu fakat bu durumun anlamlılık göstermediği görülmektedir. Oğan ve Akar Şahingöz (2018) tarafından otel işletmeleri çalışanlarına yapılan çalışmada eğitim düzeyi ile toplam iletişim becerisi ve alt boyutları olan zihinsel, duygusal ve davranışsal alt boyutları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Akgl (2020) tarafından basketbol hakemlerine yapılan çalışmada da öğrenim durumları ile iletişim becerileri leklerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Bu araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Katılımcıların meslekteki tecrübe durumlarına göre iletişim beceri leği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri leği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 11). Yıldıırım (2021) tarafından yapılan çalışmada beden eğitimi ve spor ğretmenlerinin meslek yılına göre iletişim becerilerinde anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Gülüm (2019) tarafından yapılan çalışmada beden eğitimi ğretmenlerinin görev süresi değişkenine göre iletişim becerileri alt boyutunda anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. alışmalar bulgularımızı desteklemektedir.

Katılımcıların kurum içi statülerine göre iletişim beceri leği davranışsal iletişim alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 12). İletişim beceri leği bilişsel iletişim, duygusal iletişim ve iletişim beceri leği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$; Tablo 12). Bu durum yöneticiler ile büro personeli arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir.

Oğan ve Akar Şahingöz (2018) tarafından otel işletmesi çalışanlarına yapılan araştırmada bireylerin çalıŐtıkları pozisyon ile iletişim beceri genel skoru ve alt boyutları olan zihinsel ve davranışsal düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ifade edilmiştir. Bu araştırma bulgularımızla kısmen benzerlik göstermektedir. Başka bir çalışmada Kumağız ve ark., (2011), bireylerin çalışılan pozisyonu ile duygusal alt boyuttaki iletişim becerileri arasında herhangi bir ilişki olmadığını açıklamıŐlardır. Yine Aksoy (2019)'un yapmış olduğu başka bir çalışmada futbol hakemlerin iletişim düzeyleri ile meslek değişkenleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Ayrıca Aksoy (2019) iletişim becerisinin st klasman futbol hakemlerinin alt klasmandaki hakemlere göre yüksek olduğu sonucuna ulaŐılarak hakemlerin klasman seviyeleri ve iletişim becerileri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiŐtir. Araştırma bulgusu literatürdeki çalıŐmalarla kısmen benzerlik göstermese de genel olarak paralellik göstermektedir.

Katılımcıların aktif spor yapma durumlarına göre iletişim beceri leği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, duygusal iletişim boyutunda anlamlı farklılık olduğu bilişsel iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri leği toplam skorlarında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 13). Literatür incelendiğinde, Gülüm (2019) beden eğitimi ğretmenlerinin sportif aktivite yapma değişkenine göre iletişim becerileri alt boyutunda ve iletişim düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığını ifade etmiştir. Bu alıŐma bulgularımızı destekler niteliktedir. Spor hizmet işletmesi alıŐanlarında sportif aktivite yapan ve yapmayan bireylerin iletişim becerileri benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim durumlarına göre iletişim beceri leği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim ve iletişim beceri leği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 14). Bu doğrultuda hizmet içi eğitimin örneklem grubunun iletişim becerisinin deđiŐkenlik göstermesinde önemli bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır. Akgl (2020) tarafından yapılan çalışmada basketbol klasman hakemlerinin iletişim becerileri iletişim eğitimi semineri alan ve almayanlara göre farklılık göstermektedir. Bu araştırma bulgularımızla benzerlik göstermemektedir. Bu durumun örneklem grubunda yer alan katılımcılara yönelik iletişim eğitimi semineri verilmemesiyle açıklanabilir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri ihtiyaç anlama, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki, müşteri hizmet hazır bulunurluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 15). Benzer bir çalışmada, Nurov (2018) cinsiyet ile müşteri yönlülük arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı ifade etmiştir. Literatür incelendiğinde Pekel (2020) tarafından spor işletmesi çalışanlarına yapılan çalışmada cinsiyetlerine ile müşteri yönlü davranış, kişisel ilişki geliştirme alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Akın (2017) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise öz değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlülük ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri hizmet hazır bulunurluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 16). Müşteri yönlü davranış ölçeği müşteri ihtiyaç anlama alt boyutunda 26-30 yaş aralığı ile 41 ve üzeri yaş aralığına sahip bireylerin arasında açığa çıkan farklılık istatistiksel olarak anlamlılık arz etmektedir ($p<0,05$; Tablo 16). Müşteri yönlü davranış ölçeği müşteri kişisel ilişki alt boyutunda 21-25 aralığındaki bireyler ile 36-40 yaş aralığındaki bireyler arasındaki fark anlamlılık göstermektedir ($p<0,05$; Tablo 16). Bu bağlamda müşteri ihtiyaç anlama ve kişisel ilişki geliştirme boyutlarında yaş belirleyici bir değişken olduğu anlaşılmaktadır. Uygun ve Akın (2017) yaş ile müşteri yönlü davranışlara yönelik öz-değerlendirmeleri arasında düşük düzeyde pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteriye özel ilgi, müşteri ihtiyaç anlama, gerekli hizmet sunumu, kişisel ilişki, hizmet hazır bulunurluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 17). Örneklem grubunda yer alan çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmelerinde eğitim değişkeninin önemli bir faktör olmadığı görülmektedir. Pekel (2020) tarafından yapılan çalışmada, katılımcıların

