

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ:
HİZMET SAĞLAYICILARIN
PERFORMANSINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE GÖRECE ETKİLERİNİ
ORTAYA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

**Erşan CİĞERİM
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2005**

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ:
HİZMET SAĞLAYICILARIN
PERFORMANSINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE GÖRECE ETKİLERİNİ
ORTAYA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR
UYGULAMA

Erşan CİĞERİM
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Cengiz YILMAZ

GEBZE
2005

ÖZET

Tüm dünya ile eşzamanlı olarak özellikle son yıllarda ülkemizde de hizmet sektörü, sürekli büyümekte ve artan rekabetin neticesi olarak, kendini daha fazla geliştirmek zorunda kalan bir sektördür. Hizmetlerde insan faktörü önemli olduğundan dolayı çok fazla standartlaştırma yapılamamaktadır. Oysaki müşteri her defasında hep aynı kalitede hizmet satın almak istemektedir.

Bu çalışmayla hizmetin temel faktörü olan “insanın” yani müşterilere nihai hizmeti sunan hizmet işletmesi çalışanlarının işe olan memnuniyetlerini etkileyen faktörler ile içsel ve dışsal iş tatminlerinin ortaya koydukları hizmetin kalitesine etkileri irdelenmiştir.

İçsel ve dışsal iş tatmininin, hizmet kalitesine etkileri ölçülürken Parasuraman ve arkadaşlarının (1990) hizmet kalitesinin beş boyutu olarak kabul ettikleri boyutların yanı sıra işlevsellik ve planlı çalışma boyutlarını da ilave edip çalışmaya özgünlük kazandırmak amaçlanmıştır.

Araştırmamızın uygulama kısmı İstanbul'daki özel ve devlet hastanelerinde, hastalarla birebir etkileşim içinde olan personelden özellikle hemşireler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler çeşitli istatistiksel işlemlerden geçirildikten sonra sonuçlar ortaya konulmuştur.

SUMMARY

As a result of continuous development and increased rivalry; service industry had no choice but to develop itself to survive. Human factor that plays a crucial role in service industry stands in the way of a complete standardization. However the customers always demand the same level of quality.

In this study, the basic factors that affect the job satisfaction level of human factor –the employees of the service company that offer the end service to the customers- which is regarded as the key player of the service industry are examined. Moreover the effects of intrinsic and extrinsic job satisfaction on the level of service quality are investigated.

To enhance the literature in an original way; for measuring the intrinsic and extrinsic job satisfaction level new dimension called operationality and working smart are added as new dimensions for service quality which is measured with the five dimensions that Parasuraman et al. (1990) are developed.

Survey is conducted on the staff – especially the nurses- off the state and private hospitals in İstanbul, who have face to face interaction with the patients. The findings are analyzed statistically and results are presented.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana her zaman yol gösteren, yoğun programına rağmen yardımını hiçbir zaman esirgemeyen ve bana gerekli motivasyonu sağlayan değerli hocam Doç. Dr. Cengiz YILMAZ'a,

Gösterdikleri yakın alakadan dolayı kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Nihat KAYA ve Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na,

Bugünlere ulaşmamdaki emeklerini hiçbir zaman unutamayacağım çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Salih AYNURAL'a ve Prof. Dr. Oya ERDİL'e,

Bana gösterdikleri ilgi ve verdikleri yardımlarından dolayı GYTE İşletme Fakültesi araştırma görevlileri arkadaşlarıma, değerli öğretim görevlileri ile öğretim üyelerine,

Her zaman yanımda olan canım kardeşim Kübra CİĞERİM'e, maddi ve manevi desteğini bir ömür boyu unutamayacağım Necla ÜNAL'a,

Tezimi hazırlamada üstün yardımlarından dolayı Araş. Gör. Ayşe GÜNSEL'e, ilgili analizlerin yapılmasında ve çok kıymetli yardımlarından dolayı Araş. Gör. Çağrı BULUT'a,

Her zaman manevi desteklerini benden esirgemeyen Prof. Dr. Abdulkadir AKÇİN hocama, Prof. Dr. Yavuz SEZEN hocama, Araş. Gör. Baha DİNİBÜTÜN'e bana sağladıkları motivasyondan dolayı teşekkürü bir borç bilmekteyim.

Bugünlere gelmemde önemli pay sahibi olan canım aileme ve en umutsuz anımda bile varlığını her zaman içimde hissettiğim yüce Rabbime;

Minnet ve Şükranlarımla...

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. HİZMET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	2
2.1. Soyutluk	3
2.2. Ayrılmazlık	4
2.3. Heterojenlik	4
2.4. Dayanıksızlık	4
3. HİZMET KALİTESİ	6
3.1. Algılanan Hizmet Kalitesi	9
3.2. Beklenen Hizmet Kalitesi	9
4. HİZMET KALİTESİ BOŞLUKLARI	11
4.1. Birinci Boşluk: Müşteri Beklentilerini Bilmemek	12
4.1.1. Pazar Araştırması Yöneliminin Yetersizliği	14
4.1.2. Aşağıdan Yukarı İletişimin Yetersizliği	15
4.1.3. Yönetmel Kademe Sayısının Çok Olması	16
4.2. İkinci Boşluk: Yanlış Hizmet ve Kalite Standartları	16
4.2.1. Yönetimin Hizmet Kalitesini Yetersiz Seviyede Üstlenmesi	17
4.2.2. İmkansızlık Algısı	18
4.2.3. Görev Standartlarının Yetersizliği	18
4.2.4. Hedeflerin Olmaması	19
4.3. Üçüncü Boşluk: Hizmet Performansı Boşluğu	19
4.3.1. Çalışanların Rol Belirsizliği	20
4.3.2. Rol Çatışması	21
4.3.3. Çalışanların Yetersizliği	21

4.3.4. Teknolojinin Yetersizliği	22
4.3.5. Uygunsuz Denetim Sistemleri	22
4.3.6. Algılanan Denetim Eksikliği	22
4.3.7. Takım alışmasının Eksikliği	23
4.4. Dördüncü Boşluk: Verilen Sözlerle Sunulan Hizmetin Örtüşmemesi	23
5. HİZMET SAğLAYICI PERFORMANSI BOYUTLARI	26
5.1. Hizmet Kalitesine Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı	26
5.1.1. Fiziksel Özellikler	28
5.1.2. Güvenilirlik	28
5.1.3. Heveslilik (Yanıt Verebilme)	29
5.1.4. Güven	30
5.1.5. Duygudaşlık (Empati)	31
5.2. İşleve Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı	32
5.2.1. Planlı alışmak	32
5.2.2. İşlevsellik	32
6. HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	34
6.1. Dinlemek	34
6.2. Güvenilirlik	36
6.3. Temel Hizmet	37
6.4. Hizmet Tasarımı	38
6.5. Telafi Etmek	40
6.6. Müşterilere Sürpriz Yapmak	41
6.7. Dürüşlük	41
6.8. Takım alışması	42
6.9. İşgören Araştırması	43
6.10.Hizmetkar Liderlik	44
7. HİZMET SAğLAYICI PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	45
7.1. İş Tatmini	45
7.1.1. İçsel Tatmin	47
7.1.2. Dışsal Tatmin	48
7.2. Örgütsel İklim	49
7.2.1. Yabancılaşma	50
7.2.2. Otorite Yetkisi	50
7.3 Eğitim	51

