

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**BANKACILIK HİZMETLERİNDE TOPLAM
KALİTE UYGULAMALARININ İÇ VE DIŞ
MÜŞTERİ TATMİNİ AÇISINDAN
KARŞILAŞTIRILMASI**

CEYLAN AK YILMAZ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. SEYHAN BİLİR GÜLER
EDİRNE 2009

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BANKACILIK HİZMETLERİNDE TOPLAM
KALİTE UYGULAMALARININ İÇ VE DIŞ
MÜŞTERİ TATMİNİ AÇISINDAN
KARŞILAŞTIRILMASI**

CEYLAN AK YILMAZ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. SEYHAN BİLİR GÜLER
EDİRNE 2009

Hazırlayan : Ceylan YILMAZ

Tezin Adı : Bankacılık Hizmetlerinde Toplam Kalite Uygulamalarının İç Ve Dış Müşteri Tatmini Açısından Karşılaştırılması

ÖZET

Yoğunlaşan rekabet ve ekonominin liberalizasyonu sonucu bankalar, müşterileri için farklı hizmetler sunma ve değer yaratma arayışı içine girmişlerdir. Bu nedenle bankaların farklı olma üstünlüğü yaratmanın yanı sıra müşteri tatmini ve sadakati yaratmak için rakiplerinden farklı stratejiler geliştirmeleri ve onların sunduğu değerlerden daha üstün değerler sunmaları kaçınılmazdır.

Bu çalışmada, sunulan hizmetlerin kalitesinin müşteriler tarafından ne düzeyde algılandığını tespit etmek amacıyla özel bir bankadaki iç ve dış müşteriler üzerinde anket uygulanması yapılmıştır. Bankacılık hizmetlerinin teknik kısmından çok, iç ve dış müşterilerin sunulan hizmetten duydukları tatmin düzeyleri değerlendirmeye alınmış ve kaliteyi algılama düzeyleri üzerinde durulmuştur. İç ve dış müşteriler tarafından hangi hizmetlerin kalitesiz olarak algılandığı tespit edilmiştir. Müşterilerin sosyo-demografik özellikleri ile bankada sunulan hizmetlerin değerlendirilmesi arasında ilişkinin olup olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar kavramlar: Toplam Kalite Yönetimi, Bankacılık Hizmetleri Kalitesi, İç Ve Dış Müşteri Tatmini.

Prepared By : Ceylan YILMAZ

**Name Of Thesis : Comparison Of The Total Quality Management Application
Interms Of Internal And External Client's Satisfaction On Banking Services**

ABSTRACT

As a result of intensive competition and liberalization of economy; the banks have begun to search to offer more different services and to create value for their customers. For this reason besides creating distinguishing superiority to create customer satisfaction and loyalty; it's inevitable for the banks to develop different strategies and to offer more superior values than the other competitors.

In this study a public survey has been done in a private bank to determine that; which level the served services was perceived by internal and external clients, more than the technical parts of the services here is focused on to realize satisfaction level of the customers on services and perception level of the quality. It was determined that which services perceived as poor quality by internal and external clients. It was also fixed; if there is a relationship with the realization of the services served in bank and socio-demographic properties of the clients.

Key Words: Total Quality Management, Bank Service Quality, Satisfaction Of Internal And External Clients.

ÖNSÖZ

Malın hizmet olduğu bankacılık sektöründe hizmetin müşteriler tarafından nasıl algılandığının bilinmesi çok önemlidir. Bu nedenle bankaların hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için sundukları hizmetlerde müşteri odaklı olmalarına eskiye oranla daha fazla özen göstermeleri gerekmektedir. Bu yüzden de bankaların müşteri memnuniyetini sürekli ölçerek memnuniyetsizliğin ortaya çıktığı hizmetlerde iyileştirmelere gitmeleri kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmektedir.

Bu çalışmada amaç; bankacılık sektöründeki kalitenin iç ve dış müşteri tatmini açısından değerlendirilmesidir. Ayrıca hizmet, hizmet kalitesi, bankacılık hizmetleri, bankacılık sektöründe toplam kalite yönetimi ve bunların gerçekleşmesinde karşılaşılabilecek güçlükleri aşma yollarını belirlemek amacıyla yazılmıştır.

Hazırlamış olduğum araştırma süresince önerilerini ve desteğini eksik etmeyen, tecrübelerini benimle paylaşan değerli tez danışmanın Yrd. Doç. Dr. Seyhan BİLİR GÜLER'e sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca tezimin bitmesini dört gözle bekleyen, maddi ve manevi en büyük desteği veren her zaman yanımda olan ve beni cesaretlendiren ailem ve sevgili eşime en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
PROBLEM.....	2
AMAÇ.....	2
ÖNEM.....	2
SAYILTILAR.....	3
SINIRLILIKLAR.....	3
1. BÖLÜM: KALİTE, KALİTE KONTROL KAVRAMI, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO 9000 STANDARTLARI İLİŞKİLERİ	4
1.1. Kalite Kavramı	4
1.1.1. Kalite Kavramının Tanımı	4
1.1.2. Kalite Kavramının Önemi	7
1.1.3. Kalite Olgusunun Tarihçesi	10
1.1.4. Kalite Kavramını Oluşturan Unsurlar	12
1.1.4.1. Dizayn (Tasarım) Kalitesi	13
1.1.4.2. İmalat (Uygunluk) Kalitesi	14
1.1.4.3. Kullanım (Performans) Kalitesi	15
1.2. Kalite Kontrol Kavramı.....	16
1.2.1. Kalite Kontrol Kavramının Tanımı	16
1.2.2. Kalite Kontrol Kavramının Önemi Ve Amacı	16
1.2.3. Kalite Kontrol Ve Kalite Güvenliği İlişkisi	17
1.2.4. Toplam Kalite Kontrol Kavramı	18
1.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	20
1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	20

1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Geçmişi ve Gelişimi	23
1.3.2.1. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması	27
1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi, Amaçları ve Yararları	29
1.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	30
1.3.4.1. Müşteri Odaklılık	31
1.3.4.1.1. İç Müşteri Kavramı	32
1.3.4.1.2. Dış Müşteri Kavramı.....	32
1.3.4.2. Üst Yönetimin Liderliği	33
1.3.4.3. Sürekli Geliştirme	33
1.3.4.4. Tam Katılım	35
1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Rekabet Avantajı.....	35
1.4. ISO 9000 Standartları Ve Hizmet	36
1.4.1. ISO 9000 Standartları Serisi Mahiyeti Ve Kapsamı	36
1.4.1.1. ISO 9000 Standartları Serisi Tanımı	37
1.4.1.2. ISO 9000 Standartlarının Gelişimi.....	39
1.4.1.3. ISO 9000 Standartlarının Kullanım Amaçları.....	41
1.4.1.4. ISO 9000 Standartlarının Önemi ve Yararları	42
1.4.1.5. ISO 9000 Standartları Ve Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması	43
1.4.2. Hizmet Ve ISO 9000 Standartları	44
1.4.2.1. ISO 9000 Standardında Hizmet Kavramı	45
1.4.2.2. Bir Firmada ISO 9001 Kalite Güvencesi Sisteminin Yerleştirilmesinde Dikkate Alınacak Hususlar	46
2. BÖLÜM: HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KALİTE ANLAYIŞI.....	49
2.1. Hizmet Kavramı	49
2.1.1. Hizmet Kavramının Gelişimi	49
2.1.2. Hizmet Kavramının Tanımı	50

2.1.3. Hizmet Kavramının Özellikleri.....	51
2.1.4. Hizmet Kavramının Sınıflandırılması.....	52
2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	54
2.2.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı.....	54
2.2.2. Hizmet Kalitesinin Amaçları.....	56
2.2.3. Hizmet Kalitesinin Özellikleri.....	58
2.2.4. Hizmet Kalitesinin Ölçümü.....	60
2.2.5. Hizmet Kalitesinin Ölçüm Yöntemleri.....	63
2.2.5.1. Servqual Yöntemi.....	64
2.2.5.2. Kritik Olaylar Yöntemi.....	67
2.2.5.3. Müşteri İlişkileri Anketi Yöntemi.....	68
2.2.5.4. Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi.....	70
2.2.5.5. Grup Mülakat Yöntemi.....	71
2.3. Bir Hizmet Türü Olarak Bankacılık Ve Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Anlayışı.....	73
2.3.1. Hizmet İşletmeleri Ve Bankacılık Kavramı.....	73
2.3.1.1. Hizmet İşletmelerinin Tanımı.....	74
2.3.1.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri.....	74
2.3.1.3. Hizmet İşletmelerinin Önemi.....	76
2.3.2. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Ve Kalite Anlayışının Gelişimi.....	77
2.3.2.1. Bankanın Tanımı.....	77
2.3.2.2. Bankaların Fonksiyonları.....	78
2.3.2.3. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Anlayışının Gelişimi.....	78
2.3.2.4. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite.....	80
2.3.2.5. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Boyutları.....	81
3. BÖLÜM: HİZMET İŞLETMELERİ VE BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ KAVRAMI.....	82
3.1. Hizmet İşletmelerinde Müşteri Tatmini Kavramı.....	82
3.1.1. Müşterinin Tanımı.....	83

3.1.2. Müşteri Tatmini Kavramı.....	84
3.1.2.1. İç Müşteri Tatmini Kavramı.....	85
3.1.2.2. Dış Müşteri Tatmini Kavramı	86
3.1.2.3. İç Ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi	86
3.1.3. Müşteri Tatmininin Önemi Ve Yararları.....	88
3.1.4. Müşteri Tatminini Belirleyen Etkenler	88
3.1.5. Müşteri Tatmininin Toplam Kalitedeki Yeri Ve Önemi.....	89
3.1.6. Müşteri Tatmininin Sağlanmasında Hizmet Kalitesi Yönetimi Anlayışı	90
3.1.7. Müşteri Değeri Ve Müşteri Tatmini İlişkisi.....	92
3.1.8. Müşteri Sadakati Ve Müşteri Tatmini İlişkisi.....	93
3.1.9. Müşteri Odaklı Değişimin Yönetimi.....	94
3.1.9.1. EFQM Mükemmellik Modeli	95
3.2. Bankacılık Hizmetlerinde Müşteri Tatmini Kavramı	96
3.2.1. Banka Müşterisinin Özellikleri	97
3.2.2. Müşterilerin Banka Seçiminde Etkili Olan Faktörler.....	98
3.2.3. Bankacılık Hizmetlerinde Müşteri Tatmini Sağlama Yaklaşımları	99
3.2.3.1. Şikayetleri Değerlendirme	99
3.2.3.2. Personeli Eğitme	100
3.2.3.3. Teknoloji Kullanma	100
3.2.3.4. Yeni Hizmetler Geliştirme	102
3.2.3.5. Müşteri Katılımı Sağlama	102
3.2.3.6. Dağıtım Kanalları Değişikliği	103
3.2.3.7. İletişim	103
3.2.3.8. Halkla İlişkiler Uygulamaları.....	104
4. BÖLÜM: BANKACILIK HİZMETLERİNDE ALGILANAN İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	105
4.1. Araştırmanın Amacı	105
4.2. Araştırma Modeli	106
4.3. Evren Ve Örneklem.....	106
4.4. Verilerin Toplanması	107

4.5. Verilerin Çözümü Ve Yorumlanması	107
4.6. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketi	108
4.6.1. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketi Güvenilirlik Analizi	108
4.6.2. Dış Müşterilerin Demografik Değişkenlerinin Frekans Ve Yüzdeleri	110
4.6.3. Dış Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri	117
4.6.4. Dış Müşterilerin Sosyo - Demografik Özelliklerine Göre Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular	126
4.6.4.1. Cinsiyet İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması	126
4.6.4.2. Yaş İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması	129
4.6.4.3. Eğitim Durumu İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması	131
4.6.4.4. Müşterilerin Kaç Yıldır Banka Müşterisi Olduğu İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması	135
4.7. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi	139
4.7.1. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi Güvenilirlik Analizi	139
4.7.2. İç Müşterilerin Demografik Değişkenlerinin Frekans Ve Yüzdeleri	141
4.7.3. İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri	148
4.7.4. İç Müşterilerin Sosyo - Demografik Özelliklerine Göre Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular	160
4.7.4.1. Cinsiyet İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması	161
4.7.4.2. Yaş İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması	165
4.7.4.3. Bankadaki Toplam Çalışma Süresi İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması	169
4.7.4.4. Sektördeki Toplam Çalışma Süresi İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması	176
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	184
KAYNAKÇA	191
EK 1. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi	206
EK 2. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketi	212

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kalitenin Bağlı Önemi.....	9
Şekil 2. Kalite Geliştirme (Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı)	13
Şekil 3. Kalitenin İki Boyutu	14
Şekil 4. Toplam Kalitenin Üstünlükleri	22
Şekil 5. Toplam Kalite Yönetimi	23
Şekil 6. Toplam Kalite Yönetiminde Geleneksel Yaklaşım	25
Şekil 7. Toplam Kalite Anlayışı	26
Şekil 8. Deming Döngüsü.....	34
Şekil 9. Mevcut Sistem ve ISO 9001 Sistemi Karşılaştırması.....	39
Şekil 10. Terminoloji	45
Şekil 11. Hizmet Kalitesi Döngüsü.....	57
Şekil 12. Kalite Düzeyinin Algılanması	62
Şekil 13. Hizmet Kalitesi Unsurları.....	66
Şekil 14. İşletme Başarı Zinciri	83
Şekil 15. Müşteri Tatmini	85
Şekil 16. İyi Hizmet Çevirimi.....	87
Şekil 17. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler	89
Şekil 18. Müşteri Beklentisi İle Ürün Ve Hizmet Algılaması Arasındaki İlişki	91
Şekil 19. Yenilikçi ve Öğrenme.....	95
Şekil 20. İnternet Bankacılığında Algılanan Hizmet Kalitesi Taslak Modeli	101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Klasik Yönetim Anlayışı Ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Karşılaştırılması	28
Tablo 2. ISO 9000 – Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırması.....	44
Tablo 3. Fokus Grup Özellikleri.....	72
Tablo 4. Müşteri Odaklılığın Yararları.....	94
Tablo 5. Tüm Ölçekler İçin Cronbach's Alpha Değeri.....	109
Tablo 6. Tutumlar Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri	109
Tablo 7. Davranışlar Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri.....	110
Tablo 8. Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi Ve Yönetim Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri	110
Tablo 9. Dış Müşterilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	111
Tablo 10. Dış Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı	111
Tablo 11. Dış Müşterilerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	112
Tablo 12. Dış Müşterilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	112
Tablo 13. Dış Müşterilerin Uzmanlık Durumuna Göre Dağılımı	113
Tablo 14. Dış Müşterilerin Bankanın Kaç Yıllık Müşterisi Olduğuna Göre Dağılımı	113
Tablo 15. Dış Müşterilerin Kaç Farklı Bankada Hesabı Olup Olmadığına Göre Dağılımı	114
Tablo 16. Dış Müşterilerin Bankanın Şubelerine Aylık Geliş Sıklığına Göre Dağılımı...	115
Tablo 17. Dış Müşterilerin Aylık Ortalama Gelir Düzeyine Göre Dağılımı (TL)	115
Tablo 18. Dış Müşterilerin İnternet Bankacılığı Kullanma Oranlarına Göre Dağılımı	116
Tablo 19. Çalışanların Tutumlarına Göre Dış Müşterilerin Memnuniyet Dağılımları	117
Tablo 20. Çalışanların Davranışlarına Göre Dış Müşterilerin Memnuniyet Dağılımları	119
Tablo 21. Çalışanların Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi Ve Yönetimine Göre Dış	

Müşterilerin Memnuniyet Dağılımları	121
Tablo 22. Dış Müşterilerin Genel Olarak Bankadan Duyduğu Memnuniyet Düzeyi	124
Tablo 23. Dış Müşterilerin İfadelere Verdiği Ortalama Puanları.....	125
Tablo 24. Grup İstatistiğinin Cinsiyete Göre Dağılımı	126
Tablo 25. Grup İstatistiğinin Cinsiyete Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi	127
Tablo 26. Grup İstatistiğinin Yaşa Göre Dağılımı	129
Tablo 27. Grup İstatistiğinin Yaşa Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi.....	130
Tablo 28. Grup İstatistiğinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	132
Tablo 29. Grup İstatistiğinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi	133
Tablo 30. Grup İstatistiğinin Müşterilerin Kaç Yıldır Banka Müşterisi Olduğuna Göre Dağılımı.....	135
Tablo 31. Grup İstatistiğinin Müşterilerin Kaç Yıldır Banka Müşterisi Olduğuna Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi.....	136
Tablo 32. Sosyo - Demografik Değişkenlere Göre İfadelere Verilen Ortalama Puanlar	138
Tablo 33. Tüm Ölçekler İçin Cronbach's Alpha Değeri.....	139
Tablo 34. Kaynaklar Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri.....	140
Tablo 35. İş Arkadaşları Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri.....	140
Tablo 36. Yönetim Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri	140
Tablo 37. Ödüller Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri	141
Tablo 38. İç Müşterilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	141
Tablo 39. İç Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	142
Tablo 40. İç Müşterilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı	142
Tablo 41. İç Müşterilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	143
Tablo 42. İç Müşterilerin Uzmanlık Durumuna Göre Dağılımı.....	144
Tablo 43. İç Müşterilerin Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	145
Tablo 44. İç Müşterilerin Sektördeki Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı	145
Tablo 45. İç Müşterilerin Bankadaki Pozisyonuna Göre Dağılımı	146
Tablo 46. İç Müşterilerin Bankadaki Çalışma Şekline Göre Dağılımı	146
Tablo 47. İç Müşterilerin Aylık Gelirine Göre Dağılımı (TL).....	147
Tablo 48. Banka Kaynaklarına Göre İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri	148

Tablo 49. İş Arkadaşlarının Tutumuna Göre İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri.....	150
Tablo 50. Yöneticilerinin Tutumuna Göre İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri.....	151
Tablo 51. Bankada Sunulan İmkan Ve Ödüllere Göre İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri	155
Tablo 52. İç Müşterilerin İletişim Kanallarından Duyduğu Memnuniyet Seviyeleri	157
Tablo 53. İç Müşterilerin Genel Olarak Bankadan Duyduğu Memnuniyet Seviyeleri.....	158
Tablo 54. İç Müşterilerin İfadelere Verdiği Ortalama Puanları	159
Tablo 55. Grup İstatistiğinin Cinsiyete Göre Dağılımı	161
Tablo 56. Grup İstatistiğinin Cinsiyete Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi	162
Tablo 57. Grup İstatistiğinin Yaşa Göre Dağılımı	165
Tablo 58. Grup İstatistiğinin Yaşa Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi.....	166
Tablo 59. Grup İstatistiğinin Çalışanların Bankadaki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı	169
Tablo 60. Çalışanların Bankadaki Çalışma Süresi ile Ölçekler Arasındaki İlişki.....	170
Tablo 61. Çalışanların Bankadaki Çalışma Süresi İle Ölçekler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Varyans (F) Analizi	171
Tablo 62. Grup İstatistiğinin Çalışanların Bankadaki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi.....	173
Tablo 63. Grup İstatistiğinin Çalışanların Sektördeki İş Deneyimine Göre Dağılımı	177
Tablo 64. Grup İstatistiğinin Çalışanların Sektördeki İş Deneyimine Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi.....	178
Tablo 65. Demografik Değişkenlere Göre İfadelere Verilen Ortalama Puanlar.....	181
Tablo 66. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketi İle İç Müşteri Memnuniyeti Anketine Verilen Ortalama Puanlar.....	183

GİRİŞ

21. yüzyıla girdiğimiz, globalleşme rüzgarının estiği şu günlerde, dünyada köklü yapısal değişikliklerin olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmeler için artık önemli olan rekabet gücünü elinde tutmaktır. Değişen düzene kısa sürede ayak uydurabilen ve en önemlisi bilgiyi elinde tutabilen işletmeler en iyi yerlerde olacaktır.

İnsanoğlu yüzyıllardır kalite arayışı içindedir. Bilimsel anlamda kalite, 1950’li yıllarda irdelenmeye başlanmıştır. Özellikle, Japon kalite dâhileri bugün sürekli gelişme ve iyileşme anlamına gelen KAIZEN felsefesini Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile hayata geçirmişlerdir.

Hizmet işletmelerinin tamamını ilgilendiren toplam kalite yönetiminin önemi, bankacılık hizmetlerinde de söz konusudur. Bankacılık hizmetlerinin müşterileri olan iç ve dış müşteriler de, ancak kaliteli olarak algıladıkları hizmetlerden memnun kalacaklardır.

Bu tez çalışması; kalite ve toplam kalite, hizmet, bankacılıkta hizmet kalitesi, hizmet işletmelerinde müşteri tatmini, bankacılık sektöründe müşteri tatmini ve bunların gerçekleşmesinde karşılaşılabilecek güçlükleri aşma yollarını belirlemek amacıyla yazılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde; kalite kavramı, kalite kontrol kavramı, toplam kalite yönetimi kavramı ve ISO 9000 standartları kavramlarının önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde; hizmet kavramı, hizmet kalitesi kavramı ve bankacılık sektöründe kalite anlayışının gelişiminden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde; hizmet işletmelerinde müşteri tatmini, iç ve dış müşteri tatmini ilişkisi ve bankacılık sektöründe müşteri tatminini sağlama yöntemleri açıklanmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise; uygulama olarak özel bir bankanın iç ve dış müşterilerinin algı verileri yüz yüze anket metoduyla elde edilerek, müşterilerin hizmetlerle ilgili değerlendirmeleri istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

PROBLEM

Günümüzde malların çeşitliliğindeki artışın yanı sıra, hizmetlerde de büyük bir çeşitlenme görülmektedir. Hem hizmetlerin çeşitlenmesi hem de işletmelerin sayısındaki artış, rekabeti arttırmakta ve hizmet işletmelerini hizmet sunuşunda farklı olmaya itmektedir. Bir işletmenin rekabet avantajı kazanacağı en geçerli yol, rakiplerden daha kaliteli hizmet üretmek ya da başka bir ifadeyle, tüketici beklentilerine cevap verebilmektir.

Hizmetlerin mallardan farklı olarak; soyut, değişken, stoklanmaz, ve ayrılmaz oluşu, hizmet kalitesi ölçümlerini güçleştirmektedir. Fakat bir hizmet işletmesi, tüketici tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmezse bu değerlendirmeleri istediği yerde nasıl kullanabileceğini de bilemez. Dolayısıyla, hizmet tercihlerinde kaliteye verilen önem, hem üreticilerin hem de araştırmacıların bu konu üzerinde yoğunlaşmasına yol açmıştır.

AMAÇ

Bu çalışmanın amacı:

1. Bankacılık sektöründeki toplam kalite boyutlarını tespit etmek ve bunların önem derecelerini saptamaktır.
2. Ayrıca örnek bir banka işletmesinde iç ve dış müşterilerinin bankalarına ilişkin algılanan hizmet kalitesi düzeyini ölçmektir.

ÖNEM

Kaliteyi değerlendirmek için fiziksel varlıkların olmayışı veya eksikliği, tüketicileri diğer özelliklere göre değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Hizmetler

soyut olduğundan, işletmelerin, tüketicilerin hizmetleri ve hizmet kalitesini nasıl algıladığını anlaması güç olabilir. Bir hizmet işletmesi, tüketici tarafından hizmetinin nasıl değerlendirildiğini bilmezse, bu değerlendirmeleri, istediği yönde nasıl kullanabileceğini de bilemez. Bu nedenle hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi büyük önem taşımaktadır.

SAYILTILAR

Araştırmada temel alınan başlıca dayanaklar aşağıdaki gibi sıralanabilir :

1. Bankacılık sektöründe toplam kalite yönetimi önemli bir yere sahiptir.
2. Bankacılık sektöründe toplam kalite yönetimi bankaları, rekabetten dolayı hizmet sunuşlarında farklı olmaya itmiştir.

SINIRLILIK

Çalışma kapsamlı bir konuyu içerdiğinden, özellikle müşterilerin kalite algıları ve tatminleri ağırlıklı bir şekilde ele alınarak konu sınırlandırılacaktır.

Ayrıca uygulama aşamasında araştırmacı herhangi bir kişi veya kuruluştan yardım almayarak yüz yüze görüşme yöntemini kullanacağından ve sektörün büyüklüğünden dolayı, anket uygulamaları ve analizi uzun zaman alacak ve yüksek maliyetlere neden olacaktır. Bu nedenle uygulama alanı sadece bir özel bir banka ile sınırlı tutulacaktır.

1. BÖLÜM: KALİTE, KALİTE KONTROL KAVRAMI, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ISO 9000 STANDARTLARI İLİŞKİLERİ

1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı ile ilgili çok sayıda tanım mevcut olup, bunlar arasında bir tanım birliği mevcut değildir. Kalite eskiden en güzel, en iyi, en büyük gibi sıfatlarla tanımlanırdı. Teknik açıdan ise kalite tolerans sınırları içinde, spesifikasyonlara göre, optimum seviye gibi bazı kavramlarla tanımlanmaktaydı. Ancak bugünkü iş ortamında en büyük, en pahalı malları üretmek ve satmak zorlaşmaktadır. Buna paralel olarak günümüzde mal satabilmek için önce müşteri grubunun belirlenmesi sonra müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal veya hizmet üretilmesi gerekir.

Bu anlamda kalitenin şimdiki tanımı “müşterinin beklentilerini karşılayan özellikler” olarak belirlenmiştir. Bir mal veya hizmetin aynı ölçüde herkes tarafından beğenilmesi düşünülemez. Bunun içinde öncelikle hedef kitle yani müşteriler belirlenmeli ve bu hedef kitlenin, arzu, duygu ve taleplerine göre bir strateji geliştirilmelidir ve bu kitle tarafından istenilen mal ve hizmet üretilmelidir.

Günümüzde kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve sürdürülebilir başarının ve yok edici rekabet ortamında firmaların varlıklarını korumaları için anahtar bir kavram olarak görülmektedir. Yukarıda da açıklandığı gibi kalitenin tam bir tanımı olmamakla birlikte, müşterinin taleplerine cevap verebilmek olarak ve günümüzde en çok kullanılan tanımıyla “isteklere uygunluk” olarak da açıklanabilir.

1.1.1.Kalitenin Tanımı

Günümüzde gerek yurt içi gerekse yurt dışı pazarlarda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabette kuruluşları zorlayacak başlıca unsur; istenilen kalitede ürün/hizmeti ilk defasında, zamanında ve doğru olarak teslim etmektir. Kalite, TS-

ENISO 9000-2000 standardında şu şekilde tanımlanmaktadır; “Yapısal özellikler takımının şartları yerine getirme derecesi”. Avrupa Kalite Kontrol Birliği’ne (EOQC) göre kalite; bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir.¹

Kalite (Qualities) latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim, prosedür gibi çok sayıda faktörün etkisi altında kalarak değişik yapı göstermektedir. Objektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ise ürünün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez kalite standartları ve mevzuatlarla belirlenen kalitesini içermektedir.²

Kalitenin tanımı, günümüze değin bu konuda uğraş vermiş kalite uzmanlarınca şu şekilde yorumlanmıştır.³

- Dr. Joseph M. JURAN’a göre: “*Kalite, kullanıma uygunluktur.*”
- Dr. Edwards DEMING’e göre: “*Kalite, müşterilerin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yeniliklerdir.*”
- Dr. Armand V. FEIGENBAUM’ a göre kalite ;
 - ❖ “*Kuruluş çapında bir prosestir,*”
 - ❖ “*Müşterilerin dediğidir,*”
 - ❖ “*Kalite ve maliyet bütünseldir. Birbirinden ayrı düşünülemez,*”
 - ❖ “*Yönetim biçimidir,*”

¹ Ahmet Kovancı, (1999): *Toplam Kalite Yönetimi*, Hava Harp Okulu Yayınları, İstanbul: s.1.

² Muhittin Şimşek, (2001): *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul: s. 5.

³ Andaç Atilla, (1996): *Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul: s. 1-2.

- ❖ “Dürüstlük ve ahlâktır,”
- ❖ “Sürekli gelişme gerektirir,”
- ❖ “Topyekün katılımı gerektirir.”

- Philip B. CROSBY’ e göre: “Kalite, isteklere uygunluktur.”

- Dr. G. TAGUCHI’e göre: “Kalite, hizmet veya ürünün kullanıma girmesinden itibaren topluma verilen zarar ile belirlenir.”

- JIS (Japon Standartları Enstitüsü)’ne göre: “Kalite, bir ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.”

- TS – ISO 9005’e göre ise: “Kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.”

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, kalite kavramının temel özelliği bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı önemli özellikleri kendisinde toplamasıdır. Söz konusu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.⁴

- ❖ Tasarımda kusursuzluk,
- ❖ Kullanımda kusursuzluk,
- ❖ Fiyatta kusursuzluk
- ❖ Teslim süresinde kusursuzluk,
- ❖ Satış süresinde kusursuzluk.

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki IMAI’ye göre “en geniş anlamda iyileştirilebilecek her şey kalitedir”. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya

⁴ Muhittin Şimşek, (2002): *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul: s. 15-16.

da hizmetin kalitesidir. Ancak Kaizen stratejisi kapsamında incelersek, hiçbir ürün veya hizmet tasarımı yapan insan faktörü olmadan tasarlandığı seviyenin ilerisine gidememektedir.

Kalite kavramı zaman içinde birbirinden farklı birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan en fazla kullanılanları şunlardır;⁵

- ❖ Kalite, bir ürünün ya da hizmetin değeridir.
- ❖ Kalite, önceden belirlenmiş olan özelliklere uygundur.
- ❖ Kalite, gereksinimlere uygunluktur.
- ❖ Kalite, kullanıma uygunluktur.
- ❖ Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.
- ❖ Kalite, tüketici davranışlarını karşılamak ya da onların ilerisine geçmektir.
- ❖ Kalite tanımlamasının en göz alıcı noktası müşteridir. Yani ürün / hizmet beklentilerini karşılama isteminde olan kişilerdir. Kalitede müşteri, iki farklı grupta incelenebilir:

Dış müşteri yani ürün / hizmeti kullanan, iç müşteri ürün / hizmet alan kuruluş içinde çalışanlardır. Ürün ise üç ayrı kategoriye içermektedir. Bunlardan ilki mal, ikincisi donanım, üçüncüsü ise hizmettir.⁶

1.1.2. Kalitenin Önemi

Küreselleşme rekabetin artmasına neden olmuştur. Bugüne kadar gümrük duvarlarıyla korunan ve ulusal sınırlar içinde faaliyette bulunan işletmeler,

⁵ Zeynep Düren, (2000): *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul: s. 119-120.

⁶ Juran - Gryna, (1998): *Quality Planning And Analysis*, Harper, s. 3-4.

küreselleşme ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu rekabet serbest piyasa ekonomisine sahip tüm ülkeleri ve işletmeleri yasama savaşına götürmüş ve işletmeler hayatta kalabilmek için iç ve dış yapılarını değişen şartlara göre yeniden uyumlaştırmaya çalışmışlardır.⁷

Hayatta kalabilmenin tek şartı rekabet edebilmektir. Rekabet edebilmek için bünyenin sağlam olması gerekmektedir. İşletme yönetiminin başarılı olması için işletmenin her bir biriminin başarılı olması gerekir. Çünkü bir zincir en zayıf halkasından kopar. Son yıllarda endüstri ülkeleri, insanlık tarihinin daha önce benzerini yaşamadığı bir soğuk savaş ile karşı karşıyadır.

Ülkelerin firmaları arasında gerçekleşen, “kalite liderliğe ulaşma” veya kısaca “Kalite” savaşı olarak isimlendirilebileceğimiz bu savaş, 1970’li yıllarda Japonya’nın basta A.B.D olmak üzere, bazı Avrupa ülkelerine hücumu ile başlayıp, 1980’li yıllarda etkisini iyice göstererek, günümüze kadar artan hızla devam eden bir gelişme göstermektedir.⁸

Kalite, artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişebilmelerinin temel koşulu olmuştur. Bugün kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış “stratejik” bir kavram haline gelmiştir. Bu yüzden kaliteyi “ölçülebilen yönetim değerleri” olarak tanımlayabiliriz.⁹

Bir amaca varmak için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Bunlardan biride kaliteyle rekabet edebilmektir. Kaliteyle rekabet edebilmek için işletmenin tüm

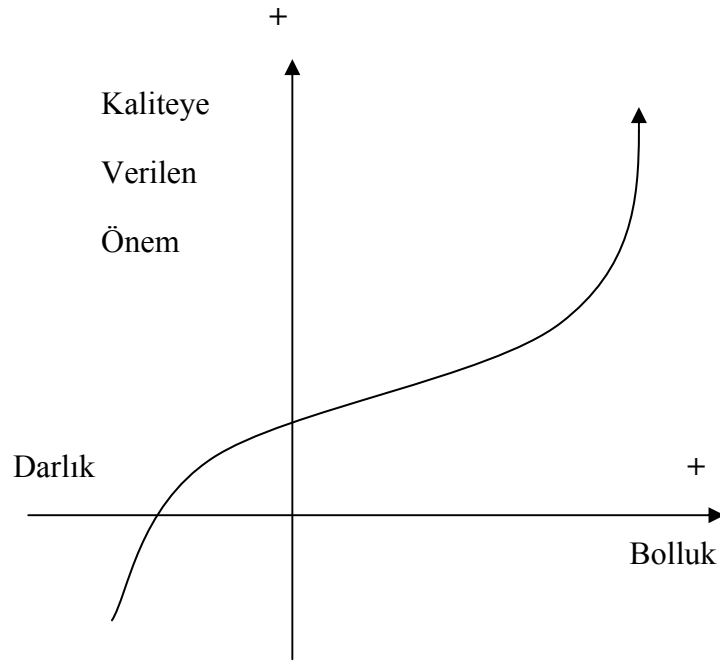
⁷ Juran, vd. 1998: 3-4.

⁸ Hazım Kantarcı, (2001): *Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplum Kalitesi*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 12-16.

⁹ Adnan Sevim, (1999): *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması Ve Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 1102, s. 45-47.

sisteminin bu çağdaş yönetime göre yeniden yapılandırılması gereği vardır. Kalite, rekabetin en önemli silahıdır. Kalite kendiliğinden oluşmaz, mutlaka yönetilmelidir.

Kaliteye verilen önem konusundaki en gerçek dışı değerlendirme, alıcıların beklentisini ekonominin temel kuralları olan sunum ve istemin dışında bir olgu olarak görmektir. İstemin sunumu aştığı dönemlerde kaliteye verilen önem derecesi darlığa göreceli olarak azalır ve sunumun istemi karşılmasıyla birlikte hızla artar (Şekil 1). Dünya ticaretindeki küreselleşmenin sonucu sunum bollaştığından, alıcılar daha zor beğenir olmuş ve kalite en önemli rekabet etmeni durumuna gelmiştir. Herkesin kaliteye vermesi gereken önem artık bir zorunluluktur.¹⁰



Şekil 1. - Kalitenin Bağıl Önemi

Kaynak: Alp Esin, (2004): *ISO 9001:2000 'nin Işığında Hizmette Toplam Kalite*, ODTÜ Yayıncılık, İstanbul: s. 4.

¹⁰ Alp Esin, (2004): *ISO 9001:2000 'nin Işığında Hizmette Toplam Kalite*, ODTÜ Yayıncılık, İstanbul: s. 4.

1.1.3.Kalite Olgusunun Tarihçesi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar Milattan Önce (M.Ö.) 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer almaktadır; eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö.2150'den günümüze kadar gelişerek devam etmiştir. Kalitenin sanayi devriminden önceki koruyucuları ise loncalar olmuştur. Ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar, hem üretimin hem de insanın kalitesi ile yakından ilgilenmişlerdir.¹¹

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi ile birlikte belirli tarifnameler, şartnameler ve testler geliştirilmiştir. Laboratuvarlar kurularak kalite kontrol birimleri oluşturulmuştur. Bütün sorumluluğu üzerinde taşıyan bu laboratuvarlar nihai ürünlerin hatalılarını ayırarak kaliteli kalitesiz ürün kontrollerini gerçekleştirmişlerdir.

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarınca, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması da bir zorunluluk haline gelmiştir. Amerika'da Bhewhart 1924 yılında Kalite Kontrol Çizgilerini geliştirmiştir. Amerika'da firmalar örnekleme metodunu kullanmaya başlarken, İngiltere'de Duding elektrik endüstrisinde istatistiksel metotları uygulamaya koymuştur.¹²

İkinci Dünya Savaşıyla birlikte, kalite ön plana çıkmış, üretilen silah ve cephanenin kalitesinin artırılabilmesi için kalite kontrol yöntemleri kullanılmıştır. Ancak dünya savaşları nitelikli işgücünün, yerini yeterli endüstri kültürüne sahip olmayan işgücüne bırakmasına neden olmuştur. Batıda savaş sonrası kalite kavramı savaş dönemi ve öncesine göre zayıflamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında çoğalan talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış ve kalite olgusu göz ardı edilmiştir. Bu dönemde asıl gelişmeler Japonya'da gözlenmiştir.

¹¹ Mina Özevren, (1997): *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s. 7.

¹² Şimşek, M., 2001: 16-17.

Amerika Birleşik Devletleri işgal kuvvetleri Japonya'ya ayak bastığında iletişim alanında kullanılan malzemelerin kalitesiz olmasından kaynaklanan önemli engellerle karşılaşmışlardır. Öncelikle telekomünikasyon alanında karşılaştığı sorunları ortadan kaldırmak amacıyla A.B.D. işgal kuvvetleri, Japon endüstrisinde Amerikan yöntemlerini öğretmeye başlamıştır. Böylece Japonya'da kaliteyi ulusal alana yayacak olan adımlar atılmıştır.

1945 yılında Japon Standartlar Birliği, 1946 yılında da Japon Endüstriyel Standartlar Komitesi kurulmuştur. 1949 yılında Endüstriyel Standardizasyon Kanunu resmen kabul edilmiştir. Amerikan istatistiksel kalite kontrol kavramı önce Deming sonra da Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Deming'in seminerinin ana hatları şöyledir:¹³

- ❖ Planla-Yap-Denetle-Harekete Geç döngüsünün kaliteyi yükseltmek amacıyla nasıl kullanılacağı,
- ❖ İstatistikte veri dağılımının sağlıklı olup olmadığını teşhis edebilmenin önemi,
- ❖ Kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrol ve çizelgelerinin kullanımı.

Kalite konusunda yapılan tüm çalışmalara rağmen uygulamada bazı sorunlar yaşanmıştır. İşçilerin istatistikî kalite kontrolü benimsemeyişi, ölçüm araçları ve otomatik kayıt aygıtlarını tahrip edişi ve üst ve orta düzey yönetimin ilgisizliği Juran'ın davet edilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir. Juran'ın verdiği seminerler, kalite kontrolün teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun idrak edilmesini sağlamıştır. Eğitimler ilk başlarda Amerikalılar tarafından verilirken, zamanla Japonlar kendi eğitimlerini kendileri vermeye başlamışlar, ustabaşı ve işçiler kalite konusunda bir şeyler yapma zamanlarının geldiği gerekçesiyle Kalite Kontrol Çemberleri çalışmalarını başlatmışlardır.

¹³ Kaoru Ishikawa, (1997): *Toplam Kalite Kontrol*, Kalder Yayınları, İstanbul: s. 21.

Sonuç olarak nihai ürünün muayene edilmesi yerine, üretim sisteminin muayeneye gerek kalmayacak şekilde güvenceye alınması düşüncesi gelişmiştir.

1.1.4. Kalite Kavramını Oluşturan Unsurlar

Bir ürünün kalitesinden söz ederken, ürünün kalitesinin çeşitli unsurların bileşiminden kaynaklandığını gözardı etmemek gerekir. Genişletilmiş süreçte, müşteri tatminini amaçlayan yöneticilerin dikkat etmek zorunda olduğu üç tip kalite vardır. Bunlar: ¹⁴

1. Tasarım Kalitesi
2. Uygunluk Kalitesi
3. Kullanım Kalitesi

Kaliteyi oluşturan yapı taşı insan olduğuna göre, öncelikle insanın kalitesiyle ilgilenilmelidir. Bir ürünün kalite seviyesi üretim esnasında oluşmaktadır. Buna göre tüm faktörler iki temel unsur üzerinde toplanmaktadır. Tasarım kalitesi bir ürünün genel olarak tüketicilerin isteklerini karşılama derecesidir. Uygunluk kalitesi ise bir ürünün kendisi için tasarlanan kalite düzeyine uyma derecesidir. Kalitenin boyutları şu özelliklerden oluşmaktadır:¹⁵

- ❖ Performans (işlevsellik) : ürünün fonksiyonlarını yerine getirme niteliğidir.
- ❖ Uygunluk : ürünün belirlenen özelliklere, belge ve standartlara uygunluk derecesidir.
- ❖ Güvenilirlik : ürünün kullanım ömrü içindeki performans sürekliliğidir.

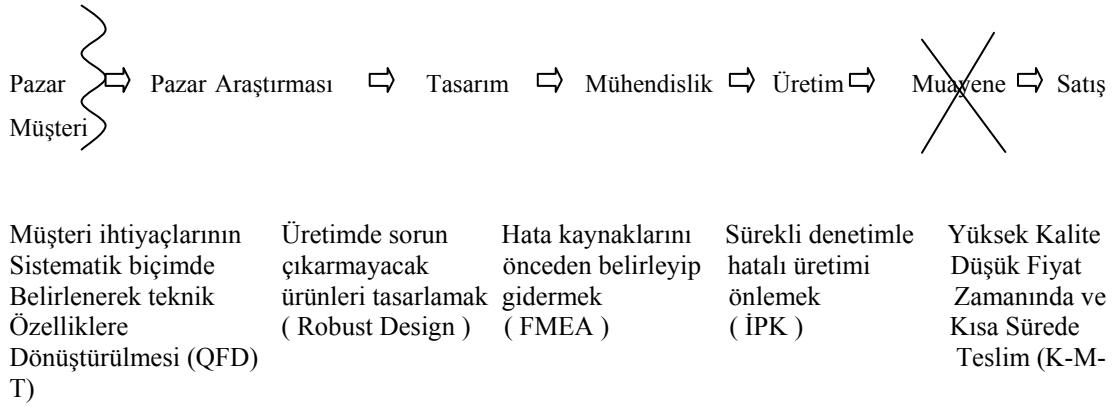
¹⁴ Şimşek, M., 2002: 28.

¹⁵ Özgen - Savaş (1996): “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Analizi”, *Standart Dergisi*, TSE Yayını, Özel Sayı, s. 16.

- ❖ Dayanıklılık : ürünün kullanılabilir ömrünün uygunluğudur.
- ❖ Hizmet Görme : ürüne yönelik sorun ve şikâyetlerin kolay çözümlenmesidir.
- ❖ Estetik : ürünün albenisi, duylara seslenebilme yeteneğidir.
- ❖ İtibar : ürünün geçmişi, marka ve değeridir.

1.1.4.1. Dizayn (Tasarım) Kalitesi

Toplam Kalite modelinde esas hataları önlemektir. Bu nedenle, müşterinin beklediği (hatta beklentisinin ötesinde) kalite tasarım aşamasında gerçekleştirilir. (Şekil 2).¹⁶



Şekil 2. - Kalite Geliştirme (Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı)

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, (1998): *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul, s. 31.

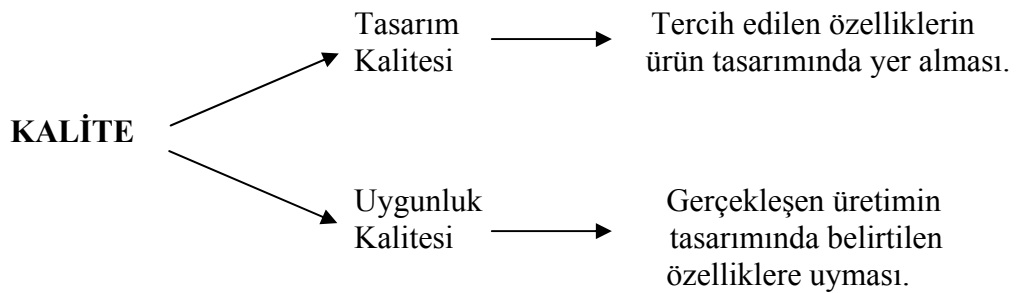
¹⁶ İbrahim Kavrakoğlu , (1998): *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul, s. 31.

Fiyata dahil edilmiş ve edilmemiş olan her şey bu kapsamda ele alınabilir. Bu aynı zamanda belirlenen amaçları sağlamak üzere ürünün ne derece iyi tasarlandığının bir ölçüsüdür.¹⁷

Tasarım kalitesinde dikkat edilecek husus müşteridir. Bu aşamada sözü edilen müşteri tipi sadece üretilmiş olan nihai ürünleri satın alan dış müşteri değildir. Aynı zamanda iç müşteri grubu diye adlandırılabilen bir müşteri gurubu daha vardır. Şirket içinde, üretim bölümü, satın alma bölümünün, pazarlama bölümü, üretim bölümünün müşterisidir ve müşteri tatmini burada da geçerlidir. Müşterinin iç ve dış müşteri olarak iki gruba ayrılması sürekli iyileştirme çabalarının sadece dış müşterilerle ilgili olmadığını, şirket içinde de geçerli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle müşteri araştırmaları sadece şirket dışında değil, şirket içindeki müşteri içinde yapılmalıdır.¹⁸

1.1.4.2. İmalat (Uygunluk) Kalitesi

Uygunluk kalitesi müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir (Şekil 3).¹⁹



Şekil 3. – Kalitenin İki Boyutu

Kaynak: İsmail Efil, (1999): *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Alfa Yayınları, Bursa: s. 128.

¹⁷ Muhsin Halis, (2004): *Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar*, Roma Yayınları, İstanbul: s. 44.

¹⁸ Şimşek, M., 2002: 29.

¹⁹ İsmail Efil, (1999): *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Alfa Yayınları, Bursa: s. 128.

Ishikawa kaliteyi “*tasarım kalitesi*” ve “*uygunluk kalitesi*” olmak üzere ikiye ayırmaktadır²⁰:

“Tasarım kalitesi genellikle hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılır. Bir sanayi,bir ürünü belli bir kalite düzeyiyle – yani hedeflenmiş kaliteyle – yaratmak ister... Uygunluk kalitesi aynı zamanda uygun kalite olarak da adlandırılır, çünkü gerçek ürünlerin, tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir. Eğer tasarım kalitesiyle uygunluk kalitesi arasında bir farklılık varsa, bu hatalıların ve yeniden işlemlerin var olması demektir. Uygunluk kalitesi yükseldiği zaman maliyet düşer.”

1.1.4.3. Kullanım (Performans) Kalitesi

“Yarar Kalitesi” olarak da ifade edilen Performans Kalitesi; kalitenin en önemli boyutudur. Ürünün kendisinden beklenen işlevi ne derece yerine getirdiğini gösteren bir ölçüdür. Müşteri gereksinimlerine uyum sağlama ve müşteri beklentilerini karşılayabilme derecesini ifade eder²¹

Performans kalitesi, üretilen ürün ve hizmetlerin pazardaki performans düzeylerinin, müşteri araştırmaları ve satış analizleri ile belirlenmesidir. Bu çalışmalarda amaçlanan : satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin üretilen ürünleri satın almama nedenlerinin tespit edilmesidir. Performans kalitesinin yükseltilmesi için, tasarım bölümü çalışanları, müşteri tatminini etkileyen bir mal veya hizmet kavramı için, spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölümü çalışanları ile işbirliği yapmalarındır.²²

²⁰ Coşkun Can Aktan (1999): “Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite Yönetimi”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı: 26, s. 8.

²¹ Hayrettin Özçelik, (2008): *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: s. 9.