eğitim durumları ile müşteri yönlü davranış, müşteri ihtiyaçlarını anlama, doğru hizmeti sunma, hizmet hazır bulunurluğu alt boyutlarında ve müşteri yönlü davranış genel skorunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu, müşteriye özel ilgi gösterme ve kişisel ilişki geliştirme alt boyutlarında ise anlamlı farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Akın (2017) farklı hizmet sektörlerinde çalışan bireylerin müşteri yönlü davranışın en iyi lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanlara ait olduğunu, eğitim durumlarına göre müşteri yönlü davranışlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar araştırma bulgularımızla benzerlik göstermemektedir. Bu durumun işletmelerdeki eğitim seviyesinin farklı dağılım göstermesiyle açıklanabilir.

Katılımcıların mesleki tecrübe değişkenine göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteriye özel ilgi gösterme, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 18). Örneklem grubunun müşteri ihtiyaç anlama alt boyutunda 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan bireyler ile 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$; Tablo 18). Katılımcıların müşteri hizmet hazır bulunurluğu alt boyutunda ise 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan bireyler ile 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olanlar arasında ve 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan bireyler ile 11 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar arasında anlamlı bulunmuştur ($p<0,0$; Tablo 18). Müşteri ihtiyaç anlama, hizmet hazır bulunurluğu boyutlarında yaş değişkeninin önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde, Uygun ve Akın (2017) yaş ile müşteri yönlü davranışlara yönelik öz-değerlendirmeleri arasında düşük büyüklükte pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların kurum içi statülerine göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri ihtiyaç anlama, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki, müşteri hizmet hazır bulunurluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 19). Benzer bir çalışmada Nurov (2018), alışanların kadro dereceleri ile müşteri yönlülük arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmiştir. Pekel (2020) tarafından yapılan

çalışmada ise kurumdaki statü ile müşteri yönlü davranış, müşteriye özel ilgi gösterme ve kişisel ilişki geliştirme alt boyutlarında anlamlı farklılık görülürken, müşteri ihtiyaçlarını anlama, doğru hizmeti sunma, hizmet hazır bulunurluğu alt boyutlarında ve müşteri yönlü davranış genel skorunda anlamlı bir farklılığın olmadığı ifade edilmiştir.

Örneklem grubunun aktif spor yapma durumlarına göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri ihtiyaç anlama, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki, müşteri hizmet hazır bulunurluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 20). Aktif spor yapma durumunun müşteri yönlü davranış üzerinde belirleyici bir etken olmadığı anlaşılmaktadır. Literatürde aktif spor yapma değişkenine göre müşteri yönlü davranışın değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Örneklem grubunun kurum içi eğitim alma durumlarına göre müşteri yönlü davranış ölçeği alt boyutları ve toplam skorları incelendiğinde, müşteri özelliği, müşteri ihtiyaç anlama, müşteri gerekli hizmet sunum, müşteri kişisel ilişki, müşteri hizmet hazır bulunurluğu ve müşteri yönlü davranış ölçeği toplam skorlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$; Tablo 21). Nitekim hizmet içi eğitimin müşteri yönlü davranış geliştirmede belirleyici bir değişken olmadığı görülmektedir. Bu durumun araştırmada yer alan örneklem grubu ile ilişkilendirilebilir.

