

**T.C  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİNİN  
DAVRANIŞSAL BOYUTU**

**Hazırlayan:**Kürşat AKYOL

**Danışman:**Yard.Doç.Dr.Aylin ÜNAL

Manisa 2006

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
İÇİNDEKİLER	I-III
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ	IV
KISALTMALAR	V
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN GELİŞİMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ VE BUGÜNKÜ DURUMU

1.1. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi	2
1.1.1. Osmanlı Döneminde Bankacılığın Gelişimi	2
1.1.2. Ulusal Bankalar Dönemi	3
1.1.3. Devletçilik ve Devlet Bankalarının Geliştiği Dönem	4
1.1.4. Özel Bankaların Geliştiği Dönem	5
1.1.5. Planlı Dönem	5
1.1.6. Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi (1980 Sonrası)	6
1.1.6.1. Türkiye’de 1980 Sonrası Finansal Liberalizasyon Süreci	8
1.1.6.1.1. Teknolojik Gelişmelerin Bankacılık Hizmetlerine Olan Etkisi	9
1.1.6.1.1.1. Otomatik Para Çekme İşlemleri (ATM)	11
1.1.6.1.1.2. Kredi Kartı Kullanımı	11
1.1.6.1.1.3. Elektronik Fon Transferi Sistemi (EFT)	13
1.1.6.1.1.4. Satış Noktasında Elektronik Fon Transferi (EFTPOS)	14
1.1.6.1.1.5. İnternet Bankacılığı	15
1.1.6.1.1.6. Telefon Bankacılığı	16
1.1.6.1.2. Teknolojik Gelişmelerin Bankacılık Hizmet Anlayışına Etkileri	18
1.1.6.1.2.1. Müşteri İlişkileri	18
1.1.6.1.2.2. Çalışanlar	19
1.1.6.1.2.3. Müşteriye Ulaşılan Kanallar	19
1.1.6.1.2.4. Ürünler	20
1.1.6.2. Türk Bankacılık Sektörüne Yabancı Banka Girişleri	20
1.1.6.2.1. Türk Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişinin Verimlilik Etkileri	23

1.1.6.2.2. Türk Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişinin İstikrar Etkileri	24
1.2. Sektörün Genel Görünümü ve Bugünkü Durumu	27
1.3. Türk Bankacılık Sektörünün Piyasa Yapısı Açısından Özellikleri	31

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KALİTE VE HİZMET KALİTESİ**

2.1. Hizmet Tanımı ve Hizmet Sektörü	34
2.1.1. Hizmetlerin Özellikleri	35
2.1.2. Hizmetlerin Sınıflandırılması	37
2.1.2.1. Genel Sınıflandırma	37
2.1.2.1.1. Dağıtıcı Hizmetler	37
2.1.2.1.2. Üretici Hizmetler	38
2.1.2.1.3. Sosyal Hizmetler	38
2.1.2.1.4. Kişisel Hizmetler	38
2.1.2.2. Matris Sınıflandırma	39
2.1.2.2.1. Hizmetin Özelliğine Göre Matris Sınıflandırma	39
2.1.2.2.2. Müşteriyle Olan İlişki Türüne Göre Matris Sınıflandırma	40
2.1.2.2.3. Hizmet Özelliklerinin Esnekliğine Göre Matris Sınıflandırma	41
2.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri	42
2.3. İmalat İşletmeleri İle Aralarındaki Önemli Farklılıklar	44
2.4. Kalite Kavramı	46
2.5. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	48
2.5.1. Muayene Aşaması	48
2.5.2. Kalite Kontrol Aşaması	49
2.5.3. Kalite Güvencesi Ve Toplam Kalite Anlayışı	51
2.6. Hizmet Kalitesi	52
2.6.1. Hizmet Kalitesi Kriterleri	52
2.6.2. Hizmet Kalitesine İlişkin Modeller	54
2.6.2.1. Grönross'un Algılanan Toplam Kalite Modeli	54
2.6.2.2. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli	55
2.6.2.3. SERVPERF Hizmet Kalitesi Modeli	57
2.6.2.4. İşleme Dayalı Kavramsal Model	58
2.7. Bankacılık Sektöründe Kalite Kavramı	59
2.7.1. Bankalarda Kalitenin Boyutları	59

2.7.2. Bankalarda Kalitenin Unsurları	60
2.7.2.1. Müşteri Tatmini	60
2.7.2.2. Kalitenin Vazgeçilmezliği	61
2.7.2.3. Her Seviyede Sürekli Katılım	61
2.7.2.4. Ekip Çalışması	61
2.7.2.5. Sürekli İyileştirme	62
2.7.2.6. Önleme	62
2.8. Türk Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesine İlişkin Mevcut Durum	62
2.9. Bankacılık Sektöründe Toplam Kalite	65
2.9.1. Müşteri Kaybetmenin Maliyeti	65
2.9.2. Sıfır Hata Yönetimi	66
2.9.3. Hizmet Sistem Tasarımı	66
2.9.4. Tasarımın Kısıtları	68
2.9.5. Tasarımın Amaç ve Avantajları	68
2.9.6. İyi Bir Tasarımın Göstergeleri	68
2.9.7. Ana Fonksiyonların Analizi	69
2.9.8. Müşteri Temaslarının Rolü	70
2.9.9. Hizmet Hedefleri	70

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİNE ETKİ EDEN DAVRANIŞSAL BOYUTLAR

3.1. İş Ortamının Davranışa Etkileri	71
3.2. Motivasyon	72
3.2.1. Çalışanların Motivasyonu	75
3.2.2. Motivasyon Teknikleri	78
3.2.3. Motivasyonun Sürekliliğinin Sağlanması	80
3.3. İletişim	81
3.3.1. İletişimin Fonksiyonları	84
3.3.2. Bankacılıkta Kurumsal İletişim	85
3.3.3. Bankada İletişim Kanalları	87
3.4. İç Müşteri Kavramı	89
3.4.1. Çalışanların İş Başarımını Arttırmak	90
3.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Özellikleri	93
3.5. Hizmet Kalitesi İçin Doğru Çalışan Profili	94

3.5.1. Doğru Çalışanın Şirkete Getirilmesi	95
3.5.2. Doğru İnsanın Yeniden Tanımlanması	95
3.5.3. Görev İçin Yeni Doğru İnsanın Seçilmesi	97

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KALİTE UYGULAMALARININ DAVRANIŞSAL BOYUTU**

4.1. Bankalarda Hizmet Kalite Uygulamalarının Davranışsal Boyutu	102
4.2. Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler	102
4.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	103
4.2.2. Araştırmanın Kapsamı	103
4.2.3. Araştırmanın Yöntemi	104
4.2.4. Araştırmanın Kısıtları	104
4.3. Araştırmanın Güvenilirlik – Geçerlilik Analizi	104
4.4. Banka Personeline Yapılan Uygulama ve Anket Çalışması	105
4.4.1. Banka Personeline Uygulanan Anket Çalışmasına İlişkin Frekans Dağılımları	105
4.4.1.1. Demografik Etkenlere İlişkin Frekans Dağılımları	106
4.4.1.2. Müşteri Beklentileri ve Hizmet Kalitesi Kriterlerine İlişkin Frekans Dağılımları	108
4.4.1.3. Hizmetlerde Etkinlik, İletişim, İş Tatmini ve Motivasyona İlişkin Frekans Dağılımları	117
4.4.2. Banka Personeline Uygulanan Anket Çalışmasına İlişkin Değişkenlerin Analizi	125
4.5. Sonuç ve Öneriler	138
KAYNAKÇA	144
EK 1	VI

## TABLÖLAR VE ŞEKİLLER CETVELİ

	<b>Sayfa</b>
<b>TABLO 1 :</b> Bankacılık Sektöründeki Gelişmelere İlişkin Bazı Göstergeler	28
<b>TABLO 2 :</b> 31.12.2005 itibariyle Türk Bankacılık Sisteminde Banka, Şube ve Personel Sayıları	30
<b>TABLO 3 :</b> Tekil Hizmetlerin Özelliğine Göre Matris	40
<b>TABLO 4 :</b> Müşteriyle Olan İlişki Türüne Göre Matris	41
<b>TABLO 5 :</b> Hizmetin Müşteri Gereksinimine Göre Şekillendirme Derecesi	42
<b>TABLO 6 :</b> İmalat ve Hizmet Endüstrileri Karşılaştırması	45
<b>TABLO 7 :</b> Görev İçin Yeni Doğru İnsanı Seçme Aşamaları	99
<b>TABLO 8 :</b> Araştırma Değişkenlerine İlişkin Soru Sayısı ve Güvenilirlik Analizi	105
<b>TABLO 9 :</b> Yöneticinin Çalışanın İşiyle İlgili Sorunlara Gösterdiği İlgi ile İşten Duyulan Tatmin Arasındaki ilişki	125
<b>TABLO 10 :</b> İşte İlerleme ve Yükselme Durumu İle İşten Duyulan Tatmin Arasındaki İlişki	126
<b>TABLO 11 :</b> Görev Tarifinin Yeterliliği İle İşte İlerleme ve Yükselme Durumu Arasındaki İlişki	127
<b>TABLO 12 :</b> Çalışanın Hizmet Vermeye İstekli Ve Hazır Olması; Tepkisellik İle Görev Tarifinin Yeterliliği Arasındaki İlişki	128

<b>TABLO 13 : Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Profesyonellik İle Pazarlama Faaliyetlerinde Kontrol Sağlanması Arasındaki İlişki</b>	129
<b>TABLO 14 : Pazarlama Faaliyetlerinde Kontrolün Sağlanması İle Hedeflerin Tutturulması Arasındaki İlişki</b>	130
<b>TABLO 15 : Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi İle Hedeflerin Tutturulması Arasındaki İlişki</b>	131
<b>TABLO 16 : Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Çalışanın ve İşyerinin Görünümü İle Yapılan İşin Çalışanın Çevresinde Sağladığı Saygı Arasındaki İlişki</b>	132
<b>TABLO 17 : Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Görünüm ( Çalışanın-İşyerinin ) İle Müşteri Görüşmelerinde Etkinliğin Sağlanması Arasındaki İlişki</b>	133
<b>TABLO 18 : Bankacılıkta İşlemlerin Ölçümlenmesi İle Müşteri Görüşmelerinde Etkinliğin Sağlanması Arasındaki İlişki</b>	134
<b>TABLO 19 : Şube İçi İletişim İle Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması Arasındaki İlişki</b>	135
<b>TABLO 20 : Çalışma Arkadaşlarının Birbirlerine Gösterdiği Nezaket ve Yardımlaşma İle Şube İçi İletişim Arasındaki İlişki</b>	136
<b>TABLO 21 : Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Erişilebilirlik İle (müşterinin satıcıyla/pazarlamacıyla Temas Kurabilmesi) İşle İlgili Kullanılan Araç ve Gereçler Arasındaki İlişki</b>	137
<b>ŞEKİL 1 . Algılanan Toplam Kalite Modeli</b>	55
<b>ŞEKİL 2 . SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli</b>	57
<b>ŞEKİL 3 . İşleme Dayalı Kavramsal Model</b>	58

## GİRİŞ

Türk Bankacılık sektöründe yaşanan değişimler; bankacılık hizmetlerinde geçmişe oranla önemli farklılıklar yaratmakta ancak bu farklılıklar hizmet ve kalitesinin önemini sektörde en önemli rekabet aracı haline getirmektedir Özellikle bireysel bankacılık ve direkt satış kulvarlarının daha da önem kazanmaya başladığı bu dönemde Türk Bankacılık sektörünün 1850'li yıllardan günümüze kat ettiği yol ve yaptığı ilerleme, Türk Bankacılık sektöründe liberalizasyon politikaları sonrasında değişen, gelişen hizmet türleri ve artan hizmet kalitesi ve buna etkide bulunan çalışanların davranışsal özellikleri önem kazanmaktadır.

Bu noktadan hareketle Türk Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Davranışsal Boyutu incelenirken birinci bölümde Türk bankacılık sektörünün özellikle 1980 sonrası gösterdiği gelişim, kat ettiği yol ve geldiği nokta ele alınacaktır. Bu bölümde özellikle liberalizasyon politikaları sonrasında sektörde yaşanan gelişmeler ve teknolojik gelişimin de etkisiyle artan hizmet türleri incelenmiş, ayrıca sektörün genel yapısına ve faaliyet gösteren bankalara değinilmiştir.

İkinci bölümde ise kalitenin tanımı , aşamaları ve tarihçesine yer verilirken özellikle hizmetin tanımı, kalitesi, özellikleri ve hizmet kalitesi modellerine değinilmiştir. Bu bölümde detaylı bir şekilde hizmet işletmeleri ile endüstri işletmeleri arasındaki farklara, hizmet kalitesine ilişkin modellere yer verilmiş olup, sektöre yabancı girişinin hizmet kalitesine olan etkileri de ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde hizmet kalitesine etki eden davranışsal boyutlara detaylı olarak değinilirken özellikle çalışma ortamının çalışanların davranışlarına olan etkileri, çalışanların motivasyonu , aralarındaki iletişimin hizmet kalitesine etkileri ve son olarak da hizmet kalitesi için doğru çalışan profilinin tanımı yapılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise bankalarda hizmet kalitesinin davranışsal boyutu Bursa'da faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir ticaret bankasının G.Marmara Bölgesi personeline uygulanan bir anket ile değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma hizmetin davranışsal boyutunu ortaya koyarken çalışanların hizmet kalitesi kriterlerine bakış açıları , kendilerini motive ve demotive eden unsurlar , aralarındaki iletişim saptanmaya çalışılmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN GELİŞİMİ, TEMEL ÖZELLİKLERİ VE BUGÜNKÜ DURUMU

### 1.1. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi

Türk Bankacılık sektörünün gelişimi geçmişten günümüze altı bölümde incelenebilir. Bu sınıflandırmanın yapılmasında esas alınan ölçüt, tarihsel süreç boyunca bankacılık sektörünün gerek yapısal gerekse iktisadi gelişim ve değişimlerin etkisidir. Bu bağlamda tarihsel gelişiminde ilk olarak Osmanlı döneminde bankacılığın oluşumu incelenecektir<sup>1</sup>.

#### 1.1.1. Osmanlı Döneminde Bankacılığın Gelişimi

Türklerin askerlik, yöneticilik gibi işlerle uğraşmaları , ticaret, sarraflık, faizcilik gibi meslekleri Türk ve Müslüman olmayan kişilere bırakmaları, Osmanlı ekonomisinin sanayi devrimine ayak uyduramaması, kapalı bir ekonomik düzen içinde kalması gibi nedenlerle Tanzimat’a kadar geçen dönemlerde bankacılığa ait izlere rastlanamamaktadır. Bankacılık işlemlerini kendilerine Sarraf ve Galata Bankerleri adı verilen bazı kişiler yürütmüşlerdir.

Osmanlı İmparatorluğu’nda ilk banka 1847 yılında İstanbul Bankası adıyla iki Galata bankeri tarafından kurulmuştur. İstanbul Bankası 1852 yılına kadar faaliyetlerini sürdürmüştür.

İstanbul Bankası bir tarafa bırakılacak olursa, Osmanlı İmparatorluğu’nda bankacılığın 1856 yılında kurulan Osmanlı Bankası ile başladığı yaygın olarak kabul edilen bir görüştür. Osmanlı Bankası’nı İmparatorlukta faaliyet göstermiş diğer yabancı bankalardan ayıran en önemli özellik, bankaya 1863 Anlaşması ile para basma ayrıcalığının tanınmış olmasıdır<sup>2</sup>.

İmparatorluğun yıkılmasına kadar, Osmanlı Bankası ve kurulan diğer yabancı sermayeli bankaların ana faaliyet alanı Osmanlı hazinesi için iç ve dış borç bulunması, bunların ödenmesi ile ilgili işlerle uğraşmak olmuştur. Bu nedenle Osmanlı dönemi bankacılığı için “borçlanma bankacılığı” nitelendirmesi yapılmıştır<sup>3</sup>. Osmanlı

<sup>1</sup> Öztin AKGÜÇ, “Yüz Soruda Türkiye’de Bankacılık, 2.Baskı, Gerçek Yayınevi, İstanbul,1989, s.17.

<sup>2</sup> AKGÜÇ, a.g.e.,s.115.

<sup>3</sup> Tuncay ARTUN, “İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık”, 2.Baskı.Tekin Yayınları, İstanbul,1983,s.22.

İmparatorluğu'nun 1875 yılında borçlarını ödeyemez duruma düşmesinin ardından, 1881 yılında Düyunu Umumiye'nin kurulması imparatorluğun dış borçlarını idaresinin bu kuruluşa devredilmesiyle, borçlanma bankacılığında yeni bir döneme girilmiştir. Osmanlı gelir kaynaklarının uluslararası bir kuruluşun denetimine geçmesi, Avrupalı sermayedarlara yeterli güvence sağladığından, özellikle 1881'den sonra imparatorlukta birçok yabancı banka kurulmuştur<sup>4</sup>.

1856-1923 yılları arasında kurulan bankalarda yabancı sermayeli bankalar çoğunlukta olmakla birlikte, 1908 yılında 2.Meşrutiyet'in ilanı, milliyetçilik eğilimlerinin artması ile birlikte ulusal sermaye ile pek çoğu yerel ve tek şubeden oluşan bankaların kurulması süreci başlamıştır.

1863 yılında, çiftçilere uygun koşullarda tarımsal kredi verilmesi amacıyla Memleket Sandıkları kurulmuştur. Zaman içinde sermayenin toplanmasında güçlükler yaşanmaya başlanması, kredilerin verilmesinde çeşitli yolsuzlukların yapılması dolayısıyla bu kuruluşun Menafi Sandıkları adıyla yeniden düzenlenmesine karar verilmiştir. Menafi Sandığı 1907 yılında, 1888 yılında devlet bankası sıfatıyla kurulan ilk banka olan Ziraat Bankası'na bağlanmıştır.

### **1.1.2. Ulusal Bankalar Dönemi ( 1923-1932)**

1923 yılında yapılan İzmir İktisat Kongresi'nde ekonomik gelişme için ulusal bankacılığın kurulmasının gerekliliği tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiş, özel kesimin olanakları henüz yeterli olmadığından bankaların kurulmasında devletin katkısının olması gerektiği kabul edilmiştir<sup>5</sup>.

Türkiye İş Bankası 1924 yılında özel sektör bankası olarak kurulmuştur. 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Bu banka ülkemizde kurulan ilk kalkınma bankasıdır.1932'de Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası adını almış.1933 yılında da Sümerbank'a devredilmiştir<sup>6</sup>.

Tarım sektörüne daha fazla ve daha uygun koşullarda kredi verilmesi amacıyla Ziraat Bankası'nın sermayesi 1924 yılında arttırılmış, bankaya tarımsal kredi vermenin yanında her

---

<sup>4</sup> AKGÜÇ,1989,a.g.e.,s.11.

<sup>5</sup> AKGÜÇ,1989, a.g.e., s.128.

<sup>6</sup> Avni ZARAKOLU, Cumhuriyetin 50.Yılında Memleketimizde Bankacılık, TBB Yayını, No:61, Ankara,1973,s.16.

türlü bankacılık faaliyetinde bulunabilme yetkisi verilmiştir<sup>7</sup>. 1923-1932 döneminde, bölge tüccarlarının kredi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çok sayıda yerli veya yabancı sermayeli tek şubeli banka kurulmuştur.

1927 yılında konut kredisi vermek amacıyla Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Banka, 1946 yılında Emlak Kredi Bankası'na dönüştürülmüştür. Cumhuriyet döneminde bankacılık alanında atılan en önemli adımlardan birisi, 1930 yılında T.C Merkez Bankası'nın kurulması olmuştur<sup>8</sup>.

### **1.1.3. Devletçilik ve Devlet Bankalarının Geliştiği Dönem ( 1933-1944 )**

1920'li yıllarda izlenen özel kesimin özendirilmesi ile sanayileşme stratejisi, sermaye birikiminin yetersizliği nedeniyle önemli bir sonuç vermemiştir. Bu durum, ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi için devletin sınai yatırımların yapılmasında daha aktif bir rol oynaması gerektiği konusundaki görüşlerin tartışmaya açılmasına neden olmuştur. Bu dönemde başlayan Dünya Ekonomik Krizi'nin, dış ticaret açıkları vermemize yol açması, tarım ürünleri fiyatlarındaki düşüşün çiftçilerin gelirlerinde meydana getirdiği önemli azalış sanayileşme için yeni yöntemler bulunması çalışmalarını hızlandırmıştır.

1930'lu yılların başlarında, bu iç ve dış etkilerin sonucu olarak, 1920'li yıllarda izlenen özel kesimin özendirilmesi ile sanayileşme stratejisi bir tarafa bırakılarak, kamu iktisadi girişimleri aracılığı ile yatırımlarda bulunarak sanayileşme stratejisi benimsenmiştir.

İktisadi devletçilik olarak adlandırılan bu sanayileşme stratejisi, bankacılık sistemimizi de önemli ölçüde etkilemiştir. Bu dönemde, Sümerbank ( 1933 ), Belediyeler Bankası ( 1933 ), Etibank ( 1935 ), Denizbank ( 1937 ), Halk Bankası ( 1938 ), sanayi planlarında yer alan işletmelerin kurulması, işletilmesi ve finansman ihtiyaçlarının sağlanması amacıyla, devlet tarafından özel amaçlı banka statüsüyle kurulmuşlardır.

### **1.1.4. Özel Bankaların Geliştiği Dönem ( 1945-1959 )**

1945-1959 döneminin en önemli özelliği sanayileşme stratejisi olarak iktisadi devletçiliğin yerini özel sektörün desteklenmesi ile ekonomik kalkınmanın hızlandırılması

---

<sup>7</sup> Yahya S.TEZEL, Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi ( 1923-1950), 2.Baskı, Yurt Yayınları, Ankara 1986, s.200.

<sup>8</sup> AKGÜÇ, 1989, a.g.e., s.128.

politikasının almasıdır. Bu politika değişikliğinin başlıca nedeni II.Dünya Savaşı yıllarında yaşanan yüksek enflasyon, spekülasyon ortamında tarım ve ticaret sektörlerinde varlıklı bir özel kesimin ortaya çıkmış olması, 1950 yılında iktidara iktisadi liberalizm ilkesini benimsemiş olan Demokrat Parti'nin geçmesidir. Özel kesimin güçlenmesi ve sanayileşme politikasında meydana gelen değişiklik, etkisini bankacılık sektörü üzerinde de göstermiş, bu dönem, özel bankacılığın geliştiği bir dönem olmuştur. Yapı ve Kredi Bankası ( 1944 ), Garanti Bankası ( 1946 ), Akbank ( 1948 ), Pamukbank ( 1955 ), Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası ( 1950 ) bu dönemde kurulmuştur.

1958 yılında bankacılık mesleğinin gelişmesi, bankalar arasında dayanışmanın sağlanması, haksız rekabetin önlenmesi amacıyla Türkiye Bankalar Birliği (TBB) kurulmuştur. Tüzel kişi statüsünde olan Türkiye Bankalar Birliği'nin kuruluşu ile ilgili kararlar 7129 sayılı Bankalar Kanunun'da yer almıştır<sup>9</sup>.

### **1.1.5. Planlı Dönem ( 1960-1980 )**

1950'lerin sonunda ekonominin içine girdiği durgunluk 1958 İstikrar Programı'na rağmen ekonomik dengelerin kurulamaması, 1950'li yıllarda uygulanan liberal ekonomi politikasının terk edilerek devletin ekonomik alanda müdahalesinin arttığı karma ekonomi uygulamasına geçilmesine neden olmuştur.

Planlı dönemde bankacılık sektörü önemli ölçüde devlet kontrolü ve etkisi altında kalmıştır. Mevduat ve banka kredilerine uygulanacak faiz oranları, banka komisyon oranları, kredi limitleri, izlenen ithal ikamesi politikası doğrultusunda belirlenmiş; bankaların temel işlevi kalkınma planlarında yer alan yatırımların finansmanlarının sağlanması olarak tanımlanmıştır.

Bu dönemde yeni yabancı banka ve bazı özel durumlar dışında yeni ticaret bankası kurulmasına izin verilmemiştir. Faiz ve döviz fiyatı değişmelerinden kaynaklanan risklerin bulunmadığı, ürün ve fiyat rekabetinin olmadığı böyle bir ortamda faaliyet gösteren özel sektör bankaları, negatif reel faizle topladıkları mevduatları arttırmak amacıyla şube bankacılığına yönelmişlerdir. Mevcut bankaların yeni şube açmaları teşvik edilmiş, küçük bankaların birleştirilerek ortalama sabit maliyetlerinin azaltılmasına çalışılmıştır. 1950'li yıllarda kurulmuş pek çok küçük banka 1960'larda tasfiye edilmiştir<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> AKGÜÇ, 1989, a.g.e.,s.47-48.

<sup>10</sup> ARTUN,1983,a.g.e.,s.59.

Bu dönemin bankacılık açısından en önemli özelliklerinden birisi, özel ticaret bankalarının büyük bölümünün holding bankası haline gelmesi olmuştur. Bir sanayi veya ticaret sermayesi grubunun bir bankanın sermayesinin önemli bölümünün sahibi olması anlamına gelen, dünyada da yaygın olan holding bankacılığı, o dönemde özel sektör yatırımlarını hızlandıracağı düşüncesiyle devlet tarafından teşvik edilmiştir.

Planlı dönemde hızlı bir kalkınma sağlanmıştır. Ancak, sanayileşmenin finansmanında enflasyona yol açan yöntemlerin kullanılması, geliştirilen sanayinin yüksek enflasyon ortamında iç tüketime yönelik üretim yapması ve ihracata yönelmemesi gibi nedenlerle 1970’li yıllarda önemli bir döviz darboğazı yaşanmıştır. Bu darboğazı aşmak için alınan dövize çevrilebilir mevduat uygulanması gibi önlemler sonucu dış borçlar önemli oranda artmıştır. Ödemeler dengesi ve döviz kıtlığı sorunu nedeniyle, ithalat yapılmasının zorlaşması ve ithal ikamesi stratejisi ile kurulan fabrikaların ithalat girdisi almasında karşılaşılan sorunlar nedeniyle eksik kapasite ile çalışmaya başlaması, 1980’li yılların başında, bu sanayileşme stratejisinin terk edilmesine, dış piyasalara üretim yapmayı hedef alan bir stratejinin benimsenmesine neden olmuştur<sup>11</sup>.

### **1.1.6. Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi ( 1980 Sonrası )**

1980’li yıllara gelindiğinde Türkiye ekonomisinde 24 Ocak 1980 kararları ve onun tamamlayıcısı uygulamalara “karma ekonomi” yaklaşımı yerine, “serbest piyasa ekonomisi” yaklaşımı getirilmiştir<sup>12</sup>. Bu stratejiyi desteklemek amacıyla yeni ticaret bankalarının kurulmasına, Türk bankacılığının dışa açılmasına, yabancı bankaların Türkiye’de şube açmalarına izin verilmiştir.

Türk bankacılığında mevduat toplayıp kredi veren bankacılık anlayışı, 1980 yılından itibaren uygulanmaya başlayan reel faiz politikalarının da etkisiyle değişmeye başlamıştır. Yükselen faiz oranları nedeniyle mevduat maliyetleri artmış, bankalar personel ve diğer işletme giderlerini kısma yoluna gitmişlerdir. Dış ticaret ve kambiyo rejimindeki serbestleştirmeler, dış işlemler uluslararası bankacılık faaliyetlerinin önemini arttırmıştır.

---

<sup>11</sup> ARTUN, 1983, a.g.e. s.68.

<sup>12</sup> Hüsnü ERKAN, “Ekonominin Parasal Temelleri” Aydın Yayınevi, İzmir,1987,s.238.

1982 yılında çıkarılan Sermaye Piyasası Kanunu ile sermaye piyasası araçlarının kullanımı için gerekli yasal ve kurumsal yapı oluşturulmuştur. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) 1986 yılında faaliyete geçmiştir.

1985 yılında 3182 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiştir. Uluslararası denetim ve gözetim sistemi ile uluslararası bankacılık standartları sisteme tanıtılmış, tek düzen hesap planı uygulaması getirilmiş, bilançolar dış denetime tabi tutulmuş, mevduat sigorta fonu kurulmuş, donuk kredilere daha gerçekçi karşılık uygulanması getirilmiştir. İnterbank piyasası ( bankalararası para piyasası ) kurulmuştur. Türkiye’de yerleşik kişilere döviz tutma, döviz mevduatı açma izni verilmiştir. Ekonomide serbest piyasa mekanizmasının işlerlik kazanması, mali piyasaların serbestleşmesine yönelik düzenlemeler yapılması, bankacılık sistemi üzerinde önemli etkiler yapmıştır. Sektöre yeni yerli/yabancı bankaların girişine izin verilmesi, mevduat/kredi faiz oranlarının serbest bırakılması sonucu sektörde rekabet artmıştır. Artan rekabet, klasik mevduat bankacılığı yerine, bankaların hem kaynak hem de plasman çeşitliliğın arttığı bir bankacılığın benimsenmesine neden olmuştur. Bu dönemde banka fonlarının bir bölümü sermaye piyasası işlemleri, devlet iç borçlanma senetleri ve hazine bonoları alımı ve döviz işlemlerinde kullanılmıştır. Banka müşterilerine tüketici kredileri, kredi kartları, döviz tevdiat hesabı (DTH), leasing, factoring, forfaiting, swap, forward, futures, options, otomatik vezne makineleri (ATM), satış noktası terminalleri ( POS) gibi yeni ürün ve hizmetler sunulmuş, bilgisayar sistemleri ve diğer teknolojik yeniliklerden yararlanılması ve personel eğitimine önem verilmesi sonucu sektörde verimlilik artmıştır<sup>13</sup>.

Dönemin diğer önemli gelişmeleri arasında, bazı ulusal bankaların mali yapılarının zayıflığı nedeniyle batması ya da kamu bankalarına devredilmeleri yer almaktadır. Özellikle 1982-93 ve 1994 yıllarında, makro ekonomik sorunlarla birlikte sektörde yaşanan, etkileri uzun bir süre devam eden kriz boyutundaki gelişmeler dikkat çekicidir.

Söz konusu yıllardan sonra sistemdeki bankalar yüksek riskli bir ortamda faaliyetlerini sürdürmüşler, 1998 yılında sistemin üstlendiği risklerin bir bölümü gerçekleşmiş, bu durum bankaların mali performanslarına ve bilançolarına yansımıştır. Risklerin en önemli nedeni şüphesiz makro ekonomik dengesizliklerin ekonomik faaliyet ve ekonomik birimlerin davranışları üzerindeki olumsuz etkileri olmuştur. Yüksek kamu kesimi açığının neden olduğu dengesizliklerin en önemli yansıması olan enflasyonun zaten yüksek olan düzeyinin yeniden tırmanma eğilimine girmesine, kamunun giderek artan kaynak talebine bağlı olarak yurt içi

---

<sup>13</sup> İlker PARASIZ, “Para, Banka ve Finansal Piyasalar, 5. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1994, s.125-127.

borçlanma faiz oranları yükseltmiştir. Uzunca bir süredir yaşanan kronik ve yüksek enflasyon ortamındaki davranışların mali bünye üzerindeki olumsuz etkileri yurt dışı borçlanma imkanlarının azalmaya başladığı 1998 ikinci yarısından yaratılan kaynakların çok üzerindeki kamu borçlanma gereksiniminin karşılanmasındaki güçlükler nedeniyle reel faiz oranları yükselmiştir. Bu durum kamu bankalarının görev zararlarının rekor düzeye ulaşmasına, bankaların nakit akımının dolayısıyla likiditesinin bozulmasına neden olmuştur<sup>14</sup>.

1980 sonrası süreçte liberalizasyon politikaları çerçevesinde oluşan piyasa yapısı, bankacılık hizmetlerinde ve teknolojideki değişim ile sektöre yabancı bankaların girişi günümüz bankacılığının şekillenmesinde büyük rol oynamıştır.

### **1.1.6.1. Türkiye’de 1980 Sonrası Finansal Liberalizasyon Süreci**

1980 sonrasında, yeniden düzenleme, kambiyo düzenlemelerinde serbestleştirme, teknolojik gelişmeler ve tüm bu gelişmelere paralel olarak globalleşme eğilimi ortaya çıkmıştır. Bu küreselleşme süreci içinde, sadece Türkiye gibi gelişmiş ülkelerin finansal piyasaları değil, aynı zamanda çok sayıda gelişmekte olan ülkenin finansal piyasalarının da globalleşmeye yöneldiği gözlenmektedir. Burada, yeniden düzenlemeler sonucu yabancıların ulusal ekonomiye girişiyle ulaşılabileceği düşünülen liberalleşmenin rekabetçi ve etkin bir finansal sistemi sağlayacağı beklenmektedir<sup>15</sup>.

Türkiye’de 1980 sonrasında yaşanan finansal gelişmeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir<sup>16</sup> :

- Temmuz 1980’de, mevduat ve kredi faiz oranları serbest bırakılmıştır.
- Bankaların ve mevduat sahiplerinin döviz işlemlerine getirilen kısıtlamalar kaldırılmıştır.
- Kişilere portföyünde döviz bulundurma imkanı tanınmıştır.
- Mali piyasalarda gerçekleşen işlemler ile buradan elde edilen gelirlerin üzerindeki vergiler azaltılmıştır.
- Aracılık hizmetlerinin maliyetleri 1980 öncesine göre düşmekle birlikte hala yüksek bir seyir izlemeye devam etmiştir.

<sup>14</sup> TBB, Türkiye’de Bankacılık 2000, 81 Bankanın Tüm Verileri, TBB ve Capital Dergisi Yayını, İstanbul,2000.s.15.

<sup>15</sup> Cevdet DENİZER, “The Effects of Financial Liberalization and New Bank” Entry on Market Structure and Competition in Turkey” Macroeconomics and Growth Development Research Group, The WorldBank, Mayıs 1999.

<sup>16</sup> Suna OKSAY, “Finansal Piyasalarda Yeni Yasal Düzenlemeler ( Reregulation) İhtiyacı ve Türk Finans Sistemi” Öneri Dergisi.Haziran 2000, s.12.

- Yabancı ve yerli bankaların mali sisteme katılmalarına ilişkin getirilen kısıtlamalar azaltılmış ve yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi cazip hale getirilmek istenmiş ve örneğin düzenlemelerle yabancı yatırımcıların Türkiye’deki faaliyetlerinden doğan, net kâr, temettü, satış, tasfiye ve tazminat bedellerini bankalar ve özel finans kurumları aracılığı ile yurtdışına serbestçe çıkarılabilmeleri imkanı tanınmıştır.
- Menkul kıymet piyasaları oluşturularak, şirketlere yeni finansman kaynakları yaratılmıştır.
- 1986 İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ( İMKB ) ve Sermaye Piyasası Kurulu ( SPK ), Nisan 1986’da Merkez Bankası nezdinde Bankalararası Para Piyasası ve 4 Şubat 1987 tarihinde de Açık Piyasa İşlemleri, Eylül 1988’de Döviz ve Efektif Piyasası, Nisan 1989’da ise Döviz Karşılığı Altın Piyasası kurulmuştur.
- TL piyasası oluşturulmuştur.

#### **1.1.6.1.1. Teknolojik Gelişmelerin Bankacılık Hizmetlerine Olan Etkisi**

1980 öncesi bankacılık hizmetleri finansal yapıdan ve teknolojik olarak yetersiz alt yapının olması sebebiyle son derece yetersiz kalmış olup verilen başlıca hizmetler para yatırma, çekme, vadeli-vadesiz mevduat, özellikle firmalara kredi tahsisi, posta yoluyla havale ve tahsile çek/senet alınıp tahsil edilmesi olmuş olup uzun yıllar bankacılık hizmetleri bu çerçevede gerçekleşmiştir. Finansal liberalizasyonun gerçekleşmeye başlaması ve teknolojik gelişim ile birlikte finansal hizmetlerde çeşitlilik ve derinleşme sağlanmıştır<sup>17</sup>.

“Bankacılık ürün ve hizmetlerinin geleneksel olmayan kanallardan müşterilere sunulmaya başlandığı 1980 sonrası dönemde, ATM’ler ilk ve en yaygın kullanılan alternatif dağıtım kanalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında, telefon bankacılığı, ev-ofis bankacılığı ve internet bankacılığına uzanan geniş bir yelpazede müşterilerin, şube dışında da bankacılık ürünlerine ulaşabilme imkanı sağlanmıştır.

Son yarım yüzyıldır elektronik ticaretin gelişmesiyle bankacılık sektöründe, toplumun gereksinimleri doğrultusunda önemli değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Özellikle küreselleşmeyle birlikte bankalar, yoğun rekabet ortamından etkilenmiş, müşterilerinin gereksinim ve istekleri doğrultusunda daha nitelikli hizmetler sunabilme yarışı içine girmişlerdir. Bu durum, hizmet sunumunda klasik şube bankacılığının yanında alternatif

---

<sup>17</sup> Nurtaç Ziyal MENEKŞE “Geleceğin Bireysel Bankacılığı” Activline Bankacılık Dergisi 2005 Nisan-Mayıs, s.10.



dağıtım kanallarının kullanımını da hızlandırmıştır. Bir başka alternatif dağıtım kanallarına yönelme sebebi ise; şubelerin artan rekabet ve yoğunluk sebebiyle müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kalmaları ve bu yüzden ATM, internet ve telefon bankacılığı gibi kanallara yönelmelerine sebep olmalarıdır”<sup>18</sup>.

Türk bankacılık sektöründe alternatif dağıtım kanalları, elektronik kanallar vasıtasıyla bireysel ve kurumsal bankacılık mal ve hizmetlerinin sağlanması demektir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere alternatif dağıtım kanallarının, elektronik bankacılıkla aynı içeriğe sahip olduğu, doğuş ve gelişiminin elektronik bankacılığının tarihsel sürecinden ayrı düşünülmemeyeceği anlamı çıkmaktadır. Bankacılık hizmetleri de elektronik bankacılığın gelişimine paralel bir gelişim göstermiştir<sup>19</sup>. Elektronik bankacılık; 1990 sonrası, demografik değişiklikler, bankaların konsolidasyonu, düzenleyici reformlar, gelişen teknolojilerin bankacılık sektöründe kullanılması ve değişen müşteri istekleri gibi nedenlerden ötürü hızlı bir değişim ve gelişim süreci içerisine girmiştir. 1990’dan günümüze de önemli bir yol kat etmiştir. Bu dönemde, kullanılan ödeme sistemleri de değişim göstermiştir. Genellikle bir bankada hesap açarak ödemelerin bu banka üzerinden gerçekleştirildiği ya da ödemelerde esas itibarıyla çekin kullanıldığı ödeme sistemlerinde zamanla büyük sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Bu sistemlerde ödemeleri gerçekleştirecek bankalar çok sayıda kâğıt belge inceleme yükü altına girmişlerdir. Bu yük, özellikle çekle ödeme söz konusu olduğunda daha da artmıştır. Ayrıca bankaların personel ve şube giderlerinde de büyük artışların olduğu ve personel giderlerinin, banka işletmelerinin tüm giderlerinin, %70-80’nini oluşturmaya başladığı görülmüştür. Bu arada nakit ödemelerin tutar itibarıyla düşük kalmasına rağmen işlem sayısının önemli boyutlarda olması da aşılamayan bir sorun olarak kendini göstermeye devam etmiştir. Bütün bu nedenlerle bankalar; işlemlerinin rasyonelleştirilmesi ve bu arada elektronik sistemlerden yararlanılması konuları üzerinde durmaya başlamışlardır<sup>20</sup>.

#### **1.1.6.1.1.1. Otomatik Para Çekme İşlemleri ( ATM )**

İlk olarak müşterinin banka veznesine gitmeden hesabından nakit gelmesini sağlayan sistemler 1967’de İngiltere’de Barclays Bank tarafından kullanıma sunulmuştur<sup>21</sup>. Bu sistem zaman içinde geliştirilerek, para çekmenin yanı sıra hesaba para yatırma, başka bir hesaba

<sup>18</sup> Sezer KORKMAZ, Yasemin Esra GÖVDELİ, “Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ürünleri İle Bunların Gelişiminde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi” Activeline Bankacılık Dergisi 2004 Aralık,s.2.

<sup>19</sup> Sezer KORKMAZ, Yasemin Esra GÖVDELİ, a.g.e. s.4.

<sup>20</sup> MENEKŞE, a.g.e., s.6.

<sup>21</sup> BOROWSKY,M. “A New Base For Bank Marketing” US Banker Journal, Volume 3, 1994, s. 54.

havale yapma, hesap bakiyesi öğrenme vb. diğer bankacılık işlemlerinin de yapılabilmesine olanak verebilecek hale getirilmiştir. Bu tür ATM makineleri, bankacılık işlemlerinde maliyetlerin büyük ölçüde düşmesine neden olmuştur. Ülkemizde ATM makinesinin ilk kullanımı 1987 yılının aralık ayında gerçekleşmiştir. ATM'ler ilk olarak İş Bankası tarafından kullanıma sokulduğu için bu bankanın ATM'lere verdiği özel isim olan "Bankamatik" ismi zamanla tüm bankaların ATM'leri için benimsenmiş ve bu makinelerde kullanılan tüm kartlara halk arasında bankamatik kartı denilmiştir. Plastik kartların hemen hepsi ATM'lerden para çekmek için kullanılabilir. Aynı zamanda ATM kullanılarak kredi ve banka kartlarının şifrelerinin değiştirilmesi, virman, havale yapılması, ekstre bilgilerinin alınması, bakiye öğrenilmesi, para yatırılması, fon, hisse senedi veya döviz ile ilgili yatırım benzeri pek çok işlemin yapılabilmesi mümkündür<sup>22</sup>.

#### **1.1.6.1.1.2. Kredi Kartı Kullanımı**

Kredi kartlarının gelişimi incelendiğinde ise, dünyadaki ilk kredi kartının 1894 tarihinde ABD'de Hot Credit Letter şirketi tarafından kullanıma sunulduğu görülmüştür. 1930-1940 yılları arasında ABD'de başta Sears, Macy's ve Goldwater's gibi büyük mağazalar olmak üzere pek çok kuruluş müşterilerine kredi kartı işlevine sahip kartlar dağıtmaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden 1950'li yıllarda Diners Club, American Express ve Carte Blanche isimli işletmeler ön yüzlerinde kabarık harflere sahip imza ve slip çekme yöntemiyle borçlandırma esasına dayalı ilk modern kredi kartlarını piyasaya sunmuşlardır. Daha sonra 1960'dan itibaren Bank of America'nın piyasaya çıkardığı ve VISA ismini alan kredi kartı, ABD'de piyasaya hakim olmaya başlamıştır. Bu tarihten itibaren bu ülkenin sınırlarını aşan kredi kartlarının kullanımı, 1966 yılında İngiltere'de Barclay's Bank'ın Avrupa'da ilk kredi kartını çıkarmasına yol açmıştır. Eurocard ve Mastercard işletmeleri 1991 yılında ilk borçlanma kartı olan Maestro'yu farklı bir ürün olarak piyasaya sürmüşlerdir. Bu tarihten itibaren özellikle farklı bankaların ATM'lerinin ortak kullanımını sağlamak amacıyla, Electron ve Plus gibi borçlanma kartlarının; kredi kartları ve banka kartları ile birleştirilmesine yönelik ürünler hazırlanmıştır<sup>23</sup>.

Türkiye'de kredi kartlarının tarihsel gelişimine baktığımızda ise ilk olarak 1968'de Diners Club'ı görüyoruz. Diners Club kartları "Charge Card" yani son ödeme tarihi itibarıyla bakiyenin tümünün ödenmesi gereken kartlar niteliğindedir. Bu kartlarda limit tahsisi nakit

<sup>22</sup> Sezer KORKMAZ, Yasemin Esra GÖVDELİ, a.g.e. s.4.

<sup>23</sup> Ayşe Necef YERELİ, "Elektronik Bankacılık ve Türkiye Uygulaması" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Manisa, 2002., s.43.

bloke tutar karşılığı olarak veriliyordu. Prestij unsuru olarak algılandığı için, son derece itibarlı ve varlıklı kişilere verilirdi. Bu nedenle kullanıcı sayısı son derece düşüktü. 1975 e kadar Diners' ın sayısı 10,000'i geçmedi. Bu kartların kullanım alanları Türkiye ile sınırlıydı ve bugün kullandığımız POS terminalleri yerine imprinter adı verilen mekanik cihazlar vasıtası ile işlem gerçekleştiriliyordu. Provizyon ise telefonla alınıyordu. Kartların kullanılabilirdiği işyerleri de son derece sınırlıydı. Diners Club'tan sonra Türk Ekspres Havacılık ve Turizm Limited şirketi "American Express" kartları ile piyasaya girdi. Bu iki kart 1975 yılına kadar rakipsiz olarak faaliyetini sürdürdü. 1980'den başlayarak da Master- Card ve Visa markalı bankalara ait kredi kartları piyasaya girdi. Başlangıçta 10 bini geçmeyen kredi kartları aralık 2005 itibariyle 26 milyona ulaşmıştır<sup>24</sup>. Kartların yanında verilen hizmetler de kredi kartlarının yaygınlaşmasında etken rol oynamıştır. Bu hizmetlerin başlıcaları şunlardır: Çilingir yardımı, yol yardımı, bilet rezervasyonu vs. den oluşmaktadır.