7.4 İş Karakteristikleri	52
7.4.1 Rol Çatışması	52
7.4.2 Rol Belirsizliği	52
7.4.3 İş Stresi	54
8. METODOLOJİ VE UYGULAMA	57
8.1.Araştırma Hipotezleri ve Modeli	57
8.2.Araştırma Metodu	62
8.2.1. Örneklem	62
8.2.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	63
8.2.3. Ölçekler	64
8.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	67
8.4. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri	78
8.4.1. Güvenilirliğe İş Tatmininin Etkisi	78
8.4.2. Yanıt Verebilme Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	78
8.4.3. Güven Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	78
8.4.4. Duygudaşlık Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	80
8.4.5. Somutluk Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	80
8.4.6. Planlı Çalışma Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	80
8.4.7. İşlevsellik Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	81
8.4.8. İçsel Tatmin Üzerinde İçsel Tatmin Öncüllerinin Etkisi	82
8.4.9. Dışsal Tatmin Üzerinde Dışsal Tatmin Öncüllerinin Etkisi	82
8.4.10. Modele Alternatif Bakış	84
9. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
9.1. Sonuçlar	93
9.2. Öneriler	96
9.3. Çalışmanın Kısıtlamaları	97
9.4. Araştırmacılara Öneriler	98
KAYNAKLAR	100
ÖZGEÇMİŞ	112
EK-1: Anket Formu	

KISALTMALAR DİZİNİ

Bkz. : BAKINIZ

Vd. : VE DİĞERLERİ

Örn. : ÖRNEĞİN

Vs. : VESAİRE

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
4.1: Hizmet Kalitesi Modeli	12
4.2: Birinci Boşluk	12
4.3: Birinci Boşluğa Katkıda Bulunan Faktörler	14
4.4: İkinci Boşluk	16
4.5: İkinci Boşluğa Katkıda Bulunan Faktörler	17
4.6: Üçüncü Boşluk	19
4.7: Üçüncü Boşluğa Katkıda Bulunan Kavramsal Faktörler	20
4.8: Dördüncü Boşluk	23
4.9: Dördüncü Boşluğa Katkıda Bulunan Kavramsal Faktörler	24
4.10:Hizmet kalitesinin devamlı ölçümü ve iyileştirilmesi için süreç modeli	25
5.1:Hizmet Kalitesi Çemberi	35
8.1 : Araştırma Modeli	61
8.2 : Araştırma Bulguları Modeli	92

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
8.1: Ankete cevap verenlerin pozisyonları	63
8.2: Ankete cevap verenlerin eğitim durumları	64
8.3: Ankete cevap verenlerin hastanelere göre dağılımı	64
8.4: Hizmet Kalitesine Bağlı Hizmet Sağlayıcı Performansı Boyutları Faktör Analizi	68
8.5: İşleve Bağlı Hizmet Sağlayıcı Performansı Boyutları Faktör Analizi	69
8.6: İş Tatmini Boyutlarının Faktör Analizi	70
8.7: Örgütsel İklim Boyutlarının Faktör Analizi	71
8.8: Eğitim Boyutunun Faktör Analizi	72
8.9: İş Karakteristikleri Boyutlarının Faktör Analizi	73
8.10:Güvenilirlik Analiz Sonuçları	75
8.11:Tüm Değişkenlere Ait korelasyon katsayıları, ortalamaları, alfa ve standart sapma değerleri	77
8.12:Güvenilirliğe İş Tatmininin Etkisi	79
8.13:Yanıt Verebilme Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	79
8.14:Güven Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	79
8.15:Duygudaşlık Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	80
8.16:Somutluk Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	81
8.17:Planlı Çalışmak Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	81
8.18:İşlevsellik Üzerinde İş Tatmininin Etkisi	82
8.19:İçsel Tatmin Üzerinde İçsel Tatmin Öncüllerinin Etkisi	83
8.20:Dışsal Tatmin Üzerinde Dışsal Tatmin Öncüllerinin Etkisi	83
8.21. Tüm Değişkenlerin Güvenilirlik Üzerinde Etkisi	84
8.22. Tüm Değişkenlerin Cevap Verebilme Üzerinde Etkisi	85
8.23. Tüm Değişkenlerin Güven Üzerinde Etkisi	86
8.24. Tüm Değişkenlerin Somutluk Üzerinde Etkisi	87
8.25. Tüm Değişkenlerin Empati Üzerinde Etkisi	88
8.26. Tüm Değişkenlerin Planlı Çalışma Üzerinde Etkisi	89
8.27. Tüm Değişkenlerin İşlevsellik Üzerinde Etkisi	90

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinin ilk zamanlarından günümüze kadar, birilerinin diğerleri adına veya diğerlerinin faydasına yaptığı işler olmuştur. Özellikle yıllar ilerleyip sınırsız insan ihtiyaçları da çeşitlilik gösterdikçe hizmet daha da önemli bir kavram olmaya devam etmiştir. Eski çağlarda insan kendi işlerini bir dereceye kadar yapabiliyordu ancak günümüzde çöplerimizi toplayan, bizi her sabah işimize toplu taşıma araçlarıyla ulaştıran, çocuklarımızı eğiten insanlar olmasa hayat çok karmaşık ve çözülmez hale gelirdi. Günümüzde sürekli gelişme içerisinde olan insan gerek yoğun çalışma hayatından gerekse ehliyet sahibi olmadığından (örn hekimlik, hakimlik vs.) dolayı hayatında karşılaştığı ufak veya büyük pek çok problemin çözümü için bu işleri yapan profesyonellere başvurmaktadır.

Günümüzde bize hizmet veren profesyoneller çoğaldıkça, bizler bu profesyonellerden daha iyi, daha kaliteli ve daha ucuz hizmeti talep etmekteyiz. Dolayısıyla hizmet kalitesinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu çalışmada öncelikli olarak hizmet kavramı ve hizmetin özellikleri devamında hizmet kalitesi ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler tartışılacaktır. Bu faktörlerin birbiriyle ilişkileri yapılan saha araştırmasının neticeleri ve genel olarak işletmelere, hastane yöneticilerine, hastane çalışanlarına, akademisyen ve araştırmacılara ileriki çalışmalarında kılavuz olması açısından çeşitli öneri ve tavsiyelerle netice bulacaktır.

Bu çalışmayla, literatürde genel kabul görmüş hizmet kalitesi boyutları, hizmet sağlayıcı performansının bir boyutu olarak ele alınmış ve bunun yanı sıra işleve dayalı hizmet sağlayıcı performansı boyutuyla da araştırmaya zenginlik katılmıştır. Aynı zamanda örgütsel iklim, eğitim ve iş karakteristikleri boyutlarının iş tatmini üzerinden hizmet sağlayıcı performansına etkileri araştırılmıştır.

Tezde ulaşılan sonuçlar, metodoloji ve uygulama kısmında belirtilerek gerek hastane yöneticilerine gerekse ileride bu konu üzerinde araştırma yapmayı düşünen araştırmacılara önerilerle zenginleştirilmiştir.

2. HİZMET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Hizmet, literatürde çok çeşitli açıklamaları olan bir kavramdır ve özellikle son yıllarda sürekli yeni hizmet sektörlerinin ortaya çıkmasıyla hizmet, kavram olarak daha fazla çeşitlilik göstermeye başlamıştır.

Zeithaml ve arkadaşlarına (1996, s.5.) göre “hizmetler; hareketler, süreçler ve performanslardır.” Diğer bir ifadeyle “hizmet tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen, maddi niteliği olmayan bir üründür” (Kuriloff vd., 1993, s.247). Literatürde pek çok hizmet kalitesi terimi bulunmasına rağmen, hizmet kalitesi, Goetsch ve Davis’e göre (1998, s.104), hizmet başka birisi için iş icra etmek iken Mucuk’a göre (1994, s.319) hizmetler, tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalardır.

Hizmet ise, “zaman yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyettir” (Gözlü, 1995, s.86). Aynı zamanda “hizmet bir tarafın diğer tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olan veya olmayan, asıl olarak gayri maddi ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin geçmediği faaliyet ve yararlarıdır” (Tek, 1999, s.394).

Hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan, fiziksel olmayan ürünlerdir (Skinner, 1990, s.631).

Bu açıklamalara da bakarak kısaca hizmet; bir kişi veya kurumun bir başka kişi veya kuruma maddi karşılık alarak yada almayarak sağladığı faydalardır. Literatürde hizmetin özellikleri belirtilmiştir buna göre bir tanımdan ziyade hizmetin özelliklerini bilmek hizmeti daha iyi kavramamıza yardımcı olabilecektir. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir.