İletişim becerileri ile müşteri yönlü davranış düzeyi arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi incelendiğinde; iletişim becerileri ölçeği duygusal iletişim ile müşteriye özel ilgi gösterme, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve gerekli hizmet sunumu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İletişim beceri ölçeği toplam skoru ile müşteri yönlü davranış gerekli hizmet sunumu boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda duygusal iletişim arttıkça müşteriye özel ilgi gösterme, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve gerekli hizmet sunumu da aynı doğrultuda artış gösterecektir. Ayrıca iletişim beceri toplam skoru arttıkça gerekli hizmet sunumu boyutunda da aynı doğrultuda artış görülecektir. Doğru iletişim yollarıyla müşterisini daha iyi anlayan, beklentilerini gözlemleyebilen işletmeler, müşteri merkezli verilerini teknolojinin de yardımıyla kullanmakta, potansiyel

müşterilere doğru zamanda ve iletişim açısından da doğru yollarla kendini daha iyi tanıtmaktadır (Taşoğlu, 2009). Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, isteklerine cevap vermek, onların nezdinde farklı olabilmek için müşterilerle iyi iletişim sağlanmasına bağlıdır. Nitekim çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmede iletişimin önemli bir araç olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, spor hizmet çalışanlarının iletişim beceri ve müşteri yönlü davranışlarının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenini ile iletişim becerisi toplamında ve alt boyutlarında, müşteri yönlü davranış düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yaş ile iletişim becerisi toplam skorunda ve bilişsel iletişim, duygusal iletişim, davranışsal iletişim boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunduğu, yaş ile müşteri yönlü davranış, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve kişisel ilişki geliştirme boyutlarında da farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim değişkeni göre iletişim becerisi toplamında ve alt boyutlarında, müşteri yönlü davranış düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların meslekteki tecrübe durumlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Mesleki tecrübe ile müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve hizmet hazır bulunurluğu boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Çalışanların kurum içi statüleri ile iletişim becerisi toplam skoru, bilişsel iletişim ve duygusal iletişim boyutlarında anlamlı farklılık görülürken, davranışsal boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Müşteri yönlü davranış genel skoru ve alt boyutlarında kurum içi statü değişkeninde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Aktif spor yapma durumuna göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorlarında müşteri yönlü davranış genel skoru ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitim durumlarına göre iletişim beceri ölçeği alt boyutları ve toplam skorlarında ve müşteri yönlü davranış genel skoru ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal iletişim ile müşteriye özel ilgi gösterme müşteri ihtiyaçlarını anlama ve gerekli hizmet sunumu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki, iletişim beceri ölçeği toplam skoru ile müşteri yönlü davranış gerekli hizmet sunumu boyutu arasında pozitif yönde zayıf bir düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda öneriler aşağıda açıklanmıştır.

Çalışma İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret AŞ (Spor İstanbul) ve Esenyurt belediyesi spor hizmet çalışanlarını kapsamaktadır. İstanbul ili ile sınırlı tutulan bu araştırma İstanbul dışındaki farklı bölgelerdeki diğer spor hizmet sektörü çalışanları da örneklem grubuna dâhil edilerek araştırmalar yapılabilir.

Spor hizmet çalışanlarının iletişim becerisi ile müşteri yönlü davranış geliştirme arasındaki ilişkinin değerlendirildiği çalışmaların yetersizliği nedeniyle bu yönlü çalışmalar literatüre kazandırılabilir.