1980'li yılların başında Türkiye, nüfus sayısı açısından Avrupa'daki en büyük nüfusların başında geliyordu. Bir başka deyişle potansiyeli yüksek bir pazar konumundaydı. Yatırımları çok düşük, gelişmekte olan bir ülkedydi. Bu nedenle Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar da müşterilerine kredi kartı vermeye başladılar. Bu dönemde gold, classic gibi farklı tipte ürünler de ortaya çıkmaya başladı. 1984 yılında Visa'nın Türkiye Ofisi'ni açması ivmeyi hızlandırdı. 1990'da 13 özel ve kamu bankasının ortaklığı ile farklı bankalara ait kredi kartları arasında otorizasyon ve takas işlemlerini gerçekleştirmek amacıyla Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM) kuruldu. Aynı yıl kredi kartı ile yapılan harcamalarda puan uygulaması başladı. 1993 yılında ilk elektronik POS terminali kullanıma girdi. 1993 yılında Europa/MasterCard Türkiye ofisini açmış ve kart sayısı artışı hız kazandı. Taksitli kredi kartları ile tanışmamız ise 1999 yılında oldu. Ayrıca katalog ve puan uygulamaları farklı bir boyut kazanarak, kazanılan puanların anlaşmalı işyerlerinde nakit gibi harcanabilmesi gibi özellikler pazara sunuldu<sup>25</sup>.

#### **1.1.6.1.1.3. Elektronik Fon Transferi Sistemi ( EFT )**

Türkiye'de uygulama alanı bulan elektronik bankacılık hizmet ürünlerinin başında Elektronik Fon Transfer Sistemi (EFT) gelmektedir. Türk lirası üzerinden ödeme işlemlerinin bankalar arasında elektronik ortamda, gerçek zamanlı olarak yapılmasını ve gerçek zamanlı kabulünü sağlayan bir sistemdir. Bankaların EFT sistemine erişimlerinde işlevi, yönlendirici

<sup>24</sup> [www.bkm.org.tr](http://www.bkm.org.tr) Erişim Tarihi: 17.01.2006.

<sup>25</sup> <http://www.sabah.com.tr/2005/11/29/fin113.html> Erişim Tarihi: 25.1.2006

özel bir sistem yerine getirir. EFT sistemi yönlendirici sisteme doğrudan bağlıdır. Katılımcı bankalar ise sisteme özel bir iletişim ağı üzerinden bağlıdır<sup>26</sup>. EFT sistemi 1 Nisan 1992 tarihinde işleme açılmıştır. İşletim sırasında katılımcılardan gelen isteklere ve ortaya çıkan yeni gereksinimlere göre çeşitli iyileştirmeler yapılmıştır.

EFT'ye bağlı olarak 30 Ekim 2000 tarihinde Türk Bankacılık sektörüne giren başka hizmet de Elektronik Menkul Kıymet Transferi Sistemidir (EKMT). EKMT sistemi katılımcıları arasında, menkul kıymet aktarımı ve mutabakatının elektronik ortamda, kaydi ve gerçek zamanlı olarak yapılmasını ve işlemlere ilişkin gerekli belge ve raporların üretilmesini sağlar. EKMT sistemi ile bankalararası menkul kıymet aktarımlarında etkinlik ve hızın sağlanması, kredi riskinin ortadan kaldırılması, kıymet yönetiminde kolaylık sağlanması, etkin sorgulama ve raporlama yapılması, fiziksel basım ve değişimin azaltılması amaçlanmıştır. Türk Bankacılık sisteminde yer alan bankaların bu sisteme dahil olmaları ile müşterilerine daha hızlı ve kaliteli hizmet vermeleri sağlanmıştır.

Günümüzde EFT sistemi daha da gelişmiş olup ABD orjinli ve EFT benzeri bir başka hizmet Türk Bankacılık sistemine dahil olmuştur. Bu hizmette iki farklı firma faaliyet göstermektedir. Her ikisi de ABD'de kurulup dünyaya yayılmıştır ve kurulan firmaların adı ile anılmaktadır. Bunlar, Western Union ve MoneyGram'dır. Türk Bankacılık sisteminde bu uluslararası havale sistemi Mart 2002'de dahil olmuştur. Türkiye genelinde Western Union, 300'in üzerinde acente noktasıyla hizmet vermektedir. Western Union Türkiye acenteleri; T.C Ziraat Bankası, online PTT şubeleri, Finansbank, Oyakbank, Fortis, Denizbank ve MNG Bank'tan oluşuyor. Gerek MoneyGram ve gerekse de Western Union'da banka hesabına gerek yoktur. Bu iki sistemde de dakikalar içerisinde dünya üzerindeki herhangi bir acenteye transfer gerçekleştirilebilir. Western Union'ın 190 ülkede aralarında banka ve postanelerin de yer aldığı 196.000'in üzerinde acentesi vardır. MoneyGram ise 120 ülkede 117.000 acentesi vardır. Yaygınlıktaki bu farklılığı giderebilmek için MoneyGram ile yapılan transferlerde Western Union'a göre %20 daha düşük komisyon alınmaktadır. Her iki sistemde de ileri teknoloji güvenlik önlemi bulunmaktadır<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr) Erişim Tarihi:17.1.2006

<sup>27</sup> <http://67.15.36.134/index.php?id=10&L=2> Erişim Tarihi:31.1.2006

#### **1.1.6.1.1.4. Satış Noktasında Elektronik Fon Transferi ( EFTPOS )**

Bir başka hizmet türü de Satış Noktasından Elektronik Fon Transferi (EFTPOS)'dur. Perakende satış yerlerinde veya hizmet işletmelerinde bulunan otomatik terminaller yardımıyla mal ve hizmet edinme bedellerinin nakit kullanmaksızın plastik kartlar aracılığıyla elektronik yolla ödenmesidir. Bu işlemde; müşterinin bir veri taşıyıcısı ile donatılmış bir plastik karta ve bu karta ait bir şifreye, üye işyerinin ise telefon hatlarıyla iletişime açık elektronik terminale ve bu terminalden müşterinin şifresini girebilmesi için bir klavyeye ihtiyacı vardır. Türkiye'de ilk POS uygulamaları, 1987 yılında başlamıştır. Ülkemizde POS terminallerinde genelde kredi kartları kullanım alanı bulunduğu için, terminal sayılarının artması kredi kartı uygulamalarının gelişmesiyle doğru orantılı olmuştur.

Günümüzde paranın tedavüldeki hızlı dolaşımı ve kötü kullanımından dolayı kirlenmesi, eskimesi ve değer kaybetmesi nedeniyle plastik hammaddesinden yapılan kartlar tüm dünyada ödeme aracı olarak kullanılmaktadır. Mal ve hizmet satın almak amacıyla kullanılan, bir banka veya başka kuruluş tarafından kişilere dağıtılan bu kartlar da alternatif dağıtım kanalı ürünü olarak isimlendirilmekte ve dağıtan kuruluşa yönelik özel hizmetlerde kullanılmaktadır. Bu kartların arka yüzünde genellikle çeşitli bilgilerin korunduğu manyetik bant bulunmaktadır. Bu manyetik bantlar sayesinde kartlara farklı işlevler yüklenebilmekte ve bu kartlar farklı hizmet alanlarında kullanılabilir. Plastik kartlar olarak; kredi kartı, banka kartları, ortak kartlar, sosyal eğitim kartları, mağaza kartları, taksitli/çoklu marka alışveriş kartları, akıllı kartlar ve sanal kartlar örnek verilebilir.

#### **1.1.6.1.1.5. İnternet Bankacılığı**

Bankacılık hizmetleri son yıllarda teknolojik değişim ile artık şube dışına taşıdığı için artık ofis bankacılığı hizmeti önem kazanmıştır. Bu uygulamada müşteriler; kendi kişisel bilgisayarları ile bir modem aygıtı ve telefon hatları yardımıyla bankanın ana bilgisayarlarına bağlanmaktadır. Müşteri bu şekilde gerçek zamanlı olarak bankanın sunduğu tüm bankacılık hizmetlerinden yararlanabilmektedir. İnternetin bireysel bankacılık hizmetlerinde yaygın olarak kullanılması ile, bu hizmetlerin tümü günümüzde kapalı iletişim hatları ile kurumsal müşterilere verilmektedir. Yapı Kredi bankasının ofis bankacılık uygulaması olan TeleROM, ilk olarak 1990 yılında Tele-işletme adıyla hizmete girmiştir. Günümüzde benzeri sistemler hemen hemen tüm bankalar tarafından kurumsal müşteriler için hizmete sokulmuştur.

İnternet bankacılığının yapısını, müşterinin bilgisayarında çalışan bir internet gezgini programı ile bankanın ana bilgisayarı ile bağlantıyı sağlayan bir banka internet sunucu bilgisayarı oluşturmaktadır. Günümüzde internet bankacılığı ile yapılabilecek işlemler; hesap bakiyesi ve ekstre işlemleri, para transferleri-ödemeler, kredi kartı başvurusu, döviz alım/satım, yatırım işlemleri (eurobond, hisse senedi, hazine bonosu alım-satımı, fon alım-satımı, repo işlemleri ), hesap açma ve otomatik ödeme talimat verme işlemleri ile sık yapılan transfer bilgileri şeklinde sıralanabilir.

Bütün bu ürün ve hizmetlerin yanı sıra, cep telefonlarının günlük hayatımıza girmesi ile GSM teknolojisinin en ucuz bölümü olan kısa mesaj servisi ( SMS ) bankacılığının kullanımı da başlamıştır.Bunun dışında Kablosuz Uygulama Protokolü Bankacılığı ( WAP GSM ), mobil telefonların ekranlarından standart yöntemlerle WEB tabanlı hizmetlere ulaşılabilmesini, dolayısıyla mobil olarak bilgiye erişme olanağını sağlayan bir teknoloji olarak ortaya çıkmaktadır<sup>28</sup>.Ayrıca, Digital ( Sayısal ) Televizyon Bankacılığı ve Kiosk ( Kabin ) Bankacılığı da Türk Bankacılık sektöründe bankacılık hizmeti olarak verilmektedir<sup>29</sup>.

Kiosk müşteri ilişkilerinin interaktif bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir bilgi merkezi şeklindeki bilgisayarlara verilen genel sistemdir. Otomatik vezne makineleri ( ATM ) görünümünde tasarlanan dokunmatik ekranlı kiosklar, alışveriş merkezlerinde, açık hava ortamlarında, sinemalarında ve her türlü genel ortamda kabin içinde ya da serbest olarak kurulabilmektedir. Kiosk aracılığıyla, kamusal internet erişimi, alternatif bankacılık, on-line işlemler, bilet, rezervasyon işlemleri, hizmet tanıtımları, bilgi görüntüleme, şehir ve bina rehberleri, turistik bilgiler, insan kaynakları, promosyon, kredi izleme ve her türlü kart bazlı hizmetler verilebilmektedir. Birer bağlantı ve haberleşme merkezi olan kioskların kullanım amacı, etkileşimli sanal ortamda bireylerin ürünlere, hizmetlere ve bilgilere hızlı ve etkin ulaşımını sağlayacak tam bir çözüm oluşturmaktadır. Digital TV Bankacılığı hizmeti ise, Digital TV'nin ana ünitesi sayılan set top boz'ların bir işlemci ve hafızaya sahip küçük çaplı birer bilgisayar olmaları esasına dayanan sistemden yola çıkılarak, işlemler internet bankacılığında olduğu gibi gerçekleştirilmektedir. Gelen veriler uydu anten aracılığıyla alınıp televizyonda görüntülenirken, yollanan verilen normal telefon hatları üzerinden ve bir internet servis sağlayıcı aracılığıyla olmaktadır. Dolayısıyla internet bankacılığının tüm özellikleri bu

---

<sup>28</sup> WAP( Wireless Application Protocol) üzerinden bankacılık hizmetlerine ulaşılması ve müşterilerin hiçbir aracıya ihtiyaç duymadan bankacılık işlemlerini yapabilmeleri teknolojik gelişimin bir getirisidir.Türkiye'de WAP üzerinden kredi kartı ödeme, havale, vadeli veya vadesiz hesap özeti, İMKB hisse senedi işlemleri, fon işlemleri, döviz kuru takibi gibi hizmetler sunulmaktadır. Sunulan bu hizmetlerin genişletilmesi ve tüm bankalar tarafından uygulamaya konulması kaçınılmaz görünmektedir.

<sup>29</sup> MENEKŞE , a.g.e. s.1.

hizmetler için de geçerlidir. Ülkemizde 2000 yılından itibaren Digital TV yayınlarına Digitürk şirketi başlamıştır<sup>30</sup>.

#### **1.1.6.1.1.6. Telefon Bankacılığı**

Bankaların önemli işlevlerinden biri de; ödemelere aracılık etmektir. Bu işlevin daha az maliyetle ve daha hızlı olarak yerine getirilmesini sağlayan teknolojiye dayalı bir başka hizmet türünü de telefon bankacılığı oluşturmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bilgisayar teknolojisinin bankalarda yaygın olarak kullanımı telefon bankacılığı için uygun bir alt yapı oluşturmuştur. Bu sistemde müşteriler kendi ev ve iş telefonları vasıtasıyla bankaları ile iletişim kurmaktadır. İlk başlarda sadece sayısal telefon santrali ve telefon tuşları ile banka bilgisayarlarına komut verilerek yapılan telefon bankacılığı, günümüzün gelişen müşteri ilişkileri yönetiminin ilkelerine bağlı olarak oluşan kişiye özel bankacılık planları çerçevesinde çağrı merkezli bankacılığa doğru kaymıştır. Ayrıca ülkemizde telekomünikasyon alt yapısının gelişmesiyle hizmete sokulan 444'le başlayan numaralar, bu tip şubesiz bankacılıkta oldukça fazla kullanılmaktadır. Yapı Kredi Bankası Teletel, Garanti Bankası Alo Garanti, Vakıfbank 7/24, Koçbank Fonobank gibi isimler alan telefon bankacılığı hizmetleri, müşterileri bu kanallara kaydırabilmek amacıyla tümüyle ücretsiz olarak hizmete başlamış fakat kullanım oranları arttıkça ücretli uygulanmaya başlanmıştır<sup>31</sup>.

Telefon bankacılığı ile verilen bir başka bankacılık hizmeti de Akbank'ın son dönemde uygulamaya başladığı telefonda yapılan bireysel kredi taleplerine yirmi dakika içerisinde cevap verilmesidir. Sistemin işleyişi şu şekilde olmaktadır: Müşteri bankayı aradığında kendisinden vatandaşlık numarası, kimlik bilgileri, talep edilen kredi miktarı ve kredi talebinde bulunanın aylık kazancı istenmekte ve kredi tahsis biriminde yapılan bir dizi seri araştırma ile talep olumlu ya da olumsuz olarak yirmi dakika içerisinde sonuçlandırılmakta ve müşteriye geri dönülmektedir. Bankacılık hizmetlerinde gelinen bu son nokta, gerek teknolojik olarak altyapının gelişmesi gerekse rekabette bir adım önde olabilmek için Türk Bankacılık sisteminde hizmet farklılaştırılması yapılmasının bir sonucudur. Sektördeki gidişat ve yapı gereği bu tür hizmet farklılaşmaları bir gereklilik olup, örneklerinin artması beklenmektedir.

İnternet, telefon, dijital TV ve WAP gibi teknolojik değişimin getirdiği bankacılık hizmet kanallarında yaşanan baş döndürücü gelişmeler günümüzün bankacılık sektöründe

<sup>30</sup> Birol SÜMER "Türkiye Ekonomisinin Yapısal Değişim Sürecinde 21.Yüzyılın E-Bankası" Activline Bankacılık Dergisi,2001,s.2.

<sup>31</sup> Murat KANSU, "Telefon Bankacılığı", Para ve Banka Teknolojileri Dergisi,sayı 74.,s.36.

hizmetlerin büyük oranda sunulduğu bireysel bankacılık dünyasını da değişime zorlamaktadır. Veri ambarı, müşteri hizmetleri yazılımları, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalar gibi teknolojik gelişmeler bireysel bankacılığın var olan iş yapış şekillerini tekrar gözden geçirmeye zorlamaktadır. Tüm bu değişim, bankaların üst yönetimi üzerinde gittikçe artan bir baskı oluşturmaktadır. Günümüz şartlarına ayak uydurabilmek için düşünce tarzı ve iş yapış kavramlarında köklü değişiklikler gerekmektedir; bu da, üst yönetimleri bu değişime ayak uydurmak için yeni stratejiler geliştirmelerine yol açmaktadır.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de bankacılık sektörü değişime ayak uydurabilmek için büyük bir teknolojik yatırım hamlesine girişmiştir. Hazine Müsteşarlığı’ndan 1996 yılında 2,8 trilyon liralık 12 proje için teşvik kredisi alınmışken, bu rakam 1999 yılında, yaşanan ekonomik daralmaya rağmen, 70 trilyon liraya ve 23 projeye ulaşmıştır. Aynı yatırım projesi 2005 yılının 9. ayında 128 milyon TL’ye ulaşmıştır<sup>32</sup>. Bu da gösteriyor ki 1990’lı yılların başından itibaren bilgisayar ve otomasyon sistemlerine yatırım yapmaya başlayan Türk Bankacılık sektörü teknolojik yatırımlarını son yıllarda telekomünikasyon ve bilgi sistemlerindeki hızlı gelişmeler doğrultusunda hızlandırmaktadır<sup>33</sup>.

#### **1.1.6.1.2. Teknolojik Gelişmelerin Bankacılık Hizmet Anlayışına Etkileri**

Yeni nesil bankacılığın başarısı müşteri ilişkilerini, insan kaynaklarını, şirket ortakları ve yeni nesil ürün geliştirmede geliştirilecek yenilikçi çözümlere entegre edilebilen stratejilere bağlı olması beklenmelidir. Bu bağlamda teknolojik değişimlerin paralelinde gelişen ve değişen bankacılık hizmetleri sektörde rekabeti arttıracak ve hizmet kalitesini de yukarıya taşıyacaktır.

Buradan hareketle yeni nesil bankacılık anlayışının dört temel unsurunun olacağını söyleyebiliriz<sup>34</sup>;

##### **1.1.6.1.2.1. Müşteri ilişkileri**

Teknolojik gelişmeler müşteri değerlerinde de değişim yaratmaya başlamıştır. Artık müşterilerin en fazla önem verdiği değerler fiyat, ulaşılabilirlik, hız ve ilişkidir. Müşteriler bilgiye ve ürüne her zaman ve her yerden anında ulaşmayı isterken ilişkilerde de

<sup>32</sup> [www.hazine.gov.tr/raporalar/asp4 /htm](http://www.hazine.gov.tr/raporalar/asp4 /htm) Erişim Tarihi:27.01.2006

<sup>33</sup> SÜMER, a.g.e.,s4.

<sup>34</sup> MENEKŞE,a.g.e.,s.2-5.



kişiselleşmeyi talep etmektedirler. Kurulacak yakın ilişkilerde müşteri ihtiyaçları ön plana çıkarılmalı, gerektiğinde bankalar birer finansal danışman gibi davranabilmelidirler. Müşteriler günümüzde kullanacakları ürünleri veya bankaları seçerken artık çok daha fazla seçici ve dikkatli davranmakta, kendilerine en fazla katma değer sunan bankaları tercih etmektedirler. Çoğu zaman tek bir banka ile çalışmak yerine en iyi ürünleri en kolay sağlayan farklı bankalarla çalışmayı tercih etmektedirler. Bu durumda müşteri kazanma ve elde tutmanın değeri gittikçe artmaktadır.

Geleceğin bankacılık hizmetleri ve anlayışı müşterilerin yoğun olduğu her yerde bulunmalıdır. Dahası, yeni yaratıcı fikirler üreterek müşterileri var olan şubelere çekebilmelidirler. Bu amaçla, birçok banka şubelerinde müşterilerine fatura, trafik cezası ödeme, sinema bileti satın alma gibi finansal hizmetlerin dışında kapsamlı hizmetler sunarak daha fazla müşteri çekmeye çalışmaktadır. Böyle bir ortamda müşterilerin satın alma davranışları ve düşünceleri ile ilgili bilgiler büyük önem taşımaktadır. Günümüzün bireysel bankacıları müşterileri hakkında birçok bilgiye sahip olmalarına karşın bilgiler değişik birimler tarafından paylaşılmadığı için bu bilgilerden yeterince faydalanamamaktadır. Bunun sonucu olarak da toplam müşteri riski kontrol edilememekte ve daha da önemlisi müşteriler kaybedilmektedir. Örneğin; bir çağrı merkezi operatörü bir müşteriye konut sigortası ile ilgili bilgi verirken o müşterinin daha önceden bir araç kredisi aldığından haberdar olmayabilir. Böyle bir durumda operatör, müşteriye daha büyük kolaylık sağlayacak bir finansal ürün paketi sunmak yerine müşteri profili ve ihtiyaçları ile birebir uyuşmayan bir öneri getirerek satış fırsatını kaçırabilir. Müşteriye daha fazla değer katabilmek için teknolojik çözümler kullanılarak müşteri bilgileri tek bir noktada toplanmalı ve müşteri ilişkileri yeniden yapılandırılmalıdır. Bankalar; kaliteli, yaygın hizmet ve daha gelişmiş müşteri segmentasyonu için veri tabanları ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerinin gücünden faydalanmaya başlamışlardır. Tüm bu teknolojik gelişmeler bireysel bankacılığı toplu pazarlamadan bireysel pazarlamaya doğru yönlendirilmektedir.

#### **1.1.6.1.2.2. Çalışanlar**

Değişen pazar şartlarına ayak uydurabilmek için Türk Bankacılık sisteminde faaliyet gösteren bankalar, halihazırda kullanılan eleman alımı, eğitimi ve motivasyonu ile ilgili insan kaynakları politikalarında köklü değişiklikler yapmalıdır. Prim ve teşvik sistemleri satılan ürün sayısına göre değil, kazanılan yeni müşteri sayısına, elde tutulan müşteri sayısına ve geliştirilen müşteri ilişkilerine göre değiştirilebilir. Söz konusu bu değişimler bankaların,

elemanlarının sahip olmasını istediği becerileri tekrar gözden geçirmelerine sebep olacaktır. Çalışanların operasyonlar için harcadıkları vakit azalırken, müşterilerine çözüm sunabilmek için harcadıkları zaman artacaktır ki bu da müşteri ilişkileri yönetiminin önemini arttıracaktır.

#### **1.1.6.1.2.3. Müşteriye Ulaşılan Kanallar**

Günümüzde banka müşterileri kolay ulaşılabilir, hızlı hizmet alabilecekleri, gelişmiş teknolojilere sahip dağıtım kanalları talep etmektedirler. Fakat mevcut sistemde en fazla kullanılan bankacılık kanalı olan şubeler artan rekabet ve artan yoğunluk sebebiyle müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kalmaktadırlar. Bu yüzden ATM, internet ve telefon bankacılığı gibi alternatif kanallar gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Şubelerdeki fazla kapasitenin gelişen alternatif kanallara kaydırılması ile operasyon maliyetlerinde de ciddi tasarruflar elde edilmektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; müşterilerin kendi kendilerine hizmet aldıkları ATM, telefonda otomatik hizmet alma (IVR) ve internet gibi kanalların kullanımı bankaların operasyon maliyetlerinde ciddi düşüş göstermiştir. Havale yapma, bakiye öğrenme, soru sorma gibi katma değeri düşük hizmetlerin IVR ve internet yoluyla yapılması yoluyla sağlanacak tek avantaj maliyet değildir. Banklar, bu hizmetleri müşterinin kendi kendine yapmasını sağlayarak, katma değeri yüksek aktivitelere ( müşteriye bireysel danışmanlık yapma, karma ürünler pazarlama, iş ortaklarıyla birlikte yeni hizmetler sunma gibi ) odaklanabilmektedir.

#### **1.1.6.1.2.4. Ürünler**

Finansal hizmetler, müşterilerin belirli ihtiyaçları doğrultusunda aldıkları hizmetleri ifade eder. Fakat müşterilerin seçenekleri arttıkça ve yeni rekabet türleri oluştuğunda, finansal hizmetler yalnızca ihtiyaçların karşılanmasına değil, müşterilerin isteklerini de tatmin etmeye yönelmeye başlamıştır. Bu konu, isteklerle ihtiyaçların iç içe geçmeye başladığı günümüzde daha da önem kazanmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde eskiden devlet tarafından sağlanan sağlık ve hayat sigortası, emeklilik gibi kritik hizmetler bireylerin sorumluluğuna geçmeye başlamıştır. Bu durumda söz konusu ürünlere duyulan ihtiyaç, güvenli ve iyi yönetilen bir emeklilik fonuna duyulan istek ile bütünleşmektedir. Aynı durum ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde de orta vadede gündeme gelecektir. Müşterilerin gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için bankalar bir yandan internete yönelik internet kredi kartları ya da elektronik cüzdanlar gibi ürünler sunarken diğer yandan da finans ve teknoloji firmalarıyla ( özellikle

bankalar ve özel finans kurumları ) stratejik ortaklıklara giderek yeni ürünler sunabilmektedirler. Bankaların sigorta şirketleri ile ortak sunduğu ürünlerin ve müşterilerin internet erişimlerini kolaylaştırmak için internet sunucu firmalarla ortaklaşa sunulan ürünlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

### **1.1.6.2. Türk Bankacılık Sektörüne Yabancı Banka Girişleri**

Liberalleşme çabaları ile yabancı ve ulusal bankaların bankacılık sistemine girişleri teşvik edilmiş ve banka girişlerini kolaylaştıran düzenlemelerle, toplam bankaların sayısı 1980'lerden 1990'lara kadar ani artış kaydetmiş olup bu artış özellikle yabancı bankalardan kaynaklanmış ve 43'ten 66'ya kadar yükselmiştir. 1999 yılına gelindiğinde 81 ve Eylül 2002 tarihinde ise, yaşanan Kasım 2001 ve Şubat 2001 krizleri sonrası 56'ya gerilemiştir. 1980'lerin başında, yabancı banka girişlerinin , her ne kadar bireysel bankacılığa etkisi sınırlı da olsa, insan kaynaklarının kalitesini ve sektörün finansal teknolojisini arttırmada yararlı olmuştur. 1990'lardan günümüze gelindiğinde ise, bu yararların yanı sıra bireysel bankacılık alanında da, yabancı bankaların etkili olduğu görülmüştür. Aynı dönemde yabancı banka sayıları ise değişken olmuştur. 1980 yılında yabancı banka sayısı 4 iken, bu rakam 1990 yılında 23'e çıkmıştır. 1990'lı yıllar ise artan oranda istikrarsızlıkların yaşandığı bir dönem olmuştur. Yüksek kamu açıklarına bağlı yüksek borçlanma gereğinin bir yansıması olarak yüksek enflasyon ve yüksek reel faizler sebebiyle ekonomideki tüm birimler olumsuz etkilenmiştir. Kamunun aşırı borçlanma gereği özel sektörü dışlayıcı etki yaratmış ve tasarruflar daha çok kısa vadeli devlet borçlanma kağıtlarına yöneltilmiştir. Bankalar için hazineyi finanse etmek kredi riskini almaya ve yönetmeye göre daha avantajlı olunca özel sektörün krediye erişimi güçleşmiştir. Tasarruf yatırımı dengesinin bozulduğu bir ortamda sektöre yeni yerli oyuncular girmiş ve kısa vadeli toplanan fonlar bankanın bağlı olduğu grup tarafından yapılan uzun vadeli ve/veya yüksek riskli projeler aktarılmış ve bu bankalar 1999,2000 ve 2001 yıllarında yaşanan finansal bunalım dönemlerini atlatabarak sistem dışına çıkmışlardır. Finansal istikrarsızlık dönemi olarak adlandırabileceğimiz 1999-2001 yılları arasında sistemdeki yerli bankalar gibi yabancı banka sayısında da azalma olmuş ve 2000 yılı itibariyle 18'e düşen yabancı banka sayısı 2004'te 13'e gerilemiş olup, 2004 yılı sonrasında da sektöre belirgin bir yabancı girişi olduğunu görmekteyiz<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Vesile ÇAKAR, "Yabancı Sermayeli Banka Girişleri Ve Ulusal Bankacılık Sektörleri Üzerindeki Etkileri" Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TC.Merkez Bankası Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü Ankara, Aralık 2003, s.4.

Sektöre 2004'ten sonra giriş yapan yabancı bankalar orta ölçekli ve piyasanın belli bölümüne hizmet veren bankaları öncelikle tercih etmişlerdir. Ayrıca, geniş şube ağı ve yüksek müşteri potansiyeli olan bankalar da ilgi görmektedir. Yabancı oyuncuların sadece kurumsal müşterilere hizmet eden yerli bankalara değil aynı zamanda bireysel ve konut kredilerinde deneyimi olan bankalara da yöneldikleri görülmektedir. Gelecek zaman diliminde, eğer kamu bankaları da özelleştirme yoluyla yabancı katılımına maruz kalırsa, sektördeki yabancı bankaların ağırlıkları anlamlı ölçüde artabilecektir.

2002 yılından sonra Türkiye'de sağlanan iyileşme-istikrar ortamı, AB'ye tam üyelik müzakerelerin başlaması, sektördeki büyüme potansiyelinin diğer bölge ülkelerine göre fazla olması gibi olumlu gelişmelerin getirdiği hava ile yabancıların Türkiye'ye olan ilgisi artmaya başlamıştır. Nitekim Doğu Avrupa ülkelerinin bir kısmında, bankacılık sektörünün yüzde 50'den fazlasının yabancı bankalardan oluştuğu ve de yeni satın alma imkanlarının azaldığı görülüyor. Bu süreçte yabancı bankaların sektöre girişlerinin birleşme ve satın almalar ile olduğunu görmekteyiz.

Bankacılık sektöründe 2004 sonu itibariyle sektördeki yabancı sermayenin, toplam aktif içindeki payı %3,4 olurken; 2005 mayısının sonunda %8,59 ulaşmıştır. 2005 aralık ayı sonu itibariyle ise bu oranın %10,6'ya ulaşmıştır<sup>36</sup>. BDDK'nın hesaplamalarına göre bu rakam; KoçBank'ın UniCredito ortaklığının ( %50) ; TEB'in BNP Paribas( %50 ), Dışbank'ın ise Fortis Grubu ( %89,3) tarafından satın alınmasının aktif paylarında ortaya çıkaracağı değişimi yansıtıyor

BDDK'nın yabancı paylarına ilişkin yaptığı tahminde ise mevcut durumda %10,6 olan bu oranın Yapı Kredi ve Şekerbank'ın devir işlemlerinin tamamlanmasıyla ( Radobank'ın Şekerbank'ın %36,5'ini alacağı ve Yapı Kredi Bankası'nın Koç-UniCredito(%28,7) ortaklığının sonuçlanması ), %13,49'a ulaşacağı yönünde. Ancak yapılan bu tahminlerin ardından Garanti Bankası'nın halka açık olmayan hisselerinin yarısının General Electric'e satılmasıyla birlikte, sektördeki yabancı oranının yüzde 15'e ulaştığı hesaplanıyor. Garanti Bankası ile ilgili gelişmelerin yanı sıra, Denizbank ve bazı başka bankaların yabancılarla yaptığı görüşmeler de dikkate alınırca, aktiflerdeki yabancı payının 2006 yılını yüzde %15-20 aralığında kapatması bekleniyor<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) "Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu" Erişim Tarihi :24 Ocak 2005.

<sup>37</sup> Activeline Academy Araştırma Raporu, "Türk Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi" Ocak 2006,s4.

Türk Bankacılık sektörü; birleşme ve satın almaların yanı sıra uzunca bir süredir gündemde olan ve nihayet yakın zamanda gerçekleştirilmesi beklenen kamu bankalarının özelleştirilmesine de hazırlanıyor. Bu iki gündem maddesinin bir arada değerlendirilmesi ise sektörün en hassas konusu olarak karşımızda duruyor. Zira bundan sonraki süreçte kamu bankalarının özelleştirme stratejisinin, bankacılık sektöründeki yabancı payını büyük ölçüde belirlemesi bekleniyor. Özelleştirilecek olan Vakıfbank, Ziraat Bankası ve Halkbank, bankacılık sektöründe toplam aktiflerden yüzde 32,3 pay alıyor<sup>38</sup>.

Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Standard and Poor's, yabancı bankaların, Türk bankacılığındaki payının, Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri başta olmak üzere, diğer gelişmekte olan ülkelere oranla halen düşük düzeyde bulunduğunu bildirmiştir. Standard and Poor's ( S&P ) tarafından Türk bankacılık sektörü üzerine hazırlanan raporda, yabancı bankaların, Türkiye'de banka satın alma ve birleşme faaliyetlerindeki artışa rağmen, sektördeki yabancı payının, diğer gelişmekte olan ülkelere göre yetersiz olduğunu kaydedilmiştir.

Türk bankacılık sektöründeki büyüme potansiyelinin, büyük yabancı bankaların gelmesine katkıda bulunduğunun belirtildiği raporda, 30 Eylül 2004 itibariyle yüzde 5'in altında olan sektördeki yabancı payının, 30 Eylül 2005 itibariyle yüzde 14'e yükseldiği<sup>39</sup>, bu rakamın bile yabancı payının yüzde 90'ları aştığı Çek Cumhuriyeti, Bulgaristan ve Hırvatistan gibi Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin çok gerisinde olduğu vurgulanmıştır. Raporda, Türk Bankacılık sektörünün, yabancılar açısından cazibesinin devam ettiği ve yabancı sermaye yatırımlarında önemli pay almaya devam edeceği, çünkü Türk Bankacılık sektörünün, henüz doyuma ulaşmamış bir piyasa olarak, batı yarım küredeki en büyük fırsatlar arasında yer aldığı kaydedilmiştir. Türk bankacılık sektörünün, düşen enflasyon, nispeten yüksek büyüme oranı, Uluslararası Para Fonu ( IMF ) destekli program ve AB müzakereler gibi olumlu makro ekonomik gelişmeler açısından da fırsatlar sağladığı vurgulanmıştır<sup>40</sup>.

#### **1.1.6.2.1. Türk Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişinin Verimlilik Etkileri**

Yabancı bankaların piyasalardaki verimliliği artırma imkanları hem direkt hem de dolaylı yollardan olabilmektedir. Yabancı bankalar faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki

<sup>38</sup> Activeline Academy Araştırma Raporu, "Bankacılıkta Yabancı Sermaye Politikası doğru belirlenmeli" Eylül 2005, s.4-5.

<sup>39</sup> Henüz gerçekleşmemiş olmakla birlikte Radobank'ın Şekerbank'ın %36,5 luk hissesini aldığı ve YKB-KoçUni Credito Ortaklığının Gerçekleştiği Varsayı mı ile.

<sup>40</sup> [www.yatirimyap.com/c/ho1.asp?id=548584](http://www.yatirimyap.com/c/ho1.asp?id=548584) Erişim tarihi: 17.1.2006

müşterilerine daha üstün teknoloji, yeni, kaliteli ucuz finansal ürünler sunarak doğrudan verimlilik katkısında bulunurken, söz konusu piyasalarda rekabetin artırılması suretiyle diğer bankaları teşvik ederek toplam verimlilik ve kalite üzerinde de dolaylı olarak etkili olmaktadır. Şöyle ki, yabancı bankaların sunduğu yeni finansal ürünler, klasik bankacılık faaliyetlerinden uzaklaşılmasını ve bilançolarında risklerin çeşitli işlemlere dağıttıklarını göstermekte ve bu durum da finansal gelişim sürecine hız kazandırmaktadır. Yine, yabancı bankaların ulusal piyasalara bankacılık sektörünün gelişmesinde en önemli etkenlerden olan teknoloji altyapısını taşımaları ve modern bankacılık tekniklerini uygulamaları da verimliliğin artmasında rol oynamaktadır<sup>41</sup>.

“Yabancı bankalar geliştirmekte olan ülkelerde ulusal bankalara göre yüksek faiz marjı ve kârlılığın sahipken, gelişmiş ülkelerde bu durum tersidir. Yabancı bankaların sektör içindeki büyük payı ulusal bankaların kârlılıklarını düşürmektedir. Şöyle ki, ucuz fon kaynaklarına sahip banka, ulusal banka ile aynı ve bazen de daha düşük faiz oranında kredi kullandırımına giderek faiz marjını kendi lehine yükseltmektedir.

Yabancı bankalar genellikle kredi dağılımı ve kredi riski fiyatlamasında ulusal bankalara göre daha elverişli ölçme ve değerlendirme imkanlarına sahiptirler. Bununla birlikte yabancı bankaların gelişmiş ülkelerde kullanımı son derece yaygın olan türev enstrümanları konusundaki ihtisasları da Türk Bankacılık sektörüne önemli bir risk yönetimi anlayışını beraberinde getireceğinden, ülkemizde finansal sistemin daha güçlü olması yönünde katkı sağlayabilecek başka bir unsur da kendiliğinden güçlenecektir”<sup>42</sup>.

Öte yandan, yabancı bankaların bankacılık sektörüne girişi, daha gelişmiş düzenlemeleri, muhasebe standartlarını ve finansal ve kanuni yapısının daha geniş kapsamlı bir şekilde düzenlenmesini teşvik edebilir. Bu durum, gerçekleştirilen düzenlemelerle Türk bankacılık sisteminin daha verimli bir yapıda faaliyet göstermesine olanak sağlayacaktır<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Önder HALİSDEMİR “Türk Bankacılığında Yeni Dinamikleri Işığında Bireysel Bankacılık Alanındaki Gelişmeler” Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Yüksekokulu II.Geleneksel Finans Sempozyumu, 11 Aralık 2003, s.2.

<sup>42</sup> HALİSDEMİR, a.g.e. s.11.

<sup>43</sup> HALİSDEMİR, a.g.e. s.10.

### 1.1.6.2. Türk Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişinin İstikrar Etkileri

Yabancı bankaların ulusal piyasalarda faaliyet göstermelerinin etkilerinden biri olan verimlilik etkisi yanında bir de istikrar etkisi vardır. Yabancı bankaların ulusal piyasalara katılımı ile daha istikrarlı bir kredi kaynağı oluşacağından Türk bankacılık sektörünün şoklara karşı direnci artmaktadır. Bu düşünce, yabancı bankaların Türkiye’de açacağı şubeler sayesinde ihtiyaç duyulduğu anda ek bir fonlama ve sermaye katkısında bulunacakları varsayımına dayanmaktadır. Herhangi bir kriz ortamında yabancı bankaların yerel bankalara oranla daha az kırılmalı, bu bankaların portföy bileşimlerinin yerel bankaların portföy bileşimlerinden daha fazla çeşitlendirilmiş olması ile de doğrudan ilişkilidir.

Yabancı bankaların ülkemizde bankacılık sistemini istikrara ulaştırması yönünde katkısının olacağını destekleyen bir başka tez de; kredi arzı ile ilgili olanıdır. Buna göre; yabancı bankalar güçlü kredi arzı ile birlikte yüksek karşılık politikasını birleştirmiştir ki bu arada risk ağırlıklı sermaye seviyesini diğer bir deyişle sermaye yeterliliği rasyosunu da tutturmuştur.

Yabancı banka katılımlarının finansal istikrara olan katkısında önemli olan başka bir husus ise bu bankaların denetim ve gözetim alanında yatırım yaptıkları ülkelere taşıdıkları bilgilerdir. Bu konuda Mishkin, gelişmekte olan ülkelerde risk yönetim tekniklerinin yetersiz, bankacılık sisteminin denetlenmesinden sorumlu otoritelerinin ise denetim konusunda daha eski bilgilere sahip olduklarını belirterek bu ülkelerde yapılacak finansal yatırımlarla yeni gözetim ve denetim tekniklerinin transfer edilebilmesi imkanlarının artacağını ifade etmiştir<sup>44</sup>. Özellikle, ülkemizde olduğu gibi son yaşanan krizlerle, risk yönetim tekniklerinin bilinmesinin gerekli olduğunun da anlaşılması ve söz konusu teknikleri uygulayan yabancı bankalardan yararlanılması ile önemli bir aşama kaydedilebileceği düşünülmektedir.

Yabancı bankaların ulusal bankacılık sistemine katılımları, ülkemiz gibi gelişmekte olan ekonomilerde sıcak para etkisi olarak bilinen etkinin de azaltılmasında etkin rol oynayabilmektedir. Sıcak para; yabancı sermayenin uzun vadeli ve üretim amaçlı, teknoloji transferi sağlayabilecek yatırımlarına engel olan ve onun yerine, ülkeye çoğu kez enflasyonun yarattığı spekülasyon kazanç olanaklarını değerlendirmek için girip kar realizasyonları sonrası ülke dışına çıkarak dengelerin bozulmasına yol açan sermaye tipidir. Yabancı bankaların

---

<sup>44</sup> Frediric,S. MİSHKİN “Prudential Supervision:Why is it important and what are the issues?” The University of Chicago Press,2001.s.29. Aktaran;Çakar,a.g.e.,s.37.

ulusal bankacılık sistemi içinde baskın olması halinde sermaye çıkışları ülke dışına olmayacak bunun yerine aynı ülkede faaliyet gösteren yabancı bankalara doğru bir yönelim söz konusu olacaktır, hatta diğer yabancı doğrudan yatırımları teşvik edebilecektir<sup>45</sup>.

Özellikle de, kriz zamanlarında güvenli bir sığınak gibi çalışabilir ve böylece ulusal fonların dışarıya kaçışını azaltabilirler. Bu durumda ülke içinde kalan sermayenin makro dengeleri bozucu etkisi sınırlanabilecektir. Türkiye’de, yabancı bankaların paylarının oldukça düşük olduğu bilinmektedir, yaşanan son krizlerden de görüldüğü üzere, spekülatif amaçla ülkeye gelen yabancı yatırımcıların, yapısal reformların gecikmesi ve dolayısıyla uygulanmakta olan programın geleceğinden endişe edilmesi nedeniyle ülkemizden çıkmak istedikleri görülmüş ve sistemden çıkışlarıyla da likidite sıkışıklığı doğmuştur<sup>46</sup>.

Yabancı banka katılımlarının ulusal piyasalarda finansal istikrarı artıracağı yönündeki açıklamalara karşın bazı görüşler aksini savunmaktadırlar. Görüşlere göre yabancı bankaların ulusal bankacılık sistemlerine katılımlarındaki en önemli unsur finansal liberalizasyondur. Ancak , ülke ekonomileri için stratejik bir öneme sahip olan bankacılık sektörünün finansal liberalizasyon süreci içinde yabancı bankaların ellerine geçmesinin sistemik riski artırabilme ihtimali de göz ardı edilmemelidir.

İster ulusal olsun isterse yabancı; bir banka sektörde çok büyük paya sahipse, bu banka başarısızlığa uğramayacak kadar büyük bir bankadır ve varlığını sürdürememe gibi bir problemle karşı karşıya kalırsa bu durum bankacılık sektörünü ciddi bir şekilde etkileyebilecek bir krizi tetikleyebilir. Literatürde sistemik risk diye bilinen bu risk karşısında liberalleşme sürecinde olursa da, ekonominin kalkınmasında bankaların önemi büyük de olsa, ulusal ve yabancı bankaların sektördeki faaliyet izlerine ihtiyatla yaklaşılmalıdır<sup>47</sup>.

Buna ilave olarak, yabancı bankaların kredi arzında büyük ölçekli ya da yabancı firmalara kredi kullanılırken, ulusal bankaların ya risk tekniklerini uygulayarak aynı türde firmalara kaynak aktarmaları seçmeleri ya da tamamen risk ölçümü yapmadan sektörde geriye kalan ve hatta riskli olduğu bilinen firmalara ve belki de kendi gruplarına kredi kullandırımında bulunmaları nedeniyle bankacılık ve reel sektörün kısa zamanda bir çok sorunla karşı karşıya kalma durumu söz konusudur. Yabancı bankalar giriş yaptıkları ülkelere kredi aktarımına daha az meyilli olabilirler, örneğin bu durum kendi ülkelerindeki ekonomik

---

<sup>45</sup> ÇAKAR, a.g.e. s.48.

<sup>46</sup> ÇAKAR, a.g.e.,s.45.

<sup>47</sup> ÇAKAR, a.g.e., s.49.



daralma dönemlerinde olabilir.Eğer, yabancı banka büyük fon kaynağına sahipse,kredi kullandırımını kısmen ya da tamamen sınırlaması ülkede özellikle de ekonomik problem yaşanıyorsa büyük iktidarsızlığa sebep olabilir<sup>48</sup>.

McKinnon ve Pill'e göre, bir ülkenin ulusal piyasalara sınırsız bağlantısı olduğunda örneğin birçok sınır ötesi kredi olanağı olduğunda ve üstelik ulusal borçlular ahlaki çöküntüye konu olduğunda, bu durum aşırı krediye ve aşırı yatırıma sebep olur. Yabancı bankaların riskleri ve potansiyel dezavantajları, kredi riskinin o ülkede büyük tehdit olmasına neden olur ki bu durum etkinlikle çok fazla ilişkili olsa da, daha fazla ulusal bankacılık sisteminin istikrarı ile ilişkilidir<sup>49</sup>.

Ayrıca, sınır ötesi ya da bölgesel şubeler kurma yoluyla yabancı banka katılımları, daha az gelişmiş ulusal bankaların pozisyonunu zayıflatabilir. Yabancı bankalarla yarışamayan ulusal bankalar başarısızlığa uğrayabilir ve ciddi finansal iktidarsızlığa sebep olabilir.

Ulusal bankalar,bölgesel bilgilerini ve bireysel ve küçük ölçekli firmalarla ilişkilerini yükselterek yararlanacaklardır. Bu piyasaya çok az yabancı bankanın girmesi muhtemeldir.Ancak, gelişmekte olan ülkelerdeki ulusal bankacılık sektörünün kaynak ve hizmet kısıtı nedeni ile kalan küçük ve orta ölçekli işletmelere hizmet verememesi, bu tip işletmelerin büyüme performansını etkileyecektir. Burada gerekli olan, ulusal bankaların kapasitelerini artırma gerekliliğidir<sup>50</sup>.