Parasuraman ve arkadaşlarına göre (1985) hizmet kalitesini daha iyi anlayabilmek için hizmetin üç özelliğini bilmek gerekir ki bunlar; soyutluk, ayrılmazlık ve heterojenliktir (değişkenliktir).

Mucuk'a göre (1994, s.320–322) ise Hizmetleri diğer somut mallardan ayrılan çeşitli karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu özellikler; fiziksel varlığının olmaması (soyutluk), üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması (ayrılmazlık), değişkenlik, heterojenlik ve dayanıksızlık olarak sıralanabilir.

2.1. Soyutluk

Çoğu hizmet soyuttur (Berry, 1980), çünkü nesnelere ziyade performanstırlar. Genel olarak hizmetler sayılamaz, ölçülemez, envanter edilemez, test edilemez ve bir sonraki satışta aynı kalite güveni verilemez (Parasuraman vd., 1985, s.42).

Sadece makinelerin verdiği hizmetlerin (örn. ATM hizmetleri) dışındaki hizmetlerde insan faktöründen dolayı hizmetleri sayamıyoruz, ölçemiyoruz, envanter edemiyoruz, test edemiyoruz ve belki de en önemlisi bir sonraki satışta aynı kalite güvenini veremiyoruz ancak burada önemli olan hizmetler ne kadar soyut olmasalar da işletmelerin artık hizmetleri de bir noktaya kadar somutlaştırmaya çalışmalarıdır ki bu ihtiyaç da hizmet kalitesi kavramının gerekliliğinden dolayı ortaya çıkmıştır.

Soyutluk kavramından dolayı işletmeler, müşterilerinin hizmetlerini nasıl algılayıp hizmet kalitelerini nasıl değerlendirdiklerini anlamaları zor olmaktadır (Zeithaml 1981).

Ancak işletmeler müşteri beklentilerini tam olarak algılamak ve o beklentilere göre her defasında ilk seferdeki gibi kaliteli hizmeti vermek isteyeceklerdir. Böylece gün geçtikçe işletmeler müşteri beklentilerine daha da yaklaşacak ancak insan ihtiyaçlarının sınırsız olmasından dolayı beklentiler her geçen gün değişmeye ve bu çember sürekli dönmeye devam edecektir.

Soyutluk kavramının iki anlamı bulunmaktadır. Bunlar; dokunulmaz ve hissedilmez olma ve kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve kolayca zihinsel olarak algılanamamadır (Lovelock, 1984, s.30). Böylece hizmetleri ürünlerden ayıran en büyük özellik soyutluktur çünkü hizmetleri ürünler gibi kolay tanımlayamaz, formüle edemeyiz. Aynı zamanda hizmetlere ürünler gibi dokunamayız.

2.2. Ayrılmazlık

Hizmetleri ürünlerden ayıran özelliklerden biri de ayrılmazlık özelliğidir. Çoğu hizmette üretim ve tüketim beraberdir ve ayrılamaz (Carmen ve Langeard 1980, Gronroos 1978, Upah 1980).

Ürünler gerektiği takdirde önce üretilip, depolanıp daha sonra satıldığı halde, hizmetler önce satılır daha sonra üretimle tüketim aynı anda gerçekleşir kısacası hizmetlerde üretim ve tüketim birbirinden ayrılamaz (Mucuk, 1994, s.320–322).

2.3. Heterojenlik

Hizmetler genel olarak insana bağlı olduklarından dolayı çoğu hizmet heterojendir ve hizmetlerin performansı üreticiden üreticiye, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişim göstermektedir (Parasuraman 1985).

Çalışanlardan dolayı, hizmet işletmeleri için hizmetin kararlılığını garanti etmek oldukça zordur (Booms ve Bitner 1981), çünkü işletmenin sunmak istediği ile müşterinin aldığı bütünüyle birbirinden farklı olabilir (Parasuraman 1985).

2.4. Dayanıksızlık

Parasuraman ve arkadaşları (1985) hizmetlerin özelliklerini tanımlarken bu özelliği dikkate almamışlardır. Bu özellik ayrılmazlık özelliğine benziyor gibi görünse de ayrılmazlık üretimle tüketimin eşzamanlı olmasını izah ederken Öztürk'e göre (2003)

dayanıksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması manasına gelir.

Ürünler genel olarak üretilir, stoklanır, saklanır hatta çeşitli hatalar içeren ürünler iade edilir ve yeniden işlenir fakat hizmetlerin stoklanması, saklanması, iade edilmesi ve aynı hizmetin tekrar satılmasının ihtimali yoktur.

Günümüzde hizmet sektörü yeni ihtiyaçlarla birlikte sürekli gelişmekte olan bir sektördür. Özellikle büyük ekonomilerde hizmet sektörü kendini daha kuvvetli göstermektedir. Hizmet sektörü sadece gelişmiş ekonomilerde büyümekle kalmayıp aynı zamanda uluslararası ticarete de bu durum yaşanmaktadır (Lovelock ve Yip, 1996, s. 64). Lakin artık uluslararası ticarete sınırlar kalkmış dünyanın bir ucundaki bir gelişme dünyanın diğer ucundaki bir ekonomiyi de etkilemektedir. Bu durum da önceki yıllara nazaran hizmet sektörünü daha önemli bir duruma getirmiş ve getirmeye de devam ettirmektedir.

3. HİZMET KALİTESİ

Bir hizmeti vermek için kullanılan araç ve gereçlerin performanslarının ölçümü kolaydır ancak hizmet sağlayıcılarının performanslarını ölçmek hemen hemen imkânsızdır çünkü hizmetlerin heterojenlik özelliğinden dolayı hizmetler, hizmet sağlayıcıların günlük psikolojilerinden bile etkilenmektedirler.

Hizmetlerin içerisine insan kavramı girdiğinden dolayı hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için hizmet sağlayıcılarının üzerine odaklanması gerekmektedir.

Hizmet, eskiden anlaşıldığı gibi amatör kişiler tarafından yerine getirilen faaliyetleri içeren bir kavram olmaktan çıkmış; en iyi hizmeti sağlayan kişi ya da işletmeye itibar kazandıran, müşteri kazandıran, para kazandıran ve bunları sağlayabilmek için uzmanlık gerektiren bir faaliyet olarak anlaşılmaya ve yürütülmeye başlanmıştır (Karahana, 2000 s.9–10).

Böylelikle müşteriler hizmeti, profesyonel hizmet olarak algılamaya başlamışlar ve hizmet sağlayıcılarının günlük psikolojilerini ve hizmeti etkileyecek diğer insan faktörlerini göz ardı edip en güzel, en kaliteli hizmeti her defasında aynı kalitede almak istemektedirler. Bu yüzden ki günümüzde hizmet sektörlerinde bir profesyonelleşmeye gidilmektedir. Günümüzde hastanelerde hizmet veren hemşirelerin tamamına yakını hemşirelik yüksek okulu mezunu olmalarına rağmen devlet hastaneleri de dâhil olmak üzere hemşirelerine örgüt içi eğitimler vererek hizmet kalitesini standartlaştırmak amacı gütmektedirler.

Müşteriler aynı hizmeti pek çok değişik işletmeden alabilirler. Peki, müşteriler hizmet alacakları işletmeleri hangi kıstaslara göre seçerler?

İletişim araçlarının yaygınlığı ve gelişen ekonomik şartların sonucu olarak üretimde olduğu gibi hizmet sektöründe de maliyetler bellidir ve işletmeler arası fiyat farkları sürekli daralmaktadır. Üretim sektöründe, üretilen ürüne farklı özellikler

katılarak ön plana çıkmaya çalışan işletmeler hizmet sektöründe de müşterinin beklentilerine fazlasıyla cevap vermeyi amaçlamaktadır. Günümüzde iğne olmak için hastaneye giden bir hasta hemşirenin dış görünüşüne, temizliğine, güler yüzlülüğüne, kullandığı araç ve gereçlerin hijyeni gibi, o hastane personelini diğerlerinden farklı çıkaracak, pek çok değişik kritere göre karar vermektedir. Bu yüzden hizmet sektöründe profesyonelleşme ve müşteri beklentilerini doğru tahmin etme ve o beklentileri karşılama son derece önemli bir rol oynamaktadır.

