

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**HİZMET ODAKLILIĞIN ÇALIŞANLARIN İŞ SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİLERİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

Doktora Tezi

Hazırlayan

Nevriye AYAS

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Selim Said EREN

Çanakkale - 2014

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Hizmet Odaklılığın alışanların İş Sonuçları ve Örgütsel Performansa Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması’’ adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


06.03.2014

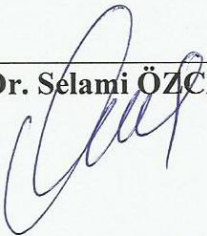
Nevriye AYAS



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

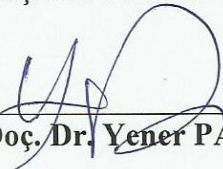
Nevriye AYAS'a ait "Hizmet Odaklılığın Çalışanların İş Sonuçları ve Örgütsel Performansa Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında,
DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Üye Yrd. Doç. Dr. Selim Said EREN
(Danışman)


Üye Doç. Dr. Selami ÖZCAN


Üye Doç. Dr. Metin ATMACA


Üye Yrd. Doç. Dr. Lütfi ATAY


Üye Yrd. Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Tez No : 10027989
Tez Savunma Tarihi : 07.02.2014


ONAY

Doç. Dr. İbrahim Hakkı ÖZTÜRK
Enstitü Müdürü
07/03/2014

HİZMET ODAKLILIĞIN ÇALIŞANLARIN İŞ SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe hizmet odaklılığın çalışanların ve müşterilerin tutum ve davranışları ile örgütsel performansa etkilerini incelemektir. Bu bağlamda çalışmada, örgütsel hizmet odaklılık ile çalışanların örgütsel bağlılığı, takım ruhu, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans arasındaki ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak geçmiş çalışmalara bağlı olarak 19 hipotez içeren bir kavramsal araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler, literatürden elde edilen ölçüm araçlarından oluşan anket formu aracılığıyla Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet gösteren bankaların çalışan ve yöneticileriyle bire bir görüşme yapılarak elde edilen veriler kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda; örgütsel hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı arasında anlamlı ilişki olmasına karşın, örgütsel bağlılık ile finansal performans arasındaki ilişki anlamlı değildir. Takım ruhu ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki varken, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. İş tatmininin ise müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya konmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans arasında anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Müşteri tatmininin müşteri bağlılığı ile olan ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlı iken, finansal performans ile olan ilişkisi pozitif fakat anlamlı değildir. Müşteri bağlılığı ile finansal performans arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışmanın sonunda, sonuçlar, uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için öneriler verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet odaklılık, örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı, finansal performans.

THE EFFECTS OF SERVICE ORIENTATION ON EMPLOYEE JOB OUTCOMES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A FIELD STUDY IN SERVICE INDUSTRY

ABSTRACT

The aim of this study is to give an insight into the effects of organizational service orientation on service employees' and customers' attitudes and behaviours and organizational performance. In this context, the study aim to explore relationships between organizational service orientation and employees' organizational commitment, team spirit, job satisfaction, organizational citizenship behaviour, customers' satisfaction and loyalty and organizational performance. To the end, a conceptual research model including nineteen hypotheses is developed based on the literature review. Hypothesis developed are tested by structural equation modelling with the data collected from a sample of managers and employees of banks operating in different cities of Turkey via a structured questionnaire derived from the literature.

Results reveal that organizational service orientation is positively related with organizational commitment, team spirit, job satisfaction and organizational citizenship behaviour. It is also found that organizational commitment, team spirit and organizational citizenship behaviour are positively related with customer satisfaction. Beside, organizational commitment and citizenship behaviour has also direct effect on customer loyalty. However, only organizational citizenship behaviour directly affects financial performance. Additionally customer satisfaction is positively related with customer loyalty but has not any direct effect on financial performance, and customer loyalty is positively related with financial performance. At the end, the results, managerial implications and suggestions for future research are presented.

Keywords: Service orientation, organizational commitment, team spirit, job satisfaction and organizational citizenship behaviour, customer satisfaction, customer loyalty, financial performance.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşturulmasında büyük emeği geçen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Selim Said Eren'e teşekkürlerimi sunarım. Kendisi kısıtlı zamanından fedakarlık ederek bana vakit ayırmış ve önerileriyle beni yönlendirmiştir. Yine tez izleme komitesi üyeleri Doç.Dr. Mikail Erol ve Yrd. Doç. Dr. Lütfi Atay hocalarıma verdikleri destekten dolayı teşekkür ederim. Ayrıca verdikleri destek ve yardımlarından dolayı Arş. Gör. Güngör Hacıoğlu ve Öğr. Gör. Sinem Polat'a teşekkürlerimi sunuyorum. Bana gerekli kolaylığı sağlayan yöneticilerime ve iş arkadaşlarıma ve bu süreçte beni yalnız bırakmayan aileme teşekkürü bir borç biliyorum.

Nevriye Ayas

Çanakkale, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Hizmet Kavramı	3
1.1.1. Hizmetlerin Ayırtedici Özellikleri.....	4
1.1.2. Hizmetlerin Sınıflandırılması	5
1.1.3. Hizmet Pazarlamasının Tarihsel Gelişimi	8
1.2. Hizmet Odaklılık Kavramı	9
1.3. Hizmet Odaklılığın Teorik Yaklaşımları	12
1.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi	12
1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	12
1.4. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları	13
1.4.1. Hizmet Liderliği Uygulamaları	13
1.4.1.1. Hizmetkâr Liderlik	14
1.4.1.2. Hizmet Vizyonu	15
1.4.2. Hizmet Karşılaşmaları	15
1.4.2.1. Müşteriye Karşı Davranış	16
1.4.2.2. Personel Güçlendirme	17

1.4.3. Hizmet Sistemleri Uygulamaları	18
1.4.3.1. Hizmet Başarısızlıklarının Önlenmesi ve Düzeltilmesi	18
1.4.3.2. Hizmet Teknolojisi	19
1.4.3.3. Hizmet Standartları İletişimi	20
1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	20
1.4.4.1. Hizmet Eğitimi	21
1.4.4.2. Hizmet Ödülleri	22
1.5. Hizmet Odaklılığın Öncülleri	23
1.5.1. Çalışan Özellikleri	23
1.5.2. Örgütsel Destek ve Lider Faaliyetleri	23
1.5.3. Çevresel Özellikler ve Pazarlama Stratejisi	24
1.6. Örgütsel Bağlılık	51
1.7. İş Tatmini	53
1.8. Takım Ruhu	55
1.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	56
1.10. Müşteri Tatmini	58
1.11. Müşteri Bağlılığı	59
1.12. Finansal Performans	61

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	64
2.1.1. Araştırmanın Amacı	64
2.1.2. Araştırmanın Önemi	64
2.1.3. Araştırmanın Kısıtları	65
2.2. Araştırma Modelinin Geliştirilmesi	66
2.2.1. Hizmet Odaklılık İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	66
2.2.2. Hizmet Odaklılık İle Takım Ruhu İlişkisi	68
2.2.3. Hizmet Odaklılık İle İş Tatmini İlişkisi	69
2.2.4. Hizmet Odaklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	70
2.2.5. Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Tatmini İlişkisi	72
2.2.6. Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	73
2.2.7. Örgütsel Bağlılık İle Finansal Performans İlişkisi	74

2.2.8. Takım Ruhu İle Müşteri Tatmini İlişkisi	75
2.2.9. Takım Ruhu İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	77
2.2.10. Takım Ruhu İle Finansal Performans İlişkisi	77
2.2.11. İş Tatmini ile Müşteri Tatmini İlişkisi	79
2.2.12. İş Tatmini ile Müşteri Bağlılığı İlişkisi	81
2.2.13. İş Tatmini ile Finansal Performans İlişkisi	82
2.2.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Müşteri Tatmini İlişkisi	83
2.2.15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	86
2.2.16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Finansal Performans İlişkisi	87
2.2.17. Müşteri Tatmini İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	90
2.2.18. Müşteri Tatmini İle Finansal Performans İlişkisi	92
2.2.19. Müşteri Bağlılığı İle Finansal Performans İlişkisi	94
2.3. Araştırmanın İçerik Planı	98
2.4. Araştırmanın Kapsamı	98
2.5. Ana Kütle ve Örneklem	101
2.6. Araştırma Soruları	102
2.7. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar	102
2.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	102
2.7.1.1. Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği	103
2.7.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	105
2.7.1.3. İş Tatmini Ölçeği	105
2.7.1.4. Takım Ruhu Ölçeği	106
2.7.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	106
2.7.1.6. Müşteri Tatmini Ölçeği	107
2.7.1.7. Müşteri Bağlılığı Ölçeği	107
2.7.1.8. Finansal Performans Ölçeği	108
2.7.2. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular	108
2.7.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması	109
2.8. Veri Toplama Aşaması	109
2.8.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	109
2.8.2. Verilerin Toplanması	109
2.9. İstatistiksel Analiz ve Bulgular	110
2.9.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Temel Demografik Veriler	110

2.9.2. Keşfedici Faktör Analizleri	112
2.9.2.1. Örgütsel Hizmet Odaklılık İçin Keşfedici Faktör Analizi	112
2.9.2.2. Örgütsel Bağlılık İçin Keşfedici Faktör Analizi	114
2.9.2.3. Takım Ruhu İçin Keşfedici Faktör Analizi	115
2.9.2.4. İş Tatmini İçin Keşfedici Faktör Analizi	115
2.9.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Keşfedici Faktör Analizi	116
2.9.2.6. Müşteri Tatmini İçin Keşfedici Faktör Analizi	117
2.9.2.7. Müşteri Bağlılığı İçin Keşfedici Faktör Analizi	117
2.9.2.8. Finansal Performans İçin Keşfedici Faktör Analizi	118
2.9.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	118
2.9.3.1. Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizleri	118
2.9.3.2. Kavramsal Araştırma Modeli İçin Doğrulayıcı Faktör Analizleri	120
2.9.4. Güvenilirlik Analizleri	122
2.9.5. Korelasyon Analizi	123
2.9.6. Yol Analizi ve Hipotezlerin Testi	124
2.9.7. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu	128

BÖLÜM III

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

3.1. Bulguların Özeti	129
3.1.1. Hizmet Odaklılık İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	129
3.1.2. Hizmet Odaklılık İle Takım Ruhu İlişkisi	131
3.1.3. Hizmet Odaklılık İle İş Tatmini İlişkisi	131
3.1.4. Hizmet Odaklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	133
3.1.5. Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Tatmini İlişkisi	134
3.1.6. Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	135
3.1.7. Örgütsel Bağlılık İle Finansal Performans İlişkisi	136
3.1.8. Takım Ruhu İle Müşteri Tatmini İlişkisi	137
3.1.9. Takım Ruhu İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	138
3.1.10. Takım Ruhu İle Finansal Performans İlişkisi	138
3.1.11. İş Tatmini İle Müşteri Tatmini İlişkisi	139
3.1.12. İş Tatmini İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	140
3.1.13. İş Tatmini İle Finansal Performans İlişkisi	141
3.1.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Müşteri Tatmini İlişkisi	142

3.1.15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	142
3.1.16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Finansal Performans İlişkisi	143
3.1.17. Müşteri Tatmini İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi	143
3.1.18. Müşteri Tatmini İle Finansal Performans İlişkisi	144
3.1.19. Müşteri Bağlılığı İle Finansal Performans İlişkisi	145
3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	146
3.3. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	146
KAYNAKÇA	152
EKLER	174

KISALTMALAR

CFI	: Karşılaştırmalı uyum indeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FP	: Finansal Performans
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
HT	: Hizmet Teknolojisi
HY	: Hata Yönetimi
IFI	: Fazlalık uyum indeksi
İT	: İş Tatmini
MB	: Müşteri Bağlılığı
MD	: Müşteriye Karşı Davranış
MT	: Müşteri Tatmini
OE	: Hizmet Ödülleri ve Eğitim
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖHO	: Örgütsel Hizmet Odaklılık
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
RMSEA	: Yaklaşık hataların ortalama karekökü
SERV*OR	: Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği
SI	: Hizmet İletişimi
SMT	: Sosyal Mübadele Teorisi
s.	: Sayfa
TR	: Takım Ruhunu
VL	: Vizyon ve Liderlik

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Hizmet Tarihsel Tanımları	3
Tablo 1.2 Hizmet Odaklılık Üzerine Yapılan Çalışmalar	27
Tablo 1.3 Yapılan Çalışmaların Sektörel Dağılımı	51
Tablo 2.1 Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı	100
Tablo 2.2 Bankacılık Sisteminde Çalışanlar	101
Tablo 2.3 Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği.....	104
Tablo 2.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	105
Tablo 2.5 Çalışanların İş Tatmini Ölçeği	106
Tablo 2.6 Takım Ruhu Ölçeği	106
Tablo 2.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	107
Tablo 2.8 Müşteri Tatmin Ölçeği	107
Tablo 2.9 Müşteri Bağlılığı Ölçeği.....	108
Tablo 2.10 Finansal Performans Ölçeği	108
Tablo 2.11 Ankete Katılanların Cinsiyeti.....	110
Tablo 2.12 Ankete Katılanların Eğitim Durumu	111
Tablo 2.13 Ankete Katılanların Çalıştığı Pozisyon	111
Tablo 2.14 Ankete Katılanların Firmadaki Çalışma Süresi.....	112
Tablo 2.15 Örgütsel Hizmet Odaklılık İçin Keşfedici Faktör Analizi	113
Tablo 2.16 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi.....	115
Tablo 2.17 Takım Ruhu Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi	115
Tablo 2.18 İş Tatmini Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi.....	116
Tablo 2.19 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi	116
Tablo 2.20 Müşteri Tatmini Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi	117
Tablo 2.21 Müşteri Bağlılığı Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi	117

Tablo 2.22 Finansal Performans Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi	118
Tablo 2.23 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	119
Tablo 2.24 Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	122
Tablo 2.25 Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları	123
Tablo 2.26 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	124
Tablo 2.27 Yapısal Eşitlik Modeli Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 2.28 Yol Analizine İlişkin Bulgular	127
Tablo 2.29 Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli	97
Şekil 2.2 Personel ve Şube Sayısı.....	99
Şekil 2.3 Personel ve Şube Sayısında Bir Önceki Döneme Göre Değişme	99
Şekil 2.4 Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	120
Şekil 2.5 Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	121
Şekil 2.6 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	125

GİRİŞ

Hizmet endüstrileri dünya çapında ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılar sağlamaktadır ve gelişmekte olan pazarlarda da hizmet sektöründe önemli artışlar ortaya çıkmaktadır (Hoang vd. 2010). Gelişmiş ekonomilerin çoğu hizmetlere odaklanmıştır ve hizmet sektörü gayri safi milli gelirin %70'ini oluşturmaktadır (Ostrom vd. 2010). Türkiye'de de 2012 verilerine göre hizmet endüstrisi gayri safi milli gelirin %70'ini oluşturmaktadır (TOBB 2012). Bu yüzden Lytle, Hom ve Mokwa'ya (1998: 456) göre bilim adamları ve işletme uzmanları artan bir şekilde örgütsel hizmet odaklılık kavramı ile ilgilenir hale gelmişlerdir.

Hizmet odaklılık bir işletmenin rakiplerinden farklılaşmak için verdiği stratejik bir yanıttır ve rekabetle başa çıkmasını sağlamaktadır (Lee vd. 1999: 59). Firmalar rekabetçi avantajı, müşterilerin isteklerini keşfederek ve onlara üstün değer sağlayarak başarabilirler (Lee vd. 1999: 59). Hizmet odaklılık en iyi şekilde örgütsel bir eğilim ve hizmet üstünlüğünün sağlanması için stratejik bir tercihtir. Hizmet odaklı organizasyonlar üstün müşteri değeri, müşteri tatmini, rekabetçi avantaj, büyüme ve karlılık yaratmak amacıyla, hizmet üstünlüğünü stratejik bir öncelik olarak görerek ve hizmet sunma uygulamaları ve süreçlerini ödüllendirmekte ve bu durumları planlamakta ve bu durumlara odaklanmaktadır (Lytlye ve Timmerman 2006: 136). Hizmet odaklılığı örgütsel düzeyde incelemek önemlidir.

Örgütsel performans kompleks bir yapıdır ve birçok değişkenin bir fonksiyonudur. Örgütsel performansı etkileyen örgütsel oryantasyonları kavramlaştırmak ve ölçmek zordur. Bir örgütsel oryantasyon olarak hizmet odaklılığın örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır (Lytlye ve Timmerman 2006: 136). Hizmet alanında çalışan bilim adamları hizmet odaklılığın hizmet sunumunda önemli rol oynadığını belirtmektedirler (Schneider 1980: 55). Hizmet odaklılık bir kişilik özelliği ve bir örgütsel kültür ve strateji olarak değerlendirilmektedir (Frimpong ve Wilson 2012: 3). Hizmet odaklı çalışanlar; yardımcı, nazik, saygılı ve işbirlikçi bir kişilik sergilerler (Yoon vd. 2007: 374).

Hizmet kalitesinin yaratılması örgütsel hizmet odaklılığın varlığı ile mümkündür. Örgütsel hizmet odaklılık örgütsel politikaların, uygulamaların ve süreçlerin üstün çalışan davranışının desteklenmesinde ve ödüllendirilmesinde önemli hale gelmektedir (Lynn vd. 2000:281).

Hizmet endüstrisindeki işletmeler yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşterileri elde tutmak ve daha azını kaybetmek, fiyat rekabetinden korunmak ve daha az müşteri şikâyetleriyle karşılaşmak için hizmet odaklı yaklaşımlar geliştirmelidirler (Geyshari vd. 2012). Çalışanlar organizasyonlarını hizmet odaklı olarak gördüklerinde müşteriler pozitif hizmet karşılaşmaları yaşayacaklardır. Rekabet arttıkça küçük işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve bu rekabetle baş edebilmeleri için hizmet odaklılığı geliştirmeleri bir zorunluluktur (Geyshari vd. 2012:12621).

İçsel pazarlama, nitelikli çalışanların elde edilmesi, geliştirilmesi, motivasyonu ve sürdürülmesi ve onların ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. İçsel pazarlama çalışanlara müşteriler gibi davranılmasını esas alan bir felsefedir (Rafiq ve Ahmed 2000: 451).

Örgütsel hizmet odaklılık kavramı üstün müşteri değerinin yaratılmasında önemli bir faktördür. Bu nedenle organizasyonların, hizmet odaklılığın ne olduğunu anlamaları ve ölçmeleri, bunun yanında hizmet uygulamalarının üstün hizmetin sunumunda önemli olduğunu kavramaları gerekmektedir. Eren'e (2007) göre hizmet kalitesini arttırmak, müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve işletme performansını iyileştirmek isteyen hizmet işletmeleri için örgütsel düzeyde hizmet odaklı olmak ön plana çıkmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Türk bankacılık sektöründe hizmet odaklılığın, çalışanların ve müşterilerin tutum ve davranışları ile örgütsel performansa etkilerini incelemektir. Bir örgütsel oryantasyon olarak hizmet odaklılığın örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Bankacılık sektörü bilginin yoğun olarak kullanıldığı ve kişiler arası becerilerin önem kazandığı ve bu nedenle müşterilere rekabetçi çevrede hizmet sunan bir sektördür. Bankacılık sektöründeki örgütsel hizmet odaklılığın hizmet kalitesini geliştirmesi ve daha yüksek müşteri tatmini sağlaması söz konusudur. Bankaların rekabetçiliği arttığı zaman çalışanların daha motive hale gelmesi ve müşterilerine daha kaliteli hizmet sunması daha mümkün hale gelmektedir. Bundan dolayı bankacılık sektörü açısından hizmet odaklı olmak büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden bu çalışmada Türkiye'deki bankacılık sektörünün hizmet odaklılık durumu ele alınmaktadır.

BÖLÜM I

DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Hizmet Kavramı

Günümüzde hemen hemen tüm örgütler varoluş amaçlarını “ hizmet vermek ve tüketiciye hizmet etmek” biçiminde ifade etmektedirler. Bu nedenle hizmet kavramının tarih boyunca nasıl tanımlandığı önemlidir. Aşağıdaki tabloda hizmet kavramının tarihsel tanımları verilmiştir (Öztürk 2007:3):

Tablo 1.1 Hizmetin Tarihsel Tanımları

Fizyokratlar (-1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
Adam Smith (1723-1790)	Somut bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler
J.B.Say (1767-1832)	Ürünlere fayda ekleyen, tüm imalat dışı faaliyetler
Alfred Marshall (1842-1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar (hizmetler)
Batı ülkeleri (1925-1960)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler
Çağdaş Tanım	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

Kaynak: Öztürk, 2007, s.3.

“Hizmetler” terimi pazarlamada genelde bir ekonomik düşünce olarak Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği” çalışmasında geçmektedir. Ana belirleyicisi ticarete ihraç edilebilen somut ürünleri yaratan faaliyetler olarak tanımlanan ulusal verimliliklerdir (Vargo ve Lusch 2008: 2).

Hizmetin geniş kapsamlı bir tanımı Edvarsson ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Onlara göre hizmet, faaliyetler, eylemler ya da süreçler ve tekrarlardır (Edvarsson vd. 2005: 108). Hill (1977: 318) müşterinin sahipliğinde bir şeyin ya da bir kişinin durumundaki değişimler olarak hizmeti tanımlamıştır. Vargo ve Lusch (2004: 2) hizmetleri özelleştirilmiş yetenekler ve bir kişinin diğerinin yararına oluşturduğu süreçler ve performanslar olarak tanımlamışlardır. Pearce (1981: 390) hizmetlerin soyut mallar olduğunu ve en önemli özelliğinin üretim esnasında tüketimleri olduğunu belirtirken,

Bannock, Baxter ve Reese 'a (1982: 372) göre hizmet endüstrileri genellikle işgücü yoğun bir nitelik taşımaktadırlar. Karmarkar ve Pitbladdo'a (1995: 397) göre hizmetlerin en ayırt edici özelliği hizmet çıktısının soyut olması ve satın alıcı ve sağlayıcı arasında üretime katılmayı içermesidir.

Vargo ve Lusch (2004: 5) hizmet kavramını mübadelenin temel unsuru olarak tanımlamaktadır. Geleneksel bakış açısından mübadele birimi olarak mallara odaklanılmıştır. Mamul merkezli bakış açısının özellikleri şunlardır:

- Ekonomik faaliyetin amacı satılabilen ürünleri yapmak ve dağıtmaktır.
- Satılmak için nesnelere yarar sağlamalıdır ve üretim ve dağıtım süreçlerinde değer müşteri açısından yaratılmalıdır.
- Firma bütün karar değişkenlerini çıktılarının satışından ziyade karlarını maksimize edecek şekilde kullanmalıdır.
- Mamul talep edilinceye kadar ve sonrasında tüketiciye kar sağlayacak şekilde stoklanmalıdır.

Hizmet merkezli bakış açısı aşağıdaki gibi belirtilebilir (Vargo ve Lusch 2004: 5):

- Temel yetenekleri tanımlamak ve geliştirmek için potansiyel rekabetçi avantajı sunan ekonomik birimin temel bilgi ve becerileri tanımlanmalıdır.
- Bu yeteneklerden yararlanacak potansiyel müşteriler tanımlanmalıdır.
- Belirli ihtiyaçları karşılamak amacıyla değer yaratan ilişkiler geliştirilmelidir.
- Firma, performansını arttırmak için müşterilerine öneriler geliştirmeyi öğrenmelidir.

1.1.1.Hizmetlerin Ayırtedici Özellikleri

Zeithaml ve diğerleri (1985: 33), Rushton ve Carsen (1989: 23), Sampson ve Froehle (2006: 334) 'a göre hizmetlerin ayırt edici özellikleri şunlardır:

- Hizmetler soyuttur, çünkü hizmetler nesneden ziyade performanslardır ve görülemez, hissedilemez, tadılamaz ya da dokunulamaz. Saf bir hizmet duyu organlarından biri kullanılarak değerlendirilemez. Çoğu malın olası alıcısı bu malları fiziksel bütünlük, estetik görünüş, tatma, koku alma gibi yönlerden inceleyebilir. Buna karşılık saf hizmetlerin tüketiciler tarafından satın alınmadan önce elle dokunulabilir özellikleri yoktur.

Güvenilirlik, bireysel ilgi, personelin dikkat çekmesi, personelin dostça yaklaşımı hizmetleri belirleyen soyut süreç özellikleri ancak hizmet satın alınıp tüketildiğinde doğrulanabilirler.

- Hizmetlerde üretim ve tüketim eş zamanlıdır. Mallar ilk önce üretilir ve daha sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise ilk önce satılır, daha sonra üretilir ve tüketilir. Müşteri birçok hizmetin sunumunda (kuaförlük ve havayolunda olduğu gibi) hazır olmalıdır. Ayrılmazlık aynı zamanda üreticinin ve satıcının aynı zamanda var olmasını gerektirmektedir.

- Heterojenlik hizmetlerin performansında yüksek derecede çeşitliliği ifade eder. Bir hizmetin kalitesi ve varlığı (araba kiralama ve restoran hizmetlerinde olduğu gibi) üreticiden üreticiye, müşteriden müşteriye ve günden güne farklılık göstermektedir. Aynı bireye göre hizmet performansı farklılık gösterebilir.

- Bozulabilirlik, hizmetlerin stoklanamayacağını ifade etmektedir. Otel odaları meşgul edilemez, uçak koltukları satın alınamaz. Çünkü hizmetler depolanamayan performanslardır.

1.1.2.Hizmetlerin Sınıflandırılması

Chase (1978: 138) hizmetleri; zayıf hizmetler, karışık hizmetler ve imalat benzeri hizmetler olarak incelemiştir. Zayıf hizmetler ana üretimi müşterilerin varlığına bağlı olan sağlık bakım, restoran, ulaşım ve kişisel hizmetler gibi hizmetlerdir. Karışık hizmetler genellikle yüz yüze etkileşimi içeren banka hizmetleri iken, imalat benzeri hizmetler yüz yüze etkileşimi içermeyen homeofis ve dağıtım merkezleri gibi hizmetlerdir.

Lovelock (1983: 12), hizmetleri sınıflandırırken insanlara yönelik somut faaliyetler olarak insanların vücutlarına yönelik sağlık, yolcu ulaşımı, güzellik salonları, restoranlar ve saç kesimini örnek olarak göstermiştir. İnsanlara yönelik soyut faaliyetler olarak insanların beyinlerine yönelik hizmetler olarak eğitim, hava tahmini, bilgi hizmetleri, tiyatrolar ve müzeleri örnek vermiştir. Yine nesnelere yönelik olarak mallara ve diğer fiziksel sahipliğe yönelik hizmetler olarak taşıma, endüstriyel cihaz tamiri, çamaşırhane ve kuru temizleme, veterinerlik örneklerini verirken soyut varlıklara yönelik hizmetler olarak bankacılık, yasal hizmetler, muhasebe, güvenlik ve sigorta hizmetlerini örnek olarak göstermiştir.

Lovelock (1983: 13), hizmetleri üyelik ilişkisinin olduğu hizmetler ve üyelik ilişkisinin olmadığı hizmetler olarak sınıflandırmıştır. Üyelik ilişkisinin olduğu devamlı hizmetler olarak sigorta, telefon aboneliği, bankacılık örneklerini verirken üyelik ilişkisinin olduğu kesintili hizmetlere uzun telefon konuşmaları, tiyatro, transit geçiş örneklerini vermiştir. Üyelik ilişkisinin olmadığı devamlı hizmetler, radyo istasyonu, polis koruması, deniz feneri ve kamu karayolu örnek verirken; üyelik ilişkisinin olmadığı kesintili hizmetlere araba kiralama, posta hizmeti, ücretli telefon, sinema ve tiyatro, kamu ulaşımı ve restoran örnekleri vermiştir.

Silvestro ve diğerleri (1992: 65) hizmetleri üç kategori olarak incelemiştir. Bunlar; profesyonel hizmetler, hizmet mağazaları ve kitlesel hizmetlerdir. Bu sınıflandırma yapılırken hizmetin insan ya da teçhizat odaklı olması, müşterinin temas zamanının derecesi, uyarılma derecesi, dikkat derecesi ölçüt olarak değerlendirilmiştir. Onlara göre profesyonel hizmetler, danışmanlık, kurumsal bankalar, doktorlar, avukatlar, reklam ajansları ve mimarlar gibi yoğun bir şekilde uyarlanmış, süreç merkezli ve yoğun müşteri temas zamanını içeren hizmetlerdir. Değerin büyük bir kısmı ön büroda yaratılır. Hizmet mağazaları perakende bankalar, kiralama hizmetleri, kuaförlük ve oteller gibi hizmetleri kapsamaktadır ve değer hem ön büroda hem de arka büroda yaratılmaktadır. Kitlesel hizmetler, sınırlı temas zamanı ve az bir uyarılmayı ve pek çok müşteri işlemini kapsayan hizmet organizasyonlarıdır. Telekomünikasyon, ulaşım, rekreasyon hizmetleri, tiyatro ve sinema, fast food örnek olarak verilebilir. Bu hizmetler ürün merkezli ve değer çoğunun arka büroda yaratıldığı ve ön büro personelinin değerlendirmesinin düşük olduğu hizmetlerdir.

Kellog ve Chase (1995: 1736) hizmet tipolojisini müşteri teması üzerine kurmuşlardır. Müşteri temasının unsurları; iletişim zamanı, yakınlık ve bilgi zenginliğidir. Bu sınıflandırma hizmet yöneticilerine hizmet kalitesini geliştirme yönünde imkânlar sağlamaktadır.

Lovelock ve Yip (1996: 68) kavramsal olarak hizmetlerin soyut olup olmasına göre üç kategorili bir sınıflandırma yapmışlardır ve hizmetin üretimi esnasında müşterilerin fiziksel olarak bulunup bulunmamasını göz önüne almışlardır. Bu üç kategori; insan süreçli hizmetler, sahiplik süreçli hizmetler ve bilgi tabanlı hizmetlerdir.

Çeşitli hizmetleri sınıflandırmak zordur. En çok kabul gören sınıflandırma kriterleri aşağıdaki gibidir (Karaömerlioğlu ve Carlsson 1999: 177):

- Birinci kriter Marksist literatüre dayanmaktadır ve hizmetler fonksiyonlarına ya da sosyo ekonomik sistemdeki yerine göre sınıflandırılmaktadır.

- İkinci kriter hizmet talebinin tipine dayalıdır ve hizmetlerin iki türü vardır. Bireyler tarafından tüketilen hizmetler tüketici hizmetleri olarak adlandırılır (oteller ve konaklama işletmeleri gibi). Diğerleri üretici hizmetleri olarak adlandırılan ve malların üretiminde, dağıtımında ve tüketiminde kullanılan hizmetlerdir.

- Üçüncü kriter hizmetlerin üretimine dayalıdır. Ekonomik faaliyetler birincil (tarım ve madencilik), ikincil (imalat) ve üçüncül faaliyetler olarak sınıflandırılmaktadır. Üçüncül faaliyetler; tarım, madencilik ve imalattan farklı olarak hizmet endüstrileridir.

Cook ve diğerlerine (1999: 327) göre pazarlama odaklı hizmet boyutları aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

- Somutluk: Somutluk literatürde hizmetleri sınıflandırmada kullanılan öncelikli boyuttur. Somutluk bir ürünün görülebilmesi, tadılması, hissedilmesi, duyulması ya da satın alınmadan önce koklanabilmesidir. Örneğin bir otomobil somut bir üründür. Öte yandan bir danışmanlık firmasının ürünleri soyut olarak düşünülür.

- Farklılaşma: Hizmetleri sınıflandırmada kullanılan bir diğer boyuttur. Farklılaşma derecesi bireysel bir hizmetin benzersiz hizmet önerisini sağlamak için rakip hizmetlerden farklılaşmasını ifade eder.

- Transformasyonun konusu: Sürecin konusu, insan ya da mal olsun literatürdeki diğer bir boyuttur. Hizmetler iki kategoride incelenebilir: Müşteriler için bir takım şeyler yapan ve müşterilerin sahipliğinde gerçekleşen şeyler olmak üzere.

- Müşterinin tipi: Hizmetlerin diğer bir boyutudur. Bireyler ve kurumlar iki müşteri tipidir. Kurumlar bireysel olmayan tüketicilerdir. Kurumlar ve bireyler farklı ihtiyaç ve özelliklere sahiptir. Kurumlar büyük miktarlarda satın alımlarda bulunurken bireyler daha küçük miktarlarda satın alımlarda bulunur.

- Bağlılık: Tüketici ile hizmet sağlayıcısı arasındaki güçlü ilişkiyi ifade eder.

Cook ve diğerlerine (1999: 328) göre faaliyet temelli hizmet boyutları aşağıda belirtildiği gibidir:

- Müşteri teması: Hizmetin sunumu esnasında müşterinin fiziksel varlığını ifade eder.

- Sermayenin yoğunluğu: Düşükten yükseğe doğru hizmet sisteminin derecelenmesidir.

- Müşteri katılımı: Bir müşterinin bir hizmet sistemine sahip olmasının derecesi ve bir müşterinin hizmet kabulü sürecini etkileyebilmesidir.

- Çalışan/hizmet sağlayıcısının hoşgörüsü: Bir çalışanın hizmetin yaratılmasında ve kabulünde bir yargıya sahip olma durumunu ifade eder.

- Üretim süreci: Üretim süreçleri imalat ve imalat olmayan şekilde incelenebilir.

1.1.3.Hizmet Pazarlamasının Tarihsel Gelişimi

Literatürde hizmet pazarlamasının tarihsel gelişimi üç aşamada incelenmektedir (Fisk vd. 1993: 63). Bu aşamalar aşağıda belirtildiği gibidir:

- 1980 öncesi emekleme dönemi
- 1980-1985 koşma dönemi
- 1986-bugün yürüme dönemi

Hizmetler artan uzmanlaşma ve dış kaynaklardan yararlanma ile daha önemli bir duruma gelmiştir. Pazarlama disiplininin bu erken döneminde tarımsal ürünlerin satışına odaklanılmıştır. Sanayileşmiş toplumlar hizmet ekonomilerine dönüştükçe pazarlama disiplinine az önem verilmiştir (Brown vd. 1994: 24). Pazarlama teorisi hakkında ilk modern AMA konferansı 1979 yılında yapılmıştır.

İlk dönemde hizmet pazarlaması bilim adamları çalışmalarında yoğun bir şekilde çaba göstermişlerdir ve hizmet pazarlamasının farklı olduğu konusunda çalışmalar yapmışlardır. Emekleme dönemindeki akademik çalışmaların çoğu kavramsaldır. Hizmetlerin doğası ve pazarlanması hakkındaki tanımlamalar dikkat çekicidir. Bu çalışmaların çok az bir kısmı ampirik çalışmalardır. Rathmell (1966), Shostack (1977), Grönross (1978), Lovelock (1979), Bateson (1979), Zeithaml (1981) gibi bilim adamları bu dönemde ön plana çıkmışlardır. Bu dönem 1953'ten itibaren 27 yıllık bir süreci kapsamaktadır.

Koşma (canlanma) dönemi hizmet pazarlamasına yoğun bir ilginin olduğu dönemdir. İlk kez konferanslar verilmeye başlanmıştır. 1980'lerin ilk yarısında mallara karşı hizmetler üzerindeki tartışmalar yoğunlaşmıştır ve literatür önemli derecede

zenginleşmiştir. Bu dönemdeki önemli gelişmelerden biri de AMA'nın konferanslarına katılımın artmasıdır. Ulaşım, finansal hizmetler, sağlık ve telekomünikasyon hizmetlerinde pazarlamanın rolü organizasyonların hayatta kalmasında önemli rol oynamıştır ve tüketicilerin beklentileri artmıştır. Bu sektörlerdeki firmalar pazarlama bilgisinin toplanmasına ve anlaşılmasına önem vermişlerdir. Bu durum hizmet yöneticilerinin ve pazarlama akademisyenlerinin bir araya gelmesine ortam hazırlamıştır. AMA hizmet pazarlaması konusunda konferansları yönlendirmiştir.

Yürüme döneminde hizmet pazarlaması alanında yayınlarda önemli artışların olduğu gözlenmiştir ve hizmet işletmelerinin spesifik pazarlama problemleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu konular, hizmet deneyiminin heterojenliği, soyut süreçlerin tasarımı ve kontrolü, arz ve talebin yönetimi ve pazarlama ve operasyonel faaliyetlerde görülen örgütsel sorunları kapsamaktadır (Brown vd. 1994: 31). Bu dönemdeki çalışmalar Bateson (1989,1992), Berry ve Parasuraman (1991), Bowen vd. (1990), Brown vd. (1991), Grönross (1990), Heskett (1986), Heskett vd. (1990), Johnson vd. (1986), Lovelock (1988, 1991, 1992), Sasser vd. (1991), Swartz vd. (1992), Zeithaml vd. (1990) olarak belirtilebilir (Brown vd. 1994 : 33).

1.2.Hizmet Odaklılık Kavramı

Yönetim, pazarlama ve psikoloji alanında çalışan araştırmacılar örgütsel rekabetçiliği arttırmak için hizmet odaklılığa yoğun bir ilgi göstermektedir (Teng ve Barrows 2009: 1414). Örgüt ikliminin bir boyutu olarak hizmet odaklılık çalışma yerinde üstün hizmeti ödüllendirecek hizmet olayları, uygulamaları ve prosedürleri olarak tanımlanmaktadır (Lytle, Hom ve Mokwa 1998: 457).

Lytle ve diğerleri (1998: 459) örgütsel hizmet odaklılığı; mükemmel hizmet yaratan ve sunan davranışları desteklemek ve ödüllendirmek için örgüt politikalarının, uygulamalarının ve işlemlerinin örgüt çapında benimsenmesi olarak tanımlamışlardır.

Hizmet odaklılık, genel olarak üstün hizmetin sunulmasını sağlayan kişilik özelliğini ele alan örgütsel bir yaklaşımdır. Dienhart ve diğerleri (1992), hizmet odaklılığı yüksek kalitede hizmet sunumu için çalışanların faaliyetlerini ve ödülleri ortaya koyan bir kültürün yaratılmasında örgütsel karakteristiklerin temel bir unsuru olarak tanımlamışlardır. Yoon ve diğerleri (2007) de, hizmet odaklılığı üstün hizmetin sunumu ve yaratılması için değer ortaya koyacak çalışanların tutum ve davranışları olarak tanımlamışlardır. Hizmet odaklı

çalışanlar; yardımcı, nazik, saygılı ve işbirlikçi bir kişilik sergilerler (Yoon vd. 2007). Çalışanlar kaliteli hizmet sunduklarında ve ödüllendirildiklerinde, örgütün hizmet iklimi daha güçlü olacaktır (Schneider vd. 1998: 151).

Hizmet odaklılık, bazı çalışmalarda kişilik özelliği (Hogan vd., 1984; Cran 1994), bazı çalışmalarda örgütsel kültür ya da strateji olarak (Lytle vd. 1998; Homburg vd. 2002; Saura vd. 2005, Lytle ve Timmerman, 2006; Urban, 2009) incelenmiştir (Frimpong ve Wilson 2012). Hogan ve diğerleri (1984) hizmet odaklılığı; yardımcı, düşünceli ve işbirlikçi kişilik özellikleri olarak tanımlamıştır. Johnson (1996: 838), hizmet odaklılığı “işletme çalışanlarının müşteri problemlerini çözebilmek için üstün hizmet sunmaya yatkın olmaları ve işlerini yaparken kişisel sorumluluk hissetmeleri” olarak tanımlamıştır.

Bireysel düzeyde hizmet odaklılık, belirli kişilik özelliklerinin hizmet kalitesi davranışlarını etkilediği üzerine odaklanır ve bu yüzden kaliteli hizmet davranışlarının belirli kişilik özelliklerinin bir parçası olduğunu varsayar (Eren 2007: 2).

Lytle (1994: 31) hizmet odaklılığı, pazar bilgisine stratejik bir yanıt verilebilmesi için üstün hizmetlerin yaratılması ve sunulması amacıyla gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerin bir toplamı olarak tanımlamıştır. Lee ve diğerleri (1999) hizmet odaklılığı, tüm müşteri odaklı hizmetlerin çatısı altında pazarlama kavramının uygulanması için dizayn edilen pazar bilgisine stratejik bir yanıt verme olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara dayanarak hizmet odaklı organizasyonlar müşteri tatmininin sağlanmasında hizmet odaklılığa stratejik bir önem vermektedirler (Yoon vd. 2007: 372).

Hizmet odaklı çalışanlar; arkadaşça, yardımcı ve düşünceli tutumlar sergilediği için müşteri ihtiyaçlarını karşılamak doğrultusunda hizmet örgütlerinde daha yüksek iş performansı göstereceklerdir (Kim vd. 2005).

Yönetim, çalışanların iyi hizmet sunmaları ve cesaretlendirilmeleri için bir hizmet iklimi yaratmalıdır. Hizmet örgütlerinde yöneticiler çalışanların davranışlarına angaje olacak politika ve kuralları ortaya koyduğunda ve müşterileri dikkate aldığında hizmet heveslisi (hayranı) durumuna geleceklerdir. Diğer taraftan hizmet bürokratları ise sistemin sürdürülmesi ve kuralların ve prosedürlerin devam ettirilmesine dikkat edeceklerdir. Bu iki grup arasındaki en önemli farklılık; hizmet heveslileri işte kişiler arası ilişkilere ve müşterilere önem verirken, bürokratlar kişiler arası sorunlardan kaçınmaktadırlar ve kurallara, prosedürlere ve sistemin sürdürülebilirliğine önem vermektedirler. Bu durum rol

belirsizliği ve rol çatışmasına neden olabilir. Bunların sonucunda da tatminsizlik ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir (Schneider 1980: 53-54).

Çalışanlar örgütlerini güçlü bir Şekilde hizmet odaklı olarak gördüklerinde müşteriler daha olumlu hizmet deneyimi yaşayacaklardır. Hizmet iklimi çalışanların üstün hizmet sunumunda çeşitli uygulamaları ve prosedürleri algılaması ve yönetimin üstün hizmeti ödüllendirmesi ve desteklemesi anlamına gelmektedir (Schneider ve Bowen 1993: 39).

Bir organizasyonun iklimi, çalışanların organizasyon için neyin önemli olduğunu algılamalarını ve iş deneyimlerini ve beklentileri hakkındaki algılamalarını ifade etmektedir. Hizmet iklimi bu algılamaların hizmetin organizasyon için önemini vurgulaması durumunda mevcut olacaktır. Yönetim uygulamaları hizmetin geliştirilmesini sağlayacaktır. Bir hizmet ikliminin oluşturulması hizmet kalitesi hakkında pazar beklenti ve ihtiyaçlarının tanımlanmasıyla başlayacaktır. Bunun için de çalışanlardan toplanan verilerle müşteri beklentilerinin ve tatmininin llmesi gerekecektir (Johnson 1996: 832).

Örgütsel psikoloji ve pazarlama literatürü hizmet personelinin davranışını etkileyen faktörleri örgütsel ve ruhsal olarak incelemektedir. Örgütsel faktörler örgütün üstün müşteri hizmeti sunmasını kolaylaştıran ve destekleyen karakteristikleri ifade etmektedir ve örgüt kültürü, iklimi ve politikaları, liderlik ve güven, iş tasarımı ve yönetim desteği ve bağlılığını kapsamaktadır. Ruhsal faktörler ise temel kişilik ve müşteri hizmet odaklılığını ifade etmektedir (Lanjananda ve Patterson 2009: 6).

Yüksek derecede hizmet etmeye yatkın çalışanların seçimi hizmet işletmesinin hayatta kalması ve çalışan-müşteri ilişkilerinin sağlıklı bir Şekilde yürütülmesi için gereklidir. Yüksek hizmet odaklı çalışanlar etkin hizmet eğitimlerini daha kolay kabul edecekler ve iş rollerini daha iyi yerine getireceklerdir (Cran 1994: 38).

Schneider, Wheeler ve Cox'a (1992: 706) göre, banka Őubesindeki alışanların çalışma ortamı hizmet odaklı ödüllerle karakterize edildiğinde müşteriler daha kaliteli hizmet almaktadır. İnsan kaynakları iklimi sadece hizmetin sunumuna etki etmez, aynı zamanda müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını ve tatminini etkilemektedir.

Hizmet odaklılık iki düzeyde incelenebilir: İlkinde rgtsel yapı, iklim ve kültür gibi parametreler kullanılabilir. İkincisinde ise hizmet odaklılık bir işletme stratejisi olarak ele alınabilir (Homburg vd. 2002: 87).

1.3.Hizmet Odaklılığın Teorik Yaklaşımları

1.3.1.Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi; sosyal psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarında geliştirilmiş olan önemli bir teorik yaklaşımdır. Kurucuları George Casper Homans, Peter Blau ve Richard Emerson'dur. Dayanışma sosyal mübadele teorisinin en önemli özelliğini oluşturmaktadır (Johnson 2011: 34).

Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) işletme ilişkilerini açıklamak için kullanılan en eski çatılardan biridir. Bireyler arasında birinden diğerine yöneltilen faaliyetler vasıtasıyla kaynakların mübadele edildiği bir süreci ifade etmektedir. Pazarlama bilimi araştırmacıları bu teoriyi 1980'li yıllardan itibaren satın alan ve satan firmalar arasındaki ilişkiyi açıklayan bir model olarak kullanmışlardır. Pazarlama mübadelelerinde ilişkinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürecini açıklamak için kullanılmaktadır (Guo ve Ng 2012: 413).

SMT bireyler arasındaki ilişkiyi etkileyen iki mekanizma tanımlamaktadır: Güç ve güven. Güç sosyal mübadele sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bireyler arasındaki güven ve bağlantı zaman boyunca bağlılık aracılığıyla devam eden bir nitelik ortaya koyar (Guo ve Ng 2012). Pazarlama ilişkilerinde güven bir özellik olarak düşünülür ve belirli bir mübadele ilişkisinde bu özellik yerleşiktir. Güven; işbirliği, iletişim, paylaşılan değerler, bağlılık ve tatmin ile pozitif yönde ilişkilidir (Guo ve Ng 2012: 413).

Bu teoriye göre bir mübadele ilişkisinden sağlanan değer bir kişinin bu ilişkiye karşı olan tutum ve davranışını belirlemektedir. Değer, maliyetlere karşı sağlanan yararların algılanmasıdır. Neoklasik teoriye karşı bu teori soyut unsurlar üzerine inşa edilmiştir. Hizmetler konseptinde bir hizmetin meydana gelmesi ve tüketilmesiyle bağlantılı olarak psikolojik maliyetler ve yararlar önemli rol oynamaktadır (Colwell vd. 2009: 1491).

1.3.2.Durumsallık Yaklaşımı

Strateji literatüründe önemli bir örgütsel strateji durumsallık yaklaşımıdır ve bu yaklaşımın temelinde stratejik oryantasyonlar, sistematik olarak çevresel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır. Önemli bir konu da hizmet odaklı bir stratejinin işletme performansı ile olan ilişkisidir. Durumsallık yaklaşımına göre içsel ve dışsal faktörler daha yüksek işletme performansını sağlayabilir. Hizmet odaklı bir işletme stratejisinin işletme performansını etkilemesi önemlidir, çünkü böyle bir strateji önemli maliyet artışlarına yol açabilir ve bu maliyetler karları azaltabilir (Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002: 88).

Hizmet odaklı işletmeler durumsallık yaklaşımı üzerine kuruludur ve işletme ile tüketiciler arasında kurulan ilişkiler ancak içsel ve dışsal çevreden elde edilen kaynakların birleştirilmesiyle anlaşılabilir (Wu vd. 2008: 1248).

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle (önderlik, motivasyon gibi) organizasyon içi ve dışı faktörler arasında ilişki araştıran böyle bir yaklaşımın organizasyonu sistem olarak ele alması gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır (Koçel 1999: 199).

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonları çevreleriyle etkileşimde bulunan açık sistemler olarak görmektedir. Performans, rekabetçi avantajla birlikte kendilerini değişen dış çevreye uyarlamak için üstün müşteri değerinin yaratılması amacıyla işletmelerin içsel ve dışsal faktörleri dikkate almaları gerekmektedir (Lytle ve Timmerman 2006: 137).

1.4.Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları

Lytle ve diğerleri (1998: 459) örgütsel hizmet odaklılığın dört ana boyuttan ve on altı boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- 1.Hizmet Liderliği Uygulamaları
- 2.Hizmet Karşılaşmaları
- 3.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
- 4.Hizmet Sunma Sistemleri Uygulamaları

1.4.1.Hizmet Liderliği Uygulamaları

Üst yönetimin liderliği ve vizyonu hizmet kalitesini sağlamada bir ön koşuldur. Üst yönetim teması personelinden uzaklaşsa da hizmet üstünlüğüne bağlılığı ve hizmeti düzeltmesi çalışanların bu tür amaçları etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için gereklidir. Üst yönetimin bağlılığını kaybetmesi kalite geliştirme çabalarının arkasındaki başarısızlık nedenidir ve yönetim hizmet üstünlüğüne karşı tam anlamda bir bağlılık gösteremezse bu durum hizmette yaşanan başarısızlıkları arttıracaktır (Babakus vd. 2003: 274).

1.4.1.1.Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı Robert K.Greenleaf tarafından 1970 yılında incelenmiştir. Ona göre hizmetkâr lider ilk öncelikle hizmet edendir. Hizmet etmeyi doğal olarak hisseder. Hizmet etme duygusu daha sonra kişinin liderlik etmeyi amaç edinmesine neden olmaktadır (www.greenleaf.org).

Vinod ve Sudhakar'a (2011: 456) göre hizmetkâr lider kendisinin ve hizmet ettiği insanların neye ihtiyacı olduğunu başarılı bir şekilde fark etmeye çalışır. Hizmetkar lider insanların hayatında farklılık yaratmayı ve onları memnun etmeyi amaç edinir. Hizmetkâr lider yönettiği kişilerin kazanmasına ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım etmeye çalışır. Hizmetkâr lider insanların ihtiyacı olan bir yaklaşımdır. Bass (2000: 33) hizmetkar liderliğin hareket gücünün takipçilerini öğrenmeye, büyümeye ve otonomiye cesaretlendirerek öğrenen bir organizasyonun gelecekteki liderlik anlayışında önemli rol oynayacağını belirtmektedir.

Savage ve Honeycutt'e (2011: 50) göre hizmetkar lider diğer insanların ihtiyaçlarına öncelik verir ve bunları karşılamaya çalışır. Örneğin lider hizmet ettiği kişilerin ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmaktadır. Eğitim ve becerilerin artması ile güçlendirilmiş takipçiler problemleri yaratıcı bir şekilde çözmek için cesaretlendirilir. Hizmetkâr liderin amacı diğerlerini güçlendirmek ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Laub'a (1999: 14) göre hizmetkar liderliğin on ana karakteristiği mevcuttur. Bunlar;

- Diğerlerinin ne söylediğini anlayışlı bir şekilde dinlemek,
- Diğerlerini kabul etme ve onlara karşı empati besleme,
- Sağduyulu ve önzeli olmak,
- Haberdar olma ve algılama,
- İkna etmek için yüksek derecede güç sağlamak,
- Kavramlaştırma ve iletişim,
- Bireylere ve kurumlara etki sağlama,
- İşyerinde topluluk oluşturma,
- Derin düşünmeyi uygulayabilme,

- Hizmetkâr lider ilk önce kendisinde değişim isteğini yaratabilmelidir.

Lytle ve diğerlerine (1998: 460) göre hizmetkâr liderler, kendi davranışları ve yönetim tarzları ile hizmet standartları oluştururlar. Çalışma yerinde tüm çalışanların motive edilmesinde ve hizmet üstünlüğünün sağlanmasında bir model oluştururlar. Eğer çalışanlar kendi yöneticilerinden üstün hizmet alırlarsa, onların da müşterilerine üstün hizmet sunmaları daha mümkün hale gelecektir.

1.4.1.2.Hizmet Vizyonu

Sürekli bir şekilde organizasyonda hizmet vizyonunu oluşturmak önemlidir. Bu vizyon hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin önemini organizasyon için üstün değer yaratmada güçlendirmektedir. Yukarıdan aşağıya bir hizmet vizyonu organizasyon üyeleri arasında kaliteli hizmet yaratılmasında önemli ve gereklidir (Lynn vd.2000: 284). Geniş çaplı bu yukarıdan aşağıya doğru istekler organizasyonun pazar yerinde kaliteli hizmet sunmasında itici bir güç haline gelecektir. Hizmet liderleri organizasyonda üstün değer yaratmada hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin önemini güçlendirecek bir hizmet vizyonunu aktaracaklardır. Hizmet vizyonu organizasyonda örgütsel hizmet davranışının sağlanmasında bir temel oluşturmaktadır (Lytle, Hom ve Mokwa 1998: 460).

1.4.2.Hizmet Karşılaşmaları

Hizmet karşılaşması terimini Surprenant ve Solomon (1987: 87) “ bir müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasındaki ikili bağlantı” olarak tanımlamışlardır. Bu terim hizmet işletmesinin performansı üzerindeki kişilerarası ilişkilere odaklanmaktadır. Shostack (1985) hizmet karşılaşmasını bir müşterinin doğrudan bir hizmetle etkileşim halinde olduğu zaman periyodu olarak tanımlamaktadır. Bu tanım hizmet karşılaşmalarının herhangi bir insan etkileşimi olmadan meydana gelebileceğini ortaya koymaktadır (Bitner vd. 1990: 72).