## **1.2. Sektörün Bugünkü Genel Görünümü ve Durumu**

Türk mali sistemi 1980 yılından başlayarak uygulamaya konulan liberal politikalar sonucunda önemli ölçüde yapısal değişikliğe uğramış , dinamizm kazanmıştır. Bu gelişmede , selektif kredi politikalarının kaldırılması, mevduat düzenlemeleri gibi uygulamaların yanı sıra , sektöre ilişkin mevzuat düzenlemelerinin uluslararası normlar seviyesine yükseltilmesi için yapılan çalışmalar da rol oynamıştır. 1980'li yıllarda gerçekleştirilen bankacılık sektörüne girişi, rekabeti ve büyümeyi kolaylaştırıcı yasal ve kurumsal düzenlemelerin de etkisiyle,

---

<sup>48</sup> R.T.HAAS, ve I.P.P. Van LELYVELD. "Foreign Bank Penetration and Private Sector Credit in Central and Eastern Europe" DNB Staff Reports.Eylül 2002, Aktaran; ÇAKAR, a.g.e. s.38.

<sup>49</sup> Ronald MCKINNON I, ve Huw PILL " Credible Economic Liberalizations and Overborrowing." American Economic Review Papers and Proceedings , 1997, 189-193, Aktaran;ÇAKAR,a.g.e. s.39.

<sup>50</sup> ÇAKAR, a.g.e., s.50-55.

Türk bankacılık sektörü banka sayısı, istihdam, hizmet çeşitliliği ve teknolojik altyapı konularında hızlı bir genişleme süreci yaşanmıştır<sup>51</sup>.

Türk Bankacılığında en önemli gelişme bireysel bankacılık faaliyetleri alanında yaşanmıştır. Dünya bankacılığındaki gelişmelere paralel olarak banka müşterilerinden gelen yeni taleplerle, tüm bankalar bireysel bankacılık alanında yeni hizmetleri uygulamak zorunda kalmışlardır<sup>52</sup>. Banka kartları ve kredi kartları kullanımı hızla yaygınlaşmıştır.1992 yılında 1 milyon civarında olan kredi kartı sayısı 2005 yılı Eylül ayı itibariyle 26.681.000'e ulaşmıştır.2000 yılı sonu itibariyle de ATM sayısı %21 oranında artarak 11.991'e çıkarken bu rakam 2005 Eylül itibariyle 13.751'dir.Satış noktalarının (POS) sayısı ise aynı dönemde 917.124'e yükselmiştir<sup>53</sup>.

**Tablo 1. Bankacılık Sektöründeki Gelişmelere İlişkin Bazı Göstergeler<sup>54</sup>**

	1980	1990	1994	1999	2000	2005
<b>Banka Sayısı</b>	43	66	67	81	79	47
<b>Şube Sayısı</b>	5.954	6.560	6.087	7.691	7.837	6.164
<b>On-Line Şb.Sayısı</b>	..	..	..	6.938	7.523	5.689
<b>ATM Sayısı</b>	..	3.209	4.023	9.939	11.991	13.751
<b>POS Sayısı</b>	..	..	16.135	188.957	299.950	917.124
<b>Personel Sayısı</b>	125.312	154.089	139.046	173.988	170.401	131.012
<b>Kredi Kart Sayısı ( Bin )</b>	..	..	1.564	10.045	13.408	26.681

1980 yılında 43 olan banka sayısı 1990 yılında 66'ya, 1999 yılında 81'e yükselmiştir.2000 yılında 2 bankanın bankacılık izninin iptal edilmesi ile birlikte banka sayısı 79'a gerilemiştir.2001 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) kapsamındaki 5 bankanın Sümerbank bünyesinde birleştirilmesi sonucu 14 Mayıs itibariyle faaliyet gösteren banka sayısı 74'e inmiştir. Üst üste yaşanan ekonomik krizler sonunda 2005 Eylül itibariyle

<sup>51</sup> BDDK, "Bankacılık Sektörü yeniden Yapılandırma Programı",25 Mayıs 2001, s.2.BDDK, "Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu" , Eylül 2005 , s.3.

<sup>52</sup> Mustafa İPÇİ, "21.Yüzyıl Eşiğinde Türkiye'de Bankacılık Sistemi'nin Yapısı, Verimliliği ve Sanayi Sektörüne Katkısı" ASOMEDYA, Mart 1997, s.40.

<sup>53</sup> TBB, Bankalarımız 200, s.49. ve BDDK, Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu , Eylül 2005, s.12.

<sup>54</sup> BDDK, Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı, 25 Mayıs 2001,s.3,BDDK,Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı, 31 Ocak 2005,s.6.

TBB, Türk Bankacılık Sektörü 9 Aylık Banka, Şube ve Personel Sayıları, s.12.

[www.bkm.com.tr/istatistik/raporlar1.html](http://www.bkm.com.tr/istatistik/raporlar1.html). Erişim Tarihi:20.11.2005

Türkiye’de faaliyet gösteren banka sayısı 49’a düşmüştür. 1980 yılında 125.312 olan bankacılık sektöründeki toplam personel sayısı 1990 yılında 154.089’a, 1999 yılında 173.988’e yükselmiş, 2000 yılında ise 170.401’e gerilemiştir. Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri sonrası yeniden yapılanma sürecinde bankacılık sektöründeki istihdamda önemli bir düşüş yaşanmıştır. Krizlerin atlatılmasının akabinde uygulanan sıkı para ve maliye politikaları neticesinde piyasalarda güven ortamı oluşmaya başlamış; piyasalarda oluşan güven ortamının bankacılık sektörüne doğal yansıması genişleme şeklinde olmuş ve istihdamda da artış yaşanmıştır. Haziran 2004 itibariyle 129.052 olan çalışan sayısı Aralık 2005 itibariyle 131.012’ye çıkmıştır.

Tablo 2, Türk Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm banka, şube ve personel sayılarını detaylı olarak vermektedir. Tabloda da görüleceği üzere sektörde faaliyet gösteren toplam banka sayısı 31.12.2005 itibariyle 47 iken, bu bankaların 34’ü ticaret bankası 13’ü ise mevduat kabul etmeyen kalkınma ve yatırım bankalarından oluşmaktadır. Ticaret bankalarının 3’ü kamu sermayeli, 17’si özel sermayeli ve 13’ü de yabancı bankalardan oluşmaktadır. Burada dikkat çeken bir husus kamu sermayeli banka sayısının 3 olmasına karşın şube sayısının, özel sermayeli 17 bankanın toplam şube sayısının %54,8’i kadar olmasıdır. Sayılarının az olmasına rağmen kamu sermayeli bankaların yaygın şube ağına sahip oldukları görülmektedir. Bu durum personel sayılarında da kendini göstermektedir. Şöyle ki; 17 özel sermayeli bankada çalışan personel sayısı 77.637 iken sayıları sadece 3 olan kamu sermayeli bankalarda çalışan personel sayısı 38.321’dir. Bu da özel sermayeli 17 bankada çalışan personelin %49,3’üne karşılık gelmektedir.

Yabancı bankaların mevcut durumuna baktığımızda ise 31.12.2005 itibariyle sayılarının 13 olduğunu görmekteyiz. Şube ve personel sayıları ise kamu ve özel sermayeli bankalarla kıyaslanamayacak kadar düşüktür. Personel sayılarının ağırlıklı kısmı Türk Dış Ticaret Bankası ve HSBC bankalarından kaynaklanmaktadır. Yabancı banka toplam çalışan sayısının %77’si bu iki bankadan oluşmaktadır. HSBC, Demirbank’ın fona devredilmesinden sonra satın alma yoluyla Türk Bankacılık sektörüne girmişken, Fortis Bank A.Ş. ise Türk Dış Ticaret Bankası’nı 4 Temmuz 2005 yılında satın almasıyla sektöre girmiştir. 28 Kasım 2005 tarihinde isim değişikliği ile faaliyetlerine Fortis Bank A.Ş. olarak devam etme kararı almıştır.

**Tablo 2. 31.12.2005 itibariyle Türk Bankacılık Sisteminde Banka, Şube ve Personel Sayıları<sup>55</sup>**

	<b>Banka Sayısı</b>	<b>Şube Sayısı</b>	<b>Personel Sayısı</b>
<b>Sektör Toplamı</b>	<b>47</b>	<b>6.164</b>	<b>131.012</b>
<b>Ticaret Bankaları</b>	<b>34</b>	<b>6.145</b>	<b>126.608</b>
<b>Kamu Sermayeli Bankalar</b>	<b>3</b>	<b>2.040</b>	<b>38.321</b>
T.C Ziraat Bankası A.Ş.		1.146	20.499
Türkiye Halk Bankası A.Ş.		592	10.671
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.		302	7.151
<b>Özel Sermayeli Bankalar</b>	<b>17</b>	<b>3.721</b>	<b>77.637</b>
Adabank A.Ş.		1	70
Akbank T.A.Ş.		654	11.119
Alternatif Bank A.Ş.		25	596
Anadolubank A.Ş.		63	1.191
Denizbank A.Ş.		219	4.842
Finans Bank A.Ş.		194	6.181
Koçbank A.Ş.		172	3.653
MNG Bank A.Ş.		10	268
Oyak Bank A.Ş.		306	4.428
Şekerbank T.A.Ş.		201	3.448
Tekfenbank A.Ş.		30	555
Tekstil Bankası A.Ş.		40	1.075
Turkish Bank A.Ş.		13	190
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		101	2.456
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		418	10.352
Türkiye İş Bankası A.Ş.		869	16.910
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		405	10.303
<b>Tas.Mevd.Sig.Fon.Devr.Bankalar</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>402</b>
Bayındırbank A.Ş.		1	402
<b>Yabancı Bankalar</b>	<b>13</b>	<b>383</b>	<b>10.248</b>
ABN AMRO Bank N.V.		1	125
Arap Türk Bankası A.Ş.		3	182
Banca di Roma S.P.A.		1	29
Bank Mellat		3	50
Bank Europa Bankası A.Ş.		12	246
Citibank A.Ş.		24	1.532
Deutsche Bank A.Ş.		1	43
Habib Bank Limited		1	16
HSBC Bank A.Ş.		159	3.918
JPMorgan Chase Bank N.A.		1	36
Société Générale (SA)		1	54
Fortis Bank A.Ş. <sup>56</sup>		175	3.967
WestLB AG		1	50
<b>Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>4.404</b>
C. Kredi ve Kalkınma Bankası AŞ.		3	48
Calyon Bank Türk A.Ş.		1	39
Çalık Yatırım Bankası A.Ş.		1	30
Diler Yatırım Bankası A.Ş.		1	19
GSD Yatırım Bankası A.Ş.		1	28
İller Bankası		1	2.596
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.		1	222
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.		3	42
Taib Yatırım Bankası A.Ş.		1	9
Tat Yatırım Bankası A.Ş.		1	11
Türk Eximbank		2	358
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.		1	712
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.		2	290

<sup>55</sup> TBB, Türk Bankacılık Sistemi 1 Yıllık Banka, Şube ve Personel Sayıları Ocak 2006.

<sup>56</sup> Türk Dış Ticaret Bankasının satın alınmasından sonra ( 4 Temmuz 2005 ) 28 Kasım 2005'den bu yana Fortis Bank A.Ş. olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

### 1.3. Türk Bankacılık Sektörünün Piyasa Yapısı Açısından Özellikleri

Türkiye’de özellikle batı ülkelerindeki banka dışı mali araçların gelişmiş olmaması nedeniyle bankalar Türk mali sisteminin temelini oluşturmakta ve ekonominin işleyişi, halkın tasarruflarının toplanması ve bunların kullanım alanlarına dağıtılması açısından önemli rol oynamaktadır. Türk bankacılık sisteminin yapısını incelediğimizde belli başlı temel özellikler şöyle özetlenebilir<sup>57</sup>:

**Türk Bankacılık sistemi temelde mevduat bankacılığı ağırlıklı yapıda gelişme göstermiştir.**1980 öncesi dönemde Türk mali sisteminin temel özellikleri, mevduat-kredi faiz oranlarının merkezi otorite kararlarıyla belirlenmesi ve negatif faiz uygulaması, sermaye piyasasının gelişmemişliğine bağlı olarak yetersiz kredi hacmi, merkezi otoritenin belirlediği döviz kuru çerçevesinde merkezi kontrol altında gelişen döviz işlemleri ve uluslararası mali piyasalardan büyük ölçüde kopup içe dönük bir mali sistem olarak özetlenebilir.

Bu yapı içinde bankalar, para ve sermaye piyasalarının gelişmemişliğine bağlı olarak bu piyasalardan yeterince yararlanabilme ve kaynak sağlayabilme olanağına sahip olmamış, sermaye kaynağı ise bankalar için marjinal bir kaynak olarak görülmüştür. Dolayısıyla, mevduat bu bankalar için ana kaynak olmuş ve bankalar faaliyetlerini bu kaynaktan daha fazla pay almak üzerinde yoğunlaştırarak mevduat bankacılığı yapmışlardır. Bu anlamda Türk Bankacılık sisteminin en önemli özelliklerinden biri Türk Bankacılığının temelde mevduat bankacılığı ağırlıklı bir yapıda gelişme göstermesidir.

**Türk bankacılık sistemi çok şubeli bir yapıya sahiptir.**Türkiye’de şube bankacılığı sistemi geçerlidir. Çok şubeli yapı mevduat bankacılığının gelişimi ile birlikte ortaya çıkan bir olgu olmuştur. Çok şubeli bir yapıda gelişimin en önemli nedeni faiz oranlarının sistem dışında belirlenmesi ve bu oranların zorunlu olarak uygulanması gereğinin bulunmasıdır. 1980-1990 döneminde tasarrufları teşvik etmek ve mali sisteme çekebilmek amacıyla faiz oranlarının reel olarak pozitif düzeyde kalması yönünde alınan kararlar Türk bankacılığını önemli ölçüde etkilemiştir.

**Bankacılık sektöründe piyasa yapısı, oligopolistik piyasa yapısına uygun bir gelişme göstermiştir.**Türk Bankacılık sistemi oligopolistik bir yapıya sahiptir. Türk bankacılık

---

<sup>57</sup> Ayla DÖLCÜBAŞ, “Türkiye Ekonomisinde Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı ve 1980 Sonrası Kalkınma ve Yatırım Bankacılığında Performans Gelişimi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Uludağ Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü A.B.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., Bursa,1998.s.12-18.

sisteminin piyasa yapısı, banka sayısının çok, ancak bunlardan birkaç bankanın piyasayı etkileyebilecek büyüklükte olduğu, piyasaya giriş ve çıkışların büyük ölçüde kısıtlandığı ve fiyat dışı rekabetin var olduğu bir yapı olarak, tam anlamıyla olmasa da eksik rekabetin daha çok oligopolistik piyasa yapısına uygun özellikleri gösteren bir piyasadır.

Türk banka sisteminde çok sayıda banka olmasına rağmen, bankaların sisteme giriş ve çıkışlarıyla ilgili pek çok kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu kısıtlamaların önemli bir bölümü yasal nitelik taşımaktadır.

Oligopol piyasa yapısına sahip olan sistemde bu yapıyı güçlendiren bir diğer önemli nokta, birer ticari işletme olarak düşünüldüğünde bankalar arasındaki yoğunlaşma ve ölçekleri arasındaki farklılaşma olmaktadır. Türk banka sisteminde yer alan bankaların çoğunun optimal büyüklük açısından etkinliklerden uzak olmaları da sistemin bir diğer özelliğini oluşturmaktadır.

**Bankacılık sisteminde sanayi sermayesi ile bütünleşme olgusu söz konusudur.** Türk bankacılık sisteminde bankalar sanayi firmalarının sermayelerine iştirak ederek, bu firmaların bizzat kurucusu ve yöneticisi olabilmektedirler. Bankaların sanayi işletmelerine kurucu olarak iştirak edebilmeleri, Türkiye’de holding bankacılığının gelişmesine yol açmıştır.

**Bankacılık kesimi işlevsel olarak karma bir yapıda gelişim göstermiştir.** Türk banka sisteminde ihtisaslaşmanın ileri bir düzeye ulaşmaması nedeniyle, özel kanunlarla ve belli konularda ihtisas bankacılığı yapmak üzere kurulan bankaların, ihtisas konusu olan yatırım alanlarını finanse etmeleri yanında ticaret bankacılığı alanına da girerek kısa vadeli kredilendirmede bulunmaları Türk banka sisteminin işlevsel olarak karma bir yapıda gelişim gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Türk bankacılık sistemi finansal kesimin en önemli ögesidir.** Türkiye’de mevduat bankalarının finansal kesimdeki görece önemi %40-60 arasında değişmektedir. Bu değerlendirmeye kalkınma ve yatırım bankaları ile MB’yi de dahil ettiğimizde bu oran %80’lerin üzerine çıkmaktadır. Ancak 1996 yılından itibaren İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın (İMKB) yeniden faaliyete geçmesi bankacılık sisteminin finans kesimindeki ağırlığının az da olsa gerilemesine yol açmıştır.

**Türk bankacılık sisteminde yeterince uzmanlaşmaya gidilmemiştir.**Kalkınma ve yatırım bankaları gelişmemiştir. Özel yasalarla ve belli konularda ihtisas bankacılığı yapmak üzere kurulan bankaların bir çoğu artıca ticaret bankacılığı da yapmaktadır. Ticaret bankaları geleneksel görevleri yanında orta ve uzun vadeli kredi verebilmekte, portföylerinde tahvil ve hisse senedi bulundurabilmekte ve iş bankacılığının konusunu oluşturan iştirakçilik uygulamasına girebilmektedirler.

Türkiye’de ticaret bankaları evrensel banka niteliğindedir. Ticaret ve yatırım bankacılığını birleştirerek müşterilerine her türlü hizmeti sunan bankalar “evrensel bankalar” olarak tanımlanmaktadır. Evrensel bankacılık uygulaması bankacılıkta büyümenin kaçınılmaz bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KALİTE VE HİZMET KALİTESİ

#### 2.1. Hizmetin Tanımı ve Hizmet Sektörü

Hizmet kavramı , günümüzde giderek daha fazla içerik kazanmaya başlamıştır.Ancak, hizmet kavramının soyut olması sebebiyle karşımıza bazı güçlükler çıkmaktadır.Bunlar, hizmetin ölçülmesi ve algılanmasındaki zorluklardır. Hizmet, insan davranışlarıyla üretildiğinden aynı insanın üretiminde dahi farklılıklar oluşabilmektedir.Hizmetin kalitesi ve kapsamı açısından farklılıklar gösterir.Bu farklılıklar zamandan zamana , alıcıdan alıcıya, üreticiden tüketiciye göre de değişebilir.

Hizmet, genel olarak, insanların gereksinimlerini gidererek, yarar ve doyum sağlayan soyut faaliyetler bütünüdür. “ Endüstriyel” bir anlayış içinde açıklamak gerekirse ; hizmet , insanların ya da insan gruplarının gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Adam Smith bu tanımdaki yetersizliği bir ölçüde fark etmiş ve sonunda somut, elle tutulabilir ürün meydana getirmeyen tüm faaliyetlere hizmet adını vermiştir.

Hizmet kavramıyla yakından ilgilenen bir başka iktisatçı olan Jean Baptiste Say ( Klasiklerin öncüsü olarak bilinen bir iktisatçıdır.), malların faydasını arttıran ve imalat yapılmayan faaliyetleri bu kavramın kapsamına almıştır. Ona göre hizmet, tüketiciye tatmin ve fayda sağlayan bir faaliyet niteliğindedir.

1900’lerin başında Alfred Marshall , hizmetin bir başka boyutunu ortaya atmış ve hizmetin yaratma aşamasında ortadan kaybolan mallar olduğunu belirtmiştir. AMA ( Amerikan Pazarlama Birliği ), hizmeti “Satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla bağlantılı olan faaliyetler, yararlar ya da doyumlar” diye tanımlamıştır. AMA daha sonra bu tanımlı geliştirerek hizmetin, istekleri ve doyumunu geliştirici soyut faaliyetler olarak tanımlanabileceğini ve bir ürünün satışı veya başka bir hizmetle sonuçlanmayabileceği de eklenmiştir. Kotler’in tanımına göre ise hizmet, bir kimsenin diğer bir kimseye belirli bir



fiyattan sunabileceği, genellikle soyut olan faaliyet veya yarardır ve herhangi bir şeyin mülkiyeti ile sonuçlanamaz<sup>58</sup>.

### **2.1.1. Hizmetlerin Özellikleri**

Hizmetler fiziksel ürünler ve nesnelerin boyutları anlamında istisnalar dışında ölçülemez. Bu nedenle hizmetler statik değil, dinamiktir; bir yapı değil, bir fonksiyondur. Ancak, sağlık hizmetleri gibi bazı hizmet işlemleri ölçümlerle iç içedir<sup>59</sup>.

**Hizmetler stoklanamaz.** Hizmet sunulduğu an bitmiş demektir.

**Hizmetler muayene edilemez ya da incelenemez.** Ancak hizmetlerin gözlenmesi sonucunda bazı sonuçlara ulaşılır. Hizmetlerle bütünleştirilen fiziksel koşullar ve fiziksel ürünler belirli standartlara göre muayene edilebilir. Örneğin; hastanelerin sağlık ve temizlik standartlarına göre denetlenmesi. Vb...

**Hizmetlerin yaşam süresi yoktur.** Ürünlerin yaşam süresi olmasına karşılık hizmetlerin oluşturulması ve sunulma süresi vardır.

**Hizmetlerin zaman boyutu vardır.** Bir hizmet zamanla ilgili faaliyetler dizisinden oluşur. Hizmetler belli bir saatte başlar, belli bir saatte biter. Örneğin; otobüs ve vapur gibi ulaşım araçların daha önceden belirlenmiş zamanlara göre hareket etmeleri.

**Hizmetler, talebe göre yapılıdır.** Talepler iki türdür. Sürekli talep ( su , elektrik, telefon hizmetleri ) ve programlanmış talep ( bankalar, doktor muayeneleri )

Bazı endüstrilerde hizmetler diğerlerine göre daha fazla önem taşır. Sağlık hizmetleri, ulaşım, elektrik üretimi ve dağıtımı gibi bazı sektörlerde işgören tarafından yapılabilecek hataların insan hayatını tehlikeye sokabilecek boyutları vardır. Bu sebeple bu tip endüstrilerde amaç **Sıfır Hata** olmalıdır.

---

<sup>58</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, “Kalite, Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite” Dünya Ekonomi Politikası Gazetesi Yayını, 1993.

<sup>59</sup> Rıdvan BOZKURT “Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları” Kalder Yayınları, 1993, s.68.

**Hizmetler ürün güvenilirliğinden çok insan güvenirlğini içerir.** Örneğin sunulan hizmetin kalitesi için hastane, klinik ve doktorların satın aldığı ürünlerin güvenirlğini hayati önemi vardır. Bu durumda üzerinde düşünülerek yok edilmesi gereken şey insan hatasıdır.

**Hizmetler kuruluştta en düşük ücreti alan kişiler tarafından gerçekleştirilir.** Hizmet kalitesi, satış mağazaları, restoranlar, devlet daireleri gibi hizmet alanında tamamıyla müşterinin yanında bekleyen kişiler tarafından belirlenir.

**Hizmetin sunumu sırasında işgören ve müşteri arasında yüz yüze ilişki vardır.** Aracı olmaması hizmet kalitesi için işi yapana doğrudan , nezaret ve yönetim kademelerine de dolaylı olarak sorumluluk getirir. Bu özellik işletmede uygulanacak kalite programında insan ilişkilerine çok büyük önem verilmesini gerektirir.

**Hizmetin sunumu sırasında çok sayıda insan vardır.** Hizmet sektöründe çalışan insanlar da müşteridir. Müşterilerin tercihlerinin, isteklerinin , ihtiyaçlarının ve sevmedikleri şeylerin bilinmesi işletmede oluşturulacak kalite düzeyi için büyük önemi vardır.

**Çok sayıda ve miktarda para alışverişi yapılır.** Bu özelliğin sonucu olarak insan hatasında maruz kalabilecek fatura, çek , kredi kartı , bilet gibi belgeler üretilir.

**Hizmet kusurları insan kusuru, ekipman kusuru ya da her ikisinden birden kaynaklanabilir.** İnsan ve ekipman güvenirlliği gerektiren hizmetler, elektrik üretim santralleri, ulaşım ve bilgisayar kullanan hizmet organizasyonlarındaki bazı hizmetlerdir.

**Hizmet üzerinde fabrikada olduğu gibi mekanik bir kontrol yoktur.** Bir fabrikada ürünün ölçülmesindeki varyasyonların tespit edilebilmesi için hassas bir takım makine araç v.s kullanılır. Hizmet organizasyonlarında bu tür makine enstrümanlarının kullanılması söz konusu değildir.

**Bilgisayar sistemlerinin özel kontrole gereksinimi vardır.** Bilgisayar sistemlerinin dışında hata meydana getirecek kaynaklar ise bilgisayar işlemlerinin incelenmesi ile ortaya çıkarılır.

**Süreç kontrolü statükoyu korumak değil, kaliteyi iyileştirmek için uygulanmalıdır.** Bir fabrikada süreç kontrolünün amacı ölçümlerin daha önceden belirlenen değerler içerisinde tutulmasıdır. Çünkü ölçümlerin sınırlar dışında olması üretimde bir sorun

olduğunun habercisidir. Hizmet organizasyonlarında süreçler insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle süreç kontrolü ve değerlendirilmesi de farklı olacaktır<sup>60</sup>.

- Daha düşük hata oranının nedeni iyileştirilmiş yöntemdir.
- İşlerin daha az zamanda yapılmasının sebebi, işgörenlerin daha akıllıca çalışmaları olabilir.
- Daha çok sayıda doğru işin yapılması , daha iyi prosedürler ya da iyileştirilmiş yöntemlerin kullanılmasının bir sonucu olabilir.

### **2.1.2 Hizmetlerin Sınıflandırılması**

Hizmetlerin sınıflandırmasını genel ve matris sınıflandırma olmak üzere ikiye ayırabiliriz<sup>61</sup>.

#### **2.1.2.1. Genel sınıflandırma**

Hizmet sınıflandırmanın en kapsamlısını Browning ve Singelmen vermiştir. Buna göre hizmet sektörü dört ana gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar aşağıda verilmiştir<sup>62</sup>:

##### **2.1.2.1.1. Dağıtıcı Hizmetler**

Bunlar birincil (sanayi ve imalat) ve ikincil sektörlerdeki (tarım ve hizmet) faaliyetlerin doğal bir sonucu olarak üretilen hizmetler olup şunları içerirler.

- Ulaştırma ve depolama
- Haberleşme
- Toptan ticaret
- Perakende ticaret.

##### **2.1.2.1.2. Üretici Hizmetler**

Mal üretenlere hizmet veren alanlar bu gruba girerler.

---

<sup>60</sup> BOZKURT, a.g.e s.71

<sup>61</sup> KAVRAKOĞLU, a.g.e s.72.

<sup>62</sup> KAVRAKOĞLU, a.g.e s.72.

- Bankacılık ve finansman hizmetleri
- Sigorta,
- Gayrimenkul alım satımı,
- Mühendislik ve mimarlık hizmetleri,
- Muhasebe
- Çeşitli ticari hizmetler
- Hukuki hizmetler.

#### **2.1.2.1.3. Sosyal Hizmetler**

Bireylere topluca sunulan hizmetlerdir.

- Sağlık hizmetleri,
- Hastaneler,
- Eğitim,
- Dini hizmetler
- Dernek ve vakıflar,
- Posta hizmetleri
- Kamu hizmetleri,
- Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler.

#### **2.1.2.1.4. Kişisel Hizmetler**

Kişilerin özel gereksinimlerini karşılayan hizmetlerdir.

- Ev hizmetleri ,
- Otel ve diğer konaklama hizmetleri,
- Yeme ve içme yerleri,
- Tamir ve bakım hizmetleri,
- Yıkama , kuru temizleme,
- Eğlence ve güzellik hizmetleri

## **2.1.2.2 Matris Sınıflandırma**

Hizmetlerin en yaygın bir sınıflandırması da Lovelock ( 1983 ) tarafından yapılmıştır. Lovelock bu sınıflandırmasında anlatımı kolaylaştıran matris şemalardan yararlanmıştır.

### **2.1.2.2.1. Hizmetin Özelliğine Göre Matris Sınıflandırma**

Buradaki matriste hizmet özellikleri somut ve soyut olarak tanımlanmışlardır. Hizmet kullanıcıları ise insan ve mal olarak belirlenmiştir. Hizmetler özelliklerine göre aşağıdaki şekilde gruplanabilirler:

- Müşterinin hizmet sunumu boyunca fiziksel olarak o mekanda bulunması gerekli olan hizmetler: Saç kesimi ve şekillendirilmesi, lokantada yemek yeme vb.
- Müşterinin yalnızca hizmetin başlangıç ve sonunda fiziksel olarak hizmetin verildiği mekanda bulunmasının yeterli olduğu hizmetler: Arabanın tamir için servise , elbisenin kuru temizleyiciye bırakılıp hizmet gerçekleşince geri alınması vb.
- Hizmetin gerçekleştirilmesi süresince müşterinin zihinsel mevcudiyetinin gerekli olduğu hizmetler: Eğitim vb.

**Tablo 3: Tekil Hizmetlerin Özelliğine Göre Matris**

Hizmet Özelliği	Hizmeti Kullananlar	
	İNSAN	MAL
<b>SOMUT HİZMETLER</b>	Hizmet İnsan Bedenine Yönelik <ul style="list-style-type: none"><li>• Sağlık</li><li>• Yolcu Taşımacılığı</li><li>• Güzellik Salonları</li><li>• Jimnastik Salonları</li><li>• Lokantalar</li><li>• Berberler</li></ul>	Hizmet mal veya Diğer Fiziksel Mülkiyetine Etki Eder <ul style="list-style-type: none"><li>• Mal taşımacılığı</li><li>• Endüstriyel Tamir</li><li>• Bakım ve Temizlik</li><li>• Çamaşırhaneler</li><li>• Kuru Temizleme</li><li>• Veteriner Hizmetleri</li></ul>
<b>SOYUT HİZMETLER</b>	Hizmet İnsan Beynine Yönelik <ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim</li><li>• Radyo Yayıncılığı</li><li>• Danışmanlık hizmetleri</li><li>• Tiyatrolar</li><li>• Müzeler</li></ul>	Hizmet Somut Mallara Etki Eder. <ul style="list-style-type: none"><li>• Bankacılık</li><li>• Muhasebe</li><li>• Güvenlik</li><li>• Sigorta</li><li>• Yasal Hizmetler</li></ul>

Kaynak:KAVRAKOĞLU, a.g.e, s.72

#### 2.1.2.2.2. Müşteriyle Olan İlişki Türüne Göre Matris Sınıflandırma

Bu sınıflandırmada hizmeti sunanla, hizmetten yararlanan arasındaki ilişkinin içeriği ile , hizmetten yararlanmanın sürekli olup olmadığı şeklinde tanımlanabilecek iki boyut göz önüne alınmıştır.

**Tablo 4:** Müşteriyle Olan İlişki Türüne Göre Matris

	<b>Hizmet İşletmesiyle Müşterileri Arasındaki İlişki Türü</b>	
<b>Hizmet Sunumunun Niteliği</b>	Üyelik ( Aidat ) İlişkisi	İnformal İlişki
Sürekli Hizmet Durumu	İnsan Bedenine Yönelik Hizmet <ul style="list-style-type: none"><li>• Sigortacılık</li><li>• Bankacılık</li><li>• Telefon</li><li>• Kolejler</li></ul>	Hizmet mal veya Diğer Fiziksel Mülkiyete Etki Eder <ul style="list-style-type: none"><li>• Polis ve koruma</li><li>• Radyo istasyonu</li><li>• Devlet Karayolu</li><li>• Deniz fenerleri</li></ul>
Süreksiz Hizmet Durumu	İnsan Beynine Yönelik Hizmet <ul style="list-style-type: none"><li>• Transit geçiş</li><li>• Sezonluk Tiyatro Biletleri</li><li>• Mavi Kart</li></ul>	Hizmet Somut Mallara Etki Eder <ul style="list-style-type: none"><li>• Otoban geçişi</li><li>• Araba Kiralama hizmetleri</li></ul>

Kaynak:KAVRAKOĞLU, a.g.e, s.74

Hizmet kuruluşları için müşteriyle belirli bir üyelik ilişkisi içinde olma, birtakım avantajları beraberinde getirmektedir. Firma, müşterilerinin kimler olduğunu ve hizmetten yararlandıklarını bilmektedir. Aynı durum fiyatlandırma konusunda da yol gösterici bir öğe olarak ortaya çıkacaktır.

Hizmet sunan ile yararlanan arasında formal bir ilişkinin (aidiyet ilişkisinin) bulunmaması çoğu zaman kamu hizmetleri olarak adlandırılan hizmet türlerinde rastlanır. Kamu hizmetlerinde temel nokta; sürekli biçimde sunulan bu hizmetlerin her kullanımlarında ayrı bir ücret talep edilmemesi, bunların vergi gelirlerinden karşılanması durumundan kaynaklanmaktadır.

### **2.1.2.2.3. Hizmet Özelliklerinin Esnekliğine Göre Matris Sınıflandırma**

Burada temel faktör, hizmet sunanın , bir başka deyişle müşteriyle temas eden personelin “insiyatif alanı” olmaktadır. Hem kişisel faktörlere bağlı olarak , hem de hizmetin içeriğine göre bu insiyatif alanının genişliği belirlenir. Bazı hizmetlerde, uygulamalar standartlaşmıştır. Belirli bir hat üzerinde hareket eden ve programlara uyarak taşıma yapan belediye otobüslerinin verdiği taşımacılık hizmetlerinde, hem hizmet niteliklerinin esneklik

düzeyi düşüktür, hem de yolcularla ( müşterilerle ) karşı karşıya olan şoförün insiyatif alanı dardır.

Birtakım hizmet uygulamalarında, müşteriyle ilişkide olan yani hizmet veren personelin kısıtlı da olsa “hizmet kalite ve kapsamını artırma” esnekliğine ve olanağına sahip olduğu görülmektedir.

Gerek hizmet verenin geniş insiyatif alanına sahip olduğu ve gerekse verilen hizmet niteliklerinin esneklik düzeyinin yüksek olduğu birtakım hizmetlerde, müşterinin özel durumu ve gereksinimlerine karşılık verebilecek düzeyde hizmet sunma olanağı artmaktadır.

**Tablo 5:** Hizmetin Müşteri Gereksinimine Göre Şekillendirme Derecesi

Hizmeti Sunanın İnsiyatif Düzeyi	Hizmet Özelliklerinin Esnetilme Derecesi	
	YÜKSEK	DÜŞÜK
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hukuki Hizmetler</li><li>• Sağlık</li><li>• Mimari ve tasarım</li><li>• Araştırma şirketleri</li><li>• Emlak acenteleri</li><li>• Taksi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim Hizmetleri</li><li>• Sağlık Hizmetleri</li></ul>
Düşük	<ul style="list-style-type: none"><li>• Telefon ve Haberleşme</li><li>• Konaklama</li><li>• Perakende bankacılık</li><li>• Lokantalar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toplu taşımacılık</li><li>• Periyodik oto tamir</li><li>• Bakım</li><li>• Fast-food lokantalar</li><li>• Sinema – tiyatro</li><li>• Maç biletleri</li></ul>

Kaynak:KAVRAKOĞLU a.g.e, s.77

## 2.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri

Hizmet işletmelerinin kendine has özellikleri şunlardır:

- **Envanter yapılamaz.** Hizmet işletmelerinde, hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması yüzünden envanter yapılamaz. Hizmet işletmeleri geleceğe yönelik satış



arttırma planları yaparken mevcut üretim kapasitesini değiştirmek zorundadır ve genellikle bu değişiklikler kısa vadede gerçekleşmez. Örneęin bir kısa vadede ticaret oda sayısını arttıramaz ve satışların dūřmesi karşısında bazı meslek odalarını kapatarak azaltamaz.

- **Emek yoğundur.** Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğundur. Yani birim çıktı başına daha az sermaye gerektirir. Bu özellik hem üretimin kontrolünü zorlaştırır , hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği arttırır.

- **Kaliteyi ve miktarı ölçme imkanı sınırlıdır.** Pek çok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek oldukça zordur. Hizmetin kalitesini ölçmek ancak tüketicie sunulurken kontrol etmekle mümkün olabilir. Ancak bu yöntemde sağlıklı değildir. Çünkü hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir. Aynı durum, hizmet işletmelerinin miktar standardı için de geçerlidir. Örneğin bir psikoloğun bir günde kaç hasta muayene ettiği belirlenebilir. Ancak bu hastaların her birine sağladığı hizmet miktarını ölçmek kolay değildir. Ayrıca doktorun günlük kapasitesini ne olacağı tam olarak kestirilemez. Bu sebeple hizmet işletmelerinde genellikle hedefler kısaca belirlenir.

- **Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür.** Hizmet işletmelerinde genellikle birim maliyetlerin hesaplanması oldukça güçtür. Bu zorluk hizmet işletmelerinde birim üretimlerin fiyatlanmasını etkiler.

- **Görel olarak küçüktür.** Hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere nazaran genellikle küçüktür ve pazara yakın olması gerektiği için daha sınırlı bir alanda faaliyet gösterir. Tepe yöneticiler hem çevreyi hem de işletme içini daha yakından gözleme imkanına sahiptir. Dolayısıyla stratejik yönetimlerde ve işletme içi yönetiminde ayrıntılı kontrol sistemlerine gerek duyulmaz. Ancak küçük olmanın verdiği zayıflıkları da taşır.

- **Hedef pazarın tanımlaması nispeten zordur.** Pazarda kaç kişinin olduğunu belirlemek, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz. Bir hizmetin pazarı, birbirine benzer nitelikte bir dizi istekten meydana gelir.

- **Hizmetin, tüketicilerin isteklerini tatmin edeceği varsayılr.** Dolayısıyla hizmet pazarının tanımlanmasına tüketici isteklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Diğer taraftan satışa arz edilen hizmetin, alım veya kullanım sıklığı önemli bir faktör olarak alınmalıdır.

### 2.3. İmalat İşletmeleri İle Arasındaki Önemli Farklılıklar

İmalat ve hizmet endüstrileri arasında bazı temel farklılıklar mevcut. Temel farklardan biri , imalat endüstrilerinin ürettiği ürünler maddi ( elle tutulabilir ) iken, hizmetlerin maddi olmayan taraflar içermesidir. Hizmet görevlisinin önem verdiğini gösteren bir gülümseme müşteri memnuniyetine yol açabilir. Bir ürün için talep, mevcut arz miktarından fazla ise bu fazla talep miktarının daha sonrası için kabul edilmesi imalat sektöründe mümkün iken hizmet endüstrileri için mümkün değildir. Birçok hizmet fonksiyonuna ilişkin bir zaman kısıtlaması söz konusudur. Servis istenen zaman dilimi içinde gerçekleştirilememişse, daha sonra kullanılması mümkün değildir. Örneğin bir toplu taşıma sisteminde saat 10-11 arasında boş kalan koltuklar oldukça kalabalık olan 17-18 saatleri için saklanamaz<sup>63</sup>.

Diğer bir ayırım hizmet endüstrilerinde üretici ve tüketicilerinde katılımı ile ilgilidir. Bir hastanede doktor ve hemşire tüketici olan hasta ile ilişkide bulunarak ona bir hizmet verirler. Hastadan alınan tepki hizmetin veriliş biçimini etkileyebilir.İmalat endüstrisinde ise imalatçı firma tek başına üretim sürecini etkiler. Ürün müşteri doğrultusunda tasarlandığı için müşteri bir şekilde etkilemiş olur. Fakat memnun edici bir ürün ve süreç tasarımı geliştirildikten sonra müşteri üretim boyunca ürün kalitesini etkileyemez.İmalat endüstrisi ürünleri yeniden satılabilirken zaman kısıtlaması altında işlemekte olan hizmetlerin yeniden satılması mümkün değildir.

---

<sup>63</sup> AMITOVA, M., "Fundamental of Quality Control and Improvement" MacMillan Yayınevi, 1993 , Aktaran, Güneş , Yaşar , " Müşteri Odaklı Sistem Tasarımı ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama" ( Basılmamış Yüksek Lisans Tezi ) , Yıldız Teknik Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D, Yönetim Organizasyon B.D. 1998 , s78.

**Tablo 6 : İmalat ve Hizmet İşletmelerinin Karşılaştırılması.**

<b>İMALAT İŞLETMELERİ</b>	<b>HİZMET İŞLETMELERİ</b>
Ürün maddidir.	Ürün maddi ve maddi olmayan parçalardan oluşur.
Depolanması mümkündür.	Hizmetler depolanamaz.Kullanılmazlarsa kaybolurlar.
Üretici veya şirket imalatta bulunan tek taraftır.	Hizmet imalatında hem müşteri hem üretici yer alırlar.
Ürün yeniden satılabilir.	Hizmetler yeniden satılamazlar.
Müşteri ürün için formal spesifikasyonlar belirleyebilir.	Spesifikasyonları müşteri belirlemek zorunda değildir.Telefon, elektrik ve gaz gibi bazı kamu hizmetlerinde spesifikasyonlar yasalar tarafından belirlenir.
Müşteri memnuniyetsizliğini kolayca saptamak oldukça güçtür.	Müşteri memnuniyetsizliği saptanabilir.Çünkü hizmetin verilmesi ile ilgili bir de davranışsal taraf bulunmaktadır.

**Kaynak:**Evans , J.R , The Management and Control of Quality, 2.Baskı, 1993. Aktaran, GÜNEŞ, Yaşar, "Müşteri Odaklı Sistem Tasarımı ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama"(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi,Pazarlama Anabilim Dalı, İstanbul,1998 s.78.

Müşteriler, imalat sektöründe belirli bir ürünün, özelliklerinin belirlenmesinde direkt etkiye sahiptir. Tasarım aşaması sırasında müşteri memnuniyetini etkilediği belirlenen kalite özellikleri, ürüne aktarılır. Bazı hizmet endüstrilerinde hizmetle ilgili ayrıntıların tespiti her zaman mümkün olmayabilir. Elektrik, gaz ve telefon gibi kamu hizmetleri için bu durum oldukça aşikârdır. Kamu otoriteleri bu endüstrilerle ilgili bazı düzenlemeler getirebilirler. Sundukları hizmetler ve talep ettikleri , kamu denetim organları tarafından denetlenebilir.

Hizmet endüstrilerinde kalite seviyesinin ölçülmesini ve değerlendirilmesini güçleştiren diğer bir ayırıcı özellik de hizmet ulaştırın tarafın davranışlarının saptanmasıdır. İmalat endüstrilerinde ürünün ne kadar kabul gördüğü rakamlarla daha kolay ifade edilebilir.

Hizmet endüstrilerinde ise hizmetin verilmesi sırasında insan faktörü söz konusu olduğu için müşteri memnuniyetini rakamlarla ifade etmek güçtür. Bu hizmeti veren kişi kadar müşterinin davranışsal özelliklerinin bilinmesi de önemlidir. Ayrıca bir müşterinin memnuniyetsizliğinin hizmetin hangi yönüyle ilgili olduğunu da belirlemek güçtür. Oysa, bir imalat firmasında ise bir ürünün belirlenen özelliklere uygunluk göstermediği için kabul edilmediği saptanabilir ve müşteri şikayetinin nedeni de böylelikle bulunabilmektedir. Üründe veya üretim sürecinde gerekli değişiklikler yapılarak bu problemin giderilmesi mümkün olur.

Hizmetler üretildikleri an tüketilirler ve diğer ürünler gibi depolanmaları mümkün değildir. Bu nedenle muayene yoluyla kalite kontrolü yapma imkanı ortadan kalkar. İmalat sektöründe sermaye yoğun iken hizmet sektöründe emek yoğunudur. Örneğin hastanelerde hasta bakımı hemşire, doktor ve diğer tıbbi personelin performansına yoğun olarak bağlıdır. Bu nedenle yönetimin motivasyon ve benzeri davranışsal yanları hizmet sektöründe kritik bir öneme sahiptir. Ancak bilgi teknolojisinde son gelişmeler kimi hizmet sektörlerindeki işgücü yoğunluğunu düşürmüştür. Otomatik para çekme ve bilgi işlem teknolojisinin kullanımının artması bazı bankalarda personel ve şube azaltma sonucunu doğurmuştur.

Son olarak , hizmeti ulaştırma konusu çoğunlukla zamana sıkı sıkı bağımlıdır ve müşteri ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçlara en iyi hizmeti verebilme esasların belirlenmesi oldukça güçtür<sup>64</sup>.

#### **2.4. Kalite Kavramı**

Kalite günümüzde yaşamın her aşamasında kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak ulaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse imkansızdır. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Kalitenin pek çok değişik tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları; <sup>65</sup>

✓ Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. (TS-ISO9005)

✓ Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC)

---

<sup>64</sup> EVANS, J. R., “ The Management and control of quality, 2.Baskı, 1993, Aktaran, Güneş, a.g.e. s. 78.

<sup>65</sup>İsmail EFİL, “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No 110, Bursa, 1996, s. 5-6.

✓ Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS)

✓ Kalite, kullanıma uygunluktur. (J. Joseph JURAN)

✓ Kalite, şartlara uygunluktur. (Philip CROSBY)

✓ Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir. (Dr. Kaoru ISHIKAWA)

Bu tanımlara ilave olarak dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından belirtilen kalite özellikleri de şöyledir;<sup>66</sup>

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnurluktur.
- Kalite verimlilik; işleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir.
- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite, bir yatırımdır; uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

---

<sup>66</sup>Nurcan KAYAN, "Kalite Kavramı ve Gelişimi I", Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Sayı 419, Kasım 1996, s. 103.

Bozkurt ve Odaman'a göre “**Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür**”<sup>67</sup>. Örneğin, bir otomobil satın alan müşterinin kontak anahtarını bir kez çevirmesi ile çalışabilecek bir motora sahip olması gibi bir beklentisi vardır. Motor ilk kez çalışmadığında müşterinin beklentisi karşılanmamış olacaktır ve müşteri, aracın kalitesini yetersiz olarak algılayacaktır.