Hizmet sektörünün büyümesi post-endüstriyel ekonominin en belirgin özelliklerinden biridir. Buna ilave olarak hizmet bileşenleri üretim malları için artı bir değer katması ile anlamlı bir öneme sahiptir. Bu yüzden hizmet kalitesi kavramı son yıllarda akademik ve yönetim çevrelerinde incelenen bir konu olmaktadır (Kunts ve Lemming, 1996, s. 79).

Hizmet sağlayıcıların kullandıkları araç ve gereçlere artı değer katmak çoğu zaman hizmet sağlayıcılarının elindedir. Bir hastanede serum takan bir hemşirenin suratı asık ve hastaya müşteri gibi davranmıyorsa hasta bununla ilişkili olarak perdelerin de aslında kirli, takılan serumun da sıhhi olmadığını daha rahat görebilir. Bu yüzden ki günümüzde pek çok hastanede hemşirelerin hastalarla diyalogları, güler yüzlü davranmaları bile standartlaştırılmaktadır. Lakin hizmetin verildiği yer araç ve gereç açısından son derece kalifiye ve temiz olmasına rağmen, hizmet sağlayıcının bize kötü davranması o işletmenin aslında o kadar temiz ve kaliteli araç ve gereçler kullanan bir işletme olmadığını düşünmemize yol açacaktır. Buradan da anlaşıldığı üzere hizmet kalitesini tanımlamak için müşterinin o hizmeti almadan önce o hizmetten beklediği performans ile hizmeti alırken yâda aldıktan sonra algıladığı performansı iyi bilmek gerekmektedir. Genellikle işletmeler açısından algılanan performansı öğrenmek müşterinin beklediği performansı öğrenmekten daha kolaydır.

Parasuraman ve arkadaşlarına (1995) göre hizmet kalitesi sadece az sayıda makalede tartışılmış bir konudur (Gronroos 1980). Bu makaleleri ve diğer literatürü

araştıran Parasuraman ve arkadaşları araştırmalarının temelinde üç konunun yattığını görmüşlerdir. Bunlar;

1) Müşteriler için hizmet kalitesini değerlendirmek, ürün kalitesini değerlendirmekten çok daha zordur.

Bir ürün satın aldığınızda o ürünün kalitesini yargılamanız için elinizde pek çok somut delil (şekli, sertliği, rengi, kokusu, tazeliği, fiyatı vb.) bulunmaktadır. Ancak bir hizmet satın alıp o hizmetin kalitesini yargılamanız gerektiğinde çok az somut delille karşılaşsınız. Genellikle somut deliller hizmet sağlayıcıların fiziksel imkânları, kullandıkları araçlar ve işi yapan görevlilerle sınırlıdır.

2) Hizmet kalitesi algıları, müşteri beklentileri ile gerçek hizmet performansının karşılaştırılmasının sonucudur.

Hizmet kalitesi, sunulan hizmetin müşteri beklentileriyle ne kadar denk olduğunun ölçümüdür. Kaliteli hizmet sunumu, müşteri beklentilerine sürekli uyum demektir (Lewis ve Booms, 1983).

3) Kalite değerlendirmeleri sadece hizmetin sonucunu değil aynı zamanda sunulan hizmetin sürecini de içerir.

Hizmet kalitesi; algılanan hizmet ile beklenti duyulan hizmet performansı arasındaki farkın derecesidir (Parasuraman vd, 1994, s. 201).

“Hizmet Kalitesi = Algılanan Hizmet – Beklenen Hizmet” (Parasuraman vd, 1994, s. 201).

3.1. Algılanan Hizmet Kalitesi

Müşterilerin algıladığı hizmet kalitesi “müşteri beklentileri ile algıları arasındaki farklılık ölçüsü” olarak tanımlanırken, sözlü iletişim, kişisel ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler ve dışsal iletişimlerin müşteri beklentilerini etkileyen faktörler olduğu saptanmıştır (Zeithaml vd., 1990, s.19).

Zeithaml algılanan hizmet kalitesini, “müşterinin, bir ürün yada hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilgili genel bir yargısı olarak tanımlamaktadır (Robledo, 2001, s.23).

Algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmet sunumu sırasında, hizmetin performansına yönelik olarak oluşan algıların yönünün bir sonucudur. Beklenen hizmet algılanan hizmetten büyük olursa, algılanan kalite tatmin edici olmaktan daha düşük olacaktır. Müşteriler tarafından algılanan kalitenin ideal kalite olarak kabul edilmesi için ise; beklenen hizmetin algılanan hizmetten küçük olması gerekmektedir (Parasuraman vd., 1985).

Ghobadian ve arkadaşları (1994), Parasuraman (1985) ve Zeithaml’a (1990) ek olarak algılanan hizmet kalitesini, müşterilerin hizmetin kalitesine yönelik sezgileri olduğunu ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlediğini ortaya koymuştur.

Algılanan hizmet kalitesinin ölçümü için en çok kullanılan üç temel ölçek bulunduğu yapılan pek çok araştırmada karşımıza çıkmaktadır. Bu ölçekler genel olarak; servqual (Parasuraman vd., 1985), servperf (Cronin ve Taylor, 1992) ve EP’dir (Evaluated Performance) (Teas, 1993).

3.2. Beklenen Hizmet Kalitesi

Parasuraman ve arkadaşlarına göre (1985), beklenen hizmet; müşterinin hizmetten beklentileridir ve beklenen hizmeti; müşterilerin geçmiş deneyimleri, kişisel

gereksinimleri, ağızdan ağza iletişimleri ve işletme tarafından kendilerine iletilen mesajlar belirler.

Parasurman ve arkadaşlarının (1985) oluşturdukları hizmet kalitesi modeli ve bu modeldeki boşluklar aşağıda belirtilmiştir.

Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve duygudaşlığı, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir (Yıldız, 1994, s.4).

1987 yılında David A. Garvin tarafından tanımlanmış ürün kalite boyutları daha sonra hizmetler için de tanımlanmıştır. Bu boyutlar hizmet kalitesinin daha iyi anlaşılabilmesine ve müşterilerin hizmetin hangi unsurlardan tatmin olup olmadığını kavranmasına ışık tutmaktadır. Bu yüzden hizmet kalite boyutlarının bilinmesi ve hizmeti oluşturan unsurlarının neler olduğunun kavranması araştırmamız için önem arz etmektedir (Ardıç ve Baş, 2001, s.3).

Yapılan birçok çalışma demografik değişkenlerle hizmet kalite beklentileri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle Thopmson ve Kaminski 1993'te yaş ile hizmet kalite boyutları arasında, Gagliana ve Hathcote 1994'te gelir ile Webster ise, cinsiyet ve yaş ile hizmet kalite boyutları arasında anlamlı istatistiksel sonuçlar bulmuşlardır (Royne, 1996, s.8).

Hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır (Işıkkhan, 1996, s.118).

Tüketicilerin hizmet kalitesi algılamalarında, çalışanların performansının önemli bir yeri vardır. Özellikle de personel-müşteri etkileşimi dikkate alınırsa, algılanan hizmet kalitesinde bu boyutların önemi daha da artmaktadır.