Hizmet karşılaşması psikolojik bir olgudur. Bir hizmet karşılaşması katılımcıların işlem maliyetlerini en aza indirmek ve ödülleri maksimize etmek için aradığı sosyal mübadelelerin bir formu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir hizmet sağlayıcı ile bir müşteri arasındaki iletişim interaktiftir ve hizmet deneyimi birinden diğerine farklılaşmaktadır (Solomon vd. 1985: 100).

Hizmet karşılaşmalarındaki aktörler bir hizmet diyalogu yaşarlar. Hizmet karşılaşmasındaki tatminin önemli bir belirleyicisi bu diyalogda rol beklentilerinin

sağlanmasıdır. Tatmin beklentiler ve performans arasındaki uyumsuzluğun bir fonksiyonudur (Surprenant ve Solomon 1987: 87).

Müşteri tatmini doğrudan ve çoğunlukla bireysel hizmet karşılaşmalarının yönetimine bağlıdır ve bireysel hizmet karşılaşmalarının yönetimi, örgütsel yapı, felsefe ve kültürle ilişkilidir (Bitner 1990: 69).

Müşteriler ve çalışanlar arasındaki karşılaşmalar hizmet kalitesinin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Hizmet işletmeleri müşteriler ve çalışanlar arasında gerçekleşen hizmet karşılaşmalarına büyük önem vermektedirler. İyi karşılaşmalar rekabetçi avantajı sağlayacaktır ve tekrarlanan satın almalar ve pozitif ağızdan ağza iletişim ile sonuçlanacaktır (Chandon vd. 1997: 65). Hizmet karşılaşmaları organizasyonların çalışanlarını müşteriler üzerine olan yüksek etkisi nedeniyle kapsamaktadır. Hizmet karşılaşmalarının çalışanlar üzerine etkisi vardır ve onların motivasyonlarını, performansını, iş tatminini ve ödül-promosyonlarını etkilemektedir. Bu nedenle bir hizmet organizasyonu hizmet karşılaşmalarını etkin bir şekilde yönetmek durumundadır ve bu şekilde örgütsel amaçları başarması daha kolay hale gelmektedir (Lewis ve Entwistle 1990: 43).

1.4.2.1.Müşteriye Karşı Davranış

Pek çok hizmet işletmesi hizmet sunumunda başarısızlıklara maruz kalmaktadır çünkü müşteri temas personelinin müşteriye hizmet sunumunda yaşanan etkileşimlerde bu personelin tutum ve davranışları müşterilerin hizmet algılamalarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle müşteri temas personelinin kaliteli hizmet sunacak tutum ve davranışlara sahip olması gerekmektedir (Hartline ve Ferrell 1996: 52).

Müşterilerle iletişim kuran personelin müşterilerin ihtiyaç, tutum ve tercihlerine dikkat etmeleri anlamına gelmektedir ve müşterilerin her birine bireysel cevap vermeyi gerektirir. Böylece müşteri kendisini özel hisseder (Gonzalez ve Garazo 2006: 30).

Temel düzeyde müşteriye karşı tutum ve davranış hizmet kalitesini ifade eder. Hizmet kalitesinin anlamı, tanımı ve değerlendirilmesi müşterinin aklında yer almaktadır. Müşterilere karşı nasıl davranıldığı onların performansını ve müşteri tatminini etkilemektedir. Böylece organizasyonlar hizmet teması esnasında müşteri tatmini, bağlılığı ve örgütsel karlılığı geliştirecek şekilde hareket etmektedirler (Lytle, Hom ve Mokwa 1998: 461).

Hizmet personelinin rolü gereği yaptığı hizmet davranışları işyerinde üstü kapalı normlardan veya iş tanımlaması ve performans değerlendirme formları gibi örgütsel dökümanlarda belirtilen açık zorunluluklardan türetilmiş hizmet sağlayandan beklenen davranışlardır. Müşterilere nezaket gösterme, işletmenin politikaları ve ürünleriyle ilgili tam ve doğru bilgiye sahip olma, müşterilere ismiyle hitap etme, müşterileri nazikçe selamlama gibi davranışlar hizmet sağlayandan beklenen davranışlara örnek olarak verilebilir (Eren 2007: 36).

1.4.2.2. Personel Güçlendirme

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi “çalışanların gayret-performans beklentilerindeki bir artış” olarak tanımlamışlardır (Conger ve Kanungo 1988: 476). Onlara göre güçlendirme astların davranışlarında kişisel girişimde bulunabilmeleri ve bu davranışlarını sürdürmede istekli olmaları anlamına gelmektedir.

Güçlendirme yöneticinin çalışana işle ilgili faaliyetlerde günlük kararlar verebilmeleri için yetki vermesi olarak tanımlanabilir. Böylece yönetici hizmet sunma sürecinde kontrolünü çalışana devretmektedir. Güçlendirmenin gerekli olduğu düşünülebilir çünkü temas personeli müşterileri tamamıyla tatmin edebilmek için karar verirken esnekliğe ihtiyaç duymaktadır. Güçlendirilen çalışanlar işleriyle ilgili olarak kendilerini daha rahat hissetmektedirler ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk karşılık verebilmektedirler (Hartline ve Ferrell 1996: 56).

Geçmişte örgütlerin kalite geliştirme çabalarının bir aşaması olarak görülen güçlendirme, günümüzde yeni bir strateji ve yönetim yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır. Güçlendirme; eğitim, yetiştirme, paylaşma, takım çalışması, güven ve duygusal destek yoluyla çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve karar verme becerisi kazandıran bir yönetim kavramıdır (Mujka 2011: 3).

Güçlendirme kavramı ile ilişkili yönetim uygulamalarına yönetim araştırmacıları ve uygulayıcıları arasında yoğun bir ilgi gösterilmektedir. Bu ilginin pek çok sebebi vardır. Birincisi liderlik ve yönetim alanındaki çalışmalar güçlendirmenin yönetsel ve örgütsel etkililiğin temel bir bileşeni olduğu kabul edilmektedir. İkincisi, organizasyonlarda güç ve kontrolün analizi örgütsel gücün ve verimlilik yapısının güç ve kontrolün paylaşılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Son olarak organizasyonlarda takım çalışması uygulamaları

grup gelişiminde ve bu gelişimin sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır (Conger ve Kanungo 1988: 471).

1.4.3.Hizmet Sistemleri Uygulamaları

Hizmet sistemleri müşterilere tutarlı hizmet kalitesi sunacak sistemlerin kullanılmasıdır (Lytle, Hom ve Mokwa 1998: 461). Bu sistemler hizmet başarısızlıklarını önleme, hizmet başarısızlıklarını düzeltme, hizmet teknolojisi ve hizmet standartları iletişimini kapsamaktadır (Gonzalez ve Garazo 2006: 30).

1.4.3.1.Hizmet Başarısızlıklarının Önlenmesi ve Düzeltilmesi

Hizmet başarısızlıkları çıktı ya da süreç açısından hizmette meydana gelen algılanan başarısızlıklardır (Sousa ve Voss 2009: 836).

Hizmet üstünlüğünün yaratılmasında bağlılık önemli bir faktördür fakat bununla birlikte hizmetin sunumu esnasında hatalar ve başarısızlıklar sıklıkla meydana gelmektedir. Hizmet başarısızlıkları müşteri güvenliğinde azalma, negatif ağızdan ağza iletişim ve müşterilerin sürekli olarak kaybına neden olabilir. Bunun yanında başarısızlıkların müşterinin güveninin tekrar kazanılmasında pozitif etkisi olabilir ve müşteri bağlılığını güçlendirebilir (Babakus vd. 2003: 272).

Hizmet başarısızlıklarını önleme ve iyileştirme, hizmet başarısızlıklarını önlemek ve başarısız olunan hizmetlerde müşteri şikâyetlerine etkin bir şekilde cevap vermeyi gerektirmektedir. Hizmet başarısızlıklarını önleme ve iyileştirme hizmet kalitesinin anahtar belirleyicisidir (Gonzalez ve Garazo 2006: 31).

Müşterilerin katılımı ve çalışanların dikkate değer rolleri hizmet başarısızlıklarını önlemeyi zorlaştırmaktadır. Hatalar her hizmetin kritik bir yönünü oluşturur. Hizmetler sıklıkla müşterilerin varlığını gerektirir ve hatalar kaçınılmazdır. İyi bir iyileştirme kızgın müşterileri bağlı müşteriler haline getirir. Hizmet işletmelerinin iyileştirme becerileri kalite kontrolü hareketine katılmaları nedeniyle zorlaşmaktadır ve hizmet sunma sistemlerini etkili bir hale getirmektedir (Hart vd. 1990: 148).

Hizmet başarısızlığı pazarlama literatüründe önemli bir sorun olarak görülmektedir ve araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Daha önceki araştırmalar müşteri tatminsizliği ya da şikâyet etme davranışları olarak müşterinin doğrudan maruz kaldığı durumlarına odaklanmaktadır. Bu başarısızlıklar doğrudan başarısızlığa maruz kalmasa bile buna şahit olan müşterileri de etkilemektedir. Gözlemlenen müşteriler bir şirketin potansiyel

müşterilerini oluşturmaktadır. Bir hizmet başarısızlığına şahit olduğunda bu durum algılanan hizmet kalitesini etkilemektedir. Örneğin yöneticiler ya da hizmet çalışanları potansiyel müşterileri kaybetmemek için bu hizmet başarısızlıklarını ele almaktadırlar (Wan, Chan ve Su 2011: 213).

Hizmet başarısızlıkları müşterilerin varlığında kaçınılmazdır. Day (1994) hizmet başarısızlıklarının eğitici dersler içerdiğini ve çoğu firmada hizmet başarısızlıklarını ele alan çok az bir girişimin olduğunu belirtmektedir. Hizmet başarısızlıkları hizmetin iyileştirilmesi için bir fırsat sağlar ve böylece kızgın müşteriler bağlı müşteriler haline getirebilir. Hiçbir işletme müşterilerini kaybetmek istemez, çünkü yeni müşteriler elde etmek mevcut müşterileri elde tutmaktan beş kez daha maliyetlidir. Zayıf hizmet iyileştirmeleri tarafından izlenen hizmet başarısızlığı müşteri tatminsizliğine yol açmaktadır. Tatmin olmayan müşteriler negatif ağızdan ağza pazarlamaya yönelebilirler (Lapre 2011: 491).

Hizmet başarısızlıklarının bağlılık üzerinde negatif etkisi vardır. Hizmet başarısızlığı meydana geldiğinde müşteriler etkin iyileştirmeler (düzeltmeler) beklemektedir. Müşteri tatmini düzeltme çabalarıyla birlikte bağlılığını arttırmaktadır (Sausa ve Voss 2009: 835).

1.4.3.2.Hizmet Teknolojisi

Teknoloji dramatik bir şekilde hizmetlerin doğasını değiştirmektedir ve yeni hizmet sunumlarını etkilemektedir. Radikal olarak teknoloji hizmetlerin nasıl sunulduğunu değiştirerek hem müşterilerin hem de çalışanların daha etkin hizmetlere ulaşmalarını mümkün hale getirmektedir. Teknoloji hizmetlerinin globalleşmesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar değişime direnmektedir ve teknolojinin yarattığı değeri görememektedirler. Daha fazla şey değiştikçe daha fazlası aynı kalmaya devam etmektedir. Teknoloji işletmelerin müşterilerle bağlantı kurmasını ve onlara hizmet etmesini değiştirirken müşterilerin kaliteli hizmet talepleri değişmemektedir. Bu nedenle işletmelerin teknoloji aracılığıyla iyi hizmet sağlayabilmeleri zorunlu hale gelmektedir. Globalleşmenin etkisiyle teknolojinin hizmet üzerindeki etkisi hizmet pazarlaması ve yönetimi üzerinde etkili olmaktadır (Bitner 2001: 375).

Son on beş yıla baktığımızda teknolojinin hizmet inovasyonlarının temel gücü olduğunu görebiliriz. Otomatik ses maili, interaktif ses yanıt sistemleri, faks makineleri, ATM'ler yeni teknolojilerin kullanımını mümkün hale getirmiştir. Son zamanlarda

internette yoğun bir patlama yaşanmaktadır. İnternet temelli şirketler (Amazon.com ve E-Bay gibi) önceleri tanınmıyordu. İnternet yeni hizmet sunumlarını sağlamaktadır.

Teknoloji hem müşterilerin hem de çalışanların hizmete ulaşmalarını daha etkin hale getirmiştir. Self servis teknolojilerle müşterilerin kendi kendilerine daha etkin hizmet sunmaları daha mümkün hale gelmiştir. Örneğin online bankacılıkta müşteriler kendi hesaplarını görebilirler, kredi için başvuruda bulunabilirler ve böylece banka çalışanının yardımı olmadan bu gibi hizmetleri kendi kendilerine yerine getirebilirler (Bitner 2001: 377).

1.4.3.3.Hizmet Standartları İletişimi

Hizmet sisteminin verimli olarak çalışabilmesi için hizmet standartları ya da kıyaslamalar kurumun bütün üyeleri tarafından anlaşılmalıdır. İçsel hizmet kalitesinin standartları müşteri tatmininin önemli bir belirleyicisidir. Bu standartlar bütün çalışanlara iletildiğinde içsel kıyaslamayı başarmayı maksimize etmek ve hizmet başarısızlıklarını minimize etmek mümkün hale gelecektir. Ayrıca bu standartlar firmanın bu tür başarısızlıkları düzeltmesini de sağlayacaktır (Lytle, Hom ve Mokwa 1998: 463).

Üst yöneticiler müşterilerin kalite beklentilerini sağlıklı bir şekilde anlayamazlarsa müşteri temas personeli tüketicilerin beklentilerini ve hizmet algılamalarını tam olarak tahmin edemeyebilir. Bu nedenle üst yöneticilerin tüketiciyi anlamaları büyük ölçüde müşteri temas personeli ya da bağımsız sigorta acenteleri, perakendeciler gibi şirket dışı personelden sağlanan iletişimlere bağlıdır. Yukarıya doğru iletişim daha üst seviyelerdeki yöneticilere kurumda gerçekleşen faaliyetler ve performanslar hakkında bilgi sağlayacaktır. Bu iletişim türleri resmi olabileceği gibi gayri resmi de olabilir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988: 38).

1.4.4.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları biriminin işlevleri doğrultusunda işgörenin seçimi, eğitim ihtiyaçlarının sağlanması, işletmeye daha faydalı hale getirilmesi ve dolaylı olarak iş doyumuna katkısı bakımından yürütülen başarımlar değerlendirme uygulamaları ile yönetsel kararlar, ölçülebilir temellere dayandırılmaktadır (Tarlan ve Tütüncü 2001: 142).

Etkin insan kaynakları yönetimi hizmet odaklı personelin seçimi, eğitimi ve ücretlendirme uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum gelişmemiş personel departmanı tarafından yerine getirilemez (Schneider ve Bowen 1993: 48).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından hizmet-kar zinciri modeli önemli bir yaklaşımdır. Hizmet kâr zinciri; karlılık, müşteri bağlılığı ve çalışan tatmini, bağlılığı ve verimliliği arasında ilişkiler kurmaktadır. Karlılık ve büyüme müşteri bağlılığı tarafından yaratılır. Bağlılık ise müşteri tatmininin direkt sonucudur. Tatmin müşterilere sağlanan hizmetlerin değerinden etkilenir. Değer tatmin, bağlı ve verimli çalışanlar tarafından yaratılır. Çalışan tatmini yüksek kaliteli hizmetlerin sunumuyla gerçekleşir (Heskett vd. 1994: 164-165).

1.4.4.1.Hizmet Eğitimi

Hizmet eğitimi çalışanların hizmet hakkındaki bilgi ve becerilerini arttırarak onların hizmet performansını geliştirmektedir. Yeni çalışanların formel eğitimi, genel hizmet eğitimi ve hizmet ve organizasyon çevresi hakkındaki eğitimler kaliteli hizmet sunumunun ve müşteri tatmininin başarılmasında yardımcı olmaktadır (Liao ve Chuang 2004: 45).

Pek çok şirket çalışanlarına eğitim vermektedir. Bu eğitimler müşterilerin problemlerine çözüm bulabilmek için ve onların isteklerini daha iyi karşılamak için verilmektedir. Eğitim örgütsel önceliklerin ilk sırasını oluşturmaktadır ve eğitimdeki yenilikler kalite geliştirme süreçleri ya da toplam kalite yönetiminin en kritik yönünü oluşturmaktadır. Yöneticilerin çoğu iyi bir eğitim programının işletmenin başarısı için kritik öneme sahip olduğunu farkındadırlar (Lin ve Darling 1997: 193).

Araştırmalar temas personelinin hem işle ilgili hem de davranışsal becerilerinin geliştirilmesinde eğitimin önemini vurgulamaktadır çünkü eğitim alan temas personelinin müşteri beklentilerini anlayarak daha kaliteli hizmet sunması mümkün hale gelmektedir. İşin gerekleri ve kişisel becerilerle ilgili olarak eğitim almayan personelin tatmin edici hizmet sunması ve müşteri şikâyetleri ile ilgilenmesi sürecinde başarısızlıklar yaşamaları söz konusu olmaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi vardır çünkü hizmet başarısızlıklarının ele alınmasında becerileri arttırmayı ve yaratıcı düşünmeyi sağlamaktadır (Babakus vd. 2003: 275).

İnsanları eğitmenin anahtar yönü doğru becerilere sahip doğru insanları çalıştırmaktır ve müşteri tatmini etkin eğitim programlarına bağlıdır (Gonzales, Ellis, Riffel ve Yager 1999: 137). Genelde eğitim faaliyetlerinin performansı etkilemesinin en az iki yolu vardır: İlk önce bu eğitim faaliyetleri çalışanın görevleri ile ilgili beceri ve yeteneklerini geliştirir ve ikincisi çalışanın işiyle ve işyeri ile ilgili tatminini arttırır (Harel ve Tzafir 1999: 187).

1.4.4.2.Hizmet Ödülleri

Ödül müşteri tatmini ve bağlılığını yaratacak davranışlar üzerinde hizmet stratejisinin oluşturulması için motive edici bir faktördür. Motivasyon karmaşık bir süreçtir ve ödül sadece bir yönünü oluşturmaktadır. Başarılı bir ödül stratejisi aşağıdaki konuların daha iyi anlaşılmasını gerektirir (Macaulay ve Cook 2001: 4):

- Motivasyon çok boyutludur ve tek bir evrensel yönü yoktur.
- Bazı şeyler ekstra çabayı motive eder ve cesaretlendirir.
- Açık amaçlar motivasyona yardım eder.

Örgütsel ödüller bir çalışanın örgütte elde ettiği finansal ya da finansal olmayan yararları ifade etmektedir. Bu ödüllerin üç tipi bulunmaktadır: Dışsal, gerçek ve sosyal ödüller olmak üzere. Dışsal ödüller organizasyon tarafından sağlanan ve işten kaynaklanmayan ödüllerdir ve somut, ödeme ve promosyonel fırsatlar gibi yararları içermektedir. Gerçek ödüller işin kendisinden kaynaklanan ve çalışanın psikolojik gelişiminin bir sonucu olan soyut yararları kapsamaktadır. Sosyal ödüller pozitif kişiler arası ilişkilerden kaynaklanmaktadır (Newman ve Sheikh 2012: 72).

Hizmetle ilgili literatüre baktığımızda güçlendirme, hizmet eğitimi ve hizmet ödülleri ile iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Özel bir ödüllendirme sistemi hizmet sağlayıcıların işlerini ve iş tatminini ve ayrıca örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Lee vd. 2006: 252).

Hizmet sağlayıcılarının hizmet performansı ile ilişkili olarak sağladığı ödüller hizmet kalitesinin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Hizmet sağlayıcılarının hizmet odaklı davranışları promosyon ve ikramiye gibi özel ödül programlarından etkilenmektedir. Üstün hizmeti ödüllendirmek müşteri tatmini ile de ilişkilidir (Lee vd. 2006: 254). Üstün hizmetle ilişkili ödüller hizmet sağlayıcılarının verimliliğini arttırırken devamsızlığı da azaltmaktadır.

Hizmet davranışının organizasyonda ödüllendirilip ödüllendirilmediğine ilişkin çalışan algılamaları önemlidir. Hizmet kalitesinin önemli bir unsuru olan tatmin hizmet performansı ile bağlantılıdır. Hizmet yönlü organizasyonlar hizmet başarılarını tanırlar ve ödüllendirirler (Lynn vd. 2000: 285).

1.5.Hizmet Odaklılığın Öncülleri

1.5.1.Çalışan Özellikleri

Kişilik özellikleri insanlarla etkileşim sağlamak için gerekli olan çeşitli davranışlarla ilgili ruhsal güçlerdir. Hizmet örgütlerinde dışa dönüklük ve dürüstlük gibi kişilik özelliklerine sahip çalışanların daha iyi bir şekilde müşteriye uygun davranış geliştirmeleri mümkün olabilecektir (gülümseme ve arkadaşça tavır gibi). Böylece müşterilerle başarılı hizmet etkileşimlerini geliştirmek de sağlanabilecektir (Ekinci ve Dawes 2009: 505).

Beş faktörlü kişilik yapısının ilk bileşeni dışa dönüklüktür ve arkadaş canlısı, konuşkan, kendine çok güvenen ve aktif olmayı kapsamaktadır. İkinci bileşeni duygusal denge olarak adlandırılan sınırlı ve agresif kişilik özelliğini ifade ederken, üçüncü boyut uzlaşmacı yani işbirliğine yatkın, esnek ve tolerans tanıyan kişilik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Dördüncü bileşen; dikkatli, sorumlu, organize olmuş, planlı bir kişilik yapısını ifade etmektedir ve son bileşen hayalci, entelektüel, kültürlü, diğer düşüncelere saygılı kişilik yapılarını kapsamaktadır (Williams ve Sanchez 1998:104).

1.5.2.Örgütsel Destek ve Lider Faaliyetleri

Hizmet odaklılığın kültür temelli perspektifi dikkate alındığında örgütsel yapı, liderlik ve iş arkadaşlıkları çalışanlar ve müşteriler arasında oluşan ilişkilerle yakından bağlantılıdır. Susskind ve diğerleri (2007), iş arkadaşlarının ve yöneticilerin sağladığı desteğin restoranlarda farklı fakat gerekli olduğunu belirtmişlerdir (Teng ve Barrows 2009: 1423).

Örgütsel destek yönetimin hizmeti, hizmet sistemlerinin tasarımını ve eğitimi ve optimal hizmet sunumundaki örgütsel süreçleri ifade etmektedir. Eisenberger ve arkadaşları (1986), algılanan örgütsel desteğin çalışanların daha yüksek düzeyde organizasyona bağlılıklarının artacağını ölçmüşlerdir. Böylece çalışanlar organizasyonu destekleyici olarak görürlerse kendilerini organizasyonda kalıcı olarak hissedeceklerdir. Çünkü örgütsel destek algılamaları daha yüksek çaba gösterenleri ödüllendirecektir (Kim vd. 2005: 174).

Müşteri tatmini hem çalışan tatmini hem de çalışan verimliliğinin bir fonksiyonudur. Çünkü desteklenen çalışanlar daha çok tatmin olurlar ve görevlerini daha iyi yaparlar ve böylece daha yüksek düzeylerde müşteri tatmini yaratarak işletmenin karlılığını arttırırlar

(Metlen, Eveleth ve Bailey 2005: 199). Yönetim desteği çalışanların hizmet odaklı davranış göstermelerini sağlayan önemli bir faktördür (Teng ve Barrows 2009: 1423).

Destekleyici yönetim çalışanlarca ortaya konulan pozitif tutumsal ve davranışsal faaliyetlere yön verebilir. Destekleyici yönetim yöneticilerin ilgilerini ve desteğini alt çalışanlar için kullanması ve destekleyici, güven verici ve yardımcı bir örgüt iklimi yaratması olarak tanımlanabilir. Destekleyici yönetim aynı zamanda iş yerinde çalışanların psikolojik güvenliğini de sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların bağlılığını arttırarak ve işten ayrılma niyetini azaltarak performansı geliştirmektedir (Yoon, Beatty ve Suh 2001: 503).

Liderlik insanlarda ve örgütlerde ortaya çıkar ve diğer insanları etkileme gücünü gösterir. Liderlik açık bir vizyon yaratma, takipçilerine güven verme ve koordinasyon ve iletişim sağlama anlamına gelmektedir (Chang ve Lee 2007: 157).

Yöneticilerin liderlik davranışları işyerinde doğrudan hizmet kalitesini ve örgütsel performansı etkilemektedir. Takımlar içerisindeki bireysel ilişkileri yönetmek ve hizmet kalitesini ve örgütsel performansı sağlamak görevlerin tamamlanmasına bağlıdır. Çalışanları güçlendirmek pozitif müşteri algılamalarını sağlamaktadır (Church 1995: 29).

Ödül programları genellikle çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak için uygulanır. Bunun yanında ödüller sadece spesifik bir davranışa etki etmez, aynı zamanda çalışanların hem organizasyona karşı hem de lider ve yöneticilere karşı davranışlarını da etkilemektedir (Wilches-Alzate 2009: 21).

1990'lı yılların sonlarından itibaren psikologlar örgütsel özdeşleşme kavramına yoğun ilgi göstermişlerdir ve örgütsel özdeşleşme bir örgüte ait olma ve birlik algılamasını ifade etmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin çok çeşitli sonuçları vardır. Daha düşük işten ayrılma niyetleri, artan ekstra-rol davranışı ve artan iş tatmini bunlara örnek olarak verilebilir ve örgütsel özdeşleşme çok boyutlu bir yapıdır (Olkkanen ve Lipponen 2006: 202).

1.5.3.Çevresel Özellikler ve Pazarlama Stratejisi

Stratejik yönetim literatüründe çevreden elde edilen bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılmasının önemi tartışılmaktadır. Pek çok bilim adamı ve uygulayıcı ve yönetim teorisyenleri örgütleri açık bir sistem olarak görmekte ve çevresel faktörlerin önemine dikkat çekmektedirler (Ward ve Lewandowska 2005: 677).

Rekabetin yoğunluğu bir işletmenin faaliyet gösterdiği alanda sahip olduğu rekabetin derecesini ifade etmektedir ve durumsallık yaklaşımına göre stratejik kararların ana faktörünü göstermektedir. Özellikle rekabetin yoğunluğu (şiddeti) yerel rakiplerin sayısı ile ilişkilidir ve pazarlama tekniklerinin daha fazla pazar payının kazanılması için kullanılmasını gerektirir (Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002: 89).

Yüksek derecede rekabetin yoğun olduğu çevrelerde organizasyonların pazar yerinde müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için daha girişken olmaları gerekmektedir ve hizmet odaklı işletme stratejisini uygulamak bunu başarmanın yollarından biridir (Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002: 90).

Örgütsel bağlamda yenilik, örgütü ve örgüt üyelerini ilgilendiren yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, üretim teknolojisi, yönetsel sistem veya yapı, yeni bir plan veya program olabilir. Bu çerçevede örgütsel yenilik, geliştirilmiş ya da dışarıdan alınmış yeni bir aygıtın, sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürün ve hizmetin örgüt içerisinde benimsenmesidir (Uzkurt 2008: 91).

İşletme karakteristikleri hizmet odaklı işletme stratejisinin öncülü olarak kavramlaştırılabilir. Bu karakteristikler; müşteri odaklılık, malların ilişkili kalitesi, mal sunumlarının ilişkili seçeneği, tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışanların sayısı olarak değerlendirilebilir. Müşteri odaklılık, satış elemanlarının pazarlama kavramını uygularken müşterilere satın alma kararlarına yardımcı olarak müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmesidir. Malların ilişkili kalitesi, tüketiciler yüksek kalitede ürünler satın aldıklarında hizmetlerin de yüksek kaliteli olmasını beklemelerini ifade etmektedir. Bu hizmetler yüksek kaliteli ürünlere değer eklemektedir. Bunun zıddı olarak düşük kaliteli ürünler düşük bir fiyattan satılmaktadır ve tüketicinin beyninde düşük maliyet izlenimi oluşmaktadır. Mal sunumlarının ilişkili seçeneği, bir işletme ile sunulan malların çeşitliliği bakımından en büyük rakipleri arasındaki farklılıkları ifade etmektedir ve farklı mal kategorilerinin sayısı ve stoklardaki malların sayısını içermektedir (Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002: 90- 91).

Tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışan sayısı, ürünlerini hizmetlerle birlikte satışa sunan işletmelerin hizmet odaklı işletme stratejisinin içerdiği pek çok müşteri işlemleri ile uğraşabilecek çalışanlara sahip olmalarını ifade etmektedir. Böyle çalışanlara sahip olmak daha çok müşteriye daha çok hizmet sunulmasını sağlamaktadır. Özellikle tam zamanlı çalışanlar kısmi zamanlı çalışanlara göre bu rolü daha iyi yerine getirmektedirler. Diğer bir

deyişle, tam zamanlı çalışanlar daha tutarlı hizmet sunmakta ve daha yüksek bağlılık göstermektedirler. Tam zamanlı çalışanlar sürekli olarak işletmede bulduklarından müşterilerle daha yakından ilgilenebilmektedirler. Müşteri karakteristikleri, fiyat bilinci ve alış veriş esnasındaki zaman baskısı olarak değerlendirilebilir. Fiyat bilinci bir işletmenin ortalama müşterilerinin düşük fiyatlardan ödeme yapmaya odaklanma derecesini ifade etmektedir. Hizmet odaklı bir işletme stratejisi uygulandığında işletmenin maliyetleri personel, eğitim ve hizmetlerin tasarımı açısından artmaktadır. İşletme bu maliyetlerle başa çıkmak için müşterilere sunulan ürünlerin fiyatlarını arttırmaktadır. Böylece hizmet odaklı bir stratejiyi uygulamak müşteriler fiyata karşı daha az tepki gösterdiklerinde daha mümkün olabilmektedir. Alış veriş esnasındaki zaman baskısı müşterinin zamanının mevcut olmasını ve böylece zaman maliyetlerini ifade etmektedir. Bugünün dünyasında tüketiciler çeşitli taleplerini zamanında karşılanmasına önem vermektedirler. Zaman baskısı müşterilerin tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde sınırlı zamana sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Homburg, Hoyer ve Fassnacht 2002: 91- 92).

Bir şirket eğer önemli satın alma bilgileri her fonksiyon üzerine yayılırsa pazar odaklı hale gelmektedir. Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümler arası verilmelidir ve bölümler ve fonksiyonlar iyi koordine olmuş kararlar verebilmeli ve bağlılık duygusuyla hareket edebilmelidir (Shapiro 1988: 121).

Pazar odaklılık pazar bilgisinin şu andaki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla toplanması ve bu bilginin departmanlar arasında yayılması ve organizasyonun bu duruma cevap verebilmesidir (Kohli ve Jaworski 1990: 6). Pazar odaklılık, müşteriler için üstün değer yaratmak amacıyla gerekli davranışları ortaya koyan örgüt kültürüdür (Narver ve Slater 1990: 20). Pazar odaklılık üç önemli bileşen içerir: Müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon. İki önemli karar kriteri söz konusudur: Uzun dönemli odaklanma ve karlılık (Narver ve Slater 1990: 21).

Bir işletme biriminde pazar odaklılığın derecesi bu işletme biriminin müşterilerden bilgi sağlama ve kullanma derecesidir ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir stratejinin geliştirilmesi ve bu stratejinin müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla uygulanmasını içermektedir (Ruekert 1992: 228).

Tablo 1.2 Hizmet Odaklılık Üzerine Yapılan Çalışmalar

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Ölçek	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Parkington ve Schneider (1979), Academy of Management Journal, banka çalışan ve yöneticileri, 263 çalışan ve 1655 müşteri	Bürokratik odaklılık (3 madde), istek odaklılık (4 madde)		Rol belirsizliği, rol çatışması, örgütsel memnuniyetsizlik, düş kırıklığı, algılanan zayıf müşteri hizmeti, işten ayrılma niyeti	Hizmet odaklılık uyumsuzluğu ile çalışan sonuçları arasında direkt bir ilişki vardır. Pozitif çalışan sonuçları anlamlı olarak pozitif müşteri davranışları ile ilişkilidir.
Schneider (1980), Organizational Dynamics, bir ticari bankanın 23 şubesinde 263 çalışan	Hizmet odaklılık uyumsuzluğu ölçeği		Rol çatışması, rol belirsizliği, tatminsizlik, devir niyeti	Yönetim iyi bir şekilde örgütte planlama, koordinasyon gibi faaliyetleri yerine getirdiğinde çalışanlar müşterilerine daha kaliteli hizmet vermektedir.
Lytle (1994), doktora tezi, Arizona StateUniversity, Amerika'da büyük bir bankanın 43 şubesinde 252 anket	Lytle (1994), hizmet odaklılık ölçeği		Örgütsel performans ve çalışan sonuçları	Hizmet odaklılık bankanın ROA'sı, performansı ve hizmet kalite imajı ile pozitif ilişkilidir. Pazar odaklılık ve hizmet odaklılık örgütsel bağlılık ve takım ruhu ile pozitif ilişkilidir.

Fausz (1994), Doktora tezi, The University of Tennessee, 199 hemşire ve 25 yönetici	Hogan, Hogan ve Busch (1984) kişilik envanteri	Örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek, rol çatışması ve rol belirsizliği	Algılanan hizmet iklimi, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve yöneticilerin müşteri hizmetine verdiği önem çalışanların müşteri hizmet odaklılığı ile pozitif yönde ilişkilidir. Rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanların müşteri hizmet odaklılığı ile negatif yönde ilişkilidir.
Garg vd.(1997), Journal of Professional Services Marketing, hemşirelik kurumlarının sahip ve yöneticileri, 466 anket	6 maddelik hizmet odaklılık ölçeği	Müşteri bağlılığı, müşteri tatmini, doğru faaliyeti üstlenme	Şirket yöneticileri ve sahipleri müşterilerinin ne istediklerini ve onları nasıl tatmin edeceklerini anlayamamaktadırlar.
Wright vd.(1997), Journal of Marketing Theory and Practice, yüksek teknolojiyi kullanan imalat işletmesinin 304 yöneticisi	Müşteri odaklılık ölçeği	Operasyonel ve finansal performans	Müşteri hizmet odaklılık, 12 performans ölçütünün on tanesi için yüksek derecede etkilidir.
Lee vd.(1999), Asia Pacific Journal of TourismResearch, Kore'de faaliyet gösteren 184 otelden 596 yönetici ve çalışan	Lytle (1994), 43 maddelik örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	İş tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet imajı, işletme performansı	İş tatmini hizmet odaklılığın işletme performansı üzerinde olan etkisinde aracılık rolünü üstlenmektedir. Hizmet imajı hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisinde aracılık üstlenmektedir.

Donavan (1999), Doktora tezi, OklohamaStateUniversity, restoran ve banka endüstrisinde 268 çalışan	50 maddelik bireysel hizmet odaklılık ölçeği	Hizmet performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı	Araştırma modeli ile hizmet odaklılığın performans ve ÖVD üzerine etkileri test edilmiştir.
Lynn vd.(2000), EuropeanJournal of Marketing, Slovenya'da bir devlet ve bir özel bankada 293 çalışan	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Finansal performans	Geçiş ekonomilerinde örgütsel hizmet odaklılık ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.
Cha vd.(2000), Asia Pacific Journal of Tourism Research, Virjinya'da dokuz restoranda 32 anket	İki boyutlu (istek ve bürokratik yönlülük) hizmet odaklılık ölçeği	Rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık	.Hizmet odaklılık uyumsuzluğunun rol çatışması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır. Rol çatışmasının iş tatmini üzerinde doğrudan, örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı etkisi vardır. Rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi varken iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi vardır.
Boshoff ve Allen (2000), International Journal of Service Industry Management, büyük bir ticari bankanın temas personeli	Algılanan yönetim davranışları ve temas personelinin iş algıları	Hizmet iyileştirme performansı, iş tatmini ve işte kalma niyeti	Güçlendirilmiş çalışanlar daha iyi hizmet iyileştirme performansı ortaya koymaktadırlar.
Chandrasekhar (2001), Journal of Management Research, 113 hastane çalışanı	18 maddelik bireysel hizmet odaklılık ölçeği	Çalışanların devamlılığı	Çalışanların hizmet odaklılığı ile işlerine devamı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Homburg vd.(2002), Journal of Marketing, Almanya ve ABD’de 217 giyim mağazası ve 194 mobilya mağazası yöneticileri	Hizmet odaklı işletme stratejisi (3 madde)	Çevresel karakteristikler, mağaza karakteristikleri, müşteri karakteristikleri	Şirket performansı ve şirket karlılığı	Çalışmada hizmet odaklılık bir işletme stratejisi olarak ele alınmıştır.
Chung ve Schneider (2002), Journal of Services Marketing, bir sigorta şirketinde 200 temas personeli	89 maddelik hizmet odaklılık uyumsuzluğu ölçeği		İş tatmini, işte bulunmama, işten ayrılma niyeti, OCB	Rol çatışması hizmet odaklılık uyumsuzluğu ile sonuçlar arasında aracılık rolü üstlenmektedir.
Kim vd.(2003), International Journal of Hospitality Management, Kore Seul’de 169 restoran işletmesinin çalışanları	Groves (1992) bireysel hizmet odaklılık ölçeği		Çalışan karakteristiklerinin hizmet odaklılığa etkisi	Yaş, cinsiyet, evlilik durumu ve eğitim değişkenlerinin hizmet odaklılık üzerinde önemli bir etkisi yoktur.
Homburg vd.(2003),Journal of Business to Business Marketing, Elektronik mühendisliği endüstrisi, mekanik endüstrisi mühendisliği ve metal endüstrisinde faaliyet gösteren işletme yöneticileri, 271 anket	2 boyutlu hizmet odaklılık stratejisi ölçeği		Hizmet ilişkili performans (müşteri ilişkisinin kalitesi, doğrudan hizmet karlılığı), genel karlılık	Temel anahtar değişkenler olarak örgütsel faktörlerin hizmet odaklı bir strateji olarak uygulanması önemlidir.
Yavaş vd.(2003),International Journal of Bank Marketing, Türkiye’de 16 kamu ve özel bankanın temas personeli,180 anket dönüşü	Beş maddelik müşteri hizmet odaklılık ölçeği	Firmanın müşteri odaklılığı, üstün hizmet ödülleri, müşteri hizmet eğitimi, güçlendirme, takımçalışması, rolbelirsizliği, örgütsel bağlılık	Hizmet iyileştirme performansı, işte kalma niyeti ve iş tatmini	Firmanın müşteri hizmet odaklılığı ile çalışan ödülleri hizmet iyileştirme performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır. Güçlendirme hizmet iyileştirme performansı üzerinde pozitif etkiye sahipken rol belirsizliği negatif etkiye sahiptir.

Cho (2004),doktora tezi, TheUniversity of New Mexico, Güney Kore’de spor merkezlerinin 400 pazarlama yöneticisi	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Örgütsel performans	Hizmet odaklılığın yedi boyutu örgütsel performansla anlamlı olarak ilişkilidir.
Cha (2005),doktora tezi, Michigan State University, 31 farklı gıda işletmesinden 452 çalışan	Bireysel hizmet odaklılık ölçeği	Hizmet odaklı ÖVD	Hizmet iklimi temas personelinin hizmet odaklı ÖVD’yi etkilemektedir..
Saura vd. (2005),International Journal of Service Industry Management, bir mortgage şirketinde 72 çalışan	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	İş tatmini	Yönetimin desteğini alan çalışanlar daha iyi müşteri hizmeti sunmaktadırlar ve daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olmaktadır.
Liu ve Chen (2006), International Journal of Management, 374 temas personeli	Kişilik özellikleri ölçeği	Pazar odaklılık ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki	Pazar odaklılık ile kişilik özelliklerinin dört boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.
Gonzalez ve Garazo (2006), International Journal of Service Industry Management, İspanya’da 149 otel işletmesinin müşteri temas personeli	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Çalışanların iş tatmini çalışanların ÖVD’yi pozitif yönde etkilemektedir
Lytle ve Timmerman (2006), Journal of Services Marketing, ABD’de büyük bir ticari bankanın çalışan ve yöneticileri, 252 anket	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	İşletme performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, takım ruhu	Müşteri devamlılığını sağlamak için hizmet iyileştirme stratejilerini uygulamaktadırlar.

Ackfeldt ve Wong (2006),The Service Industries Journal, bir seyahat işletmesinde 188 çalışan	Yönetim stratejileri (güçlendirme, profesyonel gelişim, içsel iletişim)	Çalışanların hizmet davranışları	Örgütsel düzeyde yönetim stratejileri doğrudan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilidir ve çalışanların prososyal davranışı ile de ilişkilidir.
Lee vd.(2006), Journal of Services Marketing, Güney Kore’de 265 otel yöneticisi	Güçlendirme, hizmet eğitimi ve hizmet ödülü ölçekleri Lytle vd.(1998)’den alınmış.	İş tatmini, örgütsel bağlılık, rol tanımlı müşteri hizmeti, extra-rol müşteri hizmeti	Hizmet ödülleri iş tatminini arttırarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Buna rağmen çalışanların prososyal davranışını etkilememektedir.
Chen (2007), Journal of American Academy of Business, Tayvan’da uluslar arası turist otellerinde 350 çalışan	Dienhart vd.(1992) bireysel hizmet odaklılık ölçeği	İş tatmini, örgütsel bağlılık	Hizmet odaklılık iş tatmini ile pozitif yönde ilişkilidir. İş tatmini örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkilidir.
Yoon vd.(2007), The Service Industries Journal, Kore’de 292 hastane personeli	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Hizmet değeri, çalışan tatmini, müşteri odaklılık, işletme performansı	Hizmet değeri ve müşteri odaklılık hizmet odaklılık ve işletme performansı ilişkisinde ara değişkendir. Örgütsel hizmet odaklılığın hem çalışan tatmini hem de hizmet değeri üzerinde pozitif etkisi vardır.
Eren (2007), doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, Türkiye Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren oteller ve tatil köyleri, 211 anket	Örgütsel hizmet odaklılık ölçeği Lytle vd. (1998)	İşletme performansı	Konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeyleri tespit edilmiş ve işletme performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Antiooco (2008), Academy of Marketing Science, Hollanda, Belçika ve Danimarka'da 137 imalat işletmesinin yöneticileri	Homburg vd.(2002), Lytle vd.(1998)	Örgütsel destek	İlişkili ürün satışları Hizmet miktarı	Üst yönetimin hizmet liderliğine bağlılığı ve hizmet ödülleri hizmet odaklılığın zayıf öncülleri iken, hizmet teknolojisi moderatör rolünü üstlenmektedir.
Wu vd.(2008),The Service Industries Journal, 280 çalışan ve 268 müşteri	Homburg vd.(2002), Cran (1994), Keillor vd.(1999)	Dış çevre karakteristikleri, iç çevre karakteristikleri	Çalışan hizmet performansı, müşteri özdeşleşmesi	Hizmet odaklılık çalışan hizmet performansını doğrudan etkilerken müşteri özdeşleşmesini dolaylı olarak etkilemektedir. Pozitif ilişkiler söz konusudur.
Lanjananda ve Patterson (2009), Journal of Service Management, Tayland'da 270 hemşire	Kişilik özelliklerini ölçen 40 maddelik ölçek		Müşteri odaklılık, hizmet iklimi algılamaları, örgütsel bağlılık, müşteri odaklı davranış	Dört kişilik özelliğinin müşteri odaklı davranış üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinde aracılık rolünü üstlenmektedir.
Tsai vd.(2009), IEEE, Tayvan'da üç hastanede 63 hemşire	Groves (1992), 30 maddelik bireysel hizmet odaklılık ölçeği		İçsel pazarlamanın hizmet odaklılığa etkisi	Yöneticiler hastane personelinin daha kaliteli hizmet sunması için içsel pazarlamayı uygulamalıdır.
Wilches-Alzate (2009),doktora tezi, University of Waterloo, Kanada'da bir bankada 4220 çalışan	Hizmet odaklı ÖVD ölçeği		Algılanan örgütsel destek, ödül ve tanınmanın ve lider-üye etkileşiminin çalışanların hizmet odaklı ÖVD üzerine etkisi.	Algılanan örgütsel destek, ödül ve tanınmanın ve lider-üye etkileşimi, ödül ve tanınma ile hizmet odaklı ÖVD arasında ara değişken rolünü üstlenmektedir.

Urban (2009), Measuring Business Excellence, Polonya’da küçük ve orta ölçekli hizmet işletmesinde 250 çalışan	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği		Kalite derecesi, Pazar payı, karlılık, müşteri tatmini ve bağlılığı	Örgütsel hizmet odaklılık hizmet performansını etkilemektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri bağlılığı üzerinde de etkileri söz konusudur.
Carraher vd.(2009),Baltic Journal of Management, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Slovakya ve Slovenya’da 1234 işletme sahibi	Biodata (bireysel hizmet odaklılık enstrümanı)		Müşteri hizmet odaklılık performansı	Müşteri bağlılığı ve tatmini hizmet odaklı felsefe ile geliştirilebilir.
Ekinci ve Dawes (2009), The Service IndustriesJournal, 317 otel, havayolu ve kuaför müşterisi	5 boyutlu kişilik özellikleri ölçeği		İlişki kalitesi ve müşteri tatmini	Tüm kişilik özellikleri ilişki kalitesiyle pozitif ilişkilidir. İlişki kalitesi müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir. İlişki kalitesi, kişilik özellikleri ile müşteri tatmini arasında aracılık etmektedir.
Gebauer (2009), Journal of Managerial Psychology, Almanya ve İsviçre’de Almanca konuşulan imalat işletmeleri, 211 anket	Homburg vd.(2002)	Rekabetçi yoğunluk, müşteri beklentileri	Karlılık	İşletme stratejisi olarak hizmet odaklılığın kurulması ve uygulanması güçlü bir şekilde yönetim desteğinden etkilenmektedir.
Colwell vd.(2009), Management Decision, Kanada’da ticari bankacılık sektöründe 155 şube yöneticisi, 145 müşteri	5 maddelik örgütsel rekabetçi hizmet odaklılık ölçeği		Müşteri bağlılığı	Hizmet personelinin müşteri odaklılığı müşteri bağlılığı üzerinde direkt ve direkt olmayan etkiye sahiptir.

Gebauer vd.(2010), Journal of Service Management, Almanya ve İsviçre'deki imalat işletmeleri, 211 anket	Yönetim değerlerinin hizmet odaklılığı (6 madde), çalışan değerlerinin hizmet odaklılığı (6 madde)	Genel performans	Kurumsal kültürde hizmet odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif ilişki vardır. Örgütsel yapı bu ilişkide ılımlaştırıcı rol üstlenmektedir.
Rod ve Ashill (2010),International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, Yeni Zelanda'nın büyük bir kentinde faaliyet gösteren devlet ve özel hastanelerde 186 sağlık personeli	Yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı (çalışan ödülleri, hizmet eğitimi, güçlendirme ve müşteri hizmet odaklılık)	Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve hizmet iyileştirme performansı	Yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
Yavas ve Babakus (2010), International Journal of Bank Marketing, Yeni Zelanda'da büyük bir bankanın 530 çalışanı	Hizmetkar liderlik (6 madde), güçlendirme (2 madde), hizmet teknolojisi (4 madde), ödüller (3 madde), Lytle vd.(1998)	Örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, devir niyeti	İş performansı hizmet teknolojisi ve güçlendirme tarafından etkilenmektedir.
Yavas vd.(2010), Journal of Services Marketing, Yeni Zelanda'da bir bankanın 50 şubesinde 530 temas personeli	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Hizmet iklimi, performans, müşteri tatmini	Yönetimin bağlılığı (ilgisi) hizmet iklimi ile anlamlı ilişkilidir. Hizmet iklimi çalışanların rol performansı ile ilişkilidir. Rol performansı müşteri tatmini ile ilişkilidir.
Kralj ve Solnet (2010), International Journal of Hospitality Management, Avustralya'da gazino otelde 303 çalışan	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Müşteri tatmini	Algılanan hizmet iklimi ile müşteri tatmini arasındaki ilişki anlamlı ve güçlüdür.

Liang vd.(2010), International Journal of Marketing Studies, Tayvan’da bir finansal şirketin 35 şubesinden 275 çalışan ve 254 müşteri	Liao vd.(2004),beş maddelik hizmet odaklılık ölçeği	Çalışan hizmet performansı ve müşteri bağlılığı	Çalışanların hizmet performansının müşteri bağlılığı üzerinde pozitif etkisi yoktur. Hizmet odaklılığın müşteri bağlılığı üzerinde negatif etkisi vardır.
Chen ve Kao (2011),SocIndicRes, Tayvan polis koleji öğrencileri (435 öğrenci)	Üç boyutlu 13 maddelik hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği	İş değerleri, psikolojik sözleşme ve profesyonel bağlılığın hizmet odaklı OCB üzerine etkileri	İş değerleri çalışanların profesyonel bağlılıkları ve psikolojik sözleşmeyle pozitif ilişkilidir.
Chiang ve Birtch (2011), International Journal of Hospitality Management, Hong Kong’da 284 otel çalışanı	6 maddelik hizmet kalite odaklılık ölçeği (ara değişken)	İş tatmini ve örgütsel bağlılık	Ödül iklimi iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı olarak ilişkilidir.
Caemmerer ve Wilson (2011),The Service Industries Journal, UK temelli ulusal devlet acentası, 203 çalışan	4 maddelik örgütsel hizmet odaklılık ölçeği, 4 maddelik bireysel hizmet odaklılık ölçeği	Hizmet performansı	Bireysel hizmet odaklılık örgütsel hizmet odaklılık seviyelerinden daha yüksek düzeylerde gerçekleşmiştir ve çalışan sonuçları ve çalışan ve müşterilerce algılanan hizmet performansı ile negatif yönde ilişkilidir.
Ulu (2011),Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir’deki konaklama işletmeleri 144 anket	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Algılanan dışsal prestij Bağlamsal performans	Örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel hizmet odaklılık ile bağlamsal performans arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Ro ve Chen (2011), International Journal of Hospitality Management, 203 temas personeli	Hizmet eğitimi, ödülleri ve hizmet standartları iletişimi Lytle vd.(1998)	Algılanan güçlendirme	Hizmet odaklı organizasyonlar çalışanlarını güçlendirmektedir.

Kim (2011),Journal of Hospitality Marketing &Management, Kore Seul’de restoranlarda 169 çalışan ve 508 müşteri	Groves (1992) çalışan hizmet odaklılık ölçeği	Hizmet kalitesi, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı	Temas personelinin yüksek derecede hizmet odaklılığı müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını ve tatmin ve bağlılığını etkilemektedir.
Bhatti vd.(2011),International Journal of IslamicandMiddleEastern Finance and Management, İslami bankalarda 150 çalışan	Lytle vd.(1998)	Hizmet kalite performansı	Çalışanların çok boyutlu olarak hizmet kalite performansını algılamalarını tanımlamakta ve ölçmektedir.
Johnson (2011), doktora tezi, Minnesota University, 13 büyük otelin 320 temas personeli	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Müşteri hizmet eğitimi, çalışan katılımı	Örgütsel hizmet odaklılık, müşteri hizmet eğitimi ve çalışan katılımı arasında anlamlı ilişkiler vardır.
Oliveira ve Roth (2012), International Journal of Operations&Production Management, ABD’de 181 tane işletmeden işletmeye e-hizmet uygulayan işletmenin yöneticileri	Hizmet iklimi, Pazar odağı, süreç yönetimi, İK politikası, metrik ve standartlardan oluşan ölçek		Metrikler uygulayıcılar için önemli bir karşılaştırma sağlamaktadır.
Tang ve Tang (2012),International Journal of Hospitality Management, Tayvan’da 1133 temas personeli ve 119 otel İK yöneticisi	Yüksek performanslı İKY uygulamaları, hizmet iklimi, hizmet odaklı ÖVD	Adalet iklimi, hizmet iklimi, hizmet odaklı ÖVD	Adalet iklimi ve hizmet iklimi yüksek performanslı İKY uygulamaları ve hizmet odaklı ÖVD arasında ara değişken rolünü üstlenmektedir.

Luk vd.(2013),Journal of Services Marketing, Çin’de iki mobil telekomünikasyon şirketinde 579 yönetici ve çalışan	Lytle vd.(1998), örgütsel hizmet odaklılık ölçeği	Hizmet becerileri	Hizmet odaklılığın çeşitli boyutları hizmet becerilerinin çeşitli boyutları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
---	---	-------------------	---

Parkington ve Schneider'a göre (1979: 270) hizmet odaklılık yönetimin politikaları, süreçleri ve amaçları tarafından uygulanan bir felsefe anlamına gelmektedir. Hizmet çalışanlarının temas pozisyonlarında olmaları nedeniyle negatif sonuçlar ortaya çıkabilir (Parkington ve Schneider 1979: 271). Bürokratik organizasyonlarda hizmet çalışanları hem sisteme hem de müşterilere hizmet ettikleri için rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayabilirler. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminsizliği, güven kaybı gibi negatif sonuçları söz konusudur. Yönetimin algılamaları ile müşteri talepleri arasındaki uyumsuzluk daha fazla rol stresine yol açmaktadır. Yönetim çalışanları daha bürokratik ve daha az istekli olarak görebilir. Çalışmanın sonuçlarına göre; a) çalışanlar kendilerini yönetime göre daha hevesli görmektedirler. b) pozitif çalışan sonuçları müşterilerin hizmet kalitesi davranışları ile anlamlı ilişkilidir.