## **2.5. Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

Kalitenin tarihsel gelişimini incelerken konuyu üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalitedir<sup>68</sup>.

### **2.5.1. Muayene Aşaması**

İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunlarında kaliteye referans verilebilir. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir”. Bu madde de öngörülen ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması idi. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika’da Aztekler de kullanmıştır.13. yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf loncaları gelişmiştir. Ustalar, hem eğitici, hem muayene görevlisiydiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Loncalarda “iş ahlakı” ile ilgili düzenlemeler de vardı. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından

<sup>67</sup> Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri”, MPM Yayınları, Yayın No 549, Ankara, 1995, s. 1.

<sup>68</sup> Mina ÖZVEREN, “Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar”, Alfa Yayınları, Yayın No 349, İstanbul, 1996, s. 7.

önemliydi. Böylece “konunun uzmanlarına iş yaptırılmış” olmaktadır. Ayrıca usta, yerine adam yetiştirmek zorundaydı. Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “işin tümünü görebilmekte” ve hammadeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Bugün de aynı amaçla “iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirme” yöntemleri uygulanmaktadır. Özetle Osmanlı’da kalite olgusunun loncalarda başladığını söyleyebiliriz.

Muayene aşamasının temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.<sup>69</sup>

### **2.5.2. Kalite Kontrol Aşaması**

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kaldı ve bu durum verimliliği artırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden oldu<sup>70</sup>. İşte bu dönemde üretimdeki değişikliğin getirmiş olduğu problemlere çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de “Bilimsel Yönetimin” babası Frederick Winslow Taylor’dur. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfçı çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince ayrıntısına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağına işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesini bekleyemeyiz demiştir. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada talimatların ve prosedürlerin önemi anlaşılmıştır. Taylor’un, Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği” adlı eserinden esinlenerek uzmanlığa da çok önem verdiği söylenmektedir. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir. Standartların belirlenmesiyle “birinci sınıf adam” kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde üretenlere prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi sonuç vermiştir. Ancak, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra çalışanlar üzerinde

---

<sup>69</sup> EFİL, a.g.e., s. 6-7.

<sup>70</sup> Gönül YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetimi”, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 44.

tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur. Bir zaman sonra Taylor'un takipçisi Gant, "birinci sınıf adam" kavramına karşı çıkmış, "ortalama adam" kavramının standartlarda baz alınması gerektiğini savunmuştur<sup>71</sup>.

Birinci Dünya Savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama "kalite kontrol aşaması" olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır<sup>72</sup>.

1924 yılında bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirdi<sup>73</sup>. Daha sonra giderek yaygınlaşan kitle üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere ABD, İngiltere gibi birçok endüstri ülkesinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başladı. Çünkü kitle üretiminde, miktarların çok yüksek olması %100 muayeneyi olanaksız kılmıştı. Örneklem yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, gerçekten büyük faydalar sağladı. Bu dönemde muayenecilerin rolü değişti ve sayıları azaldı. Örneklem, kontrol şemaları gibi bazı istatistiksel araçları kullanarak kalite kontroldeki görevlerini devam ettirdiler<sup>74</sup>.

İKK uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise II. Dünya Savaşıdır. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teorisi sayesinde kazanıldığı bile iddia edildi. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutuldu. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başladı<sup>75</sup>. Ancak üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda "Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi" anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin

---

<sup>71</sup> ÖZVEREN, a.g.e., s. 8.

<sup>72</sup> Mahmut TEKİN, "Üretim Yönetimi Cilt 2", Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya, 1996, s. 70.

<sup>73</sup> Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, a.g.e., s. 2.

<sup>74</sup> Gönül YENERSOY, "Toplam Kalite Yönetimi", Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.18.

<sup>75</sup> YENERSOY, a.g.e., s. 46.



kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru geliştirilmeye başlanmıştır.<sup>76</sup>

### **2.5.3. Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Anlayışı**

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi’nin kökeni II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın ABD’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940’lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar ABD’de geliştirilmiştir. Ancak onları uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur<sup>77</sup>.

Bu arada, General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Armand V. Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı ve “Industrial Quality Control” dergisinde yayınlanan 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 Toplam Kalite Kontrol(TKK) devri başlamış oldu. 1962 yılında Dr. Kaoru Ishikawa, Feigenbaum’un TKK anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline “Firma Çapında Kalite Kontrol” adını verdi<sup>78</sup>.

Dış rekabet 1970’li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başlamış olup özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi, üstünlüğünü kanıtlamıştı. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun ömrü ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardı. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açtı. 80’li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başladı. İşletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya başladı. Kuruluşlarda ileriye dönük varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi anlaşılmıştı. Ülkemizdeki kuruluşların da bu gelişmelerden etkilenmemeleri beklenemezdi kuşkusuz. Özellikle 90’lı yıllara doğru özel

---

<sup>76</sup> TEKİN, a.g.e., s. 70.

<sup>77</sup> TEKİN, a.g.e., s. 70.

<sup>78</sup> YENERSOY, a.g.e., s. 46.

sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır<sup>79</sup>.

Sürekli iyileştirme ve gelişme kavramına ilerleyen bölümlerde geniş kapsamlı olarak değinilmiştir. Özellikle Japonca'da "Kai" (değişim) ve "Zen" (iyi) anlamına gelen iki sözcüğün, sürekli iyileşme ve gelişmeyi tanımlar nitelikte bir kavram olduğunu belirtebilir ve kısaca Kaizen olarak tanımlandığını söyleyebiliriz.

## 2.6. Hizmet Kalitesi

Hizmetin kendine has özellikleri dolayısıyla hizmet kalitesini tanımlamak zordur. Hizmetlere dokunulamaz. Fiziksel bir nesne olmayıp, bir aktivite, performans oldukları için standartlar oluşturmak zordur<sup>80</sup>.

Hizmet kalitesinde iki yönlü bir olgu vardır. Burada bir hizmet alan taraf bir de hizmet veren taraf, her iki taraf için de hizmet kalitesi farklı yönlerde gelişerek ortaya çıkar. Hizmet alan taraf; ihtiyacı karşılanması gereken taraftır ve onun için kalite, hizmette istediklerini bulabilmesidir. Hizmet veren ise; bu ihtiyacı karşılama kabiliyeti olan taraftır ve bu taraf için kalite, hizmeti zamanında standartlara uygun olarak sunabilmek ve bunu en düşük maliyetle gerçekleştirerek iyi kâr etmektir.<sup>81</sup>

### 2.6.1. Hizmet Kalitesi Kriterleri

Hizmet kalitesi kriterleri 12 boyutta değerlendirilebilir. Bunlar<sup>82</sup>:

**Erişebilirlik:** Müşterinin satıcı ile temas kurabilme derecesini belirler. Örnek olarak, bankaya hizmet almak için gelen müşterinin bekleme süresi uzun olmamalı, telefonla kolaylıkla erişebilmelidir.

**Tepkisellik :** Satıcı müşteriye tepki gösterme sürecini belirler. İş sözleşme belgelerini hemen postalamak, şikayeti olan müşteriyi hemen geri çağırıp sorununu gidermek gibi.

---

<sup>79</sup> Bozkurt RIDVAN, Odaman AYNUR, a.g.e., s. 3.

<sup>80</sup> Nursel ÖZTÜRK, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılının Önemi" Verimlilik Dergisi Verimlilik için Üretimde, Tüketimde Kalite Özel Sayısı, 1993, s.10.

<sup>81</sup> Nihal İNAĞ "Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Kontrolü" Standard Dergisi, Sayı:408, Aralık 1995, s.63.

<sup>82</sup> Haluk ERKUT, "Toplam Kalite Yönetimi Dizisi", İnterbank Yayınları, İstanbul, 1995, s.14

**Zamanlılık:** İşin müşteri için beklenen zaman çerçevesinde tamamlanma derecesini göstermektedir. Beklenen zaman içerisinde hizmetin gerçekleştirilmesi müşterinin aldığı tatmini arttıracaktır.

**Tamlık :** Hizmet bütünün tamamlanma derecesi açıklamaktadır. Verilen hizmetin eksiksiz olarak sunulması ve bunun ihtiyaçları tam olarak karşılaması anlamına gelir.

**Doğruluk:** Hizmetin iş gereklerine uygun olarak gerçekleştirme derecesini açıklar. Bankada vadeli mevduatın doğru oran ve tutarda tahakkuk edilmesi, lokantada hesabın doğru getirilmesi gibi.

**Profesyonellik:** Hizmet verenin müşteri ile çalışırken gösterdiği davranışın profesyonellik derecesidir.

**Güvenilirlik:** İnanırlık ve dürüstlük özelliklerini açıklar. Hizmet üretken işletmenin imajıyla eylemlerinin uyumlu olması düşünülebilir.

**Güvenlik:** Riskten, tehlikeden uzak olma derecesini gösterir. Bankada mevduatı bulunan kişinin banka ile ilişkilerinin gizlilik derecesi olarak örnek verilebilir.

**Anlaşılabilirlik:** Üretilen hizmetin ve müşterinin anlaşılması ve algılanması için gösterilen çabanın derecesi . Burada hizmetin kendisinin açıklanması, maliyetinin ne olacağının açıklanması, herhangi bir problemde çözüleceği konusunda güven vermesi gibi.

**Ortam:** Hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ortamın psikolojik ve sosyal durumu açıklanmaktadır.

**Esneklik:** Müşteri beklentilerinin , hizmetin özelliklerinin değişmesi durumunda yeni koşullarla uyum sağlanabilme derecesini belirler.

**Görünüm:** Hizmetin oluşturulduğu ortama ilişkin fiziksel görünümün durumunu açıklar. Personelin görünümü, makine tesisatın görünümü, hizmetin yapıldığı yerin görünümü.

## 2.6.2. Hizmet Kalitesine İlişkin Modeller

Hizmet kalitesi ile ilgili literatür incelendiğinde hizmet kalitesi ölçümünün doğrulama paradigması çerçevesinde gerçekleştiği gözlenmektedir. Nitekim Grönross ile başlayan ve Parasuraman ve arkadaşlarının çalışmalarıyla devam eden çalışmalarda, “beklenti” ve “algılama” kavramlarının hizmet kalitesi ölçümünde de önemli olduğu görülmektedir. Hizmet kalitesine ilişkin modeller aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.6.2.1. Grönross’un Algılanan Toplam Kalite Modeli

Bu model, müşterilerin beklentilerini ifade eder. “Beklenen kalite” ve hizmet verildikten sonra müşterinin algılamış olduğu “yaşanan kalite” arasındaki farka dayanmaktadır.

Beklenen kaliteyi oluşturan öğeler, pazarla iletişim, imaj, sözel iletişim ve tüketici ihtiyaçlarıdır<sup>83</sup>. Bu modelde, yaşanan kalite bağlamında üç tane kavram söz konusudur. Teknik kalite, fonksiyonel kalite ve firma imajı. Teknik kalite, hizmetin doğru yapılıp yapılmadığı boyutunu kapsarken fonksiyonel kalite gerçekleştirilen hizmetin müşteri tarafından nasıl değerlendirildiğini kapsamaktadır. Firma imajı ise, hizmet sağlayıcının yarattığı imajı ve hizmet çıktısı üretilirken firmanın fiziksel koşullarını içermektedir<sup>84</sup>. Diğer bir ifadeyle, teknik kalite tüketicileri firma ile karşılıklı ilişkisi sonucu ne aldığını ifade ederken, fonksiyonel kalite hizmetin nasıl verildiğini ortaya koymaktadır<sup>85</sup>

---

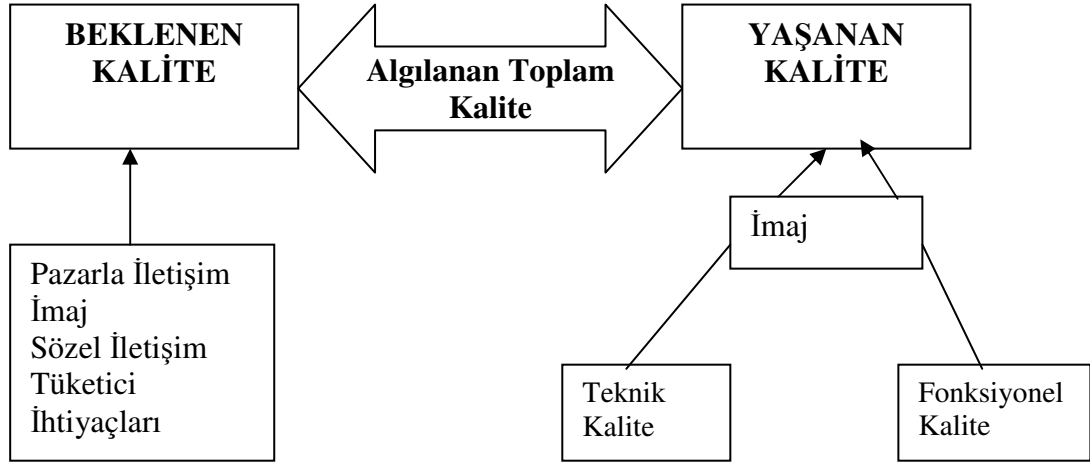
<sup>83</sup>Christian GRÖNROSS ( 1980 ), Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington Books, Toronto, s.41, Aktaran OKAN, Tuna . “Örgütsel Pazara Yönelik Hizmetlerde Algılanan Hizmet Kalitesi, Davranışsal Niyetler ve Müşteri Özellikleri İlişkisi, Konteynır Taşımacılığı Hizmetleri Üzerine Bir Araştırma, ( Yayınlanmamış Doktora Tezi ) , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Pazarlama Anabilim Dalı, İstanbul, 1999, s.50.

<sup>84</sup> Karen P.Gonçalves, 1998 s.46.Aktaran Tuna, a.g.e. s.51.

<sup>85</sup>Ahmet ŞEKERKAYA “Hizmetlerde Kalite Nasıl Ölçülmeli?:Kalite Ölçümünde Genel Bir Değerlendirme” I.Ulusal Pazarlama Sempozyumu Tebliğ İçinde, İstanbul, 1995, s.51.

Şekil : 1 <sup>86</sup>

**Algılanan Toplam Kalite Modeli**



**2.6.2.2. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli**

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından kalitatif ve kantitatif araştırmalar sonucunda geliştirilen bu model , hizmet kalitesi anlayışına genel bir bakış açısı getirmeye yöneliktir. Özellikle 1985 yılından bu yana, birçok hizmet kalitesi araştırmasında baz olarak kullanılan SERVQUAL modeli doğrulama paradigması anlayışına dayanmaktadır<sup>87</sup>. Daha önce de belirtildiği gibi, doğrulama paradigması beklentiler ve algılamalar arasındaki farkın doğrulanmasını içermektedir. Literatür incelendiğinde doğrulama paradigması çerçevesinde iki ayrı “beklenti”nin olduğu görülmektedir. Gelecek olayların “tahmini ( predistor) olarak tanımlanan “beklenti” kavramı tatmin literatüründe kullanılırken, gelecek olayların “normatif beklentisi” kavramı “hizmet kalitesi” literatüründe kullanılmaktadır. Normatif beklenti, arzulanan ya da ideal beklenti olarak tanımlanabilir.<sup>88</sup>

Berry ve Parasuraman , hizmet kalitesi bağlamındaki beklentiye ise “arzulanan” ve “yeterli” seviyedeki beklenti çerçevesinde yaklaşmaktadırlar<sup>89</sup>. Arzulanan hizmet seviyesi müşterinin bulmayı umduğu bir düzeyken , “olmalı” boyutunu yansıtmaktadır. Yeterli hizmet seviyesi ise, müşterinin kabul edebileceği seviyeyi göstermekte ve “olacaktır” boyutunu

<sup>86</sup> Christian , Grönroos., 1980 , s41. Aktaran , Tuna , a.g.e., s.51.

<sup>87</sup> Parasuraman A., Valarie Zeithaml ve Leonard Berry ( 1988), “SERVQUAL:Multiple tam Scatefor Measuring Consmer Perceptions of Service Quality: Journal of Retailing, 64 Spring S.12 den Aktarılan , J.Joseph Cronin Jr. Ve Steven A. Taylor ( 1992 ), “Measuring, Vol.56., July, s.56. Aktaran, Tuna, a.g.e.

<sup>88</sup> William Boulding, Ajay Karla, Richard Staelin ve Valarie A.Zeithaml ( 1993 ), “A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions” Journal of Marketing Research , Vol XXX, February , s.8. Aktaran, Tuna, a.g.e, s.51.

<sup>89</sup> Leonar Berry ve A.Parasuraman., 1991, s.44.Aktaran, Tuna, a.g.e. , s.52.

yansıtmaktadır. Müşterinin satın aldığı hizmet konusundaki bilgisi ve geçmiş deneyimleri ne kadar çoksa, tedarik sürecinde daha rasyonel kriterlerin var olması arzulanan hizmet kalitesi seviyesinin yüksek olmasını getirmektedir.

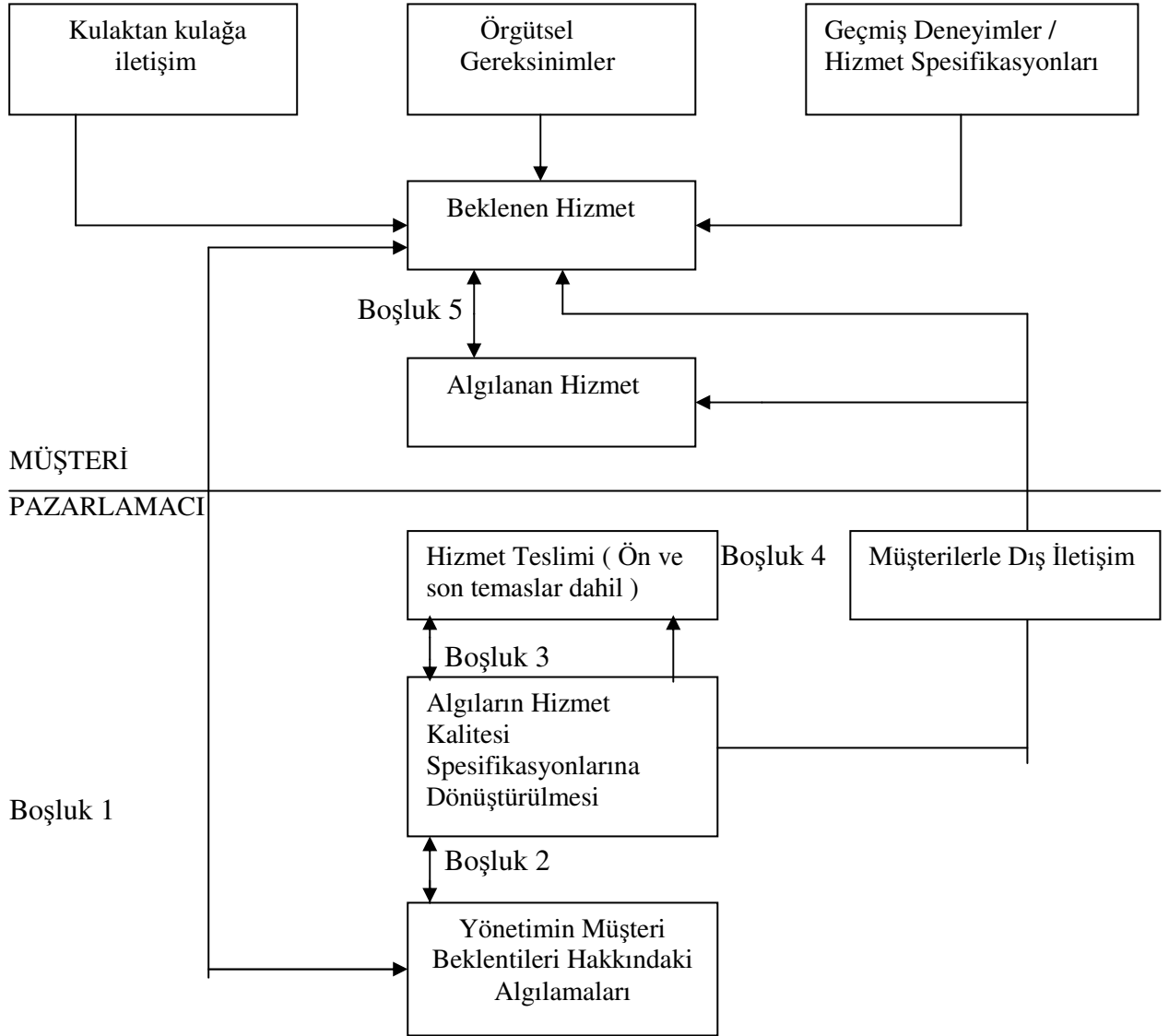
SERVQUAL hizmet kalitesi modelinde kalitenin düzeyini etkileyen beş temel boşluk bulunmaktadır<sup>90</sup>.

- (1) Müşteri beklentileri ile yönetimin algılanması arasındaki boşluk,
- (2) Yönetimin algılanması ile hizmet kalitesi spesifikasyonları arasındaki boşluk,
- (3) Hizmet kalitesi spesifikasyonları ile müşterilerle dış iletişim arasındaki boşluk,
- (4) Hizmetin yerine getirilmesi ile müşterilerle dış iletişim arasındaki boşluk,
- (5) Müşterinin algıladığı hizmet ile beklediği hizmet arasındaki boşluk.

---

<sup>90</sup> A.Parasuraman, Valerie A.Zeithaml ve Leonard Berry 1985, s.44.Aktaran, Tuna, a.g.es.52.

**ŞEKİL : 2**  
SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli <sup>91</sup>



### 2.6.2.3. SERVPERF Hizmet Kalitesi Modeli

Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi, SERVQUAL ölçeği, “doğrulama paradigması” ilkesine dayanmakta ve aşağıdaki eşitlikten yola çıkmaktadır;

$$\text{Hizmet Kalitesi} = \text{Hizmet Hakkında Beklentiler}$$

Cronin ve Taylor tarafından, SERVQUAL ölçeğinin yetersizliği öne sürülerek geliştirilen SERVPERF ölçeği ise sadece hizmet performansının ölçülmesine dayanmakta ve aşağıdaki eşitlikten yola çıkmaktadır;

<sup>91</sup> A.Parasuraman, Valerie A.Zeithaml ve Leonard B. Berry., 1985, s. 44. Aktaran Tuna, a.g.e., s.53.

$$\text{Hizmet Kalitesi} = \text{Hizmet Performansı}^{92}$$

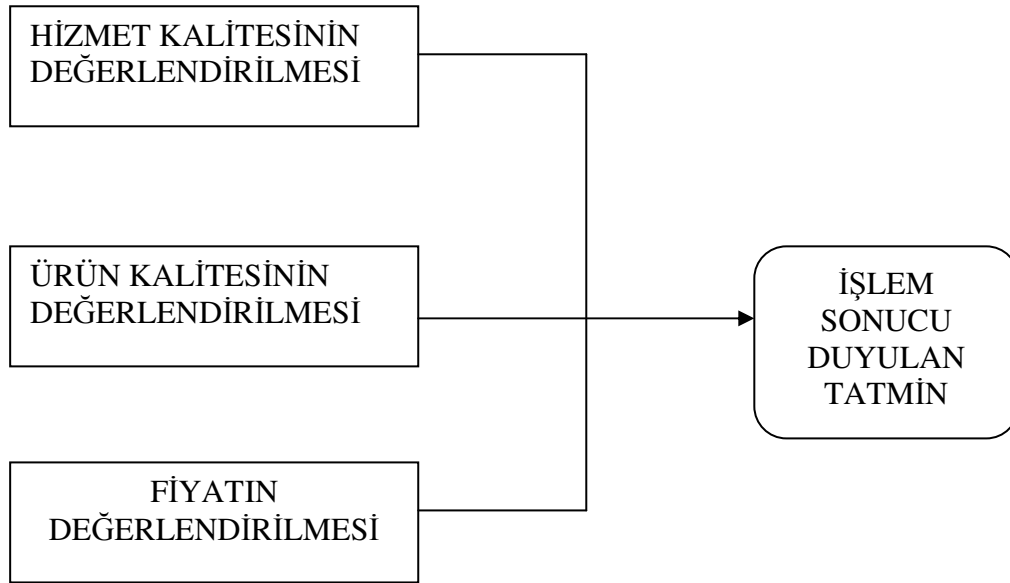
Doğrulama paradigması temelli SERVQUAL ölçeğinin ne hizmet kalitesi ne de müşteri biçiminin ölçülebilecek bir ölçek olmadığını savunan Cronin ve Taylor<sup>93</sup>, yaptıkları çalışmalarda Parasuraman ve arkadaşları tarafından sistematikleştirilen hizmet kalitesi belirleyicilerini temel olarak ele almışlardır. Farklı sektörler çerçevesinde her iki ölçeğin de karşılaştırmasını yapan yazarlar, SERVPERF ölçeğinin daha güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu da öne sürmektedirler<sup>94</sup>.

#### 2.6.2.4. İşleme Dayalı Kavramsal Model

Parasuraman ve arkadaşları SERVQUAL hizmet kalitesi modelini biraz daha geliştirerek, işleme dayalı kavramsal modeli ortaya atmışlardır. Bu modeldeki işlem/ticaret alışverişi ( transaction) terimi herhangi bir hizmetin satın alınması sırasındaki çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır. Yazarlar, bu modelle, müşteri tatmininin; hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve fiyatın tüketici tarafından değerlendirilmesinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Modelde yer alan “ürün” somut bir malı içerirken, “hizmet” o malla ilgili olarak sunulan hizmet çıktılarını içermektedir.

ŞEKİL : 3 <sup>95</sup>

#### İşleme Dayalı Kavramsal Model



<sup>92</sup> J Joseph Cronin, Jr. Ve Steven A. Taylor 1992, s.59. Aktaran, TUNA, Okan a.g.e. s.54.

<sup>93</sup> J Joseph Cronin, Jr. Ve Steven A. Taylor, “SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, Journal Verketting, January, 1994, s.127, Aktaran, Tuna, a.g.e.,s.54.

<sup>94</sup> J Joseph Cronin, Jr. Ve Steven A. Taylor 1992, s.59. Aktaran, Tuna, a.g.e. s.54.

<sup>95</sup> A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml ve Leonard Berry “Reassessment of Expectations as Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for further Research” , Journal of Marketing, Vol. 58. January, 1994, s.121 Aktaran, Tuna, a.g.e. s.55.



Ancak, hizmet kalitesini belirlemeye yönelik olarak literatürde yer alan ve yukarıda kısaca değinilen bu modellerin yalnızca kaliteyi ölçme amaçlı olması ve hizmet kalitesindeki davranışsal boyuta ayrıca değinmemesi nedeniyle çalışmada bu modellere sadece bilgi vermek amacıyla değinilmiştir. Literatürde değişik sektörlerde ve bankacılık sektöründe bu modellerle hizmet kalitesini ölçen çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

## **2.7. Bankacılık Sektöründe Kalite Kavramı**

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 ihtiyaçlarının ve beklentilerinin banka tarafından tatmin edilmesidir<sup>96</sup>. 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.

Hizmet kalitesinde sunulan nitelikler düşünüldüğünde,hizmette kalitenin sağlanmasında bir çok sıkıntı müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında yaşanmaktadır<sup>97</sup>. Bu nedenle, hizmet kalitesinin sunulan hizmet düzeyinin ne kadar iyi olduğu, müşteri beklentilerinin niteliği, yönetimi kalitenin kalbi olmaktadır.

### **2.7.1. Bankalarda Kalitenin Boyutları**

Bankalarda hizmetin en önemli özelliklerinden biri müşterinin hizmet üretimine katılmasıdır. Hizmet üretiminin aynı zamanda gerçekleşmesi de bu özellikten kaynaklanmaktadır.

Hizmetin, özellikle bu iki karakteristiği bankalarda hizmet kalitesi boyutları hakkında bilgi vermektedir. Buna göre; müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken, hem üretim süreci hem de süreç sonunda sağlanan çıktıyı göz önünde bulundurmaları gerekmektedir<sup>98</sup>.

---

<sup>96</sup> Cengiz BATIGÜN ve Kürşat Cezmi ÖZCAN, “Bankacılık-Sigortacılık Ve Kalite”,Standart.Sayı:409.(Ocak 1996),s.87.

<sup>97</sup> Lewis.R.BARBARA. “Quality In The Service Sector: A Review” International Journal of Bank Marketing.Vol7.No:5,1989, s.6.Aktaran; Mehmet TAKAN “Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi” TBB Yayın No:217,1999,Ankara, s.34.

<sup>98</sup> Nermin UYGUÇ, Bankalarda Otomatik Vezne Makinaları ( ATM ) ile Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Etkileyen Faktörler, Dokuz Eylül Yayınları İzmir,1993,s.17.

Çıktı, müşterinin hizmet üretim sürecinin sonucu ile ilgili değerlendirmesi olup, onun hizmet veren personel veya banka ile etkileşiminden elde ettiği artık değerini ifade eder. Süreç kalitesi ise, hizmetin müşteriye nasıl verildiği ya da sunumun biçimi ile ilgilidir. Bu boyut, aynı zamanda, müşterinin hizmet üretim sürecini değerlendirmesi olup, onun hizmet hakkındaki görüşlerini yansıtır.

Bankalarda hizmet kalitesinde, müşterilerin kullandığı kriterler, onların beklentileri, sunulan hizmet anlayışında önemli rol oynar. Hizmet kalitesinin tespitinde ölçütler şunlardır<sup>99</sup>:

- Kesinlik (somutluk) – fiziki delil,
- Güvenilirlik-anında ihtiyacı karşılama, performansın sürekliliği,
- Sorumluluk-isteklilik,
- İletişim-müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek,
- İnandırıcı olma-dürüstlük ve eminlik,
- Yeterlilik-bütün çalışanların istenilen yetenek ve bilgiye sahip olması,
- Kibarlık-naziklik,saygı,samimiyet,
- Müşteriyi anlama tanıma-( ihtiyaç ve isteklerini )
- Girişkenlik-kolay yaklaşma ve irtibat kurma,
- Dikkat çekme-bankanın müşterilerine sağladığı ilgi ve bireysel özen.

## **2.7.2. Bankalarda Kalitenin Unsurları**

Bankalarda kalitenin unsurları; müşteri tatmini, kalitenin vazgeçilmezliği, her seviyede sürekli katılım, ekip çalışması, sürekli iyileştirme ve önlemedir.

### **2.7.2.1. Müşteri Tatmini**

Müşteri hizmet anlayışını ve bunun kalite ile ilgisinin nasıl olduğunu anlama çabaları, bazı bankaların organizasyonlarını yeniden biçimlendirip tekrar tanımlamalarına, daha duyarlı olmalarına neden olmaktadır<sup>100</sup>. Yine bazı durumlarda programlar ve hizmetler müşterinin istek ve arzularına daha fazla yer vermek için büyütülmektedir.

---

<sup>99</sup> LEWIS, a.g.e., s.8. Aktaran, Mehmet TAKAN, a.g.e, s.36.

<sup>100</sup> Katharine MORALL, "Building The Bank On Total Quality Management" , USA:Bank Marketing, Vol:27,No:3, ( Mar.1995 ) , s.65, Aktaran Mehmet TAKAN, s.36.

Arzu edilenin ne olduğunu tespit etmek, müşteri istekleri doğrultusunda organize olma anlamına gelmektedir. Bankalar çoğu kez bunu yapmak için iç ve dış müşterilere anket düzenleyerek, müşterilerin istek ve arzularını anlamaya çalışmaktadır.

Müşterisi olmayan şirketin varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Bu nedenle; işletmenin çalışma düzeni, müşteriye tatmin etmek, müşteriye elinde tutmak ve bankaya müşteri bağlılığını sağlamak üzerine kurulmalıdır. Ancak bu gerçekleştirildiğinde rakiplere karşı üstünlük sağlanabilir.

### **2.7.2.2. Kalitenin Vazgeçilmezliği**

Küresel düzeye ulaşmanın unsurlarından biri de verimli ve üretken çalışma düzeni, bunun gereği olarak da proses ve prosedürlerin denetim altında olmasıdır. Rekabet ortamında daralan kâr marjları ile rakiplere karşı üstünlüğü devam ettirebilmek, maliyetleri kontrol ile mümkündür<sup>101</sup>. Kalite; etkin olmak işleri doğru, çabuk ve belirlenen sürede yapmaktır. Kalite uzun vadede firma için bir yatırımdır. Çünkü, kalite maliyetleri düşürür, verimliliği artırır.

### **2.7.2.3. Her Seviyede Sürekli Katılım**

“Toplam Kalite” bir yaşam biçimi ve felsefesidir. TKY, kalitenin tüm unsurlarını kapsayan bakış açısı ile organizasyon içerisinde yer alan her bireyin çabasını ifade eder. Öncelikle çalışanların enerjilerini devreye sokma, kalitenin tüm unsurlarına katılım ile insan kapasitesinden tam olarak yararlanma çabasıdır.

### **2.7.2.4. Ekip Çalışması**

Ekip çalışması, değişik fakat birbirlerini tamamlayıcı görevleri, kabiliyetleri olan kişilerin şirket için önemli stratejileri oluşturması, problemlere çözüm bulunması için ortak hareket etmesidir<sup>102</sup>. Kalite sisteminde ekip çalışması ile özellikle kalite iyileştirme stratejilerindeki çalışmalarda başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir.

---

<sup>101</sup> Gökhan YURTÇU, “Bankacılıkta Toplam Kalite” 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 3. Cilt, İstanbul: TÜSİAD-Kal Der Yayını, 1996, s.354.

<sup>102</sup> YURTÇU, a.g.e. s.534.

### **2.7.2.5. Sürekli İyileştirme**

Bankalarda kalitenin en önemli unsurlarından birisi de sürekli iyileştirme dir. Bir problemi çözmek, yeni bir ürün sunmak veya bir prosesi tasarlamak sürekli iyileştirme ile ilgilidir. Bu olay mükemmel giden yolu oluşturmaktadır.

Öğrenen organizasyon, bilgi sağlama, bilgi elde etme ve aktarma, hareketleri yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip bir organizasyondur. Bankada kadro oluşturulurken bu özelliğe sahip elemanların seçimi, kurumun çevre, teknoloji ile etkileşimi, ilişkileri organizasyonunun öğrenme yeteneğine önemli katkıda bulunur.

### **2.7.2.6. Önleme**

Önleme; bir hatanın veya kusurun ortaya çıkmadan çözümlerin oluşturulmasıdır diyebiliriz. Önleme aynı zamanda, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katmaktır.

Önleme, ürünlerin maliyetlerini düşürdüğü gibi, müşterilerin hatalı işlem dolayısıyla bankaya duyacağı memnuniyetsizliğin önüne geçebilir. Bu durum, bankanın imajının güçlenmesine neden olur.

## **2.8. Türk Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesine İlişkin Mevcut Durum**

1980-1997 yılları arasında finansal liberalizasyon, sektöre giriş konusundaki engellerin kaldırılması ve faiz oranlarının kontrol edilmesinden vazgeçilmesi Türk Bankacılık sistemine yeni yabancı ve yerli banka girişini özendirmiştir. 1989 yılında sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi Türk bankacılık sistemini dış dünya ile daha çok ilişkili hale getirmiştir. Artan yabancı katılımıyla birlikte yerli bankaların net faiz marjının, aktif getirisinin ve kişi başına giderlerin düştüğü sonucuna varılabilir. Dolayısıyla, ölçek olarak küçük olmasına rağmen yabancı planlama, kredi analizi ve pazarlama, artan hizmet kalitesi beşeri sermaye açısından Türk Bankacılık sektörüne katkı yaptıkları düşünülebilir<sup>103</sup>.

Yabancı bankaların yönetim tecrübesi ve bilgi teknolojisi ulusal bankaların etkinliğini, doğrudan ya da dolaylı olarak etkide bulunarak sektörde rekabeti arttırabilir. Bu gerçekten

---

<sup>103</sup> Ceyhan DENİZER, "The Effects of Financial Liberalization and New Bank Entry on Market Structure and Competition in Turkey" World Bank, September, 1997, s.2. Aktaran: BDDK, Araştırma Dairesi, ARD Çalışma Raporları: 2005/6: Bankacılık Sektörüne Yabancı Giriş: Küresel Gelişmeler ve Türkiye. Eylül, 2005 Ankara.

hareketle, yabancı bankaların girişinin gelişimine yardımcı olduğu gelişmekte olan ülkeler, sonuç olarak daha sağlıklı sektöre sahip olacaktır. Yabancı bankaların yerli piyasaya girince daha yüksek katma değerli hizmet sunmaları, yerel bankaların birleşme yoluyla daha ucuza hizmet sunmalarını teşvik edecek bu da sektörde daha yüksek hizmet kalitesi sunumuna sebep olacaktır.

90'lı yıllarda yaşanan istikrarsızlık dönemleri ve 1999-2000-2001 yıllarında yaşanan krizler sonrasında sektörden hem yabancı çıkış yaşanmış hem de kapanan bankalar sebebiyle sektör küçülmüştür. Ancak bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması ve artan istikrar ortamıyla Türkiye'ye yabancı bankalar tarafından tekrar ilgi olduğu görülmektedir. Mali disiplin, düşen enflasyon oranı ve kamunun borçlanma gereğinin azalmasıyla gerileyen reel faizler Türkiye'de bankacılığın yönünü değiştirmektedir. Yabancı bankaların Türkiye'de hazine kağıtlarına yatırım yapabilmeleri için ulusal sektörde fiziksel bir varlığın bulunması gerekmektedir, ancak finansal istikrar devam ederse ve bankalar gerçek aracılık işlevlerine dönebilirlerse, müşteri portföyü ve şube ağı önemli olacaktır. Nitekim sektörde son dönemlerde bireysel ve konut kredilerinin önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle, olumlu beklentilere sahip yabancı oyuncuların sektöre bir an önce girmek suretiyle piyasadan pay kapmaya çalıştıkları düşünülmektedir. Düşük enflasyon süreci, istikrar, kâr etme isteği ve Türkiye'nin büyüme potansiyelinin yanı sıra Türkiye'nin Avrupa Birliğine üyelik sürecinin de bu ilgiyi arttırdığı yaygın olarak kabul edilmektedir<sup>104</sup>.

Sektöre 2004'ten sonra giriş yapan yabancılar orta ölçekli ve piyasanın belli bölümüne hizmet veren bankaları öncelikle tercih etmişlerdir. Ayrıca, geniş şube ağı ve yüksek müşteri potansiyeli olan bankalar da ilgi görmektedir. Yabancı oyuncuların sadece kurumsal müşterilere hizmet eden yerli bankalara değil aynı zamanda bireysel ve konut kredilerinde deneyimi olan bankalara da yöneldikleri görülmektedir.

Her ne kadar yabancı bankaların, bankacılık sektörünün toplam aktifleri içindeki payı az da olsa, sektöre girişleri bankacılık sektörünün yapısını değiştirmiş ve bankaların klasik bankacılıktan bir ölçüde sıyrılarak bireysel bankacılığa yönelmelerine, teknoloji transferine ve hizmet çeşitlendirmesine katkıda bulunmuştur. Son yıllarda Türk bankaları da, bireylerin finansal hizmet ihtiyaçlarının önemini fark etmeye ve sektördeki rekabet arttıkça bireysel

---

<sup>104</sup> BDDK, Araştırma Dairesi, ARD Çalışma Raporları:2005/6: Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi:Küresel Gelişmeler ve Türkiye.Eylül,2005 Ankara,s.14.

bankacılığı ilgi odağı haline getirmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, Türk bankacılık sektöründe, internet bankacılığı da yaygınlaşmaya başlamıştır.

Risklerine rağmen elektronik bankacılığın son dönemlerde önemi, ulusal bankaların kullandığı finansal enstrümanlarda çeşitlilik, yaşanan krizler sonrası risk analizine verilen önem ve hassasiyet artmışken, finansal ürünlerin çeşitliliği ile riskin dağıtılması, ulusal bankaların modernizasyon, rasyonalizasyon ve hizmetlerini hem ulusal hem de uluslararası düzeyde çeşitlendirmeye götürmüştür.

Bu bankalar, sahibi oldukları teknolojileri hızla transfer edebilmekte, yeni finansal araçları piyasada kullanmakta ve kullanımı özendirilmekte, hızlı hizmet sunabilmekte ve pazarlama gücüyle fiyat ve kalite rekabetine neden olmaktadır. Verilen hizmetin kalitesinin artması ve artan rekabet ortamı ile Türk bankacılık sektörü de kendisini yenilemek ve oluşan rekabet ortamında yerini almak durumunda kalmıştır.

Yabancı bankaların sektöre girişinin hizmet kalitesi üzerindeki bir başka olumlu etkisi de yoğun teknoloji ile daha verimli çalışma ortamını sağlamalarıdır. Bu pozitif etki ile birlikte, Türkiye’de uluslararası bankacılık teknikleri, bankacılık zihniyetinde farklılık yaratmıştır. Bunun sonucunda da verilen hizmetin kalitesi artmıştır.

Yabancı bankalar, getirdikleri yeniliklerle beraber, ulusal bankacılığa eğitim konusunda da önemli katkıda bulunmuştur. Bu bankalar, sektördeki elemanları kendilerine çekerek, bu kişilerin birikim ve tecrübelerini arttırarak, onlara yüksek ücret ve iyi sosyal statüler sağlamışlardır. Bu durum, ilk etapta ulusal bankaları eleman sıkıntısı ile karşı karşıya bırakmakla birlikte, uzun vadede sektörde birikimli insan gücüne sahip bir bankacılık sektörü oluşurmaktadır<sup>105</sup>.

## **2.9. Bankacılık Sektöründe Toplam Kalite**

Hizmet sektöründe firmalar da imalat firmalarının 1980’lerde öğrendiği bir gerçeği öğrenmişlerdir. lm yapılmadığı sürece kalite iyileşmeyecektir. İmalat sanayilerinde nasıl ki iade edilen mal kalite maliyetini ykseltiyorsa; hizmet sektöründe bir daha bu firmanın hizmetini talep etmeyen müşteri aynı rolü oynamaktadır. Hizmet sektöründe “sıfır hata” işletmenin hizmet verebileceği her müşterinin alıkonulmasıdır. İşletmenin karlılığı açısından

---

<sup>105</sup> ÇAKAR, a.g.e., s 43.

müşterinin firmayı benimsemesi ölçek ekonomileri, maliyetleri veya piyasa payı gibi rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerden daha önemlidir.

Karlılığı belirlemenin dışında müşterilerin o işletmenin hizmetini talep etmemeleri yöneticilere işletmenin zayıf yönlerini ve bunun nedenlerini anlatmaya da yarar. Bu ; giden müşterilerden alınacak bir geri bilgilendirme mekanizmasıyla sağlanabilmektedir. Bunun tipik bir örneği ABD’de bir kredi kartı şirketinde yaşanmıştır. MBNA Şirketi’nin yöneticisinin firmaya bir kez olsun başvurmuş hiçbir müşterinin kaçırılmayacağını ilke olarak ilan etmesinden sonra giden her müşteriden hoşnutsuzluk sorularak bilgi alınmış ve bu bilgi ürün ve süreçlerde gerekli düzeltmeleri yapmak için kullanılmıştır. Kalite arttıkça giden müşteri sayısı ve sekiz yıl içerisinde aynı iş kolundaki ortalama müşteri terk oranının tam yarısı olan yüzde beşe inmiştir. Bu ilkenin benimsenmesinden sonraki sekizinci yılda kârları 16 kat artmış ve firmanın o iş kolundaki genel sıralaması 38’den 4’e çıkmıştır.

### **2.9.1. Müşteri Kaybetmenin Maliyeti**

Ne yazık ki muhasebe sistemleri müşteri sadakatini ölçmemektedir. Dönem maliyetleri ile gelirlerine bakılmakta fakat bir müşterinin ömür boyu sağlayabileceği nakit akışı ihmal edilmektedir. Halbuki müşteri ne kadar uzun süre aynı firmayla çalışırsa kârlılık o oranda artmaktadır.

Yeni bir müşteri kazanmak reklam ve tanıtım harcamalarını içerir. Örneğin ABD kredi kartlarında yeni bir müşteriye hesap açtırmanın maliyeti ortalama 51 \$’dır. İlk müşteri kartını ihtiyatla kullanmakta, yıllar geçtikçe çok daha fazla kartla alışveriş yapmaktadır. Harvard Bussiness School tarafından 12 ülkeden 100 şirket üzerinden yapılan bir araştırma bu trendin geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni hem işletme maliyetlerinin düşmesi, hem müşteriyi tanıma sonucu daha iyi bir hizmet verilmesidir. Müşteri güveni oluşturulduktan sonra ise bir güven primi fiyata ilave edilmektedir. Ayrıca sadık müşterilerin bir işletme için ücretsiz reklam unsuru olduğu unutulmamalıdır<sup>106</sup>.

### **2.9.2. Sıfır Hata Yönetimi**

Sıfır hata yönetiminde ilk aşamada amaç müşterinin niçin gittiğini tespit etmektir. Bu amaçla, sigortalar, kredi kartı şirketleri yığınla veri toplamaktadır. Bu verilerin analizinde

---

<sup>106</sup> TUĞCU, E., Y.T.Ü Makine Fakültesi End.Müh., Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi, 1998. s.81 .

hangi yatırımın daha kârlı olacağı ve müşteri çekeceği anlaşılmaktadır. Müşteriyi tutmanın maliyeti ile yatırım maliyeti karşılaştırılarak kârlılık belirlenir. Kârlı olmayan durumlarda ise doğaldır ki müşterinin esiri olmak söz konusu değildir. Örneğin, beş yılda iki kereden fazla sigorta şirketini değiştiren müşteriler için bazı sigorta şirketleri poliçe yazmamaktadır. Sıfır hata yönteminin başarılı olması işletme içinde buna yatkın bir kültürün oluşmasıyla mümkündür. Örneğin, yine MNBA şirketinde maaş zarflarının üzerine “müşteriniz yolladı” ifadesi yazılıdır. Bu kültürün yerleşmesi kuşkusuz uzun vadeli ve yoğun eğitim sonucu mümkün olabilmektedir. Toplam Kalite yönetiminde bir devrimin yaşandığı günümüzde kalite yönetimi felsefesini samimiyetle benimsemiş ekiplerin çalıştığı ve sıfır hatayı hedefleyen şirketler kârlı çıkacaktır. Kalite standartları statik olmayıp sürekli daha üst düzeylere tırmanmaktadır. Bu nedenle en iyi yerine daha iyiyi hedeflemek kavramının mantığına daha uygun düşmektedir<sup>107</sup>.