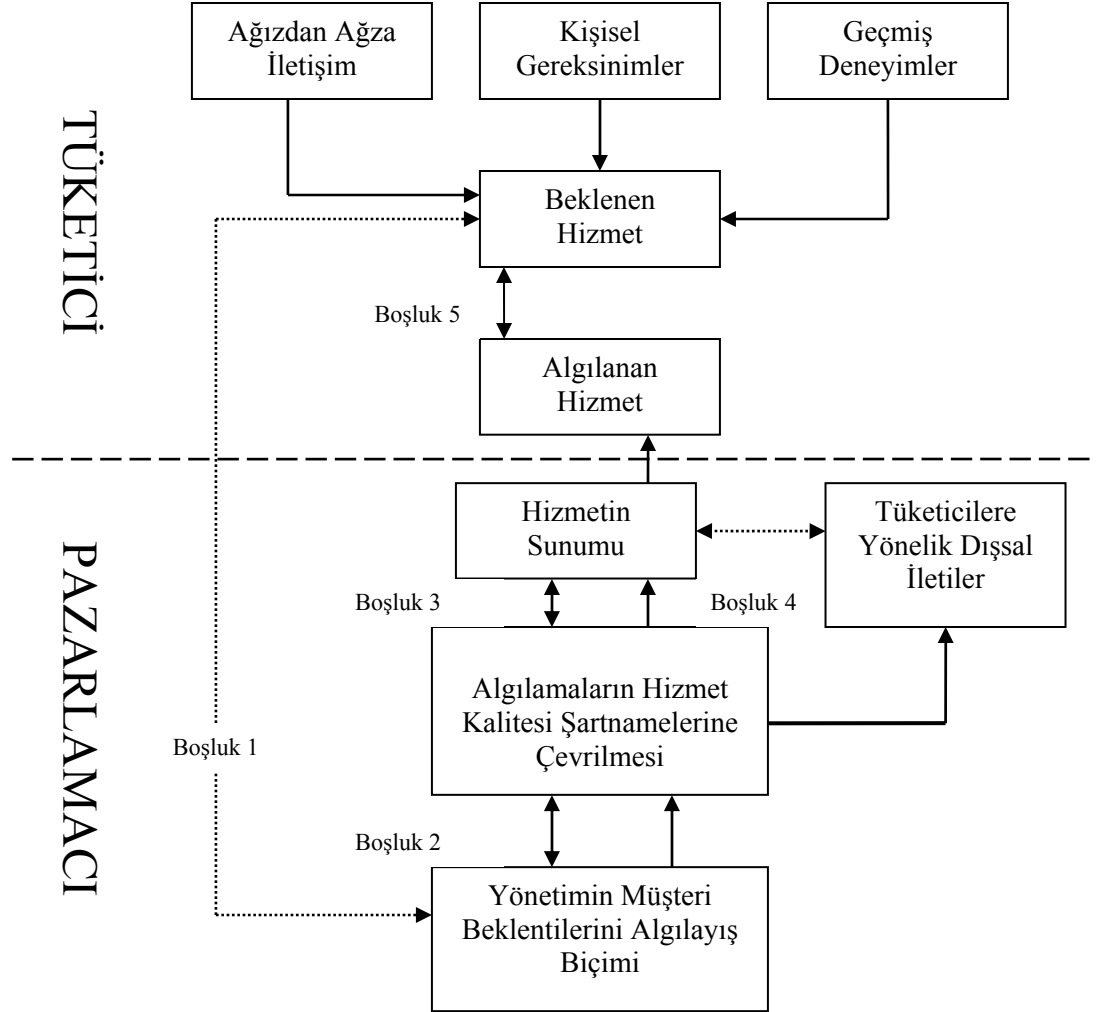
4. HİZMET KALİTESİ BOŞLUKLARI

Parasuraman ve arkadaşları 1985’de yürüttükleri bir çalışma ile hizmet kalitesinin olası boşluklarını tanımlamış ve bu boşlukların doldurulması ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Bu boşluklar şekil 1’de gösterildiği üzere; birinci boşluk; müşterilerin hizmet işletmesinden bekledikleri hizmet ile hizmet işletmesi yönetiminin müşteri beklentilerini algılayış biçimi arasındaki farktan, ikinci boşluk; hizmet işletmesi yönetiminin müşteri beklentilerini algılayış biçimi ile hizmet işletmesindeki hizmet kalitesi şartnamesi arasındaki farklardan, üçüncü boşluk; hizmet kalitesi şartnameleri ile hizmetin sunumu arasındaki farklardan, dördüncü boşluk; hizmetin sunumu ile tüketiciye yönelik dışsal iletiler arasındaki farklardan doğmaktadır. Parasuraman ve arkadaşlarına göre (1985) beşinci boşluk ise bu dört boşluğun bileşimidir.

Aşağıda bu beş hizmet kalitesi boşluğu tartışılmıştır. Bunun yanı sıra bu boşluklar anlatılırken gerek literatürde bulunan tavsiyeler ve bağlantılı düşüncelerimiz bulunmaktadır.

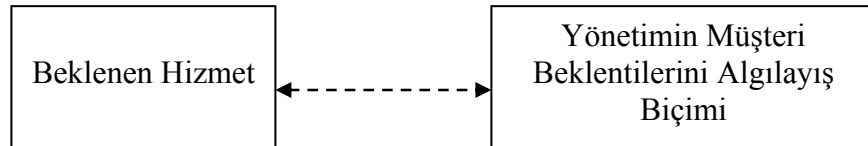
Modelde görülen birinci boşluk; işletmenin, müşterilerin ne istediğini bilememesinden kaynaklanmaktadır. İkinci boşluk; işletmenin, müşterilerinin ne istediğini bildiği fakat bunları hizmet kalitesi standartlarına dönüştüremedikleri anda oluşmaktadır. Üçüncü boşluk, işletmenin müşterilerinin ne istediğini bildiği ve bu istekleri hizmet kalitesi standartlarına çevirdiği halde personelden dolayı kaynaklanmaktadır. Dördüncü boşluk ise, işletmenin iletişim araçlarıyla müşterilerine yapabileceğinin üzerinde vaatler göndermesi sonucunda oluşmaktadır.

HİZMET KALİTESİ MODELİ



Şekil 4.1. Hizmet Kalitesi Modeli (Parasuraman vd.,1985, s.44).

4.1. Birinci Boşluk: Müşteri Beklentilerini Bilmemek



Şekil 4.2. 1. Boşluk (Parasuraman vd.,1985)

Birinci boşluk yukarıda da belirtildiği üzere müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerini algılayışı arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Hizmet kalitesinin kısa tanımı müşteri beklentilerinin karşılanması ve hatta aşılması olduğundan dolayı şirketler için müşteri beklentilerini bilmek çok büyük bir önem taşımaktadır. Parasuraman ve arkadaşları (1994) müşteriyi dinlemenin önemini anlattıkları Chicago Marriott oteli vakasında; otel yönetimi banyolardaki siyah beyaz televizyonları müşteriye daha kaliteli hizmet verebilmek için renkli televizyonlarla değiştirme kararı almaktadır. Bunun için gerekli kaynak ayrılmıştır ancak müşteri memnuniyet anketlerine bakıldığında müşterilerin hiçbiri renkli televizyon talebinde bulunmamasına karşılık yine müşterilerin %66'sı odalarda ütü ve/veya ütü masası istemektedirler. Böylece otel yönetimi televizyonlara ayıracağı kaynağı ütü ve ütü masası için kullanmakta ve akıllı bir hareket yapmış olmaktadır. Bu vakadaki otel şanslı bir oteldir çünkü müşterilerinin görüşlerine önem vermiş ve böylelikle bu boşluğun doğmasını kısmen engellemişlerdir.

Genellikle hizmet işletmelerinin sık sık karşılaştıkları bir sorun olan müşteri beklentilerini yanlış algılama sorununun Zeithaml ve arkadaşlarına (1990) göre iki sebebi vardır. Bu sebeplerden ilki; şirketlerin müşteri beklentilerinin önemini bilmemeleri ve müşteri beklentilerini öğrenmek için hiçbir çaba sarf etmemeleridir. İkinci sebep ise; şirketin, müşteri beklentilerinin firma dışından bir gözle (potansiyel müşterilerle, danışmanlarla vs) değil de içeriden dışarıya bakmak yoluyla öğrenmeye çalışmasıdır.