Spor hizmet alanlarında antrenörlerinin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle işletmelerinin antrenörlerin iletişimlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler düzenlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Antrenörlerin diğer çalışanlara göre müşteri yönlü davranışı düşük düzeydedir. Dolayısıyla müşteri ilişki yönetiminde antrenörlerin gelişimi için eğitimler düzenlenmesi gerektiği önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, V. (2009). *Öğretmen adaylarının iletişim becerileri*. (Yüksek lisans tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Adair, J. (2013). *Etkili iletişim*. (Ö. Çolakoğlu, Çev.). İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.
- Adiloğulları, İ., Görgülü, R. ve Ulucan, H. (2017). Algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılığa etkisi: Profesyonel futbolcular örneği, *Int J Sport, Exer & Train Sci*, 3(4), 188-198.
- Agarwal, S. ve Teas, R. K. (2004). Cross-national applicability of a perceived risk-value model. *Journal of Product and Brand Management*,4,242-256. doi:10.1108/10610420410546952
- Akın, P. D. (2017). *Hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerindeki rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Aksaray.
- Akman, K. (2011). *Genel iletişim* (İkinci baskı). İzmir: İlya.
- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A. ve Odetallah, A. L. (2013). Internal Marketing and Service Quality in Restaurants, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31,(4)304 – 336.
- Aksoy, U. (2019). *Farklı Klasmanlarda Görev Yapan Futbol Hakemlerinin İletişim Becerileri ve Özgüven Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Aydın İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Altıntaş, A., Çetinkalp, Z. K., & Aşçı, F. H. (2012). Antrenör-Sporcu İlişkisinin Değerlendirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 23(3), 119-128.
- Altunbaş, H. (2007). *Sporun pazarlaması ve pazarlama iletişimde spor*. Selçuk İletişim, 5, 96-97.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2008). *Spor pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bahar, E. (2012). *İletişim* (Birinci baskı). Ankara: Detay.
- Balçık, B. (2004). *İşletme Yönetimi*, Atlas Kitapevi, 4.Baskı, Konya. s:180-181
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Sharma, B. (2001). The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*, 6, 61–76.
- Berry, J.W. (1976). *Human ecology and cognitive style: Comparative studies in cultural and psychological adaptation*. New York: Sage/Halsted/Wiley

- Berry, L. L. (1987). Big Ideas in Services Marketing, *Journal of Services Marketing*, 1 (1),5-9.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A. ve Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes, *Marketing Intelligence and Planning*, 33(3). 394 -413.
- Bowers, M.R. ve Martin, C.L. (2007). *Trading places redux: employees as customers, customers as employees*. *Journal of Services Marketing*, 21: 2, 2007, 88-98.
- Brockman, B. K., Jones, M. A. ve Becherer, R. C. (2012). Customer orientation and performance in small firms: Examining the moderating influence of risktaking, innovativeness and opportunity focus. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 429-446.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1992), *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayınları.
- Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9.
- Cemalcılar, İ. (1979). *Hizmetlerin pazarlanması*. *Pazarlama Dergisi*, 4(2), 3-7.
- Conduit, J. and Mavondo, F. T. (2001). How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation, *Journal of Business Research*, Vol. 51, 11–24.
- Conduit, J., Matanda, M. J. ve Mavondo, F. J. (2014). Balancing the act: The implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30, 1320-1352.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan insana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, K. ve Kılıç, S. (2014). *Genel, teknik ve etkili iletişim* (Birinci baskı). Ankara: Nobel.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çakır, S. Y. ve Eğinli, A. T. (2010). *Memnun çalışanlar memnun müşteriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çimen, Z. (2013). *Spor hizmetlerinde toplam kalite standartları*. İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 2 (2), 13-17
- Demirci, M. K. ve Tatar, K. (2006). Eğitim işletmelerinde etkin bir yönetim aracı olarak sınıf içi iletişimin öğrenci başarısına ilişkin bir araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.11(2), 189-206.
- Demirel, Y. (2008). A study on the satisfaction of the employees in the internal customer relationship management. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 7(1), 90-108.