²² Şimşek, M., 2002: 30.

1.2. Kalite Kontrol Kavramı

1.2.1. Kalite Kontrol Kavramının Tanımı

Kalite kontrolü (quality characteristic), kalite yönetiminin, kalite gereklerinin yerine getirilmesine odaklanmış bölümüdür. (Ürün veya hizmet kalitesinin gereklerini yerine getirmekte yararlı – yerine göre zorunlu – uygulamalar ve etkinlikler.)²³

Üretim sona erdiğinde ürünün kullanılma durumundaki performansı kontrol ve testlerle ölçülmektedir. Kalite kontrolü üretimin her aşamasında olduğu kadar kendinden önceki ve sonraki faaliyetlerde de etkili olan bir fonksiyondur.²⁴

Daha geniş bir anlamda kalite kontrolü, işletmenin kalite hedeflerine erişmesi için yürütülmesi gereken fonksiyonların ve faaliyetlerin tümüdür.

1.2.2. Kalite Kontrol Kavramının Önemi Ve Amacı

Kalite kontrol; tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten, bir üretim yöntemleri sistemidir, Modern kalite kontrol, istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle, istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır. Kalite kontrolün bu erdemlerinden bahsettikten sonra, herkesin kalite kontrole katılmasında büyük fayda vardır. Hizmet veya ürün üreten bir müessesede işçi veya yöneticilerin kalite kontrole katılmasından ne anlaşılmaktadır;²⁵

- ❖ Esas olarak, kalitenin kontrolünden yararlanmak,

²³ Esin, 2004: 47.

²⁴ Muhittin Şimşek, (2000): *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul: s. 3-7.

²⁵ Türkiye Makine Mühendisleri Odası, (1993): *TMMOB '93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı Yeni Üretim Perspektifinde Kalite ve Türkiye'de Durum*, Özkan Matbaacılık, Ankara: s. 47.

- ❖ Maliyet ve fiyatın bütünleşmiş kontrolüyle meşgul olmak,
- ❖ Miktar (üretim, satış ve stok miktarı) ve teslim tarihini kontrol etmek, demektir.

Mamul kalite düzeyinin yükseltilmesi, mamul dizaynının geliştirilmesi, daha ucuz ve kolay işlenebilir malzeme araştırması, işletme maliyetlerinin azaltılması, üretim hattındaki darboğazların giderilmesi, müşteri şikâyetlerinin azaltılması kalite kontrolünün temel amaçlarını oluşturmaktadır.

Demek ki kontrol dediğimiz olayda da belirlediğimiz amaçlar ve bu amaçlara ne kadar ulaşıp ulaşmadığımızın belirlenmesi gerekir.²⁶

1.2.3. Kalite Kontrol Ve Kalite Güvenliği İlişkisi

Kalite güvence, sisteme yönelik bir faaliyettir. İşlem yapıldıktan sonraki sonuçları değil, işlemin doğru yapılmasını hedeflemektedir. Kalite güvence, kalite kontrol sistemini de içine alan geniş kapsamlı bir kalite sağlama yöntemidir.

1900'lü yıllardan beri hemen hemen her işletmede bir kalite kontrol bölümü bulunmaktadır. Kalite kontrol ürüne yönelik bir faaliyettir. Ürünü kontrol etmek, analizler yapmak emek, para ve zaman gerektirmektedir. Dolayısıyla kalite kontrolünün maliyeti yüksektir. Kalite güvence bu noktada kalite kontrolünden ayrılmaktadır

Kalite güvenliği kalite kontrolün özünü oluşturur. Kalite güvenliğim ele alırken, göz önünde bulundurulması gereken üç önemli konu vardır:²⁷

- ❖ Bir firma, tüketicilerin isteklerine cevap verecek kaliteyi sağlamalıdır,
- ❖ Benzeri kaygı, dış ülkelere ihracat durumunda da dile getirilmelidir,

²⁶ İstanbul Sanayi Odası, (1993), *ISO – 9000 Ve Kalite Sistemleri Seminerleri*, İstanbul: s. 37.

²⁷ Türkiye Makine Mühendisleri Odası, 1993: 48.

- ❖ Üst yöneticiler, kalite güvenliğinin önemini kabul etmeli ve bütün firmanın, bu ortak hedef için elinden gelen en büyük çabayı göstereceğinden emin olmalıdır.

1.2.4. Toplam Kalite Kontrol Kavramı

General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan A.V. Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı ve “Industrial Quality Control” mecmuasında yayınlana bir makalesinde ilk kez “Toplam Kalite Kontrol” kavramını kullandı (1957) ve kalitenin, sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya attı. Böylece kalite kontrolde, Toplam Kalite Kontrol devri başlamış oldu.²⁸

Toplam kalite kontrol, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletmedeki ünitelerin; kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili bir sistemdir. Toplam kalite kontrol, bir organizasyondaki değişik grupların, kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kaliteyi iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de göz önünde tutarak, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir. Toplam Kalite Kontrol, kaliteyi müşteri memnuniyetine bağlar.²⁹

Toplam kalite kontrol çeşitli düzeylerde yöneticilere yol gösteren, daha doğru ve etkin karar verebilmelerine yardımcı olan bir araçtır. Bu aracın işe yarayacak biçimde dizaynı ve etkin uygulanabilmesi için;³⁰

²⁸ Gönül Yenersoy, (1997): *Toplam Kalite Yönetimi “Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım”*, Rota Yayıncılık, İstanbul: s. 46.

²⁹ Cındık - Top - Karayılmazlar - Akyüz, (1999): “Orta Ve Büyük Ölçekli Orman Ürünleri Sanayinde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Mevcut Ve Potansiyel Durum Analizi (Karadeniz Bölgesi Örneği)”, *Turkish Journal Of Agriculture And Forestry*, Cilt: 23, s. 315.

³⁰ TSE EN ISO 9000, (2001): *Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler*, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara: s. 1-14.

- ❖ Tüketici isteklerinin tespiti ve değerlendirilmesi: Kalite bir ürün elde etmek için, müşterinin ihtiyaçları çok iyi şekilde belirlenmelidir.
- ❖ Gerekli teknolojik olanaklarının sağlanması: Müşterinin ihtiyaçları belirlendikten sonra bu ihtiyaçları karşılayacak tasarımlar yapılmalıdır. Tasarım yapılırken firma imkanları göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer firma içinde üretilmiyorsa temin yoluna gidilmeli veya uygun bir taseron firma bulunmalıdır.
- ❖ İşletme içinde olumlu beşeri ilişkilerin sürdürülmesi: Toplam kalite yönetiminin veya toplam kalite kontrolün temeli insan olgusuna dayanır. Kurulan toplam kalite kontrol sistemi eğer bu sistem içinde görevli kişiler tarafından benimsenmiş ve iyi uygulanıyor ise kaliteli isler yapılabilir. Bu nedenle sistem içinde çalışan kişilerin birbirleri ile olan diyalogu ve iyi anlaşması çok önemlidir.

Bugün Toplam Kalite Kontrol, sadece kalite geliştirme amacıyla kullanılan bir yaklaşım olmaktan öte, firma kalitesini simgeleyen, bir yönetim kontrol sistemi olarak kabul edilmekte ve daha çok Toplam Kalite Yönetimi adı ile anılmaktadır.³¹

³¹ Yenersoy, 1997: 47.

1.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Bir kuruluşün performansının gelişmesinde en önemli ve tayin edici faktör insandır; rekabet ve kaliteli üretim iyi eğitilmiş, kurumla özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir işgücünü gerektirir.

İnsan yetenekleri ile müşteri beklentilerinin buluşma noktalarının başında ise kalite gelmektedir. “ Sürekli gelişme ” diye anılan sürecin adının, bir başka açıdan bakıldığında “ toplam kalite ” anlayışı olacağı açıktır.

O halde, çalışanlarının bu arayışa katılmasını sağlamanın can alıcı nokta olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda yönetim ile çalışanlar arasında işbirliği yapabilme yeteneği geliştirilmelidir. Bu işbirliği, örgütün yaşamını sürdürmesine yarayacaktır.

1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Literatürde “ Toplam kalite ”, “ toplam kalite kontrol” kavramları ile de adlandırılan toplam kalite yönetimi, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır.³²

Bu kavram içerisinde yer alan ‘ toplam ’ sözcüğü, kalitenin tüm süreçlerde, tüm işlerde ve herkesin katılımı ile sağlanabilir olmasına işaretir.³³

Ayrıca toplam kalite yönetimi, - ister özel ister kamu kuruluşu olsun - bir örgütün kuruluş nedeni olan insanın (dış müşterinin) - müşterinin - vatandaşın

³² Nazmi Karyagdı, (2001): *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi*, Ankara Sanayi Odası, Ankara: s. 56.

³³ Ş. Akın Acuner, (2003): *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, MPM Yayınları, Ankara: s. 14.

memnuniyetinin ancak çalışanların (iç müşterilerin) memnuniyetiyle gerçekleştirilebileceğine inanan “ insan odaklı ” bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi sürekli dış müşteriye, pazara, dünyaya, rakiplere bakarak kaliteyi sürekli geliştiren, çalışanlarının beyinleri ve yüreklerinin de katılımlarını sağlaması ile kendi kendini yenileyen organik bir örgüt sistemini yaratmaktır. Mekanik örgütlere karşın organik örgütler tıpkı canlılar gibi çevredeki değişimlere karşı olumlu yanıt vererek kendilerini sürekli yenilerler.³⁴

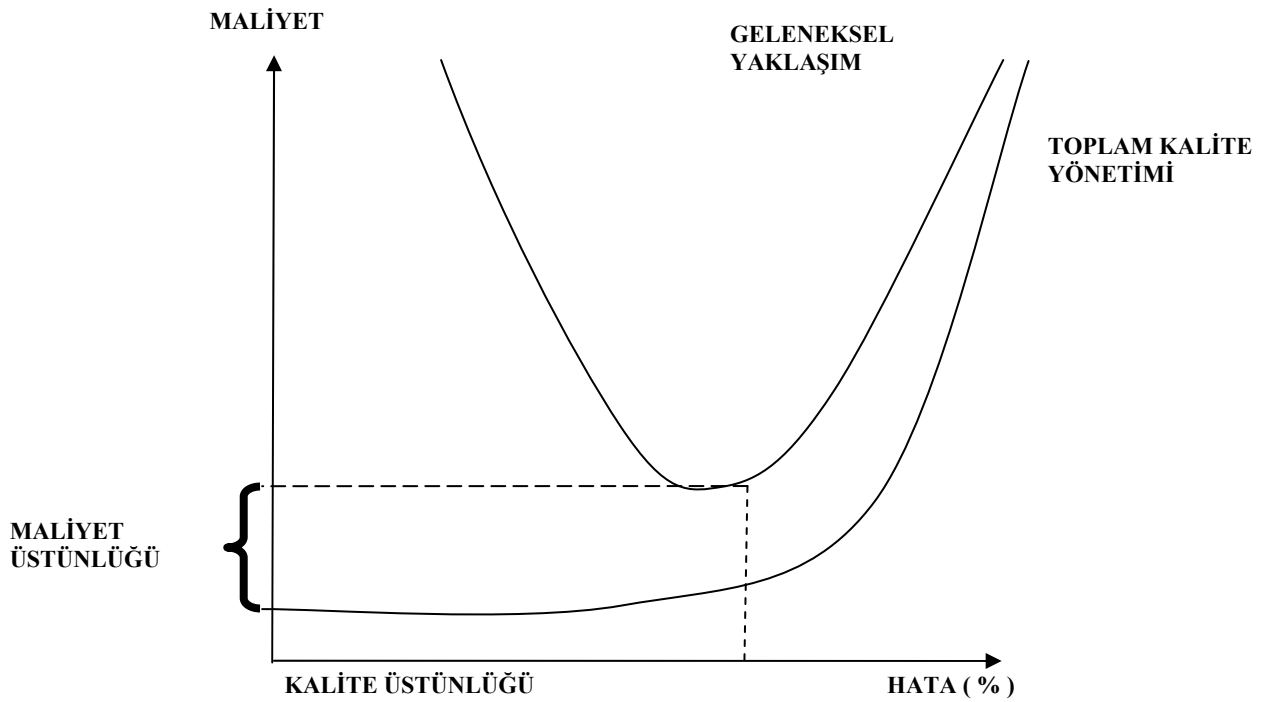
Toplam kalite içinde yer alan faaliyetler işletmenin kalite sistemini belirler. Bu sistem içinde, talep ve müşterilerin beklentilerinin araştırılmasından başlanarak, müşterinin tatmin edilmesine kadar olan bütün aşamalarla ilgilenilir. Bu aşama ve faaliyetler³⁵:

- ❖ Pazar araştırması ve pazarlama,
- ❖ Tasarım ve ürün geliştirme,
- ❖ Tedarik ve satın alma,
- ❖ İmalat planlaması ve geliştirilmesi,
- ❖ Üretim,
- ❖ Muayene, deney ve kontrol,
- ❖ Ambalajlama ve depolama,
- ❖ Pazarlama ve dağıtım

³⁴ Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü Kalite Yönetimi Birimi, (2001): *Kalite Yönetimi Ve Değişim 19 - 22 Kasım 2001 Hizmet İçi Eğitim Semineri*, Samsun: s. 23.

³⁵ Kadir Doğan, (2002): *Su Ürünleri Pazarlamasında Toplam Kalite Yönetimi*, TKB İstanbul İl Müdürlüğü Yayınları, Cilt: 81, İstanbul: s. 13.

Toplam Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Başka bir anlatımla, Toplam Kalite hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun (hatalı üretimden kaynaklanan) maliyetleri düşer (Şekil 4).³⁶



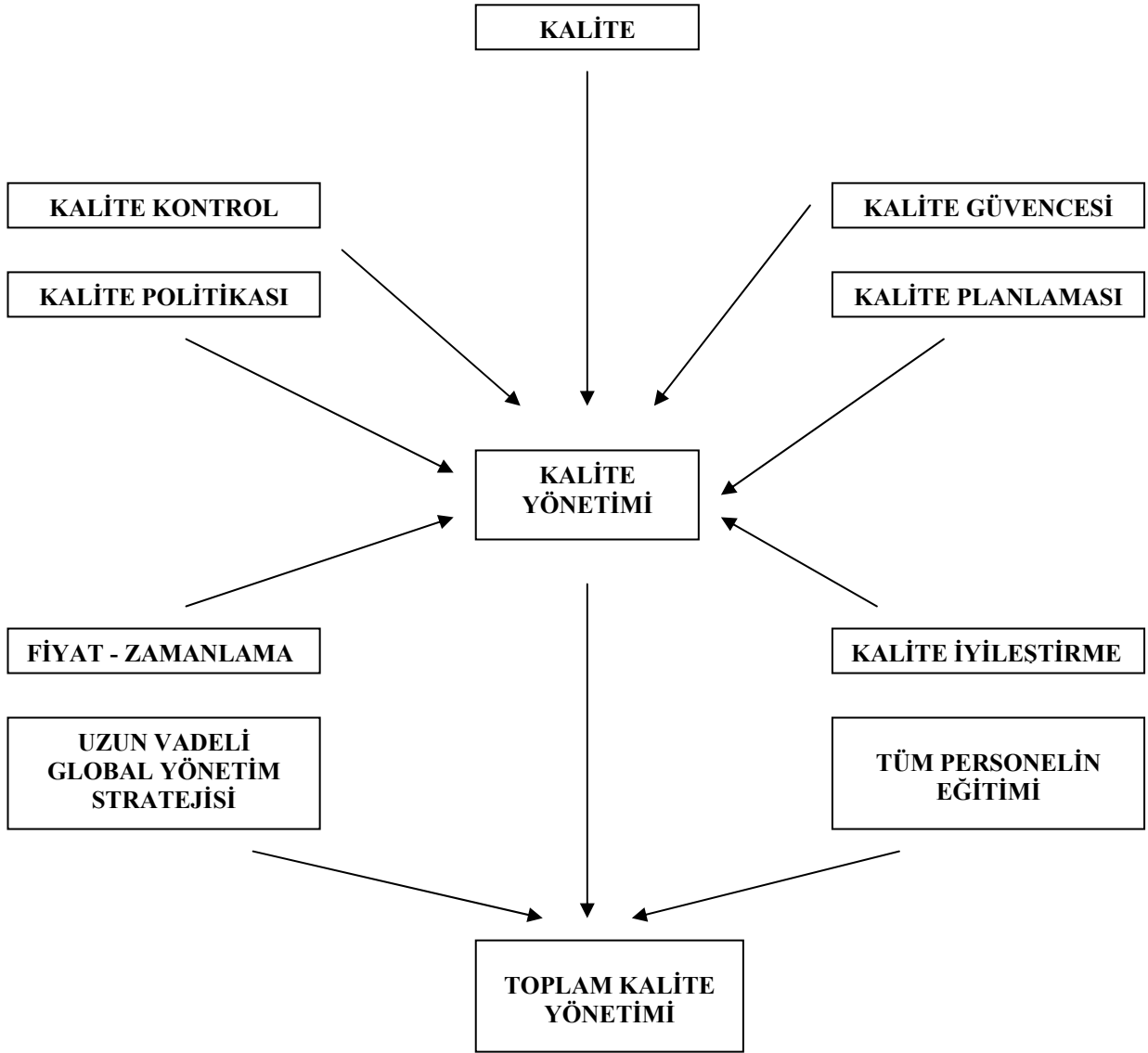
Şekil 4. – Toplam Kalitenin Üstünlükleri

Kaynak: Kavrakoğlu, 1998:47-48

Toplam kalite yönetiminin diğer kavramlarla ilişkisi açısından yerini bir şekil üzerinde aşağıda gösterildiği gibi ele alabiliriz (Şekil 5).³⁷

³⁶ Kavrakoğlu, 1998: 47-48

³⁷ Efil, 1999: 43.



Şekil 5. - Toplam Kalite Yönetimi

Kaynak: Efil, 1999: 43.

1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Geçmişi ve Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi kavramının büyük bir kısmı W. Edward Deming, Joseph M. Juran ve Philip Crosby 'nin 1950 'lerde ABD 'de başlattıkları çalışmalara dayanır. Deming ve Juran 1950 'lerde Japon ürün kalitesinin artırılmasına yardım etmişlerdir. Deming Japonya 'ya pek çok defalar giderek üretim sürecinin istatistiksel kontrolü ve üretim sürecinde kalitenin oluşturulması konusunda

seminerle düzenledi. Deming üretimde çıkan pek çok sorunun süreçten kaynaklandığını ve bunun da istatistiksel yöntemler kullanılarak kontrol edilebileceği üzerinde durdu. Juran kaliteyi kontrol için yönetsel bir yaklaşım ortaya koydu ve proje bazında takım çalışması ile müşterinin tatmini üzerinde yoğunlaştı. İşçiden en üst düzey yönetim kademesine kadar eğitimin önemi üzerinde durdu. Crosby‘ de “ sıfır hata ” kavramını ortaya koydu.³⁸

Toplam Kalite Yönetimi ‘ni tanımlayan, uygulamasına yönelik metodları içeren pek çok makale ve kitap Deming, Juran ve Crosby ‘nin çalışmaları referans gösterilerek basıldı.

Bilimsel anlamda Toplam Kalite Yönetimi’ nin doğuş yeri Amerika Birleşik Devletleri olmasına karşın bu uygulama Japonya’da geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı’ndan sonra 1946 yılında Japonya’da ilk kalite kontrol çalışmaları başlamıştır. Modern kalite kontrol anlayışı Japonya’ya savaştan hemen sonra Amerika üzerinden gelmiştir. 1946 yılında Japonya Bilimciler ve Mühendisler Birliği’nin kurulması ile söz konusu kalite kontrol süreci ivme kazanmıştır. 1950 yılında Amerikalı istatistikçi ve yönetim kuramcı W. Edwards Deming, mühendisler ve üst düzey yöneticiler için sekiz günlük kalite kontrol seminerleri vermek üzere Japon Bilimciler ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya’ya davet edilmiştir. Kurslar büyük ilgi görmüş ve katılanların imalat sanayinde “istatistiksel kalite kontrolü” anlayışını kavramalarına yardımcı olmuştur. Ayrıca Joseph M. Juran’ın 1954 yılında aynı ülkede bu konuda seminerler vermesi kalite yönetiminin bugünlere gelmesi için atılan ilk adımlardır.³⁹

Son yirmi yıl içinde başta Japonya ve onu takiben Güney Kore ve Tayvan yüksek rekabet gücüne sahip ülkeler olarak ortaya çıkmışlardır. Özellikle Japon’ ların bu başarısının sırlarını açıklayan binlerce kitap yazılmıştır. Yazılanların önemli bir bölümünde, bu başarının arkasında korumacılığın, makro ekonomik politikaların, Japon’ ların özelliklerinin, sosyal ve kültürel değerlerinin hatta alfabelerinin, ömür

³⁸ H. Murat Günaydın, (2001): *Meslek İçi Eğitim Kitapları Dizisi 2 “ Toplam Kalite Yönetimi ”*, Mimarlar Odası İzmir Şubesi Yayınları, İzmir: s. 2.

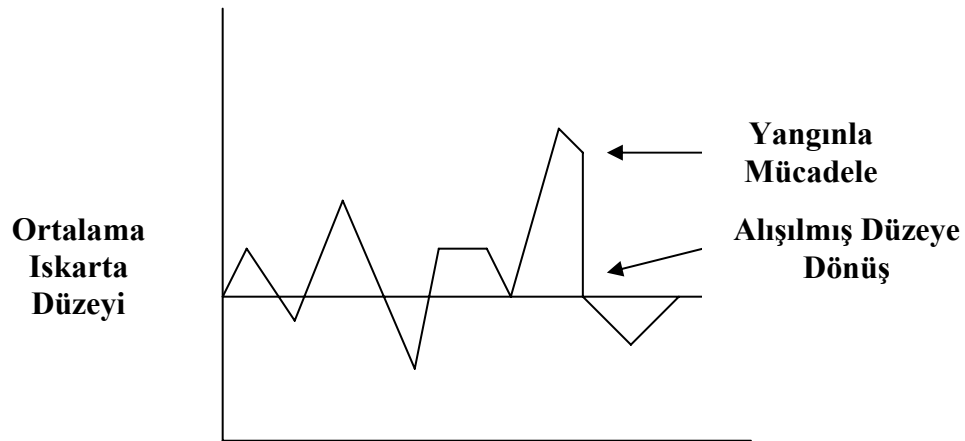
³⁹ Malik Yılmaz, (2003): “Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 4, s. 259.

boyu istihdam uygulamalarının, eğitim düzeylerinin, çalışkanlıklarının vb. nedenlerin bulunduğu öne sürülmüştür.⁴⁰

Oysa, bu ilerlemenin Japon'ların öteden beri sahip oldukları özelliklerden değil batıdan öğrendikleri bir takım yaklaşımlarla yepyeni ve klasik yönetim modelini hemen hemen tümüyle reddeden bir yönetim modeli geliştirmiş olmalarında görülmektedir.

Kalite, 1960'lı yıllarda Japonya'da kendi dinamiğini kazanmış ve Japon şirketlerinin uygulamalarıyla desteklenerek, her geçen gün daha iyiye doğru ilerlemiştir. "Kalite bir yönetim işidir" diyen Juran ve kaliteyi her kademedeyi yerleştirmeyi kendisine bir görev edinmiş Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE), Toplam Kalite Yönetimi'nin doğmasına öncülük etmişlerdir.⁴¹

Klasik yönetim anlayışındaki esas, belirli bir standardı oluşturmak, belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve tüm işlemleri, denetim altına almaktır (Şekil 6)⁴²



Şekil 6. – Toplam Kalite Yönetiminde Geleneksel Yaklaşım

Kaynak: Şimşek, M., 2002: 47

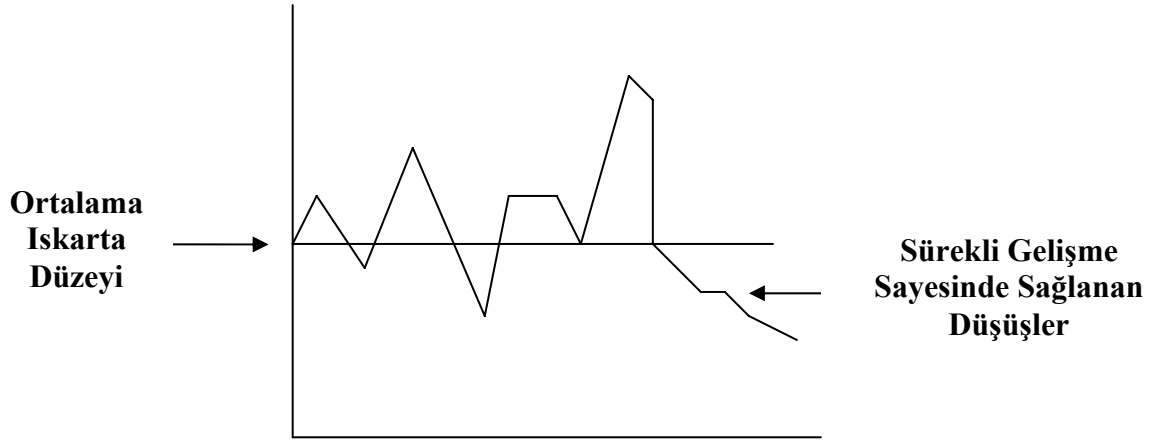
⁴⁰ Karyağdı, 2001: 60.

⁴¹ Özevren, 1997: 8-9.

⁴² Şimşek, M., 2002: 47.

Şekil 6. Kuruluşların geleneksel çalışma düşüncesini temsil etmektedir. Bazı kalite sorunları ve bunlardan dolayı meydana gelen fireler kaçınılmaz kabul edilmektedir. (Örneğin randıman % 95' den yukarı olmaz gibi) Maliyetler, kötü kaliteli ürünlerin maliyetlerinin iyilerin üzerine katılmasıyla hesaplanır. Bu alışlagelmiş bir durumdur. Kalite sorunları ile mücadele, kayıplar olağanüstü boyutlara vardığında yapılır. Bu tür düşüncenin egemen olduğu şirketlerde kalite geliştirme çalışmaları çok yavaş yürümektedir. Buna Evrimsel Hız diyebiliriz.⁴³

Toplam Kalite Yönetimi 'nde ise amaç, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tam olarak müşterinin tatmininin sağlanmasıdır (Şekil 7).⁴⁴



Şekil 7. – Toplam Kalite Anlayışı

Kaynak: Karyağdı, 2001: 60.

Şekil 7. Bu şekil sürekli gelişme kavramına göre çalışan bir kuruluşteki kalite geliştirme sürecini temsil etmektedir. Bulunan kalite düzeyi değişmez kabul edilmeyip, geliştirilmesi için sürekli çalışılmaktadır.⁴⁵

⁴³ Kavrakoğlu, 1998: 50-51.

⁴⁴ Karyağdı, 2001: 60.

⁴⁵ Kavrakoğlu, 1998: 51.

1.3.2.1. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel yönetim rakamlar belirleyip o kalıbın dışına çıkmazken, Toplam Kalite Yönetimi müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta bunların üzerine çıkabilecek ürünler üretebilecek, bu arada da varlığını sürdürebileceği bir sistem oluşturma çabası içerisindedir.⁴⁶

Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetimi anlayışı şu şekilde karşılaştırılabilir (Tablo 1).⁴⁷

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI
" Muatene " dayalı kalite	" Önlemeye " dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır Stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedeflere uygun üretim
Problemler çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Muhtemel problemleri düşünüp bunları önleyen yönetim
Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı kalıplı organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	" Sıfır Hata " yı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı organizasyon

⁴⁶ Orhan Toptaş, (2006): "Toplam Kalite Yönetimi", *TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Yayınları Ekonomik Forum Dergisi*, Aralık Sayısı, s. 69.

⁴⁷ Şimşek, M., 2002, s. 47.

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
Kar maksimizasyonu hedefleyen güdülenme	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdüleme
Ulusal / Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı	Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
AR - GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	Tüm üretim ve satış fonksiyonunda katkısı olan ürün geliştirme
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
Yüksek verimli prosesle sağlanan randıman artışı	Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimlerde geliştirilen bilgi ve beceri
Fayda - Maliyet analizine dayalı yatırım / işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan anlayış
Hatalı uygulamaları önleyen ve prosedürler geliştiren yaklaşım	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
Teçrübe ve insiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
Optimum 1. Kalite / 2. Kalite Oranı	Sadece 1. Kalite üretimi

Tablo 1. – *Klasik Yönetim Anlayışı Ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı*

Karşılaştırılması

Kaynak: Şimşek, M., 2002, s. 47.

1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi, Amaçları ve Yararları

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkararak; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunlarında, ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.⁴⁸

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için bir yöntem olarak gördükleri Toplam Kalite Yönetimi'nin, bir taraftan kalitenin yükselmesine katkıda bulunurken diğer taraftan verimliliğin artmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve bunu başarmak içinde her aşamada oluşması söz konusu olan hataları önlemeyi amaçlar.⁴⁹

- Toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür⁵⁰:
 - I. Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
 - II. Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönlendirmek;

⁴⁸ Suzan Çoban, (2004): "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 22, s. 87.

⁴⁹ Develioğlu - Haşit - Bağcı, (2006): "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)' da Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, s. 194.

⁵⁰ Aktan, 1999: 12.

III. Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

- Toplam kalite yönetiminin amaçları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir;⁵¹
- ❖ Savurganlıkları önleme,
- ❖ Verimliliği artırma,
- ❖ Kaliteyi artırma,
- ❖ İşlem zamanını azaltma.

Toplumsal bir kurumun ürün ve hizmetlerinden faydalanan bireyler için, kalite çok önemlidir. Kalite, üretilen mal ve hizmetlerin fiziki kalitesini, verimlilik düzeyini, güvenilirliğini ve bunları üretmek için kaynakların en rasyonel şekilde kullanımını içerir. Geleneksel yönetimlerde, belirlenen standart ve koşulları aşmadığı sürece, hatalar ve israf anlayışla karşılaşırken, Toplam Kalite Yönetiminde, amaç sıfır hata ile mal ve hizmet üretmek yani mükemmelliğe ulaşmaktır. Toplumsal gereksinimlerden doğan toplumsal kurumların ürünleri toplumun istediği niteliklerde olmazsa bir süre sonra ürünlerine talep azalır ve kurumun mevcudiyeti tehlikeye girer. Bu yalın gerçek, her kurumun toplam kalite anlayışına yönelimini kolaylaştırmıştır.⁵²

1.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerin şu beş ilkeyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.⁵³

⁵¹ Ayaz - Soykan, (2002): "Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Sektörü", *Klinik Psikiyatri Dergisi*, Sayı: 3, s. 21.

⁵² Mehmet Yapıcı, (2004): "Toplam Kalite Yönetimi", *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 2.

⁵³ Aydın - Şentürk (2007): "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması (İlköğretim Okulları Örneği)", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, s. 2.

1. Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
2. Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
3. Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkanına sahip olması,
4. Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri,
5. İnsan odaklı yönetim anlayışı.

Buna göre Toplam Kalite Yönetimi 'nin temel ilkelerini 4 başlık altında toplayabiliriz:

1. Müşteri Odaklılık
2. Üst Yönetimin Liderliği
3. Sürekli Gelişme
4. Tam Katılım

1.3.4.1. Müşteri Odaklılık

Müşterileri kitlesel olarak değerlendiren, yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünler üreterek bunları fazla sayıda müşteriye ulaştırmaya çalışan geleneksel pazarlama anlayışı değişmeye başlamıştır. Pazarlama uygulamaları son yıllarda pazara değil müşteriye odaklanmaktadır.⁵⁴

Toplam kalite yönetimi müşteri odaklıdır. Müşteri odaklılık müşterilerin üretilen ürün yada sunulan hizmetten memnun kalmasını ifade eder.

⁵⁴ Demir - Kırdar, (2007): *Müşteri İlişkileri Yönetimi : CRM*, Review of Social,Economic & Business Studies, Vol: 7/8, Eastern Mediterranean University Press, s. 295.

Toplam kalite yönetimi' nde müşteri tanımı farklı şekilde yapılmaktadır. Sadece mal veya hizmet talep edenler değil, aynı zamanda kuruluşta çalışan ve kendisinde önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte kullananlar da müşteridir. Bunlardan birincisi “ dış müşteri ” , ikincisi ise “ iç müşteri ” olarak tanımlanmaktadır.⁵⁵

1.3.4.1.1. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri organizasyonda birbiri ile ilişki içinde olan birimler ve kurum çalışanları olarak tanımlanmaktadır.⁵⁶ Burada bireysel başarının örgütsel başarıya neden olacağı ve bunun da iç müşteri memnuniyeti ile sağlanacağı vurgulanır. Toplam Kalite Yönetimi 'de iç müşteri memnuniyetinde insanın önemli olduğu, demokratik iş ortamı, eğitim ve gelişim olanaklarının varlığı, işin insancılaştırılması gibi kavramlarla bir bilinç bulanıklığı yaratılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle de verimlilik, kârlılık, rekabet üstünlüğü elde etmek için emeğin “ rasyonel ” kullanım yolları aranmaktadır. Sonuçta Toplam Kalite Yönetimi 'nde iç müşteri dış müşteriyi tatmin etmek üzere kullanılacak bir araçtır.⁵⁷

1.3.4.1.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteriler, ürünler veya hizmetlerden, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir.⁵⁸ Bunlar üründen etkilenen fakat ürünü üreten firmanın elemanı olmayan kurum ve kişilerdir.⁵⁹

Dış müşterilerin memnuniyetini, üründen beklentilerini ve ürün hakkındaki fikirlerini araştırmak ve takip etmek Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin önemli bir unsurudur. Bunun için pazar araştırmaları, Ar-Ge çalışmaları yapılarak müşterilerin

⁵⁵ Hasan Aykın, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Ön Şartları”, <http://www.mtk.gov.tr/eserler/tkytky.doc>, (12.01.2009), s. 4.

⁵⁶ Murat Toktamışoğlu, (1996): “Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Kavramları”, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 35, s. 122.

⁵⁷ Bardakçı - Ertuğrul, (2003): “Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol: 7/8, Eastern Mediterranean University Press, s. 213-214.

⁵⁸ Şimşek, M., 2002: 35.

⁵⁹ Günaydın, 2001: 5.

istek ve ihtiyaçlarına tam olarak yanıt verecek hatasız ürünler geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliklerin yapılması zorunludur.⁶⁰

1.3.4.2. Üst Yönetimin Liderliği

Başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye yönlendirme açısından önem kazanan liderliğin Peter Drucker' e göre anlamı şöyledir:⁶¹

Yönetim, insanlara ilişkin bir şeydir. Görevi, insanları ortak performansını başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zaafıklarını önemli olmaktan çıkarmaktır.

Liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak değil hataların nedenlerini ortadan kaldırmak ve insanların daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmalarını sağlamaktır. Süreç ilk olarak yönetim kademesinde başlamalıdır. Toplam Kalite Yönetimi 'nin bir örgütte başarıyla uygulanabilmesi için yönetimin, yol gösterici, katılımcı ve etkin liderliğe dayalı bir strateji izlemesi gerekir. Görev ve yetki alanının, sorumlulukların açık bir plan ve program dahilinde belirlenmesi gerekir.⁶²

1.3.4.3. Sürekli Geliştirme

Sürekli gelişme (Kaizen) kavramı, gerek iş hayatı, gerekse fert ve toplum hayatında, sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kaizen, gelişmenin; belirli bir gelişmişlik seviyesinde sıçrama yoluyla değil, düzenli ve küçük atılımlar yolu ile olacağını ifade eder.⁶³

⁶⁰ Sönmez - Gürel, "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi", <http://web.edu.edu.tr/akademik/fersonmez/pub/TKY14F.doc>, (31.03.2009), s. 6.

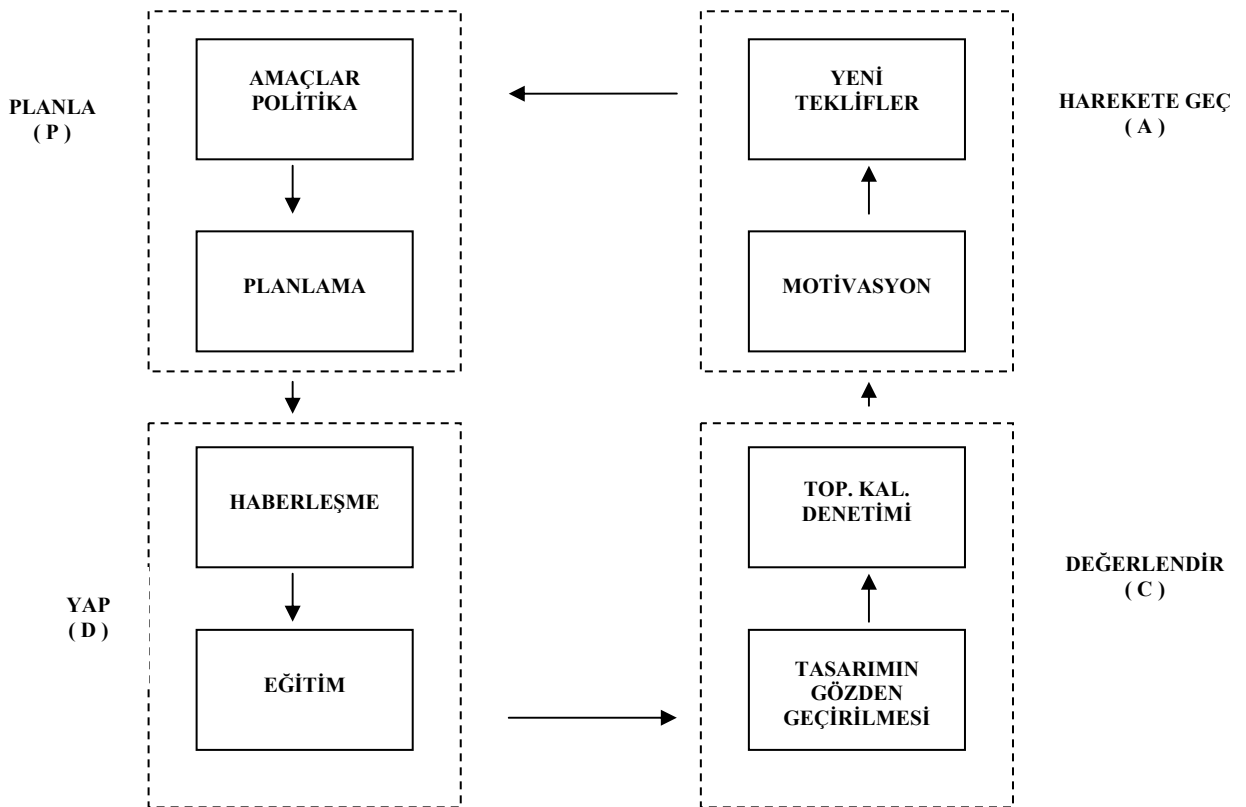
⁶¹ Muter - Kayalıdere, (2003): "Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 142.

⁶² Tekin - Gül, "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma", www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc (31.03.2009), s. 5.

⁶³ Şimşek, M., 2002, s. 36-37.

Kaizen anlayışında önemli bir yere sahip olan süreçlerden biri de PUKÖ (Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al yada PDCA – Plan – Do – Check – Act) çevrimi olarak ifade edilen bir yönetim sürecidir.

Kalite iyileştirme faaliyetleri, nelerin yapılması gerektiğinin iyi bir planı ile (P), başlarsa sürekli ve etkin olacaktır. İyi bir planlamadan sonra, plana ulaşılmasını sağlayacak faaliyetlerin yapılması gerekir (D). Değerlendirme aşamasından sonra sonuçlar kontrol edilmelidir (C). Kontrol aşamasında ulaşılan sonuçlarla ilgili nedenleri anlamaya çalışmak önemlidir. Böylece sonuçlardan gereken dersler çıkarılacaktır. Sonuçları değerlendirdikten sonra süreci geliştirmek için harekete geçmek (A) mümkün olabilecektir (Şekil 8).⁶⁴



Şekil 8. – Deming Döngüsü

Kaynak: Yıldız - Ardıç, (1999): “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Bilgi Dergisi*, Sayı: 1, s. 78.

⁶⁴ Yıldız - Ardıç, (1999): “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Bilgi Dergisi*, Sayı: 1, s. 78.

1.3.4.4. Tam Katılım

Toplam kalite literatüründe çalışanların katılımı ve bağlılığının sağlanmasına ilişkin çok sayıda kavram yer almakta ve pek çok yazar ve uygulamacıya göre de toplam kalite yolculuğunda başarının altın anahtarı çalışanların katılımının sağlanması olmaktadır. Çünkü kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan sistemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara yönelik sistemlerin düzenlenmesi ve toplam kalite ilkelerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir.⁶⁵

Toplam kalite yönetimi uygulamasında yer alan sürekli iyileştirme, problemlerin analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin, şirket çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir.⁶⁶

1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı, bir işletmenin diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük olarak tanımlanır.⁶⁷

Toplam kalite yönetiminin amacı müşterilere kaliteli ürünler sunmak, kalitenin sağlanmasının bir sonucu olarak verimliliği artırmak ve maliyeti aşağı çekmektir. Daha yüksek kaliteye sahip ürünlerin üretilmesi ve daha düşük maliyetlerin gerçekleştirilmesi ile işletmenin pazardaki rekabet gücü de gelişmektedir. Bu olaylar dizisi işletmenin kâr etme ve büyüme amaçlarını daha

⁶⁵ Ertuğrul - Karakaşoğlu, (2005): *Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma*, İstanbul Üniversitesi Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul: s. 3-4.

⁶⁶ Şimşek, M., 2002: 38.

⁶⁷ Savaş Tavşancı, (2004): "Toplam Kalite Yönetimi Rekabet Avantajı Yaratır mı?", *Kalder Forum Dergisi*, Sayı: 14, s. 25.

kolaylıkla gerçekleştirmesine olanak vermektedir. Dahası, iş görenler iş güvenliğine sahip olmakta ve bu da iş görenlerin iş doyumunu artıran bir ortam yaratmaktadır.⁶⁸

Ayrıca toplam kalite yönetimi, müşteri duyarlılığının etkililiğini arttırmak için, uygun olan durumlarda müşterilerin kırımlandırılmasını (sınıflara ayrılması), rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini, onların rekabetteki farklılıklarının anlaşılmasına çalışılmasını, müşterilerin gelecekteki beklenti ve gereksinimlerinin etkili biçimde öngörülmeyle çalışılmasını ve bunların karşılanmasını, hatta aşılabilmesi için bugünden harekete geçilmesini öngörmektedir.⁶⁹

Globalleşen dünya pazarlarında artan yoğun rekabet şartları firmaların önüne hayatta kalabilmek için gerekli en temel kriteri çıkartmıştır: 'Müşteri tatmini'. Bu kriterde başarılı olmak için müşterilere istedikleri kalitede ürün ve hizmeti daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmak gerekmektedir.⁷⁰ Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyip uygulayan işletmeler şiddetli küresel rekabet ortamında başarılı olmuşlardır.

1.4. ISO 9000 Standartları Ve Hizmet

1.4.1. ISO 9000 Standartları Serisi Mahiyeti Ve Kapsamı

Bugünün dünyası çok küçülmüş, enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasında başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin

⁶⁸ Akbaba - Mesci, (2007): "Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 12, s. 35.

⁶⁹ Aksoy - Çabuk (2006): "Kobi'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 16, s. 51.

⁷⁰ Güner - Giritli (2004): "İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalar", *İTÜ Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 20.

uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9000 Kalite Sistem Standartları 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan milletlerarası standartlar haline gelmiştir.⁷¹

ISO-9000 sorunların gerçek nedenlerini derinlemesine incelemekte ve bu sorunların göz ardı edilmesini önlemede etkili olmaktadır. Yapılan iç ve dış kontrolle kalite sisteminin bütün çalışanlar tarafından izlenmesini temin eder. Bu da firma yöneticilerine güvenlik ve kalitenin korunduğuna dair güven verir. Bunun neticesinde müşterilere daha kaliteli üretim ve hizmet sunulması imkanı yöneticilere verilmiş olur.⁷²

Firmanın kendi ihtiyaçları ve hedefleri ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik birbiri ile iç içe olan iki fonksiyonu hayata geçirilmesinde ISO-9000 standartları günümüz koşullarında bu alanda yetersizlikleri ve noksanlıkları olan kuruluşlar için yol gösterici niteliktedir.⁷³

1.4.1.1. ISO 9000 Standartları Serisi Tanımı

Uluslararası Standartlar Örgütü'nün kısa ismi "ISO", sanıldığı şekilde "International Organization for Standardization" isminin baş harflerinden oluşan bir akronimden gelmemektedir ve "ISO", Yunanca'da "eşit" anlamını taşıyan "*isos*" dan türemiş bir ön ektir. ISO'nun teknik çalışmaları, yaklaşık 2,900 teknik komite, alt komite ve çalışma grubunun hiyerarşik çalışmaları sayesinde gerçekleştirilmektedir. Bu komitelerde, dünyanın çeşitli ülkelerinden, endüstrinin, araştırma enstitülerinin, hükümet kuruluşlarının, tüketici örgütlerinin ve uluslararası organizasyonların seçkin

⁷¹ Besim Akın, (2000): *ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol -İPK- Teknikleri*, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul: s. 46-59.

⁷² Atilla Bağrıaçık, (1997): *Belgelerle Uygulamalı Hizmette Kalite: Nedir? Nasıl Kurulur?*, Bilim ve Teknik Yayınları, İstanbul: s. 34-35.

⁷³ Atilla Bağrıaçık, (1995): *Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir ? Nasıl Kurulur?*, Bilim ve Teknik Yayınları, İstanbul: s. 34-36.

temsilcileri eşdeğer düzeyde görev yapmakta ve global standardizasyon problemlerine çözümler bulmak üzere çalışmaktadırlar.⁷⁴

ISO, uluslararası standardizasyonu sağlamak amacıyla 23 şubat 1947 tarihinde kurulmuştur. ISO 135 ülkeden ulusal standart kuruluşlarının katılımıyla; Uluslararası ticareti arttırmak, tedarikçi ve müşteri arasındaki güveni oluşturma, ISO Protokolleri standartlarının her beş yılda bir uygunluğunun devamı , revize ihtiyacı veya işlemden kaldırma amacı ile gözden geçirmeyi gerektirmektedir.1987 yılında yayınlanan ISO 9000 Standardının mevcut içeriği 1994 yılında güncellenmiştir ve standardın son olarak 2000 yılında güncellemesi yapılmıştır.⁷⁵

- ❖ ISO 9000 : 2000 : Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Terimler ve Sözlük
- ❖ ISO 9001 : 2000 : Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar
- ❖ ISO 9004 : 2000 : Kalite Yönetim Sistemleri – Performansın İyileştirilmesi İçin Kılavuz

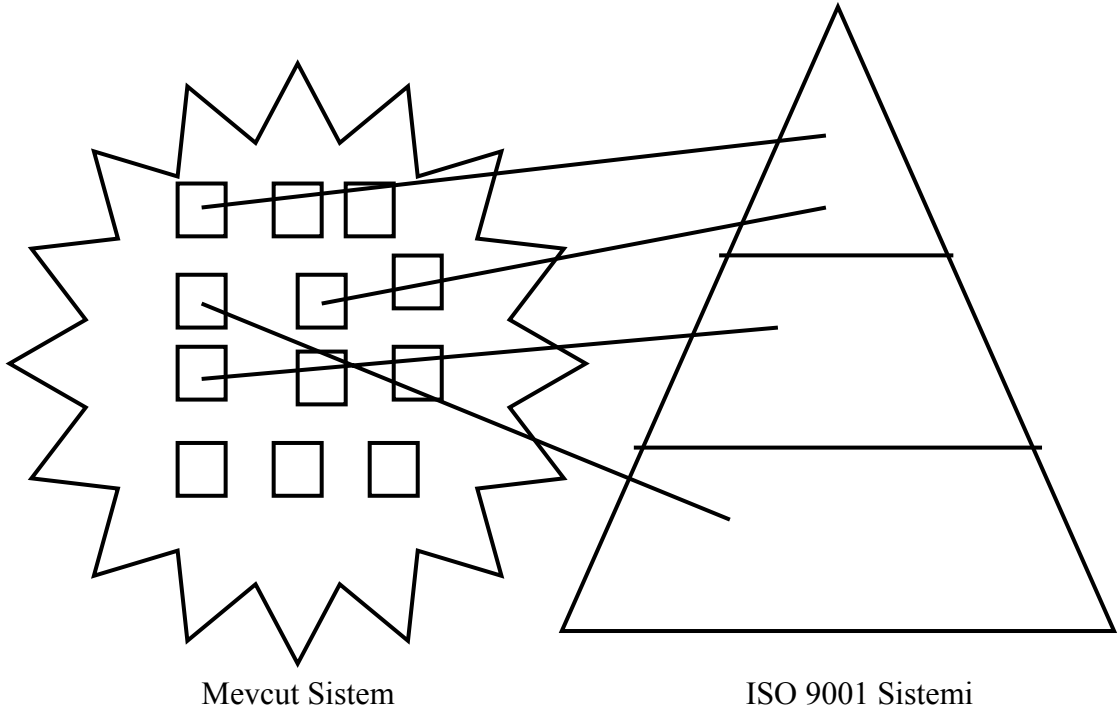
ISO 9000, imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için oluşturulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 sistemini kuracak olan işletme, üç temel gereksinimi karşılamalı ve mevcut yapılanmasını ISO 9000 serisi standartlarda belirtilen “sistem şartlarına” uygun duruma getirmelidir.⁷⁶ Bu üç temel şart (Şekil 9):

1. Bir kalite sistemini geliştirmesi,
2. Bu kalite sistemini belgelemesi,
3. Bu sistemi yaşatması

⁷⁴ Erhan Öner, (2002): *ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi Kalite Yöneticiliği Uzmanlık Sertifika Programı, İstanbul: s. 12.