### 2.9.3. Hizmet Sistem Tasarımı

Hizmet organizasyonlarındaki faaliyet ve bileşenlerin üç geniş grupta incelenmesi doğru olacaktır<sup>108</sup>.

- Yalnızca müşterileri içerenler.
- Yalnızca kuruluş, satıcılar ve işgörenleri içerenler,
- Müşteri ve işgörenlerin her ikisini de içerenler.

Bir hizmet tasarımında kullanılan üç teknik şunlardır :

- Ana faaliyetlerin sırasıyla listelenmesi ,
- Müşteri temaslarını da içeren akış şeması
- Beslenme hatlarıyla dizinin akış şeması.

Sistem tasarımı; sıraları, bağlantıları ve ilişkileri gösteren detaylı bir plandır. Tasarımda kuruluşun iç ve dış faaliyetleri ve müşterileri ile olan ilişkileri de yer almaktadır.

---

<sup>107</sup> TUĞCU, a.g.e, s.81.

<sup>108</sup> TUĞCU, a.g.e s.83.



Ana işlemler, müşteriye hizmetin sunulması için gerekli olan ana faaliyet ve faktörlerden oluşur. Bu ana işlemler kalite konularının ve karakteristiklerinin tanımlanması ve açıklanabilmesi amacıyla bölümlendirilir.

Akış şeması, bir hizmetin başlangıcından sonuna kadar olan ana basamakları ve işlemleri gösterir. Ana akış, ana hizmet fonksiyonlarının başından sonuna kadar çeşitli noktalarından temsil eden akışın gösterilmesidir. Yer ve zamanın her ikisinden de oluşabilir. Beslenme hataları uygun yer ve zamanlarda yanlardan katkıda bulunan ana ya da tali hizmetleri kapsar. Besleyicileriyle beraber ana akış kuruluşun içsel bir aktivitesini değil, hizmetin müşteriye iletilmesini temsil eder.

Hizmetin çeşitli konularını tanımlamak için kullanılan tekniklerin amacı<sup>109</sup> :

- Kalite sorunlarının olabileceği yerleri belirlemek.
- Kalite karakteristiklerini izole etmek,
- Kalite iyileştirme edimlerini almak,
- Sorun yerini belirlemek,
- Sorunlarını nedenlerini bulmak,
- Önlemleri ve düzeltme yollarını bulmak,
- Tasarım ya da planı çalıştıracak insan sayısının ve niteliklerinin belirlenmesinde kullanmak,
- Tasarım ya da planı müşterilere verilen hizmetin iyileştirmesinde kullanmak.

#### **2.9.4. Tasarımın Kısıtları**

Bir hizmetin sistemi, fiziksel bir mekanizma olarak düşünülmez. Çünkü sistem daha çok insan ağırlıklıdır. Tasarım, müşteri temaslarının olduğu her yeri, yapıyı ilişkileri işlemleri , bileşenleri , bağlantıları, görevleri, ödevleri , kuralları, dizinleri, zaman ilişkilerini, yer ilişkilerini içerecektir. Ancak, örneğin nezaket ve serilik sistem içerisinde tasarımlanamaz. Ayrıca kalite performansı üzerinde etkileri olan insan özelliklerini de dikkate almak gerekir. Bu önemli kalite karakteristikleri sistemin operasyon ve işlerliğinin önemli bileşenleridir ve işgörenlerin hepsinin tüm düzeylerde gerçekleştirdiği çalışmalarıdır. İnsan özelliklerinin kalite

---

<sup>109</sup> TUĞCU, a.g.e., s.83-84.

iyileştirme çabalarını uyumlandırmasında eğitimin, konferans ve seminerlerinin yeri çok büyüktür. Müşterilerin gereksinimleri ve istekleri vardır. Onlar faturayı öderler ve en iyi şekilde hizmet beklerler. Organizasyon müşterinin tatmin olmuş bir şekilde ayrılmasını ister. Çünkü tatmin olmuş bir müşteri yeniden gelecek ve çevresine izlenimlerini anlatacak demektir.

### **2.9.5. Tasarımın Amaç ve Avantajları**

Bir hizmetler sisteminin aşağıdaki gibi birçok amaç ve avantajları vardır<sup>110</sup>:

- Bütün ana fonksiyonların ve bileşenlerin gösterildiği özgün bir yapı ortaya çıkarmak,
- Müşteri ya da müşteriler grubunun belirgin gereksinimlerini ortaya çıkaracak plan hazırlamak,
- Bir bileşenin diğeri ile olan ilişkisini göstermek,
- Kalite performansının içereceği ve performansın iyileştirileceği yerleri ve noktalarını tanımlamak,
- Müşteri temaslarının olacağı noktaları belirlemek,

### **2.9.6. İyi Bir Tasarımın Göstergeleri**

İyi bir tasarım göstergelerine aşağıdaki sonuçlar örnek verilebilir.

- Müşteri geri gelir.
- Müşteri tatmin olmuştur ya da hoşnut kalmıştır.
- Gecikme yoktur, hizmet hızlı sunulur.
- Her bileşen düzgün işler,
- Düzgün işlem, bütün işlemler ve bileşenler birlikte çalışır.
- Müşterinin her isteği yerine getirilir

### **2.9.7. Ana Fonksiyonların Analizi**

Ana fonksiyonlar, ana bileşenlerine ayrılmalıdır. Bu bileşenler genellikle organizasyonun bölüm ya da birimlerinin temelini oluşturur. Organizasyonun büyüklüğüne bakılmaksızın genellikle varolan bileşenler şunlardır:

---

<sup>110</sup> TUĞCU, a.g.e s.85.

- Planlama
- Satın alma
- Personel,
- Finans,
- Satış,
- İşlemler,
- Muhasebe.

Küçük işletmelerde bu fonksiyonları vardır ve büyük bir çoğunluğunda bu fonksiyonlar bir kişi tarafından yürütülmektedir. Ancak , daha büyük organizasyonlarda aşağıdaki fonksiyonlar da mevcuttur.

- Pazarlama
- Ulaşım ve Taşıma
- Bilgi İşlem
- Araştırma ve Geliştirme,
- Müşteri Hizmetleri
- Kalite Güvencesi

Bu fonksiyonların çoğu, destek hizmetlerdir. Bir başka anlatımla ürün, hizmet ya da müşteri ile doğrudan ilişkileri yoktur. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesi ile doğrudan bağlantısı olan fonksiyonlar; satın alma, personel, satış, işlem ve müşteri hizmetleridir.

### **2.9.8. Müşteri Temaslarının Rolü**

Müşteri temasının anlamı, müşterinin hizmet kalitesinin üzerinde etkisi olan insanlarla herhangi bir şekilde temas kurmasıdır. Müşteri temasları ve hizmet bileşenleri kalite hizmet sistemi tasarımının ana unsurlarıdır. Bir iş akışı bu bileşenlerin ve temasların gösterilmesindeki ilk adımdır. Bazı hizmet bileşenleri müşteri temasına sahiptir, bazıları değildir. Müşteri teması olmayan bileşeni, müşteri görmez. Hizmet kalitesi müşterinin yaptığı temaslar sonucu belirlenir. Bazı temaslar sonucu müşteri tatmin olur, bazılarında ise şikayet eder. Organizasyon müşteri teması olsun olmasın hizmet bileşenlerinin tüm konularını dikkate

almalıdır. Müşterinin görmediği bazı bileşenlerin, hizmet kalitesi üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Organizasyon müşterinin hizmet sunuş performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için müşteri temasına gerekli önemi vermelidir. Müşteri temaslarında şu bilgiler elde edilmelidir<sup>111</sup>:

- Müşteri Temaslarının yeri,
- Müşteri temaslarının sayısı
- Temasların süresi,
- En çok tatmin olanlar ve yerleri
- Tatmin olmayanlar ve yerleri
- Şikâyetçi olanlar ve yerleri

Müşteri temaslarında elde edilen olumsuz karşılıklardan, yönetim, sorunların nedenlerini ortaya çıkarabilir.

### **2.9.9. Hizmet Hedefleri**

Bir hizmet sistemi , hizmet hedefleri olarak eğer olası ise şunlar belirtilmelidir:

- Sıfır hata oranı,
- En az bekleme zamanı
- Kabul edilebilir hizmet zamanları,
- Güvenlik ve temizliği,
- Şikayetler bazında müşteri tatmini.

---

<sup>111</sup> TUĞCU, a.g.e s.86.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİNE ETKİ EDEN DAVRANIŞSAL BOYUTLAR

#### 3.1. İş Ortamının Davranışa Olan Etkileri

Kişi örgüte birtakım kişisel özellikleri ve çeşitli sosyal tecrübeleriyle beraber katılmaktadır. Bu özellikler ve tecrübeler, beklentileri belirlemekte önemlidir. İşletmelerde, farklı tür ve seviyelerde bilgi, yetenek, kişilik özellikleri gerektiren işler bulunmaktadır. Çalışma ortamı bir bütün olarak düşünüldüğünde, kişi ile örgütün beklentileri ile çalışma ortamı arasında bir denge ve uyum sağlandığında kişi örgüte katkıda bulunmakta, örgüt ise onu bir üye olarak kabul edip kişisel katkısının karşılığını vermektedir. Çalışanların, örgütsel yapı içinde kendilerine en uygun yeri almaları ve bu yolla verimin artması amaçlanıyorsa çalışanın biyolojik, sosyo-kültürel ve psikolojik kişisel özelliklerinin tanınması için çaba gösterilmesi gerekmektedir<sup>112</sup>. Yaş, çalışma yaşamında kişinin davranışını etkileyen etkenlerden biridir. Genel olarak 20-65 yaş arası, çalışma çağı olarak nitelendirilebilir. Daha önceki yaşlar hazırlık ve yetişme dönemlerini kapsamaktadır. Kişinin mesleğinde ustalık kazanması ve uzmanlaşması mesleki ve kişisel farklılıklara göre değişebilmekle beraber, 25 yaş dolaylarına rastlamaktadır. Kişinin yeterlik yönünden giderek yükseldiği bu yaşlar, başarılı ve verimli çalışmanın başlangıcı olarak değerlendirilebilir.<sup>113</sup>

Biyolojik etkenlerin çalışma üzerindeki etkisi söz konusu olduğunda akla gelen özelliklerden biri de “cinsiyet”tir. Psikolojik ve sosyal psikoloji araştırmalarda, güncel ve yoğun tartışma alanlarından biri, cinsiyetler arasında farklılık bulunmasıyla ilgilidir. Kadın-erkek ayrımının değişik sonuçları, “cinsiyet farklılıkları psikolojisi” adı altında bir çalışma alanının belirlenmesine kaynaklık etmiştir. Bu konuda antropolojik yaklaşımlar, kültür unsurlarının belirleyici etkilerini vurgularken; sosyologlar da toplumsal iş bölümü ve rol paylaşımı üzerinde durmuşlardır<sup>114</sup>.

---

<sup>112</sup> Ayşegül EKER, “Örgüt Psikolojisi” DEÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1989 s.46.

<sup>113</sup> EKER, a.g.e., s.47.

<sup>114</sup> Fatma BAŞARAN, Psiko-Sosyo Gelişim, ( 7-11 Yaş Çocuklar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma ), Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih – Coğrafya Fakültesi Yayınları No:254, Ankara, Kalite Matbaası, 1974 s.14. Aktaran, Eker, a.g.e., s.47.

Sosyalleşme süreci içinde kadın ve erkeğin, kültürel özelliklerinden farklı şekillerde etkilendikleri belirlenmektedir. Bu farklılığın çalışma ortamında davranışlarda da gözlenebilmesi doğaldır. Çünkü kadının çalışması , genellikle ikinci planda kalmakta, mali destek sağlayıcı ve geçici bir iş olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun kadına çalışma hayatında bir uyum sağlanmasına imkan hazırlayabileceği fakat yeterli derecede bir iş doyumu getirilemeyeceği düşünülebilir.

Sağlıklı bir bedensel yapının çalışma üzerindeki olumlu etkisi inkar edilemez. Çalışma hayatına, temel bir unsur olarak işlerlik kazandıran “insanın etkili olabilmesi için bazı biyolojik özelliklerinin de bilinmesi gerekmektedir. Kemiklerin ve hareketli eklemlerin yapısı, kas verimi, iç organların ve duyu organlarının yapısı vb.” yeterince tanınmalıdır. Tüm bu bilgiler kişinin sağlıklı çalışma şartlarının geliştirilmesine ışık tutacaktır<sup>115</sup>.

### 3.2. Motivasyon

“Liyakat, İltifattan Gelir” sözünün sahibi, kalitenin önde gelen isimlerinden Dr.Juran hataların %85 inin sistemden, %15 inin de insanlardan kaynaklandığını söylemiştir.Kalite konusunda en geniş bilgi ve deneyime sahip Dr.Deming ise bu oranları %98 ve %2 olarak belirtmektedir. Sonuç olarak yönetimin esas görevi sistemi geliştirmektir.Nihai başarıda temel etken sistemdir. Her yönetici görev yerinde daima büyük resmi, sistemi göz önünde tutmalı, yetkilerine göre kendi sistemini kurmalı ve zaman içinde hataların ortaya çıkması halinde sistemini sürekli biçimde revize etmelidir.Ancak sistemde tüm çalışanların da görüşleri alınmalıdır<sup>116</sup>. Sonuç olarak şu söylenebilir ki “Yönetimin temel sorumluluğu sistemi kurmak ve geliştirmektir. Ancak, bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır.Her sistemin temel öğeleri sırasıyla; yaygın katılım, yaratıcılık , doğru uygulanan motivasyondur. “Motivasyon bu kadar önemli olduğuna göre, yönetici çalışanlarını nasıl motive etmelidir? Bu konu açıldığında tartışma hemen hemen her zaman, para ve ödüle odaklanmaktadır. Konuya yüzeysel olarak bakanlar en etkili motivatör etkinin para, maddi ödül olduğunda birleşirler. Para , ücret, maaş prim , ikramiye ödül gerçekten en etkili motivatör müdür? Konuyu bilimsel olarak inceleyenler şunları tespit etmişlerdir. İnsanların çeşitli ihtiyaçları vardır. Barınma, giyinme, güvenlik, sağlık ve eğitim ihtiyaçları mevcuttur. Bu ihtiyaçlar karşılandıkça motivasyon etkisini kaybeder. Bir başka kurama göre ise , beklentilerin gerisinde kalan gerçekleşme demotivatör olur. Dış etkiye dayalı motivasyon

---

<sup>115</sup> EKERr, a.g.e. , s.49-50.

<sup>116</sup> BOZKURT, Rıdvan,Toplam Kalite Yönetimi Sistemi, Verimlilik Dergisi, Ekim-1994, Cilt:23 No.4 Ankara, s.42.

geçicidir. Havuç-sopa özdeyişinde tanımlanan motivatörler ancak, bir defalık etkili olabilir. Motivasyonun yenilenebilmesi için motivatörün şiddetlenerek yenilenmesi gerekir. Örneğin, para ödülü verilecekse, her defasında miktarın yükseltilmesi, ceza verilecekse her defasında şiddetin arttırılması gerekir. Kalıcı motivasyon, kişinin içinden (içsel motivasyon) kaynaklanır. İnsan kaynaklarının geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olması için; kişileri demotive eden unsurları ortadan kaldırması, kişinin içsel motivasyonunun geliştirmeye destek olması gerekir. İçsel motivasyon için örnek olarak; iş yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, prestij kazanma, saygı ve dostluk kazanmak gösterilebilir<sup>117</sup>.

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları bir çok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Ancak, bugüne kadar sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Herşeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, bir işgöreni işte etkili kılmak için ekonomik araçlar ( ücret artışı gibi ) yeterli olurken, bir başkası için ücretin etkisi diğer özendirici araçlardan sonra gelebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan motivasyon kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Sözgelişi, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için “daha iyi, iyinin düşmanıdır” ya da “daha yüksek gelir, iyi gelirin düşmanıdır” inancı içinde ekonomik araçlar çoğu kez ön planda tutulur. Fakat geleneklerine bağlı kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Örneğin, çok çalışıp çok kazanmak yerine “bir lokma bir hırka” inancını taşıyan toplumlarda motivasyona bakış açısı da değişik olacaktır<sup>118</sup>.

Motivasyon, yönetim açısından da çok büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir yönetimin motivasyon olmaksızın gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Örgüt önceden belirlenmiş amaçların başarılması için bir araya gelmiş fertlerden oluşmaktadır. Örgütte yer alan bu bireylerin belirlenmiş amaçlar yönünde hareket etmeleri ise ancak etkili bir güdüleme sistemi kurmakla mümkündür. İşletmeler devamlı olarak büyümektedir. Büyümenin sonunda üst kademelerde bulunan yetki ve sorumlulukların aşağı basamaklara kaydırılması, diğer bir

<sup>117</sup> Mahmut TEKİN, “Toplam Kalite Yönetimi”, Kuzguncuk Matbaa, Konya, 1999, s.163.

<sup>118</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, “Örgütsel Psikoloji”, Alfa Yayınevi, 2000.3. Baskı s.118.

deyimle “yetki göçerilmesi” kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda bir kısım üst yöneticiler için , yetkilerinin bir kısmını devretmek zor bir davranış olarak karşımıza çıkar. Astlar ise, yetki devri sonucu yeni sorumluluklar yükleneceklerdir. Bu sorumlulukları yerine başarıyla getirecekleri şüpheli olduğundan, yetki devrine karşı direnirler. Bu durumda, işletme yönetiminde başarının en önemli unsurlarından biri olan yetki devri olayından yeteri kadar yararlanılmamış olur.İşletme yöneticileri ve astların güdülenmesi ve yetki devri ile elde edilecek olumlu sonuçların anlaşılması başarı şansını arttırabilir. Kararlar verilirken iyi bir motivasyon sistemi tatbik edilmişse, kararlardan olumlu sonuçlar elde edilebilir<sup>119</sup>.

Ödül aracı, öteki isteklendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliğe sahiptir. Özellikle özenle kullanılmadığı takdirde yararsız hatta zararlı bir araç haline gelebilir. Bu düşüncede olanlar , ödül sistemin dayandığı temel düşünce doğru olsa bile sistemin uygulanmasının doğuracağı güçlüklerini bu aracın değerini azalttığı görüşünü ileri sürmektedir. Başarının ya da örnek davranışların saptanması sanıldığından daha güçtür. Ödül çoğu kez nesnel olmayan yargılara dayandırılmaktadır. Kaldı ki, tek başına ödüllendirme yolu ile kişinin davranışlarının değiştirilmesi de olanaksızdır. Kurumsal düzeyde iyi ve yapıcı düşüncelerin ancak ödül sistemi ile ortaya çıkabileceği düşüncesi , önemli yanıldır<sup>120</sup>.

Ücretin kendi başına etkin ve motivasyon aracı olduğu genellikle kabul edilir. Ancak ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman gitmek gerektiğini saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir. Yapılan bir ücret artışının ilk aşamada olumlu karşılanacağı kuşkusuzdur. Fakat bu düşüncenin zaman içinde geçerliliğini değerlendirmek daha önemlidir<sup>121</sup>.

Öte yandan işgörenleri işe daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışına alıştırmamanın da doğru olup olmadığı tartışılabilir. Bir işgörenin ek çaba göstermesini sağlayacak motivasyona gitmek için, ona her defasında her zam verilen ücretten daha yüksek ücretin verilmesi gerekir<sup>122</sup>.

Tıpkı yunus balıklarına atraksiyon yaptırmak için her defasında küçük balıklardan yem verilmesi gibi, işletme işgörelere iş yaptırabilmek için her defasında ücret artışı ya da prim

<sup>119</sup> Muhittin ŞİMŞEK, “İş hayatın da mükemmellik”, Hayat Yayınları, 2004, s.262.

<sup>120</sup> Cahit TUTUM, “Personel Yönetimi”, TODAI, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s.186.

<sup>121</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.121.

<sup>122</sup> Saul W, GELLERMAN, Les Motivations, 169, Aktaran , Sabuncuoğlu, a.g.e., s.121.



verme zorunluluğu doğabilir. Bu alışkanlığın yaratılması belki de işletmede verimliliğin bir süre artmasını sağlayabilir. Ancak unutulmamalıdır ki bu tür özendirici ödemeler, işletmenin personeline ayırabileceği belli bir ekonomik gücü aştığı zaman, uygulanan böyle bir motivasyon politikası başarısızlığa uğrar. Üstelik ekonomik ödüllendirmeye alıştırılmış işgören kesiminin bundan vazgeçmesi halinde doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır. İşgörenleri mutlu edecek çalışma ortamını yaratmak yöneticilerin amacı olsa bile işgörenlerin tümünü mutlu kılacak benzer bir ortam yaratmak ne yazık ki her zaman olası değildir. Birisi için geçerli olan bir çalışma ortamı diğeri için geçerliliğini yitirmiş olabilir. Çünkü o ortamda beklediği gereksinimler daha önce doyurulmuştur ve onun için başka gereksinimlerin bulunduğu başka bir ortam yaratılmadıkça çalışma mutluluğuna erişmez<sup>123</sup>.

### 3.2.1. Çalışanların Motivasyonu

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulardır. Güdüler, biri diğeri tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirleriyle etkide bulunur. Arzu ve ihtiyaçlar daha ayrıntılı biçimde birbirleriyle etkide bulunur. Arzu ve ihtiyaçlar ( yeme, içme, üreme, hayatı devam ettirme, barınma ), güvenlik ihtiyaçları ( hastalık, yaşlılık, geleceği garanti altına alma) ait olma ve sevgi ihtiyaçları ( hastalık, yaşlılık, geleceği garanti altına alma) sosyal ihtiyaçlar ( prestij, başarı, saygı görme) vücuda getirme ihtiyacı ( kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluş )... Bireyler motive edilirken ekonomik gelir ya da prim, ekonomik güvenlik gibi hususlar önemlidir<sup>124</sup>.

Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik koruma biçimleri, yükselme olanakları , çekici iş ortamı, sosyal statü, kararlara katılma olanağı sağlama , adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, kişisel yetki ve güç kazandırma, bireyleri motive eden önemli unsurlardır.

Bir işletmede temel amaç, kârlılıktır. Kârlı olmayan işletmelerin yaşaması mümkün olmadığı gibi, girişimci ruha da aykırıdır. Bunun için işletme sahipleri önemli paralar ödeyerek yöneticiler çalıştırmaktadırlar. İşte küçük veya büyük , üretim veya ticari işletme olmasının önemi olmaksızın, yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, emirlerinde

<sup>123</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e. , s.127.

<sup>124</sup> [Http:// www.geocities.com/seciltastan/proje.html](http://www.geocities.com/seciltastan/proje.html).

çalışan personelin etkin ve verimli şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu işe çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması ile mümkündür. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve çalışanların kalitesi ile ilgili sorun yaşayan ülkeler açısından, motivasyonun ihmal edilemez bir önemi vardır.

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.

Kişiler, yaradılışları gereği çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Bu nedenleri anlayıp , çalışanların davranışlarını örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi ve olumlu şekilde kullanabilmek için yöneticiler motivasyona önem verirler. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarındır. Motivasyon kişisel bir olaydır<sup>125</sup>.

Çalışanların potansiyelini arttırmada dış güçlerin etkili olduğu görüşü yanlış bir temele dayanır. Çalışan kişinin kariyer hedefi yoksa, geleceğe dair planlarını uygulayabilecek bilgi ve deneyime sahip değilse ve herşeyden önemlisi kendi potansiyelini artırma hevesi yoksa, o kişiyi hiçbir dış etken verimli yapamaz.

Doğru olarak bilinen bu yanlışların aksine bir de iş yaşamını şaşmaz bazı ilkeleri var. Şimşek (2004) bu ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır: <sup>126</sup>

**Bireysel farklılıkları göz önüne alın.** Motivasyon kişisel bir olgudur. İnsanları motive edecek olaylar kişiden kişiye farklılık gösterir. Çalışanın psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmalıdır.

**Adil ücret politikası izleyin.** İşe göre ücret prensibini çalışanlara hissettirin. Adil bir ücret politikası çalışanı psikolojik olarak rahatlatacaktır.

---

<sup>125</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.269-270.

<sup>126</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.267-268.

**Hatalara karşı hoşgörölü olun.** Herkes hata yapabilir.Kasıt olmadan yapılmış hatalara karşı hoşgörölü davranarak yanlışın nereden kaynaklandığını tespit edin ve bunu telafi etmek için çalışana bir şans tanıyın.

**Başarıları ödüllendirin.** Çalışana işini başarıyla tamamladığında teşvik primi vermek ya da kişisel olarak teşekkür etmek, onun bir sonraki görevine daha şevkle sarılmasını sağlayacaktır.

**Terfi ettirin.** Kariyerinde yükselerek terfi etmek, çalışana hem maddi hem de manevi bir doyum sağlayacaktır. Terfi etmek sorumluluklarını da genişletecek ve beraberinde kendine güven duygusunu getirecektir.

**Değer verdiğinizi hissettirin.** Çalışanlarınıza şirket için değerli olduklarını hissettirmelisiniz. şirketle ilgili görüşlerini almak ve hata alınacak kararlara katılmalarını sağlamak, çalışanlara değer verildiğini hissettirecektir.

**Bitirilen işin sonucunu gösterin.** Çalışanlara tamamladıkları işin sonucunu göstermek, çalışanlar arasındaki paylaşımı ve beraberliği arttıracaktır.

**Kişisel gelişime yatırım yapın.** Çalışanların görevleri ve ilgi duydukları alanlarla ilgili olarak şirket içi eğitim seminerleri düzenlemek , onların deneyim ve becerilerini arttırmada önemli bir basamak olacaktır.

**Önemli günleri hatırlayın.** Çalışanlarınızın doğum günü gibi kişisel olarak önem taşıyan günlerde onları unutmadığınızı hissettirin.Kutlama mesajı ya da küçük bir hediye ile bu mutlu günlerini onlarla paylaşın.

**Sosyal imkanlar sağlayın.** şirketin zorunlu olmadığı halde ulaşım için servis aracı , öğle yemekleri, özel sağlık sigortası, lojman, kreş, çalışanların çocuklarına burs, tatil olanakları, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimler sağlanması , çalışanlara şirketlerine bağlılık hissi verecektir.

**Çalışanları şirket dışında da bir araya getirin.** Belirli aralıklarla şirket çatısı altında düzenlenecek kokteyller, piknik ve geziler, çalışanların beraberlik hissini kuvvetlendirecektir.

### 3.2.2. Motivasyon Teknikleri

Daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin bir çok yolu vardır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir<sup>127</sup>:

**Ücret:** Para işyerinde özellikle işçinin değerinin satış miktarına göre belirlendiği firmalarda en çok konuşulan konudur. Ücret; yaşam için gereken geçimi sağlaması, kişinin toplumdaki gruplar arasındaki konumunu göstermesi gibi bakımlardan önemli olduğu için bir motivasyon aracıdır.

Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktörlerden biri de ücret kapsamında verilen yan ödemelerdir. Emeklilik ikramiyesi, yaşam, sağlık, kaza sigortası, hastalık izni, sosyal sigorta vb. unsurlarının tatmin edilmemesi iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

Organizasyonların kişileri motive etmesi için gereken en önemli şeylerden biri de ücretlerin adil olması ve eşitlik ilkesine uyulmasıdır.

**Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmesi:** Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleştirilir<sup>128</sup>.

- İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra işgören, nelerin olup-bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.
- Son aşamada, işgören grubun yaşantısını ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma gereksinmesinin bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur.

---

<sup>127</sup> Şimşek, a.g.e., 276-277.

<sup>128</sup> Jean Dubois, Psychologie des Groupes et Management , Collection "La Vie Entreprise" Dunod Economie, Paris, 1972, s.84. Aktaran, Sabuncuoğlu, a.g.e., s.128.

Çalışan, üst basamaklarda yer alan kişilerle öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlanacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır. Bu nedenle nicelik ve nitelik yönünden yapılan önerinin artması işletmede iyi bir havanın esmesine yol açtığı gibi temel amaçlarından biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır. Ancak , söz konusu sistemin işletmeyi olduğu kadar işgören çıkarlarının da gözetmesi kabul edilmeli, bu inanç içinde işgören çeşitli konularda öneri sunmaya isteklendirilmelidir. Unutmamak gerekir ki burada en büyük sorumluluk yönetici kesimine düşmektedir. İyi bir yönetici astların özgür düşüncesine ortam hazırlayan ve onların önerilerini saygıyla karşılayan, değer veren ve giderek işgörenlerin güvenini kazanan kişidir<sup>129</sup>.

**Ödül Sistemleri:** Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedirler.Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır.

Devamsızlık, işten çıkma ve düşük kalite gibi işletme sorunlarını önlemek ve performansı yükseltmek için yöneticiler, hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman alan bir projeyi bitiren, acemi çalışanlara zaman ayırarak işi öğreten, belirlenen üretim sınırını geçen, paradan tasarruf etmeyi sağlayacak bir öneri getiren , işe devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidirler.

Ödül sistemi batıda özellikle Amerikan endüstrisinde büyük ilgi görmektedir.Örneğin , General Electric gibi dünya çapında ünlü olan bir firmanın bu sisteme vermiş olduğu değer şu rakamlarla gayet iyi anlaşılabilir. Bu firma 1919 dan 1939 yılına kadar kendi personelinin öneri sistemi yolu ile 350.000 civarında öneri almış ve bunlardan ortalama %25 ini kabul ederek uygulamış ve bu buluşlar için 1.500.000 usd ödül olarak dağıtmıştır<sup>130</sup>.

**Teşvik Primi:** Yüksek ödüllendirme programı , fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm faydaların üst yönetime gitmesini ve bu durum karşısında çalışanların motivasyonlarını yitirip işlerini ihmal etmesini önlemek amacıyla uygulanmaktadır.

---

<sup>129</sup>Zeyyat SABUNCUOĞLU “Örgütlerde Haberleşme Düzeni Yapısal Analiz”, B.İ.T.İ.A. Yayıncılık Bursa, 1977. s.45-46.

<sup>130</sup>Bedri İŞİL, “İşletmelerde İlimi Sevk ve İdarenin Esasları ve İnsan Münasebetleri” Ankara, Remzi Yayınevi, 1963,s.147.

**Örgüt ve Yapıcı Eleştiri:** İnsan ilişkileri, karşılıklı güven, rahat çalışma ortamı gibi faktörler birçok durumda paradan daha değerlidir. Bu açıdan yüksek performansın övgü ile takdir edilmesi önemli bir motivasyon aracıdır.

**Terfi ve Kariyer Geliştirme İmkanları:** Çoğu çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi , terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu arttırarak yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır<sup>131</sup>.

### 3.2.3. Motivasyonun Sürekliliğin Sağlanması

Çalışanlar yüksek bir motivasyon seviyesine eriştiklerinde bunu korumak için çaba göstermek ve moral durumunu gözetmek gerekmektedir. Bunu sağlamak için öncelikle insanları iş hakkında kendilerini güvencede hissetmelerini sağlayacak kadar doğru ve güncel bilgilerle bilgilendirmek önemlidir. Belli aralıklarla gözden geçirme yaparak başarıyı sürekli kılmak da bir diğer önemli konudur. Bunun yanında çalışanların sadece işleriyle değil, kendileriyle de ilgilenilmesi gerekir. Eğer çalışan yine de başarısızsa onunla özel görüşmeler yaparak gerekli yardımda bulunmak o kişiyi motive etmek açısından önemlidir.

Sonuç olarak; maddi yeterliği olan ve işletmeyi kendinin bir parçası gören, işletmeyi seven çalışanlar oluşturmak, yöneticilerin elindedir. Dolayısıyla motivasyon konusu ihmal edilmemeli, yöneticinin en baştaki görevlerinden birisi olarak kabul edilmelidir<sup>132</sup>.

### 3.3. İletişim

İletişim sözcüğü Latince kökenli “communication” sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran , aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu

---

<sup>131</sup> ŞİMŞEK, a.g.e. , s.278.

<sup>132</sup> <http://www.geocities.com/seciltastan/proje6.html>.

bildirişimlerine iletişim diyoruz.Batı dillerindeki “communication” sözcüğünün , Latincedeki “communis” sözcüğünden gelişi de bunu gösteriyor.<sup>133</sup>

Modern sözlükler, örneğin Ana Britanica ( 1988 ) iletişimi “bireyler arasında ortak bir simgeler sistemiyle gerçekleştirilen anlam ve bilgi alışverişi” ve TDK Öztürkçe sözlük ( 1975 ) , “ kişiler arasında duygu, düşünce, bilgi , haber vs. bakımından karşılıklı alışveriş” şeklinde tanımlamaktadır.<sup>134</sup>

Akademisyenlerin ve araştırmacıların genel olarak paylaştıkları tanımlarda ise iletişim: “Bilgi , düşünce ve tutumların ortak semboller sistemi aracılığıyla kişiler veya gruplar arasında değiş tokuş edildiği bir süreçtir”. “Fikir” ve bilginin herkesçe aynı şekil ve değerde anlaşılır hale getirilmesi paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır şeklinde değerlendirilmektedir<sup>135</sup>.

İletişim konusundaki çeşitli yaklaşımların incelenmesi, iletişim kavramının oldukça karmaşık yapıya sahip olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Bu karmaşıklık hem kavramın anlaşılmasını hem de iletişim biliminin bir çerçevesini oluşturmayı şüphesiz zorlaştırmaktadır. Tabii ki tüm bunlar bizi, iletişim kavramının herkesçe anlaşılabilir ve kabul edilebilir bir tanımını gerçekleştirme çabasından alıkoymamalıdır. Aksine bizi böyle bir girişim için biraz da şevkle getirmektedir. İletişimin ne olduğu konusunda var olan yaklaşımları konuya bakış açıları açısından bir değerlendirmeye tabi tutacak olursak, temelde iki ayrı gruba ayrıldıklarını söyleyebiliriz. Bunlardan ilki, iletişimi sosyal eylemler çerçevesinde iletilerin aktarımı ya da paylaşımı olarak görür; ikincisi de gösterge bilimi temel noktası olarak iletilerde anlam üretme yani anlamların üretimi ve değişimi olarak görür.<sup>136</sup>

İletişim , kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemleri hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreçtir<sup>137</sup>.

Örgütsel iletişim ise örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla , gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ve çevresi arasında

<sup>133</sup> ÖZÇAĞLAYAN, M, Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998, s.32.

<sup>134</sup> USLUATA, A., “İletişim”, İletişim Yayınları, Cep Üniversitesi Dizisi, İstanbul, 1995, s.11.

<sup>135</sup> ÖZÇAĞLAYAN, a.g.e., s.33.

<sup>136</sup> Orhan GÖKÇE, “İletişim Bilişimine Giriş”, Ankara, 1998, s.55.

<sup>137</sup> İsmail TÜRKMEN, “Etkin İletişim Modeli” M.P.M. Yayınları, No:480, Ankara, 1992. s.3

girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir<sup>138</sup>.

Örgüt içinde bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamaktır. İşletme , bireylerin oluşturduğu büyük bir grup olarak ele alındığında , iletişim sisteminin amaçlarından bazıları şöyle sıralanabilir:

- Çalışanlar arasında bilgi alışverişi ve işbirliği sağlamak,
- İşgörenlerin iş başarma konusunda bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini arttırmak,
- İşgörenlerin çalışma azmini ( moralini ) arttırmaya yardımcı olmak,

Bu amaçlar , kısaca işgörenlere yeterlilik kazandırmak ve onları çalışmaya gönüllü kılmak için iletişim gerekli olduğunu göstermektedir.

İletişim sosyal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.Sosyal kavramı dikkatimizi canlı varlıkların birbirlerine yönelik davranış şekilleri üzerine yoğunlaştırmaktadır<sup>139</sup>

- Sosyal eylem kategorisi çerçevesinde insan davranışların da amaçlı niteliği ortaya çıkmaktadır. İnsanların eylemleriyle bilinçli olarak amaç güttükleri ve eylemlerine anlam verme becerisi ve yeteneklerine sahip oldukları gerçeği iletişimsel eyleminde laf olsun diye değil, bilhassa amaç için araç yeni amaçları gerçekleştirmek için araç olduğunu ortaya koymaktadır.

- İnsan eylemlerinin amaçlı niteliği hususu iletişimsel eyleme yönelik şu ayrımı ortaya koymaktadır.

- İletişimsel eylemin bir amaç güttüğü tespit edilmektedir.Genel amaç, bildirme isteğinden oluşmaktadır. Bildirme isteği iletişimsel eylemin sabit amacı olan taraflar arasında anlaşmaya denk düşmektedir. Anlaşma ise, ancak ve ancak amaçlanan anlamların gerçekten karşılıklı olan paylaşılması durumunda söz konusu olmaktadır.

---

<sup>138</sup> Ülkü DİCLE, Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, M.P.M Yayını No:169, Ankara , 1997. s.45.

<sup>139</sup> Kemal TOSUN, "İşletme Yönetimi," Genel Esaslar, Olguç Matbaası, cilt I , Ankara, 1982. s.19.



- İletişimsel eylemin bir de spesifik ( özgül amaç ) güttüğü tespit edilmektedir. Spesifik amaç, iletişimsel eylemin esas nedeni, temel güdüsü olarak belirlendi. Bu bağlamda, iletişimsel eylemin bu boyutu iletişimin değişken amacı olan arzuları gerçekleştirme hususunu kapsamaktadır. Arzuların gerçekleşmesi ise , ancak iletişimsel eylemle amaçlanan neticeler ortaya çıkarırsa söz konusu olmaktadır.

- Bu düşüncelerin ışığı doğrultusunda iletişimsel olayın süreç niteliği ortaya çıktı. Bu bağlamda iletişim iki yönlü bir süreç ve sosyal etkileşimin özgül bir şekli olarak şekillenmektedir.

- İletişimsel etkileşimin gerçekleşebilmesi için araç ve kanalların gerekli ve bunun iletişimin en önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İletişim tarafları arasında bağlayıcı bir işlev gören araç ve kanalların çok fazla sayıda ifade biçimleri, yani iletiyi oluşturma biçimleri ve bu süreçte değişik anlam içeriklerinin değişik gösterge olarak belirlenmesine imkan tanıdıkları tespit edilmektedir.

- İnsanların göstergeleri değişik şekillerde ve özellikle göstergeleri sembol olarak kullanma becerisi ve yeteneklerine sahip oldukları ve bu özellikleri nedeniyle de diğer canlı varlıklardan ayrıldıkları tespit edilmektedir.

- Bu tespitler neticesinde iletişim sembolik olarak gerçekleşen etkileşim olarak nitelendirmenin doğru ve yerinde olacağı tespit edilmektedir. Bir başka ifadeyle, iletişimin sembolik olarak anlamların karşılıklı paylaşılması süreci olarak tanımlanmasını en uygun ortaya çıkmaktadır.

- Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere , iletişim esnasında tek bir noktada ya da olguda düşünülmemektedir. Bu da, anlam kavramıdır. Anlam kavramı teknik anlamda kullanılmaktadır. İletişim de bu noktada karmaşıklaşmaktadır. Anlam kavramı bireyin şimdiki zamanını geçmiş zamanla ( kendisinden önce var olan ) yani kültürle ilişkilendiren ve geleceğine ( beklentileri, umutları ) yön veren kompleks bir olgudur. Bir iletişimin oluşabilmesi için en az dört ögenin olması gerekmektedir. Bunlar verici ( kaynak ) , ileti ya da mesaj, alıcı ( hedef ) ve araç ve kanallardır<sup>140</sup>.

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi ,hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörenlere bilgi vermek amacı güderken, aynı zamanda onların

---

<sup>140</sup> GÖKÇE , a.g.e., s.88.

psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmek , çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları, belirlenen hedeflere sürekli olarak motivasyon gibi çok yönlü yararlar getirmektedir.<sup>141</sup>

### 3.3.1. İletişimin Fonksiyonları

İletişim, yalnızca haber ve mesaj alışverişi değil; her türlü fikrin, gerçeğin ve verinin nakledildiği ve paylaşıldığı, hem bireysel hem de toplu yapılan bir etkinlik olarak en geniş anlamıyla değerlendirildiğinde, iletişimin herhangi bir sosyal sistem içindeki ana fonksiyonları, aşağıdaki başlıklar altında tanımlanabilir<sup>142</sup>

**Enformasyon:** Kişisel , çevresel , yerel, ulusal ve uluslar arası koşulları anlamak, bilinçli tepkiler göstermek ve doğru sonuçlara ulaşmak için gerekli olan haber, veri, bilgi, resim mesaj, fikir ve yorumların toplanması ,depolanması , işlenmesi ve yayılması.

**Sosyalizasyon:** Kişilerin içinde yaşadıkları toplumun etkin üyeleri olarak faaliyet göstermelerini sağlayacak; toplumsal bağlılığı ve bilinci besleyecek genel bilgi birikimini oluşturmak ve böylelikle, toplumsal yaşama aktif bir şekilde katılımlarına izin vermek.

**Motivasyon:** Her toplumun ve topluluğun yakın ve uzak hedeflerinin koşullarını oluşturmak; kişisel tercihlerini ve isteklerin teşviki ile kişisel ve toplumsal etkileri geliştirmek; herkesçe kabul gören doğru hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak.

**Tartışma:** Karşılıklı fikir birliğini ve alışverişini kolaylaştırmak ve kamuoyunu ilgilendiren konularda farklı görüşleri netleştirmek için gerekli ortamı oluşturmak; genelde kabul gören tüm yerel, ulusal ve uluslararası konularda daha geniş bir kamuoyu ilgisi ve katılımı sağlamak.

**Eğitim:** Yaşamın tüm aşamalarında entelektüel gelişme, kişilik oluşumu ; kişisel yetenek ve kapasitenin gelişmesini sağlamak için bilgi aktarımı.

---

<sup>141</sup> Paul de BRUYNE, “Esquisse d'une Theroise de Administrationsdes” , Dunod, Paris, 1965 s.126, Aktaran, Gökçe, a.g.e., s.188.

<sup>142</sup> ÖZÇAĞLAYAN, a.g.e., s.37.

**Kültürel Gelişme:** Geçmişin mirasını koruma amacıyla kültürel ve sanatsal ürünlerin yayınlanması, bireyin ufkunun genişletilmesi, hayal gücünün, estetik gereksinimlerin ve yaratıcılığın canlandırılması yoluyla kültürel gelişimin sağlanması.

**Eğlence:** Kişisel veya toplu olarak eğlenme amacıyla işaret , sembol, ses ve görüntü aracılığıyla tiyatro, dans ,sanat , edebiyat, müzik spor vb. aktivitelerin yaygınlaştırılması.

**Entegrasyon:** Tüm insanların, grupların ve ulusların birbirlerini tanımak ve anlamak, kendileri dışındakilerin yaşam koşullarını, görüşlerini ve isteklerini değerlendirebilmek için gereksinim duydukları farklı mesajlara ulaşmalarını sağlamak.

### 3.3.2. Bankacılıkta Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim kuruluşu, kuruma, derneğe veya organizasyona karşı , kamuoyunu işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir.

Araştırmacılar yaptıkları bu tanımlamada, kurumsal iletişimin kurumun hedef grubunu sistematik bir biçimde etkileme çabaları olduğunu vurgularken, hedefin tüm kurum kimliği çabalarında olduğu gibi, bir imajı oluşturmak olduğunu belirtmektedirler.

Kurumsal iletişimin her yönüyle dengeli bir iletişim olması gerekirken kurumlar kendi tutumları nedeniyle bunu her zaman gerçekleştirememektedir<sup>143</sup>.

Kurumsal iletişim konusunda dikkat edilmesi gereken bazı noktalar mevcuttur.Heuer bunları aşağıdaki şekilde derlemiştir:<sup>144</sup>

**1-** Kurumsal iletişim kuruluşta yönetim aracı olarak kullanılmalıdır.Planlama ve idarede kurumsal iletişim bir uzmanlık işi olarak belirlenmeli, kavram uygulamada tüm kuruluş tarafından üstlenilmelidir. Koordinasyonu yüksek ölçüde verimlilik ve en az düzeyde sürtüşme olacak şekilde yapılmalıdır. Bu görevler halkla ilişkiler yöneticisi, kurum yöneticisine bağlı olan bir proje grubu veya kurum dışından bir danışman tarafından yürütülmelidir.

<sup>143</sup> OKAY, A., Kurum Kimliği, Media Cat Kitapları, Ankara, 2000, s.167.

<sup>144</sup> OKAY, a.g.e., s.171.

**2-**Başarılı iletişimin temeli, hitap edilecek olan hedef grubunun kesin bir tanımıdır.Buna yalnızca müşteriler ( ticaret ve tüketim ) değil, aynı zamanda görüş önderleri, yatırımcılar, rakipler, gazeteciler çalışanlar resmi makamlar vb.de dahildir.