Burada da SWOT analizinin hizmet işletmeleri için de büyük önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Bilindiği üzere SWOT analizi işletmeyi güçlü (Strength), zayıf (Weakness), fırsatlar (Opportunities) ve tehlikeler (Threats) yönlerinden analiz etmektedir. SWOT analizinde işletmenin güçlü ve zayıf yönleri işletmeden hizmet almış müşterilerden öğrenildiği gibi işletmenin önündeki fırsatlar ve tehlikeler ise işletme yöneticilerinden, danışmanlardan ve potansiyel müşterilerden öğrenilir.

Zeithaml ve arkadaşları (1990) yaptıkları araştırmalar sonucunda birinci boşluğa katkıda bulunan kavramsal faktörleri üç başlık altında işlemişlerdir.

Katkıda Bulunan Faktörler

1. Pazar araştırması yöneliminin olmaması
2. Aşağıdan yukarıya iletişimin yetersizliği
3. Yönetimde Kademe Sayısının Çok Olması

Yönetimin Müşteri
Beklentilerini Algılayış
Biçimi

Şekil 4.3. Birinci Boşluğa Katkıda Bulunan Kavramsal Faktörler (Zeithaml vd., 1990).

4.1.1. Pazar Araştırması Yöneliminin Eksikliği

Yöneticilerin, müşterileri anlamak için çaba sarfetmemesi manasına gelmektedir. Pazar araştırması, hizmet işletmesi yöneticilerinin, müşterilerin hizmetten beklentilerini ve hizmeti nasıl algıladıklarını öğrenmeleri için önemli bir araştırmadır. Pazar araştırması, müşteriler için hangi hizmet özelliklerinin daha önemli olduğunu, hizmet işletmesinin bu özelliklerin hangi basamağında olduğunu, müşterilerin hizmet işletmesi hakkında ne düşündüklerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla birinci boşluğun, pazar araştırması yapmayan hizmet işletmelerinde daha büyük olması beklenmektedir. Birinci boşluğu önlemek için hizmet işletmelerinin etkin pazar araştırması yapmaları gerekmektedir.

Hizmet işletmesi yöneticileri günlük çalışmalarından dolayı çok yoğun olabilirler ve bu yoğunlukları neticesinde araştırma bulgularını zaman probleminde dolayı doğru yorumlayamayabilir ve/veya sonuçları anlamlı bir şekilde değerlendiremeyebilirler. Bu durum da birinci boşluğun büyümesine yardımcı olmaktadır. Birinci boşluğu önlemek için etkin pazar araştırması yapmanın yanında, yapılan pazar araştırması bulgularının doğru yorumlanması ve aynı zamanda anlamlı bir şekilde değerlendirilip müşteri

beklentilerini karşılamak ve bu beklentileri aşmak uğruna uygulamaya konulması gerekmektedir (Zeithaml vd., 1990).

Yukarıda bahsettiğimiz üzere müşterilerin beklentilerini anlamak için pazar araştırmaları yapmalı ve bu araştırmalardan elde edilen bulgular doğru yorumlanmalı ve etkin bir şekilde uygulamaya konulmalıdır. Ancak bunlar yapılırken, bu araştırmayı yapan, yorumlayan, değerlendiren ve sonuçları uygulamaya koyacak olan yöneticilerin müşterilerle sürekli etkileşim içinde olması gerekmektedir. Yönetimin müşterilerle etkileşiminin az olması, yöneticilerin pazar araştırmasının en temel faaliyetlerine katılmamaları durumudur. Pazar araştırmasının en temel faaliyetlerinden biri müşteriyle birebir etkileşimdir. Hizmet işletmelerinde, yöneticiler rutin işlerinden dolayı müşterilerle doğrudan etkileşim içinde olamayabilirler. Yöneticilerin müşterilerle etkileşim içinde olmadan yorumladıkları pazar araştırmaları bulguları birinci boşluğun büyümesine yol açabilir.

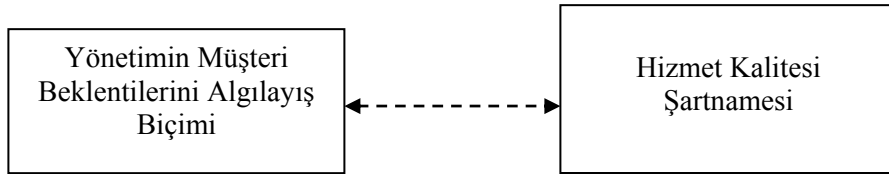
4.1.2. Aşğıdan Yukarıya İletişimin Yetersizliği

Hizmet işletmelerinde müşteriyle bire bir etkileşim içindeki alt kademe çalışanlarından üst yönetime bilgi akışı sağlanamazsa, müşteriye anlama yolunda ilerlenilemez. Müşteriyle etkileşim içinde olan çalışanların elde ettikleri bilgiler üst yönetime iletilmelidir. Bu bilgileri üst yönetime ulaştıracak olan kanalların kapalı olması neticesinde, müşterilerin hizmet sunumu esnasında karşılaştıkları problemlerin neler olduğunu ve müşterilerin hizmet beklentilerinin ne yönde değiştiğini öğrenmek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla birinci boşluğun ortaya çıkmaması için müşteri hakkında gerçek bilgiyi verebilecek olan müşteriyle bire bir etkileşim içinde olan çalışanın elde ettiği bilgi açık kanallardan geçerek üst yönetime ulaşmalıdır. Bilgi akışı ne kadar hızlı ve doğru olursa birinci boşluk o kadar azalır (Parasuraman vd., 1990).

4.1.3. Yönetmel Kademe Sayısının Çok Olması

Müşterilerin beklentilerini anlamak için müşterilerle bire bir etkileşim içinde olan çalışanlarla yönetimin iletişiminin hızlı olabilmesi için bu bilginin aktığı kanalların çok fazla olmaması gerekir. Lakin bilgi yönetime ulaşana kadar çok fazla kanaldan geçiyorsa bilginin kaybı yada bilginin yanlış yorumlanması gibi zararlı sonuçlara neden olabilmektedir. Parasuraman ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar neticesinde özellikle hizmet işletmelerinde, daha esnek bir yapıya sahip olmak ve müşterilerle doğrudan iletişim kurmak isteyen firmaların yönetim kademesi sayılarını azalttıkları görülmüştür. Bu sürecin, zor bir süreç olmasına rağmen, uzun dönemde doğru müşteri bilgisi, esneklik ve yaratıcılık gibi hizmet işletmeleri için hayati önem taşıyan konuları beraberinde getirdiğini gözlemlemişlerdir.

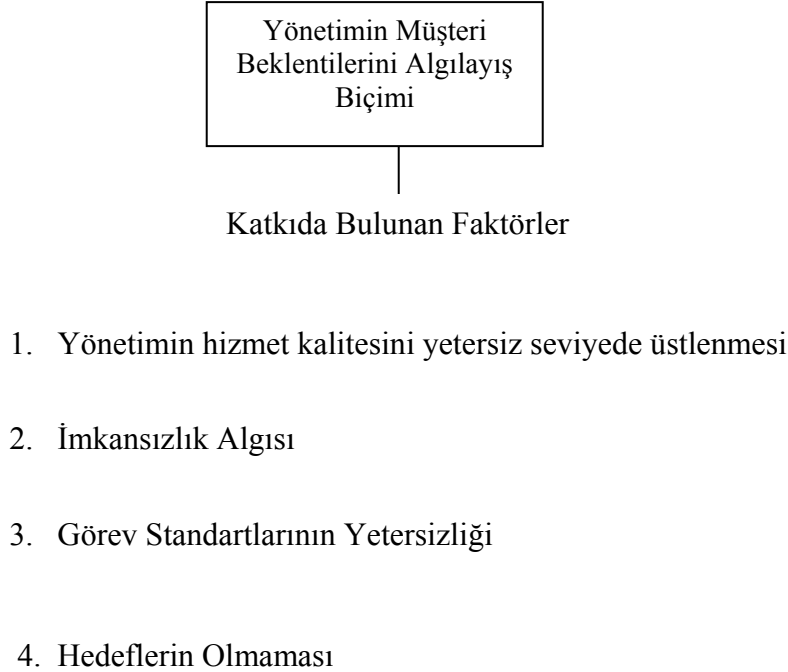
4.2. İkinci Boşluk: Yanlış Hizmet ve Kalite Standartları



Şekil 4.4. 2. Boşluk (Zeithaml vd., 1990).