⁷⁵ Muhsin Halis, (2000): *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO - 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*, Betaş Yayınları, İstanbul: s. 227.

⁷⁶ Öner, 2002, s. 6.



Şekil 9. – Mevcut Sistem ve ISO 9001 Sistemi Karşılaştırması

Kaynak : Öner, 2002, s. 6

Kuruluş bu standardın şartlarını sağladığında ISO 9001 belgesini alabilir. Belge kuruluşun ürün ve hizmetlerinin uluslararası kabul görmüş bir standarda uygun olarak üretildiğini gösterir.

1.4.1.2. ISO 9000 Standartlarının Gelişimi

Ticaretin ve rekabetin büyük boyutlara ulaşması, Japonya'nın devrimsel bir hızla gelişmesi ISO (International Standart Organisation) tarafından 1987'de ISO 9000 serisi Kalite Güvence Sistemi Standartlarının yayımlanmasına neden olmuştur. Aynı standartlar Avrupa Standartlar Komitesi CEN (Comite Europeen de Normalisation) tarafından da 1988 yılında kabul edilerek EN 29000 Standardı olarak yayımlanmıştır.⁷⁷

⁷⁷ Bağrıaçık, A., 1996: 10.

Bugün, ISO 9000 serisi standartlar, hemen hemen her ülkenin kendi diline çevrilmiş ve uygulanır haldedir. Bölgesel standart örgütlerinden Avrupa Standardizasyon Komitesi (CEN, European Committee for Standardization) ve Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Komitesi (CENELEC, European Committee for Electrotechnical Standardization) bu standartları EN ISO 9000, Amerikan Standartlar Komisyonu (COPANT, Pan American Standards Commission) COPANT – ISO 9000, Afrika Standartlar Bölgesel Örgütü (ARSO, Africa Regional Organization for Standardization) de ARS 9000 olarak uyarlanmıştır. Dünyadaki seksenden fazla ülke de ISO 9000 standartlarını kendi ulusal standartları olarak benimsemişlerdir. Örneğin İngiltere’de BS EN ISO 9000, Almanya’da DIN EN ISO 9000, ABD’de ANSI/ASQC Q9000, Fransa’da NF EN ISO 9000, Danimarka’da DS/EN 9000, Japonya’da JIS Z 9900, Kanada’da CAN/CSA – ISO 9000 ve Türkiye’de TS – ISO 9000 olarak anılmaktadır.⁷⁸

Standart son olarak 2000 yılında revizyona uğramış ve Kalite Yönetim Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Belgelendirmeye esas teşkil eden, yalnızca ISO 9001:2000 standardıdır. ISO 9002, ISO 9003 standartları artık güncelliğini yitirmişlerdir. Ancak ana standart olan ISO 9001:2000’i destekleyen ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 gibi klavuz standartlar da ISO tarafından yayınlanmıştır. Kurumlar, faaliyet kapsamları ne olursa olsun sadece ISO 9001 standardını uygulamakta ve bu belgeyi almaktadırlar. Fakat belgelendirmeye tabi tutulan faaliyetler ve standardın hariç tutulan maddeleri, alınacak olan belgenin üzerinde tanımlanabilmektedir. Standardın bu versiyonu, önceki versiyonlardaki konulara ilave olarak sürekli iyileşme ve verimliliğin artırılmasını hedefleyen süreç tabanlı, müşteri odaklılığını daha ön planda tutan bir yönetim modeli sunmaktadır.⁷⁹

⁷⁸Ferruh Tanyel, (2001): *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları*, KOSGEB, Ankara: s. 7.

⁷⁹ Türkiye Bilişim Derneği Çalışma Grubu, (2008): *ISO 9001 – 2000 Kalite Yönetim Sistemi*, İstanbul: s. 11.

ISO-9000 serisi birçok ülke tarafından benimsenmiş ve önceki endüstriyel ve ulusal standartlar, ISO-9000 serisine adapte edilerek yeniden düzenlenmiştir. ISO-9000 serisi standartlarının ilk yayınlananları şunlardır:⁸⁰

- ❖ ISO - 9000 : Kalite yönetimi ve kalite güvenliği standartları uygulama ve seçim rehberi,
- ❖ ISO - 9001 : Kalite sistemleri - Tasarım / Geliştirme, Üretim, Montaj ve Servis için Kalite Güvenliği modeli,
- ❖ ISO - 9002 : Kalite sistemleri - üretim ve montaj için kalite güvenliği modeli,
- ❖ ISO - 9003 : Kalite sistemleri - Nihai muayene / test için kalite güvenliği modeli,
- ❖ ISO - 9004: Kalite yönetimi ve kalite sistem elementleri rehber.

1.4.1.3. ISO 9000 Standartlarının Kullanım Amaçları

ISO 9001-2000 kuruluşun müşteri tatmini ile ilgili bilgiyi izlemesini şart koşmakta. Kuruluşun temel amacı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olduğunda, bu bilgi, kalite yönetim sisteminin en önemli performans göstergesi olarak değerlendiriliyor.⁸¹

Ürünün kalitesine katkıda bulunan dört kilit yön şu biçimde tanımlanabilir:

- a) Ürüne olan İhtiyacın tamamına dayalı kalite,
- b) Ürün tasarımına dayalı kalite,
- c) Ürün tasarımına olan uyuma dayalı kalite,

⁸⁰ Ünal Özdemir, (1993): *Uluslararası Kalite Sistemleri Standartları Serisi (ISO 9000 Serisi) Uygulamaları Ve Bunların Geliştirilmesi Konusunda Yapılan Son Çalışmalar*, TMMOB Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, Ankara: s. 184.

⁸¹ Baş - Oymak, (2007): *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara: s. 14.

d) Ürünün satış sonrası desteğinden doğan kalite.

Ürün kalitesinin dört yönünün tümünün ihtiyaçlarını sağlamak, ISO 9000 ailesi uluslararası standartlarının yol gösterme ve gereklere ilişkin hedeflerinden birisidir. ISO 9000 ailesi açıkça, a,b,c,d yönleri üzerine ucu açık kalite yönetimi kılavuzluğu ve dıştan kalite güvencesi sağlar.⁸²

ISO 9000 serisi bir ürün standardı olmadığı gibi belirli bir sanayi sektörü için de hazırlanmamıştır. Bununla birlikte ISO 9000 standartları, örgütlerin organizasyon yapılarında ve iş akışlarında bazı düzenlemeleri de getirmektedir. Bu standartların amacı; ekonomik açıdan daha iyi kalite düzeyine ulaşmak ve kalite düzeyini sürekli korumak için, yol ve yöntemleri göstermektir. Bu sistemler; ürün çeşidi, üretim miktarı ve kalite düzeyi farklı çeşitli üretim ve hizmet işletmeleri için uygulanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ISO 9000 serisi standartları, uygulama yönünden esnek sistemlerdir.⁸³

1.4.1.4. ISO 9000 Standartlarının Önemi ve Yararları

ISO – 9000 standartları aşağıdaki nedenlerden dolayı tercih edilir:⁸⁴

- ❖ Ürün kalitesini geliştirmek, kayıplarını azaltmak için,
- ❖ Güvenli olmayan ürünün üretimini ve satış riskini azaltmak için,
- ❖ Potansiyel tehlikeleri başlangıçta ortaya çıkarmak için,
- ❖ Ürün güvenliğine olan güvenin artması için,
- ❖ Kritik kontrol noktalarını izlemek için,

⁸² Alp Esin, (1993): *Kalitede Sistem Anlayışı Kavramlar – Beklentiler – Gerçekler*, TMMOB Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, Ankara: s. 124.

⁸³ Cengiz Duran, (2007): “ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminden Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Ödüllerinin Kullanılması”, *Kamu – İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 140.

⁸⁴ Neşe Güneş, (2006): “Hizmet Sektörü, Kalite Sistemleri Konusunda Yeterince Bilinçli Mi?”, *Hizmet Dergisi*, Sayı: 53, s. 40.

❖ Uluslararası ticaret kolaylığı sağlamak için.

Bir kuruluş, sunduğu ürün ve hizmetleri her zaman kullanıcılarının ihtiyaç ve taleplerini tam anlamı ile karşılamak üzere yerie getirir. Ancak; satınalma, tasarım, üretim, ambalajlama ve dağıtım sistemlerinden kaynaklanan bazı uygunsuzluklar müşteri beklentilerinin düzenli olarak ve istenildiği şekilde karşılanabileceğini her zaman tam anlamı ile garanti edemezler. Bu nedenle, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartlarının benimsenmesi ve uygulanması bir kuruluş için önemli olmakta ve müşterilerinin endişe ve kuşkularını gidermektedir.⁸⁵

1.4.1.5. ISO 9000 Standartları Ve Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırılması

"Bilimsel" açıdan incelendiği zaman, ISO 9000 standartlarının, Toplam Kalite Yönetimi yönetim sisteminin işletmelerde uygulanmasını gerekli kılan bir yaptırım olduğu sonucuna varılmaktadır. TSE başkanının ifadesiyle, "ISO 9000 uygulamaları, ürünlerin değil, firmaların kalitesini ölçmeye ve belgelemeye yöneliktir". Bu ifadedeki "Firma Kalitesi" ile "Toplam Kalite" kavramları özdeşleştirilerek, ISO 9000 ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki çok öz ve açık bir şekilde anlatılmaktadır.⁸⁶

ISO 9000, Toplam Kalite Sistemine geçmek için bir fırsat olarak kullanılabilir. Dolayısıyla çabalar, bir dış kalite standardına uygunluğun sağlanmasından çok, toplam kalite sisteminin kurulması üzerine yoğunlaştırılırsa, firmanın özel gereksinimlerinin ve rekabetle ilgili elemanlarının da (rekabet gücünün iyileştirilmesi ve artırılması ile gereksinimleri, faaliyetleri ve prosedürleri kapsar) bu sistem içine sokulması sağlanabilir. Dolayısıyla en doğru yaklaşım,

⁸⁵ Bağrıaçık, A., 1996: 10.

⁸⁶ Gönül Yenersoy, (1993): *Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Uygulamalarına Eleştirel Bir Yaklaşım*, TMMOB Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, Ankara: s. 52.

firmanın ISO 9000'i kendine has Toplam Kalite Sistemi içinde, bir temel olarak kullanmasıdır.⁸⁷

Bu karşılaştırma bir tablo halinde aşağıda verilmiştir (Tablo 2).⁸⁸

ISO 9000	Toplam Kalite Yönetimi
Standart (ISO 9000) işleri doğru yapmanızı güvence altına alır.	Doğru işlerin, doğru biçimde yapılmasına odaklanır.
Hizmet ürün odaklı sistem getirir.	Firma çapında bütün bölümleri içine alan yönetim felsefesini esas alır.
Gelişme için çalışanların katkıları gerekli değildir.	Çalışanların katkısına önem verilir.
Sorumluluk kalite güvencesi bölümündedir.	Yapılan işlerden herkesin sorumlu olduğu vurgulanır.
Amaç, standardın gereklerini yerine getirmek ve denetimleri geçmektir.	Amaç sürekli gelişmedir.
Kısa vadeli görüş imkanı sağlar.	Firma çapında bir bakış açısı imkanı sağlar.

Tablo 2 – ISO 9000 – Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırması

Kaynak: Efil, 1999: 275.

1.4.2. Hizmet Ve ISO 9000 Standartları

ISO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir Kalite Güvence Sistemi geliştirilmesinde ve/veya bir başka organizasyonunu Kalite Güvence Sistemi'nin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılacak bir modeldir. Bu modele uygunluk ise bir işletme için birçok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelecektir.⁸⁹

⁸⁷ Yenersoy, 1997, s. 70.

⁸⁸ Efil, 1999: 275.

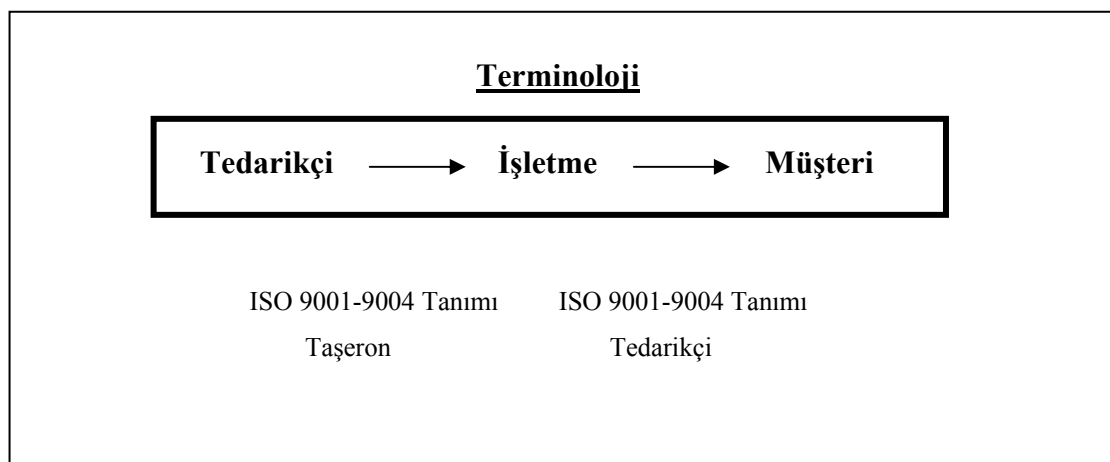
⁸⁹ Donald A. Sanders, (1998): *ISO 9000 nedir?, niçin?, nasıl?*, Rota Yayınları, İstanbul: s. 16-21.

ISO-9000 kalite sistemi oluşturulması için izlenmesi gerekli yolu gösteren ve oluşturulmuş kalite sistemlerini de değerlendirmekte kullanılan, kalite yönetim sistemi ile ilgili standartlardır. Aslen imalat alanında çalışan firmalar için ortaya konulmasına rağmen hizmet sektörüne de uygulanabilir. Söz konusu standartlar sadece bir alt sınırın üzerinde iyileştirici faaliyetler yapmalarını engellemez.⁹⁰

1.4.2.1. ISO 9000 Standardında Hizmet Kavramı

Hizmet olarak alıcıya sunulan şeyin, ister somut isterse soyut olsun, ürün olarak nitelendirilmesi yerindedir. Çünkü hizmet için alıcı bir şey bekler ve sağlayıcı, bu beklentinin karşılığı olarak bir şey sunar. Bu bir şeyi bir tür ürün olarak düşünmek, hem kavramsal hem de ilke olarak Toplam Kalite Yönetimi ' nin felsefesine uygundur.⁹¹

Yeni revizyon çerçevesinde, terminolojide de değişiklik yapılmıştır. Standartta kullanılan "ürün" terimi, "hizmet"i de kapsamaktadır (Şekil 10).⁹²



Şekil 10. - Terminoloji

Kaynak: Öner, 2002: 12.

⁹⁰ Bağrıaçık, A., 1996: 56-59.

⁹¹ Esin, 2004: 48-49.

⁹² Öner, 2002: 12.

Hizmet sonucu sunulan şeyler somut olduğunda, bu tür hizmetleri ürün olarak algılamak ve değerlendirmek kolaydır : Bankanın havale ettiği veya bankadan çekilen para, lokantada getirilen yemek, mağazada satılan elbise, telefonla yapılan konuşma, kapıya gelen mektup, vb. Bir hizmetin mühendislik ürünü içeriği düşük olduğunda, hizmetin sunduğu ürünün imgelemesi zorlaşır. Örneğin; sağlık hizmetlerindeki ürün (sunulan şey) ‘ kişinin sağlığını geri kazanmasıdır ’ , bir konuda hukuksal görüşün ürünü (sunulan şey), sağlayıcının alıcıya gösterdiği ‘ çözüm ’dür.⁹³

Eski ve yeni ISO 9000 standartlarındaki ürüne ilişkin noktalar çoğu kez hizmet için de geçerlidir. Standartların metinlerde kullanılmış olan ürün sözcüğü ve ürüne ilişkin ibarelerin yerine hizmete ilişkin karşılıkları konulduğunda, koşutluk hemen belirginleşir.

1.4.2.2. Bir Firmada ISO 9001 Kalite Güvencesi Sisteminin Yerleştirilmesinde Dikkate Alınacak Hususlar

Ürünün geliştirilmesi ve tasarımından, üretim ürünün kurulup çalıştırılması (tesisi) ve servis işlemlerine kadar imalatın tüm hususları ile ilgili firmalar için kalite güvencesi standardıdır. Bilgisayar, otomobil veya çeşitli aletler yapan firmalar bu firmaların ürün tasarımını yapan satıcı firmaları bu çeşit firmalara örnektir. Standart büyüklüğe değil, fonksiyona dayanır. Örneğin; sadece 90 işçi çalıştıran firma bahsedilen fonksiyonlara sahipse ISO 9001’e başvurabilir.⁹⁴

Bir işletmenin tasarım/geliştirme, imalat veya tesis kurma ile ilgili gerekliliklerini tanımlar. Burada yer alan kalite sistem unsurlarından bir ya da daha çoğu işletmenin fonksiyonları arasında yer almıyorsa, bu durum kalite el kitabında belirtilmelidir. 9001, hizmet organizasyonları içinde uygulanabilir özelliğe sahiptir. Standart, işletmenin büyüklüğüne değil, fonksiyonuna bağlıdır. Ürün tasarımı ve

⁹³ Esin, 2004: 49.

⁹⁴ Sanders, 1998: 16-21; Andaç, 2000: 32-36.

satış sonrası hizmet işlevi olan beyaz eşya ya da otomobil vb. üretimi yapan işletmeler, ISO-9001'e göre belgelenir.⁹⁵

Satıcının bir ürünün tasarımı, geliştirilmesi, üretimi yerleştirilmesi ve servisi sorumluluğunu üstlendiği durumlarda uygulanan bu standart, satıcının kalite sistemi için, en üst düzeyde yönetim sorumluluğundan başlamak üzere Toplam Kalite Yönetimi kilit elemanların varlığını belirleyecek objektif kriterlerle ilgili komple bir jenerik gerekler dizisi içerir. Kalite sistemleri, Tasarım ve Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmet ve Kalite Güvencesi Modeli ISO-9001 kapsamında ele alınır. Bu standart, sözleşme özellikle tasarım gerektiriyorsa ve ürün şartları temel olarak performans terimleriyle belirtilmişse kullanılır. ISO-9001; kuruluş dışı kalite güvencesi amaçları için kullanılan bilen kalite sistemleri ile ilgili üç standarttan biri olup tasarım satış sonrası hizmetleri de içerdiğinden en geniş kapsamlı olanıdır.⁹⁶

Uluslararası geçerli bir yönetim sistemini kuruluşa kazandırmak performansı arttırmak, sürdürmek ve iyileştirmek Bir kuruluşa yeterli bir kalite güvence sisteminin oluşturulması oldukça kapsamlı ve titiz bir çalışmayı gerektirir. Böyle bir çalışmanın aşamaları şu şekilde olmalıdır.⁹⁷

Yönetim Eğitimi: Çalışmalara başlamadan önce, başta tepe yönetici olmak üzere tüm yöneticilerin bir temel eğitimden geçmeleri gerekir. İki veya üç gün sürecek bu eğitimde, konu özlü biçimde anlatılır, temel öğeler ve uygulama aşamaları açıklanır.

Organizasyon: Şirketin büyüklüğüne ve işin kapsamına orantılı olarak bir organizasyon gerçekleştirilmelidir. Her departmanda en az bir kişinin kendi biriminde bu konu ile sorumlu tutulması gerekir.

Ön Değerlendirme: Kalite güvence sistemi projesinde görev alan yönetici ve teknik elemanların yapması gereken ilk faaliyet, bir iç denetim uygulayarak mevcut

⁹⁵ ISO 9000: *Handbook Of Quality Standards And Compliance*, Needham Heights, Massachusetts : Bureau of Business Practice.

⁹⁶ ISO, (1999): *ISO - 9000 Ve Kalite Sistemleri Seminerleri*, ISO Yayınları, İstanbul: s. 111-114.

⁹⁷ Bağrıaçık, A., 1997: 56-58; Sanders, 1999: 16-21.

durumu bir ön değerlendirme ile tespit etmektir. Böylece eksiklikler daha net anlaşılabilir olacaktır.

Planlama: Kalite güvencesi sisteminde tüm fonksiyonlar ve bunların içereceği faaliyetler bir bütün olarak ele alınır, ilişkileri belirlenir ve aşamaları saptanır. Ön değerlendirmede de ortaya çıkan öncelikler ışığında kapsamlı bir plan yapılır. Planda safhalar ve yapılacak işin mahiyetinin yanı sıra görevliler ve teriminler de belirtilir.⁹⁸

Uygulamanın değerlendirilmesi: Üst yönetimce onaylanan planın uygulaması periyodik olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmenin nasıl yapılacağı, kimlerin katılacağı ve değerlendirme sonuçlarının nasıl uygulamaya dönüştürüleceği de ayrıca belirlenir ve ilgililere duyurulur. Değerlendirmede danışmanın da bulunması gerekir.

İç denetim: İç denetimin temel amacı kuruluşun dış denetime hazır hale gelip gelmediğini sınamaktır. Bu denetime genel müdür de katılır. İç denetimde tüm birimlerin kapsanması hedeflenir.

Dış denetim: Kuruluş iç denetimin sonuçlarını değerlendirir, eksiklikleri veya yanlışları varsa düzeltir ve dış denetime hazır duruma gelir. Dış denetim müşteri tarafından, müşterinin görevlendirdiği bir denetçi kuruluş ya da sistemi belgelendirme amacı ile gelecek olan bir denetçi tarafından gerçekleştirilebilir.

Gelişme: Kalite güvence sistemini tatminkar bir noktaya getirmiş olan bir kuruluş üç ihtimalle karşı karşıyadır. Sistemi aynen koruyabilir, geliştirebilir veya geriye dönebilir. Geriye gitmese bile sistemi aynen korumak yeterli olmayacaktır, rakipler sürekli olarak geliştiklerinden kuruluşunda kendini yenilemesi gerekir. Bu nedenle belirli periyotlarda yönetimin sistemi gözden geçirmesi ve sürekli bir gelişme bir plan uygulaması şarttır.⁹⁹

⁹⁸ Bağrıaçık, A., 1995: 56-58.; Sanders, 1999.

⁹⁹ Bağrıaçık, A., 1995: 56-58; Sanders, 1999.

2. BÖLÜM: HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KALİTE ANLAYIŞI

2.1. Hizmet Kavramı

İşletmelerin temel hedefi kâr sağlamaktır. Rekabet ortamında kârlılığın yolu müşteri memnuniyetinden, diğer bir ifade ile kaliteli mal ve hizmet üretilip, sunum sonucunda müşteride oluşan tatmin duygusundan geçmektedir. Günümüz küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi, kalite olgusunu her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmıştır. Yaklaşık 20 yıl önce kalite sadece ürün için telaffuz edilirken, bugün her boyutta günlük yaşantımızın bir parçası haline gelmiştir. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, organizasyon kalitesi, toplum kalitesi, yaşam kalitesi vb.¹⁰⁰

2.1.1. Hizmet Kavramının Gelişimi

İnsanoğlu doğası gereği topluluk halinde yaşar, sosyal yapısı gereği birbiri ile iletişim kurar ve birbirine ihtiyaç duyar. Dolayısıyla insanla direkt ve dolaylı olarak ilgili her konuda hizmet kavramının varlığından söz etmek mümkündür. Hizmet kavramı insanların hayatına, hayvanlarını evcilleştirip göçebe hayata başlamaları, göç ettikleri yerlerdeki doğal koşullarla mücadele edebilmek için bir takım araç ve gereçler üretmeleri, tarımsal hayata geçmeleri, ürettiklerinin fazlasını paylaşma yoluna gitmeleri ile girmiştir.

¹⁰⁰ Kahraman Çatı, (2003): “Ulaşım Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, s. 121.

İlk olarak 18. yüzyılın ilk yarısında Avrupa’da Fransız filozoflarca sistemli bir biçimde ele alınmıştır ve tarımsal faaliyetlerin dışındaki tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Ancak bu kavramının sıradan günlük faaliyetleri ifade etmesinin dışında teknik boyutu üzerinde düşünülmesi için bir hayli zaman geçmesi gerekmiştir.¹⁰¹

Ünlü iktisatçı Adam Smith çalışmaları esnasında işletme biliminin gelişimine birçok fayda sağlamış ve hizmet kavramını da ele alarak, somut, elle tutulabilir ürün meydana getirmeyen tüm faaliyetlere hizmet adını vermiştir.

Çağımızın modern dünyası, hizmet alışverişine yönelik ekonomik birimlerin belirginleştiği ve işletmelerin değer yaratabilmek adına müşteriye hizmet etmeyi ilke edindikleri bir hal almıştır. Bugün eski anlayışların dışına çıkılarak hizmet kavramının kapsamı daha genişletilmiştir. Öteden beri benimsenmiş olan, belli başlı işletmelerde (banka, konaklama üniteleri, lokanta vb.) hizmet yaratıldığı düşüncesi, artık yerini, imalat sanayi de dahil olmak üzere farklı pazarlara üretim yapan bir çok işletmenin hizmet yaratma yönünde faaliyet sürdürmesi şeklinde değiştirmiştir. Çünkü günümüzde her birey ayrı birer tüketici olarak birçok arzu ve ihtiyaçlarını hizmetlerle birlikte satın alma yönünde hareket etmektedir.¹⁰²

2.1.2. Hizmet Kavramının Tanımı

Hizmetin doğması gereği soyut oluşu tanımlanmasını da güçleştirmektedir. Ancak hizmet kavramının buna rağmen bazı yazarlar tarafından tanımlandığı görülmektedir. Hizmet; tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen maddi niteliği olmayan ürün; zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyet; tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalar olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir tanımda ise hizmet “başkası için iş icra etmek” olarak tanımlanmaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi hizmetlerde çalışanın rolü ve davranışı büyük önem taşımaktadır. Hizmeti alan ile hizmeti sunan

¹⁰¹ Sevgi Ayşe Öztürk, (2003): *Hizmet Pazarlaması*, Ekin Kitabevi, İstanbul: s. 2.

¹⁰² Öztürk, 2003: 3.

arasındaki yüksek derecedeki etkileşim hizmetlerde çalışanın önemini arttırmaktadır. Başka bir ifade ile hizmet sektörü çalışanlarının ilgisi ve güler yüzlü yaklaşımları müşterileri memnuniyete ulaştırır.¹⁰³

Hizmetin en bilinen tanımı bir gruptan diğerine sunulan herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir faaliyet yada faydadır. Hizmet üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir yada olmayabilir. Bir diğer tanım da, doğrudan satışa sunulan yada ürünlerin (mal/hizmet) satışıyla birlikte sağlanan yararlar veya doyumluklar olarak yapılmaktadır. Bu tanıma göre hizmetler iki gruba ayrılabilirler: Bunlardan birincisi avukatlık, sigortacılık gibi mallardan ve başka hizmetlerden (satış öncesi, satış anında ve satış sonrası) bağımsız olarak satışa sunulan hizmetlerdir. İkincisi ise kredi, bakım, eğitim gibi mallar veya hizmetlerle birlikte satın alınan hizmetlerdir. Hizmetlerle ilgili tanımlar incelendiğinde hizmetin soyut özelliğe sahip olması ve tüketiciye çeşitli yönlerden fayda sağlaması gibi bir ortak noktalarının olması göze çarpmaktadır.¹⁰⁴

2.1.3. Hizmet Kavramının Özellikleri

Hizmet soyut bir kavramdır. Herhangi bir şekilde envanteri tutulamamakta, saklanamamakta, standartlaştırılmamakta, üreticiden tüketiciye direkt geçmekte ve görsellik nesnellik ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır. Çünkü hizmetin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler :¹⁰⁵

- ❖ **Hizmetler Soyuttur:** Hizmetler beş duyu organıyla algılanamayan ve fiziksel boyutları olmayan ürünlerdir. Hizmet bir performansla ortaya konulan faaliyettir.

¹⁰³ Devebakan - Koçdor - Musal - Güner, (2003): “Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsünde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılması Kapsamında Öğrencilerin Eğitime İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 32.

¹⁰⁴ Atlan - Atan - Ediz, (2003): “SERVQUAL Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama”, *12. Ulusal Kalite Kongresi KalDer-Türkiye Kalite Derneği Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı*, İstanbul: s. 17-22.

¹⁰⁵ Eleren - Bektaş - Görmüş, (2007): “Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 44, Sayı: 514, s. 77.

- ❖ **Heterojenlik:** Mallarda üretimde bir standart sağlanmasına karşın, hizmetler üretim zamanına ve kişiye göre değişkenlikler göstermektedir. Çünkü tüketicilerin tecrübeleri hizmeti algılamalarını doğrudan etkilemektedir. Tüketici mevcut hizmeti aldığı anda daha önce aldığı benzer hizmetlerle karşılaştıracak ve karar verecektir. Sonuçta, hizmetin başarısı hizmeti sunanla hizmeti satın alan arasındaki etkileşimin türü ve gücüne bağlı olarak değişiklikler göstermektedir.
- ❖ **Eş Zamanlılık:** Ürün üretildiğinde tüketilmeyip depolanabildiği, başka bir yere aktarılabilirdiği halde, hizmet üretildiği anda tüketilir.

2.1.4. Hizmet Kavramının Sınıflandırılması

Hizmetler, belli ayrımlar gözetilerek dört ana grup altında toplanabilir. H.L.Browning ve J.Singelman tarafından geliştirilmiş olan hizmetler şunlardır:¹⁰⁶

1. *Dağıtıcı Hizmetleri*

- ❖ Ulaştırma ve depolama hizmetleri
- ❖ Haberleşme hizmetleri
- ❖ Toptan ticaret hizmetleri
- ❖ Perakende ticaret hizmetleri (yeme içme yerleri hariç).

2. *Üretici Hizmetleri (mal üretenlere hizmet veren alanlar)*

- ❖ Bankacılık, finansman hizmetleri
- ❖ Sigorta hizmetleri
- ❖ Gayrimenkul alım ve satımı hizmetleri
- ❖ Mühendislik ve mimarlık hizmetleri

¹⁰⁶ Kasım Karahan, (2000): *Hizmet Pazarlaması*, Beta Yayınları, İstanbul, s. 24-25.

- ❖ Muhasebe
- ❖ Çeşitli ticari hizmetler
- ❖ Hukuki hizmetler.

3. *Sosyal Hizmetler (kişilere topluca sunulan hizmetler)*

- ❖ Sağlık Hizmetleri
- ❖ Hastaneler
- ❖ Eğitim
- ❖ Din hizmetleri
- ❖ Dernek ve vakıflar
- ❖ Posta hizmetleri
- ❖ Hükümet hizmetleri
- ❖ Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler

4. *Kişisel Hizmetler (kişilere özel hizmetler)*

- ❖ Ev hizmetleri
- ❖ Konaklama hizmetleri
- ❖ Yeme-içme hizmetleri
- ❖ Tamir hizmetleri
- ❖ Yıkama ve kuru temizleme
- ❖ Berber ve güzellik salonları
- ❖ Eğlence ve tatil hizmetleri

- ❖ Çeşitli kişisel hizmetler.

2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı

Bir çok araştırmacı kalitenin anlamını farklı yönlerde tanımladı. Bu kalite niteliği çeşitli yorumlarda tarif edildi, değer, ihtiyaçlara uygunluk, kullanım için uygunluk, müşterilerin isteklerini karşılamak ve ima edilen veya bildirilen bir ihtiyacı karşılamak için bir ürünün veya hizmetin özellikleri ve karakteristiklerin bütünü olarak tanımlamak gibi.¹⁰⁷

Kalite konusundaki gelişmelere paralel olarak son dönemlerde hizmet kalitesi kavramı da üzerinde en fazla durulan kavramlardan biri haline gelmiştir. Çünkü; işletmeler sundukları hizmetlerin kalitesini arttırarak pazar paylarını büyütmekte, daha yüksek kârlılık ve verimlilik sağlayabilmekte, sadık (işletmeye bağlı) müşteriler yaratabilmekte ve rakip işletmelere göre farklılık oluşturarak fiyat rekabetinden korunabilmektedirler.¹⁰⁸

2.2.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı

Hizmet sektörünün öneminin artışından dolayı araştırmacılar kaliteyi müşterinin vizyonu doğrultusunda tanımlıyorlar. Pazarlama hizmetleri yazıları arasında, kalite hizmeti için en sık kullanılan tanım, müşterilerin beklentilerine cevap vermektir. Hizmet kalitesi ile ilgili bir ölçüm, değerlendirme, standart oluşumu ve tanımın yapılması, görüldüğü gibi büyük güçlük taşımaktadır. Bu noktada ürünler için yapılan tanımların, bize ancak belirli oranlarda fikir verebileceği, ancak onun

¹⁰⁷ Özlem İpekgil Doğan, (2000): “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, (Doktora Tezi), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 2, Sayı: 1, s. 7.

¹⁰⁸ V.A. Zeithaml, (1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations*, Free Press, s. 56-59.

ötesinde bir yarar sağlamayacağını unutmamalıyız.Yapılması gereken, hizmetler için özel tanımlar oluşturmaktır.¹⁰⁹

Hizmet kalitesi, hizmet pazarlamasında üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisidir. Yapılan araştırmalar hizmet kalitesinin firmanın performansıya, müşteri tatminiyle ve satın alma niyetiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.¹¹⁰

Bir başka modelde ise hizmet kalitesi dört boyutta incelenmiştir. Bunlar: hizmet ortamında sunulan imkânlar, standartlara uygunluk, zamanlılık ve, insan faktörü ve davranışsal özellikleridir.¹¹¹

Hizmet kalitesine müşterinin beklentileri ile algılamaları açısından bakıldığında, müşterinin beklentileri ile algılamaları arasındaki karşılaştırma olarak tanımlanabilir. Müşteri pek çok faktörü algılayarak kaliteyi kendine göre yorumlamakta ve kendisine sunulan hizmet ile beklediği hizmeti karşılaştırmaktadır. Burada önemli olan konu müşterinin algıladığı hizmetin yüksek olmasıdır. Yapılan karşılaştırma sonucu beklenen kalite ile algılanan kalite arasında negatif bir fark varsa, müşterinin hizmet kalitesini olumsuz olarak değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Aradaki fark pozitif ise müşterinin hizmet kalitesini olumlu olarak değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Kısacası; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak adına hizmet sunmak kaliteli hizmet sunabilmenin şartıdır. Ancak bu sayede işletmeler müşterilerinin beklentilerini karşılayabilir ve müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesini artırabilir.¹¹²

¹⁰⁹ D.A. Garvin, "Competing On The Eight Dimensions Of Quality", IEEE Engineering Management Review, Spring : www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm, (11.03.2009), s. 217.

¹¹⁰ Dursun - Çerçi, (2004): "Algılanan Sağlık Hizmeti Kalitesi, Algılanan Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyet İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, s. 2.

¹¹¹ Varinli - Çakır, (2007): "Hasta Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki – Kayseri’de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, s. 35.

¹¹² Okumuş - Duygun, (2008): "Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 19.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) yaptıkları araştırmalar sonucunda, hizmet kalitesi kavramı hakkında aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır.¹¹³

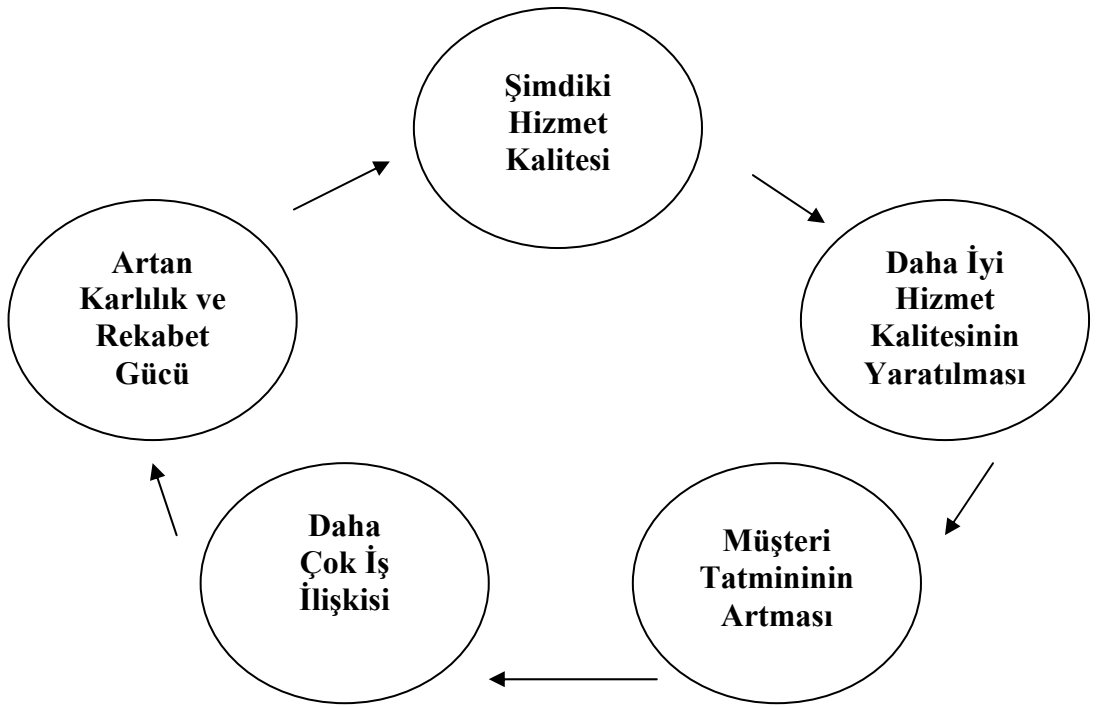
- ❖ Müşterilerin hizmet kalitesi algılaması, hizmete ulaşmadan önceki beklentileri ile gerçekleşen deneyimlerini karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkar. Eğer beklentileri karşılanmış ise, hizmet tatminkârdır.
- ❖ Hizmetin müşteriye nasıl ulaştırıldığı, müşteri açısından çok önemlidir.
- ❖ Müşteri ve işletme temsilcisi arasındaki etkileşim ve işletmenin sorunu etkinlikle çözümü, kalitenin algılanmasında önemlidir.

2.2.2. Hizmet Kalitesinin Amaçları

İşletmeler, ürünlerinin/hizmetlerinin tüketicilere sundukları yararları geliştirerek, verimlilik artışı yoluyla maliyetlerini düşürerek veya her ikisini birden gerçekleştirerek, ürünlerinin/hizmetlerinin değerini artırmaya çalışmaktadırlar. Bir ürünün/hizmetin sahip olduğı yüksek değer, kâr elde etmede ve tüketici tatmini yaratmada işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlamaktadır.¹¹⁴ Şekilde görüldüğü gibi hizmet kalitesinin artırılması müşteri tatmininin artmasını, daha çok iş ilişkisi nedeniyle de kârlılığının ve rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır (Şekil 11).

¹¹³ Yılmaz - Çelik - Depren, (2007): “Devlet ve Özel Sektör Bankalardaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneğı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 235.

¹¹⁴ Dursun, vd., 2004: 4.



Şekil 11 . – Hizmet Kalitesi Döngüsü

Kaynak : Dursun, vd., 2004: 4.

Sonuç, daha fazla müşteri tatmini yaratılması olarak önümüze çıkacaktır. Bu durum, şimdiki müşterilerimiz ile onların ağızdan ağza iletişim yoluyla etkiledikleri “potansiyel müşteri” lerle daha çok iş bağlantısı yapmaya olanak sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak kuruluşun kârlılığının artması ve rekabet üstünlüğü kazanması gibi getiriler oluşacaktır. Her zaman, en iyi hizmeti sunmak için sürekli çalışma gereği bu yüzden çok açıktır. Unutulmamalıdır ki, iş hayatında bulunmanın temel amacı müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Bu amaca bir kere ulaşıldı mı, gelişme, büyüme ve kârlılık kendiliğinden gelecektir.¹¹⁵

2.2.3. Hizmet Kalitesinin Özellikleri

Odak noktası kalite olan ve müşteri tatmininin en ekonomik düzeyde karşılanmasını öngören toplam kalite yaklaşımında, kalite sistemlerini oluşturmanın beraberinde, verimlilik artışı da sağlayan, maliyetleri minimuma indirmeyi hedefleyen, tüm çalışanların sorunlarının çözümüne ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımı öngören, diğer yönetim sistemleri ile de sürekli etkileşim içinde olan bir hizmet kalitesi ifade edilmektedir.¹¹⁶

Kalitenin tanımlanmasında olduğu gibi, hizmet kalitesinin de çok sayıda tanımı yapılabilir.¹¹⁷

- ❖ Kalite, mekanizmaların performansların hatasız olarak gerçekleştirmelidir.
- ❖ Kalite, insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.

¹¹⁵ Odabaşı, 2000: 109.

¹¹⁶ Özçelik, 2008: 26-42.

¹¹⁷ İsmail Erol, (2003): “Küreselleşen İş Dünyasında Satın Alma İşlevinin Toplam Kalite ve Tam Zamanında Üretim Yaklaşımı Uygulamalarındaki Rolü ve Bir Model Uygulaması”, TMMOB, Üçüncü Kalite Sempozyunu Bildiriler Kitabı, Bursa: s. 125-129.

- ❖ Kalite, kusursuz ürün/hizmet satın alınmasıdır.
- ❖ Kalite, doğru önlemin bulunmasıdır.
- ❖ Kalite, sorunların ortadan kaldırılmasıdır.
- ❖ Kalite, nazik davranmaktır.
- ❖ Kalite, güvenilir olmaktır.
- ❖ Kalite, güvenli performans göstermektir.
- ❖ Kalite, zamana uygunluktur.
- ❖ Kalite, derhal önlem alınmasıdır.
- ❖ Kalite, müşterinin parasının değerini almasıdır.
- ❖ Kalite, her türlü kusurun ortadan kaldırılmasıdır.
- ❖ Kalite, güvenli olmayan koşullara karşı korunmadır.
- ❖ Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.

Hizmet kalitesinin belirleyici özellikleri konusunda yapılan en geniş çaplı araştırmada, hizmet kalitesinin belirleyici özellikleri olarak şu hususlar tespit edilmiştir.¹¹⁸

1. Tutarlılık (reliability): Güvenirlilik ile performansın uyumluluğunu kapsamaktadır.
2. Heveslilik (responsiveness): Çalışanların hizmet vermek için hevesli ve gönüllü olmasıdır.
3. Yetenek (competence): Hizmet vermek için gereken bilgi ve beceriye sahip olmayı ifade etmektedir.

¹¹⁸ Deniz Seyran, (2004): *Hizmet Kalitesi, Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı*, Kalder Yayınları, İstanbul: s. 39-40.

4. Ulaşılabilirlik (access): İlişkilerdeki tabiiik ve cana yakınlığı kapsamaktadır.
5. Nezaket (courtesy): Müşteri ile ilişki kuran personelin karşılıklı ilişkilerde kibarlık, hürmet, itibar ve arkadaşça yaklaşımını ifade eder.
6. İletişim (communication): Müşterilerin anlayabileceği ve duyabileceği bir dilde onları dinlemeyi ve bilgilendirmeyi ifade etmektedir.
7. Güvenirlik (credibility): Güvenirliği, inanırılığı ve dürüstlüğü ifade etmektedir.
8. Güvenlik (security): Tehlikeden, riskten ve şüpheden uzak kalma manasındadır.
9. Müşteriyi anlama ve bilme (understanding / knowing the customer): Müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf etmeyi ifade etmektedir.
10. Elle tutulabilirlik (tangibles): Hizmetin fiziksel kanıtını içermektedir.

Hizmet kalitesinin özünü oluşturan en önemli özelliklerinden olan, müşteri odaklılık, hizmetin sunum süresi, uygun olmayan hizmetlerin elenmesi ve hizmet sunumu ve ediniminde fiziksel kolaylıklar yaratılması yoğun rekabet koşullarında, fark yaratmanın temel koşuludur.

2.2.4. Hizmet Kalitesinin Ölçümü

Hizmet kalitesinin ölçümü, işletme açısından çok önemlidir. Çünkü, “Sunduğunuz hizmetin kalitesini ölçemezsiniz, kaliteyi iyileştiremezsiniz”. “Ölçülemeyen kalite bir sistem değil, ancak bir slogan olabilir”. Kalite müşterinin satın alma davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Bu anlatımlardan hizmet kalitesini

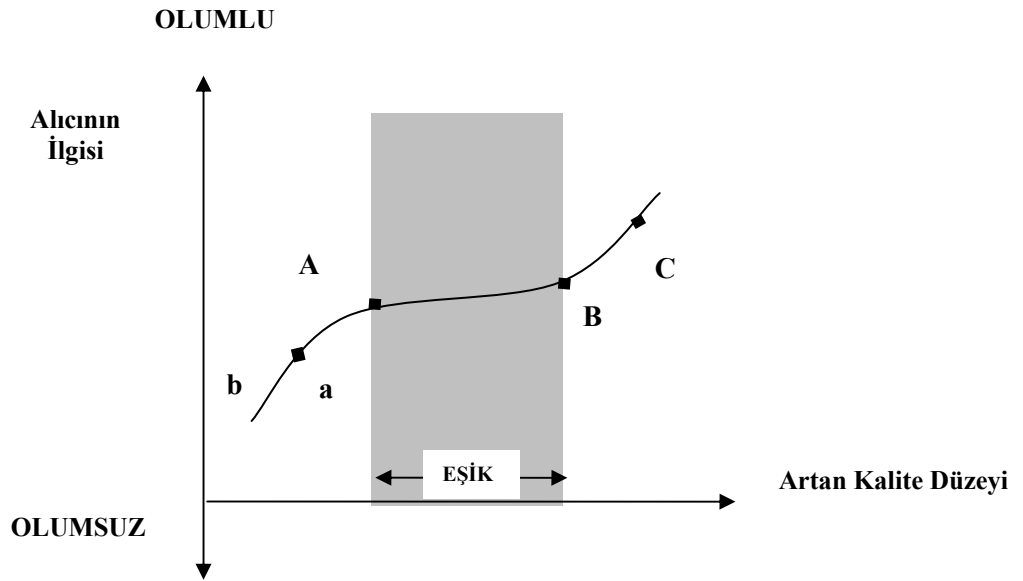
değerlendirmek için ölçmek gerektiği ortaya çıkar. Mal ve hizmet kalitesine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda şu sorulara cevap aranmıştır :¹¹⁹

1. Hizmet kalitesi, müşteriler tarafından ne şekilde değerlendirilmektedir ?
2. Müşteriler her şeyi içine alan bir değerlendirme mi yapmaktadır ? Yoksa, toplam bir sonuca ulaşmak için hizmetin belli boyutlarını mı değerlendirmekteler ?
3. Eğer belli boyutlarını ele alarak bir sonuca ulaşmakta ise, değerlendirmelerinde kullandıkları boyutlar hangileridir ?
4. Bu boyutlar farklı hizmet türleri ve farklı müşteri kesimleri için değişiklik göstermekte midir ?
5. Eğer bir hizmetin kalitesinin değerlendirilmesinde müşteri beklentileri önemli bir rol oynuyor ise, bu beklentileri oluşturan ve etkileyen faktörler hangileridir ?