**3-**Önemli olan diğer nokta da, kurum temellerinin kesin olarak belirlenmesidir.Yazılı olarak ifade edilmiş ve herkesçe açık olarak, davranış ve karar prensipleri önceden belirlenmiş olmalıdır. Bu kurumsal temeller ortak değer yargıları, davranış temelleri, kurumsal yönü, şahıs, fonksiyon, kuruluş hedefleri ve sorumlulukları içermelidir.

**4-**Kurumsal hedefler kesin olarak ifade edilmeli ve strateji olarak uygulanmalıdır. Bunun için bir tedbir programı geliştirilir ve öncelikler saptanır. Bu aynı zamanda bir zaman/tarih saptamasını ve bir bütçe planlamasını da içermektedir. Bireysel kurum hedeflerinin uygulanması için kurumsal iletişimin tüm araçlarının kullanılması mümkündür.

**5-**Kavramın uygulanmasında profesyonel yardım alınmalıdır. Burada sürekli sorumluluk için daha önceki danışmanın görevlendirilmesi önerilmektedir. Bir görünümün yeniden geliştirilmesinde, halkla ilişkiler programlarının veya reklam kampanyalarının geliştirilmesinde, halkla ilişkiler programlarının veya reklam kampanyalarının geliştirilmesinde uygun olan özel ajansların devreye konulması tavsiye edilmektedir.

**6-**Kurumsal iletişimin etkisinin kontrol edilmesi için, bir değerlendirme kataloğu hazırlanmalıdır.Bu tüm iletişi tedbirlerinin ortak ortaya çıkışı ve içeriksel birlikteliğinin dahili test edilmesi için önemlidir. Harici bir araştırma, en erken üç sene sonra uygulanmalıdır, çünkü bir tutum değişikliği asla kısa sürede başarılamaz.

Rudolp'a göre bir kurumun iletişimi içerisinde kurumun kimliğinin çeşitli yararları oluşturmaktadır, bunlar:<sup>145</sup>

- Kurum yönetimi, kurumun yönetim fikrinin ve zihniyetinin iletişime yansıtacağı konusunda emin olabilir.
- Kurum yönetiminin yetkisi kuruluştaki geniş bir çalışan temeline nakledilebilmektedir.
- Tüm iletişimsel tedbirlerin koordinasyonu Pazar ve tüketiciler için yüksek bir tanınırlılık derecesi getirir ve bir güven ortamı oluşturur.

---

<sup>145</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.242.

- Çok sayıda sabit unsurların tekrarı ile tanınırlık derecesi daha çabuk bir biçimde yükselir.
- Kurum kimliği iletişimsel görev konumlarının açık ve karıştırılmayacak , yanlış anlaşılmayacak bir biçimde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır.Hayal kırıklıkları ve kızgınlıklar bu şekilde engellenmektedir.
- Kurum kimliği çalışanlar ve iletişim bölümü ile diğer bölümler arasındaki ilişkileri kolaylaştırır.

Yukarıda da görüldüğü üzere kurum yönetiminin genel tarzı iletişime yansımakta ve kurumsal iletişimi şekillendiren en önemli unsur olmaktadır.

### **3.3.3. Bankacılıkta İletişim Kanalları**

Kurum içi iletişimin başarılı kılınması için formal ( resmi ) iletişim yollarında ziyade, informal ( resmi olmayan ) iletişim yolları tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir.

Çalışanlara yönelik geliştirilmiş olan iletişim aşağıdaki noktaları kapsamaktadır:<sup>146</sup>

- Çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilebilir bir biçimde düzelme ve pozitif bir yaklaşım.
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme.
- Kurum içerisindeki gruplar arasında anlaşmazlık ve çıkar çatışması durumlarında azalma.
- Üretkenliğin ve motivasyonun artması.

Kurum felsefesinin hedef, görev ve düşüncelerinin iletilmesi çalışanlara yönelik iletişimin temel görevidir. Kurum kimliği kavramı içerisinde çalışanlara yönelik iletişimin çifte bir anlamı söz konusudur.

Tüm diğer iletişim şekilleri gibi kuruluşun tanınması için hizmet eder.Kurumları dahili iletişim aracılığıyla kendilerini çalışanlara tanıtmak, göstermek isterler. Çünkü böylece çalışanlar kurum ve hedefleri ile bütünleşeceklerdir. Çalışanlara yönelik iletişim kısmen dışa yönelik olduğunda da yeni çalışanların kazanılması için önemli bir yardım sağlayacaktır.

---

<sup>146</sup> OKTAY, M., "Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları", Der Yayınları, İstanbul 1996, s.162.

İkinci olarak çalışanlara yönelik iletişim, ( çalışanlar tarafından etkilenen ) kurumsal davranış için önemli bir temel oluşturur. Çalışanlara iletilen bilgiler ne kadar iyi, makul ve ikna edici olursa, onların kurum ile bütünleşmeleri ve dolayısıyla daha verimli olmaları sağlanacaktır. Bu verim de ne kadar motive edilmiş ve inançlı olursa, kurumu temsil etmeleri de o oranda inandırıcı olmaktadır.

Dahili iletişim için kullanılabilir olan çok sayıda araç mevcuttur. Bunlar arasında en çok tercih edilenler kurum içi yayınlar, gazeteler, kurum içi bilgilendirme tahtaları ve çalışanlara yönelik bilgilendirici telefon hizmetidir.

Diğer iletişim araçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>147</sup>

- Çalışanlara yönelik dergi
- El bildirileri
- Enformasyon bildirileri
- İletişim tahtası
- Kurum hakkında yazılar
- Sosyal bilanço ve sosyal bildiri
- Çeşitli uzmanlık alanları için kurum içi eğitimler
- Çalışanlar için konferanslar
- Orta dereceli yöneticiler için bülten.Üstler tarafından yüzyüze görüşmeler
- Bölüm prezantasyonları
- Çalışanların mesai sonrası buluşmaları
- Emekliler için buluşma günleri
- Açılışlar, sergiler, yıldönümü kutlamaları
- Ödüllendirmeler
- Şikayet kutuları
- Çeşitli teşvikler
- İş rotasyonu
- Kuruluş seyahatleri
- Telefonla iletişim hizmet

---

<sup>147</sup> BOGNER, F.M., "Dahili İletişim", Çev.Ayla Saruhan, Marmara İletişim Dergisi, Sayı:2 Nisan 1993, s.31-311.

### 3.4. İç Müşteri Kavramı

Bugün artık rekabetin temelinde müşteri odaklılığın olduğu bilinmektedir. Müşteri odaklı demek yalnızca örgütün dış müşterilerine odaklandığı anlamına gelmemelidir. Olayın bir de “iç müşteri” odaklı yönü vardır. Fakat örgütlerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadır. Örgütler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını arttırmak amacındaysalar , ilk olarak iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp iç müşterileri ( çalışanları ) mutlu etme yoluna gitmelidirler. Örgütteki tüm **sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, iş yeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim** iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir.

Verimlilik-kaliteli üretim bağlantısı aynı iç müşteri-dış müşteri bağlantısında da geçerli olmaktadır. Örgütlerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi de “dış müşteri mutluluğunun iç müşteri mutluluğundan geçtiğidir ”.İç müşterilere dönük çalışmalarda insan kaynakları yönetimi rol alabilmektedir.<sup>148</sup>

Gerek ülkemizde gerekse dünyadaki değişimler çerçevesinde, rekabet gittikçe artıyor ve küreselleşiyor. Kuruluşlar , daima kendilerine rekabet avantajı sağlayacak unsurları arıyorlar. Herkes gerektiği ölçüde teçhizat/ekipman alabiliyor kendi olanakları çerçevesinde sermaye oluşturulabiliyor. Farklılığı ne yaratabilir diye düşündüğümüzde akla **insan kaynakları** geliyor. Bir kuruluş veya topluluk;kendi geleceğini topluluğun geleceği ile birleştiren kendini ve işini geliştirmeyi hedefleyen, değer yaratan insanlara sahipse birçok rekabet avantajı yaratabiliyor. Çünkü insan kaynaklarının desteği ile satın alınamayan farklılıklar ortaya çıkıyor.

“Makine , sermaye teknoloji kolay bulunuyor ana insan kaynağı kolay bulunmuyor” diyorsunuz.İnsan kaynağının da kolay bulunduğu dair görüşler var. İnsan kaynağı tabii ki bulunuyor fakat o kaynağı kendi kültürü ile bütünleştirip, farklı bir ortam yaratabilen kuruluşlar avantajı yakalıyor.

---

<sup>148</sup> IACOCCA, I . ; “Iacocca : An Auto Biography”, New York: Bantam Books, 1984.s.3. .

Birisini bir şey yapmaya zorlayabilirsiniz ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye zorlayamazsınız. İstemek için gereke arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür.<sup>149</sup>

### 3.4.1. Çalışanların İş başarımını Arttırmak

Çalışanların iş başarımını belirleyen iki temel etmenden söz edilebilir;

İş Başarımı = Yetenek x Motivasyon

Bir kişinin üstesinden gelebileceği iş ile ortaya koyduğu iş her zaman aynı düzeyde olmayabilir. Kişinin üstesinden gelebileceği işi yeteneklerinin kapasitesi belirler. Ortaya koyduğu işi ise motivasyon düzeyi belirler. Ortaya konan işin üstesinden gelinecekse kişinin isteklerini kullanmaya istekli olması, diğer bir deyişle çalışma ve başarıma arzusunun bulunması gerekir. Yukarıdaki bağlantıya göre çalışanların tüm yeteneklerini kullanmaları için motivasyon yoğunluğu “1” olmalıdır.

Motivasyon düzeyi 1’den aşağı düştükçe kişi yeteneklerini giderek daha az kullanacak motivasyon değeri “0” olduğunda, kişi örgüte, yeteneklerinden hiçbir şey vermeyecektir.<sup>150</sup>

Bilimsel incelemede aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir :

İnsanların çeşitli ihtiyaçları vardır. Karşılanan ihtiyaçlar motivasyonda öge olmaktan çıkar. Beklentilerin gerisinde kalan gerçekleşme ise demotivatör olur.

Kalıcı motivasyon kişinin içinden kaynaklanandır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olabilmesi için;

- Kişileri demotive eden unsurları ortadan kaldırması,
- İç motivasyonu geliştirmeye destek olması gerekir<sup>151</sup>

Herkes daha fazla para kazanmak ister. Para özellikle de iş yerinde, işçinin değerinin satış miktarına göre belirlediği firmalarda en çok konuşulan konudur. Maaşların yükselmesiyle

<sup>149</sup> CANDAS, E., “Toplam Kalite Yönetiminde Şirket Kültürü”, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.61-62.

<sup>150</sup> Motivasyon El Kitabı , MPM Yayınları, Verimliliği Arttırma Teknikleri Dizisi, s.54.

<sup>151</sup> KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.60-61.



beklentilerde yükselir, ihtiyaçlar sonsuzdur. İşyerinde daima sizden daha fazla kazanan biri vardır. Bu faktör, bireyler arasında hoşnutsuzluk yaratmaktadır. Bu durumun giderilmesi için özendirici ücret sistemleri geliştirilmiştir.

Özendirici ücret sistemleri, çalışanın işe ilgisinin artırılması, motivasyonun sağlanması, örgüt amaçlarının benimsenmesi ve daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla uygulanan yöntemlerden biridir. Bu sistemin temelinde motivasyon – performans-ücret ilişkisi yatmaktadır. Motivasyon aracı olarak para ve para yerine geçen değerler kullanılmaktadır.

Sistemin temel ilkesi paylaşmaktır. Söz konusu olan verimlilik düzeyindeki değişikliklerden doğan kazanç veya kayıpların paylaşımıdır. Özendirici ücret sistemleri ile çalışanların daha verimli çalışmaya özendirilmesi yoluyla verimliliğin artırılması ve artan verimlilikten doğan kazançların ek gelir olarak çalışanlara aktarılması amaçlanmaktadır.

İşletmelerin üstesinden gelmesi gereken, bir işte insanları motive eden ödüllendirme sistemleri geliştirmektir<sup>152</sup>. İnsan, ihtiyaçlarına göre davranan bireysel bir bütündür. Bu noktadan hareketle geliştirilmiş bir kuramda verilen denkleme göre kişisel performans, beceri ile motivasyon çarpımıdır. Bu dikkat çekici tespit, örgütsel etkinliği arttırmaya yönelik motivasyon uygulamalarının hız kazanmasına yol açmıştır.

“İnsanlar ödüllendirildikleri davranışları tekrarlarlar.” Motivasyon kuram ve uygulamaları bu temel ilke üzerine inşa edilmiştir. Ancak şu iki hususun da göz önünde bulundurulması gerekir: Ödülün olmadığı yerde mevcut sistemi sürdürmek veya yeni bir sistem kurmak mümkün değildir. Çünkü mevcut sistemi sürdürmek veya yeni sistem kurmak çaba ile olur; çaba ise ödül ile motive edildiğinde ortaya çıkar.

Katılım, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel karar almalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır. Bir başka ifadeyle katılma, karar alma ve uygulanma yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir<sup>153</sup>.

Katılım, insanların sorumluluğunu artırır , çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici, personelinin bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. Elemanlar kendi özel alanlarında başkasından daha çok bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark

---

<sup>152</sup> HAGEMEN, G. , “Motivasyon El Kitabı”, Rota Yayıncılık, s41.

<sup>153</sup> Ersen., A., a.g.e., ss.72-73.

edecek onlardır.Katılım, kendini gerçekleştirme imkanı demektir. Bu insani ihtiyacın doyurulması oldukça motive edicidir. Yöneticinin bu konudaki ideal listesi şu konuları içerir .<sup>154</sup>

Personelinize daha fazla sorumluluk vererek çalışma isteklerini yükseltin. Yenilikler üzerinde siz bir karara varmadan önce personelinizi tartışmaya çağırın ve bir şeyleri değerlendirmek için geç olana dek beklemeyin.

Personelin söylediklerini dinleyin ve isteklerini dikkate alın.Onlara karşı kayıtsız olduğunuz hissini vermekten kaçının. Personelinize kendi iş betimlemelerinin hazırlanmasına katılmaları için bir şans verin.

Örgüt içinde çalışanların katılımını sağlamak , çalışanların güdülenmesinde rol oynadığı gibi teknolojinin etkili kullanılarak artışında da faydalı olabilmektedir. Yapılan bir çok araştırmada da gerçekten çalışanların kontrol ortamından çok işbirliği ortamında daha üretici , daha sorumluluk sahibi ve katılımcı olabildiği görülmektedir.

İyi uygulanması sonucunda değişimin kabul edilmesi ve etkili bir takım çalışması sağlanabilir. Dolayısıyla çalışanların katılımın sağlanması kişilerin kendilerini takım amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir takım ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleri olarak tanımlanabilir.

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan süreçtir. Kısacası iletişim insan-insan, insan-örgüt ve örgüt – toplum sistemlerinin ilişkilerini sağlayan araçtır.( İletişim konusu için detaylı bilgi için bkz. sf. 81 )

Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına inanan iş gören enerjik ve gayretli olur. Tersine güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan iş gören ise çaba ve emeğini kuruluşuna vermede giderek isteksizleşir. Bu nedenle, iş görenlerin görevlerini yaptıkları sürece işten çıkarılmayacaklarına inanmaları onları motive edecektir.

İşin görülmesi sırasında kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliği, çalışılan mekânın fiziki koşulları, iş kıyafeti, personel yemekhanesinin ve yemeklerinin kalitesi, personel

---

<sup>154</sup> Kavrakoğlu, İ.,a.g.e s.73-75.

lojmanlarının yeterliliği ve temizliği gibi çalışanlara sağlanan fiziki imkanlar ve koşullar hakkında veriler toplanmalı , analiz edilip değerlendirilerek düzeltici faaliyetler yapılmalıdır.

Çalışanların sağlık durumlarının tespiti ve emniyetli çalışma ortamı sağlanmasına yönelik bir dizi önlem alınmalıdır. Günümüzde birçok şirket personeli sağlık hizmetleri için firma bünyesinde doktor ve hemşire bulundurmaktadır. Ayrıca firma çalışanlarının ve ailelerinin sağlık problemlerinin giderilmesi için özel sigorta ve hastanelerle ek anlaşmalar yapılması giderek yaygınlaşmakta olan bir uygulamadır. Bu da çalışanlar arasında güven ortamını pekiştirmektedir.

### **3.4.2. İç Müşteri Kavramının Toplam Kalite Yönetimi Açısından Özellikleri**

Bir işletmenin etkinliğini sağlayan faktörlerin başında , iş yerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği gelmektedir. Bu araç ve gereçleri kullanacak veya bazı işlevleri gerçekleştirecek çalışanların ise, işyerine uygunluğu önemli olduğu kadar, çalışanların üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltmesi de gerekmektedir.

Günümüzde başarılı bir şirket olmak için en üstün teknik olanaklardan yarar sağlamak yetmemektedir. En iyi örgütü ve en uygun elemanı bulmak gerekmektedir.

İşletmelerin toplam kaliteyi uygulayabilmeleri için nitelikli insan kaynağına ihtiyacı vardır. Nitelikli çalışanlara sahip olmayan işletmeler de yapacakları bir dizi çalışmalarla işletme için en uygun elemanı bulma çabası içinde olmalıdır. Seçimi çok iyi yapmak, uzun vadede işletmeye çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Çünkü seçilecek nitelikli elemanlar sayesinde toplam kaliteye geçiş süresi kısılacak ve adaptasyon daha kolay sağlanacaktır.

Bu bağlamda, yapılacak olan seçim, elemanın hangi okulu , ne derece ile bitirdiğinden ziyade toplam kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımadığının gözlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Eleman seçiminde aranması gereken bu uygun nitelikler kısaca, sürekli gelişmeye açık olabilmek, örgütsel davranış biçimini ve takım çalışmasının önemini bilmek olarak özetlenebilir. Yöneticilerin eleman seçerken bu hususları gözden kaçırmamaları

gerekmektedir. Çünkü örgütte sürekli gelişme, ancak ve ancak nitelikli ve toplam kaliteye uygun çalışanlarla başarılabilir<sup>155</sup>.

### **3.5. Hizmet Kalitesi İçin Doğru Çalışan Profili**

Üst düzeyde hizmet kalitesi sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken belki de en önemli husus doğru çalışan profilinin oluşturulmasıdır. Doğru çalışan profilinin oluşturulabilmesi için ilk olarak doğru insan gücünün şirkete getirilmesi gerekmektedir. Burada iş, insan kaynakları (İK) profesyoneline düşmektedir.

#### **3.5.1 Doğru Çalışanın Şirkete Getirilmesi**

İK profesyonelinin bir rolü de “doğru” insan gücünü şirkete getirmek ve çalışanların doğru yerde, doğru zamanda , gerekli işi yapabilir ve istenen sonuçları üretebilir durumda olmalarını sağlamak; insan sermayesini gerektiği anda ve gerektiği yerde hızla yaymak ve yeniden yaymaktır. Bu her ne kadar insan kaynakları yönetimi (İKY) için yeni bir sorumluluk değilse de bugün çoğu şirketin ve endüstrinin karşı karşıya olduğu hızlı tempo ile sürekli değişen pazar ortamı, denklemin her bir unsurunu değiştirmiş durumdadır.

Geleneksel olarak bir şirketin gerek duyduğu insan sermayesinin sağlanması; aday belirleme, seçme, işe alma ve eğitim, sonra da bu aşamalardan geçen çalışanların çeşitli görevlere atanması süreçlerinden oluşur. İKY’deki bu kişi – görev uyumu yaklaşımı , iki nedenle bilgi ekonomisinde faaliyet gösteren bir şirketin gerekli insan gücünü sağlama çalışmalarının çok daha küçük bir bölümünü oluşturacaktır. Bunlardan birincisi, yapılması gereken spesifik işlerin ve görevlerin dinamik olmalarının ve sürekli öğrenmeyi gerektirmelerinin beklenmesidir. Bu yüzden de seçme ve yerleştirme çalışmaları spesifik beceri ve deneyimlere sahip bireylerin işe alınmasından çok kuruluşa, kuruluşun değerlerine uyum sağlayacak ve doğru tavırlara sahip kişilerin seçilmesine odaklanacaktır. İkinci neden, bilgi ekonomisinin değer zincirinin tamamındaki faaliyetler arasındaki bütünleşme düzeyini yükseltmesidir. Bunun anlamı tedarikçi ve müşterilerin sıklıkla bir şirketin işine önemli katkılarda bulunuyor olmalarıdır<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> ŞİMŞEK, a.g.e. s.232.

<sup>156</sup> LENGNICK. M., Hall, LENGNICK A,Cynthia HALL, “Customer contributions to quality : A different view of the customer orientred firm”;Academy of Management Review. S.791-824., Aktaran; “Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi” Dışbank Kitapları 7- 2004 s.129.

### 3.5.2. Doğru İnsanın Yeniden Tanımlanması

Geçmişte bir görevin yürütülmesi açısından “doğru insanın” , görev tanımında sınırlanmış olan işleri yapabilecek olan insandı. Beklentiler bir adayın görev tanımındaki işleri yapabilecek ya da bir parça eğitim ile bunu başarabilecek olması halinde o kişinin görev için uygun olduğu şeklindeydi. Zaman içinde görevin içeriği önemli ölçüde değişecek ve o görevdeki kişinin yetenek ve becerileri artık o işi yürütemeyecek duruma gelecek olursa, o görevden alınır, yeni bilgi ve becerilere sahip başka bir insan bu göreve verilir.

Çalışanlardan beklenen işe uygunluk ölçüsünün genişlemesinin yanı sıra bilgi ekonomisinde yapılacak işle sınırlı olmayan pek çok görev davranışı da büyük bir önem kazanmıştır. Yardımcı ve üretken nitelikteki bu diğer davranışlar “durumsal performans” olarak tanımlanmışlardır<sup>157</sup>.

- Kişinin , işini başarıyla tamamlamak için gerekli olan heves ve fazladan çabayı gösterme konusunda sabırlı ve ısrarlı olması,
- Kişinin , kendi görevinin bir parçası olarak belirtilmemiş ancak işi ile ilgili çalışmaları yürütme konusunda gönüllü olması
- Diğer çalışanlara yardımcı olmak ve işbirliği yapmak.
- Kuruluşun kural ve prosedürlerine uymak
- Kuruluşun hedeflerini benimsemek , desteklemek ve savunmak
- Katkıda bulunma fırsatlarını araştırmak
- Sorun ya da tehditleri tahmin etmek.

İnsan gücünün hızla yayılabilmesi için esnek çalışanlar gereklidir. Çalışanların yeni koşullara uyum sağlayabilmeleri, çok yönlü olmaları ve belirsizliklere hoşgörü ile bakmaları gereklidir.Sürekli değişen küresel pazarda başarılı olabilmenin koşulu budur<sup>158</sup>. Çalışanların uyum sağlamaları gereken koşul ve durumların çeşitliliği göz korkutucudur: Yeni insanlar, yeni ekipler, ilk kez karşılaşılan ve doğru dürüst tanımlanmamış sorunlar, farklı kültürler, yeni teknoloji, zorlayıcı fiziksel koşullar gibi. Uyum performansının sekiz boyutu tanımlanmış ve deneylerle sınanmıştır<sup>159</sup> :

<sup>157</sup> BORMAN W, C, & MOTOWİDLO S.J ( 1993 ) “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance” , s.71-98 , Aktarılan Lengnick, H., a.g.e. s.137.

<sup>158</sup> PULAKOS ,. ET AL , Adaptability in the work place , 2000, s612-624. Aktaran Lengnick Hall a.g.e. , s. 132.

<sup>159</sup> PULAKOS a.g.e., Aktarılan Lengnick Hall , a.g.e, s. 132.

- Acil durumlarla ya da krizlerle başa çıkabilmek,
- İş stresi ile başa çıkabilmek,
- Sorunlara yaratıcı çözümler getirmek,
- Belirsiz ve öngörülemez iş koşulları ile başa çıkabilmek,
- İşin gereklerini , teknolojileri ve prosedürleri öğrenmek,
- İnsan ilişkilerinde uyumlu olmak,
- Kültürel uyum gösterebilmek ,
- Fiziksel koşullara uyum gösterebilmek.

Bireylerin sahip oldukları uyum performansı davranışlarının sayısı ne kadar çok ise bilgi ekonomisinde faaliyet gösteren kuruluşlar çalışanlarını onlardan en iyi yararlanacakları yerlere doğru yayar ve yeniden yayarken uyum sağlamaları o kadar kolay olacaktır.

Özetleyecek olursak , bilgi ekonomisinde görev için doğru insan demek bilgi ve becerileri dar anlamda tanımlanmış görev ile sınırlı olmayan insan demektir. Doğru insan, işe ilişkin sorunlarda çevresine yardımcı olarak iş arkadaşlarının ve ekibinin performansını kolaylaştıran, çevresine iyi örnek olan , grubun hedefe odaklanmasına ve bu durumu sürdürmesine yardım eden ve diğer grup üyelerinin katılımını sağlayan insandır<sup>160</sup>. Son olarak da bilgi ekonomisinde doğru insan , değişen koşullara uyum sağlayabilen; yeni güçlüklerle ve yeni engellerle zarif, soğukkanlı bir biçimde ve sağlam bir mantık ile başa çıkabilen insandır.

### **3.5.3. Görev İçin Yeni Doğru İnsanın Seçilmesi**

Bilgi ekonomisinde şirketlere eleman almak , seçme sürecine ilişkin yeni yaklaşımlar ve adayların değerlendirmesinde yeni yöntemler gerektirmektedir. Gerekli beceri dağarcığına sahip, durumsal performans gösterebilen ve uyum yeteneği olan insanları nasıl işe alacaksınız ? Eğer görevler artık daha kısa süreli ise ( daha proje bazında ve çalışanların sık sık yeniden yayılmalarını gerektirir türden ise ) seçme sürecinde adayların hangi bilgi, yetenek , beceri ve diğer özelliklerini değerlendirmelisiniz ?

Nucor Steel , Southwest Airlines , Mitel Corporatino ve Silicon Graphics gibi bir birinden çok farklı şirketler doğru elemanların belirli bir konuda beceri ya da deneyim sahibi

---

<sup>160</sup> CAMPBELL, J. P., et al., 1993 , “ A Theory of performance” / Neal Schmitt, Walter C.Borman, and Associates ( Editörler ) Personnel Selection in Organizations, ( s.35-70 ) . San Francisco : Jossey Bass, Aktarılan , Lengnick Hall a.g.e. , s. 134.

olanlar değil; insiyatifi, ekip ruhunu , öz güveni ve şirketin rakipleri karşısındaki başarısı konusundaki yaklaşımına uyum sağlayacak tüm gerekli değerleri birleştirebilmiş olanlar olduğu sonucuna varmışlardır. Dürüstlük ve sağlam bir iş etiği gibi unsurlar evrensel nitelik taşımaya karşın en önemli değerlerin bir çoğu şirkete özgüdür<sup>161</sup>.

Adaylarda aranan belirli tavırlar ve düşünce yapılarının şirkete özgü olduğu açık olmakla birlikte kültüre dayalı bu eleman seçme yaklaşımına yön veren dört genel ilke olduğu görülmektedir <sup>162</sup>. Birincisi, doğru insanı bulmak bilgi ve becerilerinizin zaman içinde değişebilmesine karşın kim olduğunuzun ve neye değer verdiğinizin daha kalıcı özellikler olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Kültüre dayalı eleman seçme yaklaşımı temel kişilik özelliklerinin değişmediğini ve kişisel değerler ile kuruluşun değerleri arasındaki uyumun başarıyı getirdiğini varsayar. İkinci ilke şirketlerin , adayları kişisel özelliklerine göre değerlendirir ve seçerken bilgi ve becerilerini değerlendirirken gösterdikleri dikkat ve özeni göstermeleri gerektiğidir. Kültüre dayalı seçme yaklaşımı her ne kadar “ yumuşak ” konulara odaklanmaktaysa da amacı belli, spesifik , tutarlı , disiplinli ve stratejiye yönelik olmalıdır. Üçüncüsü, gözlemlenen davranışlar , kişinin kendi beyanına göre çok daha güvenilir göstergelerdir. Kurnaz adaylar, kendilerini işe alacaklarını umdukları şirketlerin kültürü ve kişiliği hakkında önceden çokça bilgi edinirler. Bu da eleman seçme görüşmelerini yürütenlere duymak istedikleri sözcükleri söyleyenler ile şirketin değerlerini gerçekten içlerine sindirmiş olan adayları yalnızca görüşmelere dayanarak birbirinden ayırmayı güçleştirebilir. Dördüncüsü, doğru adayları seçmenin ön koşulu doğru aday havuzunun olmasıdır. Kültüre dayalı seçme yaklaşımını benimsemiş şirketler geleneksel iş ilanı ve geniş tabanlı iş duyurusu yaklaşımları yerine çalışanlarından , tanıdıklarını aday göstermelerini ister; ilişki ağları içinde aday bulmaya çalışırlar.

Bu ilkeleri yaşama geçirmekte İK profesyonellerinin rolü ne olacaktır? Bowen, <sup>163</sup>( 1991 ) bu konuda dört parçalı bir süreç önerir. Bu sürecin aşamaları ve sorumlulukların belirlenmesi amacıyla hem görev / iş süreci analizini hem de organizasyonel analizi kapsayan bir genel çalışma ortamı değerlendirmesinin yapılmasıdır. Ne var ki burada odaklanılan nokta dar görev tanımları içine sıkıştırılmış spesifik işler yerine yapılacak işlerin esnek ve geçici gereksinimlere uygun olarak verildiği iş süreçleri olmaktadır. Bu aşamada İKY bir çalışandan , kuruluşun faaliyet akışı içinde hangi rolü oynamasının beklendiğini saptamalıdır. Genelde göz

---

<sup>161</sup> Lengnick Hall a.g.e. , s. 135

<sup>162</sup> CARBONARA , P. ( 1996 ) “ Hire for attitude : Train for skill ” Fast Company , 4.73.

<sup>163</sup> Bowen, D.E.( 1986) “ Managing Customers as Human Resources in Service Organizations, Not the Job.Academy of Management Executives , 5 s.35-47.

ardı edilen çok önemli bir unsur, strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde, strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde insan sermayesinden beklenen katkıdır<sup>164</sup>. Kaynağa dayalı strateji görüşü bir şirketin insan sermayesinin rekabet stratejisinin geliştirilmesinde etkili bir temel oluşturacak türden az bulunur, değerli , kopya edilemez ve kullanılabilir bir kaynak olduğu şeklinde düşündürücü bir iddiada bulunur.

**Tablo 7. Görev için Yeni Doğru İnsanı Seçme Aşamaları**

Seçim Aşaması	Sorulacak Sorular
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuruluşun başarısını sağlayacak davranış ve sorumlulukların belirlenmesi amacıyla hem iş süreci analizini hem de organizasyonel analizini kapsayan bir genel çalışma ortamı değerlendirmesi yapılır.</li><li>• Şirketin gereksinim duyduğu çalışan türü belirlenir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Kişi/kişiler kuruluş içinde hangi rolleri üstlenecekler ?</li><li>*Kuruluşun şimdiki ve gelecekteki gereksinimleri neler?</li><li>*Çevresel etkiler gelecekte nasıl bir değişiklik gösterecek?</li><li>* Şirket şimdi ve gelecekte hangi bilgi , beceri ve yeteneklere gereksinim duyacak ?</li><li>* Durumsal performans ve uyum yeteneği nasıl değerlendirilebilir?</li><li>* Şirket kültürüne uygun kişisel değerler ve tavırlar hangileridir ?</li><li>* Kuruluş , kendi önemli kültürel değerlerini ve normlarını adaylara nasıl anlatabilir.</li><li>* Adaylara kuruluşun gerçekçi bir resmini vermek amacıyla seçme sürecinde neler yapabilir ?</li><li>* Hangi değer ve davranışların pekiştirilmesi istenir?</li><li>* İstenen değer ve davranışlar değerlendirme, ücret ve eğitim sistemleri ile nasıl pekiştirilebilir?</li><li>* İstenen değer ve davranışların pekiştirilmesinde hangi organizasyonel ritüellerden yararlanılabilir ?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hem şirketin , hem de adayın uyum değerlendirmesi yapabilmelerini sağlayacak “geçiş törenleri” düzenlenir.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• En önemli değer ve davranışların pekiştirilmesi amacıyla birden fazla sistem oluşturulur.</li></ul>	

<sup>164</sup> Dyer, L. ( 1984 ) “ Linking Human Resource and Business Strategies , Human Resource Planning 7 ” s.79-84.



İkinci olarak , şirketin gereksinim duyduğu çalışan türünün belirlenmesi gerekir. Bunun için de teknik bilgi, beceriler ve yetenekler, sosyal beceriler, kişisel gereksinimler, değerler ve ilgi alanları ile kişilik özellikleri değerlendirilmelidir. Şimdiki performans düzeyinin gerekleri ile gelecekteki uyum beklentileri arasında denge kurulması işin içeriği kadar koşullarının da hesaba katılmasını sağlar. İnsanlar yalnızca neler yapabildiklerine değil, kim olduklarına da bakılarak işe alınır. Kadronun kurulmasında kuruluşa uyum sağlama yaklaşımı kişinin şirkete uzun vadede katması beklenen stratejik değeri öne çıkarır <sup>165</sup>. Eğer şirketler çeşitlilik içeren ve esnek bir strateji hareket alanına sahip olmak istiyorlarsa eşit ölçüde çeşitli ve çok yönlü bir entelektüel sermaye dağılımını ellerinde tutmak zorundadır. İKY bu nedenle kolay öğrenen , yeni durumlara kolay uyum sağlayabilen ve şirkete rekabet esnekliği ve çevikliği kazandıran kişileri seçecek ve yetiştirecek yenilikçi sistemler geliştirmek durumundadır.

Üçüncü aşama, hem şirketin hem de adayın uyum değerlendirmesi yapabilmelerini sağlayacak “geçiş törenlerinin” düzenlenmesidir. Bunun için seçme sürecinde birden fazla eleme yöntemi , sıralama ve ölçütler kullanılır. Başarılı şirketlerin istenen özellikleri değerlendirmek amacıyla örneğin simülasyonlar, iş denemeleri, durumsal görüşmeler, iş faaliyetleri ve çeşitli ortamlarda çalışma davranışlarının gözlemlenmesi gibi bir dizi zorlu ve güvenilir yöntemle başvurdukları görülmektedir. Tüm bunların sonucunda istenen profile sahip kişiler belirlenebilmekte ve adaylar da iş yeri hakkında gerçekçi bir düşünce edinerek kendilerinin bu iş yerine ne kadar uygun olduklarını işe alındıkları için kendilerinden hoşnut olmalarını da sağlamaktadır.

Kişi ve kuruluş arasındaki uyumu sağlamakta son aşama, en önemli değer ve davranışların pekiştirilmesi amacıyla birden fazla sistem geliştirilmesidir. Örneğin, çalışanların süreçlere katılımının yoğun olduğu şirketlerde beceriye dayalı ya da yetkinliğe dayalı ücret sistemleri, şirkete katkıda bulunma becerilerini geliştirmek amacıyla çalışanların ödüllendirilmesinde kullanılmaktadır. Bunun gibi eğer çalışanların ödüllendirilmesinde kullanılmaktadır. Bunun gibi eğer çalışanların karar alma sorumluluğu varsa, şirketteki bilişim sisteminin kullanıcı dostu ve güncel olması son derece önemlidir. Uygun değerlendirme ve ücret sistemlerinin kullanılması ile yetenekli çalışanlar, kendi başlarına doğru kararlar alma

---

<sup>165</sup> SNOW , C. C. & Snell , S.A. ( 1993 ) “Staffing as strategy. / N.Schmitt, W.C.Bormana & Associates ( Editörler )  
Personel Selection in Organizations ( s.448-478 ) . San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. a.g.e.Lengnick Hall s.137.

yönünde motive edilebilirler<sup>166</sup>. Aynı şekilde sık eğitim fırsatları da hem şirketin elindeki beceri dağarcığını geliştirir hem de şirket, çalışanlardan sürekli öğrenmenin beklendiğine ilişkin açık bir işaret göndermiş olur. Örnek davranışların anlatıldığı ve kutlandığı şirket ritüelleri (örneğin Southwest Airlines’da Herb Kelleher’in çalışanları ile yaptığı resmiyetten uzak yıllık toplantılar ya da Mitel’in yenilikçi düşüncelerin sergilendiği şirket içi ticaret fuarları gibi) bir şirketin temel kültürünü canlı ve kolay hatırlanır biçimlerde pekiştirir. Bu son aşama seçme sürecinin diğer İKY faaliyetleri ve bir bütün olarak şirket ile bütünleşmesini sağlar<sup>167</sup>.

Bütün bu çalışmaların gösterdiği gibi örgütün, işe giriş aşamasında, kişi-örgüt uyumu açısından etkinliğini sağlayabilmesi için , her şeyden önce sistematik çekim stratejileri geliştirilmesi gerekir<sup>168</sup>. Bu stratejilerin temel amacı, işe aday sayısını arttırmak ve örgüt kültürüne uygun özellikteki iş gücünün örgüte çekilmesini sağlamaktır. Toplanan bu adaylar arasından, kişi-kültür uyumunun en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlayacak kişileri seçmek için ise, uygun seçim yöntemleri kullanılması gerekir. Örgütlerin bu amaçları gerçekleştirebilmesi ancak, kişilerin sahip olduğu değerler açısından işgücü piyasasını tanımlayabilmesi ve kişi-kültür uyumunu belirlemeye yönelik yöntem ve araçların geliştirilebilmesi ile mümkündür.

Öncelikle örgüte ve işe ilişkin özellikler belirlenmelidir. İkinci olarak işe alınacak kişilerin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek, sosyal beceri, kişilik özellikleri ve değerler ortaya çıkarılmalıdır. Üçüncü olarak örgüt her iki tarafın da birbirlerine ne derece uyum sağlayabileceklerini belirlemek amacıyla , kişi ve örgüt açısından uyumu ortaya koyan bir takım teknikler ortaya koymalıdır. Son olarak, örgüt kişiyi işe aldıktan sonraki uyumunu daha da güçlendirmek için bir dizi eğitim programı hazırlamalıdır.

---

<sup>166</sup> Mac Duffie, J. ( 1995 ) “ Human Resource Bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible – production systems in the world auto industry.” *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221. a.g.e.Hall, Langenick s.137.

<sup>167</sup> Wright, P.M., &Snell, S.A. ( 1998 ) “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management.” *Academy of Management Review*, 23 ( 4 ) : s.756-772. Lenginicnk Hall a.g.e. s. 137.

<sup>168</sup> Rynes,S.L. & Barber, G. ( 1990 ) “Interviewer assessments of applicant fit : An exploratory investigation” *Personel Psychology*, 50, s.395-426. Aktarılan : Türkiye’de Yönetim,Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları , Türk Psikologları Derneği, 2004, Editör: Yard.Doç.Dr.Zeynep Aycan. s. 91-117.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## BANKALARDA HİZMET KALİTESİ UYGULAMALARININ DAVRANIŞSAL BOYUTU

### 4.1 Bankalarda Hizmet Kalite Uygulamaları

Ülkelerin ekonomik, politik ve sosyal yapılarındaki değişiklikler teknolojik yenilikleri işletmeler arasındaki rekabeti arttırmıştır. Bankalar ve diğer hizmet örgütleri rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için kalite, maliyet ve müşteri memnuniyetini ilk sıralara almaya başlamışlardır.

Bu bağlamda bankalarda hizmet kalitesinin üç boyutu vardır:

1- Müşteri tarafından alınan teknik kalitenin hizmeti karşılamaına olan etkisi, yeterince objektif durumdaki müşteri tarafından ölçülebilir.

2-Fonksiyonel kalite, hizmetin nasıl sağlanacağı hakkında kendi kendini işletir. Bu , müşteri ile personel arasındaki etkileşimle ilişkilidir. ( Çalışanın tutum ve davranışı, çalışan ve müşterilerle ilişkiler, çalışanlar arasındaki ilişkiler, hizmet personelinin görünümü ve kişiliği, müşteriye kolayca hizmet sunma )

3-Genel imaj, kalite boyutu, müşterilerin bankayı nasıl algıladıklarının sonucunda doğar ve hizmetlerinin teknik ve fonksiyonel kaliteyi artırması beklenebilir

Biz burada fonksiyonel kaliteyi , yani çalışan ile müşteri ilişkilerini, çalışanın tutum ve davranışlarını, çalışanların birbirleri arasındaki ilişkiyi, hizmet personelinin görünümünü kısacası çalışanların kaliteli hizmet algılamalarını irdeleyeceğiz.

### 4.2. Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler

Araştırma Türk Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir ticaret bankasının G.Marmara Bölgesi çalışanlarına uygulanmış olup araştırma ile ilgili diğer detay bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### **4.2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

İşletmelerde kıt olan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaları sorunu sürekli tartışılmıştır. Özellikle hizmet sektöründe en iyi hizmeti sunabilmek ve rakiplere karşı üstün bir konuma gelebilmek için arayış içerisinde oldukları ve Toplam Kalite Yönetimini işletmelerine uyarlamak için yoğun bir çaba harcadıkları bilinmektedir.

Türk bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin arttırılmasında çalışanların davranışsal özelliklerinin etkisini tespit etmek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu anlamda hizmet sektörü olan bankalarda hizmet kalitesi uygulamalarının davranışsal boyutu açıklanırken, motivasyon, iletişim, kişi-kültür uyumu ve iç müşteri kavramları açıklanmıştır.

Ülkemizde ve diğer ülkelerde insan kaynakları yönetimine ayrı önem verilmektedir. Çünkü, çağımızda rekabet avantajının insan kaynaklarında olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle insan faktörünü göz önüne almadan hazırlanan işletme politikalarında , etkinlik ve verimlilik sağlanması mümkün gözükmemektedir.

Çalışanların, yönetimle olan pozitif iletişimleri(etkileşimleri), karar almada inisiyatifin kendilerinde olması ve serbest (çok yönlü) haberleşmenin (iletişimin) bulunması çalışanların yaptıkları işe olan motivasyonlarını arttırdığı düşünölmektedir. İş tatminin de buna bağlı olarak artacağı ve bütün bu sonuçların da verilen hizmetin kalitesine doğrudan etkisinin bulunduğu düşünölmüştür.

#### **4.2.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, Bursa'da faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir ticaret bankasının Güney Marmara Bölgesi'nde gişe, back ofis, Bireysel Pazarlama , Dinamik Girişimci ,Ticari ve Kurumsal portföy yönetici/yönetici yardımcılara uygulanmıştır.Anket çalışması da ilgili şube yöneticileri aracılığıyla uygulanmış olup 100 adet ankettten 82 adeti değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.2.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada ilgili bankanın Güney Marmara Bölgesi çalışanlarının tamamına değil aralarında seçilmiş kişilere uygulanmıştır. Bunun sebebi direkt müşteriyle muhatap olan

personelin anketi cevaplama amaçlanmıştır. Anketin ilk bölümünde bir ön yazı bulunmaktadır. Daha sonra anketi dolduran kişi ile ilgili demografik bilgiler yer almaktadır. Müşteri beklentileri nelerdir sorusunun cevabı daha sonraki bölümde aranmıştır. Bankacılıkta hizmet ilkeleri ile ilgili sorular yöneltilmiş, yapılan işin ölçülmesinin önemi ortaya çıkarılmıştır. Son bölümde ise personelin eğitimi, iletişim, motivasyon, iş ve çalışma ortamı ile ilgili davranışsal boyut incelenerek sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ilk olarak güvenilirlik-geçerlilik test edilmiş olup ardından ankete verilen cevaplar frekans dağılımı ile ortaya koyulmuştur. Yapılan anketde ölçülemeyen değişkenlerin analizinde Ki-Kare bağımsızlık testi uygulanmış olup sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### **4.2.4. Araştırmanın Kısıtları**

Verilerin bir tek bankadan toplanmış olması, araştırmada herhangi bir hizmet kalitesi modelinin baz alınmamış olması ve banka müşterilerine ilişkin bir anketin uygulanmamış olması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Anket sayısının çok yüksek olmayışı, demografik unsurları içeren soruların güvenilirlik-geçerlilik testinde alfa katsayısının 0,65 çıkması çalışmanın kısıtları arasındadır.

#### **4.3. Araştırmanın Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi**

Araştırma değişkenleri, değişkenlerle ilgili soru adetleri ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir. Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği Jensen’in ( 2003 ) de belirttiği gibi literatürde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmıştır<sup>169</sup>. Nunally’e (1978) göre 0.70 ve daha yukarı Alfa değerine sahip değişkenlerin güvenilir olarak ölçümlendiği kabul edilebilir<sup>170</sup>. Tablo 8’de gösterildiği üzere demografik etkenlere ilişkin soruların güvenilirliği 0.70 altında çıkarken diğer soru setlerinin güvenilirliği ( özellikle hizmet kalitesi kriterleri ) 0.71 ile 0.89 arasında değişmektedir. Demografik etkenler dışındaki değişkenlerin 0.70 ve üzeri olmasından dolayı değişkenlerin güvenilir olarak ölçümlendiği söylenebilir.

---

<sup>169</sup> M.T.JENSEN, “Organizational Communication- A Review, Research and Development Report, No:1, 2003, Aktaran; Doç.Dr.İsmail BAKAN “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması” K.Maraş Sütçü İmam Üniv.İ.İ.B.F Dergisi Sayı.7 s,9.2004.

<sup>170</sup> James C.NUNALLY, “Psychometric Theory” Secend Edition, New York McGraw-Hill, 1978, Aktaran BAKAN, a.g.e. , 10.