- Demirel, Y. ve Güner, E. (2015). İç müşteri ilişkileri yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(14), 60-87.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. ve Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Dökmen, Ü. (2008). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008; 56. Basım, s.37. (Van Riel ve Fombrun 2007)
- Duran, C. ve Uray, N. (2018). Managing and measuring customer experience: A literature review. *Research Journal of Business and Management*. 5(1), 63-72.
- Eichorn, F. L. (2004). Applying internal customer relationship management (Int-CRM) principles to improving business / it integration and performance, *Inside Out, Problems and Perspectives in Management*, 4, 125-148.
- Eichorn, F. L. (2005). *Applying internal customer relationship management (Int-CRM) principles for improving business / it integration and performance*. (Unpublished doctoral thesis). University of Maryland, USA.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erickson, K. T. (2013). *Interpersonal Interactions and Athlete Development in Different Youth Sport Contexts*. A thesis in Queen's University Kingston, Ontario, Canada, 2013; 3(5).
- Erkan, M. ve Terekli, S. (2004). Sporda iletişimin önemi [online], <http://www.bilalcoban.com/index.php?id=dokuman&islem=oku&yer=2&kat=13&no=45> [erişim tarihi 16 Ağustos 2011]
- Erkoç, E. G. G. (2019). *Hastane yöneticilerinin liderlik tarzları algısının iç girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Ersanlı, K. ve Balcı, S. (1998). İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2,(10),7-12.

- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim* (Birinci baskı). İstanbul: Cinius Yayınları.
- Eyicil, A. ve Can, N. (1999). *İnsan ilişkileri*. (4. Basım) Ankara: Gün Yayıncılık.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. ve Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102–117. doi: 10.1509/jmkg.66.4.102.18517.
- Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755–768.
- Gladson, N. N. ve Maclayton, D. W. (2006). Customer-focus and business performance: The study of food and beverages organizations in Nigeria. *Measuring Business Excellence*, 10(4), 65-76.
- Gounaris, S. (2006). Internal-Market orientation and its measurements. *Journal of Business Research*, 59,432-448.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22 (1) 68-90.
- Gökçe, M. (2016). Yeni Medya ve İletişim. <https://www.academia.edu/35689546/YENİMEDYA> 2016; s.3.
- Greene, W. E. Walls, G. D. Schrest, L. J. (1994). Internal marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 8,4,5–13.
- Gronroos, C. (1995). “Relationship Marketing: The Strategy Continuum”, *Journal of the Academy of Marketing Science*,
- Gülüm, R. (2019). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin İletişim Becerileri İle Mesleki Tutum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Erzurum İli Örneği). Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Bilim Dalı. Erzurum.
- Güngör, N. (2011). *İletişim kuramlar yaklaşımlar* (Genişletilmiş ve gözden geçirilmiş ikinci baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güngörür Erkoç, E. G. (2016). *Hastane yöneticilerinin liderlik tarzları algısının iç girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi: İş tatminini aracı değişken mi? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 127-135.

- Gürel, A. (2018). *İletişim Nedir? İletişim Neden Önemlidir? İletişim Türleri Nelerdir?* <https://www.brandingturkiye.com/iletisim-nedir-iletisim-neden-onemlidir-iletisim-turleri-nelerdir/> (yayınlanma tarihi: 05.06.2018).
- Gürüz, D., Yaylacı, Ö. G. (2007). *İletişim gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Media Cat, s:59-60.
- Hallahan, K., Derina, R. H., Ruler, B. V. ve Vercic, D. (2007). Defining strategic communication, *International Journal Of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
- Halsey, W. D. (1988), *Macmillan contemporary dictionary*, (Birinci Baskı), İstanbul: ABC Kitabevi.
- Iso-Ahola, S. E. (1995). *Intrapersonal and interpersonal factors in athletic performance*. Scandinavian journal of medicine & science in sports, 5(4), 191-199.
- İmamoğlu, A. F. ve Ekenci G. (2014). *Spor örgütleri için işletme yönetimi*, 3.Baskı, Ankara: Berikan Yayıncılık.
- Kaçaroğlu, M. O. (2015). *Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ve hizmet kalitesinin karşılatırmalı değerlendirilmesi: pamukkale üniversitesi spor merkezi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalinowski, A. G. (1985). The development of olympic swimmers. In B. S. Bloom (Ed.), *Developing Talent in Young People* (pp. 139–192). New York: Balantine Books.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Katırcı, H. (2007). *Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.
- Katırcı, H. ve Uztuğ, F. (2009). Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, 149-168.
- Kılıçgil, E. (1998). *Spor ve sosyal çevre*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Kilburn, A. (2006). The effects of internal marketing program implementation, Tennessee: The University of Memphis.

- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Köknel, Ö. (1997). *İnsanı anlamak*. (6. Basım) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kumcağız, H., Yılmaz, M., Çelik, S.B. ve Avcı, İ.A. (2011). Hemşirelerin iletişim becerileri: Samsun ili örneği. *Dicle Tıp Dergisi / Dicle Medical Journal*, 38 (1): 49-56.
- Küçük, O. (2003), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara
- Liao, J. F. (2009). The effects of internal marketing on customer orientation in the banking industry. (Doctor of Business Administration Program). Golden Gate University. San Fransisco.
- Mutlu, E. (1994). *İletişim sözlüğü*, Ankara: Ark Yayınevi.
- Naktiyok, A. ve Halis, M. (2000). Kamu sektöründe iç müşteri tatminine ilişkin bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (1), 183-199.
- Narver, J. C ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nurov, G. (2018). *Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu.
- Oğan, Y. ve Akar Şahingöz, S. (2018). Otel İşletmeleri Çalışanlarının İletişim Becerileri: Artvin Örneği. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:1, ss. 77-103.
- Oluç, M. (1989). Satış tutundurma veya satış özendirme-sale promotion. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 3(18),1-7.
- Özer, A. K. (2002). *İletişimsizlik becerisi* (3. Basım) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özer, K. (1995). *İletişimsizlik becerisi*, İstanbul: Varlık Yayınları,
- Öztürk Tepeköylü, Ö. (2012). *Ders Dışı Etkinlik Olarak Uygulanan Sporla İlgili Oyunların Ortaöğretim Öğrencilerinin İletişim Becerisi Algılarına Etkisi*. Celal Bayar Üniversitesi, Doktora Tezi, Manisa, 2012; s.71.
- Panigyrakis, G. G. ve Theodoridis, P. K. (2009). Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context, *International Journal of Retail and Distribution Management*. 37,(7) 600-628.
- Pekel, A. (2020). *Spor Örgütlerinde İç Girişimcilik Ve Müşteri Yönlü Davranışlar Geliştirmede İçsel Pazarlama Algısı Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık*

- Rolü, Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Muğla.
- Pekmezci, T., Demireli, C. ve Batman, G. (2015). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 143-156.
- Philippe, R.A. ve Seiler, R. (2006). Closeness, co-orientation and complementarity in coach-athlete relationships: What male swimmers say about their male coaches.
- Piercy, N. F. (1995). Customer Satisfaction and the Internal Market, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1,22-44.
- Polat, E. (2014). *Kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: öğretmenlerin görüşleri açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, (22), 1-20.
- Saad, N. M. Hassan, S. H. Shya, L. M. (2015). Revisiting the Relationship between Internal Marketing and External Marketing: The Role of Customer Orientation, *The Journal of Developing Areas*. 49,(3)249-262.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde iletişim* (İkinci baskı). İstanbul: Kriter.
- Saçaklı, H. Pekel, A. ve Kepoğlu, A. (2019). Relationship between intrapreneurship and customer driven behaviors (Case of Sports İstanbul). *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 236-240.
- Serarslan, M. Z. ve Kepeoğlu, A. (2005), *Spor örgütlerinde toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*, by CE Shannon (and recent contributions to the mathematical theory of communication), W. Weaver. University of illinois Press.
- Shaw, R. ve Reed, D. (1999). Measuring and valuing customer relationships: How to develop the measures that drive profitable crm strategies-business intelligence. London: Business Intelligence Ltd.
- Şahin, N. (2012). *Elit Düzeyde Takım Sporü Ve Bireysel Spor Yapan İki Grubun İletişim Becerilerinin Karşılaştırılması*. Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 10(1), 13-16.
- Şahin, Y. F. (1997). *Grupla iletişim becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerine etkisi*. (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Taşoğlu, N. P. (2009). Pazarlama İletişimi (bütünleşik bir yaklaşım), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tepeköylü, Ö. (2007). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu (Besyo) öğrencilerinin iletişim becerisi algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Turunç ve elik, (2010). *alışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi*. Yönetim ve Ekonomi, 17(2), 184-206.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2005). *Genel iletişim*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2013). *İletişim genel ve örgütsel boyutuyla*. (Genişletilmiş ve güncellenmiş onuncu baskı). Ankara: Seçkin.
- Ulukan, H. (2012). *İletişim becerilerinin takım ve bireysel sporculara olan etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Uray, N. (1995). *Pazarlama stratejileri*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Uslu, ř. ve Demirel, Y. (2003). Toplam kalite yönetiminde çalışanların tatmini ve bir uygulama. *Standart Dergisi*, 3, 52-59.
- Usluata, A. (1995). *İletişim*, İletişim Yayınları, s.13.
- Uygun, M. Güner, E. ve Mete, S. (2013). Hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmesindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 129-149.
- Uygun, M. ve Akın, P. D. (2017). İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet çalışanlarının müşteri ve i girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerindeki rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayı. 836-853.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*, 3. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü* (Birinci baskı). Ankara: Nobel.
- Weaver, W. (1949). *Recent contributions to the mathematical theory of communication*. Urbana: The University of Illinois Press.