Aşağıdaki şekil, alıcıların bir ürünün veya hizmetin kalite düzeyine duyduğu ilgiyi temsil etmektedir. Her hizmet ve bu hizmetin pazarı için, alıcıların hizmetin kalite düzeyine duyduğu ilginin bir eşiği vardır. Söz konusu eşik, şekildeki taralı bölümdür. Taralı bölümün genişliğinin özel orantısı yoktur. Bu bölümün genişliği, hizmete ve pazara bağlı bir değişkendir. Kaynağa göre, alıcılar taralı bölümün dışındaki kalite düzeyini fark etmektedir. Örneğin, taralı bölümün sol tarafı için kalite düzeyi düşük değerlendirmesi yapmakta (nokta a) ve sol tarafa gidildikçe (nokta b), bu yargıya varmaları kolaylaşmaktadır. Sonuçta hizmet, alıcının ilgisini olumsuz yönde çekmektedir. Öte yandan, alıcılar taralı bölge içinde kalan kalite düzeylerine ilgisizdir veya farkı gözleyememektedir. Şekilden, B noktasında olan bir hizmetin A noktasında olan hizmete göre, kalite düzeyi daha üstündür. Oysa alıcı, bu iki hizmet arasında göze çarpan bir rekabet üstünlüğü görmemektedir. Tartışılan kalite düzeyi bir lokantadaki masa örtüsünün temizliği olsun. Örtü belirli bir temizlik düzeyinde ise (A noktası), alıcı daha temiz bir örtünün (B noktası) farkını

¹¹⁹ Atlan, vd., 2003: 22.

görmemekte veya önemsememektedir. Alıcı, örneğin, örtü hem çok temiz hem de kolalı olduğunda (C noktası) farkı görebilmekte veya önemsemektedir (Şekil 12).¹²⁰



Şekil 12 . – Kalite Düzeyinin Algılanması

Kaynak : Esin, 2004: 120-121.

¹²⁰ Esin, 2004: 120-121.

Örnekten çıkarılacak sonuç şudur: Her kuruluş, kendi hedef alıcı kitlesi için C noktasını belirlemek zorundadır. Çünkü fark edemediği bir kalite düzeyi için alıcıyı parasının karşılığını almış olduğuna inandırmak çok güçtür. Alıcının kalite anlayışı geliştikçe bu eşik daralır. Kalite politikası saptanır ve politikadan amaçlar türetilirken, Şekil 12'deki ilkeler gözden kaçırılmamalıdır.¹²¹

Bir ürün yada hizmette kaliteden söz edebilmek için, ölçüm yapmak gerekir. Kalite ölçümü güvenilir veriler ve bunların doğru analizi ile mümkündür. Bu tür verileri elde etmek için, iyi oluşturulmuş bilgi iletişim sistemlerine ihtiyaç vardır. Burada amaç, mevcut ve olası müşterilerin kalite sözcüğünden ne anladıklarını değerlendirmektir.¹²²

2.2.5. Hizmet Kalitesinin Ölçüm Yöntemleri

Araştırmacılar hizmeti talep edenler ve sunanlar üzerinde kalite ile ilgili çalışmalar yaparak öncelikle hizmetleri ve hizmetlerin kalite boyutlarını tanımlamış ve bu veriler doğrultusunda müşterilerin beklentilerinin oluşmasında etkili olan faktörleri analiz etmeye kavramsal bir hizmet kalitesi modeli oluşturmuşlardır. Müşteri beklentilerini etkileyen faktörlerin sözlü iletişim, bireysel ihtiyaçlar, tecrübeler ve dış çevreleri ile olan ilişkiler olduğu saptanmıştır.¹²³

Kaliteli hizmet sunmak isteyen işletme yönetimi için hizmet kalitesinin tanımını ve kapsamını bilmek kadar nasıl ölçüldüğünü bilmek de önemlidir. Hizmet kalitesini iyileştirmek isteyen bir işletme öncelikle mevcut kalite düzeyini belirlemek durumundadır. Daha sonra, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için neler yapılması ve ne tür önlemlerin alınması gerektiğine karar verilir. Alınan kararlar uygulandıktan

¹²¹ Esin, 2004: 120-121.

¹²² Remzi Altunışık, (2001): *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 24-27.

¹²³ Zeithaml, 1999: 19-24; Bayram Topal, (2003): "KOBİ'lerde Kalite Güvence Sistemi ve İşgören Performansına Etkilerinin İncelenmesi", *TMMOB Makine Mühendisleri Odası III. Kalite Sempozyumu 6-7 Haziran 2003*, s. 157-59.

belirli bir süre sonra ulaşılan kalite düzeyi tekrar ölçülür. Dolayısıyla, geçerli ve güvenilir bir ölçüm işletme için yaşamsal önem taşımaktadır.¹²⁴

Hizmet kalitesinin ölçümü üzerine birçok yöntem literatüre geçmiştir. Bunlardan bazıları yaygın uygulama alanları bulurken bazıları sadece sektörel uygulamalarda kullanılmıştır. Bu yöntemlerden en yaygını Parasuraman ve arkadaşları tarafından önerilen Servqual metodudur.¹²⁵ Başlıca hizmet kalitesi ölçüm yöntemleri aşağıda verilmiştir:

1. Servqual Yöntemi
2. Kritik Olaylar Yöntemi
3. Müşteri İlişkileri Anketi Yöntemi
4. Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi
5. Grup Mülakat Yöntemi

2.2.5.1. Servqual Yöntemi

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB), hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir perspektiften yaklaşarak hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL adı verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi geliştirmişlerdir. Bu ölçme yöntemi 22 maddeden oluşan bölümler halindedir. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir. Ölçekte tamamen katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değişen yedili Likert ölçeği kullanılmıştır. PZB öncelikle, hizmet kalitesini tanımlamaya ve onu etkileyen faktörleri bulmaya daha

¹²⁴ Akbaba - Kılınç, (2001): “Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları, Anatolia”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 12, s. 162-168

¹²⁵ Ersöz - Pınarbaşı - Türker - Yüzükırmızı, (2009): “Hizmet Kalitesinin Servqual Metodu İle Ölçümü ve Sonuçların Yapısal Eşitlik Modelleri İle Analizi: Öğretmen Evi Uygulaması”, *Int.J.Eng.Research & Development*, Vol: 1, No:1, s. 20.

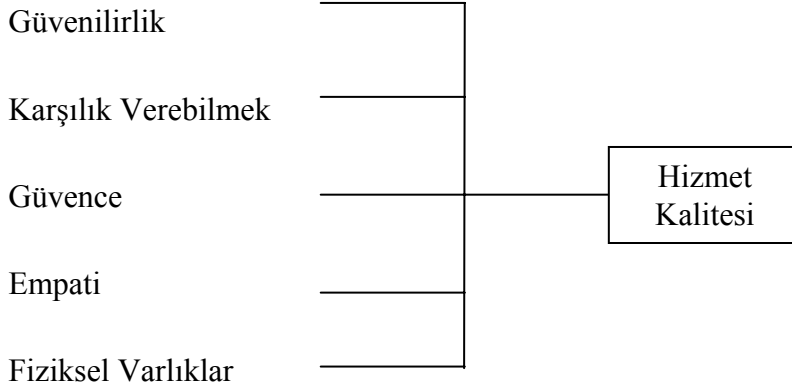
sonra da ölçülebilir hale getirebilmek için her hizmet türüne uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Araştırmalar sonunda müşteriler yönünden hizmet kalitesinin tanımı, hizmet beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları konusunda önemli bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bu bilgilerde katılımcıların ortak görüşlerine göre, kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi için müşterilerin hizmet beklentilerinin karşılanması veya bu beklentilerin ötesinde hizmet verilmesi gerektiği düşüncesi pekiştirilmiştir. Sonuç olarak müşteriler tarafından hizmet kalitesi, “istek veya beklentileri ile algıları arasındaki farklılık ölçüsü” şeklinde tanımlanmıştır.¹²⁶

Hizmet kalitesinin ölçümünde en yaygın olarak kullanılan ölçeklerin başında Parasuraman vd. (1985) tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeği gelmektedir. Ölçek, alınan hizmetle ilgili algılamayla, hizmet alınmadan önce hizmetin nasıl olması gerektiğiyle ilgili beklentilerin karşılaştırılması yoluyla hizmet kalitesini ölçmektedir. Eğer algılamalar beklentilere eşit veya daha yüksekse, alınan hizmet kaliteli; tersi durumda, kalitesizdir. Parasuraman vd. (1985) hizmetin ne olduğuna bakılmaksızın, tüketicilerin hizmet kalitesinin belirleyicileri olarak isimlendirilen 10 farklı kriteri kullanarak, hizmetin kalitesini belirlediklerini ileri sürmüştür. Bu kriterler; fiziki unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, iletişim, tutarlılık, emniyet, yeterlilik, saygı, ulaşılabilirlik ve empatidir. Daha sonra, bu kriterlerin sayısı, fiziki unsurlar, güvenilirlik, duyarlılık, kesinlik ve empati olmak üzere beşe düşürülmüştür.¹²⁷

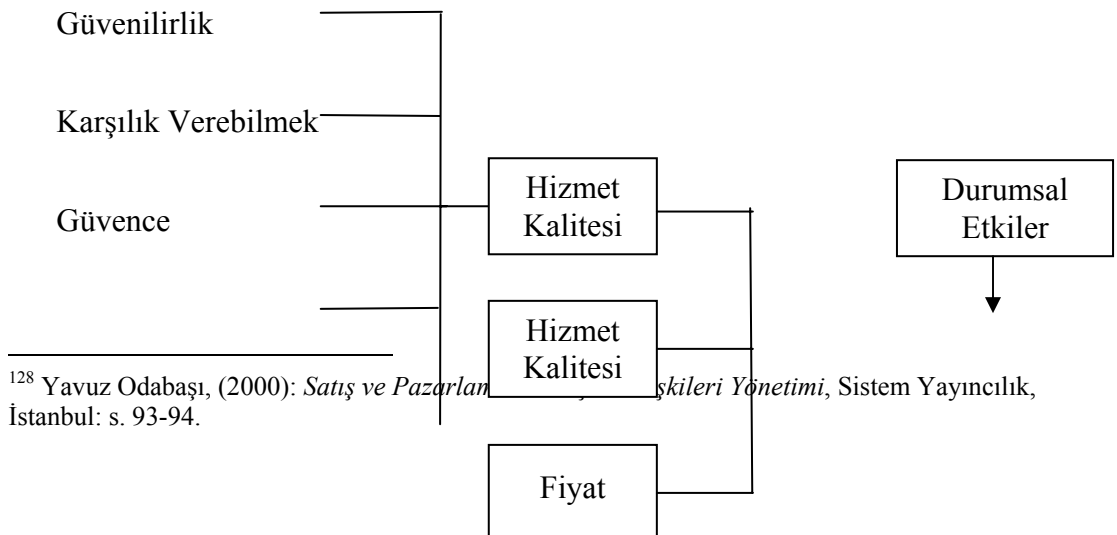
¹²⁶ Bulgan - Gürdal, (2005): *Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?*, ÜNAK'05 Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Kadir Has Üniversitesi, İstanbul: s. 240-256.

¹²⁷ Dursun, vd., 2004: 3.

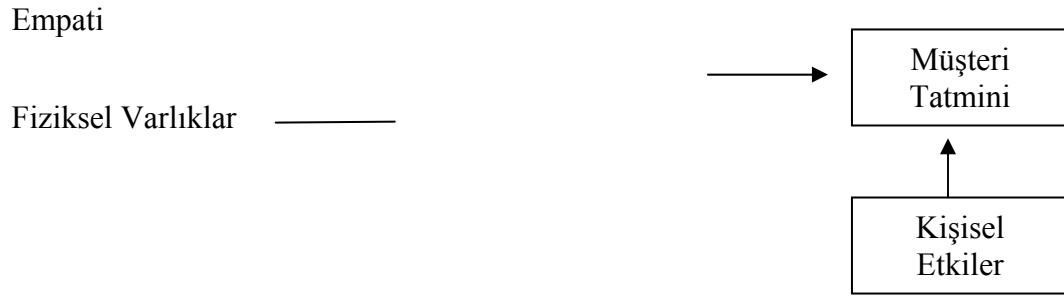
Genel anlamıyla, hizmet kalitesini oluşturan unsurlar beş ana grupta toplanabilmektedir.¹²⁸



- ❖ *Güvenilirlik* : Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığı, o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneğidir.
- ❖ *Karşılık Verebilmek* : Zamanında doğru ve açık biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilme becerisidir.
- ❖ *Güvence* : Çalışanların bilgi ve nezaket ile güven yaratmasıdır.
- ❖ *Empati* : Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmedir.
- ❖ *Fiziksel Varlıklar* : Fiziksel ortamın görünüşünü, ekipmanı, çalışanları ve basılı malzemeleri kapsar.



¹²⁸ Yavuz Odabaşı, (2000): *Satış ve Pazarlama Yönetimi, İşletme ve Pazarlama İşleri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul: s. 93-94.



Şekil 13. – Hizmet Kalitesi Unsurları

Kaynak : Yavuz Odabaşı, (2000): *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul: s.93-94.

Şekilde görüldüğü gibi, hizmet kalitesi müşterinin beş unsuru nasıl algıladığı üzerine yoğunlaşır. Diğer taraftan müşteri tatmininin hizmet kalitesi de dahil olmak üzere durumsal etkiler ve kişisel etkilerden de etkilendiği görülmektedir.

SERVQUAL yönteminin uygulama alanlarına bakılacak olursa;¹²⁹

- ❖ Farklı zamanlardaki müşteri beklentileri ve algılamalarının karşılaştırılması,
- ❖ İşletmenin kendi SERVQUAL puanını rakiplerinininki ile karşılaştırması,
- ❖ Farklı kalite algılamalarına sahip müşteri kısımlarının incelenmesi,
- ❖ İç müşterilerin kalite algılamalarının değerlendirilmesi şeklinde görülecektir.

2.2.5.2. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olay tekniği, müşterilerin yada çalışanların kritik nitelik taşıyan işler yada olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Tekniğin genel yapısı, insan davranışlarının gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir.¹³⁰

¹²⁹ Eleren, vd., 2007: 79.

¹³⁰ Odabaşı, 2000: 157.

Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alır.¹³¹ Maliyetlidir. Bu nedenle daha az tercih edilir.

Bu yöntemde öncelikle başarı değerlendirme birimi tarafından bir kritik olay performans geliştirme formu geliştirilir ve değerlendirme yapacak olanlara dağıtılır.¹³² Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Uygulamalarda genellikle aşağıdaki alanlarda kritik olay toplanmıştır. Bu alanlar şunlardır:

- ❖ Fiziksel yeterlik,
- ❖ Düşünsel yeterlik,
- ❖ İş alışkanlıkları ve tutumları,
- ❖ Kişisel özellikler,
- ❖ Karakter.

Bu teknik ile müşterilere (iç yada dış) aşağıdaki sorular sorulur:¹³³

- ❖ Müşteri olarak, tatmin eden yada etmeyen bir ilişkiniz ne zaman olmuştur ?
- ❖ Bu durumda katkıda bulunan hangi spesifik durumlar vardı ?
- ❖ Olay ne zaman gerçekleşmiştir ?
- ❖ Tam olarak kuruluş yada çalışan ne söyledi yada ne yaptı ?
- ❖ Sizin ilişkinizi tatmin edici (yada etmeyici) bulmanızı sağlayan sonuç neydi ?
- ❖ Sizce, farklı olarak ne yapılabilir yada ne yapılmalıydı ?

¹³¹ Gavcar - Bulut - Engin, (2006): “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 34.

¹³² Mustafa Koç, (2007): “Personel Başarısının Değerlendirilmesi ve Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 27, s. 28.

¹³³ Odabaşı, 2000: 158.

Müşteriler, kendilerini tatmin eden ve etmeyen durumları yaşadıkları olaylar çerçevesinde anlatıp raporlarlar. Özellikle, çalışanların performanslarının davranışsal boyutlarının değerlendirilmesinde önemli katkıda bulunabilecek bir teknik olarak rahatlıkla uygulanabilmektedir.

2.2.5.3. Müşteri İlişkileri Anketi Yöntemi

Müşteri ilişkileri anketinin uygulanmaya başlanmasından önce, açık olarak belirlenmiş bir amacın olması zorunludur. Çok geniş, açık olmayan ve gerçek dışı amaçlara yönelme sık görülen durumlardandır; ancak, herkes tarafından anlaşılabilir, ölçülebilir bir amacın belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanma, başarı unsurlarından biri olarak önümüze çıkmaktadır. Müşteri ilişkileriyle ilgili çok geniş bir yelpazede amaçlar belirlemek olanaklıdır. Bunlardan birkaçı şöyle sıralanabilir:¹³⁴

- ❖ Müşterilere daha yakın olma
- ❖ Sürekli gelişmeyi ölçme
- ❖ Müşteri yönlü gelişmeler yapma
- ❖ Rekabetçi üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi

İdeal olarak “araştırma tasarımı;” hangi özelliklerin inceleneceğini, hangi veri toplama sürecinin kullanılacağını, kimden bilgi alınacağını ve verilerin nasıl analiz edilip kullanılacağını belirler. Bunların arasında belki de en önemlisi, verilerin nasıl elde edileceğidir. Mektupla ve telefonla anket en yaygın iki yöntemdir. İkisi arasındaki değerlendirmede, amaçlar artı maliyet ve zaman konuları önem taşır. Mektupla anket maliyet açısından daha avantajlıdır ve örnekleme çerçevesi coğrafik olarak tüm ülkeyi kapsadığından en etkili yöntemdir. Ön test, postalama zamanı gibi nedenlerle uygulamaya geçirmede daha uzun bir zaman gerektirir. Ancak, sürekli ve benzer anketin uygulanması durumunda bu dezavantaj ortadan kalkabilmektedir. Düşük cevap verme oranı önemli bir dezavantaj olmaktadır. Öte yandan, telefonla

¹³⁴ Odabaşı, 2000: 161-162.

anket daha hızlı bilgi edinmede avantajlı iken, maliyet açısından bu avantaj ortadan kalkmaktadır.¹³⁵ Müşteri ilişkileri anketi uygulama aşamaları şu şekilde gerçekleşmektedir:

1. Amaçların belirlenmesi
2. Araştırma tasarımının geliştirilmesi
3. Özellikleri belirleme
4. Anket formunun tasarımı
5. Örneklem planının tasarımı
6. Programın ön testi
7. Verileri elde etme
8. Verilerin kullanımı
9. Programın geliştirilmesi

Sonuçta anket müşteri tatmini ölçümünü amaçlar. Aşamalar tek tek gözden geçirilir, gerekli düzenlemeler yapılarak sonuç uygulamaya alınır.

2.2.5.4. Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi

Kıyaslama yada genel anlamıyla benchmarking kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Kıyaslamanın nihai amacı performansı artırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Daha açık bir tanımla kıyaslama, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçleriyle aynı yada benzer nitelikte olan firma içinde

¹³⁵ Odabaşı, 2000: 162.

yada dışında süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır.¹³⁶

Buna rağmen kıyaslama :¹³⁷

- ❖ Ayakta kalmaya çalışan organizasyonların karşılaştıkları tüm sorunlara çözüm,
- ❖ Çalışan sayısını azaltmak yada çevrim süresini düşürmek için bir araç
- ❖ Hiçbir yaratıcılığı gerektirmeyen bir süreç el kitabı,
- ❖ Firmaların aldığı ve başkalarının verdiği tek yönlü bilgi akışı,
- ❖ Hiçbir maliyeti olmayan yada hiçbir gayet gerektirmeyen bir gelişme aracı,
- ❖ Uzun süre etkisini koruyacak bir seferlik program,
- ❖ Başlanıp bitirilecek bir proje,
- ❖ Bir tür sanayi casusluğu DEĞİLDİR !

Kıyaslamanın amaçları şöyle sıralanabilir:¹³⁸

- ❖ Kıyaslama süreçler ve uygulamalarla ilgilidir,
- ❖ Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır,
- ❖ Rakip olabilecek yada olmayabilecek işletmeler arasında yapılır,
- ❖ Sizin süreç yada uygulamanızı hedef şirketin ‘iyi’ süreç yada uygulamalarıyla karşılaştırır,

¹³⁶ Asbjorn Rolstadas, (1995): *Benchmarking - Theory and Practice*, Capman & Hall, s. 22.

¹³⁷ Makbule Demirkan, (2004): *Sorularla Kıyaslama (Benchmarking)*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul: s. 12.

¹³⁸ Makbule Pekdemir, (2000): *Benchmarking : Kıyaslayarak Öğrenme*”, ARC Yayınları, İstanbul: s. 31.

- ❖ Amacı “Başarının sırrı”nı bulmak ve sonra onu sizin kendi uygulamanız için geliştirmek ve uyarlamaktır,
- ❖ Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak,
- ❖ Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
- ❖ Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- ❖ Maliyetleri düşürmek,
- ❖ Çalışanlara motivasyon sağlamaktır.

2.2.5.5. Grup Mülakat Yöntemi

Son yıllarda oldukça geniş uygulama alanı bulan bir teknik olarak görülmektedir. Özellikle, müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan önemli bilgilerin elde edilmesinde etkin bir araçtır. Belirli ve kalıplara oturtulmamış, doğal bir toplantı biçiminde yürütülen, seçilmiş az sayıda müşterinin serbestçe birbiriyle etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme biçimidir. Ana amaç, müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin görüş ve önerilerini belirlemektir. Genellikle, en az üç küçük gruptan oluşur ve her grup benzer özelliklerdeki insanları içerir. Grupların büyüklüğü 8-12 kişi arasındadır. Grup toplantıları önceden belirlenmiş tarihlerde yapılır ve 1-3 saat sürer. Toplantı “moderator” denilen bir yönetici tarafından yürütülür. Görüşmeler ses ve görüntü bantlarına, notlara kaydedilebildiği gibi gerekiyorsa tek taraftan görülebilen aynalar da kullanılabilir. Grup toplantılarının belirli sayıdan sonra verimli olmadığı bilinen bir gerçektir. Dört toplantı en fazla yapılması önerilen sayı olarak görülebilir ve toplantıların belirli tekniğe göre düzenlenmiş mekanlarda yapılmasına çalışılmalıdır (Tablo 3).¹³⁹

Grup büyüklüğü → 8-12 kişi

¹³⁹ Odabaşı, 2000: 152-153.

Grup sayısı	→	3 ve daha fazla
Toplantı süresi	→	1-3 saat
Toplantı sayısı	→	En fazla 4
Ortam	→	Özel hazırlanmış doğal ve rahat
Kayıt	→	Ses, görüntü bandı, not alma ve gerekirse tek yönlü ayna
Görüşme biçimi	→	Esnek, yapılandırılmamış, akıcı, dinamik
Görüşme konusu	→	Önceden belirlenmiş, derinlemesine ilgilenim
Verinin özelliği	→	Kalitatif (Niteliksel)
Verilerin analizi	→	Toblolştırma, sayısal analiz ve eksikliği

Tablo 3. – Fokus Grup Özellikleri

Kaynak: Odabaşı, 2000: 152-153

Veri analizi iki yada üç kişi tarafından görüşme teyplerinin dinlenmesiyle başlar. Burada ortaya konan ana temaların belirlenmesine çalışılır ve sonuçlar rakamlarla desteklenir.

2.3. Bir Hizmet Türü Olarak Bankacılık Ve Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Anlayışı

2.3.1. Hizmet İşletmeleri Ve Bankacılık Kavramı

Dünya genelinde yaşamı ilgilendiren her faaliyette büyük bir değişim süreci başlamıştır. İletişim ve teknikte yaşanan değişim ve gelişmeler mesafeleri kısaltmış

ve sınırları ortadan kaldırmış gümrük duvarlarını asarak, üretim sürecinin sıkıntılarını asgariye indirmiştir. Her ne kadar hizmet sektöründe ki büyüme endüstri kollarına göre farklılık gösterse de ekonomik gelişmeyle birlikte bir ülkenin dış pazarla ilişkisinin artıp, dünya ekonomisi ile bütünleşme düzeyi geliştikçe hizmet sektörünün hem iş imkânı hem de yaratılan değer açısından önemi artmaktadır.¹⁴⁰

Dünya ekonomisinde bu değişimden etkilenmiş, ekonomi büyüme yönünde hareketlilik göstermiş ve özellikle gelişmiş ülkelerde alışlagelmiş imalatçılık anlayışından uzaklaşarak, mal üretiminin yerini hizmet üretimi almaya başlamıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısı işletmeler faaliyet alanları ne olursa olsun, hizmet üretimini öncelikli olarak değerlendirmeye tabi tutmuş ve hizmet sektörüne doğru bir akım başlamıştır. Örneğin, günümüzde Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin % 90'ından fazlasının, hizmet ağırlıklı üretim yapan işletmeler olduğu yapılan araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur. Özellikle ABD ve AB üyesi ülkelerde hizmet sektörünün gayri safi milli hâsıla içerisindeki payı, tarım ve sanayi sektörüne oranla bir hayli artmış, hatta tarım ve sanayi sektöründen elde edilen toplam gelirin iki katına ulaşmıştır.¹⁴¹

Hizmet sektörü, ikinci dünya savaşı sonrasında hızlı bir gelişim sürecine giren ülkelerin ekonomilerindeki yerini, vazgeçilmez fark yaratma unsuru olarak sağlamlaştırmıştır. Gelir seviyeleri yüksek, endüstri ülkelerinin ABD, Japonya ve Avrupa ülkeleri gibi, toplam üretimlerinin % 70'ine yakını hizmet sektörü tarafından gerçekleştirilmektedir. Malezya, Tayland, Macaristan gibi gelişmekte olan ülkelerin de toplam üretimlerinin yaklaşık % 50'si hizmet işletmelerince sağlanmaktadır.¹⁴²

Bankacılık ve finans sektörü ise ülkenin ekonomik kalkınmasında ve sermaye birikiminin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu sektörde sağlanacak; kalite, hız ve performans ülke kalkınması ve müşteri tatmini açısından

¹⁴⁰ Ebru Enginkaya, (2000): *Turizm Pazarlamasında Bölgesel Farklılıkların Rekabet Gücüne Etkisi*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: s. 12-16.

¹⁴¹ Ronald J. Norman, (1991): *Service Management*, John Willey and Sons Inc, Canada: s. 23-25.

¹⁴² Russ Alan, (1991): *Marketing Investment Management Services: The Art And Science Of Creating And Keeping Investors*, Dublin: s. 32-36.

yüksek düzeyde yararlı sonuçlar doğuracaktır. Kalite, hız ve performans kriterlerinin sağlanması da etkin bir liderlik uygulamasına bağlıdır.¹⁴³

2.3.1.1. Hizmet İşletmelerinin Tanımı

Hizmet işletmesinin tanımlanması da, hizmetin tanımlanması kadar olmasa da, yine de çeşitli güçlükler taşımaktadır. “En basit şekilde hizmet işletmesi hizmet pazarlandığı yerdir. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmesi denir. Saf hizmet işletmesinde herhangi bir malın transferinin yapılması veya hizmetin mamulle birlikte sunulması bu gerçeği değiştiremez. Hizmet işletmeleri başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler olarak tanımlanabilir.”¹⁴⁴

2.3.1.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri

İşletmelerin üretim süreçleri sonucu meydana gelen ürün, mal ve hizmet olarak kategorize edilmektedir. Elde edilen ürün ister fiziksel mal, ister hizmet olsun genel pazarlama anlayışı ile tüketicisine sunum yapılabilir. Ancak hizmetlerin içerikleri ve mallardan ayıran bazı nitelikleri sebebiyle hizmet pazarlaması faaliyetleri de farklı özellikler arz etmektedir. Hizmetleri mallardan ayıran bazı spesifik özellikler söz konusudur.

Hizmet işletmelerin diğer sektörler yanında önemli bir özelliği yada mal ve hizmet arasındaki en belirgin fark hizmetlerin soyut olmasıdır. Hizmetlerin soyut olması; dokunulmaz, görülmez, tadılmaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, sergilenemez paketlenemez ve taşınamaz olduğu anlamına gelir. Mal alıcıları, alımdan önce sağlamlık, koku, tat, estetik duruş, reklâmda vurgulanan ve resmedilenin doğruluğu ile ilgili test yapma sansına sahiptir.

¹⁴³ Tikici - Demirel - Derin, (2005): “Bilgi Toplumu’nda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık ve Finans Sektörü Uygulaması”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 236.

¹⁴⁴ Ömer Dinçer, (1994): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul: s. 438.

Hizmetlerin mallardan farklı özellikleri olduğu gibi, hizmet işletmelerinin de mal üreten işletmelerden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar genellikle pazarlama faaliyetlerinde karşımıza çıkar ve işletmenin kararlarını etkilerler. Bazıları şunlardır:

- ❖ Hizmet işletmeleri emek yoğunudur. Yani birim çıktı başına daha az sermaye gerektirir.
- ❖ Hizmet işletmelerinde verimlilik daha düşüktür.¹⁴⁵
- ❖ Kalite standartlarının ve miktar standartlarının belirlenmesi çok zordur.
- ❖ Hizmet işletmelerinde maliyetleri hesaplamak oldukça zordur. Özellikle birim maliyetlerini belirlemek işletme için sıkıntı kaynağıdır.
- ❖ Hizmet işletmeleri genellikle pazara yakındır.
- ❖ Hizmet işletmelerinde stoklama yapılamaz.
- ❖ Pazarlama karması faaliyetleri ağırlıklı değil.
- ❖ Hizmet ürünlerinin sunuş safhasında analizleri fazla yapılamaz.
- ❖ Satış eğitimi programları pek görülemez.
- ❖ Pazar araştırma hizmetlerinin faaliyetlerinden pek yararlanılmaz.
- ❖ Reklam faaliyetleri işletme dışı ajanslar tarafından yapıldığı pek görülmez, işletmenin kendisi tarafından yapılması tercih edilir.
- ❖ Hizmet işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu küçük ve orta boy işletmeler oluşturmaktadır.¹⁴⁶

2.3.1.3. Hizmet İşletmelerinin Önemi

¹⁴⁵ Sarathy - Terpstra, (1999): *International Marketing, Published*, South - Western College Pub, s. 602.

¹⁴⁶ Öztürk, 2003: 6-8

Bugün hemen hemen tüm işletmeler varoluş amaçlarını “hizmet vermek, halka ve tüketiciye hizmet etmek” biçiminde ifade etmektedirler. İlginç olan ise geleneksel olarak hizmet işletmesi olarak tanımlanabilen bankaların, restoranların, turizm işletmelerinin dışında artık bir buzdolabının, otomobilin, bilgisayarın satışının da hizmet ağırlıklı mesajlar içermesidir.¹⁴⁷

Artan hizmet talebine paralel olarak hizmet işletmelerinin sayısında da her geçen gün artış görülmektedir. Bugün değişik alanlarda hizmet sunan işletmelerin artmasına yol açan faktörlerden birisi, hizmetin ticari bir nitelik kazanmasından kaynaklanmaktadır. Hizmet işletmeleri de mal üreten işletmeler gibi kâr amacıyla çalışmaktadır. İşletmelerin ayakta kalıp hizmet verebilmeleri için, kârlılıklarını sürdürmeleri gerekmektedir. Hizmet işletmeleri bu kâr amaçlı özelliğiyle kuruluşlarından ayrılmaktadır. Çünkü hizmet kuruluşları zarar etseler de hizmetlerine devam etmektedirler. Kamu iktisadi teşekküllerinin yapısal ve işlevsel durumlarını bu işletmeler için örnek verebiliriz.¹⁴⁸

Hizmet sektörleri büyüdükçe, ülke ekonomilerinde kendilerine daha fazla yer açar olmuşlardır. Bu nedenle, sektöre ait sorunlar daha fazla göz önünde bulunur olmuştur. Bu sorunların çözümü içinse, verimlilik artışı, kalite kontrolü, kalite modellerinin geliştirilmesi ve ölçülmesi başlıca araştırma konularını oluşturur olmuşlardır. Her geçen gün gittikçe artan sayıda hizmet işletmelerinden söz etmek mümkün. Bu artış, beraberinde yoğun bir rekabet ortamını da getiriyor kuşkusuz. Bu ortamda, tercih edilen işletme olmayı başarmaları, ancak müşteri odaklı ve onlar için her zaman daha iyiyi sunmayı hedeflemeleriyle mümkün olacaktır. Bu rekabette başarılı olmak, geriye düşmemek için, işletmelerin yapması gereken pek çok unsur var:

- ❖ Rakiplerinin analizlerini çok iyi yaparak, her zaman onlardan daha yüksek bir performans göstermek
- ❖ Çeşitlilik üzerinde durmak

¹⁴⁷ Öztürk, 2003: 3.

¹⁴⁸ Karahan, 2000: 57-58.

- ❖ Müşterinin beklediği kalite düzeyinin analizini yapmak
- ❖ Müşterinin beklediği kalite düzeyini, kendi kontrolünde kalacak şekilde arttırmak.

2.3.2. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Ve Kalite Anlayışının Gelişimi

2.3.2.1. Bankanın Tanımı

Banka tanımı vermenin güç ve faaliyetlerinin karmaşık olmasına rağmen çeşitli kaynaklarda birtakım tanımları yer almaktadır.

Uzmanların bir kısmı, bankaları, halkın belli bir zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde kredi ve plase eden, ödemelerde aracılık, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören işletmeler olarak tanımlamışlardır.¹⁴⁹ Bir kısmı ise bankayı “çeşitli şekillerde sermaye ve para ticareti yapan kuruluş” olarak tanımlamaktadır.

İşletmecilik açısından banka ise; “bir takım hizmetleri yerine getirerek gelir sağlayan, hissedarları, borçluları ve alacakları olan hizmet işletmeleri” olarak tanımlanabilmektedir.

2.3.2.2. Bankaların Fonksiyonları

Bankaların fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir :

- ❖ Aracılık Fonksiyonu
- ❖ Fon Sağlama Fonksiyonu
- ❖ Kaynaklara Akıcılık Sağlama Fonksiyonu

¹⁴⁹ Nuray Uzkesici, (1994): *Modern Banka Yönetimi Ve Organizasyonu*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: s. 7-8.

- ❖ Fon Kullanma Fonksiyonu
- ❖ Kaydi Para Sağlama Fonksiyonu
- ❖ Kaynak Kullanımını İyileştirme Fonksiyonu
- ❖ Hizmet Fonksiyonu

Bankalar tasarrufu olan kişi ve kuruluşlardan mevduat olarak topladıkları fonları, kredi olarak fon talep eden kişi ve kuruluşlara aktarmada aracılık ederler.¹⁵⁰ Öz kaynak veya yabancı kaynaklardan fon sağlarlar ve bu fonları belirli bir gelir karşılığında kullanırlar. Ayrıca bankalar fon fazlası olan yerlerden, fon açığı olan yerlere kaynak aktarmak yoluyla fonlara akıcılık sağlarlar. Bununla ülke kaynaklarının dağılımını da yönlendirirler. Tüm bunların yanı sıra müşterilere finansal konularda danışmanlık yaparlar.

2.3.2.3. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Anlayışının Gelişimi

Günümüze ulaşan en eski bankacılık yasaları Eshunnanca Krallığındadır (yaklaşık M.Ö. 2000). Bunlar faiz oranlarıyla ilgilenmişlerdir. Hammurabi devrinde de; Hammurabi yasalarında bankacılıkla ilgili maddeler bulunmaktadır. Yasada; para ikrazına, emtia tevdiatına, komisyon mukavelesine dair hükümler yer almaktaydı. Babil uygarlığına ait belgeler arasında bulunan kil levhalardan bazılarının üzerinde faizle gümüş istikrazına dair senet yazılıdır. Bu levhalar birkaç nüsha olarak yazılır ve pişirildikten sonra biri mabette veya kentin belge arşivlerinde saklanır, diğerleri de ilgililere verilirdi. Bu çağlarda hukuksal müessese olarak arazi ipotegine ve kefalet karşılığı ikaz (borç verme) işlemlerine de rastlanmaktadır.¹⁵¹ Tüm bu tarihi düzenlemeler bankacılıkta belirli bir sistemin oluştuğunu göstermektedir. Bu sistem ise kalitenin temellerini oluşturmaktadır.

¹⁵⁰ Uzkesici, 1994: 11.

¹⁵¹ Mehmet Takan, (2001): *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayınları, İstanbul, s. 38.

Geçmişte finansal kuruluşlar uzmanlaşma eğilimindeydi. Ticari bankalar geleneksel olarak, ekonominin ödemeler sisteminin önemli bir parçası ve endüstriye kısa vadeli fon sağlayan önemli kurumu olmuştur. Zamanla banka, banka dışı finansal kuruluş ve diğer kuruluşlar, faaliyetlerini o kadar farklılaştırmıştır ki, fonksiyonları birbirleri ile çakışır bir duruma gelmiştir. Bunun sonucu olarak da ticari bankalar yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Bankaların finans sektöründeki piyasa payı da azalmaya başlamıştır.¹⁵²

Bankacılık sektörü, 1980'li ve 1990'lı yıllarda büyük bir değişim döneminden geçmiştir. Yasal serbestilik döneminde, birçok bankanın tasfiyesi, değişen pazar talebi, artan rekabet ve teknolojik ilerlemelerden sonra (bu, maliyetleri azaltmış, ölçek ekonomilerinin de etkisiyle alternatif dağıtım sistemlerinin gelişmesine yol açmıştır) sektör nispi bir istikrar sürecine girmiştir.¹⁵³

Son dönemde, çok az sektörde, bankacılıkta olduğu kadar rekabet yaşanmıştır. Bundan sonra, bankacılık, kâr marjlarının sürekli daralacağı, rekabetin sürekli yoğunlaşacağı, kurumun personelinden hep daha fazlasını talep edeceği sektör olma özelliğini sürdürecektir. Buda bankacılıkta toplam kalite yönetiminin önemini gözler önüne sermektedir.

2.3.2.4. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite

Hizmet sektörü içinde yer alan bankalar mali piyasaların önde gelen kurumlarından. Banka yöneticileri de günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında var olabilmenin anahtarının kaliteli üretim dolayısıyla kaliteli hizmet olduğunun bilincindedirler. Bu amaçla her gün birbirinden daha gelişmiş, müşterilerinin hayatlarını daha da kolaylaştıracak, birikimlerini daha etkin

¹⁵² Erken - Arğın, (2000): *Bankacılıkta Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi*", Active, s. 8.

¹⁵³ Erken, vd., 2000: 8.

değerlendirmelerine olanak verecek yada mali problemlerine kolay çözümler getirecek ürünler sunmaya çalışmaktadırlar.¹⁵⁴

Garanti Bankası kaliteyi; “Bir ürünün veya hizmetin, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetine dayanan özellikler toplamı” olarak tanımlamaktadır.¹⁵⁵

Bankalarda kalitenin tanımlanması yapılırken üzerinde durulması gereken en önemli nokta müşteri memnuniyeti olmaktadır. Bankacılık sektörünün özel şartları değerlendirilirse kalite, sürekli ve istikrarlı bir şekilde müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerinin banka tarafından tatmin edilmesidir. Bankacılıkta kalite günümüzün hızlı değişen şartları içerisinde, bankayla iş yapan müşterinin işinin zamanında yapılması, müşteriden gelen tepkilerin toplanması ve verilerin değerlendirilmesi, eğitim ve teknoloji gibi faktörlerin göz önüne alınması suretiyle de değerlendirilebilir.¹⁵⁶

Bankacılık sektöründeki teknolojik gelişmelerin bankalara sağladığı faydalar; hızlı bilgi transferi, müşteri iletişimini kolaylaştırma, hizmet kalitesini yükseltme, müşterilere kolay bankacılık hizmeti sağlama ve bu sayede rekabetin yüksek olduğu bankacılık sektöründe sadık müşteriler yaratmaktır.¹⁵⁷

Bankacılık sektörünün gelişim sürecinde süregelen soruların belki de en önemlisi internetin bankacılık sektörüne olan etkisidir. İnternet bankacılığı, müşterilerin (mudi) herhangi bir yerden, herhangi bir zamanda, bankacılık servislerinden (hizmetlerinden), nakit para çekebilme hariç, faydalanabilmesidir. Banka müşterilerinin yeni tarz bankacılık anlayışı olan internet bankacılığını benimsemeleri, bankaların fiziki mekanlara olan bağımlılıklarını azaltarak daha

¹⁵⁴ Bozdağ - Atan - Atlan, (2003): “Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Gazi Üniversitesi, Ekonometri Bölümü*, Ankara: s. 1-14.

¹⁵⁵ Garanti Bankası Hizmet İçi Eğitim Broşürlerinden yararlanılmıştır.

¹⁵⁶ Takan, 2001: 34.

¹⁵⁷ Gülmez - Kitapçı, (2006): “İnternet Bankacılığı ve Müşteri Davranışları: Cumhuriyet Üniversitesi Akademik ve İdari Personeline Yönelik Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 86.

verimli çalışabilmelerine zemin hazırlayacaktır.¹⁵⁸ Bu da müşteri memnuniyetini artıracığından toplam kaliteyi desteklemektedir.

2.3.2.5. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Boyutları

Bankalarda hizmet kalitesinin üç boyutu şunlardır:¹⁵⁹

1. Müşteri tarafından alınan teknik kalitenin hizmeti karşılmasına olan etkisi, yeterince objektif durumdaki müşteri tarafından ölçülebilir.
2. Fonksiyonel kalite, hizmetin nasıl sağlanacağı hakkında kendi kendini işletir. Bu, müşteri ile personel arasındaki psikolojik etkileşimle ilgilidir, birçok öznel yolla farkedilebilir ve şu unsurlardan oluşur.
 - ❖ Çalışanların tutum ve davranışları,
 - ❖ Çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiler,
 - ❖ Çalışanlar arasındaki ilişkiler,
 - ❖ Hizmet personelinin görünüm ve kişiliği,
 - ❖ Personelin hizmet anlayışı,
 - ❖ Müşteriye kolayca hizmet sunma,
 - ❖ Hizmet personelinin cana yakınlığı.
3. Genel imaj, kalite boyutu, müşterilerin bankayı nasıl algıladıklarının sonucudur ve hizmetlerinin teknik ve fonksiyonel kaliteyi artırması beklenebilir ve sonunda hizmet anlayışını etkileyecektir.

¹⁵⁸ Cengiz Toraman, (2002): “Bankacılık Sektöründe İnternetin Yeri ve Türk Bankacılık Sistemi Uygulaması”, *Kamu – İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, s. 1-13.

¹⁵⁹ Takan, 2001: 35.

3. BÖLÜM : HİZMET İŞLETMELERİ VE BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ KAVRAMI

3.1. Hizmet İşletmelerinde Müşteri Tatmini Kavramı

Toplam kalite yönetimi çalışmalarını sürdüren işletmelerdeki en belirgin uygulamalar; liderlik, müşteri odaklılık, tedarikçi ilişkileri yönetimi, süreç yönetimi ve süreçlerle yönetim, ürün ve sistem dizaynından itibaren en iyi kalite, insan kaynaklarının bilinçli yönetimi ve eğitimleri, dökümantasyon, sıfır hata ve sürekli iyileşme çalışmalarıdır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısı, yönetimin katılımı ve alınan kararların icra edilebilirliğiyle doğrudan ilişkilidir. Toplam kalite yönetimi çalışmaları firma genelinde yeni bir çalışma ve yaşama kültürü meydana getireceğinden dolayı bu süreç uzun süreli ve maliyetli gözükabilir. Ancak bu uygulamalar sonucunda firmadaki kalitesizliğin ve kalitesiz ürün oranlarının düşeceği, israfın azalacağı, çalışan performans ve tatmininin artacağı, müşteri memnuniyetinin, firma imajının, satışların ve dolayısıyla kârlılığın artacağı düşünüldüğünde bu maliyetlerin kalitesizlik maliyetine oranla katlanabilir olacağı gözükülecektir (Şekil 14).¹⁶⁰



¹⁶⁰ Özkan - Zaim - Türkyılmaz, (2005): “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının, Kurum Performansına Etkilerinin İncelenmesi”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu İstanbul Ticaret Üniversitesi*, İstanbul: s. 203.

Şekil 14.- İşletme Başarı Zinciri

Kaynak : Özkan - Zaim - Türkyılmaz, (2005): “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının, Kurum Performansına Etkilerinin İncelenmesi”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu İstanbul Ticaret Üniversitesi*, İstanbul, s. 203.

Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyet zinciri” olarak tanımlanır.

Yoğun rekabet ortamında başarılı olmak isteyen hizmet işletmelerinin de müşteri tatmini kavramını benimsemeleri gerekir. Aksi takdirde pazarda tutunamaz ve zarar eder.

3.1.1. Müşterinin Tanımı

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi yada kişilerdir. Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardır. Müşteri, işin oluş nedenidir. Hatta yeni pazarlama anlayışı, işletme fonksiyonlarının merkezine müşteriyi koymaktadır. Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla; işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullananlar veya bu çıktılarını etkilediği insanlar, organizasyonlar, sistemler veya süreçler de birer müşteridir.¹⁶¹

Geleneksel anlamı ile müşteri, bir ürün veya hizmeti satın alıp kullanan kişi yada kurumdur. Modern anlamda ise; toplam kalite felsefesinden yola çıkarak iki farklı biçimde tanımlanır:

¹⁶¹ Ergün Eroğlu, (2005): “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 1, İstanbul: s. 9.

1. İşletme içinde bir çalışanın yada birimin iş çıktısını girdi olarak kullanan çalışan yada birimine iç müşteri;
2. İşletmenin ürettiği ürün yada hizmeti bedeli karşılığı alıp kullanan kişi yada kuruma dış müşteri denir.