**Tablo 8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Soru Sayısı ve Güvenilirlik Analizi**

<i>Değişkenler</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Alfa Değeri</i>
Demografik Etkenler	4	0,65
Müşteri Beklentileri	5	0,72
Hizmet Kalitesi Kriterleri	13	0,89
Hizmet Kalitesi İlkeleri	2	0,79
Bankacılıkta İşlemlerin Ölçümü	2	0,85
İletişim-İş Tatmini ve Motivasyon	11	0,71
Hizmetlerde Etkinlik	9	0,75

#### **4.4. Banka Personeline Yapılan Uygulama**

Anketin uygulandığı bankanın G.Marmara Bölgesinde toplam 13 şube ve 4 farklı ilden oluşmaktadır. Bu şubeler :

Bursa İlinde :Bursa Şb.	Çekirge Şb.
Altıparmak Şb.	Heykel Şb.
Demirtaş Şb.	İnegöl Şb.
Yıldırım Şb.	Beşevler Şb.
Serbest Bölge	G.Marmara Kurumsal Şb.

olmak üzere ağırlıklı olarak toplam 10 şubede hedeflenen çalışan profiline uygulanmıştır. G.Marmara Bölge Müdürlüğüne bağlı ve anketin uygulandığı diğer şubeler ise Eskişehir Şb, Balıkesir Şb ve Çanakkale Şb. dir.

#### **4.4.1. Banka Personeline Uygulanan Anket Çalışmasına İlişkin Frekans Dağılımları**

Banka personeline uygulanan 100 adet anketin 82 adeti değerlendirmeye alınmıştır. Cevaplanan bu 82 adet anketin frekans dağılımları ve 5'li Likert Ölçeklemenin yapıldığı sorular aşağıda verilmiştir. 5'li Likert Ölçeklemenin yapıldığı sorularda ortalamalarla birlikte ayrıca standart sapmalar da verilmiştir.

##### **4.4.1.1. Demografik Etkenlere İlişkin Frekans Dağılımları**

Sorulardan 1-2-3 ve 4. sorular ankete katılanların demografik durumlarını tespit etmektedir. Bu sorulara ilişkin verilen cevapların frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

### 1.Banka Çalışanın Cinsiyeti,

Cinsiyet	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Erkek	34	41,5	41,5
Kadın	48	58,5	58,5
Toplam	82	100,0	100,0

Ankete katılan banka personelinin %41.5 i erkek , %58.5 i bayan personeldir. Biyolojik etkenlerin çalışma üzerindeki etkisi söz konusu olduğunda cinsiyet akla gelmektedir.

### 2. Banka Çalışanın Yaşı,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
20-25	15	18,3	18,3
25-30	38	46,3	64,6
30-35	17	20,7	85,4
35+	12	14,6	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışma ortamında kişinin davranışını belirleyen önemli etkenlerden biri de yaştır. Ankete katılan banka personelinin % 46,3 ü 25-30 yaş arası, %18,3 ü ise 20-25 yaş arası çalışanlardan oluşmaktadır.( Toplamda 64,6 ) Son 2-3 yıl içerisinde mali sektörde yaşanan rahatlama ile diğer bankalarda olduğu gibi bankacılık sektöründe genişleme ve bunun neticesinde yeni istihdam yaratmıştır. Bunun yeni mezun olan kişilerin bankacılık mesleğini seçmesinde etkili olduğu düşünülmüştür.

### 3. Bankadaki Çalışma Süreniz ( Genel ),

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
0-1 yıl	10	12,2	12,2
1-3 yıl	25	30,5	42,7
3-5 yıl	21	25,6	68,3
5-7 yıl	12	14,6	82,9
7+	14	17,1	100,0
Toplam	82	100,0	

Bir önceki soruda görüldüğü üzere de ankete katılanların %46,3 ü 25-30 yaş arasındadır. Çalışma süresi söz konusu olduğunda da, ankete katılanlar arasında bankada çalışma süresi 1-3 yıl arası oranı %30,5 iken, 3-5 yıl arası çalışan sayısı %25,6 dilimde bulunmaktadır. Neticede ankete katılanların önemli bir çoğunluğu(%42,7) çalışma hayatında

yeni (0-3 yıl ) ve yaşları da yine çoğunlukla ( %46,3 )25-30 yaş arası olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle yine bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin davranışsal boyutunu oluşturan müşteriyle kurulan yüzyüze ilişkinin genelde işe yeni başlayan çalışanlarla gerçekleştirildiği ve Türk Bankacılık sektöründe hala çalışan devir hızının yüksek olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

#### 4. Bankadaki Ünvanınız,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Uzman Yardımcısı	14	17,1	17,1
Uzman	23	28,0	45,1
Portföy Yön.yrd.	21	25,6	70,7
Portföy Yöneticisi	17	20,7	91,5
Şube Yöneticisi	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışma sürelerinin dağılımına baktığımızda ağırlıklı dağılımın uzman ve portföy yön.yard. olduğu görülmektedir.(Toplamda %53,6.)İlgili bankada müşteriyle en çok ilişki halinde bulunan personel de uzman ve portföy yön.yrd.dır.Bu da anketin hedeflenen kitlede en çok müşteriyle ilişkide bulunan personel tarafından cevaplandırıldığı sonucuna ulaştırmaktadır.

#### 4.4.1.2. Müşteri Beklentileri ve Hizmet Kalitesi Kriterlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Banka çalışanlarının, müşterilerin bankadan beklentilerine ilişkin görüşleri ve hizmet kalitesi kriterlerine ilişkin görüşlerinin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir. Müşteri beklentilerine ilişkin sorularda 5'li Likert Ölçekleme yapılmış olup bu sorularda ayrıca standart sapmalara da yer verilmiştir.



**5. Çalışanların, Bankadan Müşteri Beklentilerine İlişkin Görüşleri, ( 1: En Önemsiz ; 5:En Önemli )**

	İlgi	Gülyüz	Gizlilik	Beklememe	Düşük Masraf
Ortalamalar	3.52	3.45	2,73	2,72	2,61
Standart Sapmalar	1,37	1,36	1,41	1,27	1,42

Banka çalışanlarının cevaplarının ortalamalarına bakıldığında, çalışanların müşterilerin beklentilerine ilişkin görüşlerinin ağırlıklı olarak ilgi ve gülyüzde toplanmakla birlikte diğer seçeneklerle arasında belirgin bir farkın olmadığı da görülmektedir. Sırasıyla gizlilik, bekleme ve düşük masraf da çalışanların yaklaşık olarak puan verdikleri şıklar olmuştur.

**6. Bankaya Gelen Müşterilerin İlk Nelere Dikkat Ettikleri,**

	Temizlik	Araç-Gereç	Ortam	Çalışan Personel	Diğer
Ortalamalar	2,91	2,79	3,80	4,02	1,46
Standart Sapmalar	1,24	1,02	1,14	1,13	0,91

Çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde, bankaya gelen müşterilerin, öncelikle çalışan personele ve çalışma ortamına dikkat ettiğini göstermektedir. Verilen puanlar ağırlıklı olarak bu iki seçenekte toplanmıştır. En az puan verilen seçenekler ise diğer seçeneği ve araç-gereç olmuştur.

**7. Hizmet Kalitesinin Anlamı,**

	Müşterinin Odak Noktası Kabul Edilmesi	Çalışanın Tatmini	Verimlilik	Müşterinin Bankayı Nasıl Algıladığı ve Bunun Sonucu	Müşterinin Tatmini
Ortalamalar	3,10	3,67	2,59	2,57	3,26
Standart Sapmalar	1,58	1,69	1,34	1,27	1,26

Çalışanların hizmet kalitesinden ne anladıklarına ilişkin soruda verilen puanlar en çok çalışanın tatmini seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Bununla birlikte diğer bir seçenek de buna yakın ortalaması olan müşteri tatmini olmuştur. Burada hizmet kalitesi, çalışanların

verdiği cevaplar doğrultusunda ilk olarak çalışanın tatmininden geçtiği sonucuna ulaşılmaktadır.

**8.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Erişebilirlik (Müşterinin Satıcıyla Temas Kurabilmesi),**

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Önemsiz	2	2,4	2,4
Orta	22	26,8	29,3
Önemli	47	57,3	86,6
Çok Önemli	11	13,4	100,0
Toplam	82	100,0	

Hizmeti almak için bekleme süresinin az olması , uygun çalışma saatlerinin tasarlanması düşünülmüştür.Müşterinin satıcı ile temas kurması %13,4 çok önemli ve %57,3 önemli olarak ( kümüle % 70,7 ) cevaplandırılmıştır.

**9.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Tepkisellik ( Çalışanın Hizmet Vermeye İstekli ve Hazır Olması ),**

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Orta	8	9,8	9,8
Önemli	51	62,2	72,0
Çok Önemli	23	28,0	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışanın hizmet vermeye istekli olmaması, verilen hizmetin kalitesini doğrudan etkilediği düşünülmüştür. Çalışanın hizmeti vermeye istekli ve hazır olması %28 çok önemli ve %62,2 önemli olarak seçilmiştir.( Kümüle % 90,2 )

**10. Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Zamanlılık ( İşin Tanımlandığı Süre İçinde Tamamlanması ),**

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Önemsiz	1	1,2	1,2
Orta	15	18,3	19,5
Önemli	49	59,8	79,3
Çok Önemli	17	20,7	100,0
Toplam	82	100,0	

İşin tanımlandığı süre içerisinde tamamlanması banka çalışanları tarafından ağırlıklı olarak %80,5 ( %59,8 önemli - % 20,7 Çok Önemli ) oranında önemli ve çok önemli görülmüş ve bu doğrultuda bu şıklar işaretlenmiştir.

### 11.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden İşin Bütününün Tamamlanması,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Orta	16	19,5	19,5
Önemli	52	63,4	82,9
Çok Önemli	14	17,1	100,0
Toplam	82	100,0	

Burada bir belge ile işlemlerin tamamlanmasına rağmen örneğin bir yetkili imzanın beklenmesi, hizmeti olumsuz etkilemektedir.Çalışanlar da bu doğrultuda düşünerek ağırlıklı olarak çok önemli ve önemli şıklarını seçmişlerdir.( Kümüle 80,5 )

### 12.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Doğruluk ( Hizmetin İlk Seferde Yapılması),

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Önemsiz	1	1,2	1,2
Orta	19	23,2	24,4
Önemli	48	58,5	82,9
Çok Önemli	14	17,1	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışanlar tarafından müşteri için zamanın önemli olduğu ve hizmetin ilk seferde gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmüştür.Sorunun çalışanlar tarafından da önemli olduğu çok önemli %17,1 ve önemli %58,5 ( Kümüle %75,6 ) olarak cevaplandırılmasıyla teyit edilmiştir.

### 13.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Profesyonellik,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Önemsiz	2	2,4	2,4
Orta	21	25,6	28,0
Önemli	48	58,5	86,6
Çok Önemli	11	13,4	100,0
Toplam	82	100,0	

Pazarlamacı/teller'ın müşteri ile çalışırken gösterdiği davranışın derecesinin önemi ortaya çıkmaktadır.Buna göre , hizmet kalitesi kriteri olarak profesyonellik %13,4 çok önemli ve %58,5 önemli ( Kümüle %71,9 ) orta olarak cevaplandırılmıştır.

#### 14. Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Güvenilirlik,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Önemsiz	1	1,2	1,2
Orta	19	23,2	24,4
Önemli	47	57,3	81,7
Çok Önemli	15	18,3	100,0
Toplam	82	100,0	

Bankaların imajlarıyla eylemlerinin uyumlu olması gerekmektedir.Anket sonuçları da bunu göstermektedir.Buna göre güvenilirlik %18,3 çok önemli, %57,3 önemli olarak cevaplandırılmıştır.

#### 15.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Güvenlik,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Önemsiz	1	1,2	1,2
Orta	15	18,3	19,5
Önemli	50	61,0	80,5
Çok Önemli	16	19,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Fiziksel güvenlik için, ATM makineleri düşünülebilir.Riskten, tehlikeden ve kuşkudan uzak olmanın derecesi %19,5 çok önemli, %61 önemli olarak cevaplandırılmıştır.

#### 16.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Anlaşılabilirlik,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Önemsiz	1	1,2	1,2
Önemsiz	1	1,2	2,4
Orta	17	20,7	23,2
Önemli	49	59,8	82,9
Çok Önemli	14	17,1	100,0
Toplam	82	100,0	

Verilen hizmetin kalitesi için, müşterinin anlaşılması ve algılanması için gösterilen çaba, %17,1 çok önemli, %59,8 önemli olarak cevaplandırılmıştır. ( Hizmetin kendisini açıklamak, maliyetinin ne olacağını açıklamak, bireysel dikkat göstermek gibi. )

#### **17.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Süreklilik,**

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Önemsiz	2	2,4	2,4
Orta	22	26,8	29,3
Önemli	46	56,1	85,4
Çok Önemli	12	14,6	100,0
Toplam	82	100,0	

Değişik nedenlerle oluşan yanlış algılamaların ve hataların bulunması , belirlenmesi ve ortadan kaldırılarak düzeltilmesi için harcanan çaba olarak %14,6 çok önemli ve %56,1 önemli olarak cevaplandırılmıştır.

#### **18.Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Esneklik (Koşullara Ayak Uydurma),**

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Orta	23	28,0	28,0
Önemli	49	59,8	87,8
Çok Önemli	10	12,2	100,0
Toplam	82	100,0	

Beklentiler müşteriden müşteriye farklı olabilir.Ya da aynı müşterinin değişik zamanlardaki beklentileri farklılık gösterebilir.Bu durumların algılanması ve müşteriye tatmin edecek tepkinin oluşturulması gerekebilir.Bu anlam da , müşteri beklentileri, hizmetin değişmesi durumunda yeni koşullara uyum gösterme olarak açıklanabilir.Bu durumun algılanarak müşteriye tatmin edecek tepkinin verilmesi % 72 çok önemli ve önemli olarak cevaplandırılmıştır.

**19. Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Ortam ( Hizmetin Verildiği Ortamın Psikolojik ve Sosyal Durumu ),**

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Önemsiz	1	1,2	1,2
Orta	22	26,8	28,0
Önemli	46	56,1	84,1
Çok Önemli	13	15,9	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ve düzeyi birbirlerine gösterdikleri davranışlarının özelliği ve bunun sonucunda oluşan örgütsel kimlik bu kriter çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda çalışanlar %72 oranında çok önemli ve önemli olarak işaretlenmişlerdir.

**20. Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Görünüm (Çalışanın - İşyerinin),**

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Önemsiz	3	3,7	3,7
Orta	18	22,0	25,6
Önemli	43	52,4	78,0
Çok Önemli	18	22,0	100,0
Toplam	82	100,0	

Hizmetin oluşturulduğu ortama ilişkin fiziksel görünüm , ( fiziksel donanım, personelin görünümü, araç-gereç, hizmet alanında bulunan diğer müşterinin görünümü ) % 22 çok önemli ve %52,4 önemli ( Kümüle %74,4 ) olarak cevaplandırılmıştır.

**21. Bankacılıkta Hizmet İlkeleri Sizce Neler Olmalı,**

	İşlemlerin Tek Seferde Hatasız Gerçekleşmesi	Dürüst Olmak	Güvenli Olmak	Kibar Olmak	Profesyonel Olmak
Ortalamalar	3,35	3,02	3,37	2,49	2,91
Standart Sapmalar	1,58	1,13	1,20	1,34	1,50

Ağırlıklı olarak güvenli olmak ( hizmet sunum ortamının ve hizmet veren personelin güvenli olması ) seçeneği en çok puanı almakla beraber diğer hizmet ilkeleri olan tam olmak,

dürüst olmak, profesyonel olmak ve kibar olmak seçenekleri en yüksek ortalaması olan güvenli olmak seçeneğine çok yakın puanlar almışlardır.

### **22.Bankacılıkta Yapılan Faaliyetlerin Belli Aralıklarla İncelenmesi Ve İyileştirmenin Önemi,**

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Önemsiz	5	6,1	6,1
Önemsiz	5	6,1	12,2
Orta	21	25,6	37,8
Önemli	37	45,1	82,9
Çok Önemli	14	17,1	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışanlara banka stratejileri doğrultusunda hedefler verilir.Performans sürekli olarak belli standartlar doğrultusunda takip edilir.Başarılı ve gelişmesi gereken yanlar ortaya konur.Böylece gelişimin sürekliliği mümkün hale gelebilir.Bu bağlamda faaliyetlerin belli aralıklarla incelenmesi, iyileştirilmesi %62,2 çok önemli ve önemli olarak cevaplandırılmıştır.Bunun yanında soruyu cevaplayanların %25,6 sı ( yani 82 çalışanın 21'i ) bu işlemin orta düzeyde önemli görmüşlerdir.

### **23. Çalışanların Müşteri Şikayetlerine İlişkin Görüşleri,**

	Beklemek	Asık Surat	Eksik İşlem	Yapılan Yanlış	Oluşan Sorunun Giderilmesi
Ortalamalar	3,38	2,63	2,96	3,05	3,17
Standart Sapmalar	1,47	1,49	1,45	1,30	1,23

Müşteri şikayetleriyle ilgili konuların sıralanmasında en çok beklemek seçeneği en yüksek puanı alarak ortalama 3,38 olmuştur. Ardından oluşan sorunun giderilmemesi puan almıştır.Diğer seçenekler olan yapılan yanlış,eksik işlem seçenekleri ise birbirlerine yakın puanlamalar yapılmıştır.Her ne kadar beklememek ortalama en yüksek olsa da diğer şikayetler de birbirlerine yakın puanlar alarak ortalama belirgin bir farkın ortaya çıkmamasına sebep olmuştur.

## 24. Müşteri Şikayetlerini Karşılama İçin Çalışanların En Çok Tercih Ettiği Davranış Kalıpları,

	Müşteri ile Göz Teması Kullanılır	Varsa Kızgınlığı Giderilir,Şikayetin Niteliği İyice Tespit Edilir	En Kısa Süre İçinde Sorun Çözülür	Müşteriye Çözüm Hakkında Bilgi Verilir	Şikayetin Kaynağı Tespit Edilir
Ortalamalar	2,93	3,49	3,15	2,55	2,85
Standart Sapmalar	1,57	1,33	1,32	1,33	1,37

Müşteri şikayetlerini karşılamak için kullanılan davranış kalıpları arasında kızgınlığın giderilip şikayetin niteliği iyice tespit edilir seçeneği işaretlenmekle birlikte diğer likert ölçeklemenin yapıldığı sorularda olduğu gibi diğer davranış kalıpları da birbirlerine yakın ortalamalarda kalmıştır.

## 25.Bankacılıkta Yapılan İşlemlerin Ölçülenmesinin Önemi,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Önemsiz	2	2,4	2,4
Önemsiz	6	7,3	9,8
Orta	27	32,9	42,7
Önemli	40	48,8	91,5
Çok Önemli	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışanların performanslarının ve bankaya katkılarının artırılması yoluyla insan kaynakları ve sunulan hizmet kalitesinin sürekli olarak yükseleceği düşünülmektedir.Bankanın çalışanlarına değer verdiğinin anlaşılması, gelişim ve eğitim konusundaki kararlılığının gösterilmesi açısından da düşünüldüğünde , bankada yapılan işlemlerin ölçülenmesi, %48,8 önemli, %8,5 çok önemli ( Kümüle %57,3 toplamda ) olarak cevaplandırılmıştır.Bununla beraber çalışanların 27'si ( %32,9'u ) hizmetlerin ölçülenmesini orta düzey önemde düşünmüşlerdir.



## 26.Bankacılıkta İşlemler Hangi Aralıklar İle Ölçümlenmeli,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
0-1ay	6	7,3	7,3
1-3ay	7	8,5	15,9
3-6ay	31	37,8	53,7
6-12ay	31	37,8	91,5
12ay+	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Bankacılıkta işlemler hangi aralıkta ölçümlenmeli sorusuna verilen cevaplar ağırlıklı olarak %37,8'er olarak 6-12 ay ve 3-6 ay seçeneklerinde yoğunlaşmıştır.( Kümüle %75,6 )

## 27.Bankacılık Sektöründe Kıyaslama ve Rakiplerin Durumu,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Önemsiz	2	2,4	2,4
Önemsiz	3	3,7	6,1
Orta	7	8,5	14,6
Önemli	40	48,8	63,4
Çok Önemli	30	36,6	100,0
Toplam	82	100,0	

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır.Çünkü toplumun refahı arttıkça belli bir mala sahip olma isteğinin ötesinde farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir.Bu farklılık anlayışı renkte, tasarımda , kalitede, satış sonrası serviste kendini gösterebilir.Bu anlamda , sektörde kıyaslama ve rakiplerin durumu %85,4 çok önemli ve önemli olarak cevaplanmıştır.

### 4.4.1.3. Hizmetlerde Etkinlik, İletişim, İş Tatmini ve Motivasyona İlişkin Frekans Dağılımları

İlgili değişkenlere ilişkin soru sayısı 22 olup frekans dağılımları aşağıda verilmiştir. Ayrıca Likert Ölçeklemenin uygulandığı sorularda ortalamalarla birlikte standart sapmalar da verilmiştir.

## 28. İşbaşında Verilen Eğitim ve Yetiştirme Faaliyeti,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Yetersiz	2	2,4	2,4
Yetersiz	13	15,9	18,3
Orta	17	20,7	39,0
Yeterli	38	46,3	85,4
Çok Yeterli	12	14,6	100,0
Toplam	82	100,0	

Hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından , eğitim ve geliştirme önemli bir etkidir.Kaliteye önem veren örgütlerin her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak da desteklemeleri gerektiği düşünülmektedir.Çünkü, çalışanların nitelikli olması ancak, eğitim ve geliştirme programları sayesinde sağlanabilir.Eğitimin en alt kademededen en üst kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve hizmet kalitesinin yerleşmesi için örgütün birleştirici bir unsuru olması düşünülmektedir..Bu anlamda işbaşında verilen eğitim ve yetiştirme faaliyetine ilişkin soruya banka çalışanları, % 14,6 çok yeterli ve %46,3 yeterli olmak üzere ( kümüle %60,9 ) cevaplandırılmıştır.

## 29. Yabancı Dil Eğitimi,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Yetersiz	42	51,2	51,2
Yetersiz	19	23,2	74,4
Orta	11	13,4	87,8
Yeterli	8	9,8	97,6
Çok Yeterli	2	2,4	100,0
Toplam	82	100,0	

Yabancı dil eğitimi mevcut durumda yetersiz olup verilen cevaplar da bunu teyit eder niteliktedir.

## 30. Görev Tarifinin Yeterliliği,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Yetersiz	2	2,4	2,4
Yetersiz	4	4,9	7,3

Orta	25	30,5	37,8
Yeterli	45	54,9	92,7
Çok Yeterli	6	7,3	100,0
Toplam	82	100,0	

Şube faaliyetlerinin bankanın hedef ve stratejileri doğrultusunda yöneltmesi, şubenin üst düzeyde temsil edilmesi ile fonksiyonel sorumluluklar, yönetim sorumlulukları açısından görev tarifinin yeterliliği, %54,9 yeterli ve %7,3 çok yeterli olarak cevaplandırılmakla birlikte %30,5 oranında da görev tarifinin yeterliliği orta düzeyde bulunmuştur.

### 31. İş ile ilgili Hedefler ve Beklentiler,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Yetersiz	2	2,4	2,4
Yetersiz	3	3,7	6,1
Orta	23	28,0	34,1
Yeterli	47	57,3	91,5
Çok Yeterli	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Hedef ve stratejilerin sağlıklı belirlenmesi için gerekli görüşmeler, araştırmalar, analizler yönetici tarafından yapılmalı ve çalışanlar ile paylaşılmalıdır.Önerilerin oluşturulması müşteri bazında kâr , işlem hacmi ve hedef stratejileri oluşturulmalıdır.Bu anlamda verilen cevaplar %57,3 yeterli ve %8,5 çok yeterli olarak cevaplandırılmıştır.( Kümüle %65,8 )

### 32. Çalışma Arkadaşlarının Birbirlerine Gösterdiği Nezaket ve Yardımlaşma,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	3	3,7	3,7
Orta	17	20,7	24,4
Yeterli	52	63,4	87,8
Çok Yeterli	10	12,2	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışanlar arasındaki bağlılık, bankada yapılan iş ile tutumları etkileyebilmektedir.Çalışanlar arasında bağlılık arttıkça üyelerin arkadaş gruplarıyla özdeşmeleri, birbirleri ile nezaket ve yardımlaşmayı gündeme getirmektedir.İşten hoşlanma,

kaygı duygusunun azalması ve hizmet kalitesine olumlu etkisi olacağı düşünülmüştür.Bu anlamda , çalışma arkadaşlarının birbirlerine gösterdiği nezaket ve yardımlaşma % 12,2 çok yeterli, %63,4 yeterli olarak cevaplandırılmıştır.(Kümüle % 75,6)

### 33. Yöneticinin İşimle İlgili Sorunlarım Gösterdiği İlgisi,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Yetersiz	2	2,4	2,4
Yetersiz	3	3,7	6,1
Orta	25	30,5	36,6
Yeterli	44	53,7	90,2
Çok Yeterli	8	9,8	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışan personelin amirin iş ile ilgili sorunlarım gösterdiği ilgi, %53,7 yeterli, %9,8 çok yeterli olarak cevaplandırılmakla birlikte, bu soruya %30,5 oranında orta cevabı verilmiştir.

### 34. Amirin Çalışanlarına Davranışı,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	1	1,2	1,2
Orta	29	35,4	36,6
Yeterli	46	56,1	92,7
Çok Yeterli	6	7,3	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışan personel amirin çalışanlara davranışı adil mi sorusuna verilen cevap %56,1 yeterli olarak cevaplandırılırken %35,4 oranında da orta olarak cevaplandırılmıştır.

### 35. İş İlgili Kullanılan Araç ve Gereçler,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	2	2,4	2,4
Orta	22	26,8	29,3
Yeterli	49	59,8	89,0
Çok Yeterli	9	11,0	100,0
Toplam	82	100,0	

Bankanın teknik yönünü oluşturan makine ve araçların özellikleri ön plana çıkmaktadır.Bu tür fiziksel özelliklerin bankanın verimliliğini etkileyeceği düşünülmektedir.Anket sonuçları da bunu doğrular niteliktedir. ( Kümüle % 70,8 Çok önemli-önemli )

### 36. İşin yapıldığı Yerin Fiziki Şartları,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	2	2,4	2,4
Orta	25	30,5	32,9
Yeterli	48	58,5	91,5
Çok Yeterli	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışma ortamı, kişinin iş gördüğü ve temas edebileceği yerlerdir.Buraların sağlıklı, temiz ve estetik olması verimli bir çalışmanın temel şartı olduğu düşünülmektedir.Bu çerçevede verilen cevaplar %67 yeterli ve çok yeterli olarak cevaplandırılmıştır.

### 37. İşimde ilerleme ve Yükselme Durumu,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Çok Yetersiz	1	1,2	1,2
Yetersiz	4	4,9	6,1
Orta	24	29,3	35,4
Yeterli	46	56,1	91,5
Çok Yeterli	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Kişilerde ilerleme ve birtakım değer basamaklarında yükselme arzusu vardır.Çevreden ve kişiden gelen etkiler bu yükselme arzusunu değişik şekillerde harekete geçirebilmektedir.İlerleme ve yükselme her insan için bir ihtiyaç olduğu kadar bir hak olarak da görülebilmektedir.Bir doyum aracı olan yükselme kişi üzerinde çok yönlü etkiler yapabilmektedir.Bu anlamda çalışan personelin iş ile ilgili ilerleme ve yükselme durumu ön plana çıkmaktadır.Bu soru da%56,1 yeterli ve %8,5 çok yeterli oranında cevaplandırılmıştır.( Kümüle %64,6 )

### 38. İşten Duyulan Tatmin,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	6	7,3	7,3
Orta	15	18,3	25,6
Yeterli	57	69,5	95,1
Çok Yeterli	4	4,9	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışan personelin işten duyduğu tatmin , % 69,5 yeterli ve %4,9 çok yeterli olarak cevaplandırılmıştır.( Kümüle %74,4 ) Diğer taraftan tatmin olmayanların oranı %7,3 gibi düşük bir seviyede kalırken orta düzeyde tatmin olanların oranı %18,3 olmuştur.

### 39. Yaptığım İşin Çevremdeki Sağladığı Saygı,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	4	4,9	4,9
Orta	25	30,5	35,4
Yeterli	47	57,3	92,7
Çok Yeterli	6	7,3	100,0
Toplam	82	100,0	

Yapılan işin çevrede sağladığı saygı % 57,3 orta ve % 46 ( yeterli ve çok yeterli ) yeterli olarak cevaplandırılmıştır.

### 40. Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	5	6,1	6,1
Orta	22	26,8	32,9
Yeterli	48	58,5	91,5
Çok Yeterli	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Hedef ve stratejilerin belirlenmesi çalışan personelce, % 67 ( yeterli , çok yeterli ) olarak cevaplandırılmıştır.Hedef ve stratejilerin açık ve belirgin olması çalışan personelin motivasyonunu da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüştür.

#### 41. Hedeflerin Tutturulması Sızce,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	4	4,9	4,9
Orta	30	36,6	41,5
Yeterli	44	53,7	95,1
Çok Yeterli	4	4,9	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışan personel tarafından hedeflerin tutturulması %53,7 yeterli ve %4,9 çok yeterli, bulunmakla birlikte hedeflerin tutturulması azımsanmayacak bir oran olarak %36,6 oranında orta düzeyde bulunmuştur.

#### 42. Müşteri Görüşmelerinde Etkinliğin Sağlanması,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	2	2,4	2,4
Orta	35	42,7	45,1
Yeterli	38	46,3	91,5
Çok Yeterli	7	8,5	100,0
Toplam	82	100,0	

Müşteri bazında , görüşme hedeflerinin aktif kalitesinin artırılmasını sağlayacak, hedeflere uyumlu olacak ve piyasanın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirlenmesi, görüşme hedeflerinin tutturulmasının sağlanması, görüşmelerde müşterilerin risk durumunun ve olası projelerin öngörülebilmesi müşterilerle, yapılan her görüşmede bankanın başarılı bir şekilde temsil edilmesi bankanın olumlu imajının yaratılması olarak düşünülmektedir.Bu bağlamda ankete katılan çalışanların %46,3'ü yeterli , %8,5'i çok yeterli olarak cevaplandırmıştır.( Kümüle 54,8 ) Bununla beraber müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanmasını %42,7 oranında orta düzeyde bulan çalışan grubu da mevcuttur.

#### 43. Pazarlama Faaliyetlerinde Kontrol Sağlanması,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	1	1,2	1,2
Orta	25	30,5	31,7
Yeterli	48	58,5	90,2
Çok Yeterli	8	9,8	100,0
Toplam	82	100,0	

Pazarlama faaliyetlerinde kontrol sağlanması, müşteri görüşme formlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi, kaçırılan işlerin detaylı analiz edilmesi, gerçek nedenlerinin belirlenmesi ve genel müdürlüğe eksiksiz iletilmesi, müşteri bazında işlemlerin devamlılığı işlem hacimlerinin kullandırılan ürün tiplerini, müşterideki banka payını düzenli olarak izlenmesi, müşteriye sağlanan imkanlar ve piyasa eğilimleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmesi olarak düşünülmüştür. Ankete katılan banka çalışanları pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlanmasını % 68,3 oranında çok yeterli ve yeterli bulmuşlardır.

#### 44. Taşınan Riskin Kontrol Altında Tutulması,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	2	2,4	2,4
Orta	20	24,4	26,8
Yeterli	51	62,2	89,0
Çok Yeterli	9	11,0	100,0
Toplam	82	100,0	

Kullandırılan kredi geri ödemelerinin izlenmesi, olası sorunların öngörülmesi, özel dikkat gerektiren durumların aksatılmadan genel müdürlüğe önlem önerileriyle birlikte raporlanmasının sağlanması, öngörülmemiş sorunlardan doğan riskin olmaması, kredi durumlarıyla ilgili genel müdürlükten gelen uyarılar doğrultusunda gerekli önlemlerin aksatılmadan alınmasının sağlanması , sorunlu kredi tutarının toplam kullandırılan kredi tutarına oranının kurumsal kredilerde sektörel olarak saptanmış ortalamalardan fazla olmaması, sorunlu kredilerin tahsil edilmesi için gerekli gayretin gösterilmesi, gerektiğinde Risk Yönetimi ile birlikte müşterilerinin çalıştığı diğer bankalarla ortak çalışmaya girilmesi olarak düşünülmüştür. Ankete katılan banka çalışanları taşınan riskin kontrol altında tutulmasını %73,2 oranında yeterli ve çok yeterli olarak cevaplandırmışlardır.

#### 45. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Orta	17	20,7	20,7
Yeterli	51	62,2	82,9
Çok Yeterli	14	17,1	100,0
Toplam	82	100,0	

Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterinin yapısının, değerlerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin eksiksiz anlaşılması, olası ihtiyaçlarının öngörülebilmesi ve müşterinin



ihtiyaçlarının tam olarak karşılayacak ürünlerin sunulması için çalışmaların yönlendirilmesi, müşteriyle sürekli temas halinde ve ihtiyaç anında olunmasının, gerek duyduğu konularda teknik danışmanlık verilmesinin sağlanması, müşteriye sürekli aynı kalite seviyesinde hizmet sunulmasının sağlanması, müşterinin güveninin kazanılması , müşterilerle çözüm ortaklığı kurulması, müşterinin gerçekleştirilen işlemler ve çıkan sorunlarla ilgili zamanında bilgilendirilmesinin sağlanması, memnuniyetsizlikten dolayı yitirilen müşteri olmaması olarak değerlendirilebilir.Banka çalışanları müşteri memnuniyetini %79,3 oranında çok yeterli ve yeterli görmüşlerdir.

#### 46. Şube İçi İletişim,

	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Yetersiz	5	6,1	6,1
Orta	14	17,1	23,2
Yeterli	48	58,5	81,7
Çok Yeterli	15	18,3	100,0
Toplam	82	100,0	

Çalışanların hedefler ve beklentiler konusunda bilgilendirilmesi, işlemlerin yürütülebilmesi için gerekli şube içi bilgi ve belge akışının eksiksiz ve doğru olarak yürütülmesi , periyodik toplantılar düzenlenmesi , pazarlama ve operasyon arasında şubede gerçekleşen işlerde verimlilik ve kalitenin oluşması , şube çalışanları arasındaki bilgi akışının hızlandırılması, işlemlerle ilgili olarak uyarı ve yönlendirmenin zamanında yapılması olarak düşünülmüştür.Ankete katılan banka çalışanları, şube içi iletişimi %76,8 oranında çok yeterli ve yeterli bulmuşlardır.

#### 4.4.2. Banka Personeline Uygulanan Anket Çalışmasına İlişkin Değişkenlerin

##### Analizi

Aralarında ilişki olduğu düşünülen değişkenler arasında çaprazlamalar yapılarak Ki-Kare Testi uygulanmış ve sonuçları yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu değişkenler ve çaprazlamaları aşağıda gösterildiği üzeredir.

**TABLO 9 : Yöneticinin Çalışanın İşiyile İlgili Sorunlara Gösterdiği İlgi ile İşten Duyulan Tatmin Arasındaki İlişki**

		işten duyulan tatmin				Toplam
		yetersiz	orta	Yeterli	Çok Yeterli	
yöneticinin işimle ilgili sorunlara gösterdiği ilgi	Çok yetersiz		1	1		2
			50,0%	50,0%		100,0%
			6,7%	1,8%		2,4%
	Yetersiz	2		1		3
		66,7%		33,3%		100,0%
		33,3%		1,8%		3,7%
	Orta	3	3	18	1	25
		12,0%	12,0%	72,0%	4,0%	100,0%
		50,0%	20,0%	31,6%	25,0%	30,5%
	Yeterli	1	10	32	1	44
		2,3%	22,7%	72,7%	2,3%	100,0%
		16,7%	66,7%	56,1%	25,0%	53,7%
	Çok Yeterli		1	5	2	8
			12,5%	62,5%	25,0%	100,0%
		6,7%	8,8%	50,0%	9,8%	
Toplam		6	15	57	4	82
		7,3%	18,3%	69,5%	4,9%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yöneticinin çalışanın sorunlarına gösterdiği ilgi ile iş tatmini arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0,4 (binde 4 – 0,04) seviyesinde anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde yöneticinin çalışanın işiyile ilgili sorunlara gösterdiği ilginin çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünen 52 kişi ( %63,5 ) 40 kişisi yaptığı işten üst düzeyde ( yeterli-çok yeterli ) tatmin olduğunu ifade etmektedir. Buradan, yöneticinin çalışanın işiyile ilgili sorunlara gösterdiği ilginin işten duyulan tatmini olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

**TABLO 10 : İşte İlerleme ve Yükselme Durumu İle İşten Duyulan Tatmin Arasındaki İlişki**

		İşten duyulan tatmin				Toplam
		Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok Yeterli	
İşimde ilerleme ve yükselme durumu	Çok Yetersiz			1		1
				100,0%		100,0%
				1,8%		1,2%
	Yetersiz	3	1			4
		75,0%	25,0%			100,0%
		50,0%	6,7%			4,9%
	Orta	3	8	13		24
		12,5%	33,3%	54,2%		100,0%
		50,0%	53,3%	22,8%		29,3%
	Yeterli		5	40	1	46
			10,9%	87,0%	2,2%	100,0%
			33,3%	70,2%	25,0%	56,1%
	Çok Yeterli		1	3	3	7
			14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
			6,7%	5,3%	75,0%	8,5%
Toplam		6	15	57	4	82
		7,3%	18,3%	69,5%	4,9%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

İşten duyulan tatmin ile işimde ilerleme ve yükselme durumu arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0.01'den ( binde bir ) de daha düşük seviyede anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde işten duyulan tatminin çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünen 61 kişinin (%74,4) 47 kişisi (%77) işimde ilerleme ve yükselme durumunun çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedir. Buna göre, işten duyulan tatmininin işte ilerleme ve yükselme durumu üzerinde olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

**TABLO 11 : Görev Tarifinin Yeterliliği İle İşte İlerleme ve Yükselme Durumu Arasındaki İlişki**

	İşimde ilerleme ve yükselme durumu						Toplam
		Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok Yeterli	
görev tarifinin yeterliliği	Çok Yetersiz			1	1		2
				50,0%	50,0%		100,0%
				4,2%	2,2%		2,4%
	Yetersiz	1	1	2			4
		25,0%	25,0%	50,0%			100,0%
		100,0%	25,0%	8,3%			4,9%
	Orta		2	11	11	1	25
			8,0%	44,0%	44,0%	4,0%	100,0%
			50,0%	45,8%	23,9%	14,3%	30,5%
	Yeterli		1	9	32	3	45
			2,2%	20,0%	71,1%	6,7%	100,0%
			25,0%	37,5%	69,6%	42,9%	54,9%
	Çok Yeterli			1	2	3	6
				16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
				4,2%	4,3%	42,9%	7,3%
Toplam		1	4	24	46	7	82
		1,2%	4,9%	29,3%	56,1%	8,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Görev tarifinin yeterliliği ile işimde ilerleme ve yükselme durumu arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0.01'den ( binde bir ) de daha düşük seviyede anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde görev tarifinin yeterliliğinin çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünen kişinin 51 (%62,2) 40 kişisi (%78,4) işinde ilerleme ve yükselme durumunun çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedir. Buna göre, görev tarifinin yeterliliğinin ilerleme ve yükselme durumu üzerinde olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

**TABLO 12 : Çalışanın Hizmet Vermeye İstekli Ve Hazır Olması;Tepkisellik İle Görev Tarifinin Yeterliliği Arasındaki İlişki**

		görev tarifinin yeterliliği					Toplam	
		Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok yeterli		
çalışanın hiz.vermeye istekli ve hazır olması;tepkisellik	Orta		2	4	2		8	
			25,0%	50,0%	25,0%		100,0%	
			50,0%	16,0%	4,4%		9,8%	
	Önemli	2	1	16	30	2	51	
		3,9%	2,0%	31,4%	58,8%	3,9%	100,0%	
		100,0%	25,0%	64,0%	66,7%	33,3%	62,2%	
	Çok Önemli		1	5	13	4	23	
			4,3%	21,7%	56,5%	17,4%	100,0%	
			25,0%	20,0%	28,9%	66,7%	28,0%	
	Toplam		2	4	25	45	6	82
			2,4%	4,9%	30,5%	54,9%	7,3%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hizmet kalitesi kriterlerinden çalışanın hizmet vermeye istekli ve hazır olması (tepkisellik) ile görev tarifinin yeterliliği arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %3,7 (binde 37 - 0,037) oranında anlamlı ilişki elde edilmiştir.Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisinin olduğunu söyleyebiliriz.Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde hizmet kalitesi kriterlerinden çalışanın hizmet vermeye istekli ve hazır olmasının (tepkisellik) çok önemli ve önemli olduğunu düşünen 74 kişinin (%90,2) 49 kişisi (%66,7) görev tarifinin yeterliliğinin çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedir.Buradan, görev tarifinin yeterliliğinin, çalışanın hizmet vermeye istekli ve hazır olmasına (tepkisellik) olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

**TABLO 13 : Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Profesyonellik İle Pazarlama Faaliyetlerinde Kontrol Sağlanması Arasındaki İlişki**

	pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlanması					Toplam
		Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok Yeterli	
profesyonellik	Önemsiz				2	2
					100,0%	100,0%
					25,0%	2,4%
					2,4%	2,4%
	Orta		8	13		21
			38,1%	61,9%		100,0%
			32,0%	27,1%		25,6%
			9,8%	15,9%		25,6%
	Önemli		14	30	4	48
			29,2%	62,5%	8,3%	100,0%
			56,0%	62,5%	50,0%	58,5%
			17,1%	36,6%	4,9%	58,5%
	Çok Önemli	1	3	5	2	11
		9,1%	27,3%	45,5%	18,2%	100,0%
		100,0%	12,0%	10,4%	25,0%	13,4%
		1,2%	3,7%	6,1%	2,4%	13,4%
Toplam		1	25	48	8	82
		1,2%	30,5%	58,5%	9,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		1,2%	30,5%	58,5%	9,8%	100,0%

Hizmet kalitesi kriterlerinden profesyonellik ile pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlanması arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0,01 oranında anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde hizmet kalitesi kriterlerinden profesyonelliğin çok önemli ve önemli olduğunu belirten 59 kişinin (%72) 41 kişisi (%69,5) pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlanmasının çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedir. Buradan, hizmet kalitesi kriterlerinden profesyonelliğin pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlanması üzerinde olumlu yönde etkide bulunduğunu belirtebiliriz.

**TABLO 14 : Pazarlama Faaliyetlerinde Kontrolün Sağlanması İle Hedeflerin Tuturulması Arasındaki İlişki**

		hedeflerin tuturulması				Toplam	
		Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok yeterli		
pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlanması	Yetersiz		1			1	
			100,0%			100,0%	
			3,3%			1,2%	
	Orta		2	12	11		25
			8,0%	48,0%	44,0%		100,0%
			50,0%	40,0%	25,0%		30,5%
	Yeterli		2	16	29	1	48
			4,2%	33,3%	60,4%	2,1%	100,0%
			50,0%	53,3%	65,9%	25,0%	58,5%
	Çok Yeterli			1	4	3	8
				12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
				3,3%	9,1%	75,0%	9,8%
Toplam		4	30	44	4	82	
		4,9%	36,6%	53,7%	4,9%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlanması ile hedeflerin tuturulması arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0,03 oranında anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlandığını düşünen 56 kişinin ( çok yeterli ve yeterli - % 68,3 ) 37 kişisi hedeflerin tuturulmasının yeterli ve çok yeterli olduğunu düşünmüşlerdir. Buradan pazarlama faaliyetlerinde kontrolün sağlanmasının hedeflerin tuturulmasına olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

**TABLO 15 : Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi İle Hedeflerin Tutturulması Arasındaki İlişki**

		hedef ve stratejilerin belirlenmesi				Toplam
		Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok Yeterli	
hedeflerin tutturulması	Yetersiz	3		1		4
		75,0%		25,0%		100,0%
		60,0%		2,1%		4,9%
	Orta	2	11	16	1	30
		6,7%	36,7%	53,3%	3,3%	100,0%
		40,0%	50,0%	33,3%	14,3%	36,6%
	Yeterli		11	30	3	44
			25,0%	68,2%	6,8%	100,0%
			50,0%	62,5%	42,9%	53,7%
	Çok Yeterli			1	3	4
				25,0%	75,0%	100,0%
				2,1%	42,9%	4,9%
Toplam		5	22	48	7	82
		6,1%	26,8%	58,5%	8,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hedef ve stratejilerin belirlenmesi ile hedeflerin tutturulması arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0,01'in (binde bir) altında bir oranda anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde hedef ve stratejilerin belirlenmesinin çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünen 55 kişinin (%67) 37 kişisi (%67,3) hedeflerin tutturulmasının çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedir. Buradan, hedef ve stratejilerin belirlenmesinin hedeflerin tutturulması üzerinde olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.



**TABLO 16 : Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Çalışanın ve İşyerinin Görünümü İle Yapılan İşin Çalışanın Çevresinde Sağladığı Saygı Arasındaki İlişki**

		Yaptığım işin çevremde sağladığı saygı				Toplam
		Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok Yeterli	
Çalışanın ve işyerinin görünümü	Önemsiz		2	1		3
			66,7%	33,3%		100,0%
			8,0%	2,1%		3,7%
			2,4%	1,2%		3,7%
	Orta	2	4	11	1	18
		11,1%	22,2%	61,1%	5,6%	100,0%
		50,0%	16,0%	23,4%	16,7%	22,0%
		2,4%	4,9%	13,4%	1,2%	22,0%
	Önemli	1	16	26		43
		2,3%	37,2%	60,5%		100,0%
		25,0%	64,0%	55,3%		52,4%
		1,2%	19,5%	31,7%		52,4%
	Çok Önemli	1	3	9	5	18
		5,6%	16,7%	50,0%	27,8%	100,0%
		25,0%	12,0%	19,1%	83,3%	22,0%
		1,2%	3,7%	11,0%	6,1%	22,0%
Toplam		4	25	47	6	82
		4,9%	30,5%	57,3%	7,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		4,9%	30,5%	57,3%	7,3%	100,0%

Çalışanın ve işyerinin görünümü ile yapılan işin çalışanın çevresinde sağladığı saygı arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %1,8 oranında anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde çalışanın ve işyerinin görünümünün çok önemli ve önemli olduğunu düşünen 61 kişinin (%74,4) 40 kişisi (%65,6) yaptığı işin çevresinde sağladığı saygınlığın çok yeterli ve yeterli olduğunu belirtmiştir. Buna göre, çalışanın ve işyerinin görünümünün, çalışanın çevresinde sağladığı saygınlık üzerinde olumlu yönde etkiye bulunduğunu söyleyebiliriz.