Schneider (1980: 53) yönetimin hizmete bağlılığının çalışanları ve müşterileri nasıl etkilediği ve hizmet odaklılık açısından çalışan ve müşteri bakış açılarının ne olduğunu değerlendirmiştir. Hizmet örgütlerinde yöneticiler politikalar ve prosedürler koyduklarında hizmet isteklileri (gönüllüleri) haline gelirken hizmet bürokratları sistemin sürdürülebilirliği ve rutinlerle ilgilidir (Schneider 1980: 53-54). Çalışanlar güçlü bir hizmet odaklılığı algıladıklarında müşteriler sadece üstün hizmet almadıklarını, çalışanların kendilerini daha istekli gördüklerini ve böylece çalışanların kendilerini daha az tatminsiz hissettikleri ve işinde daha çok kalmayı istedikleri, daha az rol çatışması ve rol belirsizliği yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Schneider 1980: 63).

Lytle (1994: 94) Pazar odaklılık ve hizmet odaklılığın örgütsel kültürün önemli bileşenleri olduğunu belirterek bu oryantasyonların organizasyonlarda önemli olduğunu ifade etmiştir. Çalışmasında; a) temel örgütsel değerlerin pazar odaklılık ve hizmet odaklılık ile ilişkili olduğunu, b) pazar odaklılık ve hizmet odaklılığın örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğunu, c) daha sağlıklı çalışanlara ve işbirlikçi çevreye sahip organizasyonların daha yüksek düzeyde hizmet odaklı olduklarını, d) daha yüksek pazar odaklılık derecesine sahip olan organizasyonların daha yüksek derecede hizmet odaklı olduklarını bulmuştur.

Fausz (1994: 12) çalışanların müşteri hizmet odaklılığı ile ilgili faktörleri araştırmıştır. Pek çok bilim adamının müşteri hizmet odaklılığı tanımlama girişimi olmasına rağmen, üzerinde anlaşılmiş ortak bir tanım bulunmamaktadır. En temel düzeyde müşteri hizmet odaklılık, çalışanların müşteri problemlerini çözmeye ve onların

ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmeleri olarak tanımlanabilir (Fausz 1994: 15). Müşteri hizmet odaklılık müşteri tatminini sağlamada yararlıdır. Fausz (1994: 118) müşteri hizmet odaklılık ile örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve üst yöneticinin müşteri hizmetine vurgusu arasında pozitif ilişkiler olduğunu, müşteri hizmet odaklılık ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında negatif ilişkiler olduğunu bulmuştur.

Garg ve Chan (1997) küçük ölçekli işletmelerin üzerinde yaptığı çalışmada güçlü bir hizmet odaklılığın küçük ölçekli işletmelerin pazarlama kararları üzerinde önemli etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Wright ve diğerleri (1997) imalat işletmelerinde yüksek müşteri hizmet odaklılığın operasyonel ve finansal performans üzerinde önemli etkilerinin olduğunu bulmuşlardır. Onlara göre müşteri hizmetine daha fazla önem veren firmalar daha yüksek finansal performans sağlayacaklardır (Wright, Pearce ve Busbin 1997: 25).

Lee ve diğerlerine (1999: 59) göre hizmet odaklılık bir işletmenin rakiplerinden farklılaşmak için verdiği stratejik bir yanıttır ve hizmet odaklı bir işletme müşterilerine üstün değer sağlamaktadır. Onlara göre hizmet imajı, hizmet odaklılık ve işletme performansı arasında aracılık rolünü üstlenirken; iş tatmini ve örgütsel bağlılık da hizmet odaklılık, hizmet imajı ve işletme performansı arasında ara değişkenler olmaktadır.

Donavan (1999: 3) hizmet odaklılığı; çalışanların yardımcı, düşünceli, dikkatli ve işbirlikçi olmaları olarak tanımlamış ve çalışmasında hizmet odaklılığın öncüllerini ve sonuçlarını incelemiştir. Hizmet performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını hizmet odaklılığın sonuçları olarak değerlendirmiştir (Donavan 1999: 7).

Lynn, Lytle ve Bobek (2000: 281) geçiş ekonomilerinde örgütsel hizmet odaklılığın doğasını ve örgütsel hizmet odaklılığın özel ve devlet bankalarında farklılaşp farklılaşmadığını ve örgütsel hizmet odaklılığın finansal performansla ilişkili olup olmadığını araştırmışlar ve özel bankaların daha yüksek düzeyde hizmet odaklı olduğunu (Lynn, Lytle ve Bobek 2000: 287), ve finansal performansın müşteri tatmin ve bağlılığı ile geliştirilebileceğini bulmuşlardır.

Cha, Khan ve Murrmann (2000: 65) yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hizmet odaklılık uyumsuzluğu (yöneticilerin ve çalışanların müşteri hizmetini algılamalarındaki farklılık) ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, fakat bu uyumsuzluk ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönündedir. Yine hizmet

odaklılık uyumsuzluğu ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Cha vd. 2000: 66). Çünkü örgütsel bağlılık çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Boshoff ve Allen'a (2000: 65) göre bir görevin başarılmasında farklı seçeneklerin olmasının hizmet karşılığı ve müşteri tatmini üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Temas personelinin hizmet iyileştirme performansını geliştirmek isteyen yöneticiler firmalarının amaçlarını tanımlamalı ve müşteri problemlerini çözmek ve çalışanları ödüllendirmek için onları güçlendirmelidir.

Cahandecarar (2001: 81) hastane çalışanlarının hizmet odaklılığını ölçmek ve değerlendirmek ve hizmet odaklılık ile devamlılıkları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Hizmet odaklılık çok boyutlu bir yapıdır ve çalışanları farklılaştırmaktadır. Çalışanların hizmet odaklılık düzeyleri arttıkça işlerine devamı da artmaktadır. Hizmet odaklılık bir davranış olduğu için devamlı bir eğitimle geliştirilebilir.

Homburg, Hoyer ve Fassnacht'a (2002: 86) göre bugünün yoğun rekabetçi ortamında işletmeler rakiplerinden farklılaşmak için hizmet odaklı bir strateji izlemek durumundadırlar. Hizmet odaklılığın kavramsallaştırıldığı iki düzey vardır. Birincisi kişilik özelliklerinin ölçümü ile çalışanların hizmet odaklı olması ve ikincisi örgütün ne kadar hizmet odaklı olduğudur. Onlara göre (2002: 96) hizmet odaklı işletme stratejisi, yenilik odaklılık gibi diğer stratejik oryantasyonlara uygulanabilir. Bu çalışmada hizmet odaklılık stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılmış ve aralarında pozitif ilişki bulunmuştur.

Chung ve Schneider'a (2002: 271) göre hizmet iklimi insan kaynakları uygulamalarıyla yaratılır ve rol çatışması; çalışanların kendilerinden ne beklediği ile yöneticilerin kendilerinden ne beklediği arasındaki uyumsuzluk olarak ifade edilen hizmet odaklılık uyumsuzluğunun bir sonucudur. Rol çatışması daha yüksek düzeylerde olduğunda daha düşük iş tatmini, artan işten ayrılma niyeti ve daha az düzeylerde örgütsel vatandaşlık davranışı yaşanacaktır. Çalışmanın sonuçlarına göre; a) hizmet odaklılık uyumsuzluğu rol çatışmasıyla anlamlı ilişkilidir, b) rol çatışması ve örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiler anlamlıdır, c) rol çatışması, hizmet odaklılık uyumsuzluğu ile tutumsal ve davranışsal sonuçlar arasında ara değişken rolündedir.

Kim, McCahan ve Miller (2003: 70) bireysel hizmet odaklılığın boyutlarını örgütsel destek, müşteri odağı ve baskı altındaki hizmet olarak kavramlaştırmış ve a) çalışanların

hizmet odaklılığının cinsiyet, eğitim ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediğini, b) işte kalma süresi ve iş pozisyonunun hizmet odaklılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu, c) hizmet odaklılığın boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu bulmuşlardır.

Yavaş, Karatepe, Avcı ve Tekinkuş (2003: 256) algılanan müşteri hizmet odaklılığın temas personelinin hizmet iyileştirme performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, ödüllendirilen çalışanların hem kaliteli hizmet sunarak hem de müşteri şikayetlerini etkin bir şekilde ele alarak hizmet iyileştirme performansını arttırdıklarını, eğitilmiş ve güçlendirilmiş çalışanların aynı şekilde hizmet iyileştirme performansını geliştirdiklerini, takım çalışması ve bağlılığı yüksek çalışanların daha yüksek hizmet iyileştirme performansı sergileyeceklerini araştırmış ve firmanın müşteri hizmet odaklılığı ve çalışan ödülleriyle hizmet iyileştirme performansı ile anlamlı ilişkili olduğunu; güçlendirmenin hizmet iyileştirme performansı üzerinde pozitif, rol belirsizliğinin negatif etkisinin olduğunu; eğitim, takım çalışması ve örgütsel bağlılığın hizmet iyileştirme performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığını ortaya koymuşlardır (Yavaş vd. 2003: 259-261).

Cho (2004: 118) pazar odaklılık ve hizmet odaklılığın spor merkezlerinin büyüklük, yerleşim yeri ve tipi açısından farklılaşıp farklılaşmadığını; pazar odaklılık ve hizmet odaklılığın örgütsel performansa etkilerini araştırmıştır. Pazar odaklılık düzeylerinin spor merkezlerinin türüne, konumuna ve büyüklüğüne göre farklılık gösterdiğini; örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin bu merkezlerin türüne ve konumuna göre farklılık gösterdiğini ve pazar odaklılığın hem örgütsel hizmet odaklılığı hem de örgütsel performansı pozitif etkilediğini ve yine örgütsel hizmet odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Cha (2005) temas personelinin hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan dolaylı olarak etkileyen faktörleri araştırmıştır. Temas personeli tarafından algılanan hizmet ikliminin onların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini test eden bir model geliştirilmiştir. Hizmete bağlılığın ve rol belirsizliğinin hizmet iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Araştırma bulguları; hizmet iklimi ve rol belirsizliği ve rol belirsizliği ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin anlamlı olmadığı yönündedir. Model revize edilmiş ve bu modelde algılanan hizmet iklimi ve rol belirsizliğinin hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerinde hizmete bağlılığın aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Saura, Contri ve Taulet (2005: 498) çalışanların müşterileri hakkında örgütsel düzeyde inanç ve tutumlarının hizmet odaklılığı ve hizmet odaklılığın da iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmıştır. a) çalışanların örgütün müşteri odaklılığını algılamalarının hizmet odaklılığı algılamalarını pozitif yönde etkilediğini, b) hizmet odaklılık algılamalarının çalışanların iş tatminini pozitif etkilediğini, c) hizmet odaklılık algılamalarının müşteri odaklılık iş tatmini arasında aracılık ettiğini öne sürmüşlerdir ve bulgularına göre; a) müşteri odaklılık boyutları hizmet odaklılık boyutları ile anlamlı ve pozitif ilişkilidir, b) müşteri odaklılık iş tatminini pozitif etkilemektedir, c) hizmet odaklılık uygulamaları (boyutları) iş tatminini anlamlı etkilemektedir.

Liu ve Chen'a (2006: 478) göre çalışanların kişilik özellikleri onların davranış ve performansını etkilemektedir. Araştırma bulgularına göre pazar odaklılık ve kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Gonzalez ve Garazo (2006: 24) örgütsel hizmet odaklılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatürünü incelemiş ve yapısal eşitlik modeli ile bu değişkenler arası ilişkiler test edilmiştir. Hipotez olarak; a) müşteri temas personelinin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu, b) hizmetkar liderliğin müşteri temas personelinin iş tatmini ile pozitif ve doğrudan ilişkili olduğu, c) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının müşteri temas personelinin iş tatmini ile pozitif ve doğrudan ilişkili olduğu, d) hizmet karşılaşması uygulamalarının müşteri temas personelinin iş tatmini ile pozitif ve doğrudan ilişkili olduğu, e) hizmet sunma sistemleri uygulamalarının müşteri temas personelinin iş tatmini ile pozitif ve doğrudan ilişkili olduğu, f) hizmetkar liderlik ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin ara değişken olduğu, g) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü olduğu, i) hizmet karşılaşmaları uygulamaları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin ara değişken olduğu, j) hizmet sunma sistemleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin ara değişken olduğu öne sürülmüştür. Sonuçlara göre; örgütsel hizmet odaklılığın her bir boyutunun iş tatmini üzerinde farklı etkisi vardır. Çalışanların iş tatmini, örgütsel hizmet odaklılığın iki boyutu (insan kaynakları uygulamaları ve hizmet karşılaşmaları uygulamaları) ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ara değişkendir.

Lytle ve Timmerman'a (2006: 137) göre hizmet odaklılık bağımsız değişken iken işletme performansı (finansal ve operasyonel) ve çalışan sonuçları (bağlılık, takım ruhu ve iş tatmini) bağımlı değişkenlerdir. Araştırmanın hipotezleri; daha yüksek düzeyde hizmet odaklılığın daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, takım ruhu ve iş tatmini sağladığı ve daha yüksek düzeyde hizmet odaklılığın daha yüksek işletme performansı sağladığı yönündedir. Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel bağlılık ve takım ruhu hizmet odaklılık ile pozitif ve anlamlı ilişkili iken iş tatmini ilişkili değildir. Hizmet odaklılık örgütsel performansla anlamlı ilişkilidir.

Ackfeldt ve Wong'a (2006: 730) göre çalışanların tutum ve davranışları yönetsel kararlardan etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile prososyal davranışlar arasındaki ilişki anlamlı değildir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki anlamlı ve pozitifdir. İçsel iletişim ve prososyal davranış ile güçlendirme arasındaki ilişki pozitifdir. Profesyonel gelişme ve prososyal davranış arasındaki ilişki ise negatiftir. İçsel iletişim ve örgütsel bağlılık ve içsel iletişim ile iş tatmini arasında ilişki bulunmamaktadır.

Lee, Nam, Park ve Lee'ye (2006: 252) göre güçlendirme, hizmet eğitimi ve hizmet ödülleri iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir. Güçlendirme, hizmet eğitimi, hizmet ödüllerinin prososyal davranışlar üzerine etkisinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla oluşturulduğunu ortaya koyan bir model geliştirilmiştir ve bu değişkenler arası ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; a) iş tatmini ve rol tanımlı müşteri hizmeti anlamlı ilişkili iken, iş tatmini ile ekstra rol müşteri hizmeti arasında ilişki yoktur b) örgütsel bağlılık, rol tanımlı müşteri hizmeti ile ekstra rol müşteri hizmetini arttırmamaktadır c) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır d) hizmet sağlayıcısının güçlendirilmesi iş tatminini etkilemezken örgütsel bağlılığı etkilemektedir e) çalışanların eğitimi, hizmet sağlayıcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile pozitif ilişkilidir f) ödüller, iş tatminini pozitif etkilerken örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

Chen (2007: 71); hizmet odaklılığın iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ve hizmet odaklılığın iş tatmini aracılığı ile örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Yoon, Choi ve Park (2007: 371) örgütsel hizmet odaklılığın hastane personelinin iş tatmini ve algıladığı hizmet değeri üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, çalışan tatmininin

hizmet değeri ve müşteri odaklılık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ve hizmet değerinin ve çalışanların müşteri odaklılığının firma performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Eren (2007: 69) konaklama işletmelerinin örgütsel düzeyde ne derece hizmet odaklı olduklarını tespit etmiş ve konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisini test etmiştir. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin yüksek olduğu ve işletme performansı üzerinde belirleyici etkisinin olduğu bulunmuştur.

Antioco ve diğerleri (2008: 337) örgütsel parametrelerin ve hizmet işletme odaklılığın ilişkili ürün satışları ve imalat işletmelerinin hizmet miktarı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Ürün destekli hizmetler ve müşteri faaliyeti destekli hizmetler arasında örgütsel parametrelerin hizmet işletme odaklılık uygulamaları üzerindeki etkileri ortaya konmuş ve müşteri destekli hizmetlerin ilişkili ürün satışları üzerinde etkisi bulunurken ürün destekli hizmetlerin hizmet miktarı üzerinde etkisi tespit edilmiştir.

Wu ve diğerleri (2008: 1247) içsel ve dışsal çevre faktörlerinin işletmelerin hizmet odaklılığını pozitif yönde etkilediğini ve hizmet odaklılığın çalışanların hizmet performansının müşterilerce algılanmasını pozitif etkilediğini ve çalışanların hizmet performansının müşterilerce algılanmasının müşteri özdeşleşmesini pozitif etkilediğini bulmuşlardır.

Lanjananda ve Patterson (2009: 5) hizmet sağlayıcısının kişilik özellikleri ve çalışanların hizmet iklimi algılamalarının hemşirelerin müşteri odaklı davranışları üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemişler ve bu aracılık etkisini doğrulamışlardır.

Tsai ve diğerleri (2009: 147) içsel pazarlamanın hemşirelerin hizmet odaklı davranışlarına etkisini incelemişler ve içsel pazarlamanın profesyonel yetenek boyutu ile hizmet odaklı davranış arasında pozitif ilişkinin olduğunu; içsel pazarlamanın profesyonel yetenek boyutu ile hizmet odaklılığın işten hoşlanma boyutu arasında pozitif ilişki olduğunu; içsel pazarlamanın profesyonel yetenek boyutu ile hizmet odaklılığın hizmet süreci boyutu arasında pozitif ilişkinin olduğunu; içsel pazarlamanın detekleyici politika boyutu ile hizmet odaklılığın müşteriye yanıt verme boyutu arasında pozitif ilişkinin olduğunu; içsel pazarlamanın müşteri merkezlilik boyutu ile hizmet odaklılığın hizmetin devamlılığı boyutu arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ve son olarak da içsel

pazarlamanın ödül boyutu ile hizmet odaklılığın müşteriye yanıt verme boyutu arasında pozitif ilişkinin olduğunu bulmuşlardır.

Wiches-Alzate (2009) ödüller ve tanınma, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkilerini incelemiş ve algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin ödüller ve tanınma ile hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü üstlendiğini bulmuşlardır.

Urban (2009: 72) örgütsel hizmet odaklılığın hizmet performansının belirleyicisi olup olmadığını araştırmış ve örgütsel hizmet odaklılığın hizmet performansını etkilediğini, hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ve örgütsel hizmet odaklılığın beş boyutunun sektörler arasında farklılaştığını bulmuştur.

Carraher, Parnell ve Spillan (2009: 251) geçiş ekonomilerinde hizmet odaklılığı ölçmek için biodata envanterini kullanmışlar ve hizmet odaklılık düzeylerinin tüm altı ülkede dışadönüklük ve açıklıklık; beş ülkede uzlaşmacılık ve dört ülkede dürüstlük değişkenleriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Ekinci ve Dawes (2009: 251) temas personelinin kişilik özelliklerinin müşteri bakış açısıyla ilişki kalitesi ve müşteri tatminini nasıl etkilediğini araştırmışlar ve üç kişilik özelliğinin ilişki kalitesi üzerinde güçlü etkisinin olduğunu ve oluşturdukları modelde ilişki kalitesinin müşteri tatminini geliştirdiğini ortaya koymuşlardır.

Gebauer (2009: 81) artan bir şekilde hizmet odaklılığın bir işletme stratejisi olarak görülmesinin potansiyel yararlarına dikkat çekmiş ve hizmet odaklılığın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabileceğini, hizmetlerin ürünlerden daha yüksek kar marjlarına sahip olduğunu öne sürerek dışsal çevre, işletme stratejisi olarak hizmet odaklılık ve performans arasındaki ilişkileri araştırmışlar ve hizmet odaklı bir strateji oluşturulması ve uygulanmasının yönetimin dikkati tarafından etkilendiğini bulmuşlardır.

Colwell, Hogarth-Scott, Jiang ve Joshi (2009: 1489) hizmet personelinin fayda ve maliyet temelli etkilerini ortaya koyan bir model geliştirmişler ve organizasyonun hizmet personelinin müşterilerle ilişkileri aracılığıyla müşteri bağlılığını hızlandırma yeteneğine etkisini incelemişlerdir. Bulgular olarak; a) hizmet personelinin müşteri odaklılığının müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğunu, b) müşteri kuşkusunun satış personelinin müşteri odaklılığı ile müşteri bağlılığı arasında aracılık ettiğini, c) rekabetçi hizmet

odaklılığın müşteri odaklılığın müşteri bağlılığı üzerindeki etkisinde ılımlatıcı olduğunu öne sürmüşlerdir ve bu hipotezler desteklenmiştir.

Gebauer, Edvardsson ve Bjurko (2010: 238) hizmet kültürü bileşenleri ile tüm performans arasındaki ilişkileri test etmişlerdir. İlk önce kurumsal kültürde hizmet odaklılığın yönetsel ve çalışan düzeyinde kültürel değerler ve davranışlar arasındaki ilişkiler belirlenmiş ve sonra kurumsal kültürde hizmet odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişki test edilmiştir. Daha sonra kültürel değerler ve davranış ile kurumsal kültürün hizmet odaklılığı ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiş ve örgütsel yapının bu ilişkideki ılımlatıcı rolü değerlendirilmiştir.

Rod ve Ashill (2010: 85) yönetimin hizmet kalitesine bağlılığının özel ve kamu sağlık sektöründe temas personelinin hizmet iyileştirme performansına etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın hipotezleri; a) hem özel hem kamu sektöründe hastane temas personelinin yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişkinin olduğu, b) örgütsel bağlılıkları ile hizmet iyileştirme performansları arasında pozitif ilişkinin olduğu, c) iş tatmini ile hizmet iyileştirme performansları arasında pozitif ilişkinin olduğu yönündedir. Sonuç olarak bu ilişkiler doğrulanmış, sadece iş tatmini ile hizmet iyileştirme performansı arasındaki ilişki anlamlı çıkmamıştır.

Yavaş ve Babakuş (2010: 222) örgütsel destek, müşteri odaklılık ve çalışanların iş sonuçları arasındaki ilişkileri incelemişler, hangi destek mekanizması ve kaynaklarının banka temas personelinin iş sonuçlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Sonuçlar; üst yönetim desteğinin afektif iş sonuçlarıyla ilişkili olduğunu, iş performansının hizmet teknolojisi ve güçlendirme tarafından etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Yavaş, Babakuş ve Ashill (2010: 370) artan yönetim ilgisinin hizmet iklimi üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, hizmet ikliminin yönetimin ilgisi ile temas personelinin performansı arasında kısmi aracılık etkisinin olduğunu, temas personelinin performansının hizmet iklimi ile müşteri tatmini arasında kısmi aracılık rolünün olduğunu, müşteri tatmininin temas personelinin performansı ile satışlar arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre yönetimin ilgisi (bağlılığı) ile hizmet iklimi arasındaki ilişki doğrulanmıştır. Hizmet ikliminin yönetimin bağlılığı ile rol performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık üstlendiği kısmen desteklenmiştir. Rol performansının hizmet iklimi ile müşteri tatmini arasında aracılık rolü üstlendiği kısmen

desteklenmiştir. Müşteri tatmininin rol performansı ve şube satışları arasında tam aracılık ettiği doğrulanmıştır.

Kralj ve Solnet (2010: 713) hizmet iklimi algılamaları ile müşteri tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu, gazino departmanında çalışanların hizmet iklimi algılamaları ile müşteri tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu; gazino olmayan departmanda çalışanların hizmet iklimi algılamaları ile müşteri tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu; gazino bölümünde çalışanlar ile gazino olmayan departmanda çalışanların hizmet iklimi algılamalarında farklılık olduğunu, hizmet iklimi boyutlarının müşteri tatminini en iyi tahmin etmesi açısından gazino çalışanları ile gazino olmayan bölümlerde çalışanların farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Yapılan analizler sonucu bu ilişkiler doğrulanmış ve hizmet iklimi ile müşteri tatmini arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Liang, Tseng ve Lee (2010: 67)'a göre müşteri bağlılığı öncelikle kaliteli hizmet sunumuna bağlıdır ve hizmet odaklılık sürecinin kabulünde temas personelinin performansı ve müşteri yanıtı dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; a) hizmet odaklılık çalışanların hizmet performansını pozitif etkilerken müşteri sadakatini negatif yönde etkilemektedir b) çalışanların hizmet performansı müşteri sadakatini pozitif yönde etkilerken dolaylı olarak ağızdan ağza iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.

Chen ve Kao (2011) çalışma değerleri ile hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri araştırmışlar ve psikolojik sözleşme ile profesyonel bağlılığın bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği ortaya konulmuştur. Çalışma değerlerinin bireylerin profesyonel bağlılığı ve psikolojik sözleşme üzerinde pozitif etkisinin olduğu, bunun yanında psikolojik sözleşme ve profesyonel bağlılığın hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur.

Chiang ve Birtch'e (2011: 3) göre hizmet kalite odaklılık, müşteri tatmini, iş tatmini ve performansın önemli bir belirleyicisidir. Geliştirilen hipotezler; a) ödül ikliminin hizmet kalite odaklılık ile pozitif ilişkili olduğu, b) ödül ikliminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu, c) hizmet kalite odaklılığın ödül iklimi ile iş tatmini ve ödül iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde aracılık ettiği yönündedir. Araştırma bulgularına göre bu hipotezler doğrulanmıştır.

Caemmerer ve Wilson'a (2011: 355) göre çalışanların kendilerinin hizmet odaklılığı ile organizasyonun hizmet odaklılığını algılamalarında farklılık olduğunda hizmet odaklılık uyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır ve bu durum negatif olarak müşteri ve çalışan sonuçlarını

etkilemektedir. Araştırmanın amaçları; a) kamu sektöründe potansiyel hizmet odaklılık uyuşmazlığının öncüllerini belirlemek, b) bu uyuşmazlığın mevcudiyetini belirlemek, c) bu uyuşmazlığın sonuçlarını çalışan ve müşteri perspektifinden değerlendirmektir. Araştırmanın bulgularına göre; a) özel sektöre benzer olarak çalışanlar kendilerinin hizmet odaklılığı ile organizasyonun hizmet odaklılığı arasında uyuşmazlık algılamaktadır b) bu uyuşmazlığın öncülleri özel sektörden farklılaşmaktadır c) proaktif hizmetler hizmet odaklılık uyuşmazlığını azaltabilir ve böylece hizmet performansı ve iş tatmini geliştirilebilir.

Ulu (2011) örgütsel hizmet odaklılık ile algılanan dışsal prestij arasında ve örgütsel hizmet odaklılık ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir.

Ro ve Chen (2011: 422) çalışanların müşteri odaklılığının ve örgütsel faktörlerin çalışanların güçlendirme algıları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bulgulara göre organizasyonlar müşteri odaklı insanlar çalıştırmalıdır, onların eğitimine rehberlik etmelidir, ödül sistemi sağlamalıdır ve algılanan güçlendirmeyi arttırmak için hizmet standartları iletişimini kolaylaştırmalıdır. Araştırmanın hipotezleri; a) müşteri odaklılığın algılanan güçlendirme üzerinde pozitif etkisinin olduğu, b) hizmet eğitiminin algılanan güçlendirme üzerinde pozitif etkisinin olduğu, c) hizmet ödülleri sisteminin algılanan güçlendirme üzerinde pozitif etkisinin olduğu, d) hizmet standartları iletişiminin algılanan güçlendirme üzerinde pozitif etkisinin olduğu yönündedir. Araştırma sonuçları bu hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir.

Kim (2011: 619) hizmet odaklılık, hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirmiştir. Araştırmanın hipotezleri; a) temas personelinin yüksek derecede hizmet odaklı olmasının müşterilerin hizmet kalitesi algılamaları üzerinde pozitif etkisinin olduğu, b) müşteri tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu, c) algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu, d) algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu, e) müşteri tatmininin müşteri bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu, f) algılanan hizmet kalitesinin çalışanların hizmet odaklılığı ile müşteri tatmini arasında aracılık rolü üstlendiği g) müşteri tatmininin algılanan hizmet kalitesi ile müşteri bağlılığı üzerine etkisinde ara değişken olduğu yönündedir. Yapısal eşitlik modeli sonucunda

hizmet odaklılık ile müşteri tatmini arasında ve hizmet kalitesi ile müşteri bağlılığı arasında ilişki bulunamamıştır.

Bhatti ve diğerleri (2011: 290) İslami banka çalışanlarının eğitim algılamaları ile hizmet kalite performansı arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Personelin daha iyi hizmet kalite performansı daha yüksek düzeyde hizmet kalitesi ve müşteri tatmini sağlayabilecektir.

Johnson (2011) örgütsel hizmet odaklılık, müşteri hizmet eğitimi ve çalışan katılımı arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Hizmetkâr liderlik çalışan katılımının en yüksek belirleyicisidir. Hizmet karşılığı uygulamaları insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan katılımı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel hizmet odaklılık algılamaları ile müşteri hizmet eğitimi ve çalışan katılımı arasındaki ilişkileri araştırmaktır.

Oliveira ve Roth (2012: 156) hizmet odaklılık yapısı ile işletmeden işletmeye e-ticarette ölçümünü incelemişlerdir. Ölçüm modelinin spesifikasyonu için yöneticilerle görüşmeler yapmışlar ve hizmet odaklılık boyutlarını yapısal eşitlik modelini kullanarak doğrulamışlardır.

Tang ve Tang (2012: 885) yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerinde adalet ikliminin ve hizmet ikliminin aracılık rolünü araştırmışlardır ve bu ilişkiyi doğrulamışlardır.

Luk, Lu ve Liu (2013: 25) SERV*OR ölçeğini Çin'de test etmişler ve hizmet odaklılığın temas personelinin çeşitli hizmet becerileri alanlarında hizmet performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir. Yapısal eşitlik modeli sonucunda hizmet odaklılığın çeşitli boyutlarının hizmet becerilerinin çeşitli boyutları üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu saptamışlardır.

Hizmet odaklılığın literatürü incelendiğinde sektörler açısından bakıldığında aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

Tablo 1.3 Yapılan Çalışmaların Sektörel Dağılımı

<i>Bankacılık:</i>	<i>Konaklama ve restoran işletmeleri:</i>	<i>Hastane işletmeleri:</i>	<i>İmalat işletmeleri:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Parkington ve Schneider (1979), • Schneider (1980), • Lytle (1994), • Lynn vd. (2000), • Boshoff ve Allen (2000), • Yavaş vd. (2001), • Lytle ve Timmerman (2006), • Wilches-Alzate (2009), • Colwell vd. (2009), • Yavaş ve Babakuş (2010), • Yavaş vd. (2010), • Liang vd. (2010), • Bhatti vd. (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> • Donovan (1999), • Lee vd. (1999), • Cha vd. (2000), • Kim vd. (2003), • Gonzalez ve Garazo (2006), • Ackfeldt ve Wong (2006), • Lee vd. (2006), • Chen (2007), • Eren (2007) • Ekinci ve Daves (2009), • Kralj ve Solnet (2010), • Chiang ve Birtch (2011), • Ulu (2011), • Ro ve Chen (2011), • Kim (2011), • Johnson (2011), • Tang ve Tang (2012) • Kuşluvan ve Eren (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fausz (1994), • Garg vd.(1997), • Chandrasekhar (2001), • Yoon vd. (2007), • Lanjananda ve Patterson (2009), • Tsai vd. (2009), • Rod ve Ashill (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wright vd. (1997), • Antioco vd. (2008), • Gebauer (2009), • Gebauer vd. (2010)

Tablodan da görüleceği gibi hizmet odaklılıkla ilgili olarak en fazla çalışmanın yapıldığı alan konaklama ve restoran işletmeleri iken en az çalışma imalat işletmeleri alanında yapılmıştır. Vargo ve Lusch (2004:1) pazarlamanın baskın mantığının somut ürünlerden (imalat), soyut ürünlere özellikle de bilgi, beceri ve süreçlere doğru yöneldiğini ifade etmektedir.

1.6.Örgütsel Bağlılık

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı

üzerinde bir fikir birliğine varılmış değildir. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Eren 2007: 44).

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasında açıkça belirlenmiş bir psikolojik sözleşme olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme ve örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak ifade edilmektedir (O'Reilly ve Chatman 1986: 493).

Buchanan (1974: 533) bağlılık kavramını, “organizasyonda kalmak için çaba gösterilmesi ve bu yönde güçlü bir istek duyulması ve organizasyona aidiyet hissedilmesi, organizasyonun başlıca amaç ve değerlerini kabul edilmesi “ olarak tanımlamıştır.

Sheldon (1971: 144), bağlılığı, “organizasyonun pozitif olarak değerlendirilmesi ve amaçları doğrultusunda çalışmaya niyet edilmesi” olarak tanımlarken, Lee (1971: 214) örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir kavram olan örgütsel özdeşleşmeyi, ait olma ya da bağlılık derecesi olarak tanımlamıştır.

Bağlılık, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süreç, çaba ve edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışı olarak ifade etmektedir (Becker 1960: 33)

Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasının çalışanlar, organizasyonlar ve toplum açısından önemli olduğunu belirterek, çalışanların organizasyonlarına bağlılık düzeylerinin onlara ücret ya da iş tatmini gibi üyelikleriyle bağlantılı ödüller sunulmasını etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Yine organizasyonlar çalışanların bağlılıklarına yüksek yatırım yaptıklarında işe geç kalma ve işten ayrılma davranışları azalacaktır. Buna ek olarak bağlı çalışanlar; yaratıcılık ve yenilikçilik gibi organizasyonu rekabetçi kılacak davranışlara bağlanmış olacaktırlar (Mathieu ve Zajac 1990: 171). Onlara göre bağlılığın dört unsuru bulunmaktadır:

- Değer ya da kişilik özellikleri
- Kariyer
- İş (işe katılım ve iş yönlülük)

- Bir organizasyona odaklanma

olarak belirtilebilir.

Salancik (1977: 62), davranışsal bakış açısı ile bağlılığı, kişinin davranışları tarafından sınırlanma durumu ve bu davranışları vasıtasıyla bağlılığını devam ettirme inancı olarak tanımlamıştır.

Reichers (1985) örgütsel bağlılığın öncüllerini araştırmıştır. Bununla birlikte bağlılığın sonuçları oldukça açıkken, öncülleri daha tutarsız görünmektedir. Reichers (1985) bağlılığın üç temel tanımını ortaya koymuştur. İlk tanım davranışsal yaklaşımdır ve Becker (1960)'ın çalışmasına dayanır ve buna göre çalışanlara organizasyonda kalmaları için imkanlar sunulduğunda organizasyonda kalacaklardır. Örgütsel bağlılığın ikinci tanımı tutumlara odaklanmaktadır ve bir bireyin belirli bir organizasyonda ve organizasyonun amaçları ile bu amaçları kolaylaştıracak şekilde üyeliğini sürdürmeyi istemesidir. Üçüncü tanım; özdeşleşme ve kendini örgütün amaçlarına ve değerlerine adanma olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel bağlılık üç faktörle ortaya konulabilir (Porter vd. 1974): 1) organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulüne yönelik güçlü bir inanç, 2) organizasyonda kalmaya yoğun bir çaba gösterme, 3) organizasyonla üyeliği sürdürme konusunda güçlü bir istek.

Örgütsel bağlılığın üç bileşeni söz konusudur. Bunlardan duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte bağlılığı olarak tanımlanırken örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilerek organizasyonda kalmak için çaba gösterilmesidir. Devam bağlılığı (zorunlu bağlılık) kurumdan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Normatif bağlılık (ahlaki bağlılık) ise çalışanın kendisini çalıştığı kuruma karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumlulukları çerçevesinde icra etmesi gereken görevleri olduğunu ikrar etmesi, bu bağlamda çalışanın kurum üyeliğini devam ettirme zorunluluğu duyduğu bir bağlılık türüdür (Meyer ve Allen 1991: 67; Falkenburg ve Birgit 2007: 709).

1.7.İş Tatmini

İş tatmini kavramı ilk defa 13.yüzyılda ortaya çıkmış olan Latince 'de yeterli anlamına gelen "satis" kelimesinden türetilmiştir (Parker ve Mathews 2001: 38). İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930'lu yıllara dayanmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe 2008: 1).

İş tatmini, genel olarak, kişinin işine ve onun boyutlarına karşı duyduğu his ve tavırlar olarak anlaşılabilir. Literatürde bu kavramla ilgili farklı tanımlar mevcuttur.

İş tatmini, işyerinde kişisel beklentilerin nasıl karşılandığı ile ilgili bireysel bir tutumu ifade etmektedir (Coomber ve Barriball 2007: 299).

İş tatmini, bir objeye, işe karşı gösterilen genel bir tutumdur (Oshagbemi 2000: 88). Locke (1976) , iş tatminini “bir kişinin iş deneyimlerinin değerlendirilmesiyle oluşan bir hoşnutluk ya da pozitif duygusal durum” olarak tanımlamıştır. Bu nedenle iş tatmini “bir bireyin belli bir işine karşı gösterdiği pozitif duygusal reaksiyonlar “ olarak değerlendirilebilir. Bir işe karşı gösterilen duygusal bir reaksiyon olan iş tatmini, kişinin arzu ettiği ve katıldığı sonuçlarla karşılaştırmasıdır (Oshagbemi 2000: 88).

Genel olarak iş tatmini, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş tatmininde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin rolü belirtilmektedir (Kuzulugil 2012: 130; Lu, While ve Barriball 2005: 212).

İş tatmini; kişisel ihtiyaçlarla bu ihtiyaçların karşılanması için mesleğin algılanan potansiyelinin bireysel eşleştirilmesi (Kuhlen 1963) ; ihtiyaçların karşılanması için çalışanların fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının iş yerinde karşılanıp karşılanmadığı (Worf 1970) ; bireylerin ihtiyaçlarını algılamaları ile işlerinden elde ettikleri algılanan ödüller arasındaki eşleşme (Conrad vd. 1985: 163) olarak tanımlanabilir.

İş tatmini, bireyler tarafından işte gerçekleştirdikleri çalışma rollerinin değerlendirilmesiyle sonuçlanan duygusal bir karşılık olarak tanımlanmaktadır (Glick 1992). Lawler’a göre (1973) iş tatmini, bir organizasyonda yaşam kalitesinin bir ölçümüdür (Droussiotis ve Austin 2007: 208).

Eğer bir iş, bir çalışanı yüksek derecede motive ediyorsa, o zaman çalışanın işinden yüksek derecede tatmin olması, işini daha yüksek kalitede yapması, düşük işten ayrılma oranına sahip olması ve organizasyondan ayrılma ihtimalinin daha düşük olması söz konusu olacaktır (Friday ve Friday 2003: 427).

İş tatmini, genel olarak, insanların işlerini sevme derecesini yansıtan tutumsal bir durum olarak kabul edilmektedir (O’Leary vd. 2009: 222).

İş tatmini; çalışanların organizasyona ve çalışma arkadaşlarına karşı gösterdiği tutum (Beer 1964: 34), ya da bir bireyin çalışırken işine karşı sahip olduğu bakış açısı (Ivancevich 1968: 1) olarak tanımlanabilir. İş tatminini bir çalışanın işine ya da iş deneyimlerine karşı hissettikleri ile önceki deneyimleri, şu andaki beklentileri ya da mevcut alternatifleri değerlendirmesidir. Ya da işine karşı sahip olduğu çok boyutlu psikolojik bir yanıtıdır.

İş tatmini hakkında yapılan son çalışmaların kapsamı işin ve çevrenin özelliklerine göre beş grupta değerlendirilebilir (Eskildsen vd. 2010: 370):

- Örgütsel imaj: Bu alan genelde organizasyonun algılanmasına ve böylece organizasyon çalışanlarının markalama girişimlerinin verimliliğine odaklanmaktadır.
- Örgütsel vizyon: Bu alan organizasyonun kültürel/etik yönlerine ve kurumsal yönetimin çalışanların organizasyonun durumu hakkında bilgilendirmesine odaklanmaktadır.
- Öncelikler: Bu alan, çalışanın yönetici ile ilişkileri ve yöneticinin algılanan profesyonel ve liderlik becerilerine odaklanmaktadır.
- Meslektaşlar: Bu alan, çalışanlar arasındaki sosyal iklim ve sosyal olarak ait olmanın yanında onların profesyonel işbirliği derecesine odaklanmaktadır.
- Çalışma koşulları: Bu alan, işin içeriği, fiziksel çalışma çevresi, iş güvenliği, ücret ve yarar paketi gibi işin çeşitli yönlerine odaklanmaktadır.

1.8.Takım Ruhu

Takım, birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insandan oluşan bir gruptur. Bu insanların ortak amacı, performans hedefleri ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu sayabilecekleri ortak yaklaşımları vardır. Takım, ortak ve değerli bir amaç, hedef, misyon için dinamik, birbirine bağımlı ve uyumlu bir şekilde birlikte hareket eden; her biri yapması için özel rol ve işlemlerle görevlendirilmiş ve her birinin sınırlı bir üyelik süresi olan iki ya da daha fazla insanın oluşturduğu ayırt edilebilir bir grup olarak tanımlanabilir (Zehir ve Özşahin 2008: 267).

Takım ruhu kavramı ilk olarak askerlikte ortaya çıkmıştır. Takım ruhu dayanışma anlamına gelmektedir. Hevesli bir şekilde üyelik ya da performans hakkında duyguların, inançların ve değerlerin paylaşılması ve genel bir amacı gerçekleştirmek için çok güçlü bir istek duyulmasıdır. Çalışma grubu düzeyinde takım ruhu aynı bölümdeki bireylerin istekli

bir şekilde değerleri ve amaçları paylaşımları durumunda oluşmaktadır (Boyt, Lusch ve Schular 1997: 21).

Çalışanların takım ruhu ya da birlik ruhu hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli bir unsurdur. Bu durum insanlar arasındaki bağlantıyı destek vererek daha yoğun hissetmeyi sağlamaktadır ve hizmet kalitesi araştırmalarında takım çalışmasının yapısına benzemektedir. Çalışanların hizmet kalitesi algılamalarını etkilemektedir ve çalışanların bağlılığı kalitenin önemli bir belirleyicisi haline gelmektedir (Siddiqi ve Sahaf 2009: 139).

Provitera ve diğerlerine (2002: 69) göre çalışma grubu düzeyinde takım ruhu, aynı departman ya da takımdaki bireylerin aynı amaçları ve değerleri istekli bir şekilde paylaşmasıdır.

Takım ruhu, organizasyondaki herkesin müşterilerine hizmet etmesi genel amacına yönelik olarak hareket etmesidir (Lytle ve Timmerman 2006: 139). Takım ruhu, çalışanların belirlenmiş ortak amaçları hissetme derecesi olarak tanımlanabilir. İlk defa Fayol tarafından 1949 yılında tanımlanmıştır. Takım ruhu, takıma katılım ve özdeşleşme olarak görülmektedir ve takım performansının önemli bir belirleyicisidir (Reisel vd. 2005: 491).

Organizasyonların stratejik amaçlarını gerçekleştirecek etkin örgütsel formlar takım çalışmasına olan ilgiyi arttırmıştır. Örneğin bilgi tabanlı endüstrilerin ekonomik güçlerinin artmasıyla birlikte ve insan sermayesinin etkin bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı çalışma takımlarının işletme başarısı üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Boyt vd. 2005: 682).

Örgütsel anlamda takım ruhunun ilk öncülü liderliktir. İyi liderler çalışanlarını örgütün amaçlarının başarılması yönünde bilgilendirirler. Liderler aynı zamanda örgüt kültürünü ve normlarını etkilerler. İkinci öncülü, organizasyonun amaçları, fikirleri ve başarıları iletme yeteneğidir. Üçüncü öncülü güvendir ve son öncülü örgütsel imajdır. Örgütsel takım ruhunun sonuçları ise; örgütsel bağlılık, ayrılma eğilimi, sportmenlik, sivil erdem, fonksiyonlar arası birliktelik, verimlilik ve resmi olmayan kontrollerdir (Boyt vd. 2005: 690-691).

1.9.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının kökleri biçimsel rol davranışı ve Chester Barnard'ın (1938) "katılıma gönüllülük" kavramına dayalı olan yenilikçi ve spontan davranışlar arasında farklılığı ortaya koyan Daniel Katz'ın çığır açan çalışmasıyla

oluşmuştur. Katz' a (1964) göre, örgütsel etkinliği başarmak için öncelikle kişi örgüte katılmalı sonra görevlerini bağlı bir şekilde yerine getirmeli ve sonra görevleri ya da iş tanımlarının ötesine geçebilmek için yenilikçi ve spontan yol bulmalıdır (Katz 1964).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bazı kaynaklarda prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo 1986), ekstra rol davranışı (Van Dyne ve Cummings 1990), örgütsel kendiliğindenlik (George ve Brief 1992) olarak ele alınmıştır (Van Dyne, Graham ve Dienesch 1994: 765).

Borman ve Motowidlo (1993) bireylerin örgütsel etkinliğe temel görevleri olmayan ama önemli olan işleri de yaparak katkıda bulduklarına dikkati çekmiştir çünkü bu bireyler görev faaliyetlerini destekleyen örgütsel ve sosyal bağlamı şekillendirirler. Böylece, bağlamsal performans (ÖVD gibi) , ekstra iş faaliyetlerine gönüllü olarak katılma, diğerlerine yardım etme ve kendisinin uygun olup olmadığına bakmaksızın işyeri kural ve prosedürlerini uygulamayı kapsar (Borman ve Motowidlo 1993). İş arkadaşlarına yardımcı olma, işletme normlarının ötesinde dakiklik ve işe devamlılık ya da geçici görevlere gönüllü katılım gibi faaliyetleri de kapsar (Van Dyne, Graham ve Dienesch 1994).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanımaktadır (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie 1997: 262). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün etkinliğine katkıda bulunacak gönüllü davranışlardan oluşmaktadır (Köksal 2012: 68).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir görevin üstüne çıkma olarak kavramlaştırılabilir (Bolino ve Turnley 2003: 60). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgüte ya da çalışma grubuna gönüllü katılımını ifade etmektedir (Podsakoff vd. 1996). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma ilişkilerini, koordinasyonunu ve işbirliğini kolaylaştırmaktadır (Bateman ve Organ 1983: 588) ve sosyal olarak arzu edilir bir davranış olarak kabul edilmektedir (Smith vd. 1983).

Schnake'e (1991: 738) göre örgütsel vatandaşlık davranışı; fonksiyonel, rol ötesi, prososyal davranışlardır ve bireylere, gruplara ya da organizasyona karşı oluşmaktadır. Penner ve arkadaşlarına (1997: 112) göre örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte ve/veya gruplara ve bireylere yarar sağlayan davranışlar kümesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt veya çalışma grupları tarafından çalışana gösterilen davranışa karşılık olarak, çalışanın yapmış olduğu gönüllü katkı olarak ifade edilebilir (Snell ve Wong 2007: 883).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; işle ilgili problemlerde iş arkadaşlarına yardım etme, telaşlanmadan emirleri kabul etme, şikayet etmeden tolerans tanıma, çalışma çevresinin temiz tutulmasına yardım etme, çalışma birimi hakkında yapıcı ifadeler oluşturma, çalışma iklimini tolere edebilme, kişiler arası çatışmaları azaltabilme, örgütsel kaynakları koruma gibi davranışları içermektedir (Bateman ve Organ 1983: 588). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel ödül sistemleri tarafından zorunlu olan ve sözleşmeye dayalı olarak bedeli doğrudan ödenen faaliyetleri içermemektedir (Allen ve Rush 2001: 2562).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemeksizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ 1997: 86). Resmi iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, resmi ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi olmayan ve gönüllü bir örgüt davranışını ifade ettiğinden dolayı literatürde “iyi asker davranışı” olarak belirtilmiştir (Köksal 2012: 69).

1.10. Müşteri Tatmini

Oliver (1999: 34) tatmin kavramını “ürünün gerçek performansı ile algılanan önceki beklentiler arasındaki uyumsuzluğun bir değerlendirmesi olarak tanımlamıştır. Ona göre tatmin hoşnutluk ifadesidir. Müşteri tüketimin bazı ihtiyaç, istek, amaçları karşıladığında bu durumdan hoşnutluk duyacaktır. Böylece tatmin, tüketicinin tüketimin kendisine sağladığı memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin sonuçlarının değerlendirmesi sonucu yaşanacaktır.

Oliver ve Swan’a (1989: 25-26) göre tatmin, maddi ve manevi değer cinsinden satın alım sırasında feda edilenler ve tüketim sonrasında elde edilenlerin, satın alım ve tüketimden önce beklenenler doğrultusunda değerlendirilmesiyle müşteride oluşan olumlu duygu ve düşüncelerdir.

Cronin ve Taylor’a göre (1992: 56) hizmet kalitesi ve tatmin farklı yapılarıdır. Algılanan hizmet kalitesi bir tutum ve uzun dönemli bir değerlendirme iken, tatmin işlem özellikli bir ölçümdür. Parasuraman, Zeithaml ve Berry’e (1988) göre, algılanan hizmet

kalitesinin bir tüketicinin ne beklemesi gerektiği ile ilgili iken tatmin ne bekleyeceği ile ilişkilidir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985,1988) algılanan hizmet kalitesinin daha yüksek düzeylerde olmasının daha yüksek müşteri tatminini sağladığını belirtmişlerdir.

Tatmin, spesifik bir tüketim deneyimine karşı gösterilen duygusal bir cevaptır (Gotlieb, Grewal ve Brown 1994: 875). Müşteri tatmini, müşteri bağlılığının bir öncülüdür (Homburg ve Giering 2001: 43).

Müşteri tatmini/tatminsizliği; bir satın almadan sağlanan nitelik ve yararların ilişkili değerlendirmesi ile müşterinin bu satın almayı elde etmek için katlandığı maliyet ve çabaların dikkate alınmasıdır (Ostrom ve Iacobucci 1995: 17).

Howard ve Sheth (1969: 145) tatmin kavramını “alıcının uygunluğunun bilişsel bir değerlendirmesi ve katlandıklarının ödüllendirmesi olarak tanımlarken, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1994: 121) hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve fiyatı değerlendirmesinin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir.

Yüksek müşteri tatmini; müşterilerin bağlılığını artırır, fiyat elastikiyetini azaltır, gelecekteki işlemlerin daha düşük maliyetle yapılmasını sağlar, başarısızlık maliyetlerini düşürür, yeni müşteri elde etme maliyetini düşürür ve firmanın itibarını yükseltir (Anderson, Fornell ve Lehmann 1994: 55).

Fornell ve diğerlerine göre (1996: 9) tüm müşteri tatmininin üç öncülü bulunmaktadır. Bunlar; algılanan kalite, algılanan değer ve müşteri beklentileridir. İlk belirleyici olan algılanan kalite; son tüketim deneyiminin hizmet edilen pazarda değerlendirilmesidir ve tüm müşteri tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır. İkinci faktör algılanan değerdir ve ödenen fiyata ilişkin ürün kalitesinin algılanan düzeyidir. Hizmet edilen pazardaki beklentiler, reklam ve ağızdan ağıza pazarlama gibi kaynaklarla denenmeyen bilgi gibi firmanın sunduğu pazardaki tüketim deneyimini ifade etmektedir. Artan müşteri tatmininin sonuçları ise; azalan müşteri şikayetleri ve artan müşteri bağlılığıdır. Müşteriler tatmin olmadıkları zaman şikayet etme davranışında bulunurlar. Artan müşteri tatmini bu şikayetleri azaltır. Yine müşteri tatmini arttığı zaman müşteri bağlılığı da artar.

1.11. Müşteri Bağlılığı

Jacoby ve Kyner'e (1973: 2) göre bağlılık, alternatifler arasından spesifik bir markanın tüketici tarafından değerlendirilerek tekrar satın alınmasıdır. Genel olarak

bağlılık, tüketicilerin markalara, hizmetlere mağazalara, ürün kategorilerine ve faaliyetlere karşı sergilediği durumdur. Bağlılık markalardan ziyade insanların bir özelliğidir.

Oliver'a göre (1997: 392) bağlılık; yoğun bir şekilde gelecekte bir ürün ya da hizmetin tutarlı olarak tekrar tercih edilmesi ve satın alınması anlamına gelmektedir. Böylece aynı markanın ya da marka setinin tercih edilmesi sağlanacak ve değiştirme maliyetine neden olabilecek durumsal faktörler ve pazarlama çabaları bu kapsamda değerlendirilebilecektir.

Ball ve diğerlerine (2004: 1273) göre tutumsal ve davranışsal niyetlere bağlı olarak bağlılık, yeniden satın alma ve satın alma sıklığı gibi davranışsal açıdan ve tutumsal açıdan değerlendirilebilir. Davranışsal bağlılık; tekrarlanan işlemler olarak gözlemsel tekniklerle ölçülebilir. Tutumsal bağlılık ise; hem ilişkinin devamına yönelik pozitif duygu ve bu ilişkiyi sürdürmeye yönelik güçlü bir istek duyulması olarak, hem de ilişki bağlılığı olarak tanımlanabilir ve anketlerle ölçülebilir.

Literatürde bağlılık bir tutum ya da davranış olarak tanımlanmaktadır (Bontis vd. 2007: 1429). Dick ve Basu'ya (1994: 100) göre müşteri bağlılığı "bir bireyin bir birime (marka, hizmet, mağaza) karşı gösterdiği tutum ile tekrarlanan satın alma arasında oluşan ilişkinin gücüdür.