İkinci boşluk yönetimin müşteri beklentileri algılayışı ile bu algılamaların hizmet kalitesi şartnamelerine çevrilmesi arasındaki boşluktur. Bu boşluk gerçekten de çok önemli bir boşluktur. Yönetim yaptığı pazar araştırması, aşağıdan yukarı yeterli doğru iletişim ve yönetsel kademe sayısının yeterli olması neticesinde müşteri beklentilerini doğru şekilde algılamış olabilir. Fakat doğru algılanan müşteri beklentileri hizmet standartları haline dönüştürülemediği takdirde istenilen kalite düzeyine ulaşmak mümkün olamamaktadır.

Zeithaml ve arkadaşları (1990) yaptıkları araştırmalar sonucunda ikinci boşluğa katkıda bulunan kavramsal faktörleri dört başlık altında işlemişlerdir.



Şekil 4.5. İkinci Boşluğa Katkıda Bulunan Kavramsal Faktörler (Zeithaml vd., 1990).

4.2.1. Yönetimin Hizmet Kalitesini Yetersiz Seviyede Üstlenmesi

Hizmet işletmeleri yönetimi maliyetleri düşürmek ve kısa dönem karlılığı arttırmaya önem verdiği için hizmet kalitesini yükseltmeye isteksiz olabilir. Bu durum hizmet kalitesini yükseltmeye isteksiz oluşun en önemli unsurudur.

Hizmet işletmesi yönetimi, maliyetleri düşürmeye ve kısa dönem karlılığı odaklanmayı bırakıp hizmet kalitesini yükseltmeyi amaçlayabilir. O zaman da hizmet kalitesini arttırmayı kendi tanımladıkları verimlilik ve iş standartlarını yerine getirmek olarak algıarlarsa istenilen sonuç elde edilemeyecektir. Bazı firmalar da hizmet kalitesini yükseltmenin rakiplere göre teknolojik üstünlük sağlamak olduğunu

düşünebilirler. Bu tip firmalar da rakiplerin teknolojik standartlarını baz alıp, onları yakalamayı ve geçmeyi hedeflemektedirler. Hizmet müşterisi için önemli olan, hizmet işletmesinin yada hizmet işletmesinin rakiplerinin standartlarının uygulanması değil, müşterinin kaliteli olarak algıladığı hizmetlerdir.

İkinci boşluğun kapatılması için hizmet işletmesi yönetimi hizmet kalitesini yükseltmeye gerçekten istekli olmalı ve bunun neticesinde de iyileştirme çalışmalarını desteklemeli, müşteriyle birebir etkileşim içindeki alt kademe çalışanları bu konuda eğitmeli, bilinçlendirmeli ve onları motive etmelidir. İşletme yönetimi şu iki kuralı asla unutmamalıdır: Müşteri için önemli olan işletmenin yada onun rakiplerinin standartları değil, müşterinin kendi standartlarıdır. İkinci kural ise müşteri her zaman haklıdır (Zeithaml vd., 1990).

4.2.2. İmkansızlık Algısı

İmkansızlık algısı hizmet işletmelerinin, müşteri beklentilerini karşılamamanın imkansız olduğuna inanmalarıdır. Hizmet işletmeleri mali yetersizlikten, yeterli teknolojiye sahip olamamalarından yada mantıksız müşteri beklentilerinden dolayı, müşteri beklentilerini tam olarak karşılamamanın imkansız olduğunu düşünebilirler. Oysaki müşteri beklentilerini karşılamamanın imkansız olduğu düşüncesi dar görüşlü yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Hizmet işletmesinin 2. boşluğu kapatması için yönetimin yapması gereken, içinde bulunulan mali şartlarla ve eldeki teknolojiyle müşteri beklentilerini karşılamak hatta bu beklentileri aşmak için çaba sarfetmek, büyük düşünmek ve yeniliğe sürekli açık olmaktır.

4.2.3. Görev Standartlarının Yetersizliği

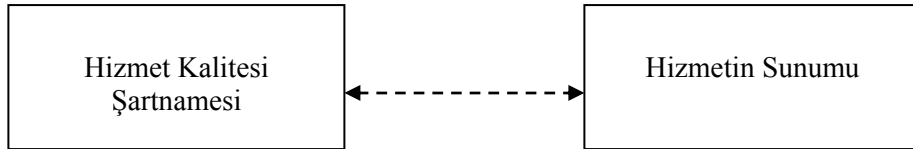
Algılamaların hizmet kalitesi şartnamelerine çevrilmesi için görevlerin standartlaştırılması ve rutin hale getirilmesi gerekmektedir. Hizmet işletmesinde çalışan personelin görev standartları üst yönetim tarafından belirlenmeli ve bu görev standartları hizmet işletmesi içinde etkin bir şekilde uygulanmalıdır ancak hizmet işletmesi

yöneticilerinin büyük bölümü standartlaştırmanın mümkün olmadığı inancını taşımaktadır. Böylelikle 2. boşluk büyümektedir.

4.2.4. Hedeflerin Olmaması

Hizmet kalitesi hedefleri, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik tasarlanmış, müşteriyle bire bir etkileşim içinde olan çalışanlar tarafından anlaşılabilir ve yine bu çalışanlar tarafından kabul görmüş, açık hedefler olmalıdır. Bilindiği üzere hizmet kalitesinin pek çok boyutu bulunmaktadır. Burada hizmet işletmesinin yapması gereken, çalışanların bu boyutların tümünü istenen şekilde gerçekleştirmesinin imkansız olmasından dolayı, hedefler saptanırken o işletmeye göre en kritik hizmet kalitesi boyutu belirlenmeli ve ona öncelik verilmesi gerekmektedir. Böylelikle hedefler daha etkin hale getirilmiş olmaktadır. Etkin hedefler, düzenli ölçülebilir, geri besleme ile gözden geçirilebilir, üzerinde gerekli düzeltmeler yapılabilir, gerçekçi hedeflerdir (Zeithaml vd., 1990).

4.3. Üçüncü Boşluk: Hizmet Performansı Boşluğu



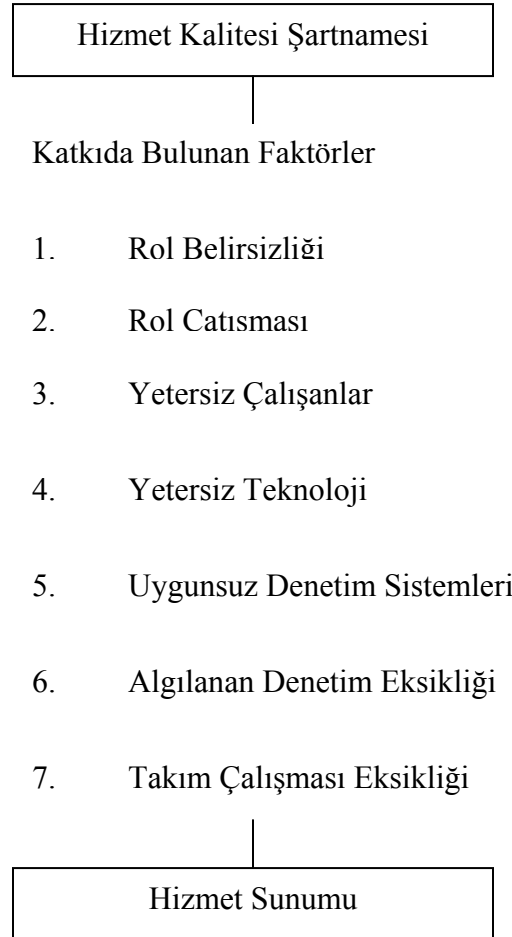
Şekil 4.6. 3. Boşluk

Üçüncü boşluk hizmet kalitesi şartnameleri ile hizmetin sunumu arasındaki boşluktur. Hizmet işletmesi müşteri beklentilerini doğru algılamış ve bu algıları sonucunda müşteri beklentilerine uygun standartları yürürlüğe koymuş ancak yine de müşterinin beklediği hizmeti müşteriye sunamamış olabilir.