Bu tanıma göre herkes müşteridir. Çünkü insanlar değişik mal ve hizmetlere ihtiyaç duyarlar. Belirli kişiler veya kuruluşlar bu ihtiyaçları karşılamak üzere çalışır ve etkinliklerinin sonucunu mal veya hizmet olarak ortaya koyar.¹⁶²

3.1.2. Müşteri Tatmini Kavramı

Müşteri tatmini son yıllarda özellikle hizmet firmaları için müşteri sadakati ve pazar performansını artırmanın en temel araçlarından biri haline gelmiştir. Müşteri tatmini genel olarak, satın alma öncesi beklentiler ve satın alma sonrası gerçekleşenler arasındaki oranı ifade eden bir kavram olarak açıklanmaktadır. Bu tanımlamaya göre eğer ürün ve hizmetlerin performansı müşterinin beklentilerine eşdeğer veya beklentilerin üzerinde ise tatmin gerçekleşecektir. Ancak ürün ve hizmetlerin performansı müşteri beklentilerinin altında ise bu durumda tatminsizlik ortaya çıkacaktır.¹⁶³

Burada yapılan, tüm stratejik düşünme sürecine öncelikle müşteriden başlamak. Bugünün dinamik müşteri öncelikleri dünyasında bunun dışındaki hiçbir yaklaşım şirketleri fazla uzağa götüremez.¹⁶⁴

3.1.2.1. İç Müşteri Tatmini Kavramı

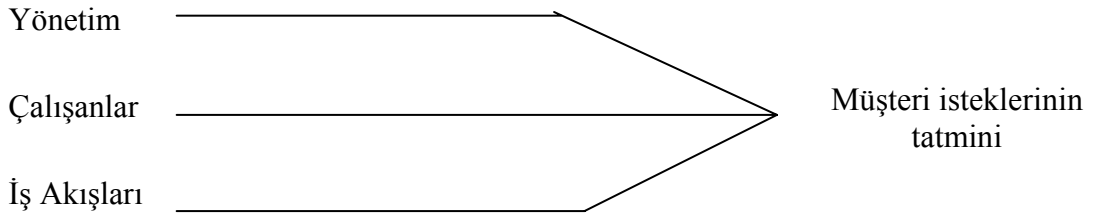
¹⁶² Çetin Cinemre, (1999): *Serviste Davranış*, Panel Matbaacılık, İstanbul: s. 239.

¹⁶³ Cevahir Uzku, (2007): "Müşteri Değeri Ve Tatmininin Satın Alma Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 17, s. 30.

¹⁶⁴ Arman Kırım, (2001): *Strateji Ve Bire-Bir Pazarlama CRM*, Sistem Yayıncılık, İstanbul: s. 76.

Kurumsal bir yapıya kavuşmanın önemli adımlarından biri, çalışan tatmini ve bununla birlikte dolaylı olarak müşteri tatminini sürekli bir hale getirmekten geçer. Çalışanları memnun kılmadan müşterileri mutlu etmeye çalışmak işletmeyi bir noktada tıkanıklığa götürecektir. Bu konuda atılması gereken en önemli adım ise çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve korumaktır. Bunu sağlamanın birçok yolu vardır. Ama bunlar tek başına değil birarada uygulanırsa sonuç alınabilir.

Çalışanları mutlu olmayan, yaptığı işten gurur duymayan kuruluşların müşterilerini memnun etmesini bekleyemeyiz.



Şekil 15. - Müşteri Tatmini

Kaynak : Efil, 1999:126.

Şekilde de görüldüğü gibi, yönetim, çalışanlar, ve iş akışları ile işbirliği sonucunda müşteri isteklerinin tatmini gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu da öncelikle çalışanları tatmin etme yolundan geçer.

3.1.2.2. Dış Müşteri Tatmini Kavramı

Müşterilerle uzun dönemde ilişkilerin devamını sağlamak ve yeni siparişler alabilmek için, satın aldıkları mal veya hizmetten memnun kalıp kalmadıklarını araştırmak, eğer memnuniyetsizliğe neden olan bir takım nedenler varsa bunları ortadan kaldırmak gerekir.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Mehmet Karafakıoğlu, (2005): *Pazarlama İlkeleri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul: s. 182.

Müşteri katılımı kalite algısıyla birlikte müşteri tatminine ve sadakatine de yol açacaktır. Çünkü bazı müşteriler istediği hizmet özelliklerini karşı tarafa aktararak ve gerekli sorumluluklarını yerine getirerek belirli bir tatmin duygusu yaşayacaktır. Ayrıca müşterinin tatmini, katılımı sonucunda kendilerine sunulan hizmetin beklentilerine cevap veren bir hizmet olması durumunda da gerçekleşecektir. Katılım göstermesiyle tatmin olan müşterinin tekrar hizmet sürecine katılma eğilimi artacaktır. Örneğin, bir lokantada, müşteriye sunulan yemeklerin ve servisin hazırlanmasının, müşterinin taleplerine uygun olması sonucunda, müşterinin tatmin olması muhtemeldir. Bu durumda, tatmin olan müşterinin tekrar aynı lokantayı tercih etme eğilimi de yüksek olacaktır.¹⁶⁶

3.1.2.3. İç Ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi

Müşteri tatmini, bir kuruluşun şimdi ve belki gelecekte de hayatta kalmasını önemli ölçüde etkiler. Schlesinger ve Heskitt (1991) İyi Hizmet Çevrimi adını verdikleri bir kavram kullanarak (Şekil 16'ya bakınız) müşteri tatmini ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi göstermişlerdir. Bu kavram ileri sürüldüğüne göre; tatmin düzeyi yüksek müşteriler kuruluşa daha yüksek kâr marjlarıyla çalışma fırsatını tanımakta, bu da çalışanlara daha yüksek ücretler ödeme olanağını doğurmaktadır. Bu durumda çalışanların morali son derece yükselmekte, personel devir hızı azalmaktadır; sonuç müşteri tatmin düzeyinin daha da yükselmesi ve olayın böylece sürüp gitmesidir.¹⁶⁷

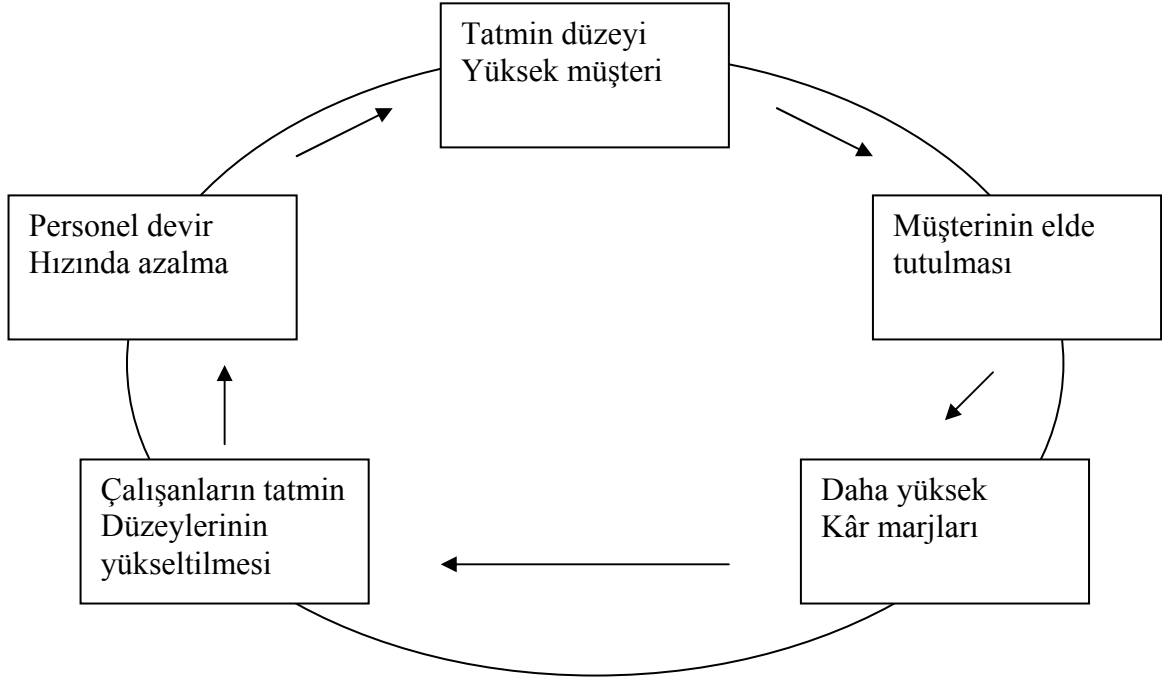
İç müşterilerin ihtiyacını tespit etmek dış müşterilere nazaran daha kolaydır.¹⁶⁸ Çünkü iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına ulaşmak dış müşteriye göre daha kolaydır. Yapılacak anket veya mülakat yöntemleriyle tüm iç müşterinin

¹⁶⁶ Şükrullah Dolu, (2007): *Postmodern Dünyada Tüketimi Yeniden Anlamlandırarak Yeni Müşteri*, Hayat Yayınları, İstanbul: s. 84.

¹⁶⁷ Terry G. Vavra, (1999): *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları: Müşteri Tatmini Ölçüm Programları Oluşturma, Uygulama, İnceleme ve Raporlama Rehberi*, Kalder Yayınları, İstanbul: s. 23.

¹⁶⁸ John Wellemin, (1999): *Başarılı Müşteri Hizmeti*, Dünya Yayıncılık, (çev: Emel Köymen) İstanbul: s. 25.

memnuniyet düzeyleri kolayca ölçülebilir. Fakat dış müşteriye ulaşabilmek her zaman için daha zor ve maliyetlidir.



Şekil 16 . - İyi Hizmet Çevirimi

Kaynak : John Wellemin, (1999): *Başarılı Müşteri Hizmeti*, Dünya Yayıncılık, (çev: Emel Köymen) İstanbul: s. 25.

3.1.3. Müşteri Tatmininin Önemi Ve Yararları

Müşteri tatmininin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturur. Tatmin olmuş müşterilerin işletmeye kazandırdığı en önemli katkı

müşterilerin işletmeye sadık hale gelmesidir. Diğer katkılar ise; tatmin olmuş müşteri:¹⁶⁹

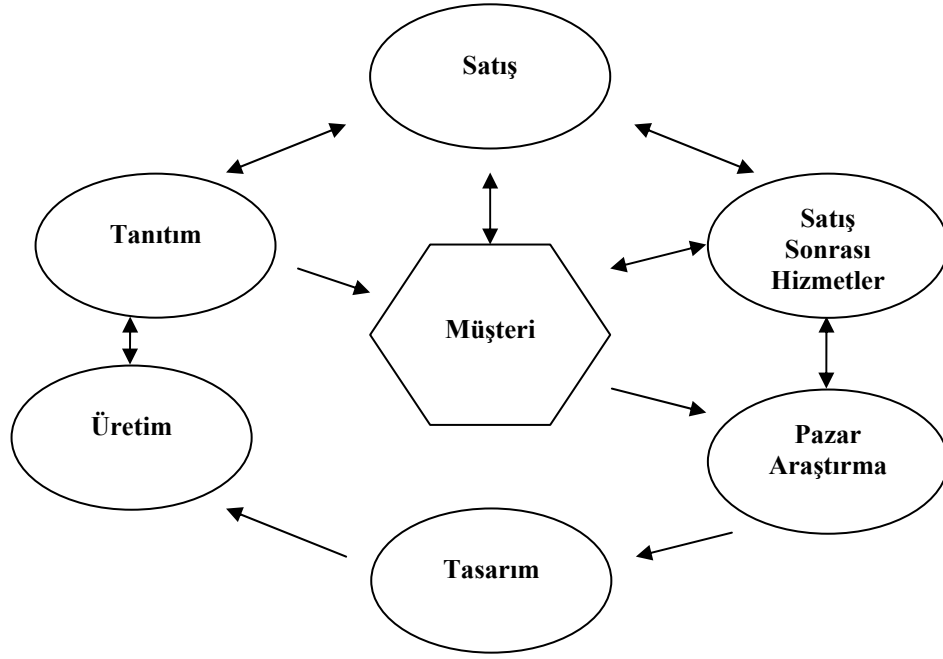
- ❖ Daha fazla ürün satın alma yoluna gider.
- ❖ İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır.
- ❖ İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslenildiğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.
- ❖ Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlıdır.

3.1.4. Müşteri Tatminini Belirleyen Etkenler

Nelerin müşteriyi daha memnun ettiğini bilebilmek için hedef müşteri kitlemizin genel özelliklerini bilmek ve onların beklentilerini tespit etmek ve anlamak gerekir. Müşteri tatmininin değerlendirilmesinde aşağıdaki süreçler etkin rol oynamaktadır (Şekil 17).¹⁷⁰

¹⁶⁹ Çatı - Koçoğlu, (2008): “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19, s. 173.

¹⁷⁰ Kalder Uzmanlık Grubu, 2000: 29-30.



Şekil 17.- Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Temel Süreçler

Kaynak: Kalder Uzmanlık Grubu, 2000: 29-30.

Firmalar, bu temel süreçlerin ve bu süreçlerle birlikte diğer destek süreçlerinin birbiri ile ahenkli ve eş zamanlı çalışmaları ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde daha çok müşteri memnuniyeti sağlarlar. Temel ve destek süreçlerinden biri veya birkaçının eksik veya diğerleri ile uyumlu çalışmaması müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Burada tüm süreçler arasında ahenkli bir döngü söz konusudur. Bu döngü sayesinde ki, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları her aşamada dikkate alınmakta, varsa mevcut eksiklikler ve hatalar giderilmekte veya giderilip giderilmedikleri kontrol edilerek sürekli iyileştirmeler yapılabilmektedir.¹⁷¹

3.1.5. Müşteri Tatmininin Toplam Kalitedeki Yeri Ve Önemi

Toplam kalite yönetimi, bu gerçeklerden hareketle, geleneksel yönetimin rekabet gücü ölçütlerini de içine alan, fakat önceliklerini değiştiren ve firmanın faaliyetlerini bu yönde gelişen bir davranış biçimine yöneltmeyi hedef alan bir kavramı hayata geçirmiştir. Bu kavram “Müşteri Tatmini” dir. Müşteri tatminini ön

¹⁷¹ Kalder Uzmanlık Grubu, 2000: 29-30.

plana alan yönetim anlayışı ise, Toplam Kalite Yönetimi'nin müşteriye odaklı (veya Müşteriye Yönelme) yaklaşımının ifadesidir.¹⁷²

Müşteri odaklılık “müşteri ihtiyaçlarının bilinmesi ve en önemli öncelikli olduğuna inanılması” şeklinde ifade edildiğinde modern pazarlama yaklaşımının tanımı verilmiş olur. Bu halde pazarlama disiplini sadece işletme ile nihai müşteri arasında bir köprü değil müşürelere arasında da bir köprü vazifesi ifa ettiği için, nihai tüketici beklentisi ve ihtiyacına cevap verebilmek için, işletmenin bir bütün olarak ve her bir müşterinin ayrı ayrı müşteri odaklı olması kaçınılmazdır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi'nin pazarlama disiplini dışında ve bu disiplinden apayrı bir dal gibi düşünülmesi doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bunun yerine Toplam Kalite Yönetimi müşterilerin tatmin edilmesi sürecinde pazarlama faaliyeti kapsamında kullanılacak araçlardan sadece birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁷³

Toplam kalite; tüm şirket çalışanlarının, şirket yönetiminin desteğini alarak el birliği ve güç birliği (seferberlik ruhu) içinde müşteri tatmini hedefi yönünde çalışmasıdır. Toplam kalitenin hedefi, müşteri tatminidir. Bir şirketin geleceği müşteri tatmini sağlamadaki başarısına bağlıdır. Bunun için kalite zincirinin tüm halkaları güçlü olmalı ve birbirine sıkıca kenetlenmelidir. Kalite zincirinin bir halkasındaki zayıflık, toplam kaliteyi bozar ve sonuçta müşteri tatminsizliğine yol açar.¹⁷⁴

3.1.6. Müşteri Tatmininin Sağlanmasında Hizmet Kalitesi Yönetimi Anlayışı

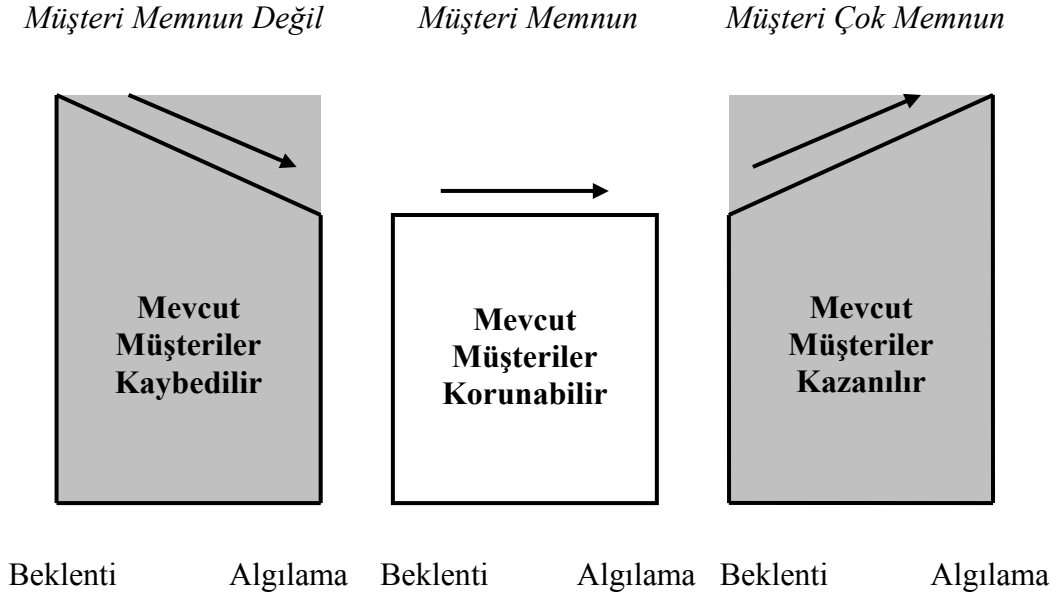
Memnuniyeti, algılanan kalite ve beklentilerin karşılanma seviyesi belirlemektedir. Algılanan kalite beklentilerin altında ise müşterinin memnuniyetsizliği söz konusudur. Bu halde müşteri, beklentilerini karşılayacak yeni ve başka bir ürün ve hizmeti satın alma yönünde tercihte bulunacaktır. Müşterinin marka sadakati olmadığı gibi, olumsuz algılamalarını çevresi ile paylaşarak da

¹⁷² Yenersoy, 1997: 52.

¹⁷³ Bardakçı, vd., 2003: 217.

¹⁷⁴ Cinemre, 1999: 7.

markanın pazardaki imajını olumsuz yönde etkileyecek ve mevcut, hatta sadık müşterilerin kaybedilmesine neden olabilecektir (Şekil 18).¹⁷⁵



Şekil 18 . – Müşteri Beklentisi İle Ürün Ve Hizmet Algılaması Arasındaki İlişki

Kaynak : Kalder Uzmanlık Grubu, 2000, s. 25.

Müşterilerin yaşadıkları, algıladıkları, beklentilerine denk ise, bu halde genel olarak müşterinin memnuniyetinden bahsedilebilmekle birlikte, müşterinin sonraki satın almalarında marka tercihi çok kuvvetli olacaktır. Denklik durumu genel bir kararsızlığı ifade etmesi nedeniyle bu gruptaki müşteriler çevrelerindeki duyumlardan çok kolayca etkilenirler.¹⁷⁶

Algılanan kalite beklentilerin üzerinde ise müşterinin memnuniyet seviyesi oldukça yüksek gerçekleşecektir. Bu durumda müşteri, beklentilerinin çok iyi karşılanmış olması nedeniyle ürün ve hizmeti sürekli satın alma yönünde tercihte bulunacağı gibi başkalarına da kuvvetle tavsiye edecektir. İşletmenin pazardaki

¹⁷⁵ Kalder Uzmanlık Grubu, 2000: 25.

¹⁷⁶ Kalder Uzmanlık Grubu, 2000: 25.

olumlu imajı, daha çok marka sadakati yüksek olan bu gruptaki müşterilerin çevrelerine yaptıkları konuşma ve tavsiyelerle oluşmaktadır.¹⁷⁷

Müşteri hizmeti iki yönlüdür. Reaktif müşteri hizmeti bir olaydan – müşterinin bir problemle karşılaşması durumunda, memnuniyetsizliğine veya şikayetine iş yerinin dikkatini çekmek istemesinden – kaynaklanır. Aktif hizmet ise müşteri mağazadan içeri adımını atmadan çok daha önce başlar. İş yeriniz müşteriye memnun etmek ve sürekli kılmak için zaten hazırlıklıdır.¹⁷⁸

3.1.7. Müşteri Değeri Ve Müşteri Tatmini İlişkisi

Değer yaratmak veya müşteri değeri kavramı, kullanılan hizmet veya üründe müşterinin istediği niteliklerin müşteri tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır. Müşteri değeri yüksek ise müşteri tatmini de buna bağlı olarak artmaktadır. Bir ürün veya hizmetin kullanımı sonucunda arzu edilen sonuç elde edilmiş ise burada müşteriye verilen değer pozitif demektir ve durumda müşteri tatmini yüksek olacaktır. Bu nedenle müşteriye verilen değeri artırmak için müşteri tatmini ölçülmelidir.¹⁷⁹

Müşteri tatmini bir ürün veya hizmetin satın alınması esnasındaki beklentiler ve kullanımı sonucu elde edilen deneyimin bir çıktısı olarak kabul edilir. Burada amaç olabildiği kadar müşterinin beklentilerinin karşılanması hatta beklentilerinin dışındaki değerlerin kendisine sunulmasının sağlanmasıdır.

Müşteri tatmini ve müşteri değeri kavramları her ne kadar birbiriyle benzer ve tamamlayıcı kavramlar olarak gözüke de ayrı ayrı kavramlar olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Çünkü müşteri değeri kavramı, müşterinin kendisine sunulanları

¹⁷⁷ Kalder Uzmanlık Grubu, 2000: 26.

¹⁷⁸ Richard F Gerson, (1997): *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Rota Yayınları, (çev: Tülay Savaşer) İstanbul: s. 28.

¹⁷⁹ Özkan - Zaim - Türkyılmaz, (2006): “Sağlık Sektöründe Müşteri Memnuniyet Ölçümü: Simetrik Ve Asimetrik Etki Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 9, s. 62.

değerlemesi sonucu sahip olduğu düşünceyi ifade eden bilişsel bir kavram iken, müşteri tatmini kavramı satın alma sonrası ortaya çıkan ve bilişsel olmanın ötesinde, müşterinin gelecekteki tutum ve eğilimlerini de belirlemede doğrudan yönlendirici olan duygusal bir kavram olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla müşteri değerini, öncelikle müşteri tatminine yol açan ve sonrasında da müşterinin gelecekteki eğilimlerini dolaylı olarak etkileyen bir kavram olarak görme eğilimi literatürde öne çıkmaktadır.¹⁸⁰

3.1.8. Müşteri Sadakati Ve Müşteri Tatmini İlişkisi

Yoğun rekabetin bulunduğu herhangi bir sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için mevcut müşterilerin elde tutulmasına ve müşteri sadakati oluşturmasına ihtiyaç vardır. Yapılan teorik ve ampirik çalışmalar, müşteri sadakatının sağlanmasında temel unsurun müşteri memnuniyeti olduğunu ortaya koymaktadır. Müşteri sadakatının sağlanmasını etkileyen tek faktör müşteri memnuniyeti değildir. Avrupa Müşteri Tatmin İndeksi Modeline göre, müşteri sadakatının oluşumuna etkide bulunan unsurlar, işletme imajı, müşteri beklentileri, algılanan hizmet kalitesi, algılanan ürün kalitesi, algılanan değer ve müşteri tatmini şeklinde sıralanmıştır.¹⁸¹

Niceliksel veriler, müşteri sadakatını artırmanın şirketin durumu üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Doğru müşterileri çekmeyi ve elinde tutmayı başaran firmalar, müşterilerini birkaç işlem sonra kaybeden firmalara oranla çok daha fazla kâr etmektedirler. Bireysel müşterilerinizle ilişkilerinizi anlamak ve artan müşteri sadakatının kârlar üzerindeki etkisini ölçmek için bazı gelir ve gider unsurları vardır. Sadık müşteri, daha fazla satın almada bulunarak, daha yüksek fiyatlar ödeyerek, daha düşük maliyetlerle çalışma imkanı sağlayarak firmanın kârlarını artırır. Aynı zamanda arkadaşlarını da size yönlendirir. Böylece yeni

¹⁸⁰ Uz Kurt, 2007: 30.

¹⁸¹ Çatı, vd., 2008: 173.

müşteriler kazanma maliyetleri ortadan kalkmış olur.¹⁸² Pazarlamada hizmet, hem müşterileri kazanırken, hem de kazanılmış müşterilerin memnuniyetini sürdürüp onları elimizden kaçırmamaya uğraşırken mutlaka şarttır.¹⁸³

3.1.9. Müşteri Odaklı Değişimin Yönetimi

Müşteri odaklı olabilmek için geleneksel yaklaşımdan ve kültürden vazgeçmek gerekmektedir. Bu konudaki bir değişim ancak “öğrenen örgüt” yapısıyla söz konusu olabilir. Öğrenme; yetenek, beceri ve bilginin kazanılması sürecidir. Bu açıdan bakıldığında, müşteri odaklı bir kültüre geçiş, öğrenme ile olmalıdır. Bir kuruluş açısından, müşteriler, pazar ve rakipler hakkında bilgiler edinme ve böylece bunların önemlerinin farkına varma ve sonuçta içlerinde taşıdıkları fırsatların belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Her aşamada sürekli bir geri besleme, test etme ve değişimlere zamanında uyum göstermedeki etkileşim süreci olarak önümüze çıkmaktadır. Kısaca, öğrenme müşterileri ve pazarı bilmektir. Bilgi, sadece bir veri bankası değildir, müşteriye gerçekten anlamaktır. Öğrenen örgütün en önemli özelliklerinden biri, değişime cevap verecek duyarlılıkta bulunmasıdır. Önce değişime olan ihtiyaç, hem müşteri ve örgüt açısından belirlenecek, sonra da buna cevap verilecektir. Öğrenen bir örgütün getireceği kültürel ve tutumlara yönelik müşteri odaklı olma şu yaraları sağlar (Tablo 4).¹⁸⁴

Çalışanlar İçin	Müşteriler İçin	Yönetim İçin
Artan moral	Daha iyi ürünler	Artan satışlar
Güdülenme	Daha etkin hizmet	Şikayetlerin azalması
Ödüller	Ek değerler	Kârlılık
İş güvencesi	Artan performans	Müşteri bağlılığı

¹⁸² Seybold - Marshak (2001): *Müşteri.Com*, Epsilon Yayıncılık, (çev: Ezgi Sungur) İstanbul: s. 63.

¹⁸³ İsmail Kaya, (2004): *Muhterem Müşterimiz*, Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul: s. 132-133.

¹⁸⁴ Yavuz Odabaşı, (1997): *Satış Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, Der Yayınları, İstanbul: s. 180-181.

Ekip ruhunun gelişmesi Tatmin olma Ortakların kârlılıkları

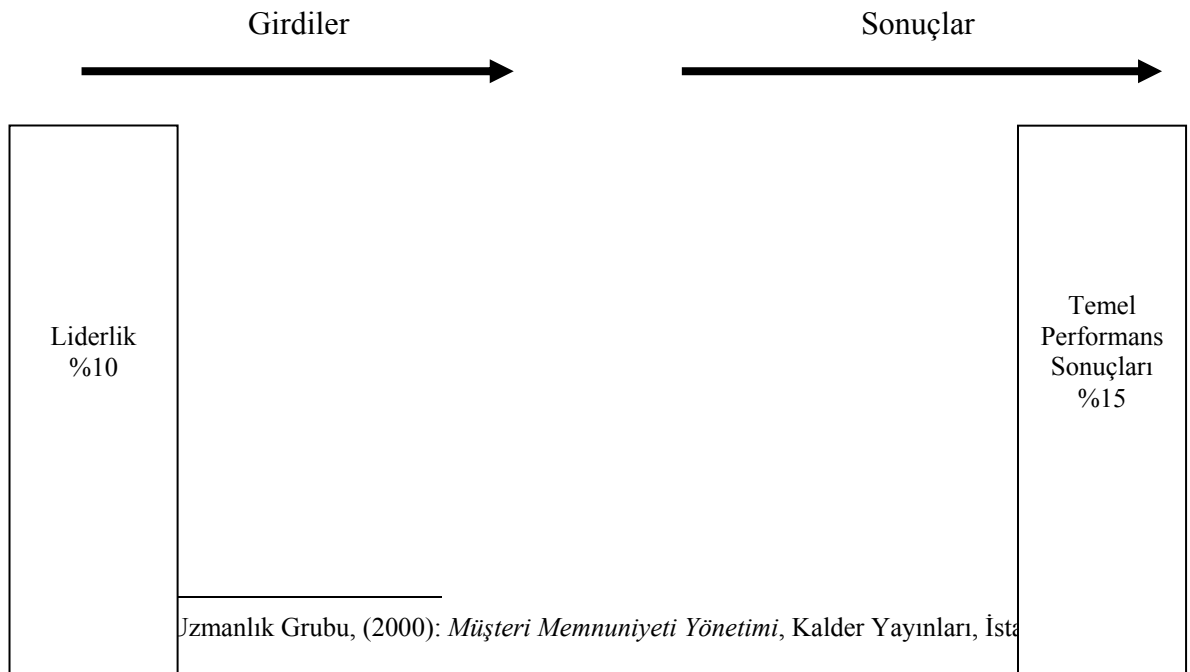
Tablo 4. – Müşteri Odaklılığın Yararları

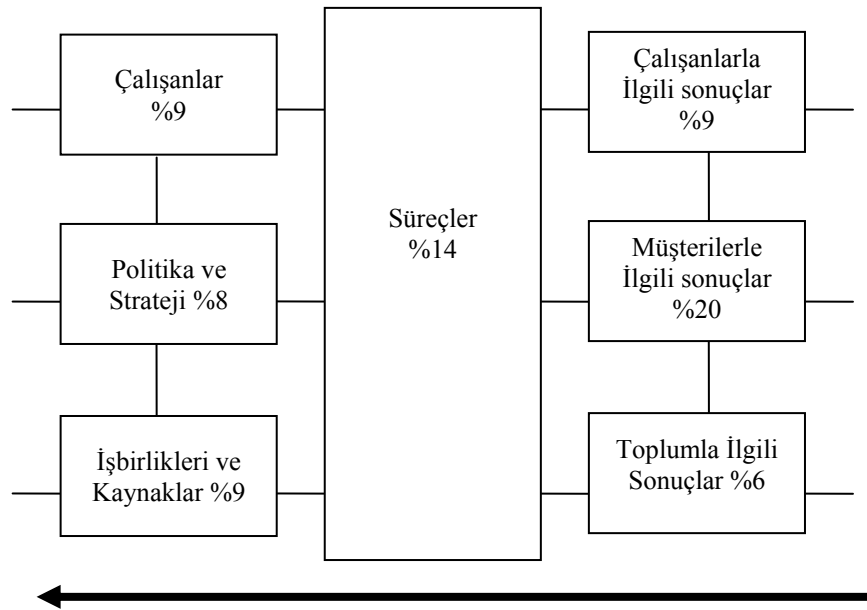
Kaynak : Yavuz Odabaşı, (1997): *Satış Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, Der Yayınları, İstanbul: 180-181.

Böyle bir örgüt kültürüne sahip ve öğrenen bir örgün için değişimi gerçekleştirmek “değişim yönetimi” denilen süreci zorunlu kılmaktadır.

3.1.9.1. EFQM Mükemmellik Modeli

Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminde TÜSİAD – Kalder İş Mükemmelliği Modeli esas alınmaktadır. Bu modelin tasarımında EFQM tarafından geliştirilen İş Mükemmelliği Modeli kullanılmıştır. Her ne kadar tüm kuruluşlar kendi uygulamalarını kendi istedikleri şekilde kullansalar da bu model isteyen kullanıcılara klavuzluk etmektedir. Bu modelin esası şöyledir. Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.¹⁸⁵





Şekil 19. – Yenilikçi ve Öğrenme

Kaynak : Kalder Uzmanlık Grubu, (2000): *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul: s. 20.

Müşteri beklentilerinin aşılması, ekip çalışmalarını desteklemek, tüm süreçleri gözden geçirmek ve iyileştirmek Toplam Kalite Yönetimi'nin temelleri arasında yer almaktadır.

3.2. Bankacılık Hizmetlerinde Müşteri Tatmini Sağlama

Bankacılık on yıldır geleneksel sabit çevre şartlarına nispeten işletiliyor. Fakat bugün çevre içerisinde dramatik saldırgan bir yarışla yüz yüzedir.¹⁸⁶ Bu durumda Hong Kong bankaları da öncelikli olarak müşteri üstünlüğü daha sonra ise servis kalitesi üzerinde yoğunlaşır.¹⁸⁷

Günümüzde, finansal ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanmasında müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla yapılan araştırmalarda müşterilerin psikolojik karakteristiklerine dayalı olarak gerçekleştirilen araştırmaların daha etkili olduğu bir gerçektir. Fakat finansal kurumlar hala müşterilerin demografik yapılarına dayalı çalışmalara ağırlık vermektedirler. Çünkü müşterinin demografik yapısı ile

¹⁸⁶ Mosad Zineldin, (2005): "Quality And Customer Relationship Management (CRM) As Competitive Strategy In The Swedish Banking Industry", *The TQM Magazine*, Vol: 17, No: 4, s. 330.

¹⁸⁷ Li - Zhao - Lee, (2001): *International Journal Of Quality & Reliability Management*, Vol: 18, No: 6, s. 573.

ihtiyaçları arasında ilişki kurmak, psikolojik karakteristikleri ile ihtiyaçları arasında ilişki kurmaktan çok daha kolay ve daha az maliyetlidir. Bununla birlikte gelişen ve değişen bilgi teknolojileri müşteri ihtiyaçları ve tercihlerini müşterinin diğer bütün özellikleriyle ilişkilendirmeyi mümkün kılmıştır.¹⁸⁸

Machauer-Morgner'e göre (2001) diğer bütün hizmet işletmelerinde olduğu gibi banka hizmetlerinde de gerçekleştirilmek istenen son nokta bütün müşterilerin tatmin edilerek müşteri sadakatinin gerçekleştirilmesidir. Bunun için her bir müşterinin bütün yönleriyle tanınması ve onlara uygun stratejilerin geliştirilmesi gerekir. Bu durum maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı şu an mümkün değildir. Bunun yerine bankalar müşterilerini birbirine benzeyen ortak yönleri itibariyle gruplandırarak (pazar bölümlendirme) her bir homojen grup için farklı stratejiler uygulamaktadırlar.¹⁸⁹

3.2.1. Banka Müşterisinin Özellikleri

Farklılık yaratabilmek için müşterileri dinlemek, isteklerini ve beklentilerini tahmin ederek rakiplerden önce davranmak gerekir. Öyle ki banka müşterilerinin her birinin talebi birbirinden farklı olmaktadır: kimi yıllık ücret ödemedi havayolu ile bedava seyahat imkanı beklerken, kimi limiti yüksek bir kredi kartı arzulamakta; kimisi de esnek ödeme koşulları talep etmektedir. Bazıları hayatlarına kolaylık getirip mali durumlarını kargaşadan kurtaracak uygun ve kolay çözümler isterken bazıları bankanın kendisini tanımasını beklemekte, bazıları da kredi kartını statü farkı sağlayacağına inandığı için istemektedir. Müşterilerin bir kısmı iyi hizmet almayı önemserken bir kısmı da düşük faiz oranlarının, nakit ödeme indirimlerinin, bedava

¹⁸⁸ Ekrem Cengiz, (2008): "Bankalarda Hizmetlerden Beklenen Fayda Kriterine Göre Pazar Bölümlendirme: Trabzon Örneği", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 2, s. 352-353.

¹⁸⁹ Cengiz, 2008: 352-353.

alışverişe imkan tanıyan kart getirilerinin, hayatı kolaylaştıran ve zaman kazandıran otomatik ödeme talimatlarının peşindedir.¹⁹⁰

Bankalar, müşterilerin istek ve beklentilerini gerçekleştirmenin yanı sıra şikayetlerini dinleyip sorunlarını da çözmek zorundadırlar. Müşterilerin şubelerden hizmet alırken çok fazla zaman kaybetmeleri bankacılık hizmetlerine yönelik şikayetlerin en başında gelmektedir. Şubelere gitmek yerine telefon bankacılığını tercih eden müşterilerin ise açıklamaların yeterince anlaşılabilmesi nedeniyle istediği işlemi gerçekleştiremediği, ilgili kişiye ulaşana kadar uzun süre beklediği ancak bir türlü ulaşamadığı bilinmektedir. Bu durumda müşterinin bekletilmesinden kaynaklanan zaman kaybının müşteri tatmini, işletme imajı ve maliyetler üzerindeki etkisini anlamak zor değildir. Araştırmalara göre sadece %14'lük müşteri grubu, ürün nedeniyle işletmeyi terk ederken üçte ikilik müşteri grubu hizmet veren çalışanları kayıtsız bulduğundan yada onlara ulaşamadığından işletmeyi terk etmektedir.¹⁹¹

3.2.2. Müşterilerin Banka Seçiminde Etkili Olan Faktörler

McDougall ve Levesque (1994) bankalarda bireyler tarafından algılanan kalite boyutları konusunda yaptıkları çalışmalarında aşağıdaki faktörlerin banka seçiminde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.¹⁹²

- ❖ Bilgi ve danışmanlık,
- ❖ Güvenilir biçimde işlem görme,
- ❖ Bankanın şu andaki mali durumu,
- ❖ Banka hizmetlerinin tanzimi,

¹⁹⁰ Tüfekci - Tüfekci, (2006): "Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün Ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, s. 172-173.

¹⁹¹ Tüfekci, vd., 2006: 173.

¹⁹² Cengiz, 2008: 353.

- ❖ Bireysel hizmet servisinin çeşitliliği,
- ❖ Elektronik bankacılık hizmetlerinin durumu,
- ❖ Sözleşmelerin güvenilirliği

Stafford'un (1994) banka müşterilerinin tatmini konusu üzerinde yaptığı araştırmasında, müşterilerin banka hizmetlerinde en fazla önem verdikleri faktörlerin nezaket, samimiyet, kolaylık, adil fiyatlandırma, kurumsal devamlılık ve yönetim ilgisi olduğu tespit edilmiştir. Kaynak ve Küçükemiroglu (1992) tarafından Hong Kong'taki yerli ve yabancı bankalar üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan çalışmada bazı faktörlerin ticari banka seçiminde önemli etkilerde bulunduğu tespit edilmiştir. Bunlar; hızlı ve etkili hizmet, konfor ve imajdır. Ayrıca yazarlar pazar bölümlendirme stratejisi uygulamasında hizmet farklılaşmada ve rekabette öne geçmede etkili olduğu sonucunu çıkarmışlardır. Polanya'da bankalar üzerinde yapılan diğer bir çalışmada Kennington vd (1996), itibar, fiyatlandırma, maliyet, uygunluk ve hizmet kalitesi faktörlerini önemli banka seçim kriteri değişkenleri olarak bulmuşlardır. Boyd vd. (1994) Amerika'daki finansal kurum seçiminde müşterilerin en çok önem verdikleri kriterleri belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında itibar, kayıt sisteminin doğruluğu, hızlı hizmet, yerleşim yeri etkenlerinin önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Bu etkenlerin her biri farklı müşteri grupları için değişik seviyede önem arz ederken itibar faktörü boşanmışlar kategorisi hariç diğer bütün pazar dilimleri için en önemli kriter olarak bulunmuştur. Hill vd. (1994) Polanya'daki banka müşterilerinin banka seçiminde karar verme süreçlerini ve bankanın yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini inceledikleri çalışmalarında; güvenlik, açık ve kolay erişilebilir bilgi, banka personelinin profesyonelliği, fiyatlandırma kararları, bankanın sunduğu ekstra hizmetler vb. faktörlerin banka seçiminde etkili değişkenler olarak tespit etmişlerdir. Khazeh ve Decker (1992) müşterilerin bir bankayı seçerken önem verdikleri kriterleri ve bir bankayı diğerine tercih ederken göz önüne aldıkları faktörleri tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri

araştırmalarında, hizmet politikası, itibar ve faiz oranlarının en önemli etkenler olduğunu belirlemişlerdir.¹⁹³

3.2.3. Bankacılık Hizmetlerinde Müşteri Tatmini Sağlama Yaklaşımları

3.2.3.1. Şikayetleri Değerlendirme

İşletmenin rekabet gücünü arttırması ve var olanı koruyabilmesi için;¹⁹⁴

- ❖ İşletme sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını sağlamak amacıyla düzenli olarak müşteri tatmin araştırmaları (anket, karşılıklı görüşme vb) yapmalıdır. Araştırmalar sonucu müşteri tatminini etkileyen faktörler belirlenmekte ve hedeflerinin güncelleştirilmesinde kullanılmaktadır.
- ❖ Müşteri Şikayetleri düzenli olarak kaydedilmeli, çalışanlara duyurulmalı ve Őikayetin yinelenmesini engellemek için düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmalıdır.

Kaliteyi yükseltmenin ve kontrol altında tutmanın en kolay yollarından birisi de; müşteri Şikayetlerini esas almak ve onlara önem vermektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta Şikayetlerin az olması, her zaman yüksek kaliteli hizmet verildiği anlamına gelmez. Çünkü, rekabet ortamının bulunduğu yerde müşteri aynı hizmeti başka bir kuruluştan elde edebilir. Őikayetini bildirmez.¹⁹⁵

3.2.3.2. Personeli Eğitme

Globalleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırım demektir. Eğitimi insan firmanın en zengin kaynağıdır. Bu nedenle firmalar giderek

¹⁹³ Cengiz, 2008: 353-354.

¹⁹⁴ Şimşek, 2002: 80-81.

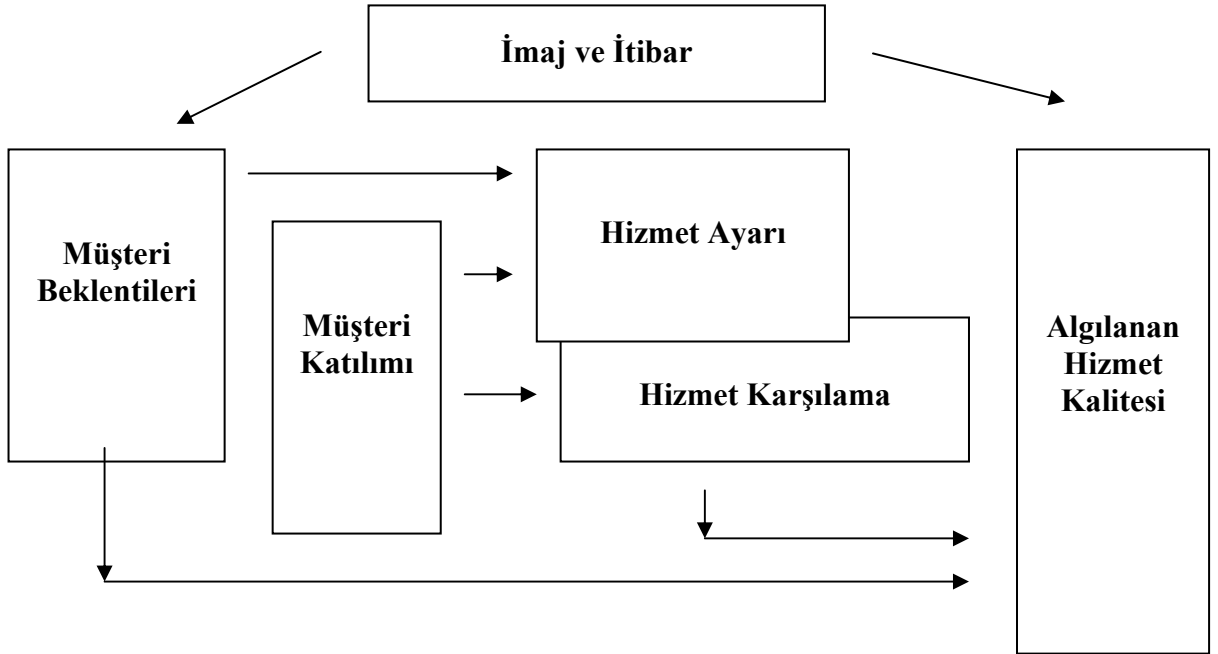
¹⁹⁵ Takan, 2001: 58.

eğitime daha çok yer vermektedirler. Örneğin Fransa'da işletmelerde çalışanların aldığı ücretin %1,5'i yasal olarak eğitime harcanmak zorundadır.¹⁹⁶

Gelişen dünya koşullarında banka sektörünün yaşadığı değişiklikleri eğitim programlarına da yansıtması gerekmektedir. Kalitede sürekli gelişimin sağlanabilmesi için banka içerisindeki tüm personelin eğitilmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, hizmet işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanmasına en büyük katkıyı eğitilmiş, iyi niyetli ve gönüllü işgörenler yapmaktadır.

3.2.3.3. Teknoloji Kullanma

Teknoloji; müşteri ilişkilerinin bir çok aşamasında ilişkinin kalitesini artırmak için kullanılabilir. Müşteri elde etmenin maliyetini düşürebilir, onlara sağlanan değeri artırabilir, ilişkileri güçlendirebilir veya tamamen yeni değerler oluşturabilir.¹⁹⁷



¹⁹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa: s. 110.

¹⁹⁷ Wayland - Cole, (2000): *Müşteri Bağlantıları Büyüme İçin Yeni Stratejiler*, Alfa Yayınları, İstanbul: s. 76.

□ Hizmet kalitesini tanımlayan öğeler

Şekil 20. - İnternet Bankacılığında Algılanan Hizmet Kalitesi Taslak Modeli

Kaynak : Wayland - Cole, (2000): *Müşteri Bağlantıları Büyüme İçin Yeni Stratejiler*, Alfa Yayınları, İstanbul: s. 76.

Kalite algısı sürecine odaklanıldığında, bu sürecin Grönross (1984) ve Parasuman (1985,1991) tarafından tanımlanan birçok hizmet kalitesi öğesini bünyesinde topladığı görülmektedir. İnternet bağlamında, beş temel öğenin algılanan hizmet kalitesi üzerinde belli başlı etkilerinin varlığı konu edilmektedir:¹⁹⁸

- ❖ Müşteri hizmet beklentileri;
- ❖ Hizmet kurumunun imajı ve itibarı;
- ❖ Hizmet ayar görünümleri;
- ❖ Gerçek hizmet karşılama; ve
- ❖ Müşteri katılımı.

3.2.3.4. Yeni Hizmetler Geliştirme

Verilen hizmeti yenilemek ve çeşitlendirmek firmanın uzun vadede başarısı için mutlaka gereklidir. Verilen hizmetin geliştirilmesiyle müşterilerin firmaya olan bağlılığı daha da artacak bu da uzun vadede firma için yararlar sağlayacaktır.

Mevcut hizmet kalitesini etkileyecek diğer bir problem noktası da verilen hizmete devamlı yeni şeyler eklenmesidir. Çok fazla yenilik, hizmeti daha karmaşık ve daha kontrol edilmez hale getirebilir. Çünkü, her an daha yeni makineler kullanmak kısa bir zaman sonra teknolojik bir savaşın içine girmek demektir. Çünkü

¹⁹⁸ Broderick - Vachirapornpuk, (2008): "İnternet Bankacılığında Hizmet Kalitesi: Müşteri Rolünün Önemi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (çev: Taylan Dörtüol), Cilt: 9, Sayı: 1, s. 133-134.

her an daha yeni, daha fonksiyonel makinler ortaya çıkmakta, eskileri yeterli olmamaktadır. Üstelik hizmete yeni aralıklarla yeni boyutlar getirmek yine kalite problemlerini de beraberinde getirebilir.¹⁹⁹

3.2.3.5. Müşteri Katılımı Sağlama

Hizmet sürecinde müşteri katılımının, müşteri tatmini ve sadakati oluşturmaya doğrudan olduğu gibi dolaylı olarak da etkisi olacaktır. Katılımla birlikte kalite algısı yüksek olan müşterinin tatmin duygusu da yükselecek ve dolayısıyla aynı hizmeti tekrar alma eğilimi artacaktır. Bu durumda müşterinin katılım göstermesi, bir yandan hizmet kalitesini beraberinde getirerek diğer yandan da müşteri tatmini ve müşteri sadakatini oluşturarak hem müşteriler hem de firma için olumlu sonuçlar doğuracaktır.²⁰⁰

3.2.3.6. Dağıtım Kanalları Değişikliği

Artan rekabet ortamında elektronik bankacılık ağının güçlenmesi bankaları dağıtım kanallarını değiştirmeye doğru itmiştir.