**TABLO 17 : Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Görünüm ( Çalışanın-İşyerinin ) İle Müşteri Görüşmelerinde Etkinliğin Sağlanması Arasındaki İlişki**

		Çalışanın ve işyerinin görünümü				Toplam	
		Önemsiz	Orta	Önemli	Çok Önemli		
Müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanması	Yetersiz		1	1		2	
			50,0%	50,0%		100,0%	
			5,6%	2,3%		2,4%	
	Orta		3	11	17	4	35
			8,6%	31,4%	48,6%	11,4%	100,0%
			100,0%	61,1%	39,5%	22,2%	42,7%
	Yeterli			5	23	10	38
				13,2%	60,5%	26,3%	100,0%
				27,8%	53,5%	55,6%	46,3%
	Çok yeterli			1	2	4	7
				14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
				5,6%	4,7%	22,2%	8,5%
Toplam		3	18	43	18	82	
		3,7%	22,0%	52,4%	22,0%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Çalışanın ve işyerinin görünümü ile müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanması arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %7,8 oranında anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde çalışanın ve işyerinin görünümünün çok önemli ve önemli olduğunu düşünen 61 kişinin (%74,4) 39 kişisi (%63,9) müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanmasının çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedir. Buna göre, çalışanın ve işyerinin görünümünün müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanmasında olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

**TABLO 18 : Bankacılıkta İşlemlerin Ölçülenmesi İle Müşteri Görüşmelerinde Etkinliğin Sağlanması Arasındaki İlişki**

		Bankacılıkta işlemlerin ölçülenmesinin önemi					Toplam
		Çok Önemsiz	Önemsiz	Orta	Önemli	Çok Önemli	
Müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanması	Yetersiz			1	1		2
				50,0%	50,0%		100,0%
				3,7%	2,5%		2,4%
				1,2%	1,2%		2,4%
	Orta	1	4	7	22	1	35
		2,9%	11,4%	20,0%	62,9%	2,9%	100,0%
		50,0%	66,7%	25,9%	55,0%	14,3%	42,7%
		1,2%	4,9%	8,5%	26,8%	1,2%	42,7%
	Yeterli	1	2	18	14	3	38
		2,6%	5,3%	47,4%	36,8%	7,9%	100,0%
		50,0%	33,3%	66,7%	35,0%	42,9%	46,3%
		1,2%	2,4%	22,0%	17,1%	3,7%	46,3%
	Çok Yeterli			1	3	3	7
				14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
				3,7%	7,5%	42,9%	8,5%
				1,2%	3,7%	3,7%	8,5%
Toplam		2	6	27	40	7	82
		2,4%	7,3%	32,9%	48,8%	8,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		2,4%	7,3%	32,9%	48,8%	8,5%	100,0%

Müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanması ile bankacılıkta yapılan işlemlerin ölçülenmesinin önemi arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %5,4 oranında anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde bankacılıkta işlemlerin ölçülenmesinin çok önemli ve önemli olduğunu düşünen 47 kişinin (%57,3) 45 kişisi (%95,7) müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanmasının çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedir. Buradan, bankada işlemlerin ölçülenmesinin müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanmasında olumlu yönde etkiye bulunduğunu belirtebiliriz.

**TABLO 19 : Şube İçi İletişim İle Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması Arasındaki İlişki**

		Müşteri memnuniyetinin sağlanması			Toplam
		Orta	Yeterli	Çok Yeterli	
şube içi iletişim	Yetersiz	4	1		5
		80,0%	20,0%		100,0%
		23,5%	2,0%		6,1%
	Orta	7	7		14
		50,0%	50,0%		100,0%
		41,2%	13,7%		17,1%
	Yeterli	5	39	4	48
		10,4%	81,3%	8,3%	100,0%
		29,4%	76,5%	28,6%	58,5%
	Çok Yeterli	1	4	10	15
		6,7%	26,7%	66,7%	100,0%
		5,9%	7,8%	71,4%	18,3%
Toplam		17	51	14	82
		20,7%	62,2%	17,1%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Şube içi iletişim ile müşteri memnuniyetinin sağlanması arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0,01'in de altında bir oranda anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde şube içi iletişimin çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünen 63 kişinin ( %76,8 ) 57 kişisi ( %90,5 ) müşteri memnuniyetinin sağlanmasının çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedirler. Buna göre, şube içi iletişimin yüksek olmasının müşteri memnuniyetinin sağlanmasında olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

**TABLO 20 : Çalışma Arkadaşlarının Birbirlerine Gösterdiği Nezaket ve Yardımlaşma İle Şube İçi İletişim Arasındaki İlişki**

		şube içi iletişim				Toplam
		Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok yeterli	
çalışma arkadaşlarının birbirlerine gösterdiği nezaket ve yardımlaşma	Yetersiz	3				3
		100,0%				100,0%
		60,0%				3,7%
	Orta	1	3	11	2	17
		5,9%	17,6%	64,7%	11,8%	100,0%
		20,0%	21,4%	22,9%	13,3%	20,7%
	Yeterli	1	11	30	10	52
		1,9%	21,2%	57,7%	19,2%	100,0%
		20,0%	78,6%	62,5%	66,7%	63,4%
	Çok Yeterli			7	3	10
				70,0%	30,0%	100,0%
				14,6%	20,0%	12,2%
Toplam		5	14	48	15	82
		6,1%	17,1%	58,5%	18,3%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Şube içi iletişim ile çalışma arkadaşlarının birbirlerine gösterdiği nezaket ve yardımlaşma arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0,01'in de altında anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde şube içi iletişimin çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünen 63 kişiden ( %76,8 ) 50 kişisi (%79,3) çalışma arkadaşlarının birbirlerine gösterdiği nezaket ve yardımlaşmanın çok yeterli ve yeterli olduğunu ifade etmektedir. Buradan, Şube içi iletişim ile çalışma arkadaşlarının birbirlerine gösterdiği nezaket ve yardımlaşma arasında olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

**TABLO 21 : Hizmet Kalitesi Kriterlerinden Erişilebilirlik İle (müşterinin satıcıyla/pazarlamacıyla Temas Kurabilmesi) İşle İlgili Kullanılan Araç ve Gereçler Arasındaki İlişki**

		iş ile ilgili araç-gereçler				Toplam
		Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok Yeterli	
müşterinin bankacıyla iletişim kurabilmesi;erişilebilirlik	Önemsiz	1		1		2
		50,0%		50,0%		100,0%
		50,0%		2,0%		2,4%
		1,2%		1,2%		2,4%
	Orta	1	6	12	3	22
		4,5%	27,3%	54,5%	13,6%	100,0%
		50,0%	27,3%	24,5%	33,3%	26,8%
		1,2%	7,3%	14,6%	3,7%	26,8%
	Önemli		14	29	4	47
			29,8%	61,7%	8,5%	100,0%
			63,6%	59,2%	44,4%	57,3%
			17,1%	35,4%	4,9%	57,3%
	Çok Önemli		2	7	2	11
			18,2%	63,6%	18,2%	100,0%
			9,1%	14,3%	22,2%	13,4%
			2,4%	8,5%	2,4%	13,4%
Toplam		2	22	49	9	82
		2,4%	26,8%	59,8%	11,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		2,4%	26,8%	59,8%	11,0%	100,0%

İşle ilgili kullanılan araç-gereçler ile hizmet kalitesi kriterlerinden erişilebilirlik (müşterinin bankacıyla iletişim kurabilmesi) arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan Ki-kare testinde %0,7 oranında anlamlı ilişki elde edilmiştir. Buna göre her iki soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan bağımlılık ilişkisi vardır. Hazırlanan çapraz tablo incelendiğinde işle ilgili araç-gereçlerin çok yeterli ve yeterli olduğunu belirten 58 kişinin (%70,7) 42 kişisi (%72,4) müşterinin bankacıyla iletişim kurabilmesinin (erişilebilirlik) çok yeterli ve yeterli olduğunu düşünmektedir. Buna göre, işle ilgili kullanılan araç-gereçlerin hizmet kalitesi kriterlerinden erişilebilirliği üzerinde olumlu yönde etkide bulunduğunu söyleyebiliriz.

#### 4.5. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada Türk Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir bankaya ilişkin hizmet kalitesinin davranışsal boyutuna ilişkin gerçekleştirdiğimiz alan araştırmasında söz konusu banka çalışanların müşteri memnuniyetini %79,3 oranında çok yeterli ve yeterli olarak değerlendirmeleri en dikkat çekici sonuçtur. Ancak bu sonuca ulaşmada; bankada verilen eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin personelce yeterli görülmesinin, şube faaliyetlerinin bankanın hedef ve stratejileri doğrultusunda yöneltilmesi, şubenin üst düzeyde temsil edilmesi ile fonksiyonel sorumluluklar, yönetim sorumlulukları açısından görev tarifinin personele yeterli bir düzeyde açıklanmış olmasının, hedef ve stratejilerin sağlıklı belirlenmesi için gerekli görüşmeler, araştırmalar, analizlerin yöneticiler tarafından yapıldığının; ancak bunlar yapılırken de çalışanlar ile paylaşılıyor olmasının, çalışanlar arasında yeterli bir bağlılığın oluşturulmuş olmasının ve çalışanlar arasındaki bu bağlılığın derecesinin arttıkça üyelerin arkadaş gruplarıyla özdeşmeleri, birbirleri ile nezaket ve yardımlaşmayı gündeme getirdiklerinin ortaya konmuş olmasının, çalışan personelin amirin iş ile ilgili sorunlara yeterli olarak nitelendirilebilecek bir ilgi gösteriyor olmasının, çalışanlar arasındaki ilişkilerde amirin adil olarak davrandığının kabul ediliyor olmasının, personele sağlanan çalışma ortamının sağlıklı, temiz ve estetik bulunuyor olmasının, yine bankadaki ilerleme ve terfi imkânlarının çalışanlarca yeterli bulunuyor olmasının ve çalışanların tüm bu sonuçlarla bağlantılı olarak iş tatminlerinin yüksek oluşu, araştırmamıza ilişkin vurgulanması gereken diğer sonuçlardır.

Sonuç olarak bir hizmet işletmesi olan bankalarda; hizmet kalitesinin davranışsal boyutunun sağlanmasında çalışanların beklentilerinin neler olduğunun tesbiti ve bu tesbitlere ilişkin önerilerimiz aşağıda sıralanmıştır::

- Ekip çalışmasına ve iç dayanışmaya önem verilmesi,
- Müşteri ile olan ilişkilerde inisiyatif gösterebilmek için gerekli yetki ile donatılmış olunması,
- Çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesi
- Bilgi ve becerilerin sürekli geliştirilmesi ve sahip olunan bilgi, beceriler geniş ölçüde kullanılması,
- Alınan kararlar ve gelişmelerden zamanında haberdar olunması,
- Kariyer ve gelişimle ilgili yönlendirmelerin yapılması.

Çalışanların bu beklentilerini karşılayabilmek amacıyla bankada geliştirilebilecek faaliyetleri de aşağıdaki şekilde sıralamamız mümkündür:

**1.Müşteriyi Yönlendirme:** Gereksinim ve değer beklentilerini karşılayarak, iç ve dış müşterileri memnun etmek her bir çalışanın ana görevidir düşüncesi oluşturulmalıdır.

**2.Katılımcılık:** Çalışanın yaptığı işi daha da içten gelen bir istekle yapması ve bu doğrultuda hizmet kalitesini arttırmada çalışanların tüm karar alma aşamalarında iştirakinin sağlanması gerekmektedir.Buna göre bölümler arasında iletişim, bilgi alışverişi bulunmalı, belli periyotlarla toplantılar yapılmalıdır.Tüm çalışanların müşteriye daha iyi hizmet vermesi amacıyla , yaptıkları işi geliştirici öneriler oluşturmaya teşvik edilmelidir.Takım çalışması anlayışını bankanın her kademesinde benimsetip yerleştirilmelidir.

**3.Gelişim:** Çalışanlar bir işletmenin en önemli stratejik kaynağı olarak kabul edilmektedir. Toplam kaliteye erişilmesinde, her bir çalışanın desteklemesini ve katkıda bulunmasını temin etmek için gelişim imkanları sağlanmalıdır.Bunun için belirli aralıklarla hizmet kalitesi konusunda yaygın eğitimin verilmesi sağlanmalıdır.

**4.Teşvik:** Çalışanlar yapılan işlerde katılımının sağlanması için teşvik edilmeli, programı geliştirmek için çok değişik fonksiyonel ekiplerden yararlanılmalıdır.

**5.Proses ve Prosedür:** Hizmeti yaratmak ve müşteriye doğru sunmak için kullanılan proses ve prosedürler uygun gereç ve teknolojiyi kullanarak , bütünleşmiş , doğrulanmış ve istatistiki kontrol altına alınmış sistem olarak geliştirilmelidir.

**6.Kültür:** Yönetim, ferdi ve grup faaliyetlerinin ilk önce kaliteyi aksettirdiği bir değer sistemi oluşturmalıdır. Ayrıca, resmi ve resmi olmayan yollarla , çalışanın kendi hizmetindeki kaliteli işi fark etmek sağlanmalıdır.

**7.İletişim:** Sözlü ve sözlü olmayan iletişimler iki yönlü ve devamlı olmalıdır.İletişim kanallarını açmak ve banka genelinde , her yönde sağlıklı ve etkin iletişimi sağlamalıdır. İletişime önem verilmeli , banka içinde ve dışında sürdürülen her türlü iletişim için standartlar belirlenmesi ve bunlara uyumun takibi kalite ve iletişim yönetimi tarafından yapılmalıdır.İç ve dış müşteri araştırmaları yapılmalıdır .Hizmetlerden yararlanan müşterilerin ve çalışanların



banka ile ilgili her konuda görüşlerini ve hizmetler ile ilgili bilgi düzeyini belirlemeye yönelik araştırmalar yapıp sonuçları değerlendirilmelidir.

Ayrıca bir müşteri Őikayetleri birimi kurulmalıdır. Şube içinde ya da temasta oldukları ilgili Genel Müdürlük bölümünde çözemedikleri konularda müşterilerimize destek veren bir birim bulunmalıdır. Söz konusu birim müşterilerimizin aktardığı konuları ilgili Şube/bölemlerden titizlikle araştırıp en kısa sürede yazılı/sözlü olarak müşterilerimize geri dönmelidir.

**8.Ayrıca Bankadaki İşlemlerle İlgili Olarak:** İşlem sırasında minimum hatanın gerçekleşmesi, işlemlerinin zamanında ve yine hatasız olarak tamamlanması hizmet kalitesi açısından önemlidir.

**9.Hizmet Farklılaştırması:** Müşteriler farklı işletmeler tarafından sunulan hizmetleri birbirine ne kadar benzer görürse , o ölçüde fiyata daha çok önem verirler. Fiyat rekabetine karşı yapılabilecek olan en iyi iş, sunulan hizmette farklılaştırmaya gitmektir.Ancak, hizmetlerle ilgili pek çok yenilik rakipler tarafından taklit edilebilir.Buna rağmen sürekli olarak hizmeti farklılaştıran işletmelerin uzun vadede daha başarılı olacağı kabul edilmektedir.Hizmet işletmeleri hizmetlerini üç unsur vasıtasıyla farklılaştırabilmektedirler.

\***Çalışanlar:** Yetenekli, güvenilir ve müşteri odaklı personele sahip olmak.

\***Fiziki ortam:** Hizmet verilen yerin son derece modern ve temiz olması.

\***Süreç:** Sürekli müşterilere , özel günlerde kartpostal vs. göndermek.

Ayrıca hizmet işletmelerinin çalışanları hizmetin kalitesini arttırmak ve müşteri tatmini sağlayabilme konusunda kilit konumundadırlar. Çalışanların müşteriye hizmeti sunarken dikkat etmesi önerilen hususlar da başlıca iki grupta toplanabilir.Bunlar;

**1-İşyeri Düzeni:** Müşteriye öyle olmasa bile hizmetin kalitesi hakkında ilk çağrışımları yapan yer olarak karşımıza çıkmaktadır.Bu nedenle işyeri düzeni ile ilgili dikkate alınması gerekli olan faktörler Şu şekilde belirtilebilir; temiz, iç açıcı ve güven verici olmalı.

**2-Çalışanlarda Bulunması Gereken Özellikler;** Bu özellikleri de fiziksel ve davranışsal özellikler olmak üzere iki başlık atında açıklayabiliriz.

## **a.Fiziksel Özellikler:**

Çalışanlarda bulunması gereken fiziksel özellikleri giyim ve bakım ile duruş olarak iki grupta toplamak mümkündür.

1.Giyim ve Bakım: Çalışanların müşteride olumlu izlenim bırakmak için giyim, kuşam ve bakıma da özen göstermelidir. Düzensiz , dağınık ve temiz olmayan bir giyim, kuşam olumsuz etki yaratır.

2.Duruş: Müşteri ilişkilerinde çalışanların duruş ve tavırları da son derece önemlidir.Örneğin; koltuklara dayanmak, konuşurken çay, kahve , sigara içmek ve sakız çiğnemek hoş değildir.Ayrıca konuşma esnasında el kol hareketi yapmak iyi etki bırakmaz.

## **b.Davranışsal Özellikler:**

Müşteri ile direkt temas halinde olan çalışanın müşterilere sıcak, sempatik, insancıl ve güleryüzlü yaklaşması, müşteri memnuniyeti açısından son derece önemlidir. Bankada çalışan herkes , müşterilere yardımcı olmak, bilgilendirmek, yol göstermek, işleri hızlandırmak konularında çaba gösterirlerse karşı tarafta sevgi, beğeni ve güven yaratırlar. Her zaman hoş, yardım etmeye hazır ve nazik olunmalıdır. Gülümsemenin maliyeti sıfır olmakla beraber müşteri memnuniyeti için ise paha biçilmezdir.Unutulmamalıdır ki; herkes suratsız insanlardan değil, “hoş” dostluk gösteren insanların sundukları hizmetlerden faydalanmayı tercih etmektedirler.

Ayrıca mümkün olduğu ölçüde müşteri ile tartışmaktan kaçınmak gerekmektedir. “Müşteri daima haklıdır.” ilkesini prensip edinmelidir. Duygularınızı kontrol altında tutup soğukkanlılığı korumak gerekmektedir. Ancak soğukkanlılığı sürdürmek ve fazla konuşmamak asla kolay değildir. Müşteri açıkça hatalıysa, bunu yapmak daha da zordur ancak bunun yapılması da gereklidir.

Bu noktada öfkelenmemek ve sabırlı olmak da gereklidir. İnsanın ilk edindiği fakat kontrol etmeyi ise en geç öğrendiği duygu öfkedir. Bir beklentinin veya talebin yerine getirilmemesi sonucu hissedilen bir duygu olan öfke aynı zamanda bir içlerimdir. Bu duygular insanı hırslandırır ve olumsuz bir davranışta bulunmaya yönlendirir. Onun için en güzeli öfkeye hakim olup, karşımızdakinin yanlış davranışını affedip unutmaktır.

İyi bir dinleyici olunmalıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda çoğu kez kişilerin birbirini dinlemeden iletişim kurmaya çalıştıkları tespit edilmektedir. Karşımızdaki müşteriyi anlamaya çalışarak dinlememiz gereklidir. Etkili dinleme insanların gerçekten ne söylediklerini anlamaktır. Böylelikle karşımızdakinin ihtiyaçları, arzuları ve endişeleri konusunda çok değerli bilgiler elde ederiz.

Pratik olunmalıdır. Müşterilerin talepleri mümkün olan en kısa sürede karşılanmalıdır. Personelin bu konuda duyarlı ve dikkatli davranması gereklidir.

Yine ayrıca nazik ve esnek olunmalıdır. Nezaket, müşteri ile direkt temas halinde olan çalışanda bulunması gerekli önemli bir özelliktir. Centilmen bir çalışan müşterilerinde ve çevresinde güven uyandır. Böyle bir güven ortamı ise iletişimin daha iyi algılanmasını ve etkili olmasını sağlar. Ayrıca hoşgörü ve gerektiğinde esnek olmak, karşıdaki kişinin düşüncelerini anlamak ve sabit fikirli olmamak, diğer önemli iletişim ilkeleridir. Müşteriye konuşma biçimi ve kullanılan kelimeler son derece önemlidir. Bu bağlamda cümleler arasında tevazu ve onay belirten; “lütfen, tamam efendim , olur efendim” gibi kelimeler sık sık kullanmak gereklidir.

Ses ve sesin doğru kullanımı da , başarılı iletişimin temel bileşenlerinden birisidir. Bu yüzden pek çok meslek mensubu ( Müşteri ilişkileri özellikle tam yetkililer ) bu konuya özel önem vermelidirler. Ses tonlarımız, değişik tip ve cümlelere göre farklılaşır; düz cümlelerin başı düşük ses tonu, soru cümlelerinin sonu yüksek tonla biter. Sesin tonu zayıf, gergin veya gırtlaktan olabilir. Sesin ikinci niteliği ses yüksekliğidir. Sözcüklere anlam kazandırmak için ses yüksekliğinin değiştirmek faydalı olabilir. Genellikle yüksek sesle konuşan kişiler güçlü ve/veya hırçın sayılabilmektedirler. Profesyonel bir görünüş ve etkin müşteri hizmeti için, beden dili de çok önemlidir. Dik oturulması, göz temasının sağlanmasına dikkat edilmelidir.

Bu araştırmada amaç, Türk Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Davranışsal Özelliklerini ve etkisini tespit etmektir. Hizmet Kalitesini sürekli arttırabilmek için davranışsal boyutları ön planda değerlendirmeli ve bu noktada çalışanların sürekli gelişimine, motivasyonuna , iletişime ve eleman seçiminde kişi-kültür uyumuna önem verilmelidir. .

Bu araştırmada hizmet işletmesi çalışanlarının , yönetimle olan pozitif iletişimleri ( etkileşimleri ) karar almada insiyatifin kendilerinde olması ve serbest ( ok yönlü )

haberleşmenin ( iletişim ) bulunması çalışanların yaptıkları işe olan motivasyonlarını ve iş tatminlerini arttırdığı görüşü ortaya konmuştur. Yapılan anket de bunu teyit etmektedir. Anketin uygulandığı yabancı sermayeli banka personeli hizmet kalitesi unsurlarını bilmekte ve bu anlayışı taşımaktadırlar.

Sonuç olarak bankalar hizmet kalitesini arttırmak istiyorlarsa, çalışan memnuniyetine, çalışanların eğitimine ve etkin bir insan kaynakları yönetimine önem verilmelidirler .Çünkü müşterilerin kaliteli ürünler beklediği günümüzde çalışanların banka içindeki önem ve sorumluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle öncelikli nitelikli çalışan, sonra kaliteli üretim bankalarca benimsenip tedbirler alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AMITOVA M.** “Fundamental of Quality Control and Improvement” MacMillan Yayınevi, 1993 ,
- AKGÜÇ,Öztn,** “Yüz Soruda Türkiye’de Bankacılık”, 2.Baskı, Gerçek Yayınevi.İstanbul.1989.
- APAK,Sudî** “Uluslararası Bankacılık-Finansal Sistemler”,2.Baskı,Bilim Teknik Yayınevi,İstanbul 1993,s.119.
- ARTUN, Tuncay** “İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık”, 2.Baskı.Tekin Yayınları, İstanbul,1983.
- AYCAN, Zeynep** “Türkiye’de Yönetim,Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, Türk Psikologları Derneği, 2004.
- BAŞARAN, Fatma,** “Psiko-Sosyo Gelişim”, ( 7-11 Yaş Çocuklar Üzerinde Yapılan Bir Araştırma ) , Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih – Coğrafya Fakültesi Yayınları No:254, Ankara, Kalite Matbaası , 1974 .
- BOULDING ,William, Ajay Karla, Richard Staelin ve Valarie A.Zeithaml** “A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions” Journal of Marketing Research , Vol XXX, February,1993.
- BOROWSKY,M.** “A New Base For Bank Marketing” US Banker Journal, Volume 3, 1994.
- BOZKURT Rıdvan,ODAMAN Aynur,** “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri”, MPM Yayınları, Yayın No 549, Ankara, 1995.
- BOZKURT, Rıdvan.,** “Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları” Kalder Yayınları, 1993.
- BORMAN W, C, &** Motowidlo, S.J; “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance” 1993.
- BOWEN, D.E.** “Managing Customers as Human Resources in Service Organizations, Not the Job.Academy of Management Executives” ,San Francisco ,1986.
- CAMPBELL, J, P., et al.,** 1993 , “ A Theory of performance” / Neal Schmitt, Walter C.Borman, and Associates ( Editörler ) Personnel Selection in Organizations . San Francisco : Jossey Bass.
- CRONİN J Joseph, Jr. Ve Steven A. Taylor,** “SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, Jounal Verketting, January, 1994.

- ÇAKAR, Vesile** “Yabancı Sermayeli Banka Girişleri Ve Ulusal Bankacılık Sektörleri Üzerindeki Etkileri” Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TC.Merkez Bankası Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü,,Ankara,Aralık 2004.
- DENİZER,Ceyhun** “The Effects of Financial Liberalization and New Bank Entry on Market Structure and Competition in Turkey” World Bank,September,1997.
- DİCLE, Ülkü** “Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme”, M.P.M Yayını No:169, Ankara , 1997.
- DÖLCÜBAŞ,Ayla** “Türkiye Ekonomisinde Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı ve 1980 Sonrası Kalkınma ve Yatırım Bankacılığında Performans Gelişimi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Bursa,1998.
- DYER, L.** “Linking Human Resource and Business Strategies”, Human Resource Planning, McGraw Hill , New York 1984.
- EFİL, İsmail** “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No 110, Bursa, 1996.
- ERKAN, Hüsnü** “Ekonominin Parasal Temelleri” Aydın Yayınevi, İzmir,1987.
- EKER,Ayşegül** “Örgüt Psikolojisi”, DEÜ, İİBF, iZMiR, 1989.
- EREN,Kasım** “AB’de ve Türkiye’de Bankacılık”, Beta Basım, İstanbul,1996.
- ERKUT, Haluk** “Toplam Kalite Yönetimi Dizisi” , İnterbank Yayınları, İstanbul, 1995.
- EROL, İbrahim** “Para Banka ve Politika”,Emek Matbaacılık,Manisa,1999.
- EVANS , J.R ,** “The Management and Control of Quality”, Second Edition. San Fransisco,1993.
- GÜRLESEL, C.Fuat** “Avrupa İç Pazarı 1992 ve Türk Bankacılık Sistemi Sorunları ve Çözüm Önerileri, TBB, Ankara,1993
- GÖKÇE, Orhan** “İletişim Bilişimine Giriş”, Ankara, 1998.
- GRÖNROSS, Christian** “Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington Boks,” Toronto,1980.
- GÜNEŞ,Yaşar** “Müşteri Odaklı Sistem Tasarımı ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” ( Basılmamış Yüksek Lisans Tezi ) , Yıldız Teknik Üniversite ,Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi,Pazarlama Anabilim Dalı, İstanbul,1998.
- IACOCCA, I.** “Iacocca : An Auto Biography”, New York: Bantam Boks, 1984.

- İŞİL, Bedri** “İşletmelerde İlmi Sevk ve İdarenin Esasları ve İnsan Münasebetleri”, Ankara, 1963.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim** “Kalite, Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite” Dünya Ekonomi Politikası Gazetesi Yayını, 1993.
- LENGNICK. M., Hall, Lengnick A, Cynthaia Hall,** “Customer contributions to quality : A different view of the customer orientred firm. Academy of Management Review”, May, 2004.
- LOVELOCK, C.H.:** “Classifiying Services To Gain Strategic Marketing Insights” , Journal of Marketing, 47 (Summer), 1983.
- MAC DUFFİE, J.** “Human Resource Bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible – production systems in the world auto industry.” Industrial and Labor Relations Review, 48, 1995.
- MORGİL, Orhan** “Türk Bankacılık Sisteminin Sanayi Sektörünün Finansmanındaki Yeri” , TBB, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul 1994.
- NUNALLY, James C.** “Psychometric Theory” Secend Edition, New York McGraw-Hill, 1978.
- OKAY, Altan** “Kurum Kimliği”, Media Cat Kitapları, Ankara, 2000.
- OKTAY, Mehmet** “Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları”, Der Yayınları, İstanbul 1996.
- ÖZÇAĞLAYAN, M** “Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim” Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.
- ÖZEVREN, Mina** “Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar”, Alfa Yayınları, Yayın No 349, İstanbul, 1996
- PARASIZ, İlker** “Para Banka ve Finansal Piyasalar”, 7. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.
- PARASIZ, İlker** “Para Banka ve Finansal Piyasalar” 5. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1994.
- PARASURAMAN A., Valarie ZEITHAML ve BERRY, Leonard** “SERVQUAL: Multiple tam Scatefor Measuring Consmer Perceptions of Service Quality: Journal of Retailing. January 1988.
- PARASURAMAN A., Valarie A. Zeithaml ve Leonard Berry** “Reassessment of Expectations as Comparision Standard in Measuring Service Quality : Limplications for further Research” , Journal of Wenorting, Vol. 58. January, 1994.
- RYNES, S.L. & BARBER, G.** “Interviewer assessments of applicant fit : An expleratory investigation” Personel Psychology, 50, 1990.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek,** “Örgütsel Psikoloji”, Alfa Yayınevi, 2000.3. Baskı.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat,** “Örgütlerde Haberleşme Düzeni Yapısal Analiz”, B.İ.T.İ. A. Yayını Bursa, 1977.
- ŞİMŞEK, Muhittin** “İş hayatın da mükemmellik”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004.

- SNOW , C. C. & Snell , S.A.** “Staffing as strategy.”/ N.Schmitt, W.C.Bormana & Associates ( Editörler ) Personel Selection in Organizations San Fransisco: Jossey-Bass Publishers 1993.
- TAKAN,Mehmet** “Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi” Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No:217,Ankara 2003.
- TEKİN, Mahmut,** “Üretim Yönetimi Cilt 2”, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya, 1996.
- TEKİN, Mahmut,** “Toplam Kalite Yönetimi”, Kuzguncuk Matbaa, Konya, 1999.
- TEZEL,Yahya S.** “Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi ( 1923-1950)”, 2.Baskı,Yurt Yayınları, Ankara 1986.
- TOSUN, Kemal.;** “İşletme Yönetimi, Genel Esaslar”, Olgaç Matbaası, cilt I , Ankara, 1982.
- TUĞCU, E.,** “Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi”, Y.T.Ü Makine Fakültesi End.Müh., 1998.
- TUNA,Okan** “Örgütsel Pazara Yönelik Hizmetlerde Algılanan Hizmet Kalitesi,Davranışsal Niyetler ve Müşteri Özellikleri İlişkisi,Konteynır Taşımacılığı Hizmetleri Üzerine Bir Araştırma, ( Yayınlanmamış Doktora Tezi ) İstanbul Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Fakültesi,Pazarlama Anabilim Dalı, İstanbul,1999.
- TUTUM, Cahit** “Personel Yönetimi”, TODAI, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976.
- TÜRKMEN, İsmail** “Etkin İletişim Modeli ” M.P.M. Yayınları, No:480, Ankara, 1992.
- USLUATA, A.,  
ULUDAĞ,İlhan  
ARICAN,Erişah** “İletişim”, İletişim Yayınları, Cep Üniversitesi Dizisi, İstanbul, 1995.  
“Finansal Hizmetler Ekonomisi (Piyasalar-Kurumlar-Araçlar)”, Yayın No:895, İşletme-Ekonomi Dizisi:88,Beta Basım, İstanbul, Temmuz 1999.
- UYGUÇ,Nermin** “Bankalarda Otomatik Vezne Makinaları ( ATM ) ile Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir,1993.
- YENERSOY,Gönül ,** “Toplam Kalite Yönetimi”, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- YERELİ,Ayşe Necef** “Elektronik Bankacılık ve Türkiye Uygulaması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Anabilimdalı,İşletme Bölümü,Manisa,2002.
- YURTÇU,Gökhan** “Bankacılıkta Toplam Kalite” 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 3.Cilt,İstanbul:TÜSİAD-Kal Der Yayını, 1996.
- YÖRÜK, Nevin** “E-Finans: Finansal Görünümün Yeniden Biçimlenmesi.”, İletişim Yayınevi,Eskişehir, 2005.



**WRIGHT, P.M., &SNELL, S.A.** “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management.” Academy of Management Review, 23 (4 ) 1998.

**ZARAKOLU, Avni** “Cumhuriyetin 50.Yılında Memleketimizde Bankacılık”, TBB Yayını, No:61, Ankara,1973.

## RAPORLAR, ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARI, MAKALELER,TEBLİĞLER

- BATIGÜN,Cengiz ve ÖZCAN Kürşat Cezmi,** “Bankacılık-Sigortacılık Ve Kalite”,Standart.Sayı:409,Ocak 1996.
- BDDK** “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı”,25 Mayıs 2001,
- BDDK** “Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi:Küresel Gelişmeler ve Türkiye”, Araştırma Dairesi, ARD Çalışma Raporları, Eylül 2005 Ankara.
- BDDK** “Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu” Erişim Tarihi :14 Eylül 2005 ( [www.bddk.gov.tr](http://www.bddk.gov.tr) )
- BDDK** “Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu” Erişim Tarihi :24 Ocak 2005.
- BKM** Bankalararası Kart Merkezi [www.bkm.org.tr](http://www.bkm.org.tr) Erişimi Tarihi:17.01.2006
- BAKAN, İsmail** “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler:Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması” K.Maraş Sütçü İmam Üniv.İ.İ.B.F Dergisi Sayı.7 s,9.2004.
- BDDK** “Dezenflasyon Sürecinde Türk Bankacılık Sektöründe Etkinliğin Gelişimi” ARD Çalışma Raporları, Araştırma Dairesi.Ekim 2005.
- BOGNER, F.M.,** “Dahili İletişim”, Çev.Ayla Saruhan, Marmara İletişim Dergisi, Sayı:2 Nisan 1993.
- BOZKURT, Rıdvan,** “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”,Verimlilik Dergisi, Ekim-1994, Cilt:23 No.4 Ankara.
- CANDAŞ, Erkin.** “Toplam Kalite Yönetiminde Şirket Kültürü”, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DENİZER,Cevdet** “The Effects of Financial Liberalization and New Bank” Entry on Market Structure and Competition in Turkey” Macroeconomics and Growth Development Research Group, The WorldBank,Mayıs 1999.
- HALİSDEMİR, Önder** “Türk Bankacılığında Yeni Dinamikleri Işığında Bireysel Bankacılık Alanındaki Gelişmeler” Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Yüksekokulu II.Geleneksel Finans Sempozyumu, 11 Aralık 2003.
- İNAĞ, Nihal,** “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Kontrolü” Standard Dergisi, Sayı:408, Aralık 1995.
- İPÇİ, Mustafa** “21.Yüzyıl Eşiğinde Türkiye’de Bankacılık Sistemi’nin Yapısı, Verimliliği ve Sanayi Sektörüne Katkısı” ASOMEDYA,Ankara, Mart 1997.
- KANSU, Murat** “E-Bankacılıkta Teknolojiyi Verimli Kullanmak Gerekir” , Activeline, Sayı:19, Temmuz-Ağustos 2001.

- KANSU, Murat** “Telefon Bankacılığı”, Para ve Banka Teknolojileri Dergisi, sayı 74.2000.
- KAYAN, Nurcan** “Kalite Kavramı ve Gelişimi I”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Sayı 419, Kasım 1996.
- KIZILOT, Şükrü,** “Off-shore Hesaplar ve Bankacılık” , [www.sabah.com.tr](http://www.sabah.com.tr), 17.01.2001 (Arşiv Yazılar).
- KORKMAZ, Sezer** “Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ürünleri İle  
**GÖVDELİ, Yasemin Esra** Bunların Gelişiminde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi” Activeline Bankacılık Dergisi, Aralık, 2004.
- MENEKŞE, Nurtaç Ziyal** “Geleceğin Bireysel Bankacılığı” Activeline Bankacılık Dergisi, Nisan-Mayıs 2005.
- OKSAY, Suna** “Finansal Piyasalarda Yeni Yasal Düzenlemeler ( Reregulatio) İhtiyacı ve Türk Finans Sistemi” Öneri Dergisi. Haziran 2000.
- ÖZEROĞLU, M. Nejat** “Bankacılıkta Holdingleşme Sürecinde Yaşanan Değişim”, Activeline, Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, Sayı:19, Temmuz-Ağustos 2001.
- SÜMER, Birol** “Türkiye Ekonomisinin Yapısal Değişim Sürecinde 21.Yüzyılın E-Bankası” Activeline Bankacılık Dergisi.2001.
- ÖZTÜRK, Nursel,** “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi” Verimlilik Dergisi Verimlilik için Üretimde , Tüketimde Kalite Özel Sayısı, 1993.
- S&P RAPORU** “[www.yatirimyap.com/c/ho1.asp?id=548584](http://www.yatirimyap.com/c/ho1.asp?id=548584)” Erişim tarihi: 17.1.2006.
- ŞEKERKAYA, Ahmet,** “Hizmetlerde Kalite Nasıl Ölçülmeli?: Kalite Ölçümünde Genel Bir Değerlendirme” I.Ulusal Pazarlama Sempozyumu Tebliğ İçinde, İstanbul, 1995.
- TAŞTAN, Seçil ,** [www.geocities.com/seciltastan/proje.html](http://www.geocities.com/seciltastan/proje.html). Erişim Tarihi: 14.09.2005.
- TAŞTAN, Seçil** [www.geocities.com/seciltastan/proje6.html](http://www.geocities.com/seciltastan/proje6.html) Erişim Tarihi: 10.7.2005
- TBB** Bankalarımız ,96-99-2000-2001-2004. ( [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) ) Erişim Tarihi: 05.01.2005
- TBB** Bankacılık ve Araştırma Grubu, Bankacılar Dergisi, Sayı 52, 2005. [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr). Erişim Tarihi: 10.12.2005.
- TBB** Bankacılık ve Araştırma Grubu, Bankacılar Dergisi, Aralık 2005 , Sayı:55. [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr). Erişim Tarihi: 07.01.2006.
- TBB** “Türk Bankacılık Sistemi 9 Aylık Banka, Şube ve Personel Sayıları” Eylül 2005. [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr). Erişim Tarihi: 24.11.2005.
- TBB,** “Türkiye’de Bankacılık, 81 Bankanın Tüm Verileri”, TBB ve Capital Dergisi Yayını, İstanbul, 2000.

**TOBB**

“Ekonomik Forum, Banka-Holding Bütünleşmesi”, TOBB Aylık Dergisi, Yıl:4, Sayı:6, Ankara, 15 Haziran 1997.

**EK 1:**

1- Cinsiyetiniz,

Erkek Kadın

2-Yaşınız

20-25 -25-30 30-35 35 ve yukarısı

3-Bankadaki ( genel ) çalışma süreniz,

0-1  1-3  3-5  5-7  7 ve yukarısı

4-Bankadaki Ünvanınız,

Uzman Yard.  Uzman  Portföy Yön. Yard.  Portföy Yöneticisi Şube Yöneticisi

5- Müşterilerin bankadan beklentilerine ilişkin aşağıda verilen maddelere önem derecesine göre 1 ve 5 arasında puan veriniz.(1: Önemsiz, 5:çok önemli olacak şekilde)

İlgililik  
Güleryüz  
Gizlilik  
 Beklememe  
Düşük masraf

6- Bankaya gelen müşterilerin dikkat edebileceği unsurlar aşağıda verilmektedir. Bu unsurları en önemliden en önemsiz doğru puanlayınız. ( 1:Önemsiz, 5: Çok Önemli )

Önemsiz Az Önemli Orta Önemli Çok önemli

Temizlik  
Araç-gereç  
Ortam  
Çalışan Personel  
Diğer

7- Hizmet kalitesinin anlaşılabilirliğiyle ilgili aşağıda verilen ifadeleri 1 ve 5 arasında vereceğiniz puanlarla puanlayınız. ( 1:Önemsiz, 5: Çok Önemli )

Müşterinin odak noktası kabul edilmesi  
Çalışanın Tatmini  
Verimlilik  
Müşterinin bankayı nasıl algıladığı ve bunun sonucu  
Müşterinin Tatmini

8- Hizmet kalitesi kriterlerinden erişilebilirlik ( müşterinin satıcıyla/pazarlamacıyla ) temas kurabilmesi sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

9- Hizmet kalitesi kriterlerinden tepkisellik ( Çalışanın Hizmeti vermeye istekli ve hazır olması ) sizce,

Çok önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

10- Hizmet kalitesi kriterlerinden zamanlılık (işin tanımlandığı süre içinde tamamlanması ) sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok önemsiz

11-Hizmet kalitesi kriterlerinden ( işin bütünü tamamlanması ) sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

12-Hizmet kalitesi kriterlerinden doğruluk ( hizmetin ilk seferde yapılması ) sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

13-Hizmet kalitesi kriterlerinden profesyonellik sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

14-Hizmet kalitesi kriterlerinden güvenilirlik sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

15- Hizmet Kalitesi kriterlerinden güvenlik sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

16-Hizmet kalitesi kriterlerinden anlaşılabilirlik sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

17-Hizmet kalitesi kriterlerinden süreklilik sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

18-Hizmet kalitesi kriterlerinden esneklik ( koşullara ayak uydurma ) sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

19- Hizmet kalitesi kriterlerinden ortam ( hizmetin verildiği ortamın psikolojik ve sosyal durumu ) sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

20-Hizmet kalitesi kriterlerinden görünüm ( çalışanın, işyerinin ) sizce,

Çok Önemli Önemli Orta Önemsiz Çok Önemsiz

21- Bankacılıkta hizmet ilkeleriyle ilgili aşağıda verilenleri 1 ve 5 arasında (1:Çok önemsiz 5:Çok önemli ) puanlayınız.

- İşlemlerin tek seferde hatasız gerçekleşmesi  
 Dürüst olmak  
 Güvenli olmak  
 Kibar olmak  
 Profesyonel olmak

22- Bankacılıkta yapılan faaliyetlerin belli aralıklar ile incelenmesi, iyileştirme sizce ne kadar önemlidir,

- Çok Önemli  Önemli  Orta  Önemsiz  Çok Önemsiz

23- Aşağıda verilen müşteri şikayetleriyle ilgili konuları önem derecesine göre puanlayınız, (1:Çok Önemsiz 5:Çok Önemli )

- Önemsiz Az Önemli Kararsız Önemli Çok önemli
- Beklemek  
 Asık surat  
 Eksik işlem  
 Yapılan yanlış  
 Oluşan sorunun giderilmemesi

24- Müşteri şikayetlerini karşılamak için en çok tercih ettiğiniz davranış kalıplarını en çok kullandığınızdan en az kullandığınıza doğru puanlayınız, ( 1:Çok Önemsiz 5:Çok Önemli )

- Müşteri ile göz teması kullanılır.  
 Varsa kızgınlığı giderilir , şikayetin niteliği iyice tespit edilir  
 En kısa süre içinde sorun çözülür  
 Müşteriye çözüm hakkında bilgi verilir  
 Şikayetin kaynağı tespit edilir

25- Bankacılıkta yapılan işlemlerin ölçümlenmesi sizce ne kadar önemlidir,

- Çok Önemli  Önemli  Orta  Önemsiz  Çok Önemsiz

26-Bankacılıkta işlemler hangi aralıklar ile ölçümlenmeli,

- 0-1ay  1-3 ay  3-6 ay  6-12 ay  12 ve üstü

27- Bankacılık sektöründe kıyaslama ve rakiplerin durumu sizce ne kadar önemli,

- Çok Önemli  Önemli  Orta  Önemsiz  Çok Önemsiz

28- İş başında verilen eğitim ve yetiştirme faaliyeti,

- Çok Yeterli  Yeterli  Orta  Yetersiz  Çok Yetersiz

29- Yabancı dil eğitimi,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz  
30- Görev tarifinin yeterliliği,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz  
31- İş ile ilgili hedefler ve beklentiler,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

32- Çalışma arkadaşlarının birbirlerine gösterdiği nezaket ve yardımlaşma,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

33- Yöneticinin işimle ilgili sorunlarıma gösterdiği ilgi,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

34- Amirin çalışanlarına davranışı adil mi,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

35- İş ile ilgili kullanılan araç ve gereçler,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

36- İşin yapıldığı yerin fiziki şartları,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

37- İşimde ilerleme ve yükselme durumu,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz007A

38- İşten duyulan tatmin,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

39- Yaptığım işin çevremdeki sağladığı saygı,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

40- Hedef ve stratejilerin belirlenmesi sizce,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

41- Hedeflerin tutturulması sizce,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

42- Müşteri görüşmelerinde etkinliğin sağlanması sizce,



Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

43- Pazarlama faaliyetlerinde kontrol sağlanması sizce,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

44- Taşınan riskin kontrol altında tutulması,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

45-Müşteri memnuniyetinin sağlanması,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz

46- Şube içi iletişim sizce,

Çok Yeterli       Yeterli       Orta       Yetersiz       Çok Yetersiz