Wilson, A. Zeithaml, V.A. Bitner, M. J. ve Gremler, D. D. (2008). Services marketing.- integrating customer focus across the firm, Berkshire: McGraw-Hill.

Yıldırım, T. (2021). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iletişim becerileri ile öz yeterlilik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kahramanmaraş İl Örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Elazığ.

Yıldız, A. (2005). *Örgütsel iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Malatya organize sanayi bölgesindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.



EKLER

Ek.1 Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

Yaşınız : 21-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri

Eğitim durumunuz : İlkokul Ortaokul Lise Üniversite

Mesleki Tecrübeniz : 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11 ve üzeri

Kurumdaki Statünüz : Yönetici Öğretmen/Antrenör Büro Personeli

Aktif Spor Yapma Durumu : Evet Hayır

Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu : Evet Hayır

Ek-2 Müşteri Yönlü Davranış Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müşterilerimize değer verdiğimi hissettirmek hoşuma gider.					
Her müşterimize kendisini özel hissetmesini sağlayacak biçimde yaklaşmaktan hoşlanırım.					
Her müşterimizin problemi benim için önemlidir.					
Her müşterimize bireysel ilgi göstermeye çalışırım.					
Genellikle müşterimizin ihtiyacının ne olduğunu kolaylıkla anlarım.					
Genellikle müşterimizin ne istediğini daha o söylemeden anlarım.					
Genellikle müşterilerimizin ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamaya çalışmak hoşuma gider.					
Müşterilerimizle nasıl bir iletişim ve etkileşimde bulunacağıma karar vermek için, müşterinin beden dilini anlamaya çalışırım.					
Genellikle müşterilerimiz için planlanan hizmetleri zamanında yerine getirmekten hoşlanırım.					
Genellikle müşterilerimiz ile ilgili işleri eksiksiz olarak yerine getirmekten hoşlanırım.					
Müşterilerimize iyi hizmet sunduğumdan emin olmak hoşuma gider.					
Müşterilerimize hizmet sunumunda onların memnuniyetine öncelik veririm.					
Genellikle müşterilerimizin isimlerini hatırlamaktan ve onlara isimlerini kullanarak hitap etmekten (Ali Bey, Ayşe Hanım gibi) hoşlanırım.					
Müşterilerimizi kişisel olarak tanımaya çalışmaktan hoşlanırım.					
Müşterilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurmaya çalışmaktan hoşlanırım.					
Müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygun çözümler üretebilmek için onlarla yakın ilişkiler kurmaya çalışmaktan hoşlanırım.					
Genellikle müşteri hizmetleri ile ilgili yapmam gereken işlerde sıkıntı yaşamam.					
Müşteri hizmetleri ile ilgili işlerde o işi yerine getirebilecek gerekli araçlara sahibim.					
Müşteri hizmetleri ile ilgili işlerde gereken eğitim düzeyi ve beceriye sahip olduğumu düşünüyorum.					
Müşteri hizmetleri ile ilgili işlerin yaptığım işin önemli bir parçası olduğunu düşünüyorum.					