Müşterilerin bankalardan aldığı hizmetin hızı ve kalitesi gibi etkenler müşterinin tatmin düzeyini belirleyen en önemli etkenlerdendir. Günümüzde bankacılık sektöründeki teknolojinin beraberinde getirdiği elektronik bankacılık, müşterilerin artık çoğu işlemini ATM (Automatic Teller Machine), telefon veya internet bankacılığından kolayca yapabilmelerini sağlamaktadır. Bankalar artık havale, eft ve swift gibi birçok işlemi dağıtım kanallarına yönlendirmiştir. Bu da müşteri tatminini sağlama açısından oldukça önemli bir konudur.

Bütün bu alternatif dağıtım kanalı ürünlerinin; müşteriye sunulan mal ve hizmet çeşitliliğini arttırması, işlem maliyetlerinin düşürülmesi ve buna bağlı olarak karlılığın artırılması, değişik kanallar sayesinde çapraz satış olanağını sağlaması,

¹⁹⁹ Takan, 2001: 54.

²⁰⁰ Dolu, 2007: 84.

müşteriye telefon veya internetle ulaşıp bireysel birebir pazarlama ve satış faaliyetlerinin gerçekleştirilerek, ürün tanıtımlarının yapılabilmesi ve daha geniş müşteri bilgilerine ulaşılarak, müşteriye yönelik mal ve hizmet geliştirilmesi gibi yararları vardır. Bu yararlar doğrultusunda, alternatif dağıtım kanallarının kullanım sıklığının arttırılarak daha fazla noktadan hizmet verilmesinin sağlanması şube yoğunluklarının azalmasına yardımcı olarak, şubelerin pazarlama ve satış faaliyetlerine daha etkin zaman harcamaları sağlanmış olacaktır. Böylece şube personeli gereksiz yere zamanını operasyonel faaliyetlere ayırmamış olacaktır.²⁰¹

3.2.3.7. İletişim

Bankacılık hizmetlerinde iletişim ağı ne kadar kuvvetli olursa bankanın müşteriye vereceği imaj da bir o kadar kuvvetli olacaktır

Eğitim yapısındaki iyileşme ve teknoloji alanındaki yenilikler genç nüfusun yeni hizmetlere olan ilgisini etkilemektedir. Bunda Türk insanının değişime çabuk uyum sağlaması ve yeniliğe açık olmasının da olumlu katkısı vardır. Teknoloji alanındaki gelişmeler bankacılık alanında yeni hizmet ve ürünlerin geliştirilmesine imkan vermiştir. Emek yoğun hizmetlerin yerini otomatik işlemler almaktadır. Teknoloji, işlemlerin daha hızlı ve güvenilir olmasını sağlamaktadır, yeni ürünlerin yönetimini kolaylaştırmaktadır. Hizmetlerin otomasyonu işlem maliyetini düşürmekte ve emek istihdamını azaltmaktadır ancak, istihdamda emeğin niteliği değişmektedir; yüksek eğitilmiş ve daha pahalı istihdam kullanılmaktadır. Otomasyondan sağlanan tasarruf insan gücünün maliyetindeki artış ile dengelenmektedir. Ürünler ve hizmetler daha karmaşık hale gelmiştir. Bu hizmetlerin müşteriye anlatılması, müşterilerin eğitimi ve bilgilendirilmesi için sürekli iletişim önem kazanmıştır.²⁰²

3.2.3.8. Halkla İlişkiler Uygulamaları

²⁰¹ Hatice Biçen Yılmaz, (2006): “Bilgi Ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Bankacılık İşlemleri Üzerine Etkileri”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, Sayı: 2, s. 1-2.

²⁰² Ersin Özince, (2007): *Perakende Bankacılıkta Yeni Eğilimler*, Türkiye Bankalar Birliği Perakende Bankacılıkta Yeni Eğilimler Konferansı, İstanbul: s. 2.

Ülkemizde halkla ilişkiler faaliyeti yürüten birçok firmanın, öncelikli hedef kitlelerinde belli bir firma imajını yaratmayı amaçladıkları görülmektedir. Bu imaj, organizasyonun vizyonu ve amaçları ile ilişkileri mesajlar taşımaktadır. Özellikle dış kamu oyuna yönelik etkinliklerde, kalite vurgusu ön plana çıkmaktadır. Halkla ilişkiler kapsamında sayılan faaliyetlerin de genelde öncelikli olarak mevcut yada potansiyel müşterileri hedeflediği, etkinlikler ve mesajlar kaliteli mal yada hizmet üreten bir firma imajı yaratmaya yöneltilerek pazarlama, ürün, firma tanıtımı ve müşteri ilişkilerini bir araya getiren faaliyetlere ağırlık verildiği görülmektedir. Örneğin bankacılık alanında, mevduatları toplamak ve yatırımcılara kredi sağlamak gibi geleneksel sayılabilecek işlevlerin ötesinde, gelişen finansal piyasaların ve çeşitlenen yatırım araçlarının gerektirdiği geniş ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve dolayısıyla farklılaşan rekabet koşulları bu alanda faaliyet gösteren firmaların çeşitli yollarla adlarını duyurmalarını, farklılıklarını vurgulayarak belirli bir firma imajı ile anılmalarını zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda işletmelerin giriştikleri her faaliyette, düzenlenen bir sanat etkinliğinden, yeni bir hizmetin tanıtımına yönelik faaliyetlere yada müşteriye yaklaşım konusunda vurgulanan ilkelere kadar her alanda kalite ve farklılık mesajı vererek bir üstünlük yaratmaya çalıştıkları görülmektedir.²⁰³

4. BÖLÜM: BANKACILIK HİZMETLERİNDE ALGILANAN İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde artan rekabet, hizmet veren firmaları daha kaliteli hizmet vermeye zorlamaktadır. Müşteri odaklı, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayan firmaların rekabeti sağladığı ise bir gerçektir.

Hizmet sektöründeki tüm firmalar gibi bankalar da, artan rekabet karşısında iyi ve kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar. Bir işletmenin başarısı, hizmet fonksiyonunun ne kadar iyi olduğuna değil, müşterinin o fonksiyondan

²⁰³ Zeyyat Sabuncuoğlu, (2004): *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa: s. 223.

beklentilerinin ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Bu da bir bakıma verilen hizmetten ne kadar memnun olunduğunun ölçüsüdür.

Rekabetin giderek kızıştığı bir ortamda bankalar açısından güçlü olmanın tek yolu ise yapılan araştırmamızda da görüldüğü gibi sunulan hizmetin niteliğini iyileştirmek ve hem iç hem de dış müşteri tatmini sağlamaktan geçer.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın ana amacı; özel bir bankada iç ve dış müşterilerin bankada sunulan hizmetlerle ilgili algılarını tespit etmek ve banka yönetimine önerilerde bulunmaktır. Ayrıca hem iç hem de dış müşterilerin demografik özelliklerini tespit ederek, müşterilerin demografik özellikleri ile bankayı genel olarak değerlendirmeleri arasında ilişkinin olup olmadığını; hizmetlerle ilgili algılamalar ve bankayla ilgili genel değerlendirmeler için farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır.

Çalışmanın bu bölümünde; araştırma modeli başlığı altında uygulanacak anketler hakkında bilgi verilecek, araştırmanın evreni ve örnekleme belirtilerek hangi yollarla veri toplanacağı anlatılacaktır. Elde edilen veriler derlenerek, güvenilirlik testi ve T testi uygulanacak, sonuçlar tablolar halinde verilecektir.

4.2. Araştırma Modeli

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırmalar ile literatür araştırmasına göre şekillendirilmiştir. Yapılan literatür taraması neticesinde elde edilen bilgiler yardımıyla anket formları hazırlanmıştır. Hem iç hem de dış müşteriye uygulanacak iki ayrı anket formu mevcuttur. Bu anketler iki bölümden oluşmaktadır. İç müşteri için hazırlanan anketin birinci bölümünde; iç müşterilerin demografik özellikleri ve bankayı genel olarak değerlendirmeleri, ikinci bölümünde; iç müşterilerin hizmetlerle ilgili algılarını tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Dış müşteri için hazırlanan anketin birinci bölümünde ise; yine dış müşterilerin demografik özellikleri ve bankayı genel olarak değerlendirmeleri, ikinci bölümünde ise; dış müşterilerin hizmetlerle ilgili algılarını tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Birinci bölümde yer alan ve müşterilerin demografik özellikleri ve bankayı genel olarak değerlendirmeleriyle ilgili olan sorular, çoktan seçmeli soru şeklinde hazırlanmıştır.

İkinci bölümde yer alan müşterilerin hizmetlerle ilgili algılarını içeren sorular ise, 5'li likert ölçeğine göre; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

4.3. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini seçtiğimiz özel bir bankanın İstanbul ilindeki bazı şubelerindeki hizmet alan dış müşteri ve hizmet veren iç müşteriler oluşturmaktadır. Bankanın farklı şubelerde yer alması müşteri portföyüne çeşitlilik kazandırma amacıyla seçilmiştir. Verilerin toplanmasında anakütlenin tamamını incelemek, zaman ve maliyet açısından olumsuzluklara yol açtığından, örnekleme yoluna gidilmiştir. Örnek birimleri tesadüfi olarak seçilmiştir.

Örnek büyüklüğü, araştırmadan anlamlı sonuçlar elde etmek için, 200 iç müşteri ve 200 dış müşteri olmak üzere toplam 400 müşteri olarak seçilmiştir.

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırma, özel bir bankanın İstanbul ilinde seçilen bazı şubelerindeki iç ve dış müşterilere yapılmıştır. Her iki grup için ayrı anket formu hazırlanıp uygulanmıştır.

Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi, cevaplama oranının yüksek olması, gözlem yoluyla da bilgi toplama gibi avantajlarından dolayı tercih edilmiştir. Ayrıca, bu yöntem müşterilerin

sunulan hizmetlerinin iyileştirilmesi konusundaki önerilerini de alma imkanı sağlamıştır.

4.5. Verilerin Çözümü Ve Yorumlanması

2004 yılında, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yazılan, "Hizmet Pazarlamasında, Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Memnuniyeti - Bankacılık Sektöründe Örnek Bir Uygulama" adlı tezde, Garanti Bankası'ndan 55 müşteri, Yapı Kredi Bankası'ndan da 52 müşteri memnuniyet anketine tabi tutulmuştur.

Anket sonucunda; genel olarak iki banka karşılaştırıldığında Garanti Bankası müşterilerinin beklentilerini karşılamada Yapı Kredi Bankası'na oranla daha başarılı olduğu söylenebilmektedir. Bu bir bakıma anket sonucunda oluşturulan faktörlerdeki benzerliklerin Garanti Bankası'nda oluşmasıyla bir şekilde kanıtlanmaktadır. Yapı Kredi Bankası anket sorularında 5 faktörün açıklayabildiği % 53,86 lık kısım ile gene %58.9 lik beklenti kısmının değerleri bu koşulların oluşmasında en önemli etkiyi oluşturmaktadır. Akabinde faktör başlıklarını tutması ile birlikte içeriklerde değişikliklerin gözlenmesi bunun göstergesi olabilmektedir. Yapı Kredi Bankası'nda beklenti kısmının ağırlıklı olarak büyük yoğunluğunu oluşturan banka politikası, finanssal özellik, tanıtım ve promosyon faktörleri, algı aşamasında daha çok personelle ilişkili faktörlere dönmesi bu faktörler altındaki müşteri beklentilerinin algılama kısmında gereken onayı almadığını göstermektedir. Bunun için ilk etapta Yapı Kredi Bankası'nın biraz bankanın fiziksel özellikleri biraz tanıtım, biraz da banka politikaları üzerinde durulması gerektiği söylenebilir. Garanti Bankası'nda bu oran daha makul olup, beklentilerin büyük çoğunluğunun karşılandığı söylenebilmektedir. Bunu gerek beklenti ve algı anketini oluşturan varyansların toplam varyansları açıklama yüzdesinden gerekse faktörler arasındaki tutarlılıktan yararlanarak söylemek mümkündür.²⁰⁴

²⁰⁴ Sinem Perili (2004): *Hizmet Pazarlamasında, Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Memnuniyeti - Bankacılık Sektöründe Örnek Bir Uygulama*, (Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Ankara: s. 122.

Bizim araştırmamızda literatürden elde edilen bilgilerle anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Bütün istatistiksel işlemler SPSS paket programından faydalanılarak yapılmıştır. Anketlerde yer alan tüm soruların frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Frekans ve yüzdeler, sorulara verilen cevapların dağılımını incelemek açısından önemlidir. Sunulan hizmetlerin kalitesinin algılanma düzeylerinin, müşterilerin farklı özelliklerine göre birbirinden farklı olup olmadığı t testi ile test edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.6. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketi

4.6.1. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketi Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rasgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır.

Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir.²⁰⁵

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 5. - Tüm Ölçekler İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,904	22

²⁰⁵ Aliye Kayış, (2005): *Güvenilirlik Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Der. şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara: s. 404-421.

Değişkenler üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,904$ bulunmuş ve $\alpha \geq 0,80$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda düzenlediğimiz ankette değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

Tablo 6. - Tutumlar Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,801	6

Tutumlar ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,801$ bulunmuş ve $\alpha \geq 0,80$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda tutumlar ölçeğinden değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

Tablo 7. - Davranışlar Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,798	5

Davranışlar ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,798$ bulunmuş ve $0,60 \leq \alpha < 0,80$ olduğundan veriler oldukça güvenilirdir. Bu durumda davranışlar ölçeğinden değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

Tablo 8. - Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi Ve Yönetim Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's	Madde
------------	-------

Alpha	
0,845	11

Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,845$ bulunmuş ve $\alpha \geq 0,80$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim Ölçeğinden değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

4.6.2. Dış Müşterilerin Demografik Değişkenlerinin Frekans Ve Yüzdeleri

Dış müşterilerin sosyo-demografik özelliklerine göre ve bankayı genel olarak değerlendirmelerine göre dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Örnek grubun cinsiyete göre dağılımı Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Dış Müşterilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Erkek	93	47,2
Kadın	104	52,8
Toplam	201	

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların; %47,2’si (93 kişi) “Erkek”, %52,8’i (104 kişi) ise “Kadın” dır. Erkek ve kadın katılımcıların oranı birbirine oldukça yakındır.

Tablo 10. Dış Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif
--	----------	---	-----------

			%
19 ve aşağısı	13	6,5	6,5
20-25	38	18,9	25,4
26-29	48	23,9	49,3
30-35	22	10,9	60,2
36-39	30	14,9	75,1
40-45	29	14,4	89,6
46 ve üzeri	21	10,4	100,0
Toplam	201	100,0	

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların yaşları; %6,5'lik oran ile (13 kişi) "19 ve aşağısı", %18,9'luk oran ile (38 kişi) "20-25" arası, %23,9'luk oran ile (48 kişi) "26-29" arası, %10,9'luk oran ile (22 kişi) "30-35" arası, %14,9'luk oran ile (30 kişi) "36-39" arası, %14,4'lük oran ile (29 kişi) "40-45" arası ve %10,4'lük oran ile (21 kişi) "46 ve üzeri" şeklinde dağılmaktadır. Ayrıca katılımcıların; %25,4'ü "25 ve aşağı" yaş, %49,3'ü "29 ve aşağı" yaş, %60,2'si "35 ve aşağı" yaş, %75,1'i "39 ve aşağı" yaş ve %89,6'sı "45 ve aşağı" yaş özelliğine sahiptir.

Tablo 11. Dış Müşterilerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Bekar	61	30,5
Evli	139	69,5
Toplam	200	100

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların medeni durumları; %30,5 ile (61 kişi) "Bekar", %69,5 ile (139 kişi) "Evli" şeklinde değişmektedir. Yani dış müşterilerin çoğunluğunu medeni durumu evli olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 12. Dış Müşterilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
Ortaokul	31	15,4	15,4
Lise	109	54,2	69,7
Üniversite	48	23,9	93,5
Lisansüstü	13	6,5	100,0
Toplam	201	100,0	

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı; %15,4 oranla (31 kişi) “Ortaokul” mezunları, %54,2 oranla (109 kişi) “Lise” mezunları, %23,9 ile (48 kişi) “Üniversite” mezunları, %6,5 oranla (13 kişi) “Lisansüstü” mezunları şeklindedir. Dış müşterilerin yarısından çoğunu “Lise” mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 13. Dış Müşterilerin Uzmanlık Durumuna Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Özel Sektör Ücretli	101	50,2
Kamu Sektörü Ücretli	38	18,9
Emekli	16	8,0
Öğrenci	17	8,5
Ev Hanımı	16	8,0
Diğer	13	6,5
Toplam	201	100,0

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların uzmanlık alanları; %50,2 oranla (101 kişi) “Özel Sektör Ücretli”, %18,9 oranla (38 kişi) “Kamu Sektörü Ücretli”, %8 oranla (16 kişi) “Emekli”, %8,5 oranla (17 kişi)

“Öğrenci”, %8 oranla (16 kişi) “Ev Hanımı” ve %6,5 oranla (13 kişi) “Diğer” şeklinde farklılık göstermektedir. “Özel Sektör” çalışan oranı diğerlerinden daha fazladır.

Tablo 14. Dış Müşterilerin Bankanın Kaç Yıllık Müşterisi Olduğuna Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
1 yıldan az	34	16,9	16,9
1-5 yıl	105	52,2	69,2
6-10 yıl	43	21,4	90,5
11-15 yıl	12	6,0	96,5
16-20 yıl	3	1,5	98,0
21 yıldan fazla	4	2,0	100,0
Toplam	201	100,0	

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların; %16,9’u (34 kişi) “1 yıldan az” müşteri, %52,2’si (105 kişi) “1-5 yıl” arası müşteri, %21,4’ü (43 kişi) “6-10 yıl” arası müşteri, %6’sı (12 kişi) “11-15 yıl” arası müşteri” %1,5’i (3 kişi) “16-20 yıl” arası müşteri ve %2’si (4 kişi) “21 yıldan fazla” müşteridir. Ayrıca müşterilerin; %69,2’si 5 yıldan az, %90,5’i 10 yıldan az, %96,5’i 15 yıldan az ve %98’i 20 yıldan az müşteridir. Müşterilerin büyük bir oranı “1-5 yıl” arası müşteridir.

Tablo 15. Dış Müşterilerin Kaç Farklı Bankada Hesabı Olup Olmadığına Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
1	33	16,4	16,4
2	80	39,8	56,2

3	59	29,4	85,6
4	14	7,0	92,5
5 ve üzeri	15	7,5	100,0
Toplam	201	100,0	

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların; %16,4'ünün (33 kişi) "1", %39,8'inin (80 kişi) "2", %29,4'ünün (59 kişi) "3", %7'sinin (14 kişi) "4" ve %7,5'inin (15 kişi) "5 ve üzeri" bankada hesabı vardır. Ayrıca, müşterilerin; %56,2'sinin en fazla "2" bankada, %85,6'sının en fazla "3" bankada, %92,5'inin en fazla "4" bankada hesabı vardır. Çoğunluğu "2" bankada hesabı olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 16. Dış Müşterilerin Bankanın Şubelerine Aylık Geliş Sıklığına Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
1	33	16,4	16,4
2-3	106	52,7	69,2
4-5	50	24,9	94,0
6 ve üzeri	12	6,0	100,0
Total	201	100,0	

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların; %16,4'ü (33 kişi) ayda "1" kez, %52,7'si (106 kişi) ayda "2-3" kez, %24,9'u (50 kişi) ayda "4-5" kez ve %6'sı (12 kişi) ayda "6 ve üzeri" kez banka şubelerine gelmektedir. Ayrıca müşterilerin; %69,2'si ayda en fazla "3" kez, %94'ü ayda en fazla "5" kez banka

şubelerine gelmektedir. Genel çoğunluğu ayda “2-3” kez bankanın şubelerine gelen müşteri grubu oluşturmaktadır.

Tablo 17. Dış Müşterilerin Aylık Ortalama Gelir Düzeyine Göre Dağılımı (TL)

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
500–1000	38	20,4	20,4
1001–1500	62	33,3	53,8
1501–2000	61	32,8	86,6
2001 ve üzeri	25	13,4	100,0
Toplam	186	100,0	

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların aylık gelirleri; %20,4 oranla (38 kişi) “500-1000 TL” arası, %33,3 oranla (62 kişi) “1001-1500 TL” arası, %32,8 oranla (61 kişi) “1501-2000 TL” arası ve %13,4 oranla (25 kişi) “2001 TL ve üzeri” şeklinde dağılmaktadır. 1500 TL’den az geliri olanların oranı %53,8 ve 2000 TL’den az geliri olanların oranı ise %86,6’dır.

Tablo 18. Dış Müşterilerin İnternet Bankacılığı Kullanma Oranlarına Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Evet	103	51,2
Hayır	98	48,8
Toplam	201	100,0

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların; %51,2’si (103 kişi) internet bankacılığını kullanırken %48,8’i (98 kişi) internet bankacılığını kullanmamaktadır. İnternet bankacılığı kullanan ve kullanmayan müşteri sayısının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

4.6.3. Dış Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri

Bu kısımda dış müşterilerin hizmetlerle ilgili algılamaları, algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tablolar yardımıyla anlatılacaktır.

Tablo 19. Çalışanların Tutumlarına Göre Dış Müşterilerin Memnuniyet Dağılımları

Tutumlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Çalışanlar, temiz ve güler yüzlüdür.			4	2,0	29	14,4	109	54,2	59	29,4
Çalışanlar, arkadaşça yaklaşır.	1	0,5	4	2,0	38	18,9	95	47,3	63	31,3
Çalışanlar, müşterilerin sorunlarına içtenlikle cevap verirler.			4	2,0	31	15,5	113	56,5	52	26,0
Çalışanlar, müşterilerle sürekli iletişim kurmaya çalışırlar.			5	2,5	44	21,9	97	48,3	55	27,4
Çalışanlar, hoşgörülüdür.	2	1,0	2	1,0	33	16,4	101	50,2	63	31,3
Çalışanlar, bana çok nazik			4	2,0	30	14,9	99	49,3	68	33,8

davranırlar.										
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre;

Katılımcılara “Çalışanlar, temiz ve güler yüzlüdür.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %14,4’ü (29 kişi) “Kararsızım”, %54,2’si (109 kişi) “Katılıyorum” ve %29,4’ü (59 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, arkadaşça yaklaşır.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %18,9’u (38 kişi) “Kararsızım”, %47,3’ü (95 kişi) “Katılıyorum” ve %31,3’ü (63 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, müşterilerin sorunlarına içtenlikle cevap verirler.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %5,5’i (31 kişi) “Kararsızım”, %56,5’i (113 kişi) “Katılıyorum” ve %26’sı (52 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, müşterilerle sürekli iletişim kurmaya çalışırlar.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %21,9’u (44 kişi) “Kararsızım”, %48,3’ü (97 kişi) “Katılıyorum” ve %27,4’ü (55 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, hoşgörülüdür.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1’i (2 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %16,4’ü (33 kişi) “Kararsızım”, %50,2’si (101 kişi) “Katılıyorum” ve %31,3’ü (63 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, bana çok nazik davranırlar.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %14,9’u (30 kişi)

“Kararsızım”, %49,3’ü (99 kişi) “Katılıyorum” ve %33,8’i (68 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Genel olarak katılımcılar çalışanların tutumlarına yönelik sorulara “Katılıyorum” eğiliminde cevap vermiştir.

Tablo 20. Çalışanların Davranışlarına Göre Dış Müşterilerin Memnuniyet Dağılımları

Davranışlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Çalışanlar, hizmet konusunda çok hızlıdır.			5	2,5	51	25,4	96	47,8	49	24,4
Çalışanlar, şikâyetlerime anında cevap verir.			4	2,0	34	16,9	106	52,7	57	28,4
Çalışanlar, makul bir süre içerisinde doğru şeyler yaparlar.	1	0,5	3	1,5	29	14,4	108	53,7	60	29,9
Çalışanlardan, işlerime sonuçlandırana kadar sürekli			5	2,5	32	16,0	106	53,0	57	28,5

dikkat ettiklerini görüyorum.										
Çalışanlar, verdikleri sözlerin daima arkasında duruyor ve yerine getiriyor.	1	0,5	2	1,0	37	18,4	84	41,8	77	38,3

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre;

Katılımcılara “Çalışanlar, hizmet konusunda çok hızlıdır.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %25,4’ü (51 kişi) “Kararsızım”, %47,8’i (96 kişi) “Katılıyorum” ve %24,4’ü (49 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, şikâyetlerime anında cevap verir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %16,9’u (34 kişi) “Kararsızım”, %57,2’si (106 kişi) “Katılıyorum” ve %28,4’ü (57 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, makul bir süre içerisinde doğru şeyler yaparlar.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,5’i (3 kişi) “Katılmıyorum”, %14,4’ü (29 kişi) “Kararsızım”, %53,7’si (108 kişi) “Katılıyorum” ve %29,9’u (60 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlardan, işlerime sonuçlandırana kadar sürekli dikkat ettiklerini görüyorum.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %16’sı (32 kişi) “Kararsızım”, %53’ü (106 kişi) “Katılıyorum” ve %28,5’i (57 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, verdikleri sözlerin daima arkasında duruyor ve yerine getiriyor.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %18,4’ü (37 kişi) “Kararsızım”,

%41,8'i (84 kişi) "Katılıyorum" ve %38,3'ü (77 kişi) "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Genel olarak katılımcılar çalışanların davranışlarına yönelik sorulara "Katılıyorum" eğiliminde cevap vermiştir.

Tablo 21. Çalışanların Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi Ve Yönetimine Göre Dış Müşterilerin Memnuniyet Dağılımları

Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Çalışanlar, daima daha iyi ve güncel bilgi seviyesine sahiptir.			3	1,5	37	18,4	104	51,7	57	28,4
Çalışanlar, alanlarında profesyonel ve donanımlıdır.			2	1,0	31	15,4	121	60,2	47	23,4
Çalışanlar, işlerini yaparken heveslidirler.			6	3,0	42	21,0	101	50,5	51	25,5
Çalışanlar, müşteri için en uygun şartların sağlanacağı programları içtenlikle tavsiye ederler.	1	0,5	2	1,0	39	19,4	103	51,2	56	27,9

Çalışanlar, umulmadık bir sorun yaşanması halinde çok süratli çözüm bulabilirler.	1	0,5	5	2,5	46	23,0	92	46,0	56	28,0
Çalışanlar, doğabilecek her türlü problem için önceden bilgilendirme yaparlar.	1	0,5	6	3,0	35	17,5	118	59,0	40	20,0
Çalışanlar, bilgi seviyelerini ve müşterilerine verecekleri hizmetleri sağlayabilecekleri her türlü modern donanıma sahiptir.	2	1,0	1	0,5	48	23,9	92	45,8	58	28,9
Çalışanlar, sürekli bir ekip çalışması içerisinde çalışır.	1	0,5	8	4,0	26	13,0	109	54,5	56	28,0
Çalışanlar, arasında bilgi paylaşımı ve yönlendirme vardır.			5	2,5	38	19,0	104	52,0	53	26,5
Yöneticilerin denetimi ve desteği çalışma ortamında hissedilmektedir.	1	0,5	4	2,0	50	24,9	90	44,8	56	27,9
Doğan sorunların büyümesi halinde yöneticiye rahatlıkla başvurulabilmektedir.	3	1,5	2	1,0	35	17,4	107	53,2	54	26,9

Dış müşteriler üzerinde yapılan araştırmaya göre;

Katılımcılara “Çalışanlar, daima daha iyi ve güncel bilgi seviyesine sahiptir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1,5’i (3 kişi) “Katılmıyorum”, %18,4’ü (37 kişi) “Kararsızım”, %51,7’si (104 kişi) “Katılıyorum” ve %28,4’ü (57 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, alanlarında profesyonel ve donanımlıdır.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %15,4’ü (31 kişi) “Kararsızım”, %60,2’si (121 kişi) “Katılıyorum” ve %23,4’ü (47 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, işlerini yaparken heveslidirler.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %3’ü (6 kişi) “Katılmıyorum”, %21’i (42 kişi) “Kararsızım”, %50,5’i (101 kişi) “Katılıyorum” ve %25,5’i (51 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, müşteri için en uygun şartların sağlanacağı programları içtenlikle tavsiye ederler.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %19,4’ü (39 kişi) “Kararsızım”, %51,2’si (103 kişi) “Katılıyorum” ve %27,9’u (56 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, umulmadık bir sorun yaşanması halinde çok süratli çözüm bulabilirler.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %23’ü (46 kişi) “Kararsızım”, %46’i (92 kişi) “Katılıyorum” ve %28’i (56 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, doğabilecek her türlü problem için önceden bilgilendirme yaparlar.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3’ü (6 kişi) “Katılmıyorum”, %17,5’i (35 kişi) “Kararsızım”, %59’u (118 kişi) “Katılıyorum” ve %20’si (40 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, bilgi seviyelerini ve müşterilerine verecekleri hizmetleri sağlayabilecekleri her türlü modern donanıma sahiptir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1’i (2 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %0,5’i (1 kişi) “Katılmıyorum”, %23,9’u (48 kişi) “Kararsızım”, %45,8’i (92 kişi) “Katılıyorum” ve %28,9’u (58 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, sürekli bir ekip çalışması içerisinde.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4’ü (8

kişi) “Katılmıyorum”, %13’ü (26 kişi) “Kararsızım”, %54,5’i (109 kişi) “Katılıyorum” ve %28’i (56 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Çalışanlar, arasında bilgi paylaşımı ve yönlendirme vardır.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %19’u (38 kişi) “Kararsızım”, %52’si (104 kişi) “Katılıyorum” ve %26,5’i (53 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Yöneticilerin denetimi ve desteği çalışma ortamında hissedilmektedir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %24,9’u (50 kişi) “Kararsızım”, %44,8’i (90 kişi) “Katılıyorum” ve %27,9’u (56 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Katılımcılara “Doğan sorunların büyümesi halinde yöneticiye rahatlıkla başvurulabilmektedir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1,5’i (3 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %17,4’ü (35 kişi) “Kararsızım”, %53,2’si (107 kişi) “Katılıyorum” ve %26,9’u (54 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Genel olarak katılımcılar çalışanların profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetimine yönelik sorulara “Katılıyorum” eğiliminde cevap vermiştir.

Tablo 22. Dış Müşterilerin Genel Olarak Bankadan Duyduğu Memnuniyet Düzeyi

	<i>f</i>	%
Hiç Memnun Değilim	1	0,5
Memnun Değilim	6	3,0
Kararsızım	24	11,9
Memnunum	94	46,8
Çok Memnunum	76	37,8

Toplam	201	100,0
--------	-----	-------

Araştırmaya katılan banka müşterilerine “Genel olarak bankamızdan duyduğunuz memnuniyet nedir?” sorulduğunda müşterilerin; %0,5’i (1 kişi) “Hiç Memnun Değilim”, %3’ü (6 kişi) “Memnun Değilim”, %11,9’u (24 kişi) “Kararsızım”, %46,8’i (94 kişi) “Memnunum” ve %37,8’i (76 kişi) “Çok Memnunum” yanıtını vermiştir. Genel olarak dış müşterilerin bankadan duyduğu memnuniyet düzeyi oldukça yüksektir. Bankadan memnun olmayan dış müşterilerin oranı ise oldukça düşüktür.

Tablo 23. Dış Müşterilerin İfadelere Verdiği Ortalama Puanlar

İfadeler	Ortalama
Çalışanlar, temiz ve güler yüzlüdür.	4,11
Çalışanlar, arkadaşça yaklaşır	4,07
Çalışanlar, müşterilerin sorunlarına içtenlikle cevap verirler	4,07
Çalışanlar, müşterilerle sürekli iletişim kurmaya çalışırlar	4,00
Çalışanlar, hoşgörülüdür.	4,10
Çalışanlar, bana çok nazik davranırlar.	4,15
Çalışanlar, hizmet konusunda çok hızlıdır.	3,94
Çalışanlar, şikayetlerime anında cevap verir.	4,07

Çalışanlar, makul bir süre içerisinde doğru şeyler yaparlar.	4,11
Çalışanlardan, işlerime sonuçlandırana kadar sürekli dikkat ettiklerini görüyorum.	4,08
Çalışanlar, verdikleri sözlerin daima arkasında duruyor ve yerine getiriyor.	4,16
Çalışanlar, daima daha iyi ve güncel bilgi seviyesine sahiptir.	4,07
Çalışanlar, alanlarında profesyonel ve donanımlıdır.	4,06
Çalışanlar, işlerini yaparken heveslidirler.	3,99
Çalışanlar, müşteri için en uygun şartların sağlanacağı programları içtenlikle tavsiye ederler.	4,05
Çalışanlar, umulmadık bir sorun yaşanması halinde çok süratli çözüm bulabilirler.	3,99
Çalışanlar, doğabilecek her türlü problem için önceden bilgilendirme yaparlar.	3,95
Çalışanlar, bilgi seviyelerini ve müşterilerine verecekleri hizmetleri sağlayabilecekleri her türlü modern donanıma sahiptir.	4,01
Çalışanlar, sürekli bir ekip çalışması içerisinde.	4,06
Çalışanlar, arasında bilgi paylaşımı ve yönlendirme vardır.	4,03
Yöneticilerin denetimi ve desteği çalışma ortamında hissedilmektedir.	3,98
Doğan sorunların büyümesi halinde yöneticiye rahatlıkla başvurulabilmektedir.	4,03
Genel olarak bankamızdan duyduğunuz memnuniyet nedir	4,18

Araştırmaya katılan müşterilerin her bir soruya verdikleri ortalama puan yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu puanlara göre müşterilerin genel olarak ifadelerine yaklaşımını anlayabiliriz. En düşük eğilim olan “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puana denk gelirken, en yüksek eğilim olan “Kesinlikle Katılıyorum” 5 puana denk gelmektedir. Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman ifadelerine verilen ortalama puanlar yaklaşık “4 puan” civarındadır. Yani müşterilerin ifadelerine ortalama eğilimleri “Katılıyorum” şeklindedir diyebiliriz.

4.6.4. Dış Müşterilerin Sosyo - Demografik Özelliklerine Göre Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Bu amaçla, dış müşterilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bankada kaç yıllık müşteri olduğuna yönelik algılamaları arasında fark olup olmadığı t testi ile analiz edilmiştir.

4.6.4.1. Cinsiyet İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması

Katılımcıların cinsiyete göre; tutumlar, davranışlar ve profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ölçeklerine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 24. Grup İstatistiğinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Tutumlar Ölçeği Ortalaması	Erkek	93	4,290	0,44158
	Kadın	103	3,881	0,53046
Davranışlar Ölçeği Ortalaması	Erkek	92	4,280	0,49085
	Kadın	104	3,876	0,55760
Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim Ölçeği Ortalaması	Erkek	93	4,067	0,51044
	Kadın	104	3,964	0,44956

Tutumlar ölçeğindeki ifadelerle “Erkek” katılımcılar ortalama 4,290 puan, “Kadın” katılımcılar ortalama 3,881 puan vermiştir. Davranışlar ölçeğindeki ifadelerle “Erkek” katılımcılar ortalama 4,280 puan, “Kadın” katılımcılar ortalama “3,876 puan vermiştir. Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim ölçeğindeki ifadelerle “Erkek” katılımcılar ortalama 4,067 puan, “Kadın” katılımcılar ortalama 3,964 puan vermiştir. Cinsiyete göre ölçeklere verilen puanlar arasında çok fazla fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 25. Grup İstatistiğinin Cinsiyete Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi

	t	Serbestlik Derecesi	Sig.	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
Tutumlar Ölçeği Ortalaması	5,824	194	0,000	0,408	0,07014
Davranışlar Ölçeği Ortalaması	5,346	194	0,000	0,403	0,07548
Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim Ölçeği Ortalaması	1,508	195	0,133	0,103	0,06840

H₀: Tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0<0,05 olduğundan H₀ hipotezi red edilir. Yani, tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tutumlar ölçeğine verilen cevaplar cinsiyete göre incelendiğinde “Kadın” katılımcıların “Erkek” katılımcılara göre verdiği puanlar arasında farklılık görülmektedir. “Kadın” katılımcıların “Erkek” katılımcılara göre tutumlar ölçeğine verdiği puanlar daha düşüktür. Bunun nedeni olarak “Kadın” müşterilerin “Erkek” müşterilere göre çalışanların tutumlarına karşı daha hassas oldukları sonucuna varabiliriz.

H₀: Davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani, davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Davranışlar ölçeğine verilen cevaplar cinsiyete göre incelendiğinde, davranışlar ölçeğindeki sorulara “Kadın” katılımcıların “Erkek” katılımcılara göre daha düşük puan verdikleri gözlemlenmektedir. Buda “Kadın” katılımcıların “Erkek” katılımcılara göre çalışanların davranışları konusuna daha çok önem verdikleri sonucunu gösterir.

H_0 = Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,133>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“Kadın” ve “Erkek” katılımcıların profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki sorulara verdikleri cevaplar arasında fark yoktur. Memnuniyet seviyeleri hemen hemen eşit olarak gözlemlenmektedir.

4.6.4.2. Yaş İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması

Katılımcıların yaşa göre; tutumlar, davranışlar ve profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ölçeklerine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 26. Grup İstatistiğinin Yaşa Göre Dağılımı

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
Tutumlar Ölçeği Ortalaması	35 yaş ve üzeri	101	4,099	0,52397
	34 yaş ve altı	99	4,067	0,53871
Davranışlar Ölçeği Ortalaması	35 yaş ve üzeri	101	4,067	0,56659
	34 yaş ve altı	99	4,076	0,55674
Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim Ölçeği Ortalaması	35 yaş ve üzeri	102	4,031	0,46790
	34 yaş ve altı	99	4,003	0,48848

Araştırmaya katılan müşterilerin yaşlarını 35 yaş ve üzeri ve 34 yaş altı şeklinde iki gruba ayırırsak;

Tutumlar ölçeğindeki ifadelerle “35 yaş ve üzeri” katılımcılar ortalama 4,099 puan, “34 yaş ve altı” katılımcılar ortalama 4,067 puan vermiştir. Davranışlar ölçeğindeki ifadelerle “35 yaş ve üzeri” katılımcılar ortalama 4,067 puan, “34 yaş ve altı” katılımcılar ortalama 4,076 puan vermiştir. Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim ölçeğindeki ifadelerle “35 yaş ve üzeri” katılımcılar ortalama 4,031 puan, “34 yaş ve altı” katılımcılar ortalama 4,003 puan vermiştir.

Tablo 27. Grup İstatistiğinin Yaşa Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi

	t	Serbestlik Derecesi	Sig.	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
Tutumlar Ölçeği Ortalaması	0,421	198	0,674	0,031	0,07514
Davranışlar Ölçeği Ortalaması	-0,119	198	0,906	-0,009	0,07945
Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim Ölçeği Ortalaması	0,416	199	0,678	0,028	0,06746

H_0 = Tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,674>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “35 yaş ve üstü” ve “35 yaş ve altı” katılımcılar tutumlar ölçeğindeki sorulara eşit cevaplar vermişlerdir. Memnuniyet düzeyleri oldukça yüksektir.

H_0 : Davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,906>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “35 yaş ve üstü” ve “35 yaş ve altı” katılımcılar davranışlar ölçeğindeki sorulara eşit cevaplar vermişlerdir. Memnuniyet düzeyleri oldukça yüksektir.

H_0 = Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,678>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, profesyonel bilgi,

eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadelere verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “35 yaş ve üstü” ve “35 yaş ve altı” katılımcılar profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki sorulara eşit cevaplar vermişlerdir. Memnuniyet düzeyleri oldukça yüksektir.

4.6.4.3. Eğitim Durumu İle lek Ortalamalarının Karşılaştırılması

Katılımcıların eğitim durumuna göre; tutumlar, davranışlar ve profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ölçeklerine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 28. Grup İstatistiğinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
Tutumlar leği Ortalaması	Lise ve Altı	60	4,227	0,47336
	niversite ve st	140	4,021	0,54268
Davranışlar leği Ortalaması	Lise ve Altı	61	4,249	0,45557
	niversite ve st	139	3,994	0,58530
Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim leği Ortalaması	Lise ve Altı	61	4,187	0,48178
	niversite ve st	140	3,944	0,45742

Araştırmaya katılan müşterilerin eğitim durumlarını “Lise ve Altı” ve “Üniversite ve üstü” şeklinde iki gruba ayırırsak;

Tutumlar ölçeğindeki ifadelerle “Lise ve Altı” mezunu olan katılımcılar ortalama 4,227 puan, “Üniversite ve Üstü” mezunu olan katılımcılar ortalama 4,021 puan vermiştir. Davranışlar ölçeğindeki ifadelerle “Lise ve Altı” mezunu olan katılımcılar ortalama 4,249 puan, “Üniversite ve Üstü” mezunu olan katılımcılar ortalama 3,994 puan vermiştir. Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim ölçeğindeki ifadelerle “Lise ve Altı” mezunu olan katılımcılar ortalama 4,187 puan, “Üniversite ve Üstü” mezunu olan katılımcılar ortalama 3,944 puan vermiştir.

Tablo 29. Grup İstatistiğinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi

	t	Serbestlik Derecesi	Sig.	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
Tutumlar Ölçeği Ortalaması	2,557	198	0,011	0,206	0,08070
Davranışlar Ölçeği Ortalaması	3,022	198	0,003	0,254	0,08435
Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim	3,419	199	0,001	0,243	0,07132

Ölçeği Ortalaması					
-------------------	--	--	--	--	--

H_0 = Tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,011<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani, tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“Üniversite ve Üstü” katılımcılar “Lise ve Altı” katılımcılara göre tutumlar ölçeğindeki sorulara daha düşük puanlar vermişlerdir. Bu hipotez sonucunda varacağımız sonuç; “Üniversite ve Üstü” katılımcıları memnun etme düzeyi “Lise ve Altı” katılımcıları memnun etme düzeylerine göre daha düşüktür. Eğitim seviyesi arttıkça tutumlar ölçeğindeki memnuniyet seviyesinde düşme görülmektedir.

H_0 = Davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,003<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani, davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“Üniversite ve Üstü” katılımcılar “Lise ve Altı” katılımcılara göre davranışlar ölçeğindeki sorulara daha düşük puanlar vermişlerdir. Bu hipotez sonucunda varacağımız sonuç; “Üniversite ve Üstü” katılımcıları memnun etme

düzeyi “Lise ve Altı” katılımcıları memnun etme düzeylerine göre daha düşüktür. Eğitim seviyesi arttıkça davranışlar ölçeğindeki memnuniyet seviyesinde düşme görülmektedir.

H_0 = Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,001<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani, profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“Üniversite ve Üstü” katılımcılar “Lise ve Altı” katılımcılara göre profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki sorulara daha düşük puanlar vermişlerdir. Bu hipotez sonucunda varacağımız sonuç; “Üniversite ve Üstü” katılımcıları memnun etme düzeyi “Lise ve Altı” katılımcıları memnun etme düzeylerine göre daha düşüktür. Eğitim seviyesi arttıkça profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki memnuniyet seviyesinde düşme görülmektedir.

4.6.4.4. Müşterilerin Kaç Yıldır Banka Müşterisi Olduğu İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması

Katılımcıların kaç yıldır banka müşterisi oluşuna göre; tutumlar, davranışlar ve profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ölçeklerine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir

Tablo 30. Grup İstatistiğinin Müşterilerin Kaç Yıldır Banka Müşterisi Olduğuna Göre Dağılımı

	Kaç Yıllık	N	Ortalama	Standart
--	------------	---	----------	----------

	Müşteri			Sapma
Tutumlar Ölçeği Ortalaması	11 yıl ve üstü	19	4,096	0,44554
	10 yıl ve altı	181	4,082	0,53938
Davranışlar Ölçeği Ortalaması	11 yıl ve üstü	19	4,210	0,48292
	10 yıl ve altı	181	4,057	0,56707
Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim Ölçeği Ortalaması	11 yıl ve üstü	19	4,112	0,38995
	10 yıl ve altı	182	4,008	0,48521

Araştırmaya katılan müşterileri “11 yıllık ve üstü müşteri” ve “10 yıllık ve altı müşteri” şeklinde iki gruba ayırırsak;

Tutumlar ölçeğindeki ifadelerle “11 yıllık ve üstü müşteri” olan katılımcılar ortalama 4,096 puan, “10 yıl ve altı” olan katılımcılar ortalama 4,082 puan vermiştir. Davranışlar ölçeğindeki ifadelerle “11 yıllık ve üstü müşteri” olan katılımcılar ortalama 4,210 puan, “10 yıl ve altı” olan katılımcılar ortalama 4,057 puan vermiştir. Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim ölçeğindeki ifadelerle “11 yıllık ve üstü müşteri” olan katılımcılar ortalama 4,112 puan, “10 yıl ve altı” olan katılımcılar ortalama 4,008 puan vermiştir. Genel olarak ifadelerle verilen ortalama puanlar oldukça yüksektir.

Tablo 31. Grup İstatistiğinin Müşterilerin Kaç Yıldır Banka Müşterisi Olduğuna Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi

	t	Serbestlik Derecesi	Sig.	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
Tutumlar Ölçeği Ortalaması	0,113	198	0,910	0,014	0,12818
Davranışlar Ölçeği Ortalaması	1,134	198	0,258	0,153	0,13503
Profesyonel Bilgi, Eğitim	0,905	199	0,366	0,104	0,11509

Seviyesi ve Yönetim Ölçeği Ortalaması					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

H_0 = Tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar müşterinin kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar müşterinin kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,910>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, tutumlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“11 yıl ve üstü” ve “10 yıl ve altı” banka müşteri olan katılımcıların tutumlar ölçeğine verdiği cevaplarda önemli bir farklılık gözlemlenmemektedir. Genel olarak memnuniyet düzeyleri oldukça yüksektir.

H_0 = Davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar müşterinin kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar müşterinin kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,258>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, davranışlar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“11 yıl ve üstü” ve “10 yıl ve altı” banka müşteri olan katılımcıların davranışlar ölçeğine verdiği cevaplarda önemli bir farklılık gözlemlenmemektedir. Genel olarak memnuniyet düzeyleri oldukça yüksektir.

H_0 = Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar müşterinin kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar müşterinin kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,366>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar kaç yıllık müşteri olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“11 yıl ve üstü” ve “10 yıl ve altı” banka müşteri olan katılımcıların profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğine verdiği cevaplarda önemli bir farklılık gözlemlenmemektedir. Genel olarak memnuniyet düzeyleri oldukça yüksektir.

Tablo 32. Sosyo - Demografik Değişkenlere Göre İfadelerle Verilen Ortalama Puanlar

		Genel Ortalama
Cinsiyet	Erkek	4,21
	Kadın	3,91
Yaş	19 ve aşağısı	4,12
	20–25	3,96
	26–29	4,10
	30–35	3,97

	36–39	3,98
	40–45	4,07
	46 ve üzeri	4,29
Eğitim Durumu	Ortaokul	4,09
	Lise	3,96
	Üniversite	4,20
	Lisansüstü	4,31
Kaç Yıllık Müşteri	1 yıldan az	3,97
	1–5 yıl	4,08
	6–10 yıl	4,03
	11–15 yıl	4,16
	11–15 yıl	4,26
	16–20 yıl	3,98
Ayda kaç kez şubeye geliyor	1	4,01
	2–3	4,02
	4–5	4,12
	6 ve üzeri	4,30
Aylık Gelir	500–1000	4,19
	1001–1500	4,14
	1501–2000	3,85
	2001 ve üzeri	4,11

Yukarıdaki tabloda demografik değişkenlere göre her bir ifadeye verilen ortalama puan görülmektedir. Örneğin “Ayda kaç kez şubeye geliyor” seçeneğinde müşterinin aylık bankaya gelme sayısı arttıkça ifadelere verdiği ortalama puanların arttığı görülmektedir.