Bu boşluk, çalışanların hizmeti hizmet şartnamesindeki gibi istenilen düzeyde sunamamasından ya da kasıtlı olarak hizmeti istenilen düzeyde sunmak istememesinden

kaynaklanmaktadır. Bu boşluğa, tamamen müşteriye hizmeti sunan çalışanın performansı ile alakalı olduğundan, “Hizmet Performansı Boşluğu” da denir.

Zeithaml ve arkadaşları (1990) yaptıkları araştırmalar sonucunda üçüncü boşluğa katkıda bulunan kavramsal faktörleri yedi başlık altında işlemişlerdir.



Şekil 4.7. Üçüncü Boşluğa Katkıda Bulunan Kavramsal Faktörler (Parasuraman vd.,1990).

4.3.1. Çalışanların Rol Belirsizliği

Rol, çalışanların performanslarını merak edenlerin (örneğin üst yönetim, denetçiler vs..) çalışanlara karşı beklentileri, talepleri ve çalışanlara kişisel baskıları ile tanımlanır. Eğer çalışanlar işlerini gerektiği şekilde icra etmek için yeterli bilgiye ve eğitime sahip

değillerse rol belirsizliği yaşarlar. Yöneticilerin ve denetçilerin kendilerinden ne beklediği ve bu beklentileri nasıl karşılayacakları hususunda kararsız kalırlar. Böylelikle müşterileri memnun edebilecek hizmeti sunamazlar. Ayrıca performanslarının nasıl değerlendirileceğini ve nasıl ödüllendirileceğini bilemezler (Zeithaml vd. 1990).

Üçüncü boşluğun ortaya çıkmaması için hizmet işletmesi yönetiminin, çalışanlarla sürekli iletişim içinde bulunarak müşterileri isteklerini ortaya çıkarmaları ve çalışanlarını bu yönde eğitmeleri gerekmektedir. Yeterli eğitimin verilmesi için müşterilerle birebir iletişim halinde olan hizmet işletmesi çalışanlarıyla sürekli ilişki içinde olmak gereklidir.

4.3.2. Rol Çatışması

Hizmet işletmelerindeki çalışanlar, hizmet etmeleri gereken insanların isteklerini yerine getirememektedirler ve böylece sık sık rol çatışmasına düşmektedirler

Bu durum pek çok müşterinin hizmete aynı anda ihtiyaç duymasından veya hizmeti aynı anda istemesinden ortaya çıkmaktadır. Hizmet işletmelerinde müşterilerin beklentileri ve işletmenin beklentileri arasındaki çatışma alışılmamış bir durum değildir. Müşteriler kendilerine daha fazla değer verilmesini istemelerine rağmen, hizmet işletmesi de daha fazla müşteriye hizmet verip para kazanmak isteyecektir. Bu durum da beraberinde çalışanların rol çatışması yaşamalarına sebep olacaktır (Zeithaml vd. 1990).

Bu durumda hizmet işletmeleri hizmet standartlarını ve çalışanların görev tanımlarını doğru şekilde belirttiği takdirde, hizmet işletmelerinde boşluğa sebep olan rol çatışması engellenmiş olacaktır.

4.3.3. Çalışanların Yetersizliği

Zeithaml ve arkadaşları (1990) yaptıkları araştırmalar neticesinde hizmet kalitesi problemlerinin, hizmet işletmesi çalışanlarının buldukları pozisyon ile uyum içinde olmadıklarından ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir. Müşterilerle iletişim halinde olan

hizmet işletmeleri çalışanları genellikle hizmet işletmelerinde alt kademe çalışanlar olduklarından dolayı az eğitilmiş ve düşük ücret alan çalışanlardır. Böylece bu çalışanlar, müşterilere daha etkin hizmet vermeleri için gereken lisan yada insanların beklendikleri değişik yeteneklerden yoksundurlar. Çoğu hizmet işletmesinde bu durumdan ötürü çalışan sirkülasyonu çoktur ve çıkan çalışanın yerine yenisi hızlı bir şekilde gelir.

4.3.4. Teknolojinin Yetersizliği

Hizmet işletmelerinde, hizmet kalitesini etkileyen en önemli faktörlerden biri de çalışanların kullandıkları araç ve teknolojinin iş ile uyumudur. İşe uygun olmayan teknoloji, çalışanların performansını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu yüzden hizmet işletmelerinin çalışanlarını doğru seçmesi, onları sürekli eğitmelerinin yanında kullanılan araç ve teknolojiyi de işe uygun bir şekilde seçmeleri gerekmektedir (Zeithaml vd. 1990).

4.3.5. Uygunsuz Denetim Sistemleri

Pek çok hizmet işletmesinde çalışanların performansları ürettikleri çıktı üzerinden değerlendirilmektedir (örneğin haftada ne kadar para kazanıldığı yada ne kadar çok kişiye hizmet verildiği gibi). Bu tip çıktı kontrol sistemleri sayesinde çalışanların performansları hizmetin kaliteli sunumu açısından değil, hizmet işletmesinin tanımladığı hedefler tarafından değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir (Zeithaml vd. 1990).

Bu yüzden hizmet işletmesi çalışanlarının, çıktı kontrol sistemlerine göre değil de müşterilerle ilişkileri ve müşterilerin onlardan memnun kalıp kalmamalarına göre değerlendirip ödüllendirilmeleri gerekmektedir.

4.3.6. Algılanan Denetim Eksikliği

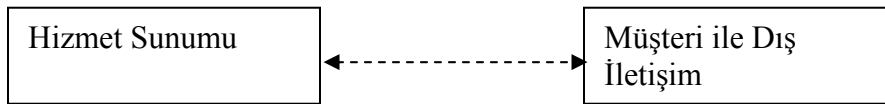
Algılanan kontrol, hizmet işletmesi çalışanlarının problemler karşısında doğru tepkiyi gösterebilme yeteneklerini içermektedir. Hizmet işletmesi çalışanları

karşılaştıkları problemleri kontrol altına alabildiklerini düşündüklerinden daha az baskı hissetmektedirler. Böylece daha az baskı altında olduğunu hisseden hizmet işletmesi çalışanı daha etkin çalışabilmektedir. Eğer hizmet işletmelerinde müşteriyle birebir etkileşim içinde olan çalışanlar sundukları hizmet üzerinde kontrolü olmadıklarını algılıyorsa iyi bir performans sergileyememektedirler. Bu yüzden hizmet işletmesi çalışanlarına, yönetim tarafından gerekli yetkinin verilmesi gerekmektedir (Zeithaml vd. 1990).

4.3.7. Takım Çalışmasının Eksikliği

Zeithaml ve arkadaşlarına göre (1990) takım çalışması, çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini destekleyerek ortak hedefler doğrultusunda çalışmalarını yapmalarıdır. Takım çalışması, takım üyelerinin kişisel bağlılıklarını arttırmaktadır ve grup üyelerinin kararlara katılması ve grubun başarısını paylaşmaları sonucunda hedeflere ulaşmada çok etkili bir yöntemdir.

4.4. Dördüncü Boşluk: Verilen Sözlerle Hizmet Sunumunun Örtüşmemesi