Ek-3 İletişim Beceri Ölçeği

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	İnsanları anlamaya çalışırım					
2	İletişimde bulunduğum insanlardan gelen öğüt ve önerileri içtenlikle dinlerim					
3	Düşüncelerimi başkalarına tam olarak iletmede zorluk çekerim					
4	Konuşurken etkili bir göz iletişimi kurabilirim					
5	Genelde eleştirilmekten hoşlanmam					
6	Dikkatimi karşımdakinin ilgi alanı üzerine toplayabilirim					
7	Kişilerin, anlatmak istediklerini dinlemek için yeterince zaman ayırırım					
8	Karşımda ki kişiye genellikle söz hakkı veririm					
9	Karşımda ki kişiyi dinlerken hayal kurarım					
10	Başkaları konuşurken sabırsızlanır, onların sözünü keserim					
11	İnsanları dinlerken sıkıldığımı hissederim					
12	Eleştirilerimi karşımdaki kişiyi incitmeden iletirim					
13	Konuşurken ilk adımı atmaktan çekinmem					
14	Konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurarım					
15	Karşımda ki kişiyle aynı görüşü paylaşmasam bile fikirlerine saygı duyarım					
16	İletişim de bulunduğum kişinin konuşmaya ve dinlemeye istekli olup olmadığını anlamaya çalışırım					
17	Yanlış tutum ve davranışlarımı kolaylıkla kabul ederim					
18	Dinlediğim kişiyi daha iyi anlamak için sorular yöneltirim					
19	Karşımda ki kişinin konuşmaya ve dinlemeye istekli olup olmadığını anlamaya çalışırım					
20	Dinleyenim anlamaz görüldüğünde, iletme istediklerimi tekrarlar, yeni kelimeler ifade eder özetlerim					
21	Dinlerken karşımda ki kişinin sözünü kesmemeye özen gösteririm					
22	İnsanlarla görüşürken bilerek onları rahatlatacak şeyler yaparım					
23	Küs olduğum birisiyle barışmak istediğim de ilk adımı atmaktan çekinmem					
24	Karşımda ki kişiyi bana ters düşen duygu ve düşüncelerini yargılarımla					
25	Ses tonumu konunun özelliğine göre ayarlayabilirim					
26	Genellikle insanlara güvenirim					
27	Karşı cinsten biriyle iletişim kurduğum da rahatsızlık duyarım					
28	Başkalarının dinlemek mecburiyetinde olmadığını düşünürüm					
29	Özür dilemek bana zor gelir					
30	Tartışma sonunda savunduğum düşüncelerin yanlış olduğunu kabul edebilirim					
31	Konuşurken sözümün kesilmesinden rahatsız olurum					
32	İnsanları kontrol etmeye ve istediğim kalıba sokmaya çalışırım					
33	İletişim kurduğum kişinin tutumundan daha çok sorunu anlamaya çalışırım					
34	Çevremde ki insanlara karşı ilgisiz kaldığım kanısındayım					
35	Çoğunlukla duygularımdan emin olamıyorum					
36	İletişim kurduğum kimse tarafından anlaşılmaktan mutluluk duyarım					
37	Başkaları ile ilişkilerimi bozacak çıkışlar yapabilirim					

38	Karşımda ki kişiye güvenmek beni mutlu eder					
39	Her insanı olumlu beklentilerle karşılarım					
40	İletişim kurduğum kimselerden, bir şeyler alır ve onlara da bir şeyler verdiğimi hissedirim					
41	İnsanlara cevaplama da zorlanacakları ani sorular yöneltirim					
42	Beni rahatsız eden duygularımı iletmekte sıkıntı çekerim					
43	Öneride bulunduğum kişinin öneriye açık olup olmadığına dikkat ederim					
44	İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissedirim					
45	Kendimi karşımda ki kişinin yerine koyarak duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırım					