4.7. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi

4.7.1. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rasgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır.

Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir.²⁰⁶

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 33. Tüm Ölçekler İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,952	33

Değişkenler üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,952$ bulunmuş ve $\alpha \geq 0,80$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda düzenlediğimiz ankettten değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

Tablo 34. Kaynaklar Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,835	6

Kaynaklar ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,835$ bulunmuş ve $\alpha \geq 0,80$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda kaynaklar ölçeğinden değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

²⁰⁶ Kayış, 2005: 404-421.

Tablo 35. İş Arkadaşları Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,922	4

İş arkadaşları ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,922$ bulunmuş ve $\alpha \geq 0,80$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda iş arkadaşları ölçeğinden değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

Tablo 36. Yönetim Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,967	13

Yönetim ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,967$ bulunmuş ve $\alpha \geq 0,80$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda yönetim ölçeğinden değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

Tablo 37. Ödüller Ölçeği İçin Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,905	5

Ödüller ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,905$ bulunmuş ve $\alpha \geq 0,80$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda ödüller

ölçeğinden değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rasgele dağılmıştır.

4.7.2. İç Müşterilerin Demografik Değişkenlerinin Frekans Ve Yüzdeleri

İç müşterilerin sosyo-demografik özelliklerine göre ve bankayı genel olarak değerlendirmelerine göre dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Örnek grubun cinsiyete göre dağılımı Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38. İç Müşterilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Erkek	73	36,7
Kadın	126	63,3
Toplam	199	100,0

Araştırmaya katılan iç müşterilerin cinsiyetlerine göre dağılımları %36,7’lik oranla (73 kişi) “Erkek”, %63,3’lük oranla (126 kişi) “Kadın” şeklindedir. Katılımcılardan, bayan çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 39. İç Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
20–25	55	27,5	27,5
26–29	78	39,0	66,5
30–35	34	17,0	83,5
36–39	24	12,0	95,5
40–45	8	4,0	99,5

46 ve üzeri	1	0,5	100,0
Toplam	200	100,0	

Araştırmaya katılan banka çalışanların yaşlarına göre dağılımı; %27,5'lik oranla (55 kişi) “20-25” yaş arası, %39'luk oranla (78 kişi) “26-29” yaş arası, %17'lik oranla (34 kişi) “30-35” yaş arası, %12'lik oranla (24 kişi) “36-39” yaş arası, %4'lük oranla (8 kişi) “40-45” yaş arası ve %0,5'lik oranla (1 kişi) “46 ve üzeri” yaş şeklinde farklılık göstermektedir. Ayrıca banka çalışanlarının; %66,5'i “29 yaş ve altı”, %83,5'i “35 yaş ve altı” ve %95,5'i “39 yaş ve altı” şeklinde dağılım göstermektedir. “26 – 29” yaş arası çalışanların oranı daha fazladır.

Tablo 40. İç Müşterilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Bekar	88	44,2
Evli	111	55,8
Toplam	199	100

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımları; %44,2'lik oranla (88 kişi) “Bekar” ve %55,8'lik oranla (111 kişi) “Evli” şeklindedir. Katılımcılardan “Evli” çalışanların oranı “Bekar” çalışanlara göre daha fazladır.

Tablo 41. İç Müşterilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
Lise	16	8,0	8,0
Üniversite	170	85,4	93,5
Lisansüstü	13	6,5	100,0
Toplam	199	100,0	

Banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımı; %8 oranla (16 kişi) “Lise” mezunu, %85,4 oranla (170 kişi) “Üniversite” mezunu ve %6,5 oranla (13 kişi) “Lisansüstü” mezunu şeklindedir. Katılımcıların büyük bir kısmını “Üniversite” mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 42. İç Müşterilerin Uzmanlık Durumuna Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Ticari	13	6,5
Kobi	27	13,5
Operasyon	34	17,0
Bireysel	33	16,5
Gişe	41	20,5
Müşteri Yönlendirme	10	5,0
Yatırım	6	3,0
Krediler	5	2,5
Kurumsal	7	3,5
Alternatif Dağıtım Kanalları	9	4,5

Diğer	15	7,5
Toplam	200	100,0

Banka çalışanlarının uzmanlık alanlarına göre dağılımı; %6,5 oranla (13 kişi) “Ticari”, %13,5 oranla (27 kişi) “Kobi”, %17 oranla (34 kişi) “Operasyon”, %16,5 oranla (33 kişi) “Bireysel”, %20,5 oranla (41 kişi) “Gişe”, %5 oranla (10 kişi) “Müşteri Yönlendirme”, %3 oranla (6 kişi) “Yatırım”, %2,5 oranla (5 kişi) “Krediler”, %3,5 oranla (7 kişi) “Kurumsal”, %4,5 oranla (9 kişi) “Alternatif Dağıtım Kanalları” ve %7,5 oranla (15 kişi) “Diğer” alanlar şeklindedir.

Tablo 43. İç Müşterilerin Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
1 yıldan az	15	7,5	7,5
1-5 yıl	122	61,0	68,5
6-10 yıl	36	18,0	86,5
11-15 yıl	25	12,5	99,0
21 yıl ve üzeri	2	1,0	100,0
Toplam	200	100,0	

Araştırmaya katılan banka çalışanları şu an çalıştığı bankada; %7,5’lik oranla (15 kişi) “1 yıldan az”, %61 oranla (122 kişi) “1-5 yıl” arası, %18 oranla (36

kişi) “6-10” yıl arası, %12,5 oranla (25 kişi) “11-15 yıl” arası ve %1 oranla (2 kişi) “21 yıldan fazla” çalışma hayatına sahiptir. Katılımcıların çoğunu “1-5 yıl” çalışan grubu oluşturmaktadır.

Tablo 44. İç Müşterilerin Sektördeki Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
1 yıldan az	11	5,5	5,5
1-5 yıl	112	56,3	61,8
6-10 yıl	44	22,1	83,9
11-15 yıl	29	14,6	98,5
16-20 yıl	1	0,5	99,0
21 yıl ve üzeri	2	1,0	100,0
Toplam	199	100,0	

Banka çalışanlarının sektördeki toplam iş deneyimleri; %5,5’lik oranla (11 kişi) “1 yıldan az”, %56,3’lük oranla (112 kişi) “1-5 yıl” arası, %22,1’lik oranla (44 kişi) “6-10 yıl” arası, %14,6’lık oranla (29 kişi) “11-15 yıl” arası, %0,5’lik oranla (1 kişi) “16-20 yıl” arası ve %1 oranla (2 kişi) “21 yıldan fazla” şeklinde farklılık göstermektedir. Ankete katılan çalışanların çoğunun sektördeki toplam iş deneyimi “1-5 yıl” arasındadır.

Tablo 45. İç Müşterilerin Bankadaki Pozisyonuna Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Genel Müdür	1	0,5
Şube Müdürü	3	1,5
Yönetmen	56	28,0
Yetkili	59	29,5

Asistan	66	33,0
Diğer	15	7,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının bankadaki pozisyonları; % 0,5 oranla (1 kişi) “Genel Müdür”, %1,5 oranla (3 kişi) “Şube Müdürü”, %28 oranla (56 kişi) “Yönetmen”, %29,5 oranla (59 kişi) “Yetkili”, %33 oranla (66 kişi) “Asistan” ve %7,5 oranla (15 kişi) “Diğer” şeklindedir.

Tablo 46. İç Müşterilerin Bankadaki Çalışma Şekline Göre Dağılımı

	<i>f</i>	%
Part_Time	1	0,5
Full-Time	199	99,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %99,5’i (199 kişi) “Full-Time” çalışırken, %0,5’i (1 kişi) “Part-Time” çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğu “Full-Time” çalışmaktadır.

Tablo 47. İç Müşterilerin Aylık Gelirine Göre Dağılımı (TL)

	<i>f</i>	%	Kümülatif %
500–1000	58	30,1	30,1
1001–1500	56	29,0	59,1
1501–2000	52	26,9	86,0
2001 ve üzeri	27	14,0	100,0
Toplam	193	100,0	

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının aylık gelirleri; %30,1 oranla (58 kişi) “500-1000 TL” arası, %29 oranla (56 kişi) “1001-1500 TL” arası, %26,9 oranla (52 kişi) “1501-2000 TL” arası ve %14 oranla (27 kişi) “2001 TL ve üzeri” şeklinde dağılmaktadır.

4.7.3. İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri

Bu bölümde iç müşterilerin hizmetlerle ilgili algılamaları, algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tablolar yardımıyla anlatılacaktır.

Tablo 48. Banka Kaynaklarına Göre İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri

Kaynaklar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
İşimi yapmam için gerekli eğitimleri aldım.	3	1,5	4	2,0	6	3,0	72	36,0	115	57,5
İşim bana, yeni alanlarda kendimi geliştirecek tecrübe kazanmam için güzel fırsatlar tanıyor.	2	1,0	2	1,0	27	13,5	102	51,0	67	33,5
İşim bana, bilgi ve becerilerimi arttırmam için güzel fırsatlar tanıyor.	2	1,0	3	1,5	34	17,0	99	49,5	62	31,0

İş yerimde önemli değişiklikler olduğunda yeterli eğitim aldım.	1	0,5	5	2,5	32	16,0	99	49,5	63	31,5
Program için ekipmanlar ve kaynaklar yeterli seviyededir.	1	0,5	2	1,0	21	10,5	93	46,5	83	41,5
Programlar için yeterli seviyede yetişmiş eleman vardır.	1	0,5	5	2,5	35	17,5	91	45,5	68	34,0

Banka çalışanlarına “İşimi yapmam için gerekli eğitimleri aldım.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1,5’i (3 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %3’ü (6 kişi) “Kararsızım”, %36’sı (72 kişi) “Katılıyorum” ve %57,5’i (115 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İşim bana, yeni alanlarda kendimi geliştirecek tecrübe kazanmam için güzel fırsatlar tanıyor.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1’i (2 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %13,5’i (27 kişi) “Kararsızım”, %51’i (102 kişi) “Katılıyorum” ve %33,5’i (67 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İşim bana, bilgi ve becerilerimi arttırmam için güzel fırsatlar tanıyor.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1’i (2 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,5’i (3 kişi) “Katılmıyorum”, %17’si (34 kişi) “Kararsızım”, %49,5’i (99 kişi) “Katılıyorum” ve %31’i (62 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İş yerimde önemli değişiklikler olduğunda yeterli eğitim aldım.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %16’sı (32 kişi) “Kararsızım”, %49,5’i (99 kişi) “Katılıyorum” ve %31,5’i (63 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Program için ekipmanlar ve kaynaklar yeterli seviyededir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %10,5’i (21 kişi) “Kararsızım”, %46,5’i (93 kişi) “Katılıyorum” ve %41,5’i (83 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Programlar için yeterli seviyede yetişmiş eleman vardır.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %17,5’i (35 kişi) “Kararsızım”, %45,5’i (91 kişi) “Katılıyorum” ve %34’ü (68 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Genel olarak katılımcılar banka kaynaklarına yönelik sorulara “Katılıyorum” eğiliminde cevap vermiştir.

Tablo 49. İş Arkadaşlarının Tutumuna Göre İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri

İş Arkadaşları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
İhtiyacım olduğunda iş arkadaşlarımdan gerekli yardımlaşmayı görüyorum.	4	2,0	8	4,0	51	25,5	80	40,0	57	28,5
İş arkadaşlarım güvenilir ve destekleyicidir.	1	0,5	12	6,0	49	24,5	76	38,0	62	31,0
İş arkadaşlarım arkadaşça ve	1	0,5	9	4,5	44	22,0	79	39,5	67	33,5

yardımseverdir.										
İş arkadaşlarım tüm bilgilerimi benimle paylaşır.	2	1,0	16	8,0	55	27,5	72	36,0	55	27,5

Banka çalışanlarına “İhtiyacım olduğunda iş arkadaşlarımdan gerekli yardımlaşmayı görüyorum.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2’si (4 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4’ü (8 kişi) “Katılmıyorum”, %25,5’i (51 kişi) “Kararsızım”, %40’ı (80 kişi) “Katılıyorum” ve %28,5’i (57 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İş arkadaşlarım güvenilir ve destekleyicidir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6’sı (12 kişi) “Katılmıyorum”, %24,5’i (49 kişi) “Kararsızım”, %38’i (76 kişi) “Katılıyorum” ve %28,5’i (62 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İş arkadaşlarım arkadaşça ve yardımseverdir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,5’i (9 kişi) “Katılmıyorum”, %22’si (44 kişi) “Kararsızım”, %39,5’i (79 kişi) “Katılıyorum” ve %33,5’i (67 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İş arkadaşlarım tüm bilgilerimi benimle paylaşır.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1’i (2 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8’i (16 kişi) “Katılmıyorum”, %27,5’i (55 kişi) “Kararsızım”, %36’sı (72 kişi) “Katılıyorum” ve %27,5’i (55 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Genel olarak katılımcılar iş arkadaşlarının tutumuna yönelik sorulara “Katılıyorum” eğiliminde cevap vermiştir.

Tablo 50. Yöneticilerinin Tutumuna Göre İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri

Yönetim	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Yöneticim, işimi yapabilmem için bana yeterli özgürlüğü sağlar.	5	2,5	6	3,0	34	17,0	86	43,0	69	34,5
Yöneticim, işimde aldığım kararlara değer verir.	5	2,5	5	2,5	31	15,5	95	47,5	64	32,0
Yöneticim, benim yeteneklerime duyduğu güveni ifade eder.	5	2,5	6	3,0	30	15,0	93	46,5	66	33,0
Yöneticim, iyi işler yaptığımda beni över.	4	2,0	5	2,5	35	17,5	86	43,0	70	35,0
Yöneticim, yazılarımda destek ve takdirlerini sağlar.	3	1,5	7	3,5	35	17,5	89	44,5	64	32,0
Yöneticim, işimi yaparken yeni yollar öğrenmem konusunda beni cesaretlendirir.	4	2,0	7	3,5	28	14,1	88	44,4	71	35,9
Yöneticim, yeni alanlarda kendimi geliştirerek tecrübe kazanmam konusunda beni cesaretlendirir.	5	2,5	9	4,5	29	14,5	91	45,5	66	33,0
Yönetim	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticim, benim için ulaşılabilir.	6	3,0	2	1,0	25	12,5	80	40,0	87	43,5
Yöneticim, işlerimde yeterli geri dönüşü verir.	3	1,5	3	1,5	30	15,1	104	52,3	59	29,5
Yöneticim, benim profesyonel anlamda gelişimimi ve büyümemi destekler.	3	1,5	11	5,5	21	10,5	99	49,5	66	33,0
Yöneticim, işimi yaparken önüme çıkan engelleri aşmamda yardım eder.	5	2,5	9	4,5	33	16,5	92	46,0	61	30,5

Yöneticim, kazandığım yeni bilgi ve becerilerimi işime uygulamamda bana koçluk yapar.	6	3,0	7	3,5	34	17,0	93	46,5	60	30,0
Yöneticim, işi ile ilgili görevlerde fikirlerimi içtenlikle dinler.	5	2,5	4	2,0	28	14,1	92	46,2	70	35,2

Banka çalışanlarına “Yöneticim, işimi yapabilmem için bana yeterli özgürlüğü sağlar.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3’ü (6 kişi) “Katılmıyorum”, %17’si (34 kişi) “Kararsızım”, %43’ü (86 kişi) “Katılıyorum” ve %34,5’i (69 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Yöneticim, işimde aldığım kararlara değer verir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %15,5’i (31 kişi) “Kararsızım”, %47,5’i (95 kişi) “Katılıyorum” ve %32’si (64 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Yöneticim, benim yeteneklerime duyduğu güveni ifade eder.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3’ü (6 kişi) “Katılmıyorum”, %15’i (30 kişi) “Kararsızım”, %46,5’i (93 kişi) “Katılıyorum” ve %33’ü (66 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Yöneticim, iyi işler yaptığımda beni över.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2’si (4 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,5’i (5 kişi) “Katılmıyorum”, %17,5’i (35 kişi) “Kararsızım”, %43’ü (86 kişi) “Katılıyorum” ve %35’i (70 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Yöneticim, yazılarımda destek ve takdirlerini sağlar.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1,5’i (3 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”,

%3,5'i (7 kişi) "Katılmıyorum", %17,5'i (35 kişi) "Kararsızım", %44,5'i (89 kişi) "Katılıyorum" ve %32'si (64 kişi) "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına "Yöneticim, işimi yaparken yeni yollar öğrenmem konusunda beni cesaretlendirir." ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2'si (4 kişi) "Kesinlikle Katılmıyorum", %3,5'i (7 kişi) "Katılmıyorum", %14,1'i (28 kişi) "Kararsızım", %44,4'ü (88 kişi) "Katılıyorum" ve %35,9'u (71 kişi) "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına "Yöneticim, yeni alanlarda kendimi geliştirerek tecrübe kazanmam konusunda beni cesaretlendirir." ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5'i (5 kişi) "Kesinlikle Katılmıyorum", %4,5'i (9 kişi) "Katılmıyorum", %14,5'i (29 kişi) "Kararsızım", %45,5'i (91 kişi) "Katılıyorum" ve %33'ü (66 kişi) "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına "Yöneticim, benim için ulaşılabilir." ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %3'ü (6 kişi) "Kesinlikle Katılmıyorum", %1'i (2 kişi) "Katılmıyorum", %12,5'i (25 kişi) "Kararsızım", %40'ı (80 kişi) "Katılıyorum" ve %43,5'i (87 kişi) "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına "Yöneticim, işlerimde yeterli geri dönüşü verir." ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1,5'i (3 kişi) "Kesinlikle Katılmıyorum", %1,5'i (3 kişi) "Katılmıyorum", %15,1'i (30 kişi) "Kararsızım", %52,3'ü (104 kişi) "Katılıyorum" ve %29,5'i (59 kişi) "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına "Yöneticim, benim profesyonel anlamda gelişimimi ve büyümemi destekler." ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1,5'i (3 kişi) "Kesinlikle Katılmıyorum", %5,5'i (11 kişi) "Katılmıyorum", %10,5'i (21 kişi) "Kararsızım", %49,5'i (99 kişi) "Katılıyorum" ve %33'ü (66 kişi) "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Yöneticim, işimi yaparken önüme çıkan engelleri aşmamda yardım eder.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,5’i (9 kişi) “Katılmıyorum”, %16,5’i (33 kişi) “Kararsızım”, %46’sı (92 kişi) “Katılıyorum” ve %30,5’i (61 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Yöneticim, kazandığım yeni bilgi ve becerilerimi işime uygulamamda bana koçluk yapar.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %3’ü (6 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,5’i (7 kişi) “Katılmıyorum”, %17’si (34 kişi) “Kararsızım”, %46,5’i (93 kişi) “Katılıyorum” ve %30’u (60 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “Yöneticim, işi ile ilgili görevlerde fikirlerimi içtenlikle dinler.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %2,5’i (5 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %14,1’i (28 kişi) “Kararsızım”, %46,2’si (92 kişi) “Katılıyorum” ve %35,2’si (70 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Genel olarak katılımcılar yöneticilerin tutumuna yönelik sorulara “Katılıyorum” eğiliminde cevap vermiştir.

Tablo 51. Bankada Sunulan İmkan Ve Ödüllere Göre İç Müşterilerin Memnuniyet Seviyeleri

Ödüller	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Yaptığım iş için güzel bir ücret alıyorum.	24	12,1	51	25,6	74	37,2	40	20,1	10	5,0
İş yerimde maaş zamları çok sık yapılıyor.	21	10,6	42	21,2	72	36,4	48	24,2	15	7,6

İş yerimde maaş zamlarından eşit faydalanma imkânına sahibim.	25	12,6	29	14,6	57	28,6	64	32,2	24	12,1
İşimi iyi yaptığım takdirde terfi veya maaş artışı alma fırsatım var.	11	5,5	26	13,0	55	27,5	68	34,0	40	20,0
İşime bağlı olarak alma ihtimalim olan terfi veya maaş artışları beni tatmin ediyor.	17	8,5	41	20,5	53	26,5	62	31,0	27	13,5

Banka çalışanlarına “Yaptığım iş için güzel bir ücret alıyorum.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %12,1’i (24 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %25,6’sı (51 kişi) “Katılmıyorum”, %37,2’si (74 kişi) “Kararsızım”, %20,1’i (40 kişi) “Katılıyorum” ve %5’i (10 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İş yerimde maaş zamları çok sık yapılıyor.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %10,6’sı (21 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %21,2’si (42 kişi) “Katılmıyorum”, %36,4’ü (72 kişi) “Kararsızım”, %24,2’si (48 kişi) “Katılıyorum” ve %7,6’sı (15 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İş yerimde maaş zamlarından eşit faydalanma imkânına sahibim.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %12,6’sı (25 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %14,6’sı (29 kişi) “Katılmıyorum”, %28,6’sı (57 kişi) “Kararsızım”, %32,2’si (64 kişi) “Katılıyorum” ve %12,1’i (24 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İşimi iyi yaptığım takdirde terfi veya maaş artışı alma fırsatım var” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %5,5’i (11 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13’ü (26 kişi) “Katılmıyorum”, %27,5’i (55 kişi) “Kararsızım”, %34’ü (68 kişi) “Katılıyorum” ve %20’si (40 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İşime bağlı olarak alma ihtimalim olan terfi veya maaş artışları beni tatmin ediyor.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %8,5’i (17 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,5’i (41 kişi) “Katılmıyorum”, %26,5’i (53 kişi) “Kararsızım”, %31’i (62 kişi) “Katılıyorum” ve %13,5’i (27 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

“Yaptığım iş için güzel bir ücret alıyorum.” ve “İş yerimde maaş zamları çok sık yapılıyor.” sorularına verilen cevaplar çoğunlukla “Kararsızım” yönünde olsa da, İş yerimde maaş zamlarından eşit faydalanma imkânına sahibim.”, “İşimi iyi yaptığım takdirde terfi veya maaş artışı alma fırsatım var” ve “İşime bağlı olarak alma ihtimalim olan terfi veya maaş artışları beni tatmin ediyor.” Sorularına katılımcılardan genellikle “Katılıyorum” yönünde cevaplar gelmiştir.

Tablo 52. İç Müşterilerin İletişim Kanallarından Duyduğu Memnuniyet Seviyeleri

İletişim	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
İş yerimin bilgi paylaşımında kullandığı metotlar yeterlidir.	3	1,5	3	1,5	26	13,0	82	41,0	86	43,0
İş yerimdeki değişimlerden	1	0,5	4	2,0	24	12,0	75	37,5	96	48,0

anında haberdar olabiliyorum.										
İş yerimdeki kural ve prosedürler gayet anlaşılırdır.	1	0,5	2	1,0	27	13,5	79	39,5	91	45,5
İşimi iyi yapmamı etkileyebilecek her türlü sorun hakkında anında bilgi alabiliyorum.	2	1,0	2	1,0	30	15,0	80	40,0	86	43,0

Banka çalışanlarına “İş yerimin bilgi paylaşımında kullandığı metotlar yeterlidir.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1,5’i (3 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,5’i (3 kişi) “Katılmıyorum”, %13’ü (26 kişi) “Kararsızım”, %41’i (82 kişi) “Katılıyorum” ve %43’ü (86 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İş yerimdeki değişimlerden anında haberdar olabiliyorum.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2’si (4 kişi) “Katılmıyorum”, %12’si (24 kişi) “Kararsızım”, %37,5’i (75 kişi) “Katılıyorum” ve %48’i (96 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İş yerimdeki kural ve prosedürler gayet anlaşılırdır.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %0,5’i (1 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %13,5’i (27 kişi) “Kararsızım”, %39,5’i (79 kişi) “Katılıyorum” ve %45,5’i (91 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Banka çalışanlarına “İşimi iyi yapmamı etkileyebilecek her türlü sorun hakkında anında bilgi alabiliyorum.” ifadesi sorulduğu zaman katılımcıların; %1’i (2 kişi) “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1’i (2 kişi) “Katılmıyorum”, %15’i (30 kişi) “Kararsızım”, %40’ı (80 kişi) “Katılıyorum” ve %43’ü (86 kişi) “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Genel olarak katılımcılar bankadaki iletişim kanallarına yönelik sorulara “Kesinlikle Katılıyorum” eğiliminde cevap vermiştir.

Tablo 53. İç Müşterilerin Genel Olarak Bankadan Duyduğu Memnuniyet Seviyeleri

	<i>f</i>	%
Hiç Memnun Değilim	4	2,0
Memnun Değilim	1	0,5
Kararsızım	35	17,9
Memnunum	110	56,1
Çok Memnunum	46	23,5
Toplam	196	100,0

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına “Genel olarak iş yerinizden duyduğunuz memnuniyet nedir?” sorulduğu zaman çalışanların; %2’lik kısmı (4 kişi) “Hiç Memnun Değilim”, %0,5’lik kısmı (1 kişi) “Memnun Değilim”, %17,9’luk kısmı (35 kişi) “Kararsızım”, %56,1’lik kısmı (110 kişi) “Memnunum” ve %23,5’lik kısmı (46 kişi) “Çok Memnunum” yanıtını vermiştir. Genel olarak iç müşterilerin bankadan duyduğu memnuniyet seviyesi yüksektir.

Tablo 54. İç Müşterilerin İfadelere Verdiği Ortalama Puanları

İfadeler	Ortalama
İşimi yapmam için gerekli eğitimleri aldım.	4,46
İşim bana, yeni alanlarda kendimi geliştirecek tecrübe kazanmam için güzel fırsatlar tanıyor.	4,14
İşim bana, bilgi ve becerilerimi arttırmam için güzel fırsatlar tanıyor.	4,07
İş yerimde önemli değişiklikler olduğunda yeterli eğitim aldım.	4,09

Program için ekipmanlar ve kaynaklar yeterli seviyededir.	4,27
Programlar için yeterli seviyede yetişmiş eleman vardır.	4,10
İhtiyacım olduğunda iş arkadaşlarımdan gerekli yardımlaşmayı görüyorum.	3,88
İş arkadaşlarım güvenilir ve destekleyicidir.	3,92
İş arkadaşlarım arkadaşça ve yardımseverdir.	4,01
İş arkadaşlarım tüm bilgilerini benimle paylaşır.	3,81
Yöneticim, işimi yapabilmem için bana yeterli özgürlüğü sağlar.	4,04
Yöneticim, işimde aldığım kararlara değer verir.	4,04
Yöneticim, benim yeteneklerime duyduğu güveni ifade eder.	4,04
Yöneticim, iyi işler yaptığımda beni över.	4,05
Yöneticim, yazılarımda destek ve takdirlerini sağlar.	4,02
Yöneticim, işimi yaparken yeni yollar öğrenmem konusunda beni cesaretlendirir.	4,08
Yöneticim, yeni alanlarda kendimi geliştirerek tecrübe kazanmam konusunda beni cesaretlendirir.	4,02
Yöneticim, benim için ulaşılabilir.	4,19
Yöneticim, işlerimde yeterli geri dönüşü verir.	4,07
Yöneticim, benim profesyonel anlamda gelişimimi ve büyümemi destekler.	4,06
Yöneticim, işimi yaparken önüme çıkan engelleri aşmamda yardım eder.	3,96
Yöneticim, kazandığım yeni bilgi ve becerilerimi işime uygulamamda bana koçluk yapar.	3,96
Yöneticim, işi ile ilgili görevlerde fikirlerimi içtenlikle dinler.	4,10
Yaptığım için güzel bir ücret alıyorum.	2,79
İfadeler	Ortalama
İş yerimde maaş zamları çok sık yapılıyor.	2,96
İş yerimde maaş zamlarından eşit faydalanma imkânına sahibim.	3,16
İşimi iyi yaptığım takdirde terfi veya maaş artışı alma fırsatım var.	3,47
İşime bağlı olarak alma ihtimalim olan terfi veya maaş artışları beni tatmin ediyor.	3,18
İş yerimin bilgi paylaşımında kullandığı metotlar yeterlidir.	4,23

İş yerimdeki değişimlerden anında haberdar olabiliyorum.	4,30
İş yerimdeki kural ve prosedürler gayet anlaşılırdır.	4,29
İşimi iyi yapmamı etkileyebilecek her türlü sorun hakkında anında bilgi alabiliyorum.	4,22

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının her bir soruya verdikleri ortalama puan yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu puanlara göre banka çalışanlarının ifadelerine genel olarak yaklaşımını anlayabiliriz. En düşük eğilim olan “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puana denk gelirken, en yüksek eğilim olan “Kesinlikle Katılıyorum” 5 puana denk gelmektedir. Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman kaynaklar, iş arkadaşları ve yönetim ölçeklerine ait ifadelerin ortalama puanları “4 puan” civarındayken, ödüller ölçeğine ait ortalama puanlar “3 puan” etrafında değişmektedir. İletişim ölçeğinde ise ortalama puanlar “4,25 puan” etrafındadır. Yani kaynaklar, iş arkadaşları, yönetim ve iletişim ölçeklerinde banka çalışanları ifadelerine ortalama “Katılıyorum” eğilimi gösterirken ödüller ölçeğindeki ifadeler ise ortalama “Kararsızım” eğilimi göstermektedir.

4.7.4. İç Müşterilerin Sosyo - Demografik Özelliklerine Göre Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Bu amaçla, iç müşterilerin cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi ve sektördeki iş deneyimine göre algılamaları arasında fark olup olmadığı t testi ile analiz edilmiştir.

4.7.4.1. Cinsiyet İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması

Katılımcıların cinsiyete göre; kaynaklar, iş arkadaşları, yönetim, ödüller ve iletişim ölçeklerine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 55. Grup İstatistiğinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Kaynaklar Ölçeği Ortalaması	Erkek	73	4,219	0,58786
	Kadın	126	4,177	0,57184
İş Arkadaşları Ölçeği Ortalaması	Erkek	73	3,914	0,86223
	Kadın	126	3,910	0,82187
Yönetim Ölçeği Ortalaması	Erkek	73	4,077	0,77289
	Kadın	126	4,038	0,76415
Ödüller Ölçeği Ortalaması	Erkek	73	3,245	0,98537
	Kadın	126	3,072	0,94519
İletişim Ölçeği Ortalaması	Erkek	73	4,232	0,76754
	Kadın	126	4,279	0,68601

Kaynaklar ölçeğindeki ifadelerle “Erkek” katılımcılar ortalama 4,219 puan, “Kadın” katılımcılar ortalama 4,177 puan vermiştir. İş arkadaşları ölçeğindeki ifadelerle “Erkek” katılımcılar ortalama 3,914 puan, “Kadın” katılımcılar ortalama 3,910 puan vermiştir. Yönetim ölçeğindeki ifadelerle “Erkek” katılımcılar ortalama 4,077 puan, “Kadın” katılımcılar ortalama 4,038 puan vermiştir. Ödüller ölçeğinde ifadelerle “Erkek” katılımcılar ortalama 3,245 puan, “Kadın” katılımcılar 3,072 puan vermiştir. İletişim ölçeğinde ifadelerle “Erkek” katılımcılar 4,232 puan, “Kadın” katılımcılar 4,279 puan vermiştir. Cinsiyete göre ölçeklere verilen puanlar arasında çok fazla fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 56. Grup İstatistiğinin Cinsiyete Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi

	t	Serbestlik Derecesi	Sig.	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
Kaynaklar Ölçeği Ortalaması	0,493	197	0,622	0,041	0,08498

İş Arkadaşları Ölçeği Ortalaması	0,030	197	0,976	0,003	0,12309
Yönetim Ölçeği Ortalaması	0,348	197	0,728	0,039	0,11287
Ödüller Ölçeği Ortalaması	1,230	197	0,220	0,173	0,14122
İletişim Ölçeği Ortalaması	-0,445	197	0,657	-0,046	0,10545

H_0 = Kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,622>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Cinsiyete göre kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. “Erkek” ve “Kadın” katılımcıların kaynaklar ölçeğine verdikleri puanlar memnuniyet seviyesindeki yüksekliğin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

H_0 = İş Arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = İş Arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,976>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, iş arkadaşları

ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Cinsiyete göre iş arkadaşları ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. “Erkek” ve “Kadın” katılımcıların iş arkadaşları ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanların genel olarak iş arkadaşları ölçeğindeki memnuniyet seviyelerini artırdığı görülmektedir.

H₀ = Yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁ = Yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,728>0,05 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilir. Yani, yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Cinsiyete göre yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. “Erkek” ve “Kadın” katılımcıların yönetim ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanların genel olarak yönetim ölçeğindeki memnuniyet seviyelerini artırdığı görülmektedir.

H₀ = Ödüller ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁ = Ödüller ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,22>0,05 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilir. Yani, ödüller ölçeğindeki

ifadelere verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Cinsiyete göre ödüller ölçeğindeki ifadelere verilen ortalama puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. “Erkek” ve “Kadın” katılımcıların iş arkadaşları ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanların genel olarak ödüller ölçeğindeki memnuniyet seviyelerini artırdığı görülmektedir.

H₀= İletişim ölçeğindeki ifadelere verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁= İletişim ölçeğindeki ifadelere verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,657>0,05 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilir. Yani, iletişim ölçeğindeki ifadelere verilen ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Cinsiyete göre iletişim ölçeğindeki ifadelere verilen ortalama puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. “Erkek” ve “Kadın” katılımcıların iletişim ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanların genel olarak iletişim ölçeğindeki memnuniyet seviyelerini artırdığı görülmektedir.

4.7.4.2. Yaş İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması

Katılımcıların yaşa göre; kaynaklar, iş arkadaşları, yönetim, ödüller ve iletişim ölçeklerine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 57. Grup İstatistiğinin Yaşa Göre Dağılımı

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
Kaynaklar Ölçeği Ortalaması	30 yaş ve üzerisi	67	4,223	0,65363
	29 yaş ve aşağısı	133	4,176	0,53330
İş Arkadaşları Ölçeği Ortalaması	30 yaş ve üzerisi	67	3,914	0,80311
	29 yaş ve aşağısı	133	3,907	0,85084
Yönetim Ölçeği Ortalaması	30 yaş ve üzerisi	67	4,035	0,73694
	29 yaş ve aşağısı	133	4,064	0,77997
Ödüller Ölçeği Ortalaması	30 yaş ve üzerisi	67	3,211	1,06354
	29 yaş ve aşağısı	133	3,094	0,90451
İletişim Ölçeği Ortalaması	30 yaş ve üzerisi	67	4,306	0,81047
	29 yaş ve aşağısı	133	4,238	0,66206

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaşlarını “30 yaş ve üzerisi” ve “29 yaş ve aşağısı” şeklinde ayırırsak;

Kaynaklar ölçeğindeki ifadelerle “30 yaş ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 4,223 puan, “29 yaş ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 4,176 puan vermiştir. İş arkadaşları ölçeğindeki ifadelerle “30 yaş ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 3,914 puan, “29 yaş ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 3,907 puan vermiştir. Yönetim ölçeğindeki ifadelerle “30 yaş ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 4,035 puan, “29 yaş ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 4,064 puan vermiştir. Ödüller ölçeğinde ifadelerle “30 yaş ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 3,211 puan, “29 yaş ve aşağısı” olan katılımcılar 3,094 puan vermiştir. İletişim ölçeğinde ifadelerle “30 yaş ve üzerisi” olan katılımcılar 4,306 puan, “29 yaş ve aşağısı” olan katılımcılar 4,238 puan vermiştir.

Tablo 58. Grup İstatistiğinin Yaşa Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi

	t	Serbestlik Derecesi	Sig.	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
Kaynaklar Ölçeği Ortalaması	0,547	198	0,585	0,047	0,08632
İş Arkadaşları Ölçeği Ortalaması	0,050	198	0,960	0,006	0,12513
Yönetim Ölçeği Ortalaması	-0,247	198	0,805	-0,028	0,11474
Ödüller Ölçeği Ortalaması	0,815	198	0,416	0,117	0,14389
İletişim Ölçeği Ortalaması	0,628	198	0,531	0,067	0,10711

H_0 = Kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,585>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu hipotezde kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre farklılık göstermemektedir. “30 yaş ve üzerisi” ve “29 yaş ve aşağısı” katılımcıların kaynaklar ölçeğindeki sorulara verdikleri puanlar oldukça yüksektir.

H_0 = İş Arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = İş Arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,960>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, iş arkadaşları ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu hipotezde iş arkadaşları ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre farklılık göstermemektedir. “30 yaş ve üzerisi” ve “29 yaş ve aşağısı” katılımcıların iş arkadaşları ölçeğindeki sorulara verdikleri puanlar oldukça yüksektir.

H_0 = Yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,805>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu hipotezde yönetim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre farklılık göstermemektedir. “30 yaş ve üzerisi” ve “29 yaş ve aşağısı” katılımcıların yönetim ölçeğindeki sorulara verdikleri puanlar oldukça yüksektir.

H_0 = Ödüller ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Ödüller ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,416>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, ödüller ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu hipotezde ödüller ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre farklılık göstermemektedir. “30 yaş ve üzerisi” ve “29 yaş ve aşağısı” katılımcıların ödüller ölçeğindeki sorulara verdikleri puanlar oldukça yüksektir.

H₀= İletişim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁= İletişim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,531>0,05 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilir. Yani, iletişim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu hipotezde ödüller ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar yaşa göre farklılık göstermemektedir. “30 yaş ve üzerisi” ve “29 yaş ve aşağısı” katılımcıların ödüller ölçeğindeki sorulara verdikleri puanlar oldukça yüksektir.

4.7.4.3. Bankadaki Toplam Çalışma Süresi İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması

Katılımcıların bankadaki toplam çalışma süresine göre; kaynaklar, iş arkadaşları, yönetim, ödüller ve iletişim ölçeklerine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 59. Grup İstatistiğinin Çalışanların Bankadaki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Bankadaki toplam çalışma süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
Kaynaklar Ölçeği Ortalaması	6 yıl ve üzeri	63	4,325	0,65612
	5 yıl ve aşağısı	137	4,131	0,52527
İş Arkadaşları Ölçeği Ortalaması	6 yıl ve üzeri	63	3,873	0,83747
	5 yıl ve aşağısı	137	3,927	0,83367
Yönetim Ölçeği Ortalaması	6 yıl ve üzeri	63	4,089	0,68888
	5 yıl ve aşağısı	137	4,038	0,79819
Ödüller Ölçeği Ortalaması	6 yıl ve üzeri	63	3,208	1,03968
	5 yıl ve aşağısı	137	3,098	0,92243
İletişim Ölçeği Ortalaması	6 yıl ve üzeri	63	4,424	0,73867
	5 yıl ve aşağısı	137	4,186	0,69202

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının bankadaki toplam çalışma sürelerini “6 yıl ve üzerisi” ve “5 yıl aşağısı” şeklinde ayırırsak;

Kaynaklar ölçeğindeki ifadelerle çalışma süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 4,325 puan, çalışma süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 4,131 puan vermiştir. İş arkadaşları ölçeğindeki ifadelerle çalışma süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 3,873 puan, çalışma süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 3,927 puan vermiştir. Yönetim ölçeğindeki ifadelerle çalışma süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 4,089 puan, çalışma süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 4,038 puan vermiştir. Ödüller ölçeğinde ifadelerle çalışma süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 3,208 puan, çalışma süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar 3,098 puan vermiştir. İletişim ölçeğinde ifadelerle çalışma süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar 4,424 puan, çalışma süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar 4,186 puan vermiştir.

Tablo 60. Çalışanların Bankadaki Çalışma Süresi İle Ölçekler Arasındaki İlişki

Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma
Kaynaklar	1 yıldan az	15	3,855	0,80885
	1–5 yıl	122	4,165	0,47310
	6–10 yıl	36	4,347	0,48037
	11–15 yıl	25	4,400	0,53791
	21 yıl ve üzeri	2	3,000	2,82843
	Toplam	200	4,192	0,57519
İş Arkadaşları	1 yıldan az	15	3,850	0,87014
	1–5 yıl	122	3,936	0,83230
	6–10 yıl	36	3,875	0,77344
	11–15 yıl	25	4,010	0,74819
	21 yıl ve üzeri	2	2,125	1,59099
	Toplam	200	3,910	0,83314
Yönetim	1 yıldan az	15	3,728	1,00458
	1–5 yıl	122	4,076	0,76546
	6–10 yıl	36	4,079	0,56392
	11–15 yıl	25	4,191	0,56472
	21 yıl ve üzeri	2	3,000	2,82843
	Toplam	200	4,054	0,76408
Ödüller	1 yıldan az	15	3,266	0,69144
	1–5 yıl	122	3,077	0,94716
	6–10 yıl	36	3,216	0,92009
	11–15 yıl	25	3,206	1,12067
	21 yıl ve üzeri	2	3,100	2,68701
	Toplam	200	3,133	0,95964
Ölçekler	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma
İletişim	1 yıldan az	15	3,983	0,77613
	1–5 yıl	122	4,211	0,68032
	6–10 yıl	36	4,562	0,58363
	11–15 yıl	25	4,340	0,61186
	21 yıl ve üzeri	2	3,000	2,82843
	Toplam	200	4,261	0,71387

Yukarıdaki tabloda her bir ölçeğe ait banka çalışanlarının çalışma sürelerine göre ortalama puanları bulunmaktadır. Örneğin Kaynaklar ölçeğinde; 1 yıldan az

süreliler çalışanlar ifadelerine ortalama 3,855 puan, 1-5 yıl arası çalışanlar ifadelerine ortalama 4,165 puan, 6-10 yıl arası çalışanlar ifadelerine ortalama 4,347 puan, 11-15 yıl arası çalışanlar ifadelerine ortalama 4,400 puan, 21 yıl ve üzeri çalışanlar ifadelerine ortalama 3,00 puan vermiştir.

Tablo 61. Çalışanların Bankadaki Çalışma Süresi İle Ölçekler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Varyans (F) Analizi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kaynaklar	Gruplar Arası	6,576	4	1,644	5,409	0,000
	Grup İçi	59,263	195	0,304		
	Toplam	65,839	199			
İş Arkadaşları	Gruplar Arası	6,806	4	1,702	2,527	0,042
	Grup İçi	131,324	195	0,673		
	Toplam	138,130	199			
Yönetim	Gruplar Arası	4,372	4	1,093	1,906	0,111
	Grup İçi	111,809	195	0,573		
	Toplam	116,181	199			
Ödüller	Gruplar Arası	1,026	4	0,257	0,275	0,894
	Grup İçi	182,235	195	0,935		
	Toplam	183,261	199			
İletişim	Gruplar Arası	8,069	4	2,017	4,214	0,003
	Grup İçi	93,343	195	0,479		
	Toplam	101,412	199			

Yukarıdaki tablodaki sonuçlara göre; Anlamlılık Düzeyi (p) sütunundaki değerler $p < 0,05$ ise banka çalışanlarının çalışma sürelerine göre ilgili ölçeğe olan görüşleri farklılık göstermektedir. Buna göre;

Kaynaklar ölçeği için; $p = 0 < 0,05$ olduğundan banka çalışanlarının çalışma süreleri ile kaynaklar ölçeğine olan görüşleri farklılık göstermektedir.

İş Arkadaşları ölçeği için; $p = 0,042 < 0,05$ olduğundan banka çalışanlarının çalışma süreleri ile iş arkadaşları ölçeğine olan görüşleri farklılık göstermektedir.

Yönetim ölçeği için; $p = 0,111 > 0,05$ olduğundan banka çalışanlarının çalışma süreleri ile yönetim ölçeğine olan görüşleri farklılık göstermemektedir.

Ödüller ölçeği için; $p = 0,894 > 0,05$ olduğundan banka çalışanlarının çalışma süreleri ile ödüller m ölçeğine olan görüşleri farklılık göstermemektedir.

İletişim ölçeği için; $p = 0,003 < 0,05$ olduğundan banka çalışanlarının çalışma süreleri ile iletişim ölçeğine olan görüşleri farklılık göstermektedir.

Tablo 62. Grup İstatistiğinin Çalışanların Bankadaki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi

	t	Serbestlik Derecesi	Sig.	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
Kaynaklar Ölçeği Ortalaması	2,238	198	0,026	0,19401	0,08669
İş Arkadaşları Ölçeği Ortalaması	-0,425	198	0,671	-0,05399	0,12709

Yönetim Ölçeği Ortalaması	0,438	198	0,662	0,05100	0,11655
Ödüller Ölçeği Ortalaması	0,753	198	0,452	0,11019	0,14624
İletişim Ölçeği Ortalaması	2,216	198	0,028	0,23847	0,10762

H_0 = Kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,026<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani, kaynaklar ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu hipotezdeki farklılığı incelediğimizde; kaynaklar ölçeğindeki sorulara “6 yıl ve üzeri” banka çalışanları “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanlarına göre daha yüksek puan vermiştir. Kaynaklar ölçeğindeki sorular tek tek incelendiğinde de bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkacağı görülmektedir. Örneğin; kaynaklar ölçeğindeki “İşimi yapmam için gerekli eğitimleri aldım.” sorusuna “6 yıl ve üzeri” banka çalışanlarının daha yüksek puan vermiş olması, “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanlarının ise düşük puan vermiş olması son derece normaldir. Çünkü, 6 yıl ve daha fazla banka çalışanı zaten o süreye kadar gerekli birçok eğitimi almış olacaktır. Bu da, bu soruya verilen ortalama puanı artıracaktır. Bu hipotezden anlaşılacağı gibi çalışma süresi arttıkça kaynaklar ölçeğindeki memnuniyet seviyesi de artmaktadır.

H_0 = İş Arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1=$ İş Arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,671>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, iş arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş arkadaşları ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar bankadaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “6 yıl ve üzeri” ve “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanları iş arkadaşları ölçeğindeki sorulara eşit ortalama cevaplar vermişlerdir.

$H_0=$ Yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1=$ Yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,662>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yönetim ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar bankadaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “6 yıl ve üzeri” ve “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanları yönetim ölçeğindeki sorulara eşit ortalama cevaplar vermişlerdir.

$H_0=$ Ödüller ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1=$ Ödüller ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,452>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, ödüller ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ödüller ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar bankadaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “6 yıl ve üzeri” ve “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanları ödüller ölçeğindeki sorulara eşit ortalama cevaplar vermişlerdir. Fakat katılımcıların ödüller ölçeğine verdikleri ortalama puanlar diğer ölçeklere verdikleri ortalama puanlara nazaran oldukça düşüktür. Katılımcıların ödüller ölçeğindeki memnuniyet düzeyleri diğer ölçeklere göre daha düşüktür denilebilir.

H_0 = İletişim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = İletişim ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,028<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani, ödüller ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu hipotezdeki farklılığı incelediğimizde; iletişim ölçeğindeki sorulara “6 yıl ve üzeri” banka çalışanları “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanlarına göre daha yüksek puan vermiştir. İletişim ölçeğindeki sorular tek tek incelendiğinde de bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkacağı görülmektedir. Örneğin; iletişim ölçeğindeki “İş yerimdeki değişimlerden anında haberdar olabiliyorum.” sorusuna “6 yıl ve üzeri” banka çalışanlarının daha yüksek puan vermiş olması, “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanlarının ise düşük puan vermiş olması son derece normaldir. Çünkü, 6 yıl ve daha fazla banka çalışanı 5 yıl ve daha aşağı banka çalışanından daha hızlı değişimlerden haberdar olacaktır. Bu da, bu soruya verilen ortalama puanı

artıracaktır. Bu hipotezden anlaşılacağı gibi çalışma süresi arttıkça iletişim ölçeğindeki memnuniyet seviyesi de artmaktadır.