Bağlı müşteriler, işletmeye karşı olumlu tutumlar sergilerler, ürün ya da hizmeti tekrar satın almaya bağlanırlar ve ürünü diğer insanlara tavsiye ederler (Bowen ve Chen 2001: 214).

Bağlılık kavramı; bir firmanın hizmetlerinden yararlanma derecesi, müşteri tercihinde ve niyetinde eğilim ya da marka bağlılığına yol açan psikolojik bir süreçtir (Sudhakar vd. 2006: 1814).

Müşteri bağlılığı; değer verilen bir ilişkiyi devam ettirmek için gösterilen süregelen istek olarak tanımlanabilir (Morgan ve Hunt 1994: 23). Oliver (1999: 34) marka bağlılığını; markayı değiştirme davranışına yol açan dış etkenlere ve pazarlama çabalarına rağmen tercih edilen ürün ve hizmeti gelecekte tekrar satın almaya ve müşterisi olmaya duyulan bağlılık olarak tanımlamıştır.

Jacoby ve Keyner, eğer müşteriler bir çok markaya sadakat duyuyorsa, anlık satın alımlar ve ikna edilme sonucu markayı tercih etme gibi süreklilik göstermeyen alımların gerçek sadakati maskeleyebileceğini ve bu nedenle yeniden satın alma davranışının tek

başına marka sadakatinin göstergesi olamayacağını; sadakatin davranışsal unsurların yanı sıra tutumsal ve psikolojik unsurları da içeren birleşik bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini belirterek sadakati; tekrar eden satın alma davranışının bir alt kümesi olan çok boyutlu bir yapı ve ilişkişel bir fenomen olarak tanımlamışlardır (Jacoby ve Keyner 1973). Yazarlar ayrıca marka sadakatinin oluşması için zorunlu ve yeterli koşulların bir seti olan altı kriterin yerine getirilmiş olması gerektiğini öne sürmüşlerdir: Eğilimli satın alma davranışının bulunması, süreklilik göstermesi, bu markaların oluşturduğu setin dışındaki bir veya daha fazla alternatif markayla ilgili olması, karar alma ve değerlendirmeye ilgili psikolojik süreçlerin bir fonksiyonu olmasıdır (Jacoby ve Keyner 1973: 2).

1.12.Finansal Performans

Performans, teorik bir yapı olarak bir organizasyon ya da birimin amaçlarının başarıma derecesi olarak tanımlanabilir (Matovic 2002: 49). Performans kavramı iki şekilde değerlendirilebilir. Niteliksel performans daha ziyade örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır. Niceliksel performans ise kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve karlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd. 2005: 176).

Conant'a (2007: 90-91) göre finansal verileri kullanmanın bazı avantajları vardır: 1) Oranlar verimliliğin ölçümünün bir özetidir ve organizasyonun performansını bir bütün olarak ifade eder. 2) Organizasyonu yönetmek ve organizasyona yatırım yapmak isteyenler tarafından geniş bir şekilde firma performansının göstergeleri olarak kabul edilirler. 3) Organizasyonun kendi başına performansını ölçmek için önemli katkılar sağlar.

Sink ve diğerleri (1984) bir organizasyonel sistemin performansının etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş hayatının kalitesi, yenilik ve karlılık olarak yedi boyutta incelemişlerdir. Clarke ve Gourdin (1991) performansı verimlilik açısından inceleyerek, verimliliği çıktı ve girdi değişkenlerinin oranı olarak tanımlamışlardır.

Dalton ve diğerlerine (1998: 859) göre finansal muhasebe ölçümleri yoğun bir şekilde eleştirilmektedir. Bu ölçümler manüplasyona maruz kalmaktadır, sistematik olarak varlıklara az değer biçilmektedir, sonuçları çarpıtmaktadır, hesapların konsolidasyonunda farklılaşmaktadır ve finansal muhasebe çıktılarının yorumlanması zorluk arz etmektedir.

İşletme performansının en dar kapsamı; firmanın ekonomik amaçlarını başarma derecesini gösteren finansal göstergelere dayanmaktadır. Finansal performans, ampirik strateji araştırmalarında baskın bir model olmuştur. Tipik olarak bu yaklaşım; satışlarda büyüme, karlılık (yatırımların geri dönüşü, varlıkların geri dönüşü, satışların geri dönüşü) gibi kavramları ifade etmektedir (Venkatraman ve Ramanujam 1986: 803).

Bulut'a (2007: 44) göre, ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelir gibi ekonomik hedeflerin değerlendirilmesine yönelik göstergeler finansal performans değerlendirme kriterleri olarak dikkat çekmektedir. Ciro karlılığı, ürün başına karlılık veya toplam satışlar üzerinden karlılığın derecesini gösterir. Aktif karlılığı, yöneticilerin sorumluluğunda olan toplam varlıkların etkin kullanılma derecesini gösterir. Öz sermaye karlılığı ise firma yönetiminin ana sermayeyi ve toplam yatırımları etkin kullanabilme derecesini gösterir.

Ittner ve Larcker'a (1998: 205) göre performans ölçümlerinin seçimi, organizasyonların karşı karşıya kaldığı en kritik durumlardan biridir. Performans ölçüm sistemleri, stratejik planların geliştirilmesinde, örgütsel amaçların başarılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Pek çok yönetici geleneksel muhasebe temelli ölçümleri artık uygun görmemektedir.

Performans ölçümü, performansın geliştirilmesinde önemli sonuçlar sağlamaktadır. Uygun bilgi olmadan yöneticilerin iyi kararlar vermesi ve duruma uyum sağlaması zordur (Fullerton ve Wempe 2009: 218).

Kaplan ve Norton (1992) finansal, müşteriler, içsel süreçler, yenilik ve öğrenme boyutlarıyla dengeli ölçüm kartı tekniğini geliştirirken, Neely ve Adams (2001) performans prizması ile paydaşların performans ölçümüne bakış açısını ortaya koyarak, müşteri bağlılığı, şirket isimleri ve marka imajının performans göstergeleri olarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Performans ölçümü, zayıf finansal göstergelerden müşteri tutma, müşteri tatmini, çalışan devri, yeni ürünlerin sayısı gibi finansal olmayan ölçütlere kaymıştır. Finansal ve finansal olmayan ölçütleri birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görmek gerekmektedir (Hernaes vd. 2012: 380).

Varadarajan (1986) performansı, karlılık ve büyüme olmak üzere iki ayrı yapı olarak tanımlamıştır. Karlılığı, varlıkların geri dönüşü ve sermayenin geri dönüşü olarak

belirtirken, büyüme/satışlardaki artış oranı ve pay başına kazanç olarak kavramlaştırmıştır.

Örgütsel performans ölçütlerinin geliştirilmesinde kullanılan ayırım ölçütlerin nesnelliğine/öznelliğine dayanır. Öznel performans ölçütleri ağırlıklı olarak örgüt üye ve paydaşlarının algılarına dayanır ve algılarla amaçlar arasında bir tutarlılık söz konusudur. Nesnel örgütsel performans ölçütleri ağırlıklı olarak finansal verilere dayanarak oluşturulan ve herhangi bir algının söz konusu olmadığı karşılaştırmalı verilerdir (Altuntaş ve Dönmez 2010: 56).

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, teorik çerçevesi, içerik planı, kapsamı, örneklem yapısı ve araştırmaya temel teşkil eden araştırma sorularına yer verilmiş, verilerin analizlerine ilişkin bilgiler ortaya konmuştur.

2.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde hizmet odaklılığın çalışanların tutum ve davranışları ve örgütsel performans ile ilişkilerini tanımlayan bir modeli ortaya koymak ve test etmektir. Öne sürülen modelde; içsel pazarlama anlayışı ve hizmet-kar zinciri yaklaşımı esas alınarak hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkilerini içeren bir yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve oluşturulan bu modelde bu ilişkiler test edilmiştir.

2.1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz örgütleri yoğun teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin yaşandığı küresel rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler ve bu değişen çevrede rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Farklılaşmaları için de hizmet odaklı olmaları gerekmektedir. Hizmet odaklılık hem hizmet işletmeleri hem de üretim işletmeleri için önemli bir stratejik yaklaşımdır ve örgüt ikliminin bir unsurudur.

Örgütler açısından rekabetçi avantaj, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve örgütsel büyüme hizmet odaklılıkla gerçekleştirilebilir. Örgütlerin hizmet odaklılığı çalışanların ve yöneticilerin algılamalarıyla ölçülebilir. Aynı zamanda örgütlerin hizmet odaklı olmaları onların pazarlama stratejilerini de etkilemektedir. Ayrıca örgütsel hizmet odaklılık bir işletme stratejisi olarak da değerlendirilebilir. Hizmet odaklılığın bir kişilik özelliği ve örgütsel kültür ya da strateji olarak ele alınması önemlidir. Hizmet yöneticileri kaliteli

hizmet sunumu ve örgütsel hizmet odaklı kültürün yaratılmasında hizmet çalışanlarını değerlendirmelidirler.

Müşteriler ve çalışanlar arasındaki kişisel etkileşimler müşterilerin tatmin ya da tatminsizliğini belirleyen önemli bir faktördür. Başka bir ifadeyle çalışanların her faaliyeti müşteri deneyimini etkilemektedir ve firma performansı ile bağlantılıdır. Hizmet odaklı çalışanların seçimi hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesinde bir önceliktir.

Hizmet odaklı işletme stratejisini izleyen organizasyonlar müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirerek müşteri bağlılığını arttırmaktadırlar. Hizmet odaklılık, farklı tutum ve davranışlarla ve örgütsel performans ile ilişkilidir. Bu çalışmada örneklem olarak bankacılık sektörü seçilmiştir, çünkü banka işletmeleri daha kurumsal bir nitelik ortaya koymaktadır ve banka şubelerinde çalışan temas personelinin hizmet odaklı davranışları hizmet karşılaşmaları esnasında algılanan hizmet kalitesini ve müşteri tatmin ve bağlılığını etkilemektedir.

2.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada Türkiye'deki kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarında çalışan personel ve yöneticilere anket uygulanmıştır. Aynı çalışmanın farklı sektörlerde ve diğer hizmet işletmelerinde yapılması halinde farklı sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesini sağlamak için hizmet odaklılığı örgütsel düzeyde konu alan çok sayıda ve farklı sektörlerde araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışma, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini eş zamanlı toplanan verilere dayanarak ortaya koymaktadır. İşletmelerdeki uygulamaların etkilerinin belirli bir sürede ortaya çıkabileceği dikkate alındığında zamana dayalı boyutsal çalışmaların değişkenler arasındaki ilişkileri daha da anlamlı hale getirebilmesi söz konusudur.

Araştırma tek bir sektörde (bankacılık) yapılmıştır. Veriler tek bir ülkedeki örneklemeden toplandığı için sonuçlar diğer ülkelere genelleştirilemez. Hizmet odaklılık ile ilgili olarak farklı örneklem, sektör, yöntem ve içeriklerde araştırmalar yapılabilir.

Araştırmada müşteri tutum ve davranışlarına ilişkin değişkenler, çalışan ve yöneticilerin gözünden değerlendirilmiştir. Bu durum da bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

2.2. Araştırma Modelinin Geliştirilmesi

Bu araştırmanın teorik çerçevesine destek olan araştırmalar Lytle (1994), Lytle, Hom ve Mokwa (1998) ve Lytle ve Timmerman (2006)'ın kavramlaştırmasına dayalı olarak örgütsel hizmet odaklılık ile ilgili günümüze kadar yapılmış olan araştırmaları içermektedir.

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve buna ilişkin araştırmanın genel modeli ortaya konmuştur. Bu araştırmada kullanılan model, içsel pazarlama anlayışı ve hizmet-kar zinciri yaklaşımları esas alınarak oluşturulmuştur. Modelde, hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri ve bu tutumsal ve davranışsal değişkenler ile müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

2.2.1. Hizmet Odaklılık ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Buchanan (1974: 533) bağlılık kavramını, “organizasyonda kalmak için çaba gösterilmesi ve bu yönde güçlü bir istek duyulması ve organizasyona aidiyet hissedilmesi, organizasyonun başlıca amaç ve değerlerini kabul edilmesi “ olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle bağlılık, bir bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgütün amaçlarına ve misyonuna katılımı olarak tanımlanabilir ve daha yüksek düzeyde hizmet odaklılık, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın elde edilmesini sağlamaktadır (Lytlye ve Timmerman 2006: 139).

Hizmet sunumu ve müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları, temas personeli ve müşteriler arasındaki ilişkilerden önemli ölçüde etkilendiğinden, temas personelinin tutum ve davranışları da örgüt için önemli hale gelmektedir (Lee vd. 1999: 61). Çünkü çalışanların kendi içsel hizmet çevresi hakkındaki tutumları, müşterilerin tüm hizmet deneyimini etkilemektedir (Lytlye ve Timmerman 2006: 143). Bu çalışan tutumlarından birisi örgütsel bağlılıktır ve organizasyonun atmosferi ile yakın bir şekilde ilişkilidir (Lee vd. 1999: 61). Kim ve diğerleri de (2005) hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ve örgütsel bağlılığı hizmet odaklılığın bir sonucu olarak ele almaktadırlar. Jaworski ve Kohli (1993) ise, müşteri yönlü organizasyonlarda tüm departmanların ve bireylerin genel bir amaç çerçevesinde hareket etmeleri gerektiğini ve bunu başarmak için de daha yüksek düzeylerde örgütsel bağlılık

göstermelerinin söz konusu olduğunu öne sürmektedir (Lytle ve Timmerman 2006: 140). O'Connor ve Shewchuk (1995: 123) hizmet odaklılık seviyesi yüksek iş ortamlarının, çalışanların duygu durumlarını etkilediğini ve bundan dolayı çalışanların bağlılık seviyeleri üzerinde de etkisi olduğunu öne sürmektedir. Gheysari vd. (2012: 12622) örgütsel değerlerin yöneticiler tarafından anlaşılması ve ölçülmesi gerektiğinin altını çizmekte ve banka değerleri ve uygulamalarının örgütsel bağlılık ile yüksek derecede ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yapılan bir çok çalışmada da (Kohli ve Jaworski, 1990; Lee vd., 1999; Chen 2007: 77) güçlü bir hizmet odaklılığın daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığı ortaya konmaktadır.

Ayrıca hizmet odaklılığın alt boyutları olan güçlendirme, hizmet eğitimi ve hizmet ödülleri de örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkilidir (Lee vd. 2006: 252). Lytle vd. (1998) tarafından çalışanların iş amaçlarını başarmalarına yardımcı olacak politikaların, uygulamaların, prosedürlerin ve araçların ortaya konulması olarak tanımlanan bu tür örgütsel destekler, fiziksel, psikolojik ya da sosyal olabilir. Hizmet yönlü organizasyonların sahip olduğu bu psikolojik ve sosyal imkânlar, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaktadır ve böylece üstün hizmet sunumu gerçekleştirebilmektedir (Lytle ve Timmerman 2006: 137). Örgütsel destek performansın geri bildiriminde, beceri çeşitliliğinde, otonomide, iş güvenliğinde, eğitimde, ücrette, üst yönetici desteğinde, güçlendirmede, takım ikliminde, ödüllerde, kariyer fırsatlarında, hizmetkâr liderlikte ve hizmet teknolojisinde çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Yavaş ve Babakuş 2010: 224). Bu örgütsel destekler arasında yer alan güçlendirme, örgütsel bağlılığı geliştirecek önemli bir faktördür. Müşteri temas personelinin güçlendirme deneyimi, objektif görevler ya da örgütsel karakteristiklerden daha fazla bağlılık sağlayacaktır. Daha çok güçlendirilmiş çalışanlar daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olacaklardır (Lee vd. 2006: 254). Ashill, Rod ve Carruthers'e (2008) göre güçlendirme, temas personelinin örgütsel bağlılığını, onların karar vermelerine yardımcı olarak arttırmaktadır. Destekleyici yönetim, örgütsel bağlılığı arttırarak işten ayrılma niyetini azaltmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir. Diğer taraftan hizmet eğitimi, müşteri temas personelinin insan ilişkileri becerilerini kazanmalarında önemli bir faktördür. Daha fazla eğitim alan çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olması beklenmektedir (Lee vd. 2006: 255; Ashill, Rod ve Carruthers 2008: 441). Hizmet odaklılığın unsurlarından olan ödül sisteminin de çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemesi ve ödül sistemlerine bağlı olarak daha yüksek düzeylerde örgütsel bağlılık hissetmeleri muhtemeldir (Ashill, Rod ve Carruthers 2008:

443). Lee vd.'ne (2006: 255) göre de çalışanların ödüllendirilmesi onların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Yavaş ve Babakuş da (2010) organizasyonun ödül yapısının çalışanların bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir.

Hizmet odaklılığın bir diğer boyutunu oluşturan hizmetkar liderlik de yüksek kalitede hizmet sunumunu sağlayarak ve müşteri şikayetlerini etkin bir şekilde ele alarak temas personelinin örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Ashill, Rod ve Carruthers 2008: 443).

Diğer taraftan, hizmet odaklılık uyumsuzluğunun çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği ve hizmet odaklılık uyumsuzluğu ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Cha ve Murrmann 2000: 65-66).

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Hizmet odaklılık örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

2.2.2.Hizmet Odaklılık ile Takım Ruhu İlişkisi

Takım ruhu esas alınmış olan örgütler yöneticilerin geleneksel olarak kabul edilen, planlama, düzenleme, yönetme ve denetleme gibi rollerini, başkalarına bırakmaları gerektiğini öne sürmektedirler. Bu tip organizasyonlarda yetki verme, hiçbir zaman yöneticinin bir tercih sebebi ya da seçim hakkı olamaz. Yetkilendirme sayesinde çalışanlar üzerinde çalıştıkları işler konusunda ortak sorumluluk ve ortak karar verme haklarına sahiptirler (İnce vd. 2004: 428). Diğer bir ifadeyle takım ruhu, müşterilere hizmet etmek amacıyla bir organizasyonda çalışanların genel bir amaç doğrultusunda çalışmasını ifade etmektedir ve hizmet kalitesi araştırmalarında takım çalışması yapısına benzemektedir (Lytle ve Timmerman 2006: 139). Yöneticiler, çalışanların ihtiyaç duydukları kaynakları ve eğitimi sağlamakta, onları takım ruhu içinde çalışmalarını konusunda teşvik etmektedir (Doğan ve Demiral 2007: 286).

Müşteri odaklı organizasyonlar, güçlü bir şekilde örgütsel amaç ve değerlere inanan ve örgütsel üyeliği sürdürmek için bu amaçları karşılamada yoğun çaba harcamaya gönüllü çalışanlara odaklanmaktadır. Hem örgütsel bağlılık hem de takım ruhu anlamlı ve pozitif olarak hizmet odaklılık ile ilişkilidir. Bağlı çalışanlar pozitif ve destekleyici takım içerisinde çalışarak daha iyi hizmet sunmaktadır. Takım ruhu hizmet kalitesini sunmada önemli bir faktördür, çünkü hizmet kalitesi spesifikasyonları ile gerçek sunum arasındaki açığı kapatarak müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını geliştirmektedir.

Organizasyonlar yüksek derecede hizmet odaklılığa sahip olduklarında çalışanlar arasında takım ruhu yaratılmaktadır ve takım odaklı çalışanların organizasyonlarıyla uzun dönemli ilişkiler geliştirmeleri daha muhtemel olmaktadır (Lytle ve Timmerman 2006: 143).

Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez sunulmuştur:

H2: Hizmet odaklılık takım ruhu ile pozitif ilişkilidir.

2.2.3. Hizmet Odaklılık ile İş Tatmini İlişkisi

Çalışanın iş tatmini işin değerlendirilmesiyle sonuçlanan hoşnut bir duygusal durumdur. Bu tanım işin kendisi (ücretler, promosyon) ve çalışma çevresini kapsamaktadır (Gonzalez ve Garazo 2006: 27). Brown ve Peterson'a (1993: 64) göre, çalışanın iş tatminini tüm bir değişken olarak görürken, yöneticiden, ücretten, promosyon fırsatlarından ve müşterilerden tatmin gibi farklı boyutlar olabilmektedir

Son yıllarda artan rekabet nedeniyle yöneticiler bağlı müşteriler yaratmanın onların başarıları ve hayatta kalmaları için gerekli olduğunun farkına varmışlardır. Müşteri tatmin ve bağlılığını geliştirecek stratejiler izleyerek kaliteli hizmet sunumunu gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu yöneticiler aynı zamanda iç müşterilere ulaşmak için dış müşterilerin tatminini ve sürdürülmesini sağlayacak stratejileri izlemelidirler. Bu nedenle temas personelinin taşıdıkları rolden dolayı müşterilerle ilişki kurmaları önemlidir. Temas personeli diğer çalışanlardan daha fazla yeteneğe sahiptirler. Böylece yöneticiler motive olmuş, tatmin olmuş ve bağlı çalışanların müşteri tatmini ve müşteriye sürdürme açısından önemli olduğunu görmektedirler (Yavaş ve Babakuş 2010: 223).

Lee ve diğerlerine (2006: 254) göre, hizmet sağlayıcıların iş tatmininin artması daha yüksek düzeylerde müşteri tatminini sağlamaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için öncelikle çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekmektedir. Çalışan tatmini, çalışanların iş kalitesi ve müşteri ilişkilerini arttırarak işletmenin finansal performansını arttırmaktadır.

Tatmin olmuş çalışanlar rakiplerinden önce daha iyi hizmet sunmak isteyen işletmeler için imaj yaratabilir. Hizmet kalitesi bir işletmenin karlılığını arttırır, bu yüzden yöneticiler çalışanların tatmin olmasının altında yatan faktörleri dikkate almalıdırlar. Hizmet kalitesini geliştirecek pek çok yönetsel faaliyet hizmet çalışanlarının iş tatminini arttırmaktadır. Hizmet odaklılığın alt boyutları olan örgütsel destek, ödüller ve güçlendirme ve eğitim temas personelinin iş tatmininin ana yönlendiricileridir (Kim vd.

2005: 370). Güçlendirilmiş müşteri temas personelinin iş tatmin düzeyleri artmaktadır. İnsan ilişkileri becerileri temas personeli için gereklidir. Eğitim faktörü bu becerilerin kazanılmasında önem taşımaktadır. Bu yüzden temas personeli daha eğitilmiş olduğunda daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır. Eğitim sadece çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmez, aynı zamanda çalışanların işten duyduğu tatmini de artırır (Lee vd. 2006: 255).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hizmet odaklılık uyumsuzluğu azaldıkça iş tatmini artmaktadır. Yine iş tatmininin işe katılım ve iş güvenliğinin hizmet odaklılığın bir elementi olan örgütsel destek arttığında arttığı bulunmuştur. Bu değişkenler arasında iş tatmini örgütsel desteği en çok açıklayan tahmin edici güce sahiptir (Cha vd. 2000: 65-66).

Hizmet sağlayıcılarının davranışları açık ve belirlenmiş ödül programları tarafından etkilenmektedir. Üstün hizmetin ödüllendirilmesi hizmet sağlayıcılarının iş tatminini yüksek derecede etkilemektedir (Lee vd. 2006: 255). Eğer çalışanlar geliştirilmiş müşteri hizmeti sunarken yönetim desteği alırlarsa bu durum artan iş tatminine yol açmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

H3: Hizmet odaklılık iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

2.2.4. Hizmet Odaklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

ÖVD, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gerekliliklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Sezgin 2005: 319)

Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı hizmet sunumunun daha etkin olmasını sağlayarak daha iyi hizmet kalitesinin elde edilmesine ve daha arkadaşça müşteri bağlantısına yol açarak daha yüksek müşteri tatmini sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, müşteri temas personelinin bu davranışlarını geliştirerek hizmetin kaliteli sunumu, rekabetçi avantaj ve finansal performansın artmasına katkı sağlamaktadır. İşletmeler, insan kaynakları uygulamalarını çalışanların hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarını motive etmek için tasarlamak zorundadırlar. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları çalışanların yeteneklerini, motivasyonunu ve fırsatlarını müşterilere tatmin edici hizmetler sunmada tasarlanmaktadır (Tang ve Tang 2012: 885). Hizmet odaklılığın

alt boyutu olan insan kaynakları uygulamaları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

İş arkadaşlarına fazla iş yükü olduğunda yardım etme davranışında bulunan müşteri temas personeli daha iyi hizmet sunumuna katkıda bulunmaktadır. Bu tür davranışlar resmi iş tanımlarının ötesine geçmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmektedir. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan ve pozitif olarak müşteri temas personelinin hizmet sunumunu etkilediğinden işletmeler bu tür davranışları motive etmeli ve yönetmelidirler (Aizzat, Ahmet ve Ling 2012: 542). Müşteri temas personelinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları doğrudan ve pozitif bir şekilde hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

Prososyal davranış, hizmet sağlayıcıların bir organizasyona ve diğer bireylere karşı gösterdiği yardımcı davranışı ifade etmektedir. Bu davranış hizmet sağlayıcıların örgütsel rollerinin bir parçasıdır ve örgütsel etkinliğin bir fonksiyonu olup olmamasına göre çeşitlenmektedir ve bir kişinin örgütsel rolüne göre belirlenmektedir (Lee vd. 2006: 252).

Müşteri odaklı çalışanlar çalışma arkadaşlarına yardım ettiklerinde müşteriler tatmin olmaktadır. Temas çalışanları görev tanımlarının dışına çıkarak iş arkadaşlarına destek olmaktadır (Donavan, Brown ve Mowen 2004: 131).

Gonzalez ve Garazo'ya (2006: 24) göre örgütsel hizmet odaklılık müşteri temas personelinin iş tatminini etkilemektedir ve iş tatmini de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Örgütsel hizmet odaklılığın alt boyutları olan hizmetkar liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, hizmet karşılaşması uygulamaları ve hizmet sistemleri uygulamaları çalışanları tatmin etmektedir ve iş tatmini onların iyi bir örgütsel vatandaş olmalarını sağlamaktadır (Gonzalez ve Garazo 2006: 31).

Temas personelinin yöneticisinden üstün hizmet aldığı memnuniyet hissetmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi olası bir durumdur. Çalışanların eğitimi esnasında örgütsel hizmet ilişkili faaliyetleri ve algılamaları onların iç ve dış müşterilere yönelik davranışlarını olumlu olarak etkilemektedir. Temas personelinin görevlerini yerine getirmeleri için en iyi yolu seçmeleri onların iş tatminini geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaktadır. Örgütsel hizmet odaklılığın alt boyutu olan teknoloji, çalışanların iş tatmini ve davranışını etkileyebilmektedir. Temas personeli hizmeti iyileştirmek için yeni teknolojiyi ve etkin iletişimi kullanarak daha tatmin hale gelmektedirler ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmeye çalışmaktadırlar

(Gonzalez ve Garazo 2006: 32). Örgütsel hizmet odaklılığın her bir boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki anlamlıdır (Gonzalez ve Garazo 2006: 38).

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H4: Hizmet odaklılık örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkilidir.

2.2.5. Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Tatmini İlişkisi

Müşteri tatmini, müşterilerin organizasyonla ilgili olarak değerlendirmelerine dayanmaktadır. Müşteri tatmini, bir müşterinin bir ürün ya da hizmeti tüketmesinin ardından müşterilerin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve amaçlarının başarılması olarak tanımlanabilir. Bağlı müşteriler bir satıcı ile tekrarlanan sosyal mübadeleden duyulan kişisel ve ekonomik olmayan tatmin elde etmektedirler. Sosyal, psikolojik, ekonomik yararlar müşterilerin hizmet deneyimlerinden elde ettiği yararlardır. Bu yararların varlığı müşteri tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Johnson, Sivadas ve Garbarino 2008: 355).

Organizasyona bağlılık müşteri tatminine iki yönden katkı sağlamaktadır. Bir taraftan çalışanlar müşterilere yüksek kalitede hizmet sunmak için genellikle organizasyonlarına bağlı iken, diğer taraftan bağlı çalışanlar işlerinden tatmin olmakta ve bu durum müşteri tatminini etkilemektedir (He vd. 2011: 597).

Çalışan müşteri bağlantısında çalışanların tutum ve davranışları ile müşteri reaksiyonları arasında ilişkiler vardır. Yönetim, örgütsel kültürü şekillendirmesinde çalışanların organizasyonları ve müşterileri hakkında ne hissettikleri ve müşterilere karşı nasıl davrandıklarına dikkat etmelidir. Çalışanlar müşterilere iyi davrandıkları zaman müşteriler organizasyona, ürün ve hizmetlerine karşı daha iyi tepki vermektedirler. Bağlı çalışanlar bağlı müşteriler yaratmaktadır. Çalışan davranışlarını etkileyen faktörler çalışanların işini devam ettirmesini sağlayarak müşteri tatminini ve finansal performansı etkilemektedir (Allen ve Grisaffe 2001: 215).

Uzun dönemler boyunca organizasyonda kalan çalışanlar müşterilere daha tanıdık gelmektedir ve onlarla ilişkileri geliştirmektedirler ve böylece müşteri tatmin ve bağlılığını arttırmaktadırlar. Çalışanların müşteriyle karşılaştığı yerde uzun dönemli çalışanlar daha iyi ürünler üretebilirler, müşteriye daha iyi değer yaratabilirler ve müşteriye daha iyi elde tutabilirler. Bu nedenle çalışanların elde tutulması belki de müşteri ilişkili çalışan davranışı olarak düşünülebilir (Allen ve Grisaffe 2001: 219).

Organizasyon-çalışan uyumu çalışanın davranışını ve performansı etkilemektedir. Temas personelinin hizmet kalitesinin sunumundaki rolü önemlidir. Çalışanlar organizasyonun müşterilere hizmet sunumunu yerine getirir, müşterilere yardım etmek için güçlendirilen çalışanlar bazen görevlerinin dışına çıkabilirler ve organizasyonun devam etmesine inanabilirler. Çalışan-örgüt uyumu örgütsel etkinliği etkilediği gibi hizmet sunumunu da etkilemektedir. Diğer bir deyişle çalışanın organizasyonun amaçları ve değerleri ile özdeşleşmesi hizmet sunumunu etkilemektedir. Organizasyonun amaçları ve değerleri ile özdeşleşme örgütsel bağlılık olarak ifade edilir. Eğer temas personeli organizasyona bağlı ise bu bağlılık hizmet kalitesinin sunumu ve içsel pazarlama aracılığıyla geliştirilebilir (Boshoff ve Tait 1996: 7).

Yöneticiler, çalışan bağlılığını ve işletmeye karşı olan duygusal cevabı müşteri bağlılığının bir tahmin edicisi olarak görmeye başlamışlardır. Firma içerisinde çalışana ne oluyorsa bu durum firma dışındaki müşterileri de etkilemektedir. Yöneticiler çalışan bağlılığını arttıracak örgütsel sistemleri ve süreçleri inşa edebilirken bu durumun müşteriler üzerindeki etkilerini görebilirler. Çalışan bağlılığı rekabetin değişen doğasından dolayı müşteri bağlılığına paralellik arz eder (Ulrich vd. 1991: 89-90).

Çalışan bağlılığının sonuçları örgütsel davranış literatüründe incelenmiştir. Çalışanların organizasyona bağlılığı ile müşteri tutum ve davranışları arasındaki ilişkide çalışanın duyarlı davranışı aracılık rolü üstlenmektedir. Bu davranışlar müşteri ile bir yönden ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın üç bileşeni, müşteri ile ilişkili olabilecek çalışan davranışı ile çeşitli sonuçları söz konusudur. Bununla birlikte çalışan bağlılığı ile müşteri ilişkili davranış tüm koşullar altında güçlüdür. Örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık ile müşteri ilişkili davranış ilişkisi müşteriye vurgu yapan organizasyonlarda daha güçlü olmaktadır. Müşteriye vurgu yapan organizasyonlar (müşteri hizmet becerilerinin eğitimi ve seçimi, ücretlendirme gibi) insan kaynakları faaliyetleriyle bunu gerçekleştirebilirler (Allen ve Grisaffe 2001: 216-217). Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H5: Örgütsel bağlılık müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir.

2.2.6. Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Hizmet kar zinciri yaklaşımı; kar, büyüme, müşteri bağlılığı, müşteri tatmini, müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin değeri, hizmet kalitesi ve verimlilik ve çalışan

tatmini ve bağlılığı arasında doğrudan ve güçlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır (Silvestro ve Cross 2000: 244).

Bir şirket üstün değer sağladığında ve bağlı müşteriler kazandığında pazar payı ve gelirleri artmaktadır. Çalışanlarına daha yüksek ücret ödediğinde çalışanların morali ve bağlılıkları artmaktadır, çalışanlar işletmede daha uzun süre kalmakta, verimlilikleri artmakta, eğitim maliyetleri düşmekte onların bilgi ve deneyimleri ile bağlantılı olarak iş tatmini artmakta ve böylece iş tatmini ve bağlılığı artan çalışanlar müşterilere daha iyi hizmet sunmaktadırlar ve böylece müşteriler işletmeye bağlı kalmaktadırlar (Reichheld 1993: 65).

Uzun dönemli çalışanlar müşterilerle kişisel ilişkiler geliştirirler. Bu ilişkiler çalışanlar ve müşteriler arasındaki pozitif bağlantıların kurulmasını sağlar. Müşterilerle iyi ilişkiler kuran çalışanlar daha iyi hizmet sunarlar. Daha iyi hizmet alan müşteriler daha az şikayetle ve problemle karşılaşır. Hizmet karşılaşmalarında çalışanlar müşterilerle daha iyi ilişkiler geliştirirler ve bu durum da daha yüksek müşteri tatminine yol açar (Rust vd. 1996: 63). Bağlı ve uzun dönemli müşterilere sahip olan şirketler finansal olarak rakiplerinden daha iyidirler, daha düşük maliyetlere sahiptirler ve daha yüksek pazar payına sahiptirler (Reichheld ve Sasser 1990: 108).

Yüksek tatmin hem müşterilerin hem de çalışanların elde tutulmasıyla ilişkilidir. Tatmin olmuş müşteriler daha yüksek satın alma niyetine sahiptirler ve tekrarlanan satın almalar yaparlar. Tatmin olmuş çalışanlar daha yüksek organizasyonda kalma niyetine sahiptirler ve azalan devir oranı söz konusudur (Rust vd. 1996: 64).

Hizmet personeli daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğunda müşteri tatmin ve bağlılığı daha güçlü olmaktadır (Payne ve Webber 2006: 365). Yüksek derecede duygusal bağlılığa sahip ve organizasyonlarında kalma niyeti olan çalışanlar organizasyonun müşteri tabanını sürdürmeye yüksek derecede ilgilidirler ve duygusal bağlılık müşteri tatmin ve bağlılığını hızlandıracak çalışan davranışına yol açmaktadır (Payne ve Webber 2006: 367).

Bu bilgilerden yola çıkılarak aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H6: Örgütsel bağlılık müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.

2.2.7. Örgütsel Bağlılık İle Finansal Performans İlişkisi

Bağlılık ve performans arasındaki zayıf ilişkinin nedeni yöneticiye duyulan bağlılık ile örgütsel bağlılığın iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansa verdiği önem ile adil

performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansı arttırabilmektedir (Candan ve ekmecelioğlu 2009).

Bağlılık, çaba ortaya koyar ve bu çaba işbirlikçi, yenilikçi ve stratejik olarak başarıya yönelimli olarak, hisse fiyatı, pazar payı ya da organizasyonel başarı tarafından ölçülmektedir (Biong, Nygaard ve Silkoset 2010: 347). Organizasyona yüksek bağlılığı başarmak için insan kaynakları uygulamaları esneklikle uygulanırsa ve o zaman yüksek çalışan performansı ortaya çıkmaktadır ve bunun da örgütsel performans üzerine pozitif etkileri olmaktadır (Worsfold 1999: 340). Genel olarak çalışan bağlılığının performans için yararlı olacağına inanılır. Çalışanlar arasındaki yüksek bağlılık daha düşük işten ayrılma niyetine neden olur ve böylece daha yüksek örgütsel performansı sağlar. Yöneticiler bağlı çalışanları tercih eder (Biong, Nygaard ve Silkoset 2010: 346).

Bağlılığın yüksek düzeyleri iş performansını geliştirebilir ve performans üzerinde doğrudan etkisi vardır (Benkoff 1997: 114).

alışan bağlılığının organizasyon ve çalışanlar arasında yararlı duygusal bağlar yaratması beklenmektedir. Eğer alışanlar çalıştıkları organizasyonun kendilerine dikkat ettiğine ve onların mutluluğunu düşündüğüne inanırlarsa ve kendilerine dikkatle davranıldığını ve ödüllerin uygun dağıtıldığını düşünürlerse bu çalışanlar organizasyonlarına karşı pozitif bağlanma geliştirmektedirler. Gl duygusal bağlar çalışanların daha sıkı çalışmasına, daha gönüllü çalışmalarına, daha bilinçli çalışmalarına ve işlerini daha iyi yapmalarına neden olmaktadır. Bu durum daha yüksek verimliliğe, daha çok yaratıcılığa, daha kaliteli çalışmaya ve daha iyi takım kararlarına yol açmaktadır. İşe devamsızlığı azaltır, devir oranını keser ve iş performansını geliştirir ve tüm bu sonuçlar daha yüksek bir finansal performansa katkıda bulunur (Lee ve Miller 1999: 581-582). Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H7: Örgütsel bağlılık finansal performans ile pozitif ilişkilidir.

2.2.8. Takım Ruhu İle Müşteri Tatmini İlişkisi

Bir organizasyonda hizmet odaklılık çalışanların takım ruhunu pozitif etkilemektedir. Destekleyici bir takım içerisinde çalışanlar daha iyi hizmet sunacaklardır. Takım ruhu hizmet kalitesinin sunumunda önemlidir, çünkü hizmet kalitesi spesifikasyonları ile gerçek hizmet sunumu arasındaki açığı kapatmaktadır ve böylece müşterilerin hizmet kalitesi

algılamalarını geliştirmektedir. Takım merkezli çalışanlar organizasyonla uzun dönemli ilişkiler geliştirirler (Lytle ve Timmerman 2006: 143).

Takım ruhu; çalışan uygulamaları, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini ile güçlü bir pozitif korelasyona sahip olduğundan dolayı organizasyon kültürünün önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Hizmet odaklı bir organizasyon çalışanların takım ruhu ile ilişkilidir (Lytle ve Timmerman 2006: 144).

İçsel pazarlama hizmet işletmesinin müşteri temas personelinin etkin bir şekilde eğitilmesini ve motive edilmesini gerektirmektedir ve desteklenen tüm hizmet çalışanları müşteri tatminini başarmak için bir takım gibi çalışmalıdırlar (Kotler ve Armstrong 1996: 665). Papasolomou'ya (2003: 209) göre bir organizasyon takım çalışmasını herkesi bir müşteri gibi görerek geliştirilebilir ve hizmet kalitesini başarmak için takım çalışmasının geliştirilmesi gerekmektedir.

Hizmet literatüründe müşteri tatmininin çalışan ve müşteri arasındaki bağlantıdan güçlü bir şekilde etkilendiği tartışılmaktadır. Tatmin olmuş çalışanlar olmayanlara göre daha motivasyonlu ve daha sıkı çalışmaktadırlar. Yüksek derecede takım ruhu sergileyen çalışanlar organizasyonun başarısına katkıda bulunmaktadır. Organizasyon iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ettiğinde iç müşterilerin görevlerini daha iyi yapmaları mümkün hale gelmekte ve böylece müşteri tatmini başarılmaktadır (Bellou ve Andronikidis 2008: 945).

Takım ruhu içinde çalışanlar, organizasyonun başarısı doğrultusunda hareket etmektedirler. Tatmin olmuş iç müşteriler işlerinden gurur duymaktadırlar. İç müşteri tatmini üstün kalitenin bir kaynağıdır, çünkü organizasyon iç müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin ettiğinde iç müşteriler görevlerini daha iyi yapmaktadırlar ve etkin bir şekilde müşteri tatminini başarmak için birlikte çalışmaktadırlar (Bellou ve Andronikidis 2008: 945).

İçsel pazarlama perspektifinden eğer bir hizmet organizasyonu çalışanlarının müşterilerine karşı iyi bir iş yapmasını isterse, çalışanların iyi bir iş yapması için onları destekleyici durumlar oluşturmalarıdır. İçsel pazarlama literatürü arzu edilen müşteri sonuçlarının tahmin edicileri olarak çalışan motivasyonu ve tatmini gibi sorunlara odaklanmalıdır. Arzu edilen çalışan iş sonuçları (iş tatmini, çalışan bağlılığı ve takım ruhu) hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin önemli belirleyicileridir (Siddiqi ve Sahaf 2009: 146).

İçsel pazarlamanın başarılı bir şekilde uygulanması takım ruhunun yaratılması için bir gerekliliktir. İçsel pazarlama bir hizmet firmasının müşteri temas personelinin etkin bir şekilde eğitilmesini ve motive edilmesini gerektirmektedir ve hizmet personelinin bir takım olarak çalışmasını destekleyerek müşteri tatminini sağlamaya imkan vermektedir (Papasolomou 2003: 209).

Toplam kalite yönetiminin başarısı örgütsel etkinlik ve verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik yeniliklerle değil, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanlardan başka bir ifadeyle insan unsurundan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını saptamaya çalışmak, kalite odaklı örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir. Bu bağlamda çalışanların tatmin edilmesi, işletme başarısı için son derece önemli olmaktadır. Bununla birlikte çalışanların ihtiyaç, istek ve beklentileri olan bir çıkar çevresi olarak yani iç müşteri olarak görülmesi, takım ruhu, departmanlar arası işbirliği ve iletişimin sağlanması önemlidir (Çoban 2004). Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H8: Takım ruhu müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir.

2.2.9. Takım Ruhu İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Hizmet sektöründe içsel pazarlama kavramı üstün hizmetin sağlanması ve başarılı dışsal pazarlama uygulamaları için kritik bir önem taşımaktadır. İçsel pazarlama kavramı, çalışanları tatmin ederek ve motive ederek hizmet kalitesinin geliştirilmesi için çalışanları müşteri olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir. İçsel pazarlama dışsal pazarlama programlarının uygulanmasında kullanılmaktadır (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit 2010: 24). İçsel pazarlama firmanın çalışanlara satılmasıdır. Hizmet pazarlamasında çalışanlar, müşterilerin elde edilmesi ve müşterilerle ilişkilerin sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları dış müşteri tatmini ve bağlılığı ile ilişkilidir (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit 2010: 27).

Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H9: Takım ruhu müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.

2.2.10. Takım Ruhu İle Finansal Performans İlişkisi

Takım ruhu çalışanların kendilerini genel amaçlarla ve birbirleriyle sınırlı hissetmeleri olarak tanımlanabilir. Takım ruhu, ilk defa Fayol (1949) tarafından örgütsel fonksiyonun bir elementi olarak tanımlanmıştır. Takım ruhunun önemi takım verimliliğini

etkilemesi nedeniyle ortaya çıkmıştır. Takım ruhu, takım performansının bir yönlendiricisi olarak takıma katılımın ve takımla özdeşleşmenin bir yolu olarak düşünülebilir (Reisel, Chia ve Maloles 2005: 491).

Selnes ve diğerlerine (1996: 150) göre takım ruhu ile performans arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Örgütsel takım ruhu, bir organizasyonda tüm departmanları etkilediğinden, çalışanların birlikte çalışmaya gönüllü olması tüm örgütsel bölümlerde gerçekleşmektedir. Organizasyonlar daha fazla takımlarla çalışmaya yöneldiğinde bu durum süreçlerin performansını ve çıktının verimliliğini etkilemektedir (Boyt, Lusch ve Mejza 2005: 692).

Clague'a (1977: 82) göre, takım ruhu, diğer şeyler eşit olduğunda kurumun başarılı performansı tarafından sürdürülür ve güçlendirilir. Yine kurumsal performans çalışanların takım ruhu ile pozitif ilişkilidir. Menon ve diğerlerine (1996: 299) göre, takım ruhu fonksiyonel çatışmayı arttırarak yeni ürün performansını geliştirmektedir.

Siddiqi ve Sahaf'a (2009: 138-139) göre, müşterilerin algılanan hizmet kalitesi ve tatmini, müşteri-çalışan ilişkilerinde hizmet çalışanları tarafından başarılması gereken en önemli performans değişkenleridir. Hizmet kalitesi araştırmalarının erken aşamalarında hizmet kalitesi algılamalarını ölçmek müşteri tatmininin bir ölçümü olarak gerçekleşmiştir. Müşterilerin hizmet çalışanlarının performansını algılamaları büyük ölçüde çalışanlar tarafından ortaya konulan çaba tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle, hizmet çabası ile müşteri değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi araştırmak önemli bir girişimdir. Çalışanların takım ruhu hizmet kalitesinin sunumunda önemlidir, insanlar arasındaki ilişkinin yoğunluğunu gösterir.

Takım ruhu genellikle grup bağlayıcılığı açısından tartışılmaktadır. Bağlayıcılık (kaynaştırma) "biz" duygusunu ifade etmektedir ve bir gruba ait olma hissi anlamına gelmektedir. Bağlayıcı grup üyeleri grup faaliyetlerinde daha çok yer alır, grup amaçlarını daha çabuk kabul eder ve daha az bağlayıcı grup üyelerinden daha az işe devamsızlık gösterir ve organizasyonlarında daha uzun süre kalmaya niyet eder. Daha yüksek derecede bağlayıcı grupların üyesi olmaya gönüllü olmak birlikte çalışmayı ve grup performansına katılmayı arttırır. İşbirlikçilik, daha düşük düzeyde duygusallık ve amaç yönlü faaliyetler yüksek derecede bağlayıcı grupların genel özellikleridir (Shoham, Rose ve Kropp 2005: 445).

İnsan sermayesinin yönetilmesi takım ruhunu yükseltmektedir. Çalışanların kendini güvende hissettiği ait olma duygusunu arttırmaktadır. Takım ruhu bağlılık, isteklilik anlamına gelmektedir. Örneğin, firma takım oluşturma programları inşa ederek takım ruhu hissini kurmaktadır ve ikramiye gibi girişimlerle ait olma hissini arttırmaktadır (Noordin ve Mohtar 2012: 385).

Yardım etme ve sportmen davranışı çalışanlar arasında takım ruhunu oluşturacak ve böylece müşterilerle olan ilişkilerinde problemlerle karşılaşan çalışanların fırsatlarla karşılaşmasını sağlayacak ve yöneticilerin zamanlarını daha üretici sonuçlarla (müşteri odağının ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi gibi) geçirmeleri sağlanabilecektir (Rego ve Cunha 2008: 545).

Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H10: Takım ruhu finansal performans ile pozitif ilişkilidir.

2.2.11. İş Tatmini İle Müşteri Tatmini İlişkisi

Çalışan tatmininin müşteri tatminine etkisi pazarlama literatürü ve uygulamalarında son yıllarda dikkat çekmektedir. Tatmin olmuş çalışanların müşterilerin işletme bağlantılarını algılamalarında önemli rol oynamaktadır. Bu fenomen, tatmin olmuş çalışanların müşterilere karşı daha arkadaşça ve sempatik davranışlarından kaynaklanmaktadır (Jeon ve Choi 2012: 332). Çalışan tatmini-müşteri tatmini ilişkisi geniş bir şekilde çalışılmış ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi pozitif bulan ampirik çalışmalar yapılmıştır (Yoo ve Park 2007; Hurley ve Estelami 2007; Homburg ve Stock 2004; Schmitt ve Allscheid 1995).

Çalışanların ve müşterilerin tatmini açısından tatmin sürecinin benzerlikleri vardır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları beklentilerini karşıladığında ve aşıldığında kendilerine değer sağlayan mal ve hizmetleri almaları halinde tatmin olmaktadır. Benzer şekilde çalışanlar organizasyonlarından ödüller aldıklarında istek ve ihtiyaçları tatmin edilmiş olacaktır (beklentileri karşılandığında ya da aşıldığında). Müşterilerin ya da çalışanların istekleri ve ihtiyaçları organizasyondan elde edilen değer beklentinin altında ise tatmin olmayacaktır. Yüksek tatmin aynı zamanda hem müşterilerin hem de çalışanların elde tutulmasıyla bağlantılıdır. Daha yüksek satın alma niyetine sahip tatmin müşteriler tekrarlı satın alma davranışında bulunmaktadır. Bir organizasyonda daha uzun süre kalma

niyetine sahip tatmin olmuş çalışanlar daha az devir niyetine sahip olmaktadır (Rust vd. 1996: 64).

Daha yüksek iş tatmini müşterilerin hizmet algılamalarıyla pozitif ilişkilidir. Daha yüksek iş tatminine sahip çalışanlar daha üstün hizmet sunmaktadır. Mutlu ya da tatmin olmuş çalışanlar müşterilerle pozitif duygular paylaşırlar (Jeon ve Choi 2012: 333).

Çalışan tatmini organizasyonların ulaşmak istediği önemli bir amaçtır ve karlılık, verimlilik, çalışanların devam ettirilmesi ve müşteri tatmini çalışan tatmini ile bağlantılıdır. Tatmin ve motive olmuş çalışanlar daha yüksek müşteri tatmini sağlar ve bu durum örgütsel performansı pozitif etkiler. Müşteri tatmini daha yüksek finansal kazanç sağlar (Sharma ve Mani 2012: 38).

Çalışan tatmininin pozitif olarak hizmet kalitesini ve müşteri tatminini etkilemesi üç kavramsal modele dayanmaktadır: Duygusal etkilenme, hizmet-kar zinciri ve hizmet iklimi olmak üzere. Duygusal etkilenme çatısı, çalışan ve müşteri arasındaki karşılıklı ilişkiyi açıklarken sınırlı hizmet karşılaşmalarında çalışan-müşteri ilişkileri kapsamında nitelikli bir etki transferine odaklanmaktadır. Bunun zıddı olarak hizmet-kar zinciri modeli, memnun çalışanların daha verimli çalışarak ve daha iyi hizmet kalitesi sağlayarak daha yüksek müşteri tatmini sağlayacaklarına odaklanmaktadır. Hizmet iklimi çatısı ise çalışanların yönetimin hizmet performansını desteklemeleri ve kolaylaştırmaları algılamalarının müşteri tepkilerine yol açacağını ortaya koymaktadır (Brown ve Lam 2008: 245).

Denge teorisi, çalışanların iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkide teorik destek sağlamaktadır. Bu teoriye göre; iki kişi ve bir obje arasındaki ilişkiler dengeli ya da dengesiz olabilir. İlişki sistemi dengeli olmadığı zaman sistematik bir gerilime neden olmaktadır. İlişki dengeli olduğunda ise iki kişi bir objeye karşı aynı davranışı göstermektedir (Homburg ve Stock 2005: 395).

Bir çalışan-müşteri ilişkisinde dengelenmemiş bir durum çalışanın iş tatmininin düşük olması ve müşteri tatmininin ise yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Denge teorisine göre faaliyetlerin sistemin dengeli bir duruma gelmesine yol açması muhtemeldir. Bu durum çalışan ya da müşterinin tatmin düzeyinin değişebileceği anlamına gelmektedir (Homburg ve Stock 2005: 396).

İçsel pazarlama anlayışına göre, tatmin çalışanlara sahip organizasyonlar tatmin müşterilere sahip olurlar. Bu durum tatmin çalışanlara sahip organizasyonların karlılığı arttırarak daha yüksek müşteriye elde tutma düzeylerine sahip olmalarına yol açmaktadır (Rust vd. 1996: 63).

Schneider ve arkadaşları (1980) çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Çalışanlar, şirketler açısından hizmete öncelik verdiklerinde ve şirketin insan kaynakları uygulamaları hakkında pozitif konuştuklarında müşteriler daha yüksek düzeyde hizmet kalitesini rapor etmişlerdir. Bunun yanında çalışan davranışı müşteri algılamaları ile tahmin edilebilir ve müşteri davranışı çalışan algılamalarıyla tahmin edilebilir (Bernhardt, Donthu ve Kennett 2000: 163-164).

Algılanan çalışan tatmini çalışanın işi hakkındaki hissettikleridir ve müşteri tatmin ve bağlılığına pozitif etkisi vardır. Bu etki algılanan kalite etkisi aracılığıyla doğrudan olmayarak gerçekleşir (Vilares ve Coelho 2003: 1705).

Çalışanlar müşteriye etkin bir şekilde hizmet etmeden önce işinden, örgütsel çevreden ve işveren ve diğer çalışanlarla ilişkilerinden memnun olmak zorundadırlar (Broady ve Steel 2002: 384).

Wiley (1991), müşteri tatmininin çalışanların tüm işinden memnuniyetini içeren tatmin ile ve niyet edilen tekrarlanan işlerle ilişkili olduğunu bulmuştur. Ugboro ve Obeng (2000), üst yönetim liderliği, çalışanların güçlendirilmesi, iş tatmini ve müşteri tatmini arasındaki ilişkileri test etmişler ve çalışanların iş tatmininin toplam kalite ilkelerini uygulayan firmalarda müşteri tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H11: İş tatmini müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir.

2.2.12. İş Tatmini İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Müşteri bağlılığı, psikolojik karar verme ve değerlendirme süreciyle sonuçlanan ve tekrar eden davranıştır. Loveman (1998), çalışan tatmini ile müşteri tatmini üzerine bir çalışma yürütmüş ve çalışan tatmininin hem müşteri tatminini hem de müşteri bağlılığını pozitif etkilediğini bulmuştur. Rucci ve diğerleri (1998: 90), bir çalışanın işine ve çalıştığı işletmeye karşı olumlu bir his duyduğunda, müşterilere karşı daha arkadaşça davrandığı ve böylece müşteri bağlılığını pozitif etkilediğini rapor etmişlerdir. Randy (2000) de, müşteri

tatmininin büyük ölçüde çalışanların iş tatminine bağlı olduğunu ortaya koyarak, çalışanların iş tatmini, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı arasında pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda çalışan ile müşteri arasındaki ilişkinin temel olarak müşteri tatmini ve müşteri bağlılığını belirlediğini ve bir çalışan tatmin olduğunda, müşterilerin %60-%80'nin tatmin olduğunu ve bu durumun işletmeye karşı bağlı davranışa yol açtığını bulmuştur. Allen ve Grisaffe (2001: 210), çalışanların daha çok tatmin olması durumunda müşterilerin tekrarlanan ziyaretlerle daha çok bağlı davranışlar gösterdiklerini tartışmışlardır. Bu durum müşteri tatmininin müşteri bağlılığını geliştirmede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ahearne ve diğerleri (2005: 574), bir çalışanın işletmesiyle daha uyumlu olması halinde çevresine işletmesiyle ilgili pozitif ifadeler yaydığını bulmuştur. Aynı çalışanlar müşterilere karşı daha arkadaşça tutumlar gösterdiklerinde bu durum tekrarlanan ziyaretlerle daha yüksek karlılığa yol açmaktadır. Salanova ve diğerleri (2005: 1218), bir çalışanın işinden ve hizmet çevresinden tatmin olması halinde işini daha iyi yapmasının ve böylece daha yüksek müşteri bağlılığını yaratmasının mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet işletmelerinde hizmet stratejisinin uygulanmasından sorumlu olan temas personelinin tatmin ve bağlılığı, müşterilerin tatmin ve bağlılığı ile doğrudan ve güçlü bir şekilde ilişkilidir (Dumitrescu, Cetina ve Pentescu 2012: 37).

Çalışanların tatmini ile müşteri bağlılığı arasındaki anlamlı olmayan ilişkiyi dikkate alarak çalışan tatmini ile müşteri bağlılığı arasında müşteri tatmini aracılığıyla doğrudan olmayan bir etki ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışanların tatmin olması müşteri bağlılığını arttırmada yeterli olamamaktadır. Çalışan işinden ya da çalıştığı işletmeden memnun olduğunda müşterilere daha tatmin edici hizmet sunacak, bu durum daha yüksek müşteri bağlılığına yol açacaktır (Jung ve Yoon 2013: 6). Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H12: İş tatmini müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.

2.2.13. İş Tatmini İle Finansal Performans İlişkisi

Çalışan tatmini işletmelerin finansal amaçları başarılmasında önemli bir role sahiptir. Bir işletme çalışanlarına önem verdiği zaman çalışanlar da müşterilere dikkat edeceklerdir. Müşteriler organizasyonla iyi deneyimler yaşadığında çalışanlar da daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır. Çalışanlara dikkat edilmesi ya da önem verilmesi daha iyi ücret, daha çok devam eden eğitim ve çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri olarak tanımlanabilir (Chi ve Gürsoy 2009: 247).

Çalışma çevresinden tatmin ve mutlu olmuş çalışanlar işletmelerinde kalacaklardır ve bu durum daha düşük devire yol açacak ve böylece yeni çalışanların elde edilmesi ve eğitilmesi maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle finansal performans artacaktır. Müşterilerin elde tutulması şirketin karlılığını arttırmaktadır, çünkü mevcut müşterileri devam ettirmek yeni müşteriler elde etmekten daha az maliyetlidir (Chi ve Gürsoy 2009: 246).

Tatmin olmuş çalışanların tatmin olmayanlara göre daha motive olmuş olarak ve daha sıkı çalışması muhtemeldir. Bununla birlikte çalışmaya gönüllü, beklentilerinin ötesine geçen çalışanlar daha verimli çalışmaktadırlar, daha iyi hizmet sunmaktadırlar ve böylece daha yüksek müşteri tatmini yaratmaktadırlar (Chi ve Gürsoy 2009: 247).

Tornow ve Wiley (1991: 109) çalışan tatmini ile finansal sonuçlar arasında negatif ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. Wiley (1991:123) çalışan tatmini ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bernhardt ve diğerleri (2000: 166) çalışan tatmini ile finansal performans arasında zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir. Ostroff'a (1992: 964) göre çalışanların iş tatmini örgütsel etkililiği arttırmaktadır ve tatmin olmuş çalışanlar olmayanlara göre daha sıkı ve daha iyi çalışmaktadırlar. Onlara göre çalışanların iş tatmini ve tutumları örgütsel performansın belirleyicilerini oluşturmaktadır. Tatmin olmuş ve bağlı çalışanlar, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye daha gönüllü olmaktadır ve potansiyellerinin üstüne çıkmaktadırlar (Ostroff 1992: 965). Naseem ve diğerlerine (2011: 42) göre çalışan tatmini, firma karlılığı ile ilişkili olan hizmet kalitesi ve müşteri tatmini ile bağlantılıdır. Hizmet kalitesinin müşteri tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır. Çalışan tatmini, firma karlılığını ve operasyonel performansı geliştirmede önemli rol oynamaktadır. Çalışan tatmini kaliteyi tatmin-kalite-kar döngüsüyle etkilemektedir. Hizmet sektöründe bir organizasyonda çalışan tatmini temeldir ve o olmadan organizasyon başarılı olamaz.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H13: İş tatmini finansal performans ile pozitif ilişkilidir.

2.2.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Müşteri Tatmini İlişkisi

Morrison'a (1996: 495) göre, temas personelinin hizmet kalitesi sunumuna önemli etkileri vardır. Çalışanların ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek düzeyde müşteri tatminine yol açmaktadır. Firma çalışanlarının gösterdiği rol içi ve rol ötesi

davranışlar müşteri tatmininin yüksek düzeylerini gerçekleştirmektedir. Problemler meydana geldiğinde müşterilere ve diğer çalışanlara yardım edici davranışlar yüksek kalite sunumunu sağlamakta ve kaliteyi geliştirmek için yaratıcı öneriler ortaya koymaktadır.

İşine bağlı ve dürüst çalışanlar müşteri beklentilerinin önüne geçerler. Başkalarını düşünen fedakâr çalışanlar iç ve dış müşterilere yardım edebilirler. Sivil erdem ortaya koyan çalışanlar kaliteyi ve müşteri tatminini geliştirebilirler. Sportmen davranış sergileyenler çalışanlar ve müşteriler arasında pozitif bir iklim yaratabilirler (Koys 2001: 104).

Walz ve Niehoff (1996: 311), restoranlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile çeşitli performans ölçütleri arasındaki ilişkileri test etmişler ve yardımcı davranışların müşteri tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Müşterilerin hizmet yargısını değerlendirmeleri temas personelinin davranışlarına, uzmanlığına ve becerilerine bağlıdır. Bu nedenle temas personelinin davranışları anlamlı olarak hizmet ilişkisinin geleceği ile ilişkilidir. Sonuç olarak sadece çalışanlar arasında değil, çalışan ve şirket arasında içsel ilişkiler geliştirmek müşteri ile başarılı ilişkiler yaratmak ve geliştirmekten önce önemlidir. Diğer bir deyişle, çalışan ilişkileri olumlu olduğunda, müşterilerle olan hizmet ilişkileri başarılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol faaliyetleri hizmet kalitesini ve müşteri tatminini etkileyen kritik faktörlerdir (Castro, Armario ve Ruiz 2004: 32).

İşletmenin dışında çalışan bir eleman müşterilerle başa çıkmada yardıma ihtiyaç duyabilir ve yöneticisi ona bu konuda yardım sağlamayabilir. Bu durumda ona iş arkadaşları yardım edebilir. Bir çalışan tavsiye verdiğinde, sunum hazırladığında diğer iş arkadaşlarına yardım edebilir, bu da üstün hizmet aracılığı ile müşteri tatmininde artışa neden olur (Netemeyer vd. 1997: 94).

Bell ve Menguc (2002: 134), yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların müşterilere karar vermelerinde yardımcı olarak müşteri tatmininin daha yüksek düzeyde gerçekleşmesini sağladığını ortaya koymuştur. Walz ve Niehoff (2000: 309) örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bettencourt ve Brown'a (1997: 41) göre, temas personeli müşterileri küçük ekstralar vererek, daha fazla dikkat göstererek ve spontan davranışlarla hizmet karşılaşmaları esnasında müşteri tatminini etkilemektedir.

Müşteri temas personelinin tutum ve davranışları anlamlı olarak müşterilerin algılanan hizmet kalitesini ve tatminini, çalışanların performansı kadar etkilemektedir. Bu nedenle hizmet pazarlaması, çalışan davranışları ile iş tatmini gibi ilişkili örgütsel davranış yapıları arasındaki ilişkileri tanımlamaya odaklanmıştır. Çalışanların ortaya koyduğu gönüllü davranışlar, yine çalışanların hem müşterilere hem de organizasyona karşı daha iyi çalışmalarını sağlamaktadır (Yoon ve Suh 2003: 597).

Temas personelinin üstün hizmet sunumunda önemi büyüktür. Organizasyonların bu tip davranışları dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu çalışanlar yüksek müşteri tatmini sağlamaktadır. Hizmet uygulamalarının soyutluğu ve standart olmaması yüzünden çalışanların gösterdiği bu davranışların formel olarak sınıflandırılması zordur (Morrison 1996: 495). Rol içi ve rol ötesi davranışlara yönelen çalışanlar daha yüksek müşteri tatminine yönelebilirler.

Bugünün karmaşık global pazar ortamında hizmet çalışanlarının bir firmanın pazar pozisyonunu sürdürmesinde artık yeterli olmadığı açıktır. Eğer bir firmanın amacı rekabetçi avantajı geliştirmek ve yeni müşteriler kazanmaksa, çalışanların tatmin edici düzeylerde hareket etmesi gerekmektedir ve işin fonksiyonel ve psikolojik tanımı artık yeterli değildir. Temas personelinin etkin performans göstermesi artık müşteri tatmininin başarılması için yeterli olamamaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının görev tanımlarının dışına çıkarak çalışmalarını istemektedirler (Wilches-Alzate 2009: 5).

Prososyal örgütsel davranış, çalışanların organizasyona ya da diğer bireylere karşı yönelttiği yardımcı davranışlardır. Bu davranışlar çalışanın örgütsel rolünün bir kısmıdır. Temas personelinin prososyal davranışları diğer çalışma arkadaşlarına ya da müşterilere karşı yönlendirilebilir. Müşteri temas personelinin prososyal davranışlarının üç tipi firmaya yararlı olmaktadır. Birincisi ekstra-rol müşteri hizmeti çalışanların müşterilere hizmet ederken formel rol ihtiyaçlarının ötesine geçmesidir. Pazarlama literatürü, temas personelinin müşteriye küçük ekstralar vererek ekstra dikkat ederek hizmet karşılaşmaları esnasında müşteri tatminini ve pozitif duygusal yanıtları sağladıklarını ortaya koymaktadır. İkincisi, rol tanımlı müşteri hizmeti firmanın müşterilere hizmet sunumunda beklenen çalışan davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışların beklentileri, iş tanımları ve performans değerlendirme formları gibi örgütsel dokümanlarda belirtilen normlardan kaynaklanmaktadır. Diğer davranışlar arasında yöneticiler ve temas personelinin nezaket gösterme, politika ve kuralları bilme, müşterilere adıyla hitap etme, selamlama ve teşekkür

etme davranışları yer almaktadır. Pazarlama alanında yapılan çalışmalar benzer davranışların müşteri tatmini, hizmet kalitesi algılamaları, bağlılık ve satış performansı açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Üçüncüsü, işbirliği temas personelinin diğer çalışanlara karşı gösterdiği yardımcı davranışları ifade etmektedir. Kavramsal ve ampirik çalışmalar temas personeli arasında işbirliğinin önemini vurgulamaktadır. Çalışanlar arasındaki yardımcı davranışlar; çalışanlar bu işbirlikçi davranışlara göre değerlendirilmediği için ve bu davranışlar formel iş tanımlarında olmadığı için ekstra-rol davranışı olarak düşünülebilir (Bettencourt ve Brown 1997: 41-42).

Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H14: Örgütsel vatandaşlık davranışı müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir.

2.2.15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının, gelişen çalışan-müşteri bağlantısından kaynaklanan pozitif etkisi vardır. Daha pozitif etkiler, çalışma çevresi, hizmet iklimi ve hizmet süreci tutarlılığı gibi içsel örgütsel faktörler aracılığıyla yer almaktadır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan ve dolaylı olarak üstün hizmet kalitesi algılamalarının yaratılmasına katkıda bulunmaktadır (Jain, Malhotra ve Guan 2012: 1006).

Müşterilerin bir hizmet işletmesine karşı olan bağlılığı anlamlı olarak müşterinin müşteri temas personeline bağlılığına dayanmaktadır. Böylece müşterinin belirli bir hizmet işletmesinde kalma niyeti yoğun bir şekilde temas personelinin davranışı tarafından belirlenmektedir. Müşteri, formel bir ilişki kapsamında temas personelinin tatmin olursa, müşteri uzun dönemde bu ilişkiyi sürdürecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, müşterilerin temas personeline daha fazla bağlı olmasını mümkün kılmaktadır, çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı yeni ya da daha az beceri sahibi temas personelinin resmi olmayan bir şekilde yönetilmesi ya da diğer temas personeline yardım etmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, hizmet işletmelerinin bu tip gönüllü davranışları cesaretlendirmesi gerekmektedir, çünkü bu davranışlar çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendirir ve bunun yanında çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiyi de güçlendirir. Bu ilişkilerin güçlenmesi, hizmet işletmesine karşı müşterilerin bağlılık düzeylerini geliştirir ve onların müşteriler olarak kalma niyetlerini de artırır (Castro Armario ve Ruiz 2004: 32).

İçsel pazarlama uygulamaları en kaliteli ve organizasyona bağlı çalışanları elde etmeyi ve sürdürmeyi amaçlamaktadır. İçsel pazarlama aracılığı ile hizmet sağlayan organizasyon yüksek hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı ve sonuç olarak rekabetçi avantaj sağlamayı amaçlamaktadır. İçsel pazarlama hem hizmet kalitesini hem de dışsal pazarlamayı geliştirebilir.

Bir hizmet işletmesinde çalışanların faaliyetleri organizasyonun müşterileri ile bağlantılıdır. Bu tip faaliyetlerin amacı müşterilere verilen sözlerin yerine getirilerek müşteri bağlılığını sürdürmektir. Bu faaliyetler müşterilerle etkili çalışma ilişkilerinin geliştirilmesinde kritik bir faktördür. Bu nedenle bir organizasyonun çalışanları bu alanda başarının sağlanmasında önemlidir, çünkü onlar müşteri beklentilerinin karşılanmasını sağlayacak hizmet kalitesinin elde edilmesinden sorumludurlar. Onların becerileri, davranışları, teçhizat ve diğer destekler hizmetin sağlanmasında önemlidir ve müşteri bağlılığının tüm belirleyicileridir (Castro, Armario ve Ruiz 2004: 27).

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H15: Örgütsel vatandaşlık davranışı müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.

2.2.16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Finansal Performans İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililiği, etkinliği ve başarıyı kolaylaştırmaktadır, çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı mevcut kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar ve yöneticilerin planlama, listeleme, problem çözme ve örgütsel analizi yapmasını kolaylaştırmaktadır ve çalışanlar arasında verimliliği arttırmaktadır Örgütsel vatandaşlık davranışının birim performansı ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Walz ve Niehoff 1996: 307).

Uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamı dikkate alındığında, bu davranış örgütsel etkinliği ve performansı yükseltmektedir (Netemeyer vd. 1997: 89)

İşletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışının işletme performansını artırdığı düşünülmektedir. Bunun sebebi örgütsel vatandaşlık davranışının:

- 1.Çalışan ve yönetici verimliliğini artırıcı özellikler içermesi,
- 2.Destek fonksiyonlarındaki kaynakları açığa çıkartması,
- 3.Takım içi ve takımlar arası işbirliğini artırması ve

4.Organizasyonların çevresel değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırmasıdır (Ünüvar 2006: 178).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde birçok farklı alanda fayda sağladığı gibi verimliliği ve performansı da etkilemektedir. Örneğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yoğun olması yönetsel etkililiğin fazla olmasına katkı sağlamaktadır. Üretkenliğin artmasına, yöneticiler açısından örgütün devamlılığını sağlayan davranışların artırılmasına katkı sunmaktadır. Bu durum ise yöneticilerin bu tarz davranışların meydana gelmesi için harcayacakları çabaların farklı alanlara yönelik kullanılmasına da katkı sunmaktadır (Basım ve Şeşen 2006: 86).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sadece başkalarını düşünme ve nezaket davranışı ile çalışanların eğitime ve gelişimine yardım etmez, aynı zamanda sportmenlik aracılığı ile morali sürdürmelidir. İkincisi, başkalarını düşünme faaliyetleri potansiyel olarak kaynakların elde edilmesini etkileyebilirken nezaket davranışı ise departmanları kaynaklarını boşa harcamaktan uzak tutmaktadır. Vicdanlı olma açık bir anahtardır, çalışırken daha az ara veren, işe zamanında gelen bireyler tarafından yerine getirilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı etkililiği ve verimliliği tüm boyutlarıyla etkilemektedir (Walz ve Niehoff 1996: 307).

İşbirlikçi davranış hem mikro hem de makro düzey analizlerde verimliliğin önemli bir bileşenidir. Prososyal davranış iş performansı ile pozitif ilişkilidir. Çünkü insanlar doğru ya da yanlış ortaya koydukları ekstra davranışların dolaylı olarak onların iş performansını geliştireceğine inanabilirler. İkincisi, eğer bireyler; prososyal davranış ve iş performansının ilişkili olmadığını görürlerse başarı ihtiyacı gibi bireysel karakteristiklerin onların odak görevlerini yapmalarını sağlayabilir. Alternatif olarak prososyal davranış ve performans ilişkili olmayabilir, çünkü prososyal davranışların sağladığı imkanlar, şirketin itibarı gibi somut olmayan durumlarla kısıtlanmaktadır (Puffer 1987: 617).

Örgütsel vatandaşlık davranışları anlaşmazlıkları azaltarak ve etkililiği arttırarak performansı geliştirebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının etkililiği arttırma yollarından biri çalışanların ya da yönetsel verimliliğin artırılmasıyla olabilir. Örneğin daha deneyimli çalışanlar gönüllü olarak iş arkadaşlarına yardım ettiğinde yeni çalışanların daha verimli olmasını sağlayarak çalışma grubu ya da biriminin etkililiğinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir organizasyonun etkililiğini arttırma yollarından bir diğeri, çeşitli kaynakların üretici amaçlarla kullanılmasıdır. Örneğin, işle

ilgili problemlerde diğerklerine yardımcı olan çalışanlar, yöneticinin stratejik planlama, işletme süreçlerini iyileştirme, değerli kaynakları koruma gibi üretici görevlerle daha çok zaman harcamasına olanak vermektedir. Çalışanlar bir yöneticinin zamanını harcarken kendilerine daha fazla sorumluluk verilmesi halinde daha vicdanlı olmaktadır (Podsakoff 1997: 135).

Çalışanlar sportmenlik gösterdiklerinde bir yöneticinin zamanı şikâyetlerle boşa geçmeyecektir. Daha genel olarak deneyimli çalışanların yeni çalışanların eğitimine ve oryantasyonuna yardımcı olması organizasyonun bu faaliyetlere ayırdığı kaynakları azaltmaktadır (Podsakoff 1997: 137).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, fonksiyonları devam ettirecek kaynakları azaltarak ve grup faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olarak örgütsel performansı arttırabilir. Yardımcı davranış takım ruhunu, morali ve dayanışmayı geliştirir ve böylece grup üyelerinin ya da yöneticilerin grubu devam ettirme yönünde harcanan enerji ve zamanı azaltır. Bu nedenle diğerkleri için problem yaratılmaması gruplar arası çatışmaları azaltır ve çatışma yönetimi için harcanan zamanı azaltır. Grup üyeleri arasındaki faaliyetlerin koordinasyonu çalışanlar daha gönüllü olduklarında ve sivil erdem gösterdiklerinde onlar için problem yaratmamaktadır (Podsakoff 1997: 137).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyonun en iyi insanları çekmesi ve sürdürmesi yeteneğini geliştirerek performansı arttırabilir. En iyi personel pozitif bir çevrede çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışmaktan hoşlanmaktadır. Yardım edici davranışlar, böyle bir çevrede morali arttırarak ve grup uyumunu ve bir gruba ait olma duygusunu hızlandırarak organizasyonun daha etkili çalışmasını sağlamaktadır. Bununla ilişkili olarak çalışanlar daha sportmen çalışmaktadırlar ve organizasyona bağlılıkları artmaktadır (Podsakoff 1997: 138).

Podsakoff ve diğerklerine (2000: 543) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı yönetsel verimliliği arttırarak, kaynakların daha verimli amaçlarla kullanılmasını sağlayarak, kaynakların boşa harcanmasını önleyerek, gruplar arasındaki faaliyetlerin koordine edilmesine yardımcı olarak, organizasyonun en iyi çalışanları elde etmesini ve devam ettirmesini güçlendirerek, organizasyonun çevresel değişimlere uyum göstermesini sağlayarak örgütsel başarıyı arttırmaktadır.

Fisher ve diğerklerine (2010: 403) göre örgütsel vatandaşlık davranışı finansal performansla pozitif ilişkilidir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H16: Örgütsel vatandaşlık davranışı finansal performans ile pozitif ilişkilidir.

2.2.17. Müşteri Tatmini ile Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Hallowell'e (1996: 27) göre, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve karlılık arasındaki ilişkiler iki grupta değerlendirilebilir. Birincisi hizmet yönetimi literatürü müşteri tatmininin müşteri bağlılığını etkilediğini öne sürmektedir. Hizmet yönetimi literatürü, müşteri tatmininin fiyat ve değiştirme maliyeti ile ilişkili olarak değer algılanan hizmet kalitesine eşit olduğu bir işlem ya da ilişkide bir müşterinin algıladığı değer bir sonucudur. Bağlılık davranışları ilişki devamlılığını ve ağızdan ağza pazarlamayı içermektedir ve müşterilerin bir tedarikçiden aldığı değer diğer tedarikçilerden elde ettiğinden daha fazladır. Bağlılık, artan gelirlerle, yeni müşteri elde etme maliyetinin düşmesiyle, müşterilerin fiyat hassasiyetinin azalmasıyla ve hizmet sunum sisteminde benzer müşterilere hizmet etme maliyetinin düşmesiyle ortaya çıkmaktadır. İkinci ilişkili literatür pazarlama alanındadır. Bu alanda da müşteri tatmini müşteri bağlılığını etkilemektedir. Pazarlama literatüründe bağlılık bir tutum ve davranış olarak değerlendirilmiştir. Farklı duygular bir bireyin bir ürüne, hizmete ya da organizasyona bağlılığını yaratmaktadır. Bu duygular bireyin bağlılık derecesini tanımlamaktadır. Davranışsal bağlılık müşterinin mal ve hizmetleri aynı tedarikçiden satın almaya devam etmesidir ve bunu başkalarına tavsiye etmesidir. Bağlılığın davranışsal olarak ele alınması daha önemlidir, çünkü müşteri bağlılığının davranışsal açıdan incelenmesi müşteri tatmini ile ilişkili olmasındandır ve yöneticilerin firma performansı ile ilişkili olan müşteri davranışlarına yönelmelerini sağlamaktadır.

Bağlılıktan elde edilen karlar, azalan pazarlama maliyetlerinden, artan satışlardan ve azalan operasyonel maliyetlerden sağlanmaktadır. Bağlı müşterilerin fiyat nedeniyle değiştirme istekleri daha azdır, çünkü bağlı olmayan müşterilere göre daha fazla satın almalarında bulunurlar. Bağlı müşteriler aynı zamanda işletmenin tanıtımına katkıda bulunurlar. Güçlü ağızdan ağza iletişim ile referanslar sağlarlar. Bağlı müşteriler, işletmenin ürünlerini daha sıklıkla satın alarak satışları arttırır. Bağlı müşterilere hizmet etmek daha az maliyetlidir. Hatta onlar kısmi zamanlı çalışanlar olarak hizmet ederler (Bowen ve Chen 2001: 213).

Bowen ve Chen'e (2001: 215) göre yöneticiler tatmin müşterilere sahip olmanın artık yeterli olmadığını farkında olmalıdırlar. Diğer bir ifadeyle müşteri tatminindeki küçük bir artış müşteri bağlılığını dramatik bir şekilde arttırmaktadır. Yoğun bir şekilde tatmin olmuş

müşterilerin tekrarlanan satın almalarından dolayı yöneticiler sadece tatmin olmuş değil çok tatmin olmuş müşterilere önem vermektedirler.

Kandampully ve Suhartanto'ya (2000: 346) göre, günümüzün rekabetçi avantajını kazanmak için işletmeler, fiyat indirimi yoluyla düşük maliyet liderliğini elde etmeye ve müşterilere benzersiz yararlar sunarak müşteri bağlılığını geliştirmeye yönelmektedirler. Fiyattan ziyade sunulan hizmetin kalitesi işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaşmak için ve müşteri bağlılığını sağlamak için önem kazanmaktadır.

Müşteri tatmini, pazar odaklı bir işletmede tüm pazarlama faaliyetlerinin en önemli sonuçlarından biri olarak görülmektedir. Müşterileri tatmin etme ihtiyacı, daha yüksek Pazar payı kazanmak, daha yüksek karlılığa yol açacak tekrarlanan satın almaları elde etmek amaçları nedeniyle önem kazanmaktadır (Kandampully ve Suhartanto 2000: 347).

İşletmeler müşteri tatmini sağlamak için; müşteri beklentilerini doğru olarak belirlemeli, mal ve hizmetleri müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirmeli, müşterinin üretilen mal ve hizmeti nasıl algıladığını araştırmalı ve müşterinin işletme hakkında olumlu imaj edinmesi için çaba harcamalıdır (Çatı ve Koçoğlu 2008).

Cronin ve Taylor'a (1992: 65) göre hizmet kalitesi müşteri tatmininin bir belirleyicisidir ve müşteri tatmini hizmet kalitesinden daha güçlü bir şekilde satın alma niyetlerini etkilemektedir. Yöneticiler tüm müşteri tatmini programlarının önemini hizmet kalitesi üzerine stratejiler geliştirerek vurgulamalıdır. Belki de tüketiciler en yüksek kalitede hizmet satın almayabilirler; güvenilirlik, fiyat ya da bulunabilirlik tatmini arttırabilir, fakat gerçekte tüketicilerin hizmet kalitesi algılamalarını etkilemeyebilir.

Donio ve diğerlerine (2006: 448) ve Kim, Park ve Jeong 'a (2004: 150) göre, tatmin müşteri bağlılığının bir belirleyicisi durumundadır. Ürün ve deneyimlerinden tatmin olmuş müşteriler ya bu ürün ve hizmetleri tekrar alacaklardır ya da tekrar almaya niyet edeceklerdir. Müşteri tatmini ile müşteri bağlılığı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Hem hizmet kalitesi hem de müşteri tatmini genelde birbirine yakın kavramlar olmasına rağmen tatmin, hizmet kalitesini değerlendirmekten daha kapsamlıdır ve algılanan hizmet kalitesi müşteri tatmininin bir bileşenini oluşturmaktadır. Müşteri tatmininin sağlanması yönündeki girişimlerde, algılanan kalite müşteri tatminini beklentilerden daha fazla etkilemektedir. Müşteri tatmini programları müşterilerin reddetmesini önleyerek karları arttırabilen önemli bir araç olarak görülmektedir. Müşteri

tatmin programlarının temel davranışsal amacı müşteriye devam ettirme oranlarını arttırmaktadır. Yüksek tatmin düzeyi uzun dönemli itibar etkisi oluşturabilir ve böylece firmalar müşterilerin fiyat hassasiyetini azaltabilir (Lee vd. 2001: 37).

Anderson ve diğerlerine (1994: 55) göre; müşteri tatmininin yükselmesi cari müşterilerde bağlılığı arttırmaktadır, fiyat elastikiyetini azaltmaktadır, işlem maliyetlerini düşürmektedir, başarısızlık maliyetlerini azaltmaktadır, yeni müşteri elde etme maliyetini düşürmektedir ve firmanın itibarını geliştirmektedir. Artan bağlılık müşterilerin gelecekte daha fazla satın alım yapmaları anlamına gelmektedir. Eğer bir firmanın güçlü bir müşteri bağlılığı varsa gelecekte nakit akışlarını yükseltecek ekonomik kazançları artacaktır.

Müşterilerin bağlılığı tatminin bir fonksiyonu olarak düşünülmektedir ve bağlı müşteriler şirket ürün ve hizmetlerine daha çok para harcarlar, tekrarlanan satın almalarda bulunurlar ve organizasyonu diğer müşterilere tavsiye ederler. Müşteri bağlılığı müşterilerin firma performansını değerlendirmeleri ile firmayla gelecekteki ilişkilerini sürdürmeleri arasında ara değişken rolünü üstlenmektedir (Dimitriades 2006: 783).

Yöneticiler müşteri bağlılığının belirleyicilerini dikkate alan müşteriye devam ettirme programlarından sorumludurlar. Bu yüzden yöneticiler bağlılığın sürücüsü olarak hangi müşterilerin tatmin olduğunu bilmek durumundadırlar. Bunun yanında çok yüksek derecede tatmin olsa bile müşterilerin daha az bağlılık gösterebileceğini bilmek durumundadırlar (Homburg ve Giering 2001: 44).

Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H17: Müşteri tatmini müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.

2.2.18. Müşteri Tatmini İle Finansal Performans İlişkisi

Müşteri tatmini, genel olarak müşterilerin kullanmış oldukları ürün ve hizmetlere karşı hissettikleri yargılardır. Hizmet sektöründe müşteri tatmini ile ilgili olarak iki yaklaşım söz konusudur. Bunlar; doğrulamamanın bir fonksiyonu ve algılamamanın bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Doğrulama / doğrulamama paradigması müşteri tatminini onların beklentileri ile gerçek performansı algılamaları arasındaki açığı algılamalarının bir sonucudur. Müşteri tatminini başarmak bugünün hizmet işletmeleri için ana bir amaç haline gelmiştir (Al-Hawari ve Ward 2006: 131).

Mevcut finansal olmayan bilgiler, finansal bilgilere oranla uzun dönemde gelecekteki finansal verileri daha iyi öngörmektedir. Finansal olmayan performans

ölçümleri (özellikle müşteri memnuniyeti) gelecekteki finansal performansla önemli ölçüde ilişkilidir (Banker vd. 2000: 65) .

Daha yüksek müşteri tatmini, mevcut müşterilerin bağlılığını arttırarak, fiyat elastikiyetini azaltarak, pozitif ağızdan ağza iletişim ile pazarlama maliyetlerini azaltarak ve firma itibarını geliştirerek finansal performansı etkilemektedir. Daha yüksek müşteri tatminini başarmak maliyetsiz olamaz. Geleneksel operasyon yönetimi teorileri, yüksek kalite düzeylerini sağlayacak ürün ve hizmet kalitesini arttırmaya yönelik ihtiyaç duyulan yatırımların sürdürülmesini ortaya koymaktadır. Böylece, müşteri tatminindeki ilerlemeler müşteri davranışı ve örgütsel performansla azalan hatta negatif bir ilişki sergileyebilir (Ittner ve Larcker 1998: 3).

Anderson, Fornell ve Lehmann (1994: 61) 77 isveç firması üzerinde yaptıkları çalışmada müşteri tatmininin pozitif olarak yatırımların geri dönüşü ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Banker, Potter ve Srinivasan (2000: 89), müşteri tatmin ölçümlerinin otellerin gelecekteki performans ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Hizmet-kar zinciri yaklaşımına göre müşteri tatmini ile finansal performans arasındaki ilişki pozitif olmalıdır ve daha yüksek müşteri tatmini daha yüksek performans sağlamaktadır (Chi ve Gursoy 2009: 247). Finansal performans müşteri tatmin ve bağlılığı ile geliştirilebilir (Lynn vd. 2000: 289). Daha yüksek müşteri tatmin ve bağlılığı artan gelir, karlılık ve nakit akışlarına yol açmaktadır (Williams ve Naumann 2011: 20).

Keiningham ve diğerlerine (2006: 446) göre müşteri tatmini bir firmanın gelecekteki nakit akışlarının artmasıyla pozitif ilişkilidir. Müşterilerin ürün ya da hizmetleri değerlendirmeleri ile ilgili olarak performans değişkenleri üç grupta incelenebilir. Bunlar;

1.Beklenen, temel performans özellikleri: Müşterilerin bir ürün ya da hizmetten bekledikleri temel fonksiyonlardır. Bunlar olmadan bir ürün ya da hizmetin kabul edilmesi mümkün değildir.

2.Eylemci, memnun edici performans özellikleri: Bunlar tümünden beklenmeyen özelliklerdir ve mevcut olduğunda müşterilerin dikkate değer tatminini bir araya toplamaktadır. Bir ürün ya da hizmete bağlılık yaratacak fırsatlar ortaya koyarlar.

3.Bir boyutlu performans özellikleri: Bunlar tatmin sağlamaya yol açan lineer dönüşlerdir.

Müşteri tatmini ve müşteri davranışı arasında asimetri olduğu için ve müşteri tatmini doğrudan finansal performansı etkilediği için müşteri tatmini ile finansal performans arasındaki ilişkinin de asimetrik olduğunu ifade etmek mantıklı görünmektedir (Keiningham vd. 2006: 447).

Artan gelirler, müşterilerin ürün ve hizmetleri bir tedarikçiden almalarından kaynaklanabilir. Artan nakit akışları daha fazla ödemeye istekli tatmin müşteriler arasında daha az fiyat hassasiyetine yol açabilir. Artan gelirler ek müşterilerin elde edilmesinden kaynaklanabilir. Karlılık aynı zamanda daha yüksek gelirlere yol açacak müşteri tatminini etkilemektedir ve operasyonel maliyetleri azaltmaktadır (Williams ve Naumann 2011: 21).

Tatmin-kar zinciri modeli müşteri tatmini ile finansal performans arasındaki ilişkiyi anlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu modele göre, hizmet kalitesi daha yüksek karlar sağlamakta, müşteriye devam ettirmekte ve daha yüksek müşteri tatmini ortaya koymaktadır. Zincirdeki bu ilişki asimetriktir ve lineer değildir. Tatmin müşteriler daha bağlıdırlar, daha uzun kalırlar, daha fazla harcarlar ve böylece daha az tatmin müşterilerden daha fazla işletmeye gelir sağlarlar (Williams ve Naumann 2011: 22).

Müşteri tatmini fiyat elastikiyetini azaltmaktadır. Tatmin müşteriler daha fazla harcama yapmaya gönüllüdürler ve fiyatlardaki artışa karşı daha çok tolerans gösterirler. Düşük müşteri tatmini deviri yükseltir, müşterileri devam ettirmenin zorluğundan dolayı daha yüksek yeniden yerleştirme maliyetlerini ve müşteriye elde etme maliyetlerini yükseltir. Azalan fiyat elastikiyeti, üstün müşteri tatmini sağlanmasından elde edilen karlarda artışa yol açar. Eğer bir firma müşterileri devam ettirme durumundaysa yeni müşteriler elde etmeye çok fazla harcama yapmayacaktır. Tatmin olmuş müşterilerin daha sıklıkla satın almalarda bulunması ve firma tarafından sunulan diğer ürün ve hizmetleri satın alması daha muhtemeldir (Anderson, Fornell ve Lehmann 1994: 55).

Bu açıklamalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H18: Müşteri tatmini finansal performans ile pozitif ilişkilidir.

2.2.19. Müşteri Bağlılığı İle Finansal Performans İlişkisi

Müşteri tatmin ve bağlılığı gibi finansal olmayan ölçümler ürün Pazar performansı ve finansal çıktılar arasında neden-etki ilişkilerinden dolayı performans değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Müşteri tatmin ve bağlılığı uzun dönemli performansın en önemli göstergeleri arasında yer almaktadır (Smith ve Wright 2004: 183).

Sadık müşteriler, sadık olmayan müşterilerden farklı davranırlar ve işletmeyle ilişki kurmaya ve sürdürmeye eğilimlidirler. Sadık müşteriler, işletmelerin finansal performansına da katkıda bulunurlar (Onaran vd. 2013).

Wang ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu çalışmada işletme performansının hem marka sadakati hem de müşteri tatmininden doğrudan pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir.

Liang ve diğerlerine (2009: 135) göre, bağlı müşterilerin değiştirme faaliyeti daha azdır ve onların devam ettirilmesi daha az bir çaba gerektirir. Bağlı müşteriler daha fazla fiyat ödeyebilir ve fiyat değişimlerine daha iyi uyum sağlayabilir, ürünleri daha sık çevresine tavsiye eder ve böylece hizmet maliyetleri düşer. Gelir arttığında, bu ilişkilere harcanan maliyetler düşmektedir ve sermaye ihtiyacı azalmaktadır. Diğer şeyler eşit olduğunda, bu durum kazançların artmasına ve nakit akışlarında hareketliliğe neden olmaktadır.

Müşteri bağlılığı, ürün kalitesi ve finansal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır ve finansal ölçümleri doğrulayacak rekabetçi avantajın ölçümüne hizmet etmektedir (Smith ve Wright 2004: 184).

Yöneticiler, kalite ve müşteri tatmininin arkasında bağlılık ve karlılık arasındaki ilişkilere önem vermektedirler. İçsel kalite ile kalitenin dışsal algılamaları ve tatmin ile bağlılık ve müşteriyi devam ettirme arasındaki bağlantılar maliyet tasarruflarına ve gelir artışına yol açmaktadır (Gustafsson ve Johnson 2002: 250). Kalite, tatmin ve bağlılık maliyetleri ve gelirleri etkilemektedir. Tatmin, finansal performansa bağlılık ve devam ettirme üzerindeki etkileri nedeniyle katkıda bulunmaktadır. Bağlılık ve devam ettirmenin performans üzerindeki doğrudan etkisi, tekrarlanan satın almalardan elde edilen gelirlerden ve yeni müşteri elde etmenin gerektirdiği maliyetlerdeki düşüşlerden kaynaklanmaktadır (Gustafsson ve Johnson 2002: 251).

Müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar iki grupta değerlendirilebilir. Birincisi, hizmet yönetimi literatüründe müşteri tatmini müşteri bağlılığını etkilemektedir ve bu da karlılığı etkilemektedir. Tatmin müşteriler bağlı hale gelecektir ve bu da daha yüksek satışlara yol açacaktır ve işletmeye daha yüksek finansal dönüşler sağlayacaktır. Müşteriler kendilerine zaman boyunca hizmetler sunuldukça bağlı davranışlar sergileyeceklerdir. İkinci grup pazarlama literatüründe; müşteri bağlılığının iki şekilde bir tutum ve davranış olarak

değerlendirilmesine bağlı olarak müşteri tatmininin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi ele alınmaktadır (Keisidou vd. 2013: 261).

Pazarlamanın temel yaklaşımlarından biri; a) alıcıya daha iyi değer sunulduğunda tatmine yol açmaktadır, b) tatmin olmuş alıcı tekrarlanan satın almalarda bulunarak bağlı müşteri haline gelmektedir c) Bu tatmin ve bağlılık pazarlama performansını arttırmaktadır, d) artan pazarlama performansı daha iyi firma performansına yol açmaktadır (Al ve Pleshko 2010: 2).

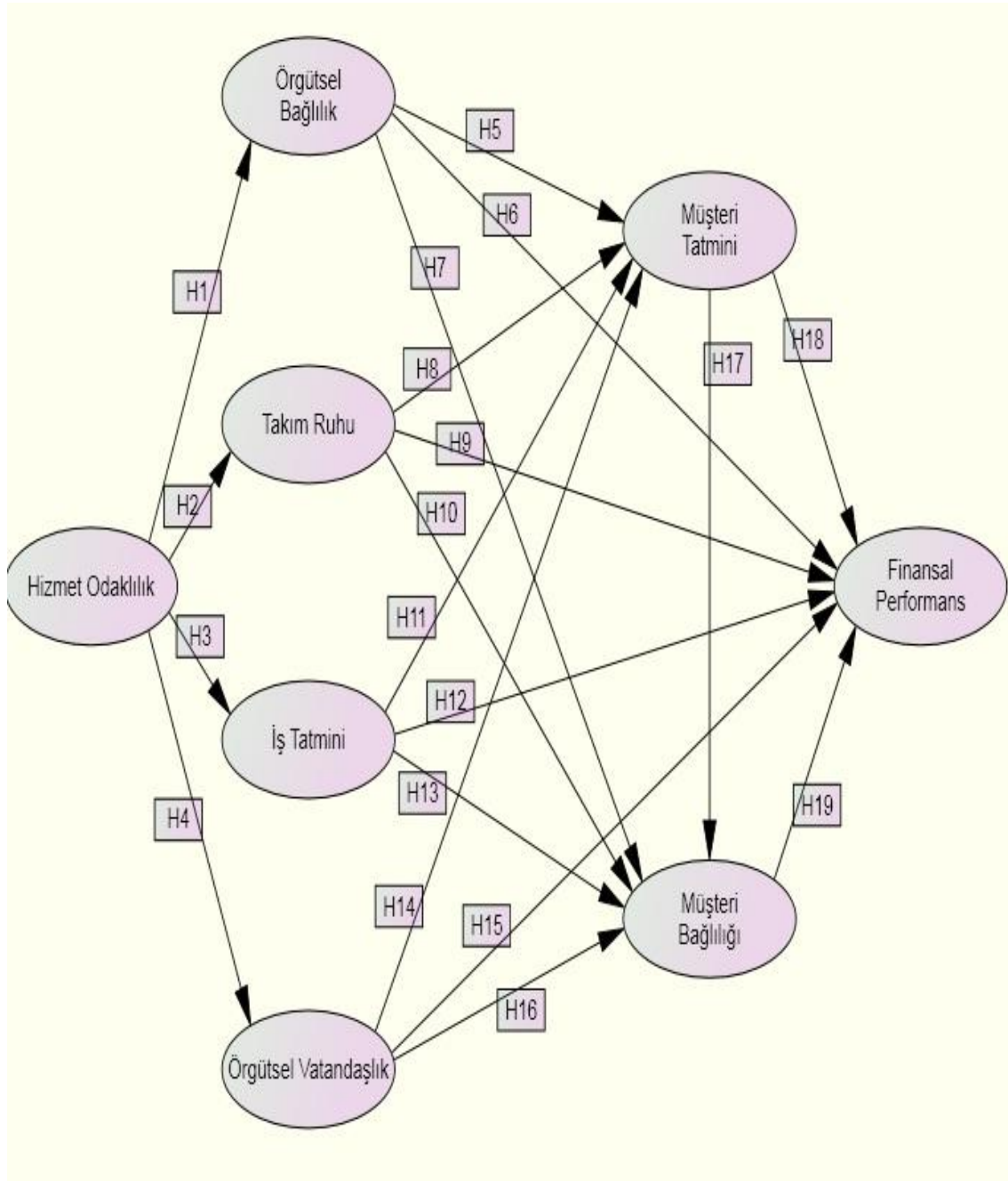
Reinartz ve Kumar'a (2002: 10) göre bağlılık ve karlılık arasındaki ilişki iki nedenle önemlidir: 1) uzun dönemli müşterilerin büyük bir yüzdesi sadece küçük olarak karlıdır 2) kısa dönemli müşterilerin büyük bir yüzdesi yüksek derecede karlıdır. Onlara göre uzun dönemli müşterilerin büyük bir çoğunluğu kısa dönemli müşterilerden daha yüksek karlılık sergilemektedirler ve yüksek karlı müşterilerin büyük bir oranı düşük karlı müşterilerden daha uzun dönemli müşterilerdir. Böylece müşteri bağlılığı ile karlılık arasında pozitif ilişki olduğu teorisi reddedilemez.

Müşteri bağlılığının rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak performans üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Artan müşteri bağlılığı müşteri elde etme maliyetlerini düşürür ve gelir artışı sağlar ve daha yüksek karlılığa yol açar (Yoo ve Bai 2013: 167).

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H19: Müşteri bağlılığı finansal performans ile pozitif ilişkilidir.

Şekil 2.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli



2.3. Araştırmanın İçerik Planı

Bu çalışmanın birinci bölümünde değişkenlerin tanımlanması ve kavramsal çerçeve ortaya konmuştur. Bu bağlamda incelenen değişkenler açıklanmakta; hizmet odaklılık, örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans kavramlarının tanımları ve literatür değerlendirilmesi yapılmaktadır.

İkinci bölümde değişkenler arası ilişkiler, literatürde yer alan araştırmalara dayanarak açıklanmakta, araştırmanın modeli ve araştırma hipotezleri ortaya konmaktadır. Aynı zamanda bu bölümde veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, demografik bulgular, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizleri ve yol analizleri yer almaktadır.

Üçüncü bölümde de araştırmada ulaşılan sonuçlar ve bulgular değerlendirilmekte ve hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara öneriler ortaya konmaktadır.

2.4. Araştırmanın Kapsamı

Bankacılık sektörü, finansal tasarrufların değerlendirilmesinde oynadığı rol ve finansal sistem içerisinde yoğun organizasyon yapısına sahip olması nedeniyle günümüzde büyük önem arz etmektedir. Finansal istikrar süreçlerinde siyasi istikrarın önemli başarı göstergelerini yansıtan bankacılık sektörü, finansal sistem için vazgeçilmez unsurların başında gelmektedir. Siyasi otoriteler, piyasalardaki likiditenin belli düzeyde korunması, para ve maliye politikalarının yönlendirilmesi için sürekli olarak bankacılık sektöründen yararlanmakta, finansal sistemde önemli kararlar Merkez Bankaları aracılığı ile piyasalara iletilmektedir (Demireli 2010: 123).

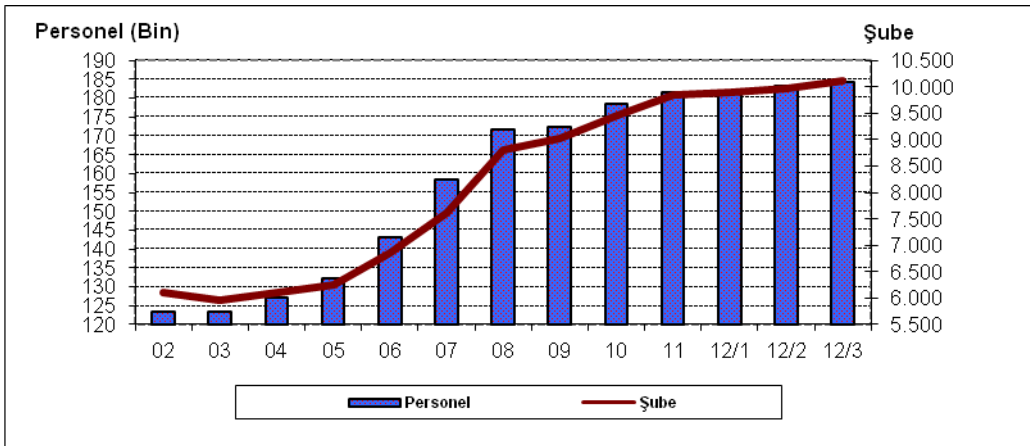
Bankaların temel işlevi, bir ekonomide fon fazlasına sahip olan kişi ve kurumlar ile fon ihtiyacı olan kişi ve kurumlar arasında köprü görevi görmektir. Ekonomide para ve kredi politikasının önemli elemanlarından biri olan bankalar, finansman kapasitesi olan birimlerden, finansman açığı olan birimlere doğru kaynak aktarımı fonksiyonunu yerine getirirken kar maksimizasyonunu hedeflerler (Gülhan 2009: 1).

Türk bankacılık sektörü Eylül 2012 itibarıyla 48 banka, 10.892 şube ve 199.230 personel ile faaliyetini sürdürmektedir. 2012 yılının dokuz aylık döneminde personel sayısı 3.959 kişi, şube sayısı 375 adet artmıştır. Off-shore şubeler dahil 79 adet yurtdışı şube ve

11 adet temsilcilikle toplamda 17 ülkede faaliyet gösteren sektörün, iştirakler de dahil edildiğinde faaliyet gösterdiği yabancı ülke sayısı 31'e yükselmektedir.

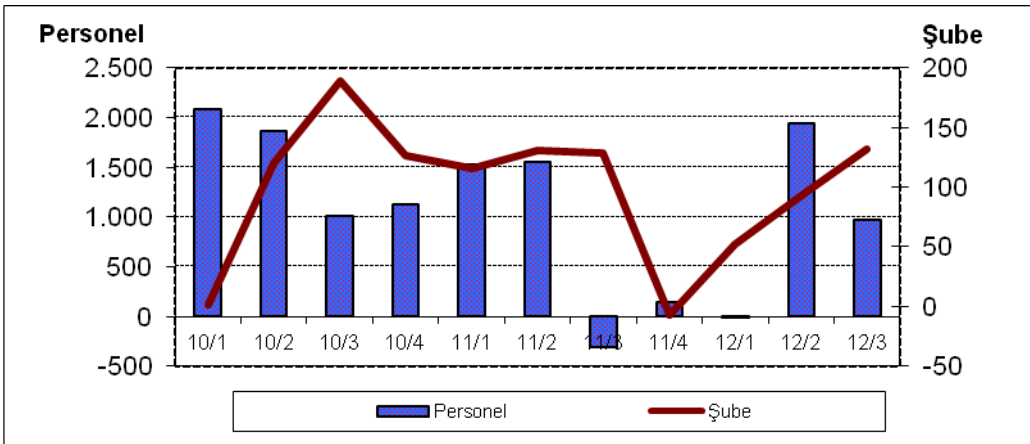
Bankacılık sektörünün aktif toplamı 2012 yılının dokuz aylık döneminde %7,5 artarak 1.309 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. Türk Bankacılık Sektörünün şube ve personel sayısı genel olarak artmakla birlikte, ülke ve dünya ekonomisindeki gelişmelere ve makro ekonomik koşullara bağlı olarak artış hızı değişmektedir. 2012 yılında genel olarak şube ve personel artış hızı GSYİH'nın önemli düzeyde artış gösterdiği 2011 yılının gerisinde oluşmuştur. Eylül 2012 itibarıyla sektördeki toplam aktif payı sıralamasına paralel olarak, sektörde istihdam edilen personelin %45,3'ü (90.218 kişi) özel bankalarda, %25,6'sı (50.914 kişi) kamu bankalarında ve %19,1'i yabancı bankalarda (38.054 kişi) çalışmaktadır (www.bddk.org.tr).

Şekil 2.2 Personel ve Şube Sayısı



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, 2012, Eylül, s.1.

Şekil 2.3 Personel ve Şube Sayısında Bir Önceki Döneme Göre Değişme



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, 2012, Eylül, s.2.

Bankacılık sisteminde Temmuz-Eylül 2012 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 48'dir. Mevduat bankaları sayısı 31, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4'tür.

Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 16 tanesi yabancı sermayeli bankadır.

Tablo 2.1 Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı

	Eylül 2011		Aralık 2011		Eylül 2012	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Mevduat bankaları	31	9.798	31	9.792	31	10.069
Kamu sermayeli b.	3	2.894	3	2.909	3	3.058
Özel sermayeli b.	11	4.996	11	4.944	11	5.045
Fondaki b.	1	1	1	1	1	1
Yabancı sermayeli b.	16	1.907	16	1.938	16	1.965
Kalkınma ve yatırım bankaları	13	43	13	42	13	42
Toplam	44	9.841	44	9.834	44	10.111

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, 2012, Eylül, s.1.

Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı son bir yılda 3.055 kişi (yüzde 1,7 oranında) artarken, Ekim-Aralık 2011 dönemine göre ise 2.914 kişi (yüzde 1,6 oranında) artarak 184.332 olmuştur. 2011 yıl sonu rakamlarına göre çalışan sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 675 kişi, özel sermayeli mevduat bankalarında 1.242 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 1.006 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında 9 kişi artarken, Fon bankasında ise 18 kişi azalmıştır.

Tablo 2.2 Bankacılık Sisteminde Çalışanlar

	Eylül 2011	Aralık 2011	Eylül 2012
Mevduat bankaları	176.032	176.576	179.481
Kamu sermayeli b.	49.218	50.239	50.914
Özel sermayeli b.	89.154	89.047	90.289
Fondaki b.	243	243	225
Yabancı sermayeli b.	37.417	37.047	38.053
Kalkınma ve yatırım bankaları	5.245	4.842	4.851
Toplam	181.277	181.418	184.332

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, 2012,Eylül, s.2.

2.5. Ana Kütle ve Örneklem

Bu çalışmada Türkiye çapında faaliyet gösteren kamu sermayeli, özel sermayeli ve yabancı sermayeli mevduat bankaları araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Bankalar Birliğinin 2012 verilerine göre bu bankalarda çalışan sayısı 179.481 kişidir. Dolayısıyla çalışmanın ana kütlelerini 179.481 çalışan oluşturmaktadır.

Örneklem hacminin belirlenmesinde aşağıda belirtilen basit tesadüfi örnekleme yöntemi formülü kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004: 48):

$$n=t^2 \cdot p \cdot q / d^2$$

Bu formülde;

n: Örnek hacmini,

p: Olayın gerçekleşme olasılığını,

q: Olayın gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t-tablosunda bulunan teorik değeri ve

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını göstermektedir.

Bundan dolayı örneklem hacmi;

$$p=0.5 \text{ ve } q=0.5 \text{ ise } n=(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) / (0.05)^2 = 384 \text{ olarak hesaplanmıştır.}$$

Araştırma kapsamında toplam 1100 anket dağıtılmış ve toplam 114 ayrı noktada bulunan farklı şubelerden 745 anket geri dönüşü elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 745 banka çalışan ve yöneticisi oluşturmaktadır.

2.6. Araştırma Soruları

Bu çalışmada aşağıdaki sorular cevaplandırılmaya çalışılmaktadır:

- 1.Hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık ilişkisi nasıldır?
- 2.Hizmet odaklılık ile takım ruhu ilişkisi nasıldır?
- 3.Hizmet odaklılık ile iş tatmini ilişkisi nasıldır?
- 4.Hizmet odaklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki nasıldır?
- 5.Örgütsel bağlılığın müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 6.Takım ruhunun müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 7.İş tatmininin müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 8.Örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 9.Müşteri tatmininin müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 10.Müşteri bağlılığının finansal performans ile ilişkisi nasıldır?

2.7. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar

2.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak, kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyabilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketi oluşturan ölçeklerin hazırlanması için literatür araştırması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiş, literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına özen gösterilmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar

tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin anket kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri ile ilgili ölçeklerde;

- 1.Kesinlikle katılmıyorum
- 2.Katılmıyorum
- 3.Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum
- 4.Katılıyorum
- 5.Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.

Anketi oluşturan soruların İngilizce'den Türkçe'ye çevriminde ortaya çıkabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için öncelikle, her iki dile ve konuya hakim bir kişi tarafından soruların Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Yine iki dile ve konuya hakim üç kişilik bir grup tarafından bu çeviri ile orijinal metin karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki dile hakim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metin üç kişilik grup tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Bu metin üzerinde ufak değişiklikler ile ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir.

2.7.1.1. Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği

Araştırmada bankaların örgütsel hizmet odaklılık seviyelerini ölçmek için Lytle ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilmiş bulunan “Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 35 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel hizmet odaklılık ile ilgili tüm sorular beşli Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Tablo 2.3 Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği (Lytle, Hom ve Mokwa 1998)

Hizmet Karşılaşmaları Uygulamaları (Müşterilerle Temas Uygulamaları)
ÖHO 1.Banka çalışanları müşterilere onların beklentileri doğrultusunda davranır
ÖHO 2.Banka çalışanları müşteriler için ellerinden gelenden daha fazlasını yapar
ÖHO 3.Banka çalışanları müşterilere karşı rakiplerden daha dost canlısı ve nazik davranır
ÖHO 4.Banka çalışanları müşterilerin karşı karşıya kaldığı olumsuz durumları azaltmak için büyük çaba sarfeder
ÖHO 5.Banka çalışanları yönetimin onayını almaksızın müşterilerle ilgili önemli kararları alabilir
ÖHO 6.Banka çalışanları mükemmel hizmet sunabilmek için insiyatif kullanır
Hizmet Sistemleri Uygulamaları
ÖHO 7.Banka çalışanları ileri teknolojiyi kullanarak yeteneklerini geliştirir
ÖHO 8.Bankamızda daha kaliteli hizmet sunmak amacıyla ileri teknolojinin sağladığı faydalardan yararlanırız
ÖHO 9.Müşteri ile temasta bulunan banka çalışanlarının performansını arttırmak için ileri teknolojiden faydalanırız
ÖHO 10.Bankamızda müşterilerimizin herhangi bir sorunla karşılaşmaması için elimizden gelen uygulamaları yaparız
ÖHO 11.Bankamızda sorunların ortaya çıkmasını beklemek yerine sorunlar ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alırız.
ÖHO 12. Müşterilerimizin şikayet ve önerilerini sistemli bir şekilde dinleriz
ÖHO 13.Müşterilerin şikayetlerini değerlendiren etkin bir takip sistemimiz vardır
ÖHO 14.Hizmetin sunumu esnasında oluşabilecek aksaklıkları gidermeye yönelik problem çözme grupları oluştururuz
ÖHO 15.İyi hizmet verilip verilmediğine ilişkin müşterilerimizin görüşlerini alırız
ÖHO 16.Her müşteriye açıkça hizmet garantisi sağlarız
ÖHO 17.Müşterilerin şikayet etmesi beklemeksizin şikayet konusu olabilecek durumları belirlemeye çalışırız
ÖHO 18.Bankamızda müşterilerle ilgili olarak elde ettiğimiz araştırma sonuçlarını tüm çalışanlara en anlaşılır bir şekilde açıklamak için her türlü çabayı gösteririz
ÖHO 19.Tüm banka çalışanları bütün departmanlar tarafından benimsenen hizmet standartlarını bilir
ÖHO 20.Ortak vizyonumuzu desteklemek için her departman birbiriyle uyumlu hareket eder
ÖHO 21.Konum ve pozisyonları gözetilmeksizin tüm banka çalışanlarına hizmet performansı ölçütleri açık bir şekilde iletilir
Hizmet Liderliği Uygulamaları
ÖHO 22.Müşteriler banka tarafından sağlanan hizmetlere karşı sahte bağlılık değil gerçek bağlılık hissederler
ÖHO 23.Müşteriler sadece bir gelir kaynağı olarak değil iyi hizmet verilmesi gereken kişiler olarak görülür
ÖHO 24.Banka çalışanları temelde bankanın gerçek varlık sebebinin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak olduğuna inanır
ÖHO 25.Banka yönetimi iyi hizmet vermenin önemini istikrarlı bir şekilde vurgular
ÖHO 26.Banka yönetimi müşterilerin veya banka çalışanlarının görüşlerini almak için düzenli olarak zaman ayırır
ÖHO 27.Banka yönetimi hizmet kalitesini düzenli olarak ölçer
ÖHO 28.Banka yönetimi çalışanların işine özen göstererek hizmet sunmasını ister
ÖHO 29.Banka yönetimi, daha üstün hizmet sunmak amacıyla çalışanların yeteneklerini geliştirmek için gerekli kaynakları sağlar
ÖHO 30.Banka yönetimi çalışanlara bilgi ve yeterli donanımı sağlar ve kaliteli hizmet sunumu için onlara liderlik eder

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
ÖHO 31.Banka yönetimi sadece verimlilik için değil hizmet kalitesini sağlamak için de bütün pozisyonlarda mükemmel teşvikler ve ödüller sağlar
ÖHO 32.Banka yönetimi mükemmel hizmeti her zaman ödüllendirir
ÖHO 33.Bankada yüksek kalitede hizmet sunumu için her çalışana yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim verilir
ÖHO 34.Banka çalışanlarının müşteriyle yüzyüze iletişim kurmasında en iyi hizmet standartını sunmalarına yardımcı olacak eğitim faaliyetlerine çok zaman ve çaba harcanır
ÖHO 35.Müşterilere yönelik tutumları belirlemek ve bu tutumları iyileştirmek için eğitim çalışmalarında örnek uygulamalar yaparız

2.7.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Yavaş ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş bulunan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 6 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Tablo 2.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Yavaş ve diğerleri 2010)

ÖB 1. Bu bankayı arkadaşlarıma çalışmak için harika bir kurum diye övüyorum
ÖB 2. Bu bankanın ve benim değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.
ÖB 3. Bu banka için çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum
ÖB 4. Bu banka iş performansı açısından beni en iyiyi yapmaya teşvik ediyor
ÖB 5. Bu bankanın geleceğini gerçekten önemsiyorum
ÖB 6. Bu banka benim sadakatimi kazandı

2.7.1.3. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için Patrick Chang Boon Lee (2004) tarafından geliştirilmiş bulunan “İş Tatmini Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 3 sorudan oluşmaktadır.

Tablo 2.5 Çalışanların İş Tatmini Ölçeği (Patrick Chang Boon Lee 2004)

İT 1. İşimi çok seviyorum
İT 2. Çoğu zaman işimde çalışmayı seviyorum
İT 3. Çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla işimi seviyorum

2.7.1.4 Takım Ruhu Ölçeği

Araştırmada çalışanların örgütteki takım ruhuna ilişkin algılamalarını ölçmek için Lytle ve Timmerman (2006) tarafından geliştirilmiş bulunan “Takım Ruhu Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 6 sorudan oluşmaktadır.

Takım ruhu ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Tablo 2.6 Takım Ruhu Ölçeği (Lytlye ve Timmerman 2006)

TR 1. Çalışanlar gerçekten birbirlerinin ihtiyaç ve sorunlarıyla ilgilenir
TR 2. Bankanın her kademesinde takım ruhu hakimdir
TR 3. Bu bankada çalışmak büyük bir ailenin parçası olmak gibidir
TR 4. Bu bankada çalışanlar duygusal olarak birbirlerine bağlıdır
TR 5. Bu bankada çalışanlar kendilerini bu işin bir parçası olarak hissederler
TR 6. Bu bankada çalışanlar kendilerini birlik duygusundan yoksun hissederler

2.7.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Araştırmada pazarlama planlama yeteneğini ölçmek için Ellinger ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilmiş bulunan “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 6 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Tablo 2.7 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (Ellinger ve diğerleri 2013)

ÖV 1. Bankada işler zorlaştıkça iş arkadaşlarıma yardımcı olmak için ekstra sorumluluk alırım
ÖV 2. İşlerini yetiştirmekte zorlanan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum
ÖV 3. İşimin bir parçası olmasa bile ağır yükü olan iş arkadaşlarıma destek olurum
ÖV 4. Doğrudan yardım talep edilmese bile zor görevlerde iş arkadaşlarıma yardımcı olurum
ÖV 5. İş arkadaşlarımin yokluğunda onlara yardımcı olurum
ÖV 6. İşle ilgili sorunlarda iş arkadaşlarımin için zahmete katlanırım

2.7.1.6. Müşteri Tatmini Ölçeği

Araştırmada müşteri tatminini ölçmek için Yee ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş bulunan “Müşteri Tatmini Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 4 sorudan oluşmaktadır. Müşteri tatmini ölçeği, çalışanların ve yöneticilerin algılarıyla ölçülmüştür.

Müşteri tatmini ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Tablo 2.8 Müşteri Tatmini Ölçeği (Yee ve Diğerleri 2010)

MT 1. Bankamızla yapılan ticari işlemlerden hoşnutturlar
MT 2. Bankamız tarafından verilen bilgilendirme hizmetinden hoşnutturlar
MT 3. Ticari işlemler esnasında kendilerine verilen hizmetinden hoşnutturlar
MT 4. Müşteri tatminsizliğinin ele alınması hizmetinden hoşnutturlar

2.7.1.7. Müşteri Bağlılığı Ölçeği

Araştırmada müşteri bağlılığını ölçmek için Yee ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş bulunan “Müşteri Bağlılığı Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 5 sorudan oluşmaktadır. Müşteri bağlılığı ölçeği, çalışanların ve yöneticilerin algılarıyla ölçülmüştür.

Müşteri bağlılığı ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Tablo 2.9 Müşteri Bağlılığı Ölçeği (Yee ve Diğerleri 2010)

MB 1. Gelecek yıllarda bu bankayla daha fazla ticari işlem yapma niyetindedir
MB 2. Ticari işlemlerde bu bankayı ilk tercihleri olarak düşünürler
MB 3. Ticari işlemlerde tavsiyelerini isteyen potansiyel müşterilere bu bankayı önerirler
MB 4. Bu bankayla ilgili olarak diğer insanlara iyi şeyler söylerler
MB 5. Arkadaş ve akrabalarını bu bankayla işlem yapmaları için teşvik ederler

2.7.1.8. Finansal Performans Ölçeği

Araştırmada bankaların finansal performansını ölçmek için Uzokurt (2002) tarafından geliştirilmiş bulunan “Finansal Performans Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 3 sorudan oluşmaktadır. Finansal performans ölçeği, çalışanların ve yöneticilerin algısıyla ölçülmüştür.

Finansal performans ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Tablo 2.10 Finansal Performans Ölçeği (Uzokurt, 2002)

FP 1. Bankanın kar amaçlarına ulaşma derecesi
FP 2. Bankanın satış amaçlarına ulaşma derecesi.
FP 3. Bankada yatırımların geri dönüşünün başarıma derecesi

2.7.2. Anket Forumunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular

Araştırmalarda kullanılacak olan anket formunun düzenleniş biçimi, geri dönüş oranı açısından önemli olmaktadır. Bundan dolayı, anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen noktalara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anket formunun üst kısmında kurum adı ve logosu belirtilmiş, giriş kısmında da çalışmanın içeriği, bilimsel açıdan faydası belirtilmiş ve işletmelerden alınacak bilgilerin gizli tutulacağına ilişkin açıklama yapılmıştır. Açıklamaların altına çalışmayı yürüten kişilerin isim ve unvanları, çalıştıkları kurumun ismi, iletişim bilgileri ve adresleri ilave edilmiştir.

Anket formundaki soruların kolay anlaşılır olmasına ve kısa cümlelerden oluşmasına özen gösterilmiş, sorular kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayan açısından zaman alıcı

olmasının önüne geçilmiştir. Araştırmanın değişkenleriyle ilgili sorular ayrı bölümlerde verilerek karışıklığa engel olmak amaçlanmıştır.

2.7.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması

Araştırmaya ilişkin pilot uygulama, tez çalışmasının uygulama bölümünde kullanılacak olan ölçeklerin cevaplayıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun teyit edilmesi ve faktör yapılarıyla, güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla 50 adet anket formu ile ön test analizi yapılmasına karar verilmiştir. Toplanan 50 adet anket formundaki verilerin istatistiksel analizi neticesinde elde edilen bulgular, beklenen faktör yapılarının ortaya çıktığını göstermiştir. Ön test sonucuna göre anket formundaki soruların bir bölümünün daha anlaşılabilir olması amacıyla düzeltilmesine karar verilmiştir. Bu aşamalardan sonra anket formuna son şekli verilmiştir.

2.8. Veri Toplama Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce, veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı, örneklem kitlesi de göz önünde bulundurularak değerlendirilmiş ve sonrasında verilerin toplanmasına geçilmiştir.

2.8.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Sosyal bilimlerde anketler, veri toplama yöntemi olarak yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme ya da e-mail yoluyla görüşme olmak üzere üç farklı veri toplama yöntemi kullanılmaktadır.

2.8.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında, araştırma örnekleme kapsamında yer alan bankalardan veri toplanırken aşağıda belirtilen prosedür uygulanmıştır.

Öncelikle bankalarla telefon ya da e-mail bağlantısı kurularak araştırma ile ilgili genel bir bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Fiziksel olarak ulaşılması mümkün olan bankaların çalışanlarıyla yüz yüze görüşme ile diğerlerinden ise kargo, posta, faks ve e-mail ile doldurulmuş anketlerin elimize ulaşması sağlanmıştır. Veri toplama uygulaması Şubat 2013 - Nisan 2013 arasında gerçekleşmiştir. Sonuç olarak 745 adet değerlendirmeye uygun anket elde edilmiştir.

2.9. İstatistiksel Analiz ve Bulgular

Araştırmamıza katılan 745 banka çalışanından cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 17.0 ve AMOS 18 paket programları kullanılmıştır. Analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, incelenen bankalarla ilgili bazı verilere ilişkin frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan yapısal eşitlik modeli ve yol analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler ve demografik veriler incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ve bununla birlikte öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve yol analizleri açıklanmıştır. Daha sonra, yapılan korelasyon ve yol analizleri sonucunda hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre oluşturulan teorik modelin son durumu ortaya konmuştur. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, 19 hipotezin 12 tanesi kabul edilmiştir.

2.9.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Temel Demografik Veriler

Ankete katılan çalışanlara ilişkin temel demografik veriler ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 388’i erkek, 357’si kadınlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları ise, sırasıyla % 52,1 ve % 47,9’dur. Kadın ve erkek katılımcıların sayısının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 2.11 Ankete Katılanların Cinsiyeti

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	357	52,1
Erkek	388	47,9
Toplam	745	100

Tablo 2.12’de görüldüğü üzere ankete dahil olan katılımcıların sadece % 4,4’ü lise, % 17,7’si önlisans, % 68,1’i üniversite ve % 9,8’i ise lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir. Bu sonuçlar bize, ankete katılanların büyük çoğunluğunun eğitim düzeylerinin lisans ve üzeri eğitim seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.12 Ankete Katılanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Lise	33	4,4
Önlisans	132	17,7
Lisans	507	68,1
Lisansüstü	73	9,8
Toplam	745	100

Ankete katılanların çalıştığı pozisyonlara bakıldığında 207 kişinin yetkili pozisyonunda, 180 kişi müşteri ilişkileri pozisyonunda ve 183 kişinin de gişede çalıştığı görülmektedir. 111 kişi müdür yardımcısı ve yönetmen, 30 kişi de şube müdürü pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo 2.13 Ankete Katılanların Çalıştığı Pozisyon

Çalıştığı Pozisyon	Sıklık	Yüzde (%)
Şube Müdürü	30	4,0
Müdür Yardımcısı ve Yönetmen	111	14,9
Yetkili	207	27,8
Müşteri İlişkileri Yöneticisi	180	24,2
Gişe Elemanı	183	24,6
Diğer	34	4,5
Toplam	745	100

Ankete katılanların yaklaşık üçte birinin bankadaki çalışma süresinin 5 yıldan az olduğu, üçte birinin ise 6 ile 10 yıl arasında bankada çalışmakta olduğu görülmektedir. Sadece % 31,5’inin 10 yıldan daha fazla süredir bankada çalışmakta olduğu gözlenmiştir.

Tablo 2.14 Ankete Katılanların Firmadaki Çalışma Süresi

Firmadaki Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
1-5	263	35,3
6-10	247	33,2
11-15	153	20,5
16-20	43	5,8
21 ve üstü	39	5,2
Toplam	153	100

2.9.2. Keşfedici Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler için ilk olarak keşfedici faktör analizleri uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel hizmet odaklılık, örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı ve finansal performans ölçeklerine ilişkin olarak yapılan keşfedici faktör analizleri sırasıyla gösterilmektedir.

2.9.2.1 Örgütsel Hizmet Odaklılık İçin Keşfedici Faktör Analizi

Örgütsel hizmet odaklılık ölçeğinde 4 ana boyut altında 10 alt boyut yer almaktadır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ise özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan 7 boyut ortaya çıkmıştır. Orijinal ölçekte yer alan bazı boyutların birleştiği, bazı boyutlar altında yer alması beklenen 4 madde ise yeterli seviyede yükleme yapmadığı için veya birden fazla boyuta yükleme yaptığı için analizden çıkartılmıştır. Bu sebeple analizden çıkartılan maddeler şunlardır; standart iletişim boyutunda yer alan “Konum ve pozisyonları gözetilmeksizin tüm banka çalışanlarına hizmet performansı ölçütleri açık bir şekilde iletilir”; hizmet vizyonu boyutunda yer alan “Müşteriler banka tarafından sağlanan hizmetlere karşı sahte bağlılık değil gerçek bağlılık hissederler”; hizmet liderliği boyunda yer alan “Banka yönetimi müşterilerin veya banka çalışanlarının görüşlerini almak için düzenli olarak zaman ayırır” ve “Banka yönetimi, daha üstün hizmet sunmak amacıyla çalışanların yeteneklerini geliştirmek için gerekli kaynakları sağlar”. Ortaya çıkan 7 boyut altında yer alan maddeler ve faktör yükleri Tablo 2.15’te gösterilmektedir.

Banka çalışanları temelde bankanın gerçek varlık sebebinin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak olduğuna inanır								,549	
Banka yönetimi iyi hizmet vermenin önemini istikrarlı bir şekilde vurgular								,676	
Banka yönetimi hizmet kalitesini düzenli olarak ölçer								,484	
Banka yönetimi çalışanların işine özen göstererek hizmet sunmasını ister								,622	
Hizmet Ödülleri ve Eğitim									
Banka yönetimi çalışanlara bilgi ve yeterli donanımı sağlar ve kaliteli hizmet sunumu için onlara liderlik eder									,568
Banka yönetimi sadece verimlilik için değil hizmet kalitesini sağlamak için de bütün pozisyonlarda mükemmel teşvikler ve ödüller sağlar									,690
Banka yönetimi mükemmel hizmeti her zaman ödüllendirir									,607
Bankada yüksek kalitede hizmet sunumu için her çalışana yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim verilir									,686
Banka çalışanlarının müşteriyile yüzyüze iletişim kurmasında en iyi hizmet standartını sunmalarına yardımcı olacak eğitim faaliyetlerine çok zaman ve çaba harcanır									,616
Müşterilere yönelik tutumları belirlemek ve bu tutumları iyileştirmek için eğitim çalışmalarında örnek uygulamalar yaparız									,489
Toplam Açıklanan Varyans									% 58,47
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy									,938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square								11498,80
	Df								595
	Sig.								,000

2.9.2.2 Örgütsel Bağlılık İçin Keşfedici Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 6 soru yer almaktadır. Tablo 2.16'dan görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere tek bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan tek bir faktör elde edildiği için sözkonusu değişkenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 66,68'ini temsil etmektedir (özdeğer: 4,0001).

Tablo 2.16 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör 1
Bu bankayı arkadaşlarıma çalışmak için harika bir kurum diye övüyorum	,817
Bu bankanın ve benim değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	,810
Bu banka için çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum	,827
Bu banka iş performansı açısından beni en iyiyi yapmaya teşvik ediyor	,829
Bu bankanın geleceğini gerçekten önemsiyorum	,802
Bu banka benim sadakatimi kazandı	,814
Toplam Açıklanan Varyans : 66,68	
Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.	

2.9.2.3 Takım Ruhu İçin Keşfedici Faktör Analizi

Takım ruhu ölçeğinde 6 soru yer almaktadır. Tablo 2.17'den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere tek bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan tek bir faktör elde edildiği için sözkonusu değişkenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 66,19'unu temsil etmektedir (özdeğer: 3,31). Ancak bu tek faktöre yükleme yapmayan bir soru (soru 6) analizden çıkartılmıştır.

Tablo 2.17 Takım Ruhu Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör 1
Çalışanlar gerçekten birbirlerinin ihtiyaç ve sorunlarıyla ilgilenir	,792
Bankanın her kademesinde takım ruhu hakimdir	,829
Bu bankada çalışmak büyük bir ailenin parçası olmak gibidir	,839
Bu bankada çalışanlar duygusal olarak birbirlerine bağlıdır	,794
Bu bankada çalışanlar kendilerini bu işin bir parçası olarak hissederler	,813
Toplam Açıklanan Varyans : 66,19	
Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.	

2.9.2.4 İş Tatmini İçin Keşfedici Faktör Analizi

İş tatmini ölçeğinde 3 soru yer almaktadır. Tablo 2.18'den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere tek bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'den

büyük olan tek bir faktör elde edildiği için sözkonusu değişkenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 80,078'ini temsil etmektedir (özdeğer: 2,40).

Tablo 2.18 İş Tatmini Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör 1
İşimi çok seviyorum	,891
Çoğu zaman işimde çalışmayı seviyorum	,910
Çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla işimi seviyorum	,884
Toplam Açıklanan Varyans : 80,078	
Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.	

2.9.2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Keşfedici Faktör Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde 6 soru yer almaktadır. Tablo 2.19'dan görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere tek bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan tek bir faktör elde edildiği için sözkonusu değişkenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 54,678'ini temsil etmektedir (özdeğer: 3,281).

Tablo 2.19 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör 1
Bankada işler zorlaştıkça iş arkadaşlarıma yardımcı olmak için ekstra sorumluluk alırım	,649
İşlerini yetiştirmekte zorlanan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum	,826
İşimin bir parçası olmasa bile ağır yükü olan iş arkadaşlarıma destek olurum	,812
Doğrudan yardım talep edilmese bile zor görevlerde iş arkadaşlarıma yardımcı olurum	,533
İş arkadaşlarımin yokluğunda onlara yardımcı olurum	,810
İşle ilgili sorunlarda iş arkadaşlarımin için zahmete katlanırım	,760
Toplam Açıklanan Varyans : 54,678	
Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.	

2.9.2.6 Müşteri Tatmini İçin Keşfedici Faktör Analizi

Müşteri tatmini ölçeğinde 4 soru yer almaktadır. Tablo 2.20'den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere tek bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan tek bir faktör elde edildiği için sözkonusu değişkenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 63,303'ünü temsil etmektedir (özdeğer: 2,532).

Tablo 2.20 Müşteri Tatmini Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör 1
Bankamızla yapılan ticari işlemlerden hoşnutturlar	,835
Bankamız tarafından verilen bilgilendirme hizmetinden hoşnutturlar	,644
Ticari işlemler esnasında kendilerine verilen hizmetinden hoşnutturlar	,873
Müşteri tatminsizliğinin ele alınması hizmetinden hoşnutturlar	,812
Toplam Açıklanan Varyans : 63,303	
Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.	

2.9.2.7 Müşteri Bağlılığı İçin Keşfedici Faktör Analizi

Müşteri bağlılığı ölçeğinde 5 soru yer almaktadır. Tablo 2.21'den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere tek bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan tek bir faktör elde edildiği için söz konusu değişkenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 69,995'ini temsil etmektedir (özdeğer: 3,49).

Tablo 2.21 Müşteri Bağlılığı Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör 1
Gelecek yıllarda bu bankayla daha fazla ticari işlem yapma niyetindedir	,798
Ticari işlemlerde bu bankayı ilk tercihleri olarak düşünürler	,846
Ticari işlemlerde tavsiyelerini isteyen potansiyel müşterilere bu bankayı önerirler	,868
Bu bankayla ilgili olarak diğer insanlara iyi şeyler söylerler	,853
Arkadaş ve akrabalarını bu bankayla işlem yapmaları için teşvik ederler	,816
Toplam Açıklanan Varyans : 6,995	
Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.	

2.9.2.8 Finansal Performans İçin Keşfedici Faktör Analizi

Finansal performans ölçeğinde 3 soru yer almaktadır. Tablo 2.22'den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere tek bir faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan tek bir faktör elde edildiği için söz konusu değişkenin tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu tek faktör varyansın 79,215'ini temsil etmektedir (özdeğer: 2,376).

Tablo 2.22 Finansal Performans Ölçeği İçin Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör 1
Bankanın kar amaçlarına ulaşma derecesi	,888
Bankanın satış amaçlarına ulaşma derecesi	,905
Bankada yatırımların geri dönüşünün başarılıma derecesi	,878
Toplam Açıklanan Varyans : 79,215	
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a 1 components extracted.	

2.9.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, gizil değişken analizi olarak bilinmekte ve kuramsal bir temeli olan nedensel modellerin sınanmasında kullanılmaktadır (Sümer 2000: 49). Modellerin sınanmasında sıklıkla Ki-Kare Uyum testi ($\Delta\chi^2$), yaklaşık hataların ortalama karekökü (root mean square error of approximation, RMSEA), karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index, CFI), fazlalık uyum indeksi (incremental fit index, IFI), iyilik uyum indeksi (GFI) değerleri kullanılmaktadır. Model uyumunun iyi olduğuna bu değerlerden $\Delta\chi^2$ 'nin anlamlı olmaması, RMSEA değerinin .08 den küçük olması, GFI, CFI ve IFI değerlerinin ise .90 dan büyük olması ile karar verilmektedir.

2.9.3.1 Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

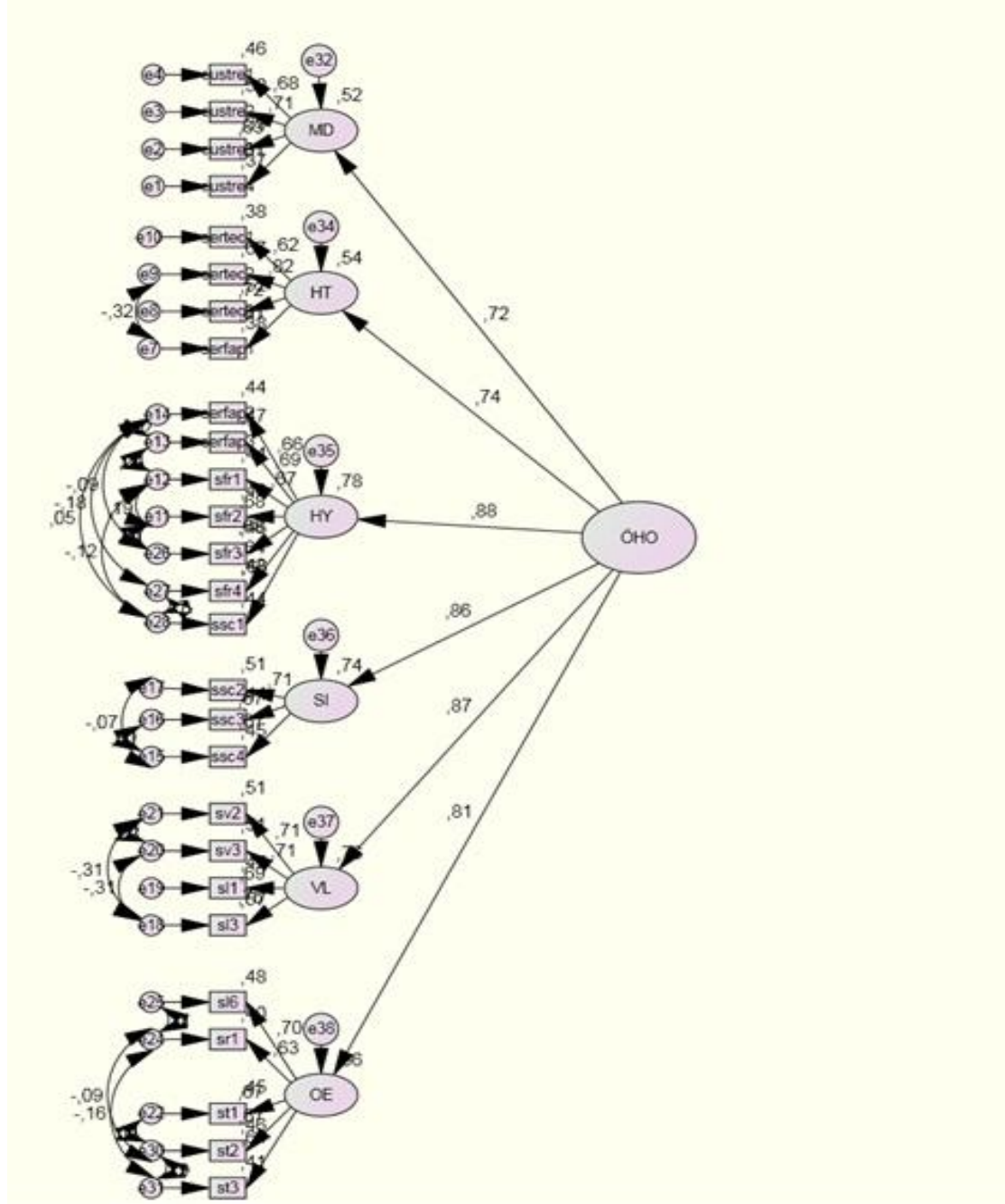
Örgütsel hizmet odaklılık ölçeği için daha önce yapılan keşfedici faktör analizlerinde ortaya çıkan 7 boyut kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerinin yeterince yüksek olmaması sebebiyle, faktör yüklerinde problem olduğu görülen bazı maddeler analizden çıkartılmıştır. Bu maddeler çalışan güçlendirme boyutuna ait 2 soru ve vizyon ve liderlik boyutunda yer alan “Banka

yönetimi çalışanların işine özen göstererek hizmet sunmasını ister” sorusu, ödül ve eğitim boyutunda yer alan “Banka yönetimi mükemmel hizmeti her zaman ödüllendirir” sorusudur. Bu maddeler atıldıktan sonra ortaya çıkan 6 boyutlu yapı tekrar analiz edilmiş ve kabul edilebilir uyum indeksleri elde edilmiştir. Ölçeğin 6 boyutlu yapısına ait uyum indeksleri Tablo 2.23’de gösterilmektedir. Ayrıca Şekil 2.4’de Örgütsel hizmet odaklılık ölçeğine ait ikinci derece doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar ve bu boyutlara ait faktör yükleri gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, uyum indekslerinin olması gereken değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2.23 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	IFI
ÖHO (6 Boyut)	886,9	298	2,97	0,052	0,923	0,929	0,930

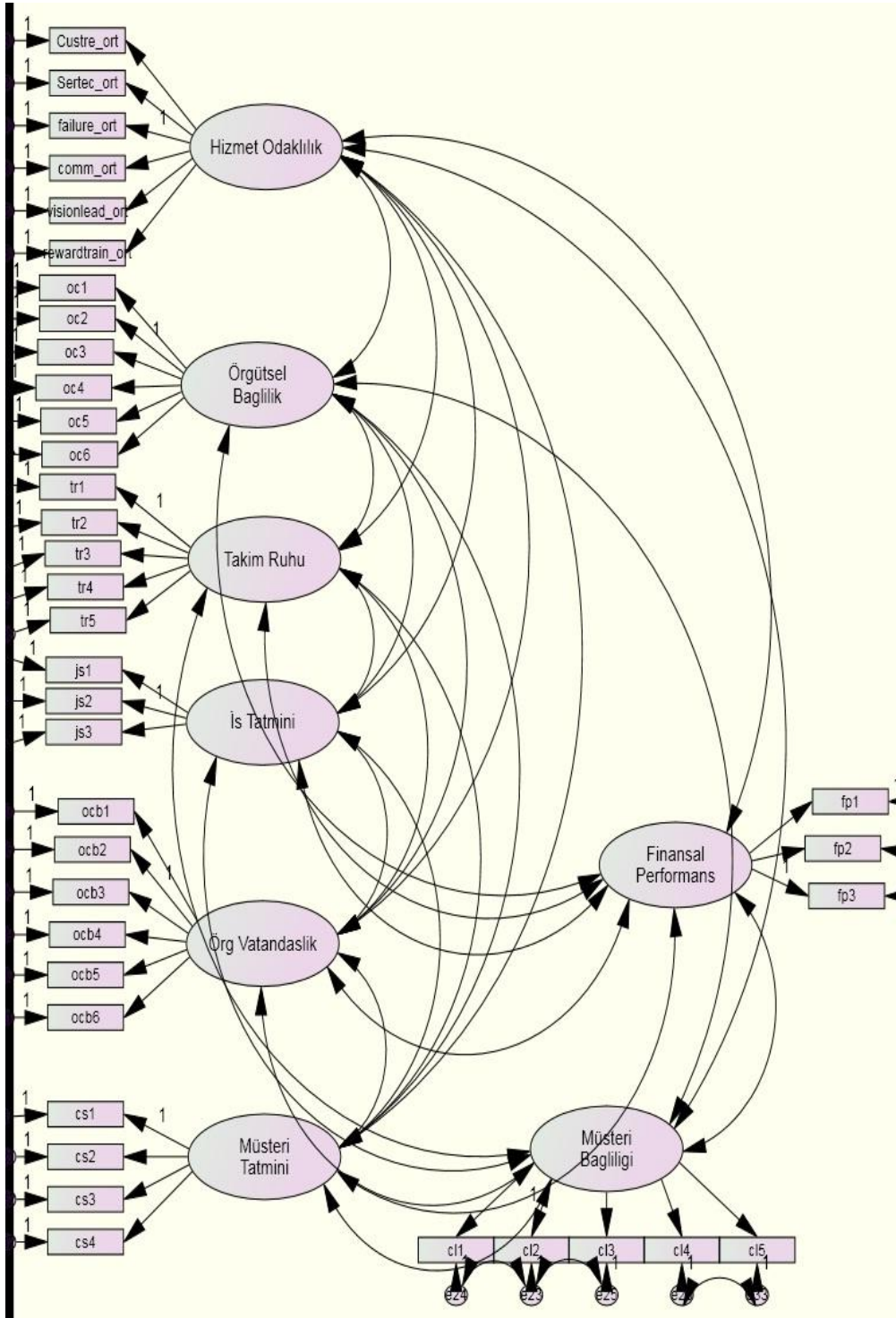
Şekil 2.4 Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi



2.9.3.2 Kavramsal Araştırma Modeli İçin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Bu bölümde çalışmada kullanılan araştırma modelinde var olan tüm değişkenler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel hizmet odaklılık ölçeğinde daha önce edilen 6 boyutun her birindeki maddelerin ortalamaları alınmış (ikinci derece yapı), diğer ölçeklerin maddeleri ilk halleriyle (birinci derece yapı) alınmıştır. Bu şekilde çalışmada kullanılan 8 değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi Şekil 2.5’de gösterilmiştir.

Şekil 2.5 Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Modele ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, uyum indekslerinin eşik değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Tablo 2.24'te de görüldüğü gibi, GFI, CFI ve

IFI değerlerinin sırasıyla 0.910, 0.945 ve 0,945 olduğu ve eşik değer olan 0,9'un üzerinde olduğu; RMSEA değerinin 0,042 olduğu ve 0,08 değerinin altında olduğu gözlenmektedir.

Tablo 2.24 Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	IFI
1547,62	631	2,453	0,042	0,910	0,945	0,945

2.9.4. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Bir ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Ölçeğin tutarlı olması: ölçme kuralları, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamını taşımaktadır. Ölçeğin dengeli olması, diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içerisinde değişmemesini ifade etmektedir. Ölçeğin tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içerisinde güvenilir olmasını belirtmektedir (Erdoğan 1998: 118).

Bu araştırmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha (α) katsayısı, bir ölçekte bulunan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar 1999: 513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 2.24'te araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha (α) katsayıları görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,762 ile 0,916 arasında değiştiği ve tamamının eşik değer olarak kabul edilen 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 2.25 Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Örgütsel Hizmet Odaklılık	27	0,916
Örgütsel Bağlılık	6	0,899
Takım Ruhu	5	0,871
İş Tatmini	3	0,874
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	6	0,772
Müşteri Tatmini	4	0,762
Müşteri Bağlılığı	5	0,892
Finansal Performans	3	0,868

2.9.5. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardımcı olan yönteme “korelasyon analizi” adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, r, -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ilişki” ve $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar 1999: 407-408).

Tablo 2.26 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Örgütsel Hizmet Odaklılık	4,05	0,50	1,00							
2 Örgütsel Bağlılık	4,02	0,77	0,69**	1,00						
3 Takım Ruhunu	3,86	0,80	0,62**	0,61**	1,00					
4 İş Tatmini	3,97	0,87	0,53**	0,71**	0,53**	1,00				
5 Örgütsel Vatandaşlık	3,97	0,73	0,41**	0,39**	0,32**	0,30**	1,00			
6 Müşteri Tatmini	4,03	0,75	0,52**	0,46**	0,53**	0,37**	0,29**	1,00		
7 Müşteri Bağlılığı	3,92	0,71	0,53**	0,56**	0,54**	0,41**	0,34**	0,57**	1,00	
8 Finansal Performans	4,03	0,67	0,35**	0,24**	0,30**	0,23**	0,26**	0,30**	0,34**	1,00

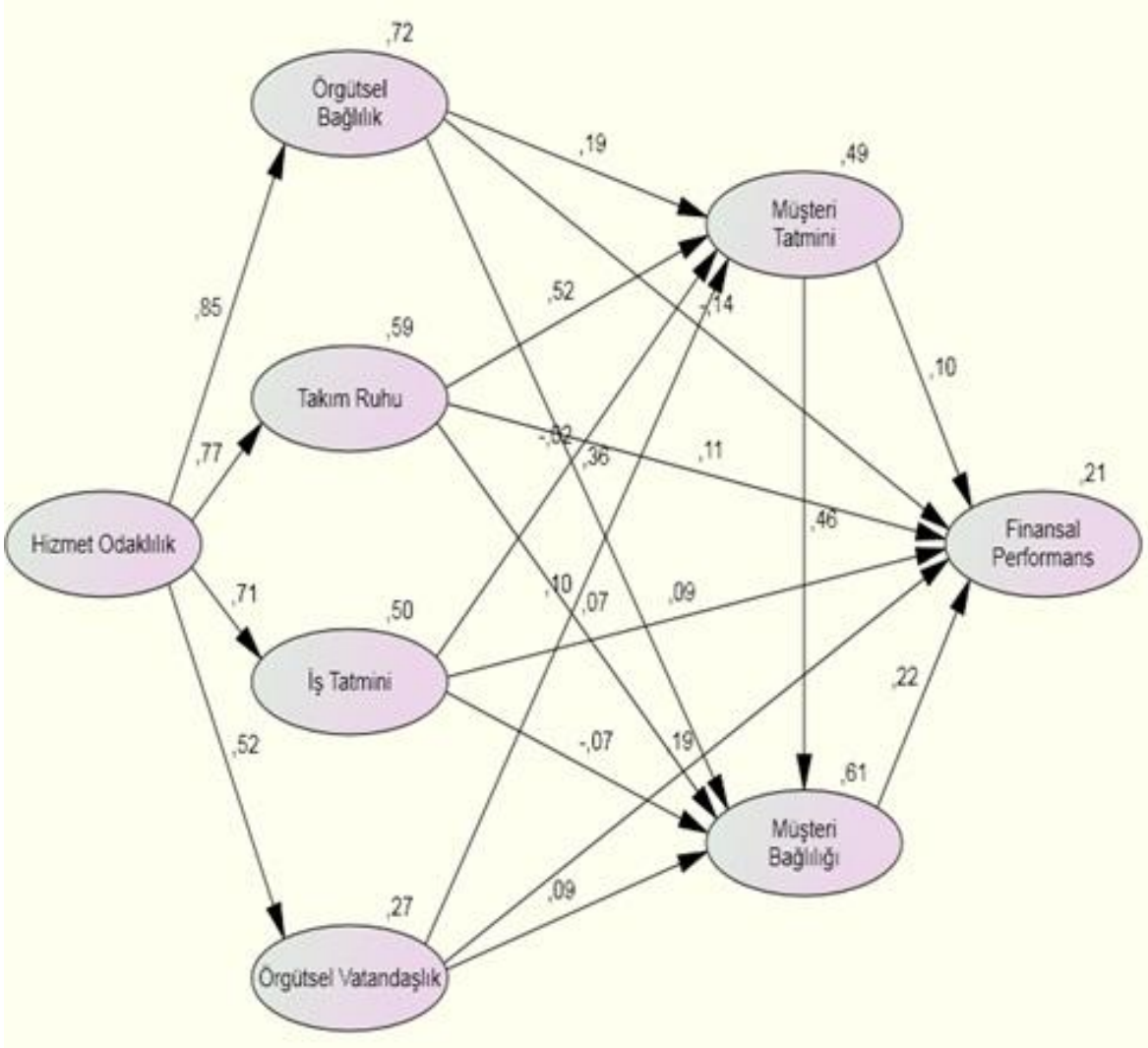
** p<0,01 * p<0,05

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 2.26'da gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, korelasyon katsayılarının 0,234 ile 0,707 arasında değiştiği ve oldukça yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistikî olarak anlamlı ($p<0,01$) ilişkiler olduğu gözlenmektedir.

2.9.6. Yol Analizi ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla yol analizi kullanılmıştır. Burada amaç, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu ilişkiler ise araştırma değişkenlerinin birbiri üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki yol analizleri AMOS 18 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Şekil 2.6 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenler arasında var olduğu öne sürülen ilişkileri belirlemek ve hipotezleri test etmek üzere kurulan yapısal eşitlik modelinin model uyum değerleri de Tablo 2.27’de verilmektedir. Bu sonuçlar modelin yeterli uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 2.27 Yapısal Eşitlik Modeli Geçerlilik Analizi Sonuçları

	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	IFI
Model	1578,68	632	2,498	0,045	0,902	0,943	0,943

Kavramsal araştırma modelindeki değişkenler arasında kurulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan yol analizi sonuçları Tablo 27.’de gösterilmektedir. Buna göre örgütsel

hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık ($\beta=0,851$; $p<0,01$), takım ruhu ($\beta=0,768$; $p<0,01$), iş tatmini ($\beta=0,708$; $p<0,01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($\beta=0,521$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H1, H2, H3 VE H4 desteklenmektedir. Örgütsel bağlılık ile müşteri tatmini ($\beta=0,192$; $p<0,01$) ve müşteri bağlılığı ($\beta=0,355$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişki olmasına karşın, örgütsel bağlılık ile finansal performans ($\beta=-0,142$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu yüzden H5 ve H6 hipotezleri desteklenirken, H7 hipotezi desteklenmemiştir. Takım ruhu ile müşteri tatmini ($\beta=0,525$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu ancak müşteri bağlılığı ($\beta=0,072$) ve finansal performans ($\beta=0,106$) ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı H8 hipotezi desteklenirken H9 ve H10 hipotezleri desteklenmemiştir. İş tatmininin ise hem müşteri tatmini ($\beta=-0,024$) ve bağlılığı ($\beta=0,074$) ile hem de finansal performans ($\beta=0,086$) ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı gözlemlenmektedir. Bundan dolayı H11, H12 ve H13 hipotezleri desteklenmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini ($\beta=0,097$; $p<0,05$) ve müşteri bağlılığı ($\beta=0,086$; $p<0,05$) arasında düşük düzeyde ancak pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının finansal performans ($\beta=0,188$; $p<0,01$) ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu gözlemlenmektedir. Böylece H14 ve H15, H16 hipotezleri desteklenmiştir. Müşteri tatmininin müşteri bağlılığı ($\beta=0,458$; $p<0,01$) ile olan ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlı iken, finansal performans ($\beta=0,104$) ile olan ilişkisi pozitif olmakla birlikte istatistiki olarak anlamlı değildir. Bu yüzden H17 hipotezi desteklenirken H18 hipotezi desteklenmemiştir. Müşteri bağlılığı ile finansal performans arasında da pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta=0,222$; $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H19 hipotezi de desteklenmektedir.

Tablo 2.28 Yol Analizine İlişkin Bulgular

Yol	B	R ²
Hizmet Odaklılık → Örgütsel Bağlılık	0,851**	
Hizmet Odaklılık → Takım Ruhu	0,768**	
Hizmet Odaklılık → İş Tatmini	0,708**	
Hizmet Odaklılık → Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,521**	
Örgütsel Bağlılık → Müşteri Tatmini	0,192**	
Örgütsel Bağlılık → Müşteri Bağlılığı	0,355**	
Örgütsel Bağlılık → Finansal Performans	- 0,142	
Takım Ruhu → Müşteri Tatmini	0,525**	
Takım Ruhu → Müşteri Bağlılığı	0,072	
Takım Ruhu → Finansal Performans	0,106	
İş Tatmini → Müşteri Tatmini	-0,024	
İş Tatmini → Müşteri Bağlılığı	-0,074	
İş Tatmini → Finansal Performans	0,086	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı → Müşteri Tatmini	0,097*	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı → Müşteri Bağlılığı	0,086*	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı → Finansal Performans	0,188**	
Müşteri Tatmini → Müşteri Bağlılığı	0,458**	
Müşteri Tatmini → Finansal Performans	0,104	
Müşteri Bağlılığı → Finansal Performans	0,222**	
Örgütsel Bağlılık		0,724
Takım Ruhu		0,590
İş Tatmini		0,501
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		0,272
Müşteri Tatmini		0,490
Müşteri Bağlılığı		0,608
Finansal Performans		0,206

* p < 0,05 ** p < 0,01

Ayrıca örgütsel bağlılıktaki varyansın % 72'si, takım ruhu algısındaki varyansın yaklaşık % 59'u, iş tatmini seviyesindeki varyansın yaklaşık % 50'si ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın yaklaşık % 27'si örgütsel hizmet odaklılık tarafından açıklanmaktadır. Müşteri tatmini seviyesindeki varyansın yaklaşık % 49'u ve müşteri bağlılığı seviyesindeki varyansın yaklaşık % 61'i örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ile açıklanabilmektedir. Bu değişkenlere müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı eklendiğinde, finansal performansın yaklaşık % 21'ini açıklayabilmektedir.

2.9.7. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/ Red Durumu

Uygulanan yol analizleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin kabul ya da red edilme durumu Tablo 2.29'da gösterilmiştir.

Tablo 2.29 Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H1: Hizmet odaklılık örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H2: Hizmet odaklılık takım ruhu ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H3: Hizmet odaklılık iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H4:Hizmet odaklılık örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H5: Örgütsel bağlılık müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H6: Örgütsel bağlılık ile müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H7: Örgütsel bağlılık finansal performans ile pozitif ilişkilidir.	RED
H8: Takım ruhu müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H9: Takım ruhu müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.	RED
H10: Takım ruhu finansal performans ile pozitif ilişkilidir.	RED
H11: İş tatmini müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir.	RED
H12: İş tatmini müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.	RED
H13: İş tatmini finansal performans ile pozitif ilişkilidir.	RED
H14: Örgütsel vatandaşlık davranışı müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H15: Örgütsel vatandaşlık davranışı müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H16: Örgütsel vatandaşlık davranışı finansal performans ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H17: Müşteri tatmini müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkilidir.	KABUL
H18: Müşteri tatmini finansal performans ile pozitif ilişkilidir.	RED
H19: Müşteri bağlılığı finansal performans ile pozitif ilişkilidir.	KABUL

BÖLÜM III

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler ve sonuçları özetlenmekte, elde edilen sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalar ile bağlantı kurularak değerlendirilmekte ve aşağıda belirtilen araştırma soruları cevaplandırılmaktadır:

- 1.Hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık ilişkisi nasıldır?
- 2.Hizmet odaklılık ile takım ruhu ilişkisi nasıldır?
- 3.Hizmet odaklılık ile iş tatmini ilişkisi nasıldır?
- 4.Hizmet odaklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki nasıldır?
- 5.Örgütsel bağlılığın müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 6.Takım ruhunun müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 7.İş tatmininin müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 8.Örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 9.Müşteri tatmininin müşteri bağlılığı ve finansal performans ile ilişkisi nasıldır?
- 10.Müşteri bağlılığının finansal performans ile ilişkisi nasıldır?

3.1.Bulguların Özeti

Analizler sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ortaya konmuş ve önceki araştırmaların sonuçlarıyla kıyaslamalarla değerlendirmeler yapılmıştır.

3.1.1.Hizmet Odaklılık ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, bir bireyin bir organizasyonla özdeşleşmesi ve organizasyona katılımı olarak tanımlanabilir (Steers 1977: 46). Becker (1960: 33) bağlılığı, genel olarak

faaliyetle tutarlı bir bağlanma olarak tanımlamıştır. Ona göre bağlılık; çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süreç, çaba ve edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışı olarak ifade etmektedir.

Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Lytle 1994:176; Lee vd. 1999: 66; Kim vd. 2005:175; Lytle ve Timmerman 2006: 143; Lee vd. 2006: 254).

Lee ve diğerleri (1999: 59), 184 otelden 596 anket toplamışlardır ve hizmet odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide; hizmet imajı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ara değişken rollerini incelemiştirlerdir. Hizmet imajının, hizmet odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide anlamlı bir ara değişken olduğunu; iş tatmininin hizmet odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini bulmuşlardır. Bir oteldeki temas personeli işletmelerini yüksek derecede hizmet odaklı olarak gördüklerinde daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadırlar ve daha yüksek tatmin daha yüksek işletme performansı sağlamaktadır. Onlara göre otel işletmeleri hizmet imajının nasıl geliştirileceğine önem vermelidir. Yine çalışanlar daha yüksek derecede müşteri odaklı olduklarında daha az rol çatışması ve rol belirsizliği yaşanacak ve böylece çalışanların iş tatmini artacaktır. Bu nedenle otellerin üst yöneticileri, eğitim programlarına, ödüllere ve çalışanları motive etmeye daha fazla önem vermelidir. Onlara göre hizmet odaklılık ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında güçlü bir ilişki vardır.

Lytle (1994: 176), örgütsel hizmet odaklılığın psikolojik çalışan sonuçlarıyla pozitif ilişkili olduğunu belirterek bu durumun daha yüksek müşteri tatminini sağladığını ve hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Kim ve diğerleri (2005: 185), hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Lee ve diğerleri (2006: 251), Kore otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada; güçlendirme, hizmet eğitimi, hizmet ödülleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeli ile test etmişler ve daha yüksek iş tatmininin daha yüksek örgütsel bağlılığa yol açtığını ve güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu, fakat hizmet eğitiminin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisinin olduğunu ve yine hizmet ödüllерinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu

ortaya koymuşlardır. Lytle ve Timmerman (2006: 143), ABD’de faaliyet gösteren büyük bir bankanın stratejik iş birimleri üzerinde yaptıkları çalışmada 766 anket dağıtmışlar ve 252 anket geri dönüşü elde etmişlerdir ve örgütsel bağlılığın hizmet odaklılık ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

3.1.2. Hizmet Odaklılık ile Takım Ruhu İlişkisi

Takım ruhu dayanışma anlamına gelmektedir. Hevesli bir şekilde üyelik ya da performans hakkında duyguların, inançların ve değerlerin paylaşılması ve genel bir amacı gerçekleştirmek için çok güçlü bir istek duyulmasıdır. Çalışma grubu düzeyinde takım ruhu aynı bölümdeki bireylerin istekli bir şekilde değerleri ve amaçları paylaşmaları durumunda oluşmaktadır (Boyt, Lusch ve Schular 1997: 21).

Takım ruhu hizmet kalitesini sunmada önemli bir faktördür, çünkü hizmet kalitesi spesifikasyonları ile gerçek sunum arasındaki açığı kapatarak müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını geliştirmektedir. Organizasyonlar yüksek derecede hizmet odaklılığa sahip olduklarında çalışanlar arasında takım ruhu yaratılmaktadır ve takım odaklı çalışanların organizasyonlarıyla uzun dönemli ilişkiler geliştirmeleri daha muhtemel olmaktadır (Lytlye ve Timmerman 2006: 143).

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda hizmet odaklılık ile takım ruhu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmanın sonucunu desteklemektedir (Lytlye ve Timmerman 2006: 144).

Lytlye ve Timmerman’a (2006: 144) göre; yöneticiler açısından önemli konulardan biri, örgütsel bağlılık ve takım ruhunun bir örgütün kültürünün önemli bir yönünü oluşturmasıdır ve önemli çalışan uygulamaları, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini ile güçlü ilişkileri vardır ve bu nedenle dikkatle yönetilmesi gerekmektedir. Hizmet odaklı bir organizasyon çalışanların bağlılığı ve takım ruhu ile ilişkilidir. Bağlı çalışanlar bir organizasyonun hizmet odaklılığına daha pozitif bir katılım sağlamaktadırlar. Takım ruhunu öne çıkaran bir örgüt kültürü daha yüksek derecede hizmet odaklı olmaktadır. Onlara göre hizmet odaklılık ile takım ruhu pozitif ilişkilidir.

3.1.3.Hizmet Odaklılık ile İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, bireylerin çalıştığı işte bu iş rollerine karşı gösterdiği duygusal bir yönelimdir (Kalleberg 1977: 126). Tatmin olmuş çalışanlar, rakiplerinden önce daha iyi hizmet sunmak isteyen işletmeler için önemlidir. Hizmet kalitesi bir işletmenin karlılığını

arttırır, bu yüzden yöneticiler çalışanların tatmin olmasının altında yatan faktörleri dikkate almalıdırlar. Hizmet kalitesini geliştirecek pek çok yönetsel faaliyet hizmet çalışanlarının iş tatminini arttırmaktadır.

Analizler neticesinde hizmet odaklılık ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Lee ve diğerleri 1999: 61; Kim, Leong ve Lee 2005: 172; Saura, Contri ve Taulet 2005: 505; Lee, Nam, Park ve Lee 2006: 252; Gonzalez ve Garazo 2006: 29; Lytle ve Timmerman 2006: 139; Sadeghi ve Rajaei 2011: 111; Petrovic ve Markovic 2012: 29).

Lee ve diğerlerine (1999: 66) göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık; hizmet odaklılık ve hizmet imajı ile işletme performansı ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir ve hizmet odaklılığın iş tatmini üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Saura ve diğerleri (2005), İspanya'da finansal hizmet sunan işletmelerde müşteri odaklılık, hizmet odaklılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir ve regresyon analizi sonucunda hizmet odaklılığın, müşteri odaklılık ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolünü üstlendiğini tespit etmişlerdir. Onlara göre hizmet odaklılık uygulamaları iş tatmini ile anlamlı ilişkilidir. Kim ve diğerlerine (2005: 185) göre; müşteri odağı ve örgütsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Lytle ve Timmerman (2006: 143), hizmet odaklılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Lee ve diğerlerine (2006: 256) göre; güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi yokken, eğitimin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi söz konusudur ve yine ödüllerin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır. Gonzalez ve Garazo'ya (2006: 39) göre, veriler İspanya'daki 149 otel işletmesinden toplanmıştır. Hizmet karşılaşmaları uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi varken, hizmet iletişimi liderliği ve hizmet sistemleri uygulamalarının çalışanların iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. Sadeghi ve Rajaei (2011), İran'da bankacılık sektöründe, müşteri odaklılık, hizmet odaklılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemişler ve 160 müşteriden anket verilerini toplamışlardır. Banka personelinin örgütsel hizmet odaklılığı algılamalarının onların iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Petrovic ve diğerleri (2012: 21), Sırbistan'da yürüttükleri çalışmada, hizmet odaklılığa sahip çalışanların farklı eğitim düzeylerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişler ve yüksek hizmet odaklılığa sahip çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3.1.4.Hizmet Odaklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Organ'a (1988: 4) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, "isteğe bağlı bir şekilde, doğrudan formel ödül sistemi tarafından tanınmayan ve organizasyona katkı sağlayan bireysel davranışlar" olarak tanımlanmaktadır.

İsteğe bağlı terimi ile davranışın zorla yaptırılabilir olmadığı, bir kişinin örgütle yaptığı sözleşme açısından iş ya da rol ihtiyacıyla ortaya çıkan ve kişisel seçimden ziyade cezalandırılmayan davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Organ 1988: 4).

Araştırmada yapılan istatistiksel analizler sonucunda hizmet odaklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Donavan vd. 2004: 134; Gonzalez ve Garazo 2006: 38; Lee vd. 2006: 257).

Donavan ve diğerlerine (2004: 131) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları iş ihtiyaçlarının bir parçasını oluşturmaz ve yöneticilerin çalışanlarını değerlendirmelerini etkileyebilir. Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları açısından objektif bir şekilde değerlendirilemeyebilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışma çevresini pozitif olarak etkilemektedir. Donavan ve diğerlerine (2004: 136) göre müşteri odaklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Gonzalez ve Garazo (2006: 23) örgütsel hizmet odaklılığın, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. 149 otel işletmesinden veriler toplanmıştır ve bu veriler her otelde bir çalışan ve bir yöneticiden elde edilmiştir. Analizlerde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yöneticiler, hizmet iletişimi liderliği ve hizmet karşılaşmaları uygulamalarını, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğinden kullanmak zorundadırlar. Yine insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Bunun yanında tatmin olmuş çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri söz konusudur (Gonzalez ve Garazo 2006: 24).

Lee ve diğerlerine (2006: 252) göre; iş tatmini ve örgütsel bağlılık prososyal davranışa katkıda bulunmaktadır. İşletme yöneticileri, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa vurgu yapmak zorundadırlar. Prososyal davranış, hizmet sağlayıcıların bir organizasyona ya da diğer bireylere karşı gösterdiği yardımcı davranışları ifade etmektedir. Bu davranış hizmet sağlayıcıların örgütsel rollerinin bir parçasıdır. Güçlendirme ile hizmet ödülleri prososyal

davranış ile anlamlı ilişkilidir. Müşteri temas personelinin davranışı müşteri tatminini etkilemede kritik bir öneme sahiptir. Hizmet eğitimi, temas personelinin prososyal davranışı ile pozitif ilişkilidir. Örgütsel ödül sistemleri prososyal davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Lee ve diğerleri (2006: 258), güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve ekstra rol müşteri hizmeti ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, güçlendirilmiş çalışanların işletmelerinde daha uzun süre kalmaları ve hizmet odaklı davranışlar göstermeleri anlamına gelmektedir. Yine eğitim, çalışanların uygun müşteri odaklı davranışsal niteliklere sahip olmaları için gereklidir. Yöneticiler tüm çalışanları eğittiğinde, hizmet kalitesi girişimlerinin (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) uygulanmasını etkileyen faktörleri ortaya koyabilirler. Eğitim bütçeleri stratejik amaçlar doğrultusunda hazırlanmalıdır. Hizmet ödülleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırırken, çalışanların prososyal davranışını etkilememektedir. Lee ve diğerlerine (2006: 261) göre hizmet organizasyonları çalışanlarını bir müşteri olarak görmeli ve çalışanlarının yaşam boyu değerini değerlendirmelidir. Çalışanların elde ettiği yararlar önemli olmasına rağmen çalışanlar bu yararların farkında olmayabilirler. Hizmet organizasyonları, çalışanlarının bu yararların önemini farkına varmalarını sağlamalıdır. Eğer çalışanlar gerçek ekonomik ve psikolojik olarak elde edecekleri yararların farkında olurlarsa, işletmelerinde daha uzun süre kalacaklar ve daha az yer değiştirme çabası ortaya koyacaklardır. Tatmin olmuş çalışanlar, müşterilerine daha az maliyetle hizmet edecekler, düşük müşteri devir oranlarına sahip olacaklardır.

3.1.5.Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Tatmini İlişkisi

Oliver (1999: 34) müşteri tatmini kavramını “ürünün gerçek performansı ile algılanan önceki beklentiler arasındaki uyumsuzluğun bir değerlendirmesi olarak tanımlamıştır. Ona göre tatmin hoşnutluk ifadesidir. Müşteri tüketimin bazı ihtiyaç, istek, amaçları karşıladığında bu durumdan hoşnutluk duyacaktır. Böylece tatmin, tüketicinin tüketimin kendisine sağladığı memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin sonuçlarının değerlendirmesi sonucu yaşanacaktır.

Çalışanların organizasyona bağlılıkları müşteri tatminini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile müşteri tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulan çalışmalar söz konusudur (Johnson vd. 2008: 353; He, Wenli ve Lai 2011: 597; Khanifar vd. 2012: 11180).

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda, örgütsel bağlılık ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Johnson ve diğerleri (2008: 353), müşteri tatmini, duygusal bağlılık ve müşterilerin risk algılamaları arasındaki ilişkiyi, 401 kişilik bir örnekleme incelemiştir ve bağlılığın müşteri tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

He, Wenli ve Lai (2011: 592), Çin’de ağırlama endüstrisindeki 216 işletmede hizmet ikliminin müşteri tatminini nasıl etkilediğini araştırmışlar ve çalışan bağlılığının, hizmet iklimi ile müşteri tatmini ilişkisinde aracılık rolünü incelemiştir. Hizmet ikliminin farklı boyutlarının müşteri tatmini üzerinde farklı etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Örneğin hizmet ikliminin bir boyutu olan müşteri odaklılığın müşteri tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi varken, diğer boyutlar olan yönetsel destek ve işi kolaylaştırmanın müşteri tatmini üzerinde, çalışan bağlılığının geliştirilmesi aracılığıyla dolaylı pozitif etkisi söz konusudur. He, Wenli ve Lai (2011: 602) hem yönetsel desteğin hem de işi kolaylaştırmanın çalışan bağlılığının geliştirilmesiyle müşteri tatmini üzerinde dolaylı etkilerinin olduğunu; müşteri odaklılığın çalışan bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olmadığını; çalışanların bağlılığı geliştirildiğinde, yönetsel desteğin işi kolaylaştırmadan daha önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Yöneticiler işletmelerinde müşteri odaklı bir kültür yaratmalıdırlar ve müşteriler artık işletmelerden hizmet odaklı olmalarını beklemektedirler. Yöneticiler, çalışanlarına destek sağlamalıdırlar ve onlarla iletişimi güçlendirmelidirler.

Khanifar ve diğerlerine (2012: 11184) göre, güçlendirmeyi hızlandırmak için çalışanların bilgi ve becerileri arttırılmalıdır. Çalışanlara eğitim verildiğinde onların görevlerini daha iyi yapmaları ve müşterilere daha iyi hizmet sunmaları mümkün olabilecektir. Çalışanların müşterilerin kafasındaki karışıklığı gidermeleri gerekmektedir. Çoğu hizmetin müşterilere iyi kalitede ve düşük maliyetlerle sunulması gerekir ve eğer bu olmazsa çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirmek ve müşterilere kaliteli hizmet sunmak pek mümkün olmayacaktır.

3.1.6.Örgütsel Bağlılık İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Jacoby ve Kyner’e (1973: 2) göre bağlılık, alternatifler arasından spesifik bir markanın tüketici tarafından değerlendirilerek tekrar satın alınmasıdır. Genel olarak

bağlılık, tüketicilerin markalara, hizmetlere mağazalara, ürün kategorilerine ve faaliyetlere karşı sergilediği durumdur. Bağlılık markalardan ziyade insanların bir özelliğidir.

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda örgütsel bağlılık ile müşteri bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif ilişki ortaya çıkmıştır ve bu durum literatürde bu konuda yapılmış olan benzer çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir (Peloso 2004: 57).

Peloso'ya (2004: 56) göre çalışan bağlılığı hizmet örgütlerinde kritik bir konudur. Pek çok organizasyon, görevlerini iyi yapan ve organizasyona fayda sağlayabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışan bağlılığı, çalışanın örgütle özdeşleşmesidir. Müşteri bağlılığı ise bir organizasyonun pazarlama faaliyetlerinin temel amacını oluşturmaktadır ve hizmet işletmelerinde oldukça önemlidir, çünkü bağlı müşteriler bir hizmet işletmesinin somut yönünü oluşturmaktadır. Peloso'ya (2004: 194) göre çalışan bağlılığı ile müşteri bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

3.1.7.Örgütsel Bağlılık İle Finansal Performans İlişkisi

Wiener (1982: 419) bağlılığı motivasyonel bir araç olarak görmektedir ve bağlılığı, özdeşleşme gibi bir bireyin davranışına rehberlik eden örgütsel beklentilerin ve değerlerin kabulü olarak tanımlamaktadır.

Hall ve diğerlerine (1970: 176) göre ödül yapıları ve iş dizaynı gibi belli örgütsel koşullar, üyenin örgütsel bağlılığı ile ilişkilidir.

Literatürde örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar söz konusudur (Lee ve Miller 1999: 579; Sinclair vd. 2005: 1285; Biong, Nygaard ve Silkoset 2010: 347: 248).

Araştırmanın sonuçları, literatürdeki çalışmaların ve ileri sürdüğümüz hipotezin aksine, örgütsel bağlılığın örgütsel performansla ilişkili olmadığı yönündedir.

Lee ve Miller'e (1999: 581) göre, çalışanların organizasyona bağlılıkları işletme performansına iki yönden katkıda bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık kendi başına performansı geliştirmektedir ve bunu da çaba, girişim ve katılım yoluyla gerçekleştirmektedir. Çalışanların organizasyona bağlılıkları, insan kaynaklarının değerini arttırarak ve böylece konumlandırma stratejilerini yaratarak performansı arttırmaktadır. Böyle bir strateji, bağlı çalışanların işine karşı daha yararlı amaçlarla çalışmalarını

sağlamaktadır. Böyle bir stratejiden yoksun olan işletmeler, rekabetçi avantajı yakalamak isterken çalışanların ortaya koyduğu çabaları boşa harcayabilir. Çalışanların organizasyona bağlılıklarının, organizasyon ve çalışanlar arasında yararlı duygusal bağlar kurması beklenmektedir. Çalışanlar eğer organizasyonlarının kendilerine dikkat ettiğine inanırlarsa daha dikkatli davranacaklardır. Güçlü duygusal bağlar, çalışanların daha çok çaba harcamalarına, daha gönüllü ve işbirlikçi çalışmalarına ve böylece işlerini daha iyi yapmalarına yol açacaktır. Bu durum daha yüksek verimlilik, yaratıcılık ve daha iyi takım kararlarına neden olacaktır. Çalışanların organizasyonlarına güçlü bağlılığı, işte bulunmamanın maliyetini azaltacak, devri kesecek ve iş performansını arttıracaktır. Tüm bu sonuçlar daha yüksek bir finansal performans sağlayacaktır. Araştırmada örgütsel bağlılık ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Sinclair ve diğerlerine (2005: 1285) göre örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bulgular, bağlılık yapılarının yeni kombinasyonlarının yapılabileceği yönündedir. Araştırmacılar hangi bağlılık profilinin farklı örneklerde meydana gelebileceğini ifade etmektedirler.

Biong ve diğerleri (2010: 341), 225 perakende işletmesinden topladıkları verilerle sosyal gücün çeşitli kaynaklarının kurumsal etik değerleri, bağlılığı ve satış ve hizmet kalitesini nasıl etkilediğini incelemişlerdir ve bu değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ve performansı etkilediğini bulmuşlardır. Genel olarak bir perakendecinin güçlü bir bağlılığının perakende birim performansı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğuna inanılmaktadır. Güçlü bir örgütsel bağlılığın negatif etkileri olabilir. Örneğin, örgütsel bağlılığın yüksek düzeyleri, yaratıcılığı azaltarak ve değişime direnç göstererek bireysel ve örgütsel performans üzerinde negatif etkilere sahip olabilir.

3.1.8.Takım Ruhu İle Müşteri Tatmini İlişkisi

Belirsiz, esnek, rekabetçi ve de müşteri ihtiyaçlarıyla şekillenen piyasada devamlılığını sağlamak isteyen işletmeler, müşteri tatminini hedeflemekte ve bu hedefin de sahip olduğu çalışan vasıtasıyla gerçekleşeceğini bilmektedir. Böylelikle iki çeşit müşteri anlayışı ortaya çıkmıştır: dış müşteri ve iç müşteri. Dış müşteri, üretilen ürün veya hizmetin ulaştırılmak istendiği hedef kitle; iç müşteri ise bu hedefi gerçekleştirmek için sahip olunan çalışandır (Aksu 2012: 14).

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda takım ruhu ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmanın sonucunu desteklemektedir (Siddiqi ve Sahaf 2009: 139).

Siddiqi ve Sahaf'a (2009: 139) göre takım ruhu hizmet kalitesinin sunumunda önemli bir faktördür. İnsanlarla bağlantı kurmayı, desteği ve açıklama özgürlüğünü kapsamaktadır ve hizmet kalitesi araştırmalarında takım çalışmasına benzemektedir. Hizmet kalitesi spesifikasyonları ile gerçek sunum arasındaki açığı azaltmada kullanılan bir araçtır. 211 anket temas personelinin, 630 anket müşterilerden toplanmıştır. Takım ruhu ile müşteri tatmini arasındaki ilişki anlamlıdır. Eğitim girdileri, organizasyon tarafından sunulan spesifik hizmetlerle ilişkilidir. Müşteri temas personelinin müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmesi amacıyla kişisel, iletişim ve dinleme becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Takım ruhu, örgüt kültürünün önemli bir yönünü oluşturmaktadır ve bu yüzden dikkatle yönetilmelidir. Bunun yanında çalışan uygulamaları, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini ile güçlü ve pozitif korelasyona sahiptir.

3.1.9. Takım Ruhu İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Heskett, Jones, Loveman ve Schlesinger (1994) karların ve büyümenin müşteri bağlılığı tarafından yaratıldığını, bağlılığın müşteri tatmininin doğrudan bir sonucu olduğunu, tatminin müşterilere sunulan hizmetin değerinden etkilendiğini, tatmin olmuş, bağlı ve üretken çalışanların değer yarattığını belirtmişlerdir (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit 2010: 28). Onlara göre, içsel ve dışsal pazarlama, çalışanların tutum ve davranışları ve müşteri tutum ve davranışlarının, hizmet yöneticilerinin müşteri bağlılığını, tatminini ve kalite algılamalarını nasıl gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları dış müşteri tatmini ve bağlılığı ile ilişkilidir (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit 2010: 27).

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda ileri sürdüğümüz hipotezin aksine takım ruhu ile müşteri bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

3.1.10. Takım Ruhu İle Finansal Performans İlişkisi

Takım ruhu çalışanların kendilerini genel amaçlarla ve birbirleriyle sınırlı hissetmeleri olarak tanımlanabilir. Takım ruhunun önemi takım verimliliğini etkilemesi nedeniyle ortaya çıkmıştır. Takım ruhu, takım performansının bir yönlendiricisi olarak

takıma katılımın ve takımla özdeşleşmenin bir yolu olarak düşünülebilir (Reisel, Chia ve Maloles 2005: 491).

Literatüre baktığımızda takım ruhu ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Menon vd. 1996: 299; Selnes vd. 1996: 150).

Literatürdeki çalışmaların ve ileri sürdüğümüz hipotezin aksine, araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler neticesinde takım ruhu ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

3.1.11.İş Tatmini İle Müşteri Tatmini İlişkisi

Literatüre baktığımızda iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi pozitif bulan çalışmalar söz konusudur (Bernhardt vd. 2000:166; Ugboro ve Obeng 2000:256).

Araştırmada yapılan istatistiksel analizler sonucunda iş tatmininin müşteri tatmini ile pozitif ve anlamlı ilişkili olmadığı bulunmuştur.

Bernhardt ve diğerleri (2000: 166) çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Müşteri tatmini, akademik literatürde çok fazla araştırılan bir yapıdır. Tatmin olmuş müşteriler, bağlı müşteriler haline gelirler ve bu bağlılık işletmenin finansal performansına yansıtılır. 342308 müşteri ve 3009 çalışan üzerinde bu çalışma yapılmıştır. Yönetim müşteri tatminini etkileyen faktörlere ağırlık vermelidir ve müşteri tatminini arttırmak yönünde ortaya konan girişimler, işletmenin kısa dönemli finansal performansını etkileyebilmektedir. Bu nedenle müşteri tatmin programlarının değerlendirilmesinde uzun dönemli bakış açısı daha önemlidir. Çalışanların eğitimine yapılan yatırımlar çok değerlidir ve çalışanların müşteri tatmininin yönlendiricilerini anlamaları önemlidir.

Ugboro ve Obeng (2000: 256), farklı sektörlerdeki işletmelerden 250 anket geri dönüşü elde etmişlerdir. Çalışanların iş tatmini daha yüksek müşteri tatminine yol açmaktadır. Üst yönetim çalışanları güçlendirerek ve onların iş tatminini arttırarak müşteri tatminine önem vermelidirler. Vilares ve Coelho (2003: 1704), çalışan tatmin ve bağlılığının müşteri tatminini etkilediğini öne sürmüşlerdir. Verileri bir süpermarketin müşterilerinden elde etmişlerdir. Onlara göre, algılanan çalışan tatmininin algılanan hizmet kalitesi üzerinde doğrudan etkisi vardır. Homburg ve Stock (2004: 144), işletmeden işletmeye kontekste satış elemanları açısından iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve üretim ve hizmet işletmelerinden veriler toplamışlardır. Satış

elemanlarının iş tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Hurley ve Estelami (2007: 189), ABD’de iki süpermarket zinciri üzerinde yaptıkları çalışmada çalışan tatminini eğitim, iletişim ve güçlendirme hakkındaki algılamalarıyla ölçmüşlerdir. Çalışan tatmininin artması çalışan bağlılığını etkilemekte ve hem çalışan tatmininin hem de devir niyetinin müşteri tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya çıkmaktadır. Brown ve Lam (2008: 248) çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Jeon ve Choi (2012: 333) çalışan bağlamında, rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatmini, bağlılık ve işte kalma niyeti yapılarını; müşteri modelinde ise ilişki kalitesi, çıktı kalitesi, müşteri tatmini, güven ve müşteri bağlılığı yapılarını incelemişlerdir ve çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

3.1.12.İş Tatmini İle Müşteri Bağlılığı İlişki

Bağlılık kavramının üç şekilde kavramlaştırılması söz konusudur: 1) Bağlılık temel olarak tekrarlanan satın alma davranışı bakımından açıklanmaktadır. 2) Bu satın almalar bireylerin karakteristikleri ve satın alma durumu tarafından etkilenmektedir. 3) Bağlılık, öncelikle markayla ilişkiye yol açan bir tutumdur (Uncles, Dowling ve Hammond 2003: 5).

Literatüre baktığımızda iş tatmini ve müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Dumitrescu vd. 2012: 37; Salanova vd. 2005: 1218).

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda literatürdeki çalışmaların ve ileri sürdüğümüz hipotezin aksine, iş tatmini ile müşteri bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Allen ve Grisaffe’ye (2001: 210) göre, kendi çalışanlarını geliştiren ve onları tatmin eden işletmeler, tatmin olmuş ve bağlı müşteriler yaratmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığı ile müşteri reaksiyonları arasındaki ilişki mevcut olduğunda insan kaynakları yöneticilerine bu yönde çabalar harcamalarını sağlayacaktır. Onlara göre (2001: 214) müşteri bağlılığı tekrarlanan satın alma davranışları müşteri bağlılığını ifade etmektedir.

Dumitrescu ve diğerlerine (2012: 37) göre, büyük hizmet işletmeleri temas personelinin hizmet stratejisinin uygulanmasından sorumlu oldukları için onların tatmin ve bağlılığının müşteri tatmini ve bağlılığı üzerinde doğrudan ve güçlü etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmanın bulgularına göre çalışanlar genellikle tatmin durumundadırlar.

Jung ve Yoon (2013: 1), 69 çalışan ve 258 müşteri üzerinden toplanan verilerle bir aile restoranında çalışan tatmini ile müşteri tatmin ve bağlılığı arasındaki ilişkileri araştırmışlar ve çalışan tatmininin müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum iş tatmininin müşteri bağlılığı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı yönündeki sonucu desteklemektedir. Salanova ve diğerleri (2005), bir çalışanın işinden ve çalışma çevresinden tatmin olması halinde işini daha iyi yapacağını ve böylece daha yüksek müşteri bağlılığı yaratacağını ortaya koymuştur.

3.1.13. İş Tatmini İle Finansal Performans İlişkisi

Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda literatürdeki çalışmalarla paralel, fakat ileri sürülen hipotezin aksine, iş tatmini ile finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışan tatmini işletmelerin finansal amaçları başarısında önemli bir role sahiptir. Bir işletme çalışanlarına önem verdiği zaman, çalışanlar da müşterilere dikkat edeceklerdir. Müşteriler organizasyonla iyi deneyimler yaşadığında çalışanlar daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır (Chi ve Gürsoy 2009: 247).

Chi ve Gürsoy (2009: 245) iş tatmini ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit ederken, Tornow ve Wiley (1991: 109) bu iki yapı arasında negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır ve Wiley (1991: 123) çalışan tatmini ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Yine Bernhardt ve diğerleri (2000: 166), çalışan tatmini ile finansal performans arasında zayıf bir ilişki bulmuşlardır. Bu durum iş tatmininin finansal performans ile anlamlı ilişkisinin olmadığı yönünde ulaşılmış olduğumuz sonucu destekler niteliktedir.

Ostroff (1992: 963), iş tatmini ile performans ilişkisini örgütsel düzeyde araştırmış ve 298 okuldan 13808 öğretmen üzerinden veriler toplamıştır ve iş tatmini ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Naseem ve diğerlerine (2011: 41) göre, çalışan tatmini örgütsel başarının önemli bir faktörüdür. Hizmet sektöründe çalışan tatmini önemlidir, çünkü işletme başarısını etkilemektedir ve organizasyonlar rekabetçi avantajı çalışan tatmini ile yakalamaktadırlar. Temel olarak çevresel temizlik, besinlerin kalitesi ve oda hizmetleri müşteriler arasında tatmin yaratmada önem taşımaktadır. Örgütsel başarı ile çalışan tatmini arasındaki ilişkide müşteriler ara değişken rolünü üstlenmektedir.

3.1.14.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Müşteri Tatmini İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanımaktadır (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie 1997: 262). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün etkinliğine katkıda bulunacak gönüllü davranışlardan oluşmaktadır (Köksal 2012: 68).

Literatürde yapılan çalışmaları değerlendirdiğimizde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Walz ve Niehoff 2000: 309; Podsakoff vd. 2000: 547).

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda, literatürdeki çalışmaların ve ileri sürdüğümüz hipoteze paralel, örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Walz ve Niehoff (2000: 309), örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Çalışanlar yardımcı davranışlar gösterdiğinde gıda maliyet yüzdeleri daha düşük olacak, işlem maliyeti, müşteri tatmini ve algılanan kalite daha yüksek olacaktır. Podsakoff ve diğerleri (2000: 547), örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

3.1.15.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir görevin üstüne çıkma olarak kavramlaştırılabilir (Bolino ve Turnley 2003: 60). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgüte ya da çalışma grubuna gönüllü katılımını ifade etmektedir (Podsakoff vd. 1996).

Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Castro, Armario ve Ruiz 2004: 43; Jain, Malhotra ve Guan 2012: 1011).

Castro, Armario ve Ruiz'e (2004: 32) göre hizmet işletmeleri için gönüllü davranışları cesaretlendirmek önemlidir, çünkü bu davranışlar çalışanlar ve müşteriler arasında oluşmaktadır. Veriler bir finans kuruluşunun 319 şubesinden toplanmıştır. Onlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır.

Jain, Malhotra ve Guan'a (2012: 1004) göre, Hindistan'da eczacılık sektöründe 125 satış temsilcisi üzerinden veriler toplanmış ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir ve örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.16.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Finansal Performans İlişkisi

İşletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışının işletme performansını arttırdığı düşünülmektedir. Bunun sebebi örgütsel vatandaşlık davranışının; çalışan ve yönetici verimliliğini artırıcı özellikler içermesi, destek fonksiyonlarındaki kaynakları açığa çıkartması, takım içi ve takımlar arası işbirliğini artırması ve organizasyonların çevresel değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırmasıdır (Ünüvar 2006: 178).

Araştırmada gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının performans ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir (Ünüvar 2006: 178; Fisher vd. 2010: 403).

Ünüvar (2006: 178), örgütsel vatandaşlık davranışı ile işletme performansının pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bugüne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içine dönük olarak araştırılmıştır. Oysa örgütün çevresindeki müşterileri de kapsayacak şekilde genişletilebilir. Müşteri odaklı davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı çeşitleridir ve örgütsel performansı artırdıkları için daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

Fisher ve diğerlerine (2010: 403) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile finansal performans anlamlı ilişkilidir. Tutumsal ve davranışsal ölçümler, Meksika ve Çin'deki otellerden elde edilmiştir ve otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı anlamlı olarak farklıdır. Global işletmeler; bağlılık, tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranışını finansal sonuçlarla pozitif ilişkili yapılar olarak değerlendirmelidir ve kültürel farklılıkları dikkate almalıdırlar.

3.1.17.Müşteri Tatmini İle Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin üründen beklentileri (satın alma öncesi) ile ürünün algılanan performansının (satın alma sonrası) karşılaştırılmasından elde edilen bir memnuniyet ya da memnuniyetsizlik duygusudur (Özer ve Aydın 2004: 159).

Müşteri bağlılığı, müşterilere en büyük değerler sağlamaya yönelik pazarlama kaynaklarının uygun bir şekilde yönetilmesi ile başarılmaktadır. Literatürde sadakat kavramı; davranışsal, tutumsal, bilişsel süreçler ele alınarak açıklanmaktadır. Sadakat davranışsal olarak; elde tutma ile duygusal olarak ise; müşteriler kendilerini tatmin eden hizmet olayları hakkında diğerlerini bilgilendirmeye istekli olacaklarından ağızdan ağza iletişimle açıklanmaktadır (Türk 2009: 404).

Literatürü incelediğimizde müşteri tatmini ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Kandampully ve Suhartanto 2000: 348; Bowen ve Chen 2001: 215; Kim, Park ve Jeong 2004: 154).

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda; müşteri tatmini ile müşteri bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kandampully ve Suhartanto'ya (2000: 346) göre otel işletmeleri arasındaki rekabet; artan tercihlerden, paranın değer yaratmasından ve hizmet düzeylerinin ortaya konmasından kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinin rekabetçi avantajı yakalaması için; fiyat indirimleri yoluyla düşük maliyet liderliği ve müşterilere benzersiz yararlar sunarak müşteri bağlılığının geliştirilmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizleri ile müşteri tatmini ve müşteri bağlılığının anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bowen ve Chen'e (2001: 213) göre, pazarlamacılar müşteri bağlılığını nasıl gerçekleştirecekleri konusunda bilgi aramaktadırlar. Bağlı müşterilerin değiştirme maliyeti, bağlı olmayanlara göre daha düşüktür. Bağlı müşterilerin aynı zamanda işletmenin tanıtımına katkıları söz konusudur. Müşteri tatmini ile müşteri bağlılığı arasında lineer olmayan asimetrik bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticiler, tatmin müşterilere sahip olmanın yeterli olmadığını farkında olmalıdırlar.

Kim, Park ve Jeong (2004: 152), mobil telekomünikasyon hizmetleri kullanıcılarından 306 anket geri dönüşü elde etmişlerdir. Müşteri tatmini ile müşteri bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3.1.18.Müşteri Tatmini İle Finansal Performans İlişkisi

Müşteri tatmini, genel olarak müşterilerin kullanmış oldukları ürün ve hizmetlere karşı hissettikleri yargılardır (Al-Hawari ve Ward 2006: 131).

Literatüre baktığımızda müşteri tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Banker vd. 2000: 65; Keiningham vd. 2006: 442; Chi ve Gursoy 2009: 251; Williams ve Naumann 2011: 20).

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda, müşteri tatmini ile finansal performans arasında pozitif fakat anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir.

Keiningham ve diğerleri (2006: 442) Amerika'da özellikli mallar satan 125 mağazadan 34000 müşteri ve 3900 çalışan anketi elde etmişlerdir ve müşteri ve çalışan tatmininin algılanan performansı etkilediğini bulmuşlardır.

Chi ve Gursoy (2009: 245) konaklama işletmelerinde, hizmet-kar zinciri yaklaşımına göre çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi ve bunların otel işletmelerinin finansal performansına etkilerini incelemişlerdir ve müşteri tatmininin finansal performans üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Williams ve Naumann (2011: 26), boylamsal bir çalışma ile büyük bir işletmede müşteri tatmini ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve bunların pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yüksek tatmin ve bağlılık gelirleri, karlılığı ve nakit akışlarını arttırmaktadır.

3.1.19. Müşteri Bağlılığı İle Finansal Performans İlişkisi

Sadık müşteriler, sadık olmayan müşterilerden farklı davranırlar ve işletmeyle ilişki kurmaya ve sürdürmeye eğilimlidirler. Sadık müşteriler, işletmelerin finansal performansına da katkıda bulunurlar (Onaran, Bulut ve Özmen 2013).

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda müşteri bağlılığının performans ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir (Silvestro ve Cross 2000: 258; Liang vd. 2009: 129).

Silvestro ve Cross (2000: 258) müşteri bağlılığı ile finansal performans arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Liang ve diğerleri (2009: 129) müşteri bağlılığı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve bu ilişkinin pozitif olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Onlara göre

müşterilerin davranışsal bağlılığı firmanın finansal performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

3.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Gelecekteki çalışmalarda farklı kaynaklardan (müşteriler, çalışanlar, yöneticiler) veriler toplanarak farklı hizmet sektörlerinde hizmet odaklılık yapısı incelenebilir. Yine gelecekteki araştırmalarda hizmet odaklılık konusunda ara değişken etkileri araştırılabilir.

Üretim sektöründe bu konuda az çalışma yapıldığı görülmektedir. Gelecek çalışmalar bu sektörde yapılabilir.

Gelecekteki çalışmalarda hizmet odaklılık kavramı ya da çatısı özellikle meta analizi yöntemiyle değerlendirilerek ampirik kanıtlar ortaya konulabilir. Yine hizmet odaklılık kavramı ile müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı arasındaki doğrudan ilişki incelenebilir.

İlerideki çalışmalarda hem üretim sektöründe hem de hizmet sektöründe hizmet odaklılığın belirleyicileri (öncülleri) araştırılabilir. Farklı kültürlerde ve toplumlarda hizmet odaklılık yapısı ileriki çalışmalarda değerlendirilebilir.

Gelecekteki çalışmalarda hizmet odaklılık yapısı ile karlılık, tekrar satın alma niyetleri ve ağızdan ağza iletişim gibi işletme sonuçları incelenebilir. Gelecekteki araştırmalarda lider-üye etkileşimi teorisi ile hizmet odaklılık bağlantılı olarak değerlendirilebilir.

Gelecekteki çalışmalarda örgütsel hizmet odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında ara değişkenler incelenebilir. Yine örgütsel hizmet odaklılık ile örgütsel performans arasındaki doğrudan ilişkiler test edilebilir.

İlerideki araştırmalarda prososyal davranışın belirleyicileri ile örgütsel hizmet odaklılık yapısı değerlendirilebilir.

Müşteriyle teması olmayan çalışanlar ve yöneticiler üzerinde hizmet odaklılıkla ilgili çalışmalar yapılabilir ve örgütsel değerler, yönetim tarzları, çalışan sosyalizasyonu ve içsel pazarlama stratejileri gibi hizmet odaklılığı etkileyen faktörler incelenebilir.

3.3.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Bir organizasyon çalışanların müşterilerine daha iyi hizmet sunmalarını sağlayacak bir atmosfer oluşturduğunda bu durum pozitif müşteri sonuçlarına yol açacaktır. Buna

ilaveten yöneticiler, hizmet odaklı bir iklimin çalışanlar tarafından algılanmadıkça var olamayacağını bilmelidirler. Yöneticiler kendi faaliyetlerinin işletmenin hizmet odaklılığını etkilediğinin farkında olmalıdırlar.

Müşteri odaklılıkla birlikte uygun bir hizmet odaklılık sağlandığında müşteri ihtiyaçları daha çabuk anlaşılabilir ve hizmet odaklılık rekabetçi avantajın elde edilmesinde önem taşımaktadır. Yönetimsel pozisyonda çalışan bireyler daha çok baskı altındadır ve birbiriyle çelişen talepler alabilirler. Sıklıkla kendi kendilerine karar verirler ve bu nedenle ortaya çıkan problemleri kısa zamanda çözmelidirler.

Bir işletmenin hizmet odaklılık düzeyi yüksek olduğunda, daha sık alışveriş yapan, işletmede daha uzun süre kalan ve işletmeyi çevresine olumlu bir şekilde tanıtan müşterilerin sayısında da artışlar yaşanacaktır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sadece insan kaynakları uygulamalarının kullanımını gerektirmez, aynı zamanda yönetimin bunu gerçek hayata geçirmesi gerekmektedir.

Banka organizasyonları hizmet odaklı bir iklim yaratarak hizmet odaklı çalışanları seçmeli ve değişen çevrede rekabetçi avantajı yakalamalıdır. Bankacılık sektöründe çalışanların işe alınması dikkatle yapılması gereken bir süreçtir. Güçlü hizmet odaklılık davranışına sahip kişiler işe alınmalıdır. Bu konuda işe alım yapan insan kaynakları yöneticileri, hizmet odaklılığı ölçen çeşitli enstrümanlardan yararlanmalıdırlar. Eğer çalışanlar müşteri odaklılık açısından düşük puanlara sahipse eğitim gerekli olabilir. Hizmet odaklılık enstrümanları hizmet karşılaşmaları esnasında başarısız olan temas personelinin daha iyi çalışması anlamında eğitim gerekli olmaktadır. Müşteri taleplerindeki değişimlere karşı karşılaştırmalı eğitim programları önem taşımaktadır.

Çalışanlar kendilerini içsel müşteri olarak görmektedirler ve içsel hizmet kalitesini değerlendirmektedirler. İçsel hizmet kalitesi dışsal hizmet kalitesini etkilediğinden dolayı içsel hizmet kalitesini ölçmek bir gerekliliktir. Çalışanlar bir işletmenin hizmet sunma sisteminde müşterilerle önemli deneyimler yaşamaktadırlar. Bu süreçte problemler ortaya çıktığında işletme bu problemleri çözecek stratejiler geliştirilmelidir. Hizmet işletmelerinde liderlik vizyonu ve hizmetkâr liderlik olmadan teknolojik sistemlerde ve eğitimde tam bir fayda sağlanamamaktadır.

Hizmet odaklı çalışanlar, müşterilere daha kaliteli hizmet sunumunda, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır ve çalışanlar müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada desteklendiğinde rekabetçi avantajın geliştirilmesi mümkün

olmaktadır. Örgütsel performans, hizmet odaklı insan kaynakları stratejisi ile geliştirilebilir. Bunun yanında uygulayıcıların, hizmet odaklı çalışanlara sahip olmanın aynı zamanda müşteri hizmet odaklı yetenekleri geliştirebileceği söylenebilir. Uygulayıcılar çalışanların hizmet odaklılığını geliştirmek için kişilik özelliklerini değerlendirmelidirler.

Müşteriyle yüz yüze gelen çalışanlar iyi bir hizmet sunumuna güçlü bir vurgu yapmaktadırlar. Fakat bu süreçte yönetimin kendilerini desteklemediğini düşünebilmektedirler. Diğer bir deyişle kendi hizmet odaklılıkları algıladıkları organizasyonun hizmet odaklılığından daha yüksek düzeylerde gerçekleşebilmektedir ve böylece hizmet odaklılık uyumsuzluğu yaşanabilmektedir. Yaşanan bu hizmet odaklılık uyumsuzluğu çalışanların tutum ve davranışları ve hizmet performansı ile negatif ilişkili olabilmektedir. Bu yüzden çalışanlar tarafından algılanan hizmet odaklılık uyumsuzluğunun azaltılması gerekmektedir. Hizmet odaklılık uyumsuzluğu azaldığında, bu durum çalışanların iş tatminini ve organizasyona duydukları güveni arttırabilmektedir.

Hizmet odaklı organizasyonlar çalışanlarını seçmede yoğun çaba göstermelidirler. Bu amaçla sadece çalışanların bilgili olması yeterli olamamakta, onların hizmet becerileri de önem taşımaktadır. Bu hizmet becerileri; müşterilerin hangi tür hizmetlere ihtiyaç duyduğunu saptamak, bu müşterilerle etkin bir şekilde iletişim kurmak, onların şikâyetlerini değerlendirmek olarak ortaya konabilir. Daha yüksek verimlilik ve karlılık elde etmek için işletmeler; eğitime, kariyer planlamasına, ücret stratejilerine önemli yatırımlar yapmalıdırlar.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hizmet odaklılık uyumsuzluğu, birey-örgüt uyumunun az olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar yöneticilerle hizmet odaklılık uyumsuzluğu yaşadığında daha az tatmin olmaları ve organizasyondan ayrılmaları söz konusudur. Hizmet odaklılık uyumsuzluğunu ve sebep olduğu rol stresini azaltmak için yöneticiler bu durumun farkında olmalıdırlar ve çalışanlar daha istekli ve daha az bürokratik olduğunda bu uyumsuzluk azaltılabilir. Bu nedenle yöneticiler kendileri arasında ve çalışanlar arasında iletişimi vurgulamalıdırlar. Böyle bir yaklaşım ortaya konduğunda hizmet çalışanlarının müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılaması ve hatta aşması söz konusu olduğundan arzu edilen hizmet standartlarının oluşturulması daha mümkün olabilecektir. Rol stresi gibi negatif çalışan sonuçları azaltılacak ve pozitif çalışan sonuçları arttırılabilecektir.

Hizmet sektörünün en önemli kaynağı hizmet personelidir. Müşterilere üstün hizmet sunmak müşteri tatminini etkilemektedir. Hizmet personeli işletme performansını arttırmaktadır. İşletme girişimcileri proaktif olarak personeli arasında hizmet odaklılığı canlandırmalı; iş tatminini, örgütsel bağlılığı, takım ruhunu ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmelidir. Bu süreçte içsel motivasyon artırılarak devir oranları düşürülebilir. Yönetim hizmet odaklı bir kültür oluşturmalıdır. Hizmet odaklı çalışan tutum ve davranışları cesaretlendirilmelidir. Çalışanlar açısından uzun dönemli kazançlar moral ve finansal yönden ödüllendirilmelidir. Yönetim çalışanların iş tatminini geliştirerek örgütsel bağlılığı arttırmalıdır.

Hizmet çalışanları ve müşteriler psikolojik olarak birbirlerine yakındır, çünkü bu durum hizmet sunumunun interaktif doğasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışanların duyguları, tutum ve davranışları hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin belirlenmesinde önemlidir. Yöneticilerin negatif çalışan sonuçlarının organizasyon üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceğinin farkında olmaları gerekmektedir. Bunun yanında içsel politikalar ve uygulamalar bir çalışanın hizmet kalitesi sunma yeteneğini geliştirmesi gerekmektedir.

Müşteri bağlılığı rekabetçi avantaj için önemli bir temel sağlamaktadır, çünkü bir organizasyonun pazarlama harcamalarını azaltmakta ve müşteride artan paylara imkan sağlamaktadır. Organizasyonun hizmet odaklılığı müşteri bağlılığının elde edilmesinde önemlidir ve hizmet çalışanlarının müşteri yararını sunma yeteneğini geliştirmektedir. Yöneticiler, üstün performans gösteren çalışanları tatmin eden ve bağlı kılan faktörleri anlamak zorundadır.

Yüksek derecede müşteri odaklı çalışanlar kendilerini hizmet odaklı bir organizasyonla iyi uyumlu olarak algılayabilirler. Hizmet sektöründeki organizasyonlar yüksek devir oranları ile karakterize edilmektedir. Potansiyel çalışanları organizasyona çekmek için organizasyon, hizmet odaklı çalışanlar tarafından müşteri hizmetinin sunumuna önem vermelidirler. Yöneticiler açısından organizasyonda hizmet odaklı çalışanların çalıştırılması önem taşımaktadır. Bunun yanında hizmet odaklı çalışanların müşteri tatmin ve bağlılığını sağlaması gerekmektedir. Organizasyon hizmet odaklı çalışanları tanımlamalı ve onlara tatmin oldukları ve onları destekleyen bir çevre sağlamalıdır ve onları bu süreçlere daha bağlı hale getirmelidirler.

Yönetmel açıdan hizmet odaklılık hizmet odaklılık hizmet organizasyonlarında önem taşımaktadır, çünkü müşteriler kendilerine sunulan hizmeti değerlendirecek somut unsurlara sahip değillerdir. Özellikle yüksek kalitede müşteri hizmeti sunumunda hizmet odaklı çalışanların işe alınması ve çalıştırılması önemlidir. Bu bağlamda çalışanlara görevini daha iyi yapması için gerekli spesifik bilgiler verilmelidir. Yöneticiler çalışanların iş performansını değerlendirecek gerekli geribeslemeyi çalışanlardan sağlamalıdır. Örgütsel seçim, sosyalleşme ve eğitim süreçleri çalışanlar arasında iklim algılamalarını etkilemekte ve böylece organizasyon kültürü daha güçlü hale gelmektedir. Yönetim aynı zamanda çalışanlara hizmet odaklı çalışmalarını için özgürlük vermeli ve esneklik sağlamalıdır. Aynı zamanda organizasyondaki çalışanlar kendilerinin adapte olabileceği çevreyi de yaratmalıdırlar. Ayrıca çalışanlar yüksek derecede hizmet odaklı oldukları zaman müşteri tatmininde de artışlar yaşanacaktır. Çünkü müşterilerin yaşadığı problemler daha etkin bir şekilde değerlendirilebilecektir. Yüksek düzeyde hizmet odaklılık her zaman yüksek örgütsel performansı sağlamayabilir. Yüksek düzeyde hizmet odaklılık, yüksek düzeyde müşteri tatmini ile ve çalışanların, organizasyonun ve müşterilerin katılımı ile gerçekleştirilebilir.

Çalışanların devir niyeti hizmet odaklı bir çevre oluşturularak azaltılabilir. Devir oranlarının yüksek düzeyleri, hizmet kalitesini ve müşteri tatminini azaltarak yönetmel performansı etkilemektedir. Örgütsel hizmet odaklı bir çevre çalışanların hizmet odaklı davranışlarına yön vermektedir. Hizmet odaklı organizasyondaki çalışanlar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek daha yüksek tatmin ve bağlılığı sağlamaktadır. Örgütsel hizmet odaklılık, örgütsel düzeyde hizmet odaklı bir kültür yaratarak müşterilere yüksek kalitede hizmet sağlamaktadır. Örgütsel hizmet odaklılığı uygulamak isteyen yöneticilerin müşteri tatmini, bağlılığı ve müşterilerin devam ettirilmesi için örgütsel hizmet odaklılık önem taşımaktadır.

Yöneticiler düzenli olarak çalışan tatminini kontrol etmeli ve bu süreci değerlendirmelidir. Çalışan tatmini arttıkça örgütsel bağlılık da artacak ve devir oranları düşecektir. Çalışanlar müşteri şikâyetlerini ele almaktan kişisel olarak sorumludurlar. Onların güçlendirilmesi daha yüksek performans sağlamaktadır.

Temas personelinin yüksek derecede hizmet odaklılığa sahip olması müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını etkileyerek müşteri tatmin ve bağlılığını arttırmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar işletmelerinde kalmayı sürdürürler ve daha yüksek düzeyde

hizmet odaklı davranış gösterirler. Bu yüzden yöneticilerin örgütsel güçlendirme yapılarına odaklanmaları gerekmektedir.

Çalışanlar organizasyonlarını yüksek derecede hizmet odaklı algıladıklarında daha çok müşteri odaklılığa sahip olmakta ve bu durum daha düşük rol çatışması ve rol belirsizliğine yol açmakta ve daha yüksek düzeylerde iş tatmini sağlamaktadır. Daha yüksek iş tatmini daha yüksek hizmet kalitesi ve daha yüksek müşteri tatminine yol açmakta ve böylece işletme performansı artmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A. L.; Wong, V. "The Antecedents of Prosocial Service Behaviors: An Empirical Investigation", *The Service Industries Journal*, 26 (7), 2006, 727-745.
- Ahearne, Michael; C.B. Bhattacharya; Thomas, Gruen. "Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing", *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 2005, 574-585
- Azzat, Mohd Nasurdin; Noor Hazlina Ahmad; Tan Cheng Ling. "Human Resource Management Practices, Service Climate and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review and Proposed Model", *International Business Management*, 6(4), 2012, 541-551
- Aksu, Gündüz. "Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi", *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 2012, 1-18
- Al-Hawari, Mohammed; Tony Ward. "The Effect of Automated of Service Quality on Australian Banks' Financial Performance and The Mediating Role of Customer Satisfaction", *Marketing Intelligence & Planning*, 24(2), 2006, 127-147
- Allen, Natalie J. ; Douglas B.Grisaffe. "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages", *Human Resource Management Review*, 11(3), 2001, 209-236
- Allen, Tammy D.; Michael C.Rush. "The Influence of Ratee Gender on Ratings of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, 31(12), 2001, 2561-2587
- Alpkan, Lütüfihak; Ercan, Ergün; Çağrı, Bulut; Cengiz, Yılmaz. "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 2005, 175-189
- Altuntaş, Gültekin; Dilek, Dönmez. "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 2010, 50-74
- Al-Wugayan; Larry P.Pleshko. "A Study of Satisfaction, Loyalty, and Market Share in Kuwait Banks", *Proceedings of the Academy For Studies in International Business*, 10(1), 2010, 2-7
- Anderson, Eugene W.; Claes, Fornell; Donald R.Lehmann. "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, 53-66
- Antioco, M.; Moengert, R. K.; Lindgreen, A.; Wetzels, M. G. M. "Organizational Antecedents to and Consequences of Service Business Orientations in Manufacturing Companies", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36 (3), 2008, 337-358.
- Ashill, Nicholas J. ; Michel, Rod; Janet, Carruthers. "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Job Attitudes, Turnover Intentions, and Service Recovery Performance in a New Public Management Context", *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), 2008, 437-462
- Babakus, Emin; Uğur, Yavaş; Osman M.Karatepe; Turgay, Avcı. "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and

- Performance Outcomes”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3) , 2003, 272-286
- Ball, Dwayne; Pedro Simoe Coelho; Alexandra Machas. “The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty”, *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 2004, 1272-1293
- Banker, Rajiv D.; Gordon Potter; Dhinu Srinivasan. “An Empirical Investigation of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures”, *The Accounting Review*, 75(1), 2000, 65-92
- Bannock, G. R.E.Baxter; R.Reese. *The Penguinish Dictionary of Economics*, Penguin Books, Ltd.Harmondsworth, Middlejex, England, 1982
- Basım, N., ve Şeşen, H.” Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 61 (4), 2006, 83- 101.
- Bass, B.M. “The Future of Leadership in Learning Organizations”, *Journal of Leadership Studies*, 7(3) ,2000, 18-40
- Bateman, T.S.; Organ, D.W. “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”, *Academy of Management Journal*, 26, 1983, 587-595
- Becker, H.S. “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, 66, 1960, 32-42
- Beer, Michael. “Organizational Size and Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 7, March, 1964, 34-44
- Bell, Simon J.; Bulent Menguc. “The Employee-Organization Relationship Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality”, *Journal of Retailing*, 78(2), 2002, 131-146
- Bellou, Victoria; Andreas, Andronikidis. “The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behavior”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 2008, 943-954
- Benkhoff, Birgit. “Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ For Research and Policy”, *Personnel Review*, 26(1/2), 1997, 114-131
- Bernhardt, Kenneth L.; Naveen Donthu; Pamela A.Kennett. “A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability”, *Journal of Business Research*, 47, 2000, 161-171
- Bettencourt, Lance A. ; Stephen W.Brown. “Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors”, *Journal of Retailing*, 73(1), 1997, 39-61
- Bhatti, M. I.; Zafarullah, M.; Awan, H. M.; Bukhari, Khuram S. “Employees’ Perspective of Organizational Service Quality Orientation”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4 (4), 2011, 280-294.
- Biong, Harald; Arne Nygaard; Ragnhild, Silkoset. “The Influence of Retail Management’s Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment and Performance”, *Journal of Business Ethics*, 97, 2010, 341-363
- Bitner, Mary Jo. “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses”, *Journal of Marketing*, Vol:54 (April), 1990, 57-71

- Bitner, Mary Jo. "Service and Technology: Opportunities and Paradoxes", *Managing Service Quality*, 11(6), 2001,375-379
- Bitner, Mary Jo; Bernard H.Booms; Mary Stanfield Tetreault."The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents ",*Journal of Marketing*,54,1, 1990,71-84
- Bolino, M.C.; Turnley W.H. "Going The Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior", *Academy of Management Executive*, 17, 2003,60-71
- Bontis, Nick; Lorne D. Booker; Alexander Serenko. "The Mediating Effect of Organizational Reputation on Customer Loyalty and Service Recommendation in the Banking Industry", *Management Decision*, 45(9), 2007, 1426-1445
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. " Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71-98, San Francisco: Jossey-Bass.1993
- Boshoff, C., Allen, J. "The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance", *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 2000, 63-90
- Boshoff, Christo; Madele, Tait. "Quality Perceptions in the Financial Services Sector: The Potential Impact of Internal Marketing", *International Journal Service Industry Management*, 7(5), 1996, 5-31
- Bowen, John T.; Shiang-Lin Chen. "The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 2001, 213-217
- Boyt, Thomas E.; Robert F.Lusch; Drue K.Schuler. "Fostering Espirit de Corps in Marketing", *Marketing Management*, Spring, 1997, 21-28
- Boyt, Thomas; Robert, Lusch; Michael, Mejza. "Theoretical Models of the Antecedents and Consequences of Organizational, Workgroup, and Professional Espirit De Corps", *European Management Journal*, 23(6), 2005, 682-701
- Broadly, Judith Preston; Lucy Steel. "Employees, Customers and Internal Marketing Strategies in LIS", *Library Management*, 23(8/9), 2002, 384-393
- Brown, Stephen W. ;Raymond, P.Fisk; Mary Jo Bitner. "The Development and Emergence of Services Marketing Thought", *International Journal of Service Industry Management*,5, 1994, 21-48
- Brown, Steven P. ; Robert A.Peterson. "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, 30(1), 1993, 63-77
- Brown, Steven P. ; Son K.Lam. "A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction To Customer Responses ", *Journal of Retailing*, 84(3), 2008, 243-255
- Buchanan, Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 1974, 533-546
- Bulut, Çağrı. "Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

- Caemmerer, B.; Wilson, A. "An Exploration of The Service Orientation Discrepancy Phenomenon in A Public Sector Context", *Service Industries Journal*, 31 (3),2011, 355-370
- Candan, Burcu; Hülya Gündüz Çekmecelioğlu. "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Yönetim*, 20(63), 2009, 41-58
- Carraher, S., Parnell, J. A., Spillan, J. E. "Customer Service Orientation of Small Retail Business Owners in Austria, The Czech Republic, Hungary, Latvia, Slovakia, and Slovenia", *Baltic Journal of Management*, 4 (3), 2009, 251-268
- Castro, Carmen Barroso; Enrique Martin Armario; David Martin Ruiz. "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 2004, 27-53
- Cha, J. "Effects of Perceived Service Climate and Service Role Ambiguity on Frontline Employees' Service Orientation in Foodservice Establishments", (Unpublished PhD Thesis) , Michigan State University, 2005
- Cha, S.; Khan, M.; Murrmann, S. K. "The Influence of Service Orientation Discrepancy Between Managers and Employees on Employees' Affective Outcomes", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 5 (1), 2000, 65-72
- Chandon, Jean-Louis; Pierre-Yves Leo; Jean Philippe. "Service encounter dimensions-a dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personel", *International Journal of Service Industry Management*, 8(1) ,1997,65-86
- Chandrasekhar, S.F. "Service Orientation and Persistence At Work", *Journal of Management Research*, 1 (2), 2001, 79-87.
- Chang, Su-Chao; Ming-Shing, Lee. "A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction",*The Learning Organization*, 14(2), 2007, 156-185
- Chase, R.D. "Where Does the Customer Fit in A Service Operation?", *Harvard Business Review*, 56, 1978, 137-142
- Chen, C.H.; Kao, R.H. "Work Values and Service Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College", *Social Indicators Research*, 107(1), 2011, 149-169
- Chen, Y.J. "Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry", *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 2007, 71-82
- Chi, Christina G.; Dogan Gursoy. "Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination", *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 2009, 245-253
- Chiang, F.F.T.; Birtch, T.A. "Reward Climate and Its Impact on Service Quality Orientation and Employee Attitudes", *International Journal of Hospitality Management*, 30, 2011, 3-9

- Cho, W.J. “An Exploration of The Marketing Concept in The Korean Leisure Sport Industry: Market Orientation, Service Orientation, and Organizational Performance”, (Unpublished PhD Thesis) , The University of New Mexico, 2004
- Chung, B.G.; Schneider,B. “Serving Multiple Masters: Role Conflict Experienced by Service Employees”, *Journal of Services Marketing*, 16 (1), 2002, 70-87
- Church, Allan H. “Linking Leadership Behaviours to Service Performance: Do Managers Make A Difference”, *Managing Service Quality*, 5(6), 1995, 26-31
- Clague, Christopher. “Information Costs, Corporate Hierarchies, and Earnings Inequality”, *American Economic Review Papers and Proceedings*, 67, 1977, 81-85
- Clarke, R.L.; Gourdin, K.N. “Measuring the Efficiency of the Logistics Process”, *Journal of Business Logistics*, 12(2), 1991, 17-33
- Colwell, Scott; Sandra Hogarth Scott; Depeng Jiang; Ashwin Joshi. “Effects of organizational and serviceperson orientation on customer loyalty”, *Management Decision*, 47(10), 2009, 1489-1513
- Conant, Donald D. “Exploring Leadership Style, Organizational Culture, And Financial Performance In Family Firms”, (Unpublished PhD Thesis), Gonzaga University, 2007.
- Conger,Jay A.; Rabindra, N.Kanungo. “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 13(3) ,1988, 471-482
- Conrad, K.M.; Conrad, K.J.; Parker, J.E. “Job Satisfaction Among Occupational Health Nurses”, *Journal of Community Health Nursing*, 2(3), 1985, 161-173
- Cook, D.P.; Goh, C.H.; Chung, C.H. “Service Typologies: A State of The Art Survey”, *Production and Operations Management*, 8, 1999, 318-338
- Coomber, Billie ve K.Louise Barriball. “Impact of Job Satisfaction Components On Intention To Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature”, *International Journal of Nursing Studies*, 44, 2007, 297-314
- Cran, D.J. “Towards Validation of The Service Orientation Construct”, *The Service Industry Journal*, 14 (1), 1994, 34-44
- Cronin, J.Joseph; Steven A.Taylor. “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, 56, July, 1992, 55-68
- Çatı, Kahraman; Cenk Murat Koçoğlu. “Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 2008, 167-188
- Çoban, Suzan. “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, Ocak-Haziran, 2004, 85-98
- Dalton, Dan R.; Catherine M.Daily; Alan E. Ellstrand; Jonathan L. Johnson. “Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, And Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, 19, 1998, 269-290
- Demireli, Erhan. “Finansal Kırılganlıklar: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 2010, 122-140

- Dick, A.S.; Basu, K. "Customer Loyalty: Toward An Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 1994, 99-113
- Dienhart, J.R.; Gregorie, M.B.; Downey, R.G. "Service Orientation of Restaurant Employees", *International Journal of Hospitality Management*, 11 (4), 1992, 331-346
- Dimitriades, Zoe S. "Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations: Some Evidence From Greece", *Management Research News*, 29(12), 2006, 782-800
- Doğan, Selen; Özge, Demiral."İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 9(12), 2007, 282-303
- Donavan, D.Todd. "Antecedents and Consequences of The Contact Employee's Service Orientation: From Personality Traits to Service Behaviors", (Unpublished PhD Thesis), Oklahoma State University, 1999
- Donavan, D.Todd; Tom J.Brown; John C.Mowen. "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, 68, 2004, 128-146
- Donio, Jean; Paola, Massan; Giuseppina, Passiante. "Customer Satisfaction and Loyalty in a Digital Environment: An Empirical Test", *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 2006, 445-457
- Droussiotis, Annabel; Jill, Austin. "Job Satisfaction of Managers in Cyprus", *EuroMed Journal of Business*, 2(2), 2007, 208-222
- Dumitrescu, Luigi; Iuliana, Cetina; Alma Pentescu. "Employee Satisfaction Measurement-Part of Internal Marketing", *Review of International Comparative Management*, 13(1), 2012, 37-48
- Edvarsson,B.; Gustafsson,A.; Ross,I. "Service Portraits in Service Research:A Critical Review", *International Journal of Service Industry Management*, 16, 2005, 107-121
- Ekinci, Yüksel; Philip L.Davis. "Consumer Perceptions of Frontline Service Employee Personality Traits, Interaction Quality, And Consumer Satisfaction", *The Service Industries Journal*, 29(4), 2009, 503-521
- Ellinger, Alexander E.; Carolyn, Findley Musgrove; Andrea D. Ellinger; Daniel G. Bachrach; Ayşe Banu Elmadağ Baş; Yu-Lin Wang. "Influences of Organizational Investments in Social Capital on Service Employee Commitment and Performance", *Journal of Business Research*, 66, 2013, 1124-1133
- Erdoğan, İrfan. *Araştırma Dizaynı ve İstatistikî Yöntemler*, Emel Matbaası, Ankara 1998.
- Eren, Duygu. "Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Eren, Selim Said. "Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özellikleri ve Davranış Performansına Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, GYTE, Gebze.
- Eskildsen, Jacob; Kai, Kristensen; Henrik Gjesing Antuor. "The Relationship Between Job Satisfaction and National Culture", *The TQM Journal*, 22(4), 2010, 369-378

- Falkenburg, Karin; Birgit, Schyns. "Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviors", *Management Research News*, 30(10), 2007, 708-723
- Fausz, A. T. "Factors Related to Supervisory Ratings of Employees' Customer Service Orientation", (Unpublished PhD Thesis), The University of Tennessee, 1994.
- Fisher, Ron; Ruth McPhail; Gemma Menghetti. "Linking Employee Attitudes and Behaviors with Business Performance: A Comparative Analysis of Hotels in Mexico and China", *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 2010, 397-404
- Fisk, Raymond P.; Stephen W. Brown; Mary Jo Bitner. "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", *Journal of Retailing*, 69, 1993, 61-103
- Fornell, Claes; Michael D. Johnson; Eugene W. Anderson; Jaesung, Cha; Barbara Everitt Bryant. "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, 60, 1996, 7-18
- Friday, Shawnta S.; Earnest, Friday. "Recioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction", *Journal of Management Development*, 22(5), 2003, 426-442
- Frimpong, Kwabena; Alan, Wilson. "Measuring Service Orientation of Service Delivery Employees", *The 12th International Research Conference In Service Management*, 2012, France.
- Fullerton, Rosemary; William F. Wempe. "Lean Manufacturing Non-Financial Performance Measures, and Financial Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 29(3), 2009, 214-240
- Garg, R.; Chan, K. K. "Service Orientation and Small Business Marketing", *Journal of Professional Services Marketing*, 15 (2), 1997, 131-143
- Gebauer, H. ; Edvardsson, B.; Bjurka, M. "The Impact of Service Orientation in Corporate Culture on Business Performance in Manufacturing Companies", *Journal of Service Management*, 21 (2), 2010, 237-259
- Gebauer, H. "An Attention- Based View on Service Orientation in The Business Strategy of Manufacturing Companies", *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), 2009, 79-98
- Gheysari, Hamed; Amran Rasli; Mir Hadi Moazen Jamshidi; Parastoo Roghanian; Azam Haghkhah "Fostering Market Orientation and Service Orientation Culture in Banking Industry " *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 2012, 12617-12625
- Glick, N.L. "Job Satisfaction Among Academic Administrators", *Research in Higher Education*, 33(5), 1992, 625-639
- Gonzales, Bob; Yvonne M. Ellis; Peter J. Riffel; Dena, Yager. "Training At IBM's Human Resource Service Center: Linking People, Technology, and HR Processes", *Human Resource Management*, 38(2) , 1999, 135-142
- Gonzalez, J. V.; Garazo, T. G. "Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior", *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), 2006, 23-50
- Gotlieb, Jerry B.; Dhruv, Grewal; Stephen, W. Brown. "Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?", *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 1994, 875-885

- Guo, Lei; Irene, C.L.Ng. "The antecedents of salespeople's relational behaviors", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 2012, 412-419
- Gustafsson, Anders; Michael D.Johnson. "Measuring and Managing the Satisfaction-Loyalty-Performance Links at Volvo", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 2002, 249-258
- Gül, Hasan; Ercan Oktay; Hakan Gökçe. "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış*, 15,2008, 1-11
- Gülhan, Ünal. "Bankacılık Sektöründe Karlılığı Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2009, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Hall, Douglas T.; Benjamin Schneider; Harold T.Nygren. "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970, 176-189
- Hallowell, Roger. "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 1996, 27-42
- Harel, Gedaliahu,H.; Shay,S.Tzafrir. "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational And Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*, 38(3), 1999, 185-200
- Hart, Christopher W.L.; James L.Heskett; Sasser Jr.W.Earl. "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, 68, July-August, 1990, 148-156
- Hartline, Michael D.; O.C.Farrell. "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60, October, 1996, 52-70
- He, Yuanqiong; Wenli, Li; Kin Keung Lai. "Service Climate, Employee Commitment and Customer Satisfaction: Evidence From the Hospitality Industry in China", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 2011, 592-607
- Hernaus, Tomislav; Mirjana Pejic Bach; Vesna Basilj Vuksic. "Influence of Strategic Approach to BPM on Financial and Non-Financial Performance", *Baltic Journal of Management*, 7(4), 2012, 376-396
- Heskett, James L.; Thomas O.Jones; Gary W.Loveman; W.Earl Sasser; Leonard A.Schlesinger. "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, 1994, 164-170
- Hill, T.P. "On Goods and Services", *Review of Income and Wealth*, 23, 1977, 315-338
- Hoang, T.H.; Hill, S.R. ; Lu, V.N. "The influence of service culture on customer service quality: Local vs. Foreign service firms in emerging markets" *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*, 'Doing more things less', held the the University of Canterbury, 29 Nov-1 Dec 2010 / P. Ballantine and J. Finsterwalder (eds.), 1-11
- Hogan, J.; Hogan, R.; Busch, C. M. "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 1984, 167-173

- Homburg, C.; Fassnacht, M.; Guenther, C. "The Role of Soft Factors in Implementing A Service- Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies", *Journal of Business-to- Business Marketing*, 10 (2), 2003, 23-48
- Homburg, C.; Hoyer, W. D.; Fassnacht, M. "Service Orientation of A Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, 66,2002, 86-101
- Homburg, Christian; Ruth M.Stock. "Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction", *Psychology & Marketing*, 22(5), 2005, 393-420
- Homburg, Christian; Annette Giering. "Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis", *Psychology & Marketing*, 18(1), 2001, 43-66
- Homburg, Christian; Ruth M.Stock. "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 2004, 144-158
- Howard, John A.; Jag, N.Sheth.,*Theory of Buyer Behavior*, New York: Wiley, 1969
- Hurley, Robert F.; Hooman, Estelami. "An Exploratory Study of Employee Turnover Indicators As Predictors of Customer Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, 21(3), 2007, 186-199
- Ittner, Christopher D. ; David F. Larcker. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, 10, 1998a, 205-238
- Ittner, Christopher D.; David F.Larcker. "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36, 1998b, 1-35
- Ivancevich, J.M.; Donnely, J.H. "Job Satisfaction Research: A Management Guide For Practitioners", *Personnel Journal*, 47, March, 1968, 172-177
- İnce, Mehmet; Aykut, Bedük; Enver, Erdoğan."Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,11, 2004, 423-446
- Jacoby, Jacob; David B. Keyner. "Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior", *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1973, 1-9
- Jain, Ajay K.; Naresh K.Malhotra; Chong Guan. "Positive and Negative Affectivity as Mediators of Volunteerism and Service-Oriented Citizenship Behavior and Customer Loyalty", *Psychology & Marketing*, 29(12), 2012, 1004-1017
- Jaworski, Bernard J.; Ajay K.Kohli. "Market Orientation: Antecedents and Consequences" *Journal of Marketing*, 57(3), 1993, 53-70
- Jeon, Hoseong; Beomjoon, Choi. "The Relationship Between Employee Satisfaction and Customer Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, 26(5), 2012, 332-341
- Johnson, J. W. "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, 49 (4),1996, 831-851

- Johnson, K. R. "The Relationships Among Organizational Service Orientation, Customer Service Training, and Employee Engagement", (Unpublished PhD Thesis), The University of Minnesota, 2011.
- Johnson, Mark S. ; Eugene Sivadas; Ellen Garbarino. "Customer Satisfaction, Perceived Risk and Affective Commitment: An Investigation of Directions of Influence", *Journal of Services Marketing*, 22(5), 2008, 353-362
- Jung, Hyo Sun; Hye Hyun Yoon. "Do Employees' Satisfied Customers Respond With On Satisfactory Relationship? The Effects of Employees' Satisfaction on Customers' Satisfaction and Loyalty in a Family Restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, 34, 2013, 1-8
- Kalleberg, Arne L. "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction", *American Sociological Review*, 42(1), 1977, 124-143
- Kandampully, Jay; Dwi Suhartanto. "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 2000, 346-351
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. "The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 7(1), 1992, 71-79
- Karaömerlioğlu, Dilek Ç.; Bo,Carlsson. "Manufacturing in Decline? A Matter of Definition", *Economics of Innovation and New Technology*, 8, 1999, 175-196
- Karmarkar, U.;R.Pitbladdo. "Service Markets and Competition",*Journal of Operations Management*, 12(3/4), 1995, 397-411
- Katz D. "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9, 1964, 131-133. Aktaran Williams, L.J. "Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship Behavior and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 1991, 601-617
- Keiningham, Timothy L.; Lerzan Aksoy; Bruce, Cooil; Kenneth, Peterson; Terry G.Vavra. "A Longitudinal Examination of the Asymmetric Impact of Employee and Customer Satisfaction on Retail Sales", *Quality Managing Service*, 16(5),2006, 442-459
- Keisidou, Elissavet; Lazaros, Sarigiamidis; Dimitrios I.Maditinos; Eleft Herios I.Thalassinos. "Customer Satisfaction, Loyalty and Financial Performance: A Holistic Approach of Greek Banking Sector", *The International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 2013, 259-288
- Kellog,D.L.; Chase,R.B. "Constructing An Emprically Derived Measure For Customer Contact", *Management Science*, 41, 1995, 1734-1749
- Khanifar, Hossein; Mohammad Hossein Hajlou; Bita, Abdolhosseini; Fariba, Ataei; Hosseinali, Soltani. "Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(11), 2012, 11180-11185
- Kim, H. J. "Service Orientation, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: Testing A Structural Model", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (6), 2011, 619-637
- Kim, H. J., Mc Cahon, C., Miller, J. "Service Orientation for Contact Employees in Korean Casual- Dining Restaurants", *Hospitality Management*, 22, 2003, 67-83

- Kim, Moon-Koo; Myeong-Cheol Park; Dong-Heon Jeong. "The Effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in Korean Mobile Telecommunication Services", *Telecommunications Policy*, 28(2), 2004, 145-159
- Kim, W. G., Leong, J. K., Lee, Y. K. "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), 2005, 171-193
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınevi, 7.Bası, İstanbul 1999.
- Kohli, A.K.; B.J.Jaworski. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, April,1990, 1-18
- Kotler, Philip; Gary Armstrong. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International Editions. 1996.
- Koys, Daniel J. "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, 54(1), 2001, 101-114
- Köksal, Onur. "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2012, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Kralj, A.; Solnet, D. "Service Climate and Customer Satisfaction in A Casino Hotel: An Exploratory Case Study", *International Journal of Hospitality Management*, 29, 2010, 711-719
- Kuhlen, R.G. "Needs, Perceived Need Satisfaction Opportunities, and Satisfaction With Occupation", *Journal of Applied Psychology*, 7(1), 1963, 56-64
- Kuşlivan, Salih; Duygu, Eren. "Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama." *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 2008, 177-193
- Kuzulugil, Şebnem. "Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 2012, 129-141
- Lanjananda, P.; Patterson, P. G. "Determinants of Customer- Oriented Behavior in A Healthcare Context", *Journal of Service Management*, 20 (1), 2009, 5-32
- Lapre, Michael A. "Reducing Customer Dissatisfaction: How Important Is Learning To Reduce Service Failure?", *Production And Operations Management*, 20(4), 2011, 491-507
- Laub, James Alan. "Assessing The Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment" (Unpublished PhD Thesis), Florida Atlantic University, Florida, 1999
- Lee, Jangwoo; Danny Miller. "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", *Strategic Management Journal*, 20(6), 1999, 579-593

- Lee, Jonathan; Janghyuk Lee; Lawrence Feick. "The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France", *Journal of Services Marketing*, 15(1), 2001, 35-48
- Lee, Patrick Chang Boon. "Social Support and Leaving Intention Among Computer Professionals", *Information & Management*, 41, 2004, 323-334
- Lee, Sang M. "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 14, 1971, 213-226
- Lee, Y. K., Park, D., Yoo, D. "The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korean Hotel Firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 1999, 203-228
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., Ahlee, K. "What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?", *Journal of Services Marketing*, 20 (4), 2006, 251-264
- Lewis, Barbara R.; Thomas W. Entwistle. "Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee", *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), 1990, 41-52
- Liang, Chiung; Wen-Hung Wang; Jillian Dawes Farquhar. "The Influence of Customer Perceptions on Financial Performance in Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, 27(2), 2009, 129-149
- Liang, R. D.; Tseng, H. C.; Lee, Y. C. "Impact of Service Orientation on Frontline Employee Service Performance and Consumer Response", *International Journal of Marketing Studies*, 2 (2), 2010, 67-74
- Liao, Hui; Aichia, Chuang. "A Multilevel Investigation Of Factors Influencing Employee Service Performance And Customer Outcomes", *Academy of Management Journal*, 47(1), 2004, 41-58
- Lin, Brishan; John, Darling. "A Processual Analysis Of Customer Service Training", *The Journal of Services Marketing*, 11-3, 1997, 193-205
- Liu, Chu-Mei; Kuang-Jung, Chen. "Personality Traits as Antecedents of Employee Customer Orientation: A Case Study in the Hospitality Industry", *International Journal of Management*, 23(3), 2006, 478-485
- Locke, Edwina. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1349). Chicago. 1976
- Lovelock, C.H.; G.S. Yip. "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review*, 38, 1996, 64-86
- Lovelock, Christopher H. "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, 47, 1983, 9-20
- Loveman, Gary W. "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking", *Journal of Service Research*, 1(1), 1998, 18-31
- Lu, Hong; Alison E. While; K. Louise Barriball. "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, 42, 2005, 211-227

- Luk, S. T. K.; Lu, K.; Liu, B. "SERV*OR in China: Testing The Effect of Service Orientation on Service Skills Performance" *Journal of Services Marketing*, 27(1), 2013, 25-39
- Lynn, M. L., Lytle, R. S., Bobek, S. "Service Orientation in Transitional Markets: Does It Matter?", *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 2000, 279-298
- Lytle, R. S. "Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective", (Unpublished PhD Thesis), Arizona State University, 1994.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., Mokwa, M. P. "SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation", *Journal of Retailing*, 74 (4), 1998, 455-489
- Lytle, R. S., Timmerman J. E. "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 2006, 136-147
- Macaulay, Steve; Sarah, Cook. "Rewarding Service Success", *Measuring Business Excellence*, 5(1), 2001, 4-8
- Mathieu, John E. ; Dennis M. Zajac. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 1990, 171-194
- Matovic, Dragan. "The Competitive Market Structure of the U.S. Lodging Industry and its Impact on the Financial Performance of Hotel Brands", (Unpublished PhD Thesis) , Virginia Polytechnic Institute and State University, 2002.
- Menon, Anil; Sundar G.Bharadwaj; Roy Howell. "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 1996, 299-313
- Metlen, Scott; Daniel, Eveleth; Jeffrey J.Bailey. "Management Support And Perceived Consumer Satisfaction In Skilled Nursing Facilities", *Health Services Management Research*, 18, 2005, 198-210
- Meyer, John P.; Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991, 61-89
- Morgan, Robert; Shelby Hunt. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, July, 1994, 20-38
- Morrison, Elizabeth Wolfe. "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality", *Human Resource Management*, 35(4), 1996, 493-512
- Mujka, Flutra. "Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2011, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Narver, J.C.; S.F.Slater. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, October, 1990, 20-35
- Naseem, Ashfan; Sadia Ejaz Sheikh; Khusro P.Malik. "Impact of Employee Satisfaction and Success of Organization: Relation Between Customer Experience and Employee Satisfaction", *International Journal of Multidisciplinary Sciences And Engineering*, 2(5), 2011, 41-46

- Netemeyer, Richard G.; James S.Boles; Darly O.Mckee; Robert McMurrian. “An Investigation into Antecedents of OCBs in A Personal Selling Context”, *Journal of Marketing*, 61, July, 1997,85-98
- Newman,A.; A.Z.Sheikh. “Organizational Commitment in Chinese Small-and Medium-Sized Enterprises: The Role of Extrinsic, instrinsic and Social Rewards”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 2012, 349-367
- Noordin, Muhammad Arafat; Shahimi, Mohtar. “Managing Intellectual Capital Beneficial to Firm Performance”, *The 3rd International Conference on Technology and Operations Management*, July, 2012, 381-388
- O’Connor, Stephen J.; Richard M.Shewchuk. “Doing More With Less, And Doing It Nicer: The Role of Service Orientation in Health Care Organizations”, *Academy of Management Proceedings*, August, 1995, 120-124
- O’Leary, Patrick; Natalia, Whanton; Thomas, Quinlan. “Job Satisfaction of Physicians in Russia”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(3), 2009, 221-231
- O’Reilly, Charles; Jennifer, Chatman. “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, 492-499
- Oliver, Richard .L.; Swan, J.E. “Customer Perceptions of Interpersnel Equity and Satisfaction”, *Journal of Marketing*, 53(2), 1989, 21-35
- Oliver, Richard L. “Whence Consumer Loyalty?” , *Journal of Marketing*, 63, 1999, 33-44
- Oliver, Richard L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997
- Oliveria, P.; Roth, A. V. “Service Orientation: The Derivation of Underlying Constructs and Measures”, *Journal of Operations & Production Management*, 32 (2), 2012, 156-190
- Olkkanen, Maria-Elena; Jukka, Lipponen. “Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 2006, 202-215
- Onaran, Berrin; Zeki Atıl Bulut; Alparslan Özmen. “Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 4(2), 2013, 37-53
- Ooncharoen, Nantana; Phapruek, Ussahawanitchakit. “Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies and Business Performance”, *International Journal of Business Research*, 10(1), 2010, 24-30
- Organ, D.W. “Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time”, *Human Performance*, 10 (2), 1997, 85–97
- Organ, D.W. *OCB: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, M.A., Lexington, 1988.
- Oshagbemi, Titus. “Satisfaction with Co-Workers’ Behavior”, *Employee Relations*, 22(1), 2000, 88-106

- Ostroff, Cheri. "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 1992, 963-974
- Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith-Daniels, V." Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, 13 (1), 2010, 4-36
- Ostrom, Amy; Dawn, Iacobucci. "Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services", *Journal of Marketing*, 59, 1995, 17-28
- Özdamar, Kazım. *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir 1999.
- Özer, Gökhan; Serkan Aydın. "GSM Sektöründe Müşteri Sadakati, Memnuniyeti, Değiştirme Maliyeti ve Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3/4), 2004, 157-179
- Öztürk, Sevgi Ayşe. *Hizmet Pazarlaması*. Geliştirilmiş 7.Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir, 2007.
- Papasolomou-Doukakis, Ionna. "Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality", *Journal of Marketing Management*, 19(1/2), 2003, 197-224
- Parasuraman, A.; Valarie A.Zeithaml; Leonard L.Berry. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49(4), 1985, 41-50
- Parasuraman, A.; Valarie A.Zeithaml; Leonard L.Berry. "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, January, 1994, 111-124
- Parasuraman, A.; Valarie A.Zeithaml; Leonard L.Berry. "SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Spring, 1988, 12-40
- Parker, Cathy; Brian, P.Mathews. "Customer Satisfaction: Constrasting Academic and Consumers' Interpretations", *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 2001, 38-44
- Parkington, J. J.; Schneider, B. "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study", *Academy of Management Journal*, 22 (2), 1979, 270-281
- Payne, Stephanie C. ;Sheila Simsarian Webber. "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 2006, 365-378
- Pearce, D.W. *The Dictionary of Modern Economics*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1981.
- Peloso, Antony Frederick. "The Antecedents of the Employee Loyalty-Customer Loyalty Relationship", (Unpublished PhD Thesis), Queensland University of Technology, 2004.
- Penner, Louis A.; Alison R.Midili; Jill, Kegelmeyer. "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior", *Human Performance*, 10(2), 1997, 111-131

- Petrovic, Marko D. ; Jelica, Markovic. "Researching Connection Between Service Orientation and Work Satisfaction: A Study of Hotel Employees", *TURIZAM*, 16(1), 2012, 29-39
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Boomer, W.H. "A Meta –Analysis of The Relationships Between Kerr and Jermier's Substitutes For Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, 380-399
- Podsakoff, P.M.; Michael Ahearne; Scott B.MacKenzie. "Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance ", *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 1997, 262-270
- Podsakoff, Philip M. "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions For Future Research", *Human Performance*, 10(2), 1997, 133-151
- Podsakoff, Philip M.; Scott B.MacKenzie; Julie Beth Paine; Daniel G.Bachrach. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26(3), 2000, 513-563
- Podsakoff, Philip M.; Scott, B.MacKenzie; William, H.Bommer. "Transformational Leader Behavior and Substitutes For Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22(2), 1996, 259-298
- Porter, L. W; Steers, R. M.; Mowday, R. T; Boulian, P. V. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.", *Journal of Applied Psychology*, 59,1974, 603-609
- Provitera, Michael; Joseph, Hair; William, Johnson; Richard, Plank. "The Impact of Market Orientation On Espirit de Corps, Customer Orientation, And Business Performance", *The Marketing Management Journal*, 12(2), 2002, 67-79
- Puffer, Sheila M. "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 1987, 615-621
- Rafiq, Mohammed; Pervaiz, K. Ahmed. "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, 14(6), 2000, 449-462
- Randy, B. "Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line", *Journal for Quality and Participation*, 23(2), 2000, 40-44
- Rego, Armnio; Miguel Pina E. Cunha. "Organizational Citizenship Behaviors and Effectiveness: An Empirical Study in two Small Insurance Companies", *The Service Industries Journal*, 28(4), 2008, 541-554
- Reichers, A.E."A Review and Conceptualization of Organizational Commitment" *Academy of Management Review*, 10,1985, 465-475
- Reichheld, Frederick F. "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, March-April, 1993, 64-73

- Reichheld, Frederick; W.Earl Sasser. "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September-October, 1990, 105-111
- Reinartz, W.J.; Kumar V. "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, 80(7), 2002, 4-12
- Reisel, William D. ; Swee-Lim Chia; Cesar M. Maloles. "Job Insecurity Spillover to Key Account Management: Negative Effects on Performance, Effectiveness, Adaptiveness, And Espirit De Corps", *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 2005, 483-503
- Ro, H.; Chen, P. J. "Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support", *Journal of Hospitality Management*, 30, 2011,422-428
- Rod, M.; Ashill, N. "Management Commitment to Service Quality and Service Recovery Performance: A Study of Frontline Employees in Public and Private Hospitals", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4 (1), 2010, 84-103
- Rucci, A.J. ; S.P.Kim; R.T.Quinn. " The Employee-Customer- Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review*, January-February, 1998, 82-97
- Ruekert,R.W., "Developing a Market Orientation:An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9,1992, 225-245
- Rushton,Angela M.; David J.Carson. "The Marketing of Services: Managing the Intangibles",*European Journal of Marketing*, 23, 1989, 23-44
- Rust, Roland T.; Greg L.Steward; Heather Miller; Debbie Pielack. "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach", *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 1996, 62-80
- Sadeghi, Tooraj; Sahar, Rajaei. "A Survey to the Relationship Between Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Banking Services of Khorasan Razavi Province", *Asian Journal of Business Management Studies*, 2(3), 2011, 110-116
- Salancik, G.R."Commitment is too easy", *Organizational Dynamics*, 6(1), 1977, 62-80
- Salanova, Marisa; Sonia Agut; Jose Maria Peiro. "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 2005, 1217-1227
- Sampson,Scott E.; Craig,M.Froehle. "Foundations and Implications of A Proposed Unified Services Theory", *Production & Operations Management Journal*, 15, 2006, 329-343
- Saura, I. G.; Contri, G. B.; Taulet, A. C. "Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, 16 (5), 2005, 497-525
- Savage-Austin, Amy R. ; Andrew, Honeycutt. "Servant Leadership: A Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness, And Barriers",*Journal of Business &Economics Research*, 9(1) ,2011, 49-54

- Schmit, Mark J.; Steven P.Allscheid. "Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections", *Personnel Psychology*, 48(3), 1995, 521-536
- Schnake, M. "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda", *Human Relations*, 44, 1991,735-759
- Schneider, B. ; Wheeler, J. K. ; Cox, J. F. "A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes", *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 1992, 705-716
- Schneider, B. ; White, S. ; Paul, M. C. "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of A Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 1998, 150-163
- Schneider, B. ;Davis E.Bowen."The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, 21(4), 1993, 39-52
- Schneider, B. "The Service Organization: Climate is Crucial", *Organizational Dynamics*, Autumn, 1980, 52-65
- Selnes, Fred; Bernard J.Jaworski; Ajay K.Kohli. "Market Orientation In United States and Scandinavian Companies; A Cross-Cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 1996, 139-157
- Sezgin, Ferudun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1),2005, 317-339
- Shapiro, B.P. "What the Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, 66, 1988, 119-125
- Sharma, Eliza; Mukta, Mani. "A Comparative Analysis of Employee Satisfaction in Indian Commercial Banks", *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 2012, 38-61
- Sheldon, Mary E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 1971, 143-150
- Shoham, Aviv; Gregory M.Rose; Fredric Kropp. "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 2005, 435-454
- Siddiqi, Mustaq A.; Sahaf, Musadiq A. "Customer Orientation of Service Employees and Organizational Performance: Empirical Evidence From Indian Banking", *Decision*, 36(2), 2009, 133-153
- Silvestro, Rhian; Stuart, Cross. "Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the "satisfaction mirror", *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 2000, 244-268
- Silvestro,R.; Fitzgerald,L.; Johnston,R. "Towards A Classification of Service Processes", *International Journal of Service Industry Management*, 3, 1992, 62-75
- Sinclair, Robert R.; Jennifer S.Tucker; Jennifer C.Cullen; Chris Wright. "Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 2005, 1280-1287
- Sink, D.S.; Tuttle, T.C.; De Vries, S.J. "Productivity Measurement and Evaluation: What is Available", *National Productivity Review*, 3(3), 1984, 265-287

- Smith, C.A.; Organ, D.W.; Near, J.P. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, 653-663
- Smith, Rodney E.; William F.Wright. "Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance", *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 2004, 183-205
- Snell, Robin S.; Yuk Lan Wong. "Differentiating Good Soldiers From Good Actors", *Journal of Management Studies*, 44(6), 2007, 883-909
- Solomon, Michael R. ;Carol, Surprenant; John A.Czepiel; Evelyn G.Gutman. "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", *Journal of Marketing*, 49,Winter, 1985, 99-111
- Sousa, Rui; Christopher, A.Voss. "The Effects of Service Failures and Recovery on Customer Loyalty in E-Services: An Empirical Investigation" *International Journal of Operations & Production Management*, 29(8), 2009, 834-864
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1977, 46-56
- Sudhahar, J.Clement; Duraipandian, Israel; A. Prabhu Britto; M. Selvam. "Service Loyalty Measurement Scale: A Reliability Assessment", *American Journal of Applied Sciences*, 3(4), 2006, 1814-1818
- Surprenant, Carol F. ;Michael R.Solomon. "Predictability and Personalization in the Service Encounter" *Journal of Marketing*, 51,(April), 1987, 86-96
- Sümer, Nebi. "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar", *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 2000, 49-74
- Tang, T. W. ; Tang, Y. Y. "Promoting Service- Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High- Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 2012, 885-895
- Tarlan, Deniz; Özkan, Tütüncü."Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2001, 141-163
- Teng, C.C. ; Barrows, C. "Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice", *The Service Industries Journal*, 29(10), 2009, 1413-1435
- Tornow, W.W.; Wiley, J.W. "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom Line Consequences", *Human Resource Planning*, 14(2), 1991, 105-115
- Tsai, Yafang; Shih-Wang, Wu; Hsien-Jui, Chung. "The Influence of Conduct of Internal Marketing to Service Oriented Attitude of Nursing Staffs in Hospitals", *6th International Conference on Service Systems and Service Management, IEEE*, 2009, 147-152
- Türk, Zeynep. "Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini ve Sadakati: SERVPERF Ölçeği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 2009, 399-416

- Ugboro, Isaiah O.; Kofi Obeng. "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5(2), 2000,247-272
- Ulrich, Dave; Richard Halbrook; Dave Meder; Mark Stuchlik; Steve Thorpe. "Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage", *Human Resource Planning*, 14(2), 1991, 89-103
- Ulu, S. "Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2011, Erciyes Üniversitesi, Kayseri
- Uncles, Mark D.; Grahame R. Dowling; Kathy Hammond. "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs", *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 2003, 294-317
- Urban, W. "Organizational Service Orientation and Its Role in Service Performance: Evidence from Polish Service Industry", *Measuring Business Excellence*, 13 (1), 2009, 72-81
- Uzkurt, Cevahir. "Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülük ve Stratejik Esnekliğin Firma Performansına Etkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2002, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uzkurt, Cevahir. *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2008.
- Ünüvar, Tahir Gökhan. "İş Özellikleri, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bütünleşik Bir Modeli", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2006, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Van Dyne, Linn; Jill W.Graham; Richard M.Dienesch. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), 1994, 765-802
- Varadarajan, P.Rajan. "Product Diversity and Firm Performance: An Ampirical Investigation", *Journal of Marketing*, 50, 1986, 43-57
- Vargo, Stephen L.; Robert F.Lusch. "Evolving to A New Dominant Logic of Marketing", *Journal of Marketing*, 68, 2004, 1-17
- Vargo,Stephen L.; Robert F.Lusch."Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 2008, 1-10
- Venkatraman, N.; Vasudevan, Ramanujam. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 1986, 801-814
- Vilares, Manuel Jose; Pedro Simoes Coelho. "The Employee-Customer Satisfaction Chain in the ECSI Model", *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 2003, 1703-1722
- Vinod, Sangeetha; B.Sudhakar. "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership",*Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), 2011, 456-467
- Walz, Sandra M.; Brian P.Niehoff. "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 2000, 301-319

- Walz, Sandra M.; Brian P.Niehoff. "Organizational Citizensip Behaviors and Their Effect On Organizational Effectiveness In Limited-Menu Restaurants", *Academy of Management Proceedings*, August, 1996, 307-311
- Wan, Lisa C. ; Elisa K.Y.Chan; Lei Su. "When Will Customers Care About Service Failures That Happened To Strangers? The Role of Personal Similarity and Regulatory Focus and Its Implication On Service Evaluation", *International Journal of Hospitality Management*, 30, 2011, 213-220
- Wang, Yonggui; Hing Polo; Renyong Chi; Yongheong Yang. "An Integrated Framework for Customer Value and Customer Relationship Management Performance: A Customer-Based Perspective From China", *Managing Service Quality*, 14(2/3), 2004, 169-182
- Ward, Steven; Aleksandra, Lewandowska. "Shelter In The Storm: Marketing Strategy As Moderated By The Hostile Environment", *Marketing Intelligence & Planning*, 23(7), 2005, 670-687
- Wiener, Y. "Commitment in Organizations: A Normative View", *The Academy of Management Review*, 7(3),1982, 418-428
- Wilches-Alzate, Guillermo. "The Relationship Between Rewards and Recognition, Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, and Customer Satisfaction", (Unpublished PhD Thesis), University of Waterloo, Canada, 2009
- Wiley, Jack W. "Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost", *Human Resource Planning*, 14(2), 1991, 117-127
- Williams, Marie; Juan I.Sanchez. "Customer Service-Oriented Behavior: Person And Situational Antecedents", *Journal Of Quality Management*, 3(1), 1998, 101-116
- Williams, Paul; Earl Naumann. "Customer Satisfaction and Business Performance: A Firm-Level Analysis", *Journal of Services Marketing*, 25(1), 2011, 20-32
- Worf, M.G. "Need Gratification Theory: A Theoretical Reformulation of Job Satisfaction, Dissatisfaction and Job Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 54, 1970, 87-94
- Worldfold, Philip. "HRM, Performance, Commitment and Service Quality The Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 1999, 340-348
- Wright, N. D. ; Pearce, J. W. ; Busbin, J. W. "Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does The Marketing Concept Really Work?", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, 1997, 23-34
- Wu, H. J., Liang, R. D., Tung, W., Chang, C. S. "Structural Relationships Among Organization Service Orientation, Employee Service Performance, and Consumer Identification", *The Service Industries Journal*, 28 (9), 2008, 1247-1263
- Yavas, U. ; Babakus, E., Ashill, N. J. "Testing A Branch Performance Model in A New Zealand Bank", *Journal of Services Marketing*, 24 (5), 2010, 369-377
- Yavas, U. ; Karatepe, O. M.; Avci, T. "Antecedents and Outcomes of Service Recovery Performance: An Emprical Study of Frontline Employees in Turkish Banks", *International Journal of Bank Marketing*, 21 (5), 2003, 255-266

- Yavas, Ugur; Emin, Babakus. "Relationships Between Organizational Support, Customer Orientation, and Work Outcomes: A Study of Frontline Bank Employees", *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 2010, 222-238
- Yazıcıoğlu, Yahşi; Samiye Erdoğan. *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Yee, Rachel W.Y.; Andy C.L. Yeung; T.C. Edwin Cheng. "An Empirical Study of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance in the Service Industry", *International Journal of Production Economics*, 124(1), 2010, 109-120
- Yoo, Dong Kyoon; Jeong Ah Park. "Perceived Service Quality: Analyzing Relationships Among Employees, Customers, and Financial Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(9), 2007, 908-926
- Yoo, Myongjee; Billy Bai. "Customer Loyalty Marketing Research: A Comparative Approach Between Hospitality and Business Journals", *International Journal of Hospitality Management*, 33, 2013, 166-177
- Yoon, Mahn Hee; Jaebeom, Suh. "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56(8), 2003, 597-611
- Yoon, Mahn Hee; Sharon, E.Beatty; Jaebeom, Suh. "The Effect of Work Climate On Critical Employee and Customer Outcomes: An Employee- Level Analysis", *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 2001, 500-521
- Yoon, S. J., Choi, D. C., Park, J. W. "Service Orientation: Its Impact on Business Performance in The Medical Service Industry", *The Service Industries Journal*, 27 (4), 2007, 371-380
- Zehir, Cemal; Mehtap Özşahin. "Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 2008, 266-279
- Zeithaml, Valarie A.; A.Parasuraman; Leonard, L.Berry. "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, 49, 1985, 33-46
- Zeithaml, Valarie A.; Leonard L.Berry; A.Parasuraman. "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, 52, 1988, 35-48

İNTERNET KAYNAKLARI

- Neely, A.; Adams, C. "Perspectives on Performance: The Performance Prism"
www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/prismarticle.pdf, 04/05/2013
- <http://haber.tobb.org.tr/ekonomikrapor2012/er/2,4,3.pdf> 05/05/2013
- www.greenleaf.org, erişim tarihi:28.12.2012
- www.bddk.org.tr , erişim tarihi 01.11.2012
- www.tbb.org.tr, erişim tarihi 02.11.2012
- www.sba.muohio.edu/management/.../38c, erişim tarihi:01/04/2013

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların hizmet odaklılık uygulamalarının çalışanlar ve müşteriler üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Türkiye çapında yapılan bu çalışmada vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve banka ve cevaplayan kişinin ismi açıklanmadan toplu olarak değerlendirilecektir.

Katılımınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Öğr. Gör. Nevriye AYAS
ÇOMÜ Bayramiç MYO

Yrd. Doç. Dr. Selim Said EREN
ÇOMÜ Biga İİBF İşletme Bölümü

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Ne katılıyorum / Ne Katılmıyorum 4.Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum					
Hizmet Odaklılık					
Banka çalışanları müşterilere onların beklentileri doğrultusunda davranır	1	2	3	4	5
Banka çalışanları müşteriler için ellerinden gelenden daha fazlasını yapar.	1	2	3	4	5
Banka çalışanları müşterilere karşı rakiplerden daha dost canlısı ve nazik davranır.	1	2	3	4	5
Banka çalışanları müşterilerin karşı karşıya kaldığı olumsuz durumları azaltmak için büyük çaba sarfeder	1	2	3	4	5
Banka çalışanları yönetimin onayını almaksızın müşterilerle ilgili önemli kararları alabilir.	1	2	3	4	5
Banka çalışanları mükemmel hizmet sunabilmek için inisiyatif kullanır	1	2	3	4	5
Banka çalışanları ileri teknolojiyi kullanarak yeteneklerini geliştirir	1	2	3	4	5
Bankamızda daha kaliteli hizmet sunmak amacıyla ileri teknolojinin sağladığı faydalardan yararlanırız.	1	2	3	4	5
Müşteri ile temasta bulunan banka çalışanlarının performansını arttırmak için ileri teknolojiden faydalanırız	1	2	3	4	5
Bankamızda müşterilerimizin herhangi bir sorunla karşılaşmaması için elimizden gelen uygulamaları yaparız.	1	2	3	4	5
Bankamızda sorunların ortaya çıkmasını beklemek yerine sorunlar ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alırız.	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin şikayet ve önerilerini sistemli bir şekilde dinleriz.	1	2	3	4	5
Müşterilerin şikayetlerini değerlendiren etkin bir takip sistemimiz vardır	1	2	3	4	5
Hizmetin sunumu esnasında oluşabilecek aksaklıkları gidermeye yönelik problem çözme grupları oluştururuz	1	2	3	4	5
İyi hizmet verilip verilmediğine ilişkin müşterilerimizin görüşlerini alırız.	1	2	3	4	5

Her müşteriye açıkça hizmet garantisi sağlarız.	1	2	3	4	5
Müşterilerin şikayet etmesi beklemeksizin şikayet konusu olabilecek durumları belirlemeye çalışırız	1	2	3	4	5
Bankamızda müşterilerle ilgili olarak elde ettiğimiz araştırma sonuçlarını tüm çalışanlara en anlaşılır bir şekilde açıklamak için her türlü çabayı gösteririz	1	2	3	4	5
Tüm banka çalışanları bütün departmanlar tarafından benimsenen hizmet standartlarını bilir	1	2	3	4	5
Ortak vizyonumuzu desteklemek için her departman birbiriyle uyumlu hareket eder	1	2	3	4	5
Konum ve pozisyonları gözetilmeksizin tüm banka çalışanlarına hizmet performansı ölçütleri açık bir şekilde iletilir	1	2	3	4	5
Müşteriler banka tarafından sağlanan hizmetlere karşı sahte bağlılık değil gerçek bağlılık hissederler	1	2	3	4	5
Müşteriler sadece bir gelir kaynağı olarak değil iyi hizmet verilmesi gereken kişiler olarak görülür.	1	2	3	4	5
Banka çalışanları temelde bankanın gerçek varlık sebebinin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak olduğuna inanır	1	2	3	4	5
Banka yönetimi iyi hizmet vermenin önemini istikrarlı bir şekilde vurgular	1	2	3	4	5
Banka yönetimi müşterilerin veya banka çalışanlarının görüşlerini almak için düzenli olarak zaman ayırır	1	2	3	4	5
Banka yönetimi hizmet kalitesini düzenli olarak ölçer	1	2	3	4	5
Banka yönetimi çalışanların işine özen göstererek hizmet sunmasını ister	1	2	3	4	5
Banka yönetimi, daha üstün hizmet sunmak amacıyla çalışanların yeteneklerini geliştirmek için gerekli kaynakları sağlar	1	2	3	4	5
Banka yönetimi çalışanlara bilgi ve yeterli donanımı sağlar ve kaliteli hizmet sunumu için onlara liderlik eder	1	2	3	4	5
Banka yönetimi sadece verimlilik için değil hizmet kalitesini sağlamak için de bütün pozisyonlarda mükemmel teşvikler ve ödüller sağlar	1	2	3	4	5
Banka yönetimi mükemmel hizmeti her zaman ödüllendirir	1	2	3	4	5
Bankada yüksek kalitede hizmet sunumu için her çalışana yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim verilir	1	2	3	4	5
Banka çalışanlarının müşteriyle yüzyüze iletişim kurmasında en iyi hizmet standartını sunmalarına yardımcı olacak eğitim faaliyetlerine çok zaman ve çaba harcanır	1	2	3	4	5
Müşterilere yönelik tutumları belirlemek ve bu tutumları iyileştirmek için eğitim çalışmalarında örnek uygulamalar yaparız	1	2	3	4	5
Çalışan Memnuniyeti					
İşimi çok seviyorum	1	2	3	4	5
Çoğu zaman işimde çalışmayı seviyorum	1	2	3	4	5
Çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla işimi seviyorum	1	2	3	4	5
Örgütsel Bağlılık					

Bu bankayı arkadaşlarıma çalışmak için harika bir kurum diye övüyorum	1	2	3	4	5
Bu bankanın ve benim değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu banka için çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum	1	2	3	4	5
Bu banka iş performansı açısından beni en iyiyi yapmaya teşvik ediyor	1	2	3	4	5
Bu bankanın geleceğini gerçekten önemsiyorum	1	2	3	4	5
Bu banka benim sadakatimi kazandı	1	2	3	4	5
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
Bankada işler zorlaştıkça iş arkadaşlarıma yardımcı olmak için ekstra sorumluluk alırım	1	2	3	4	5
İşlerini yetiştirmekte zorlanan iş arkadaşlarıma yardımcı olurum	1	2	3	4	5
İşimin bir parçası olmasa bile ağır yükü olan iş arkadaşlarıma destek olurum	1	2	3	4	5
Doğrudan yardım talep edilmese bile zor görevlerde iş arkadaşlarıma yardımcı olurum	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarımin yokluğunda onlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
İşle ilgili sorunlarda iş arkadaşları için zahmete katlanırım	1	2	3	4	5
Takım Ruhu					
Çalışanlar gerçekten birbirlerinin ihtiyaç ve sorunlarıyla ilgilenir	1	2	3	4	5
Bankanın her kademesinde takım ruhu hakimdir	1	2	3	4	5
Bu bankada çalışmak büyük bir ailenin parçası olmak gibidir	1	2	3	4	5
Bu bankada çalışanlar duygusal olarak birbirlerine bağlıdır	1	2	3	4	5
Bu bankada çalışanlar kendilerini bu işin bir parçası olarak hissederler	1	2	3	4	5
Bu bankada çalışanlar kendilerini birlik duygusundan yoksun hissederler	1	2	3	4	5
Müşteri Tatmini					
<i>Müşterilerimiz...</i>					
Gelecek yıllarda bu bankayla daha fazla ticari işlem yapma niyetindedir	1	2	3	4	5
Ticari işlemlerde bu bankayı ilk tercihleri olarak düşünürler	1	2	3	4	5
Ticari işlemlerde tavsiyelerini isteyen potansiyel müşterilere bu bankayı önerirler	1	2	3	4	5
Bu bankayla ilgili olarak diğer insanlara iyi şeyler söylerler	1	2	3	4	5
Arkadaş ve akrabalarını bu bankayla işlem yapmaları için teşvik ederler	1	2	3	4	5
Müşteri Bağlılığı					
<i>Müşterilerimiz...</i>					
Bankamızla yapılan ticari işlemlerden hoşnuturlar	1	2	3	4	5
Bankamız tarafından verilen bilgilendirme hizmetinden hoşnuturlar	1	2	3	4	5
Ticari işlemler esnasında kendilerine verilen hizmetinden hoşnuturlar	1	2	3	4	5
Müşteri tatminsizliğinin ele alınması hizmetinden hoşnuturlar	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadeleri rakiplerinizin durumuna göre işaretleyiniz.					
1.Ortalamanın çok altı 2.Ortalamanın altı 3.Ortalamayla aynı 4.Ortalamanın üstünde					

5.Ortalamanın çok üstünde					
Bankanın kar amaçlarına ulaşma derecesi	1	2	3	4	5
Bankanın satış amaçlarına ulaşma derecesi	1	2	3	4	5
Bankada yatırımların geri dönüşünün başarıma derecesi	1	2	3	4	5

Bankanızın adı				
Şubenizin bulunduğu yer				
Çalıştığınız pozisyon				
<input type="checkbox"/> Şube Müdürü	<input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı ve Yönetmen	<input type="checkbox"/> Yetkili	<input type="checkbox"/> Müşteri İlişkileri	
<input type="checkbox"/> Yöneticisi	<input type="checkbox"/> Gişe Elemanı	<input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz)		
Eğitim durumunuz				
<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
Yaşınız				
<input type="checkbox"/> 21 - 26	<input type="checkbox"/> 27 - 32	<input type="checkbox"/> 33 - 38	<input type="checkbox"/> 39 - 44	<input type="checkbox"/> 45 ve üstü
Çalışma tecrübeniz				
<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 ve üstü
Cinsiyetiniz				
<input type="checkbox"/> Bayan		<input type="checkbox"/> Erkek		