4.7.4.4. Sektördeki Toplam Çalışma Süresi İle Ölçek Ortalamalarının Karşılaştırılması

Katılımcıların sektördeki toplam çalışma süresine göre; kaynaklar, iş arkadaşları, yönetim, ödüller ve iletişim ölçeklerine verdikleri ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 63. Grup İstatistiğinin Çalışanların Sektördeki İş Deneyimine Göre Dağılımı

	Sektördeki toplam iş deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma
Kaynaklar Ölçeği Ortalaması	6 yıl ve üzeri	76	4,302	0,67149
	5 yıl ve aşağısı	123	4,128	0,49855
İş Arkadaşları Ölçeği Ortalaması	6 yıl ve üzeri	76	3,934	0,87690
	5 yıl ve aşağısı	123	3,896	0,81163

Yönetim Ölçeği	6 yıl ve üzeri	76	4,067	0,71074
Ortalaması	5 yıl ve aşağısı	123	4,047	0,80099
Ödüller Ölçeği	6 yıl ve üzeri	76	3,157	1,05504
Ortalaması	5 yıl ve aşağısı	123	3,116	0,90367
İletişim Ölçeği	6 yıl ve üzeri	76	4,371	0,75553
Ortalaması	5 yıl ve aşağısı	123	4,195	0,68393

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının sektördeki iş deneyim sürelerini “6 yıl ve üzerisi” ve “5 yıl aşağısı” şeklinde ayırırsak;

Kaynaklar ölçeğindeki ifadelerle toplam iş deneyim süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 4,302 puan, toplam iş deneyim süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 4,128 puan vermiştir. İş arkadaşları ölçeğindeki ifadelerle toplam iş deneyim süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 3,934 puan, toplam iş deneyim süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 3,896 puan vermiştir. Yönetim ölçeğindeki ifadelerle toplam iş deneyim süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 4,067 puan, toplam iş deneyim süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar ortalama 4,047 puan vermiştir. Ödüller ölçeğinde ifadelerle toplam iş deneyim süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar ortalama 3,157 puan, toplam iş deneyim süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar 3,116 puan vermiştir. İletişim ölçeğinde ifadelerle toplam iş deneyim süresi “6 yıl ve üzerisi” olan katılımcılar 4,371 puan, toplam iş deneyim süresi “5 yıl ve aşağısı” olan katılımcılar 4,195 puan vermiştir.

Tablo 64. Grup İstatistiğinin Çalışanların Sektördeki İş Deneyimine Göre Dağılımının t Testine Göre Analizi

	t	Serbestlik Derecesi	Sig.	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
Kaynaklar Ölçeği	2,089	197	0,038	0,173	0,08325

Ortalaması					
İş Arkadaşları Ölçeği Ortalaması	0,310	197	0,757	0,037	0,12213
Yönetim Ölçeği Ortalaması	0,177	197	0,859	0,019	0,11204
Ödüller Ölçeği Ortalaması	0,291	197	0,771	0,040	0,14067
İletişim Ölçeği Ortalaması	1,700	197	0,091	0,176	0,10389

H_0 = Kaynaklar ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Kaynaklar ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,038<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani, kaynaklar ölçeğindeki ifadelerle verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotezdeki bu farklılık incelendiğinde; kaynaklar ölçeğindeki sorulara “6 yıl ve üzeri” sektör deneyimi olan çalışanlar “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan çalışanlara göre daha yüksek puan vermiştir. Kaynaklar ölçeğindeki sorular tek tek incelendiğinde de bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkacağı görülmektedir. Örneğin; kaynaklar ölçeğindeki “İşimi yapmam için gerekli eğitimleri aldım.” sorusuna “6 yıl ve üzeri” sektör deneyimi olan banka çalışanların daha yüksek puan vermiş olması, “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan banka çalışanların ise düşük puan vermiş olması son derece normaldir. Çünkü, 6 yıl ve daha fazla sektör deneyimi olan banka çalışanı zaten o süreye kadar gerekli birçok eğitimi almış olacaktır. Bu da, bu soruya verilen ortalama puanı artıracaktır. Bu hipotezden

anlaşılacağı gibi sektör deneyimi arttıkça kaynaklar ölçeğindeki memnuniyet seviyesi de artmaktadır.

$H_0=$ İş Arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1=$ İş Arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,757>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, iş arkadaşları ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş arkadaşları ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar sektördeki toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “6 yıl ve üzeri” ve “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan banka çalışanları iş arkadaşları ölçeğindeki sorulara eşit ortalama cevaplar vermişlerdir.

$H_0=$ Yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1=$ Yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,859>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, yönetim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre farklılık göstermemektedir.

Yönetim ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar sektördeki toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “6 yıl ve üzeri” ve “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan banka çalışanları yönetim ölçeğindeki sorulara eşit ortalama cevaplar vermişlerdir.

H_0 = Ödüller ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = Ödüller ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,771>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, ödülleri ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ödüller ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar sektördeki toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “6 yıl ve üzeri” ve “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan banka çalışanları ödülleri ölçeğindeki sorulara eşit ortalama cevaplar vermişlerdir. Fakat katılımcıların ödülleri ölçeğine verdikleri ortalama puanlar diğer ölçeklere verdikleri ortalama puanlara nazaran oldukça düşüktür. Katılımcıların ödülleri ölçeğindeki memnuniyet düzeyleri diğer ölçeklere göre daha düşüktür denilebilir.

H_0 = İletişim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 = İletişim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan test sonucuna göre; Sig=0,091>0,05 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani, iletişim ölçeğindeki ifadeler verilen ortalama puanlar toplam iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu hipotezdeki farklılığı incelediğimizde; iletişim ölçeğindeki sorulara “6 yıl ve üzeri” sektör deneyimi olan banka çalışanları “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan banka çalışanlarına göre daha yüksek puan vermiştir. İletişim ölçeğindeki sorular tek tek incelendiğinde de bu iki grup arasında anlamlı bir

farklılık ortaya çıkacağı görülmektedir. Örneğin; iletişim ölçeğindeki “İş yerimdeki değişimlerden anında haberdar olabiliyorum.” sorusuna “6 yıl ve üzeri” sektör deneyimi olan banka çalışanlarının daha yüksek puan vermiş olması, “5 yıl ve aşağısı” banka sektör deneyimi olan çalışanlarının ise düşük puan vermiş olması son derece normaldir. Çünkü, 6 yıl ve daha fazla sektör deneyimi olan banka çalışanı, 5 yıl ve daha aşağı sektör deneyimi olan banka çalışanından daha hızlı değişimlerden haberdar olacaktır. Bu da, bu soruya verilen ortalama puanı artıracaktır. Bu hipotezden anlaşılacağı gibi çalışma süresi arttıkça iletişim ölçeğindeki memnuniyet seviyesi de artmaktadır

Tablo 65. Demografik Değişkenlere Göre İfadelere Verilen Ortalama Puanlar

		Genel Ortalama
Cinsiyet	Erkek	3,94
	Kadın	3,90
Yaş	19 ve altı	-
	20–25	3,88
	26–29	3,91
	30–35	3,88
	36–39	4,06
	40–45	3,74
	46 ve üzeri	4,65
Eğitim Durumu	Ortaokul	-
	Lise	3,69
	Üniversite	3,94
	Lisansüstü	3,83
		Genel Ortalama
Uzmanlık	Ticari	4,07
	Kobi	3,98
	Operasyon	3,95
	Bireysel	3,99
	Gişe	3,73
	Müşteri Yönlendirme	3,78
	Yatırım	3,64
	Krediler	4,18
	Kurumsal	4,06

	Alternatif Dağıtım Kanalları	4,05
	Diğer	3,84
Bu bankadaki çalışma süresi	1 yıldan az	3,74
	1-5 yıl	3,89
	6-10 yıl	4,02
	11-15 yıl	4,03
	16-20 yıl	-
	21 yıl ve üzeri	2,85
Sektördeki toplam çalışma süresi	1 yıldan az	3,81
	1-5 yıl	3,88
	6-10 yıl	4,00
	11-15 yıl	4,00
	16-20 yıl	3,73
	21 yıl ve üzeri	2,85
Aylık Gelir (TL)	500-1000	3,83
	1001-1500	3,84
	1501-2000	3,94
	2001 ve üzeri	4,11

Yukarıdaki tabloda demografik değişkenlere göre her bir ifadeye verilen ortalama puan görülmektedir. Örneğin; 46 ve üzeri yaşta olanlar diğer yaş gruplarına göre ifadelere daha yüksek puan vermiştir. Krediler departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre ifadelere daha yüksek puan verdiği görülmektedir. Aylık geliri 2001 TL ve üzeri olanların verdiği ortalama puan, aylık geliri düşük olanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 66. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketi İle İç Müşteri Memnuniyeti Anketine Verilen Ortalama Puanlar

Anket Türü	Ortalama Puan
Dış Müşteri Memnuniyeti	4,058
İç Müşteri Memnuniyeti	3,910

Yukarıdaki tabloya bakıldığı zaman dış müşteri memnuniyeti anketine katılan katılımcılar ifadelere ortalama 4,058 puan vermiştir. İç müşteri memnuniyeti anketine katılan katılımcılar ise ifadelere ortalama 3,910 puan vermiştir. Genel olarak her iki ankette de katılımcılar ifadelere “Katılıyorum” eğilimi göstermiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmalarımız boyunca müşteri beklenti ve algılarının hizmetin kalitesi hakkında karar vermede oynadığı rol nedeniyle banka hizmetlerinde kalite ve müşteri tatmini konusunda bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma konusu olarak banka sektörünün seçilmesinin başlıca nedeni ise bankanın finans sektöründeki para arzı ile

talebi dengeleme çabası, ve her türlü hizmet için müşteride memnuniyeti esas alan politikası ve hizmet sektörünün kapsamına giren sektörlerde başı çektiğindedir. Araştırma konusu kapsamına özel bir bankadaki iç ve dış müşterilerin katılımı tamamen farklı şube ve müşteri portföyündeki banka müşterilerini karşılaştırmalı olarak inceleyebilmek için seçilmiştir.

400 kişi üzerine uygulanan anket çalışmasının 200'ünü iç müşteri, 200'ü de dış müşteri oluşturmaktadır. İlk etapta 200 dış müşteriye uygulanmış anket çalışması sonucunda, memnuniyet düzeyi ortalama puanı 4,06 olarak saptanmıştır. Hizmet kalitesi modellemesinde kullanılan hizmetin 3 boyutunu oluşturan somut faktörler, tutumlar, davranışlar, profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim şeklinde karşımıza çıkmıştır. Bu faktörlerden müşteri memnuniyetinin en yüksek düzeyde olduğu hizmetler şunlardır:

- ❖ Çalışanların nezaket düzeyleri,
- ❖ Müşterilerin çalışanlara güven duyma düzeyleri,
- ❖ Çalışanların müşterileri dinleme ve anlama düzeyleri,
- ❖ Müşterilerin işlemlerini gerçekleştirmede çalışanların beceri düzeyi.

200 iç müşteriye uygulanmış anket sonucunda ise, memnuniyet düzeyi ortalama puanı 3.91 olarak saptanmıştır. Hizmet kalitesi modellemesinde kullanılan hizmetin 5 boyutunu oluşturan somut faktörler, kaynaklar, iş arkadaşları, yönetim, ödüller ve iletişim şeklinde karşımıza çıkmıştır. Bu faktörlerden müşteri memnuniyetinin en yüksek düzeyde olduğu hizmetler şunlardır :

- ❖ Çalışana sağlanan eğitim ve kaynak imkanları düzeyi,
- ❖ İş arkadaşları ile yardımlaşma düzeyi,
- ❖ Yöneticinin çalışana sağladığı destek düzeyi,

- ❖ Bankadaki iletişim ağlarının kuvvetli olması.

İç müşteriler çoğunlukla ödülleri olan sorularda kararsızım yanıtını vermişlerdir. Bankadaki ücret imkanlarındaki memnuniyet düzeyi ortalama puanları yaklaşık 2,80; terfi imkanlarındaki ortalama memnuniyet düzeyleri ortalama puanları ise yaklaşık 3,20' dir.

Ayrıca iç ve dış müşterilerin sunulan hizmetlerin kalitesini algılamalarındaki yaş, cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi, uzmanlık, medeni hal gibi sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklar bulunmuştur.

Dış müşterilerin sunulan hizmetlerin kalitesini algılamalarındaki sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklar şöyledir:

1. Grup istatistiğinin dış müşterilerin cinsiyetine göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre ; tutumlar ölçeğine verilen cevaplar cinsiyete göre incelendiğinde “Kadın” katılımcıların “Erkek” katılımcılara göre verdiği puanlar arasında farklılık görülmektedir. “Kadın” katılımcıların “Erkek” katılımcılara göre tutumlar ölçeğine verdiği puanlar daha düşüktür. Bunun nedeni olarak “Kadın” müşterilerin çalışanların tutumlarına karşı daha hassas oldukları sonucuna varabiliriz.
2. Grup istatistiğinin dış müşterilerin cinsiyetine göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; davranışlar ölçeğine verilen cevaplar cinsiyete göre incelendiğinde, davranışlar ölçeğindeki sorulara “Kadın” katılımcıların “Erkek” katılımcılara göre daha düşük puan verdikleri gözlemlenmektedir. Buda “Kadın” katılımcıların “Erkek” katılımcılara göre çalışanların davranışları konusuna daha çok önem verdikleri sonucunu gösterir.
3. Grup istatistiğinin dış müşterilerin eğitim durumuna göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; “Üniversite ve Üstü” katılımcılar “Lise ve Altı” katılımcılara göre tutumlar ölçeğindeki sorulara daha düşük puanlar vermişlerdir. Bu hipotez sonucunda varacağımız sonuç; “Üniversite ve

Üstü” katılımcıları memnun etme düzeyi “Lise ve Altı” katılımcıları memnun etme düzeylerine göre daha düşüktür. Eğitim seviyesi arttıkça memnuniyet seviyesinde düşme görülmektedir.

4. Grup istatistiğinin dış müşterilerin eğitim durumuna göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; “Üniversite ve Üstü” katılımcılar “Lise ve Altı” katılımcılara göre davranışlar ölçeğindeki sorulara daha düşük puanlar vermişlerdir. Bu hipotez sonucunda varacağımız sonuç; “Üniversite ve Üstü” katılımcıları memnun etme düzeyi “Lise ve Altı” katılımcıları memnun etme düzeylerine göre daha düşüktür. Eğitim seviyesi arttıkça davranışlar ölçeğindeki memnuniyet seviyesinde düşme görülmektedir.
5. Grup istatistiğinin dış müşterilerin eğitim durumuna göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; “Üniversite ve Üstü” katılımcılar “Lise ve Altı” katılımcılara göre profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki sorulara daha düşük puanlar vermişlerdir. Bu hipotez sonucunda varacağımız sonuç; “Üniversite ve Üstü” katılımcıları memnun etme düzeyi “Lise ve Altı” katılımcıları memnun etme düzeylerine göre daha düşüktür. Eğitim seviyesi arttıkça profesyonel bilgi, eğitim seviyesi ve yönetim ölçeğindeki memnuniyet seviyesinde düşme görülmektedir.
6. “Ayda kaç kez şubeye geliyor” seçeneğinde müşterinin aylık bankaya gelme sayısı arttıkça ifadelerine verdiği ortalama puanların arttığı görülmektedir.

İç müşterilerin sunulan hizmetlerin kalitesini algılamalarındaki sosyo-demografik özelliklere göre farklılıklar şöyledir:

1. Grup istatistiğinin iç müşterilerin bankadaki toplam çalışma süresine göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; bu hipotezdeki farklılığı incelediğimizde; kaynaklar ölçeğindeki sorulara “6 yıl ve üzeri” banka çalışanları “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanlarına göre daha yüksek puan

vermiştir. Kaynaklar ölçeğindeki sorular tek tek incelendiğinde de bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkacağı görülmektedir. Örneğin; kaynaklar ölçeğindeki “İşimi yapmam için gerekli eğitimleri aldım.” sorusuna “6 yıl ve üzeri” banka çalışanlarının daha yüksek puan vermiş olması, “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanlarının ise düşük puan vermiş olması son derece normaldir. Çünkü, 6 yıl ve daha fazla banka çalışanı zaten o süreye kadar gerekli birçok eğitimi almış olacaktır. Bu da, bu soruya verilen ortalama puanı artıracaktır. Bu hipotezden anlaşılacağı gibi çalışma süresi arttıkça kaynaklar ölçeğindeki memnuniyet seviyesi de artmaktadır.

2. Grup istatistiğinin iç müşterilerin bankadaki toplam çalışma süresine göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; ödülleri ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar bankadaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “6 yıl ve üzeri” ve “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanları ödülleri ölçeğindeki sorulara eşit ortalama cevaplar vermişlerdir. Fakat katılımcıların ödülleri ölçeğine verdikleri ortalama puanlar diğer ölçeklere verdikleri ortalama puanlara nazaran oldukça düşüktür. Katılımcıların ödülleri ölçeğindeki memnuniyet düzeyleri diğer ölçeklere göre daha düşüktür denilebilir.
3. Grup istatistiğinin iç müşterilerin bankadaki toplam çalışma süresine göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; bu hipotezdeki farklılığı incelediğimizde; iletişim ölçeğindeki sorulara “6 yıl ve üzeri” banka çalışanları “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanlarına göre daha yüksek puan vermiştir. İletişim ölçeğindeki sorular tek tek incelendiğinde de bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkacağı görülmektedir. Örneğin; iletişim ölçeğindeki “İş yerimdeki değişimlerden anında haberdar olabiliyorum.” sorusuna “6 yıl ve üzeri” banka çalışanlarının daha yüksek puan vermiş olması, “5 yıl ve aşağısı” banka çalışanlarının ise düşük puan vermiş olması son derece normaldir. Çünkü, 6 yıl ve daha fazla banka çalışanı 5 yıl ve daha aşağısı banka çalışanından daha hızlı değişimlerden haberdar olacaktır. Bu da, bu soruya verilen ortalama puanı artıracaktır. Bu

hipotezden anlaşılacağı gibi çalışma süresi arttıkça iletişim ölçeğindeki memnuniyet seviyesi de artmaktadır.

4. Grup istatistiğinin iç müşterilerin sektördeki iş deneyimine göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; hipotezdeki bu farklılık incelendiğinde; kaynaklar ölçeğindeki sorulara “6 yıl ve üzeri” sektör deneyimi olan çalışanlar “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan çalışanlara göre daha yüksek puan vermiştir. Kaynaklar ölçeğindeki sorular tek tek incelendiğinde de bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkacağı görülmektedir. Örneğin; kaynaklar ölçeğindeki “İş yerimde önemli değişiklikler olduğunda yeterli eğitimleri aldım.” sorusuna “6 yıl ve üzeri” sektör deneyimi olan banka çalışanların daha yüksek puan vermiş olması, “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan banka çalışanların ise düşük puan vermiş olması son derece normaldir. Çünkü, 6 yıl ve daha fazla sektör deneyimi olan banka çalışanı zaten o süreye kadar gerekli birçok eğitimi almış olacaktır. Bu da, bu soruya verilen ortalama puanı artıracaktır. Bu hipotezden anlaşılacağı gibi sektör deneyimi arttıkça kaynaklar ölçeğindeki memnuniyet seviyesi de artmaktadır.
5. Grup istatistiğinin iç müşterilerin sektördeki iş deneyimine göre t testi analizinden çıkan sonuçlara göre; bu hipotezdeki farklılığı incelediğimizde; iletişim ölçeğindeki sorulara “6 yıl ve üzeri” sektör deneyimi olan banka çalışanları “5 yıl ve aşağısı” sektör deneyimi olan banka çalışanlarına göre daha yüksek puan vermiştir. İletişim ölçeğindeki sorular tek tek incelendiğinde de bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkacağı görülmektedir. Örneğin; iletişim ölçeğindeki “İş yerimdeki kural ve prosedürler gayet anlaşılırdır.” sorusuna “6 yıl ve üzeri” sektör deneyimi olan banka çalışanlarının daha yüksek puan vermiş olması, “5 yıl ve aşağısı” banka sektör deneyimi olan çalışanlarının ise düşük puan vermiş olması son derece normaldir. Çünkü, 6 yıl ve daha fazla sektör deneyimi olan banka çalışanı, 5 yıl ve daha aşağı sektör deneyimi olan banka çalışanından iş yerindeki kural ve prosedürleri daha kolay anlayacaktır. Bu

da, bu soruya verilen ortalama puanı artıracaktır. Bu hipotezden anlaşılacağı gibi çalışma süresi arttıkça iletişim ölçeğindeki memnuniyet seviyesi de artmaktadır.

6. 46 ve üzeri yaşta olan banka çalışanları diğer yaş gruplarına göre ifadelere daha yüksek puan vermiştir.
7. Krediler departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre ifadelere daha yüksek puan verdiği görülmektedir.
8. Aylık geliri 2001 TL ve üzeri olan çalışanların verdiği ortalama puan, aylık geliri düşük olanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tez araştırmamız sonucunda yukarıda çıkan farklılıkları, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle tek tek ele alamamaktayız. Bu konu ile yapılacak başka tezlerin bu farklılıklar üzerinde yoğunlaşmasının faydalı olacağı kanısındayım.

Bütün bu anlatılanlar çerçevesinde iç ve dış müşterilerin hizmetten şikayetçi olması, yada olamaması, bankaların müşteri amaçlı düşünüp düşünmediklerini ortaya koymaktadır. Müşteri memnuniyeti bankanın pazar payını tamamen yok edecek bir faktör olmayıp, önlemler alınmadığında konumunu tehlikeye sokacak bir durum oluşturmaktadır. Bütün bu bilgiler ve deneyimler dahilinde tüm bankalarda müşteri şikayetlerini veya önerilerinin değerlendirileceği bir danışmanlık hattının kurulması ise müşteri beklentileri ve algıların belirlemede bizim yöntemimiz kadar kendilerine de bir fikir vermede iyi bir referans olacağını ummaktayım.

KAYNAKÇA

Acuner, Ş.Akın, *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, MPM Yayınları, Ankara 2003.

Akbaba, Atilla ve Kılınç, İzzet, “Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde SERVQUAL Uygulamaları, Anatolia”: *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 12, 2001.

Akbaba, Atilla, ve Mesci, Muammer, “Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:12, 2007.

Akın, Besim, *ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol -İPK- Teknikleri*, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul 2000.

Aksoy, Ufuk Alışahin ve Çabuk, Adem, “Kobi’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 16, 2006.

Aktan, Coşkun Can, “Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite Yönetimi”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı: 26, İstanbul 1999.

Alan, Russ, *Marketing Investment Management Services: The Art And Science Of Creating And Keeping Investors*, Dublin, 1991.

Altunışık, Remzi, *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul 2001.

Atilla, Andaç, *Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul 1996.

Atlan, Şenol ve Atan, Murat ve Ediz, Ayşe, “SERVQUAL Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama”, *12. Ulusal Kalite Kongresi KalDer-Türkiye Kalite Derneği Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı*, İstanbul 2003.

Ayaz, Hatice ve Soykan, Atilla, “Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Sektörü”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, Sayı: 3, Ankara 2002.

Aydın, Ayhan ve Şentürk, İlknur, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması (İlköğretim Okulları Örneği)”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, 2007.

Aykın, Hasan, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Ön Şartları”, <http://www.mtk.gov.tr/esserler/tkytky.doc>, (12.01.2009).

Bağrıaçık, Atilla, *Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir ? Nasıl Kurulur?*, Bilim ve Teknik Yayınları, İstanbul 1995.

Bağrıaçık, Atilla, *Belgelerle Uygulamalı Hizmette Kalite: Nedir? Nasıl Kurulur?*, Bilim ve Teknik Yayınları, İstanbul 1997.

Bardakcı, Ahmet ve Ertuğrul, İrfan, “Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim ?”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.7/8, Eastern Mediterranean University Press, 2003.

Baş, Türker ve Oymak, Murat, *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007.

Biçen Yılmaz, Hatice, Bilgi Ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Bankacılık İşlemleri Üzerine Etkileri, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, Sayı: 2, İstanbul 2006.

Bozdağ, Nihat ve Atan, Murat ve Atlan, Şenol, “Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Gazi Üniversitesi, Ekonometri Bölümü*, Ankara 2003.

Broderick, Anne. J. and Vachirapornpuk, Supatta, “İnternet Bankacılığında Hizmet Kalitesi: Müşteri Rolünün Önemi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (çev: Taylan Dörtyol), Cilt: 9, Sayı: 1, 2008.

Bulgan, Uğur ve Gürdal, Gültekin, “Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?”, *ÜNAK’05 Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul 2005.*

Cengiz, Ekrem, “Bankalarda Hizmetlerden Beklenen Fayda Kriterine Göre Pazar Bölümlendirme: Trabzon Örneği”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 32, No: 2, 2008.*

Cındık, Hicabi ve Top, Yener ve Karayılmazlar, Selman ve Akyüz, Kadri Cemil, “Orta Ve Büyük Ölçekli Orman Ürünleri Sanayinde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Mevcut Ve Potansiyel Durum Analizi (Karadeniz Bölgesi Örneği)”, *Turkish Journal Of Agriculture And Forestry, Cilt:23, İstanbul 1999.*

Cinemre, Çetin, *Serviste Davranış*, Panel Matbaacılık, İstanbul 1999.

Çatı Kahraman ve Koçoğlu, Cenk Murat, “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, 2008.*

Çatı, Kahraman, “Ulaşım Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, 2003*

Çoban, Suzan, “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, 2004.*

Demirkan, Makbule, *Sorularla Kıyaslama (Benchmarking)*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul 2004.

Devebakan Nevzat ve Koçdor, Hilal ve Musal Berna ve Güner, Gül, “Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsünde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin

Arttırılması Kapsamında Öğrencilerin Eğitime İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003.

Develioğlu Kazım ve Haşit, Gürkan ve Bağcı, Üstün Güven, “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’ da Bir Uygulama”*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, 2006.

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul 1994.

Doğan, Kadir, *Su Ürünleri Pazarlamasında Toplam Kalite Yönetimi*, Tarım İstanbul TKB İstanbul İl Müdürlüğü Yayın Organı, Cilt: 81, İstanbul 2002.

Dolu, Şükrullah, *Postmodern Dünyada Tüketimi Yeniden Anlamlandırarak Yeni Müşteri*, Hayat Yayınları, İstanbul 2007.

Duran, Cengiz, “ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminden Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Ödüllerinin Kullanılması”, *Kamu – İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, Ankara 2007.

Dursun Yunus ve Çerçi, Meral, “Algılanan Sağlık Hizmeti Kalitesi, Algılanan Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyet İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 2004.

Düren, Zeynep, *2000’li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul 2000.

Efil, İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Alfa Yayınları, Bursa 1999.

Erken, Nazım ve Argın, Aydın, *Bankacılıkta Değişim Mühendisliği / Değişim Yönetimi*”, Active, Sayı: 8, 2000.

Eleren, Ali ve Bektaş, Çetin ve Görmüş, A. Şahin, “Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 44, Sayı: 514, 2007.

Enginkaya, Ebru, *Turizm Pazarlamasında Bölgesel Farklılıkların Rekabet Gücüne Etkisi*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2000.

Eroğlu, Ergün, “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 1, 2005.

Erol, İsmail, *Küreselleşen İş Dünyasında Satın Alma İşlevinin Toplam Kalite ve Tam Zamanında Üretim Yaklaşımı Uygulamalarındaki Rolü ve Bir Model Uygulaması*, TMMOB, Üçüncü Kalite Sempozyunu Bildiriler Kitabı, Bursa 2003.

Ersöz, Süleyman ve Pınarbaşı, Mehmet ve Türker, A. Kürşad ve Yüzükırmızı, Mustafa, “Hizmet Kalitesinin Servqual Metodu İle Ölçümü ve Sonuçların Yapısal Eşitlik Modelleri İle Analizi: Öğretmen Evi Uygulaması”, *Int.J.Eng.Research & Development*, Vol: 1, No:1, 2009.

Ertuğrul, İrfan ve Karakaşoğlu, Nilsen, “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, *İstanbul Üniversitesi Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul 2005.

Esin, Alp, *Kalitede Sistem Anlayışı Kavramlar – Beklentiler – Gerçekler*, TMMOB Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, Ankara 1993.

Esin, Alp, *ISO 9001:2000 'nin Işığında Hizmette Toplam Kalite*, ODTÜ Yayıncılık, İstanbul 2004.

Garanti Bankası Hizmet İçi Eğitim Broşürleri

Garvin, D. A., “Competing On The Eight Dimensions Of Quality”, IEEE Engineering Management Review, Spring: www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm, (11.03.2009).

Gavcar , Erdoğan ve Bulut, Zeki Atıl ve Kemal Engin, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006.

Gerson, Richard F., *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Rota Yayınları, (çev: Tülay Savaşer), İstanbul 1997.

Gülmez, Mustafa ve Kitapçı, Olgun, “İnternet Bankacılığı ve Müşteri Davranışları: Cumhuriyet Üniversitesi Akademik ve İdari Personeline Yönelik Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2006.

Günaydın, H. Murat, *Meslek İçi Eğitim Kitapları Dizisi 2 “Toplam Kalite Yönetimi”*, Mimarlar Odası İzmir Şubesi Yayınları, 2001.

Güner, Aysun Ferah ve Giritli, Heyecan, “İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalar”, *İTÜ Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2004.

Güneş, Neşe, “Hizmet Sektörü, Kalite Sistemleri Konusunda Yeterince Bilinçli Mi?”, *Hizmet Dergisi*, Sayı: 53, 2006.

Halis, Muhsin, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO - 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*, Betaş Yayınları, İstanbul 2000.

Halis, Muhsin, *Toplam Kalite Yönetimi. Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar*, Roma Yayınları, İstanbul 2004.

ISO 9000: *Handbook Of Quality Standards And Compliance*, Needham Heights, Massachusetts : Bureau of Business Practice.

ISO, *ISO-9000 ve kalite sistemleri seminerleri*, ISO Yayınları, İstanbul 1999.

İpekgil Doğan, Özlem, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2 Sayı: 1, 2000.

İshikawa, Kaoru, *Toplam Kalite Kontrol*, KalDer Yayınları, İstanbul 1997.

İstanbul Sanayi Odası, *ISO – 9000 Ve Kalite Sistemleri Seminerleri*, İstanbul 1993.

Juran Joseph M. and Gryna, Frank M. *Quality Planning And Analysis*, Harper, 1998.

Kalder Uzmanlık Grubu, (2000). *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul.

Kantarıcı, Hazım, *Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplum Kalitesi*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2001.

Karafakioğlu, Mehmet, *Pazarlama İlkeleri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2005.

Karahan, Kasım, *Hizmet Pazarlaması*, Beta Yayınları, İstanbul 2000.

Karyağdı, Nazmi, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi*, Ankara Sanayi Odası, Ankara 2001.

Kavrakoğlu, İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul 1998.

Kaya, İsmail, *Muhterem Müşterimiz*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2004.

Kayış, Aliye, *Güvenilirlik Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Der. Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2005.

Kırım, Arman, *Strateji Ve Bire-Bir Pazarlama CRM*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001.

Koç, Mustafa, “Personel Başarısının Değerlendirilmesi ve Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 27. İstanbul 2007.

Kovancı, Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi*, Hava Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 1999.

Li Eeldom Y. and Zhao, Xiande. ve Lee, Tien-Sheng, “International Journal Of Quality & Reliability Management”, Vol: 18, No: 6, 2001.

Muter, Naci B. ve Kayalıdere, Gül, “Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2003.

Norman, Ronald J., *Service Management. John Willey and Sons Inc.* Canada, 1991.

Odabaşı, Yavuz, *Satış Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, Der Yayınları, İstanbul 1997.

Odabaşı, Yavuz, *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000.

Okumuş, Abdullah ve Duygun, Adnan, “Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü Kalite Yönetimi Birimi, *Kalite Yönetimi Ve Değişim 19 - 22 Kasım 2001 Hizmet İçi Eğitim Semineri*, Samsun, Sayı: 23. 2001.

Otay Demir, Filiz ve Kırdar, Yalçın, “Müşteri İlişkileri Yönetimi : CRM”, *Review of Social,Economic & Business Studies*, Vol: 7/8, Eastern Mediterranean University Press, 2007.

Öner, Erhan, “ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri”, *Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi “Kalite Yöneticiliği Uzmanlık Sertifika Programı*, İstanbul 2002.

Özçelik, Hayrettin, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim

Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2008.

Özdemir, Ünal, *Uluslararası Kalite Sistemleri Standartları Serisi (ISO 9000 Serisi) Uygulamaları Ve Bunların Geliştirilmesi Konusunda Yapılan Son Çalışmalar*, TMMOB Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt No 2, 1993.

Özevren, Mina, *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 1997.

Özgen Hüseyin ve Savaş Halil, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Analizi”, *Standart Dergisi*, TSE Yayını, Özel Sayı, İstanbul 1996.

Özince, Ersin, “Perakende Bankacılıkta Yeni Eğilimler”, *Türkiye Bankalar Birliği Perakende Bankacılıkta Yeni Eğilimler Konferansı*, İstanbul 2007.

Özkan, Coşkun ve Zaim, Selim ve Türkyılmaz, Ali, “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının, Kurum Performansına Etkilerinin İncelenmesi”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul 2005.

Özkan, Coşkun ve Zaim, Selim ve Türkyılmaz, Ali, “Sağlık Sektöründe Müşteri Memnuniyet Ölçümü: Simetrik Ve Asimetrik Etki Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 9, 2006.

Öztürk, Sevgi Ayşe, *Hizmet Pazarlaması*, Ekin Kitabevi, İstanbul 2003.

Pekdemir, Makbule, *Benchmarking : Kıyaslayarak Öğrenme*”, ARC Yayınları, İstanbul 2000.

Perili, Sinem, *Hizmet Pazarlamasında, Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Memnuniyeti - Bankacılık Sektöründe Örnek Bir Uygulama*, (Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2004.

Rolstadas, Asbjorn, *Benchmarking - Theory and Practice*, Capman & Hall, 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa 2004.

Sanders, Donald A., *ISO 9000 nedir?, niçin?, nasıl?*, Rota Yayınları, İstanbul 1998.

Sarathy, Ravi and Terpstra, Vern, *International Marketing, Published: South- Western College Pub*, 1999.

Sevim, Adnan, *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması Ve Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1102. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları; No: 152, 1999.

Seybold, Patricia and Marshak, Ronni T., *Müşteri.Com*, Epsilon Yayıncılık, (çev: Ezgi Sungur), İstanbul 2001.

Seyran, Deniz, *Hizmet Kalitesi, Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı*, Kalder Yayınları, İstanbul 2004.

Sönmez, Feriştah ve Gürel, Eymen, "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi", <http://web.adu.edu.tr/akademik/fersonmez/pub/TKY14F.doc>, (31.03.2009).

Şimşek Muhittin, *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2002.

Şimşek, Muhittin, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2000.

Şimşek, Muhittin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul 2001.

Takan, Mehmet, *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayınları, İstanbul 2001.

Tanyel, Ferruh, *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları*, KOSGEB, Ankara 2001.

Tavşancı, Savaş, “Toplam Kalite Yönetimi Rekabet Avantajı Yaratır Mı ?”, *Kalder Forum Dergisi*, Sayı: 14, 2004.

Tekin Mehmet ve Gül, Hasan, “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma”, www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc (31.03.2009).

Tikici, Mehmet ve Demirel, Erkan T. ve Derin, Neslihan, “Bilgi Toplumu’nda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık ve Finans Sektörü Uygulaması”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, 2005.

Toktamışoğlu, Murat, “Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Kavramları”, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 35, 1996.

Topal, Bayram, “KOBİ’lerde Kalite Güvence Sistemi ve İşgören Performansına Etkilerinin İncelenmesi”, *TMMOB Makine Mühendisleri Odası III.Kalite Sempozyumu*, 6-7 Haziran 2003.

Toptaş, Orhan, “Toplam Kalite Yönetimi”, *TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Yayınları Ekonomik Forum Dergisi*, Aralık Sayısı, Ankara 2006.

Toraman, Cengiz, “Bankacılık Sektöründe İnternetin Yeri ve Türk Bankacılık Sistemi Uygulaması”, *Kamu – İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, İstanbul 2002.

TSE EN ISO 9000, *Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler*, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara 2001.

Tüfekci, Nezihe ve Tüfekci, Ömer Küerşad, “Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün Ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer”: *Isparta İlinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, 2006.

Türkiye Bilişim Derneği Çalışma Grubu, *ISO 9001 – 2000 Kalite Yönetim Sistemi*, s. 11, 2008.

Türkiye Makine Mühendisleri Odası , *TMMOB '93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı Yeni Üretim Perspektifinde Kalite ve Türkiye’de Durum*, Özkan Matbaacılık, Ankara 1993.

Uzkesici, Nuray, *Modern Banka Yönetimi Ve Organizasyonu*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1994.

Uzkurt, Cevahir, “Müşteri Değeri Ve Tatmininin Satın Alma Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 17, 2007.

Varinli, İnci ve Çakır, Aysel, Hasta Kalitesi, “Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki – Kayseri’de Poliklinik Hastalarına Yönelik

Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, 2007.

Vavra, Terry G. *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları: Müşteri Tatmini Ölçüm Programları Oluşturma, Uygulama, İnceleme ve Raporlama Rehberi*, Kalder Yayınları, İstanbul 1999.

Wayland, Robert E. and Cole, Paul M., *Müşteri Bağlantıları Büyüme İçin Yeni Stratejiler*, Alfa Yayınları, İstanbul 2000.

Wellemin, John, *Başarılı Müşteri Hizmeti*, Dünya Yayıncılık, (çev: Emel Köymen), İstanbul, Sayı: 25, 1999.

Yapıcı, Mehmet, “Toplam Kalite Yönetimi”, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2004.

Yenersoy, Gönül, *Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Uygulamalarına Eleştirisel Bir Yaklaşım*, TMMOB Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, Ankara 1993.

Yenersoy, Gönül, *Toplam Kalite Yönetimi “Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım”*, Rota Yayıncılık, İstanbul 1997.

Yıldız, Gültekin ve Ardıç, Kadir, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Bilgi Dergisi*, Sayı: 1, 1999.

Yılmaz Veysel ve Çelik, H. Eray ve Depren, Burçin, “Devlet ve Özel Sektör Bankalardaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt :8, Sayı: 2, 2007.

Yılmaz, Malik, “Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 4, 2003.

Zeithaml, V. A., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations*, Free Press, New York 1990.

Zineldin, Mosad, "Quality And Customer Relationship Management (CRM) As Competitive Strategy In The Swedish Banking Industry", *The TQM Magazine*, Vol: 17, 2005.

EK 1. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi



TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sayın Katılımcı

Bu anketin amacı, iç müşteri olarak tanımladığımız bankamız Çalışanları'nın memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesidir. Anket, Trakya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnız akademik amaçlarla kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anket sorularına verdiğiniz samimi cevaplardan ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

CEYLAN YILMAZ

Bu bölümdeki sorularda size ait kişisel bilgiler sorulmaktadır. Size uygun gelen seçeneğin yanındaki kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

İÇ MÜŞTERİ DEMOGRAFİK BİGİLERİ

1. Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

2. Yaşınız?

19 ve aşağısı 20-25 26-29

30-35 36-39 40-45 46 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

Bekar Evli

4. Eğitim durumunuz?

Ortaokul Lise Üniversite Lisansüstü

5. Uzmanlığınız?

Ticari Kobi Operasyon Bireysel Gişe
 Müşteri Yönlendirme Yatırım Krediler Kurumsal
 Alternatif Dağıtım Kanalları Diğer

6. Bu bankadaki toplam çalışma süreniz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl
 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

7. Sektördeki toplam iş deneyiminiz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl
 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

8. Bankadaki pozisyonunuz?

Genel Müdür Şube Müdürü Yönetmen Yetkili Asistan
 Diğer

9. Çalışma şekliniz?

Part-Time Full-Time

10. Aylık ortalama geliriniz (YTL)?

500-1000 1001-1500 1501-2000 2001 ve üzeri

İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYET ÖLÇÜM ANKETİ

Bu bölümdeki sorularda sizin memnuniyet seviyenizi ve daha iyi hizmet sağlanabilmesi maksadıyla sorular sorulmaktadır. Soruların yanlarındaki rakamlar aşağıda gösterilmiştir. Sizin görüşünüzü temsil eden seçeneğin numarasını yuvarlak içine alınız.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
-----------------------------------	---------------------	-------------------	--------------------	----------------------------------

1. Kaynaklar

- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. İşimi yapmam için gerekli eğitimleri aldım. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2. İşim bana, yeni alanlarda kendimi geliştirerek tecrübe kazanmam için güzel fırsatlar tanıyor. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3. İşim bana, bilgi ve becerilerimi arttırmam için güzel fırsatlar tanıyor. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4. İş yerimde önemli değişiklikler olduğunda yeterli eğitim aldım. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 5. Programlar için ekipmanlar ve kaynaklar yeterli seviyededir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 6. Programlar için yeterli seviyede yetişmiş eleman vardır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

2. İş Arkadaşları

- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. İhtiyacım olduğunda iş arkadaşlarımdan gerekli yardımlaşmayı görüyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2. İş arkadaşlarım güvenilir ve destekleyicidir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3. İş arkadaşlarım arkadaşça ve yardımseverdir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4. İş arkadaşlarım tüm bilgilerini benimle paylaşırlar | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

3. Yönetim

- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Yöneticim, işimi yapabilmem için bana yeterli özgürlüğü sağlar. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2. Yöneticim, işimde aldığım kararlara değer verir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3. Yöneticim, benim yeteneklerime duyduğu güveni ifade eder. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4. Yöneticim, iyi işler yaptığımda beni över. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

5. Yöneticim, yazılarımda destek ve takdirlerini sağlar. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Yöneticim, işimi yaparken yeni yollar öğrenmem konusunda beni cesaretlendirir. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Yöneticim, yeni alanlarda kendimi geliştirerek tecrübe kazanmam konusunda beni cesaretlendirir. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Yöneticim, benim için ulaşılabilir. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Yöneticim, işlerimde yeterli geri dönüşü verir. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Yöneticim, benim profesyonel anlamda gelişimimi ve büyümemi destekler. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Yöneticim, işimi yaparken önüme çıkan engelleri aşmamda yardım eder. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Yöneticim, kazandığım yeni bilgi ve becerilerimi işime uygulamamda bana koçluk yapar. (1) (2) (3) (4) (5)
13. Yöneticim, işi ile ilgili görevlerde fikirlerimi içtenlikle dinler. (1) (2) (3) (4) (5)

4. Ödüller

1. Yaptığım için güzel bir ücret alıyorum. (1) (2) (3) (4) (5)
2. İş yerimde maaş zamları çok sık yapılıyor. (1) (2) (3) (4) (5)
3. İş yerimde maaş zamlarından eşit faydalanma imkânına sahibim. (1) (2) (3) (4) (5)
4. İşimi iyi yaptığım takdirde terfi veya maaş artışı alma fırsatım vardır. (1) (2) (3) (4) (5)

5. İşime bağlı olarak alma ihtimalim olan terfi veya maaş artışları beni tatmin ediyor.

(1) (2) (3) (4) (5)

5. İletişim

1. İş yerimin bilgi paylaşımında kullandığı metotlar yeterlidir

(1) (2) (3) (4) (5)

2. İş yerimdeki değişimlerden anında haberdar olabiliyorum

(1) (2) (3) (4) (5)

3. İş yerimdeki kural ve prosedürler gayet anlaşılırdır.

(1) (2) (3) (4) (5)

4. İşimi iyi yapmamı etkileyebilecek her türlü sorun hakkında anında bilgi alabiliyorum.

(1) (2) (3) (4) (5)

Genel olarak iş yerinizden duyduğunuz memnuniyetiniz nedir ?

(1) (2) (3) (4) (5)

EK 2. Dış Müşteri Memnuniyeti Anketi



TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sayın Katılımcı

Bu anketin amacı, bankamızın müşterisi olan sizlerin almış olduğunuz hizmetlerden duyduğunuz memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesidir. Anket, Trakya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnız akademik amaçlarla kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anket sorularına verdiğiniz samimi cevaplardan ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

CEYLAN YILMAZ

Bu bölümdeki sorularda size ait kişisel bilgiler sorulmaktadır. Size uygun gelen seçeneğin yanındaki kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

MÜŞTERİ BİGİLERİ

1. Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

2. Yaşınız?

19 ve aşağısı 20-25 26-29
 30-35 36-39 40-45 46 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

Bekar Evli

4. Eğitim durumunuz?

Ortaokul Lise Üniversite Lisansüstü

5. Uzmanlığınız?

Özel Sektör Ücretli Kamu Sektörü Ücretli Emekli Öğrenci
 Ev Hanımı Diğer

6. Kaç yıldır bankamızın müşterisisiniz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl
 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

7. Kaç farklı bankada hesabınız vardır?

1 2 3
 4 5 ve üzeri

8. Ayda kaç kez bankamızın şubelerine geliyorsunuz?

1 2-3 4-5 6 ve üzeri

9. Aylık ortalama geliriniz (YTL)?

500-1000 1001-1500 1501-2000 2001 ve üzeri

10. İnternet bankacılığını kullanıyor musunuz?

Evet Hayır

DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYET ÖLÇÜM ANKETİ

Bu bölümdeki sorularda sizin memnuniyet seviyenizi ve daha iyi hizmet sağlanabilmesi maksadıyla sorular sorulmaktadır. Soruların yanlarındaki rakamlar aşağıda gösterilmiştir. Sizin görüşünüzü temsil eden seçeneğin numarasını yuvarlak içine alınız.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
-----------------------------------	---------------------	-------------------	--------------------	----------------------------------

1. Tutumlar

1. Çalışanlar, temiz ve güler yüzlüdür. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Çalışanlar, arkadaşça yaklaşırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Çalışanlar, müşterilerin sorularına içtenlikle cevap verirler. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Çalışanlar, müşterilerle sürekli iletişim kurmaya çalışırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Çalışanlar, hoşgörülüdür. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Çalışanlar, bana çok nazik davranırlar. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Davranışlar

1. Çalışanlar, hizmet konusunda çok hızlıdır. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Çalışanlar, şikayetlerime anında cevap verirler. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Çalışanlar, makul bir süre içerisinde doğru şeyler yaparlar. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Çalışanlardan, işlerime sonuçlandırana kadar sürekli dikkat ettiklerini görüyorum. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Çalışanlar, verdikleri sözlerin daima arkasında duruyor ve yerine getiriyorlar. (1) (2) (3) (4) (5)

3. Profesyonel Bilgi, Eğitim Seviyesi ve Yönetim

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Çalışanlar, daima daha iyi ve güncel bilgi seviyesine sahiptir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2. Çalışanlar, alanlarında profesyonel ve donanımlıdırlar. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3. Çalışanlar, işlerini yaparken heveslidirler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4. Çalışanlar, müşteri için en uygun şartların sağlanacağı programları içtenlikle tavsiye ederler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 5. Çalışanlar, umulmadık bir sorun yaşanması halinde çok süratli çözüm bulabilirler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 6. Çalışanlar, doğabilecek her türlü problem için önceden bilgilendirme yaparlar. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 7. Çalışanlar, bilgi seviyelerini ve müşterilerine verecekleri hizmetleri sağlayabilecekleri her türlü modern donanıma sahiptirler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 8. Çalışanlar, sürekli bir ekip çalışması içerisindeydirler. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 9. Çalışanlar, arasında bilgi paylaşımı ve yönlendirme vardır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 10. Yöneticilerin denetimi ve desteği çalışma ortamında hissedilmektedir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 11. Doğan sorunların büyümesi halinde yöneticiye rahatlıkla başvurulabilmektedir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Genel olarak bankamızdan duyduğunuz memnuniyetiniz nedir | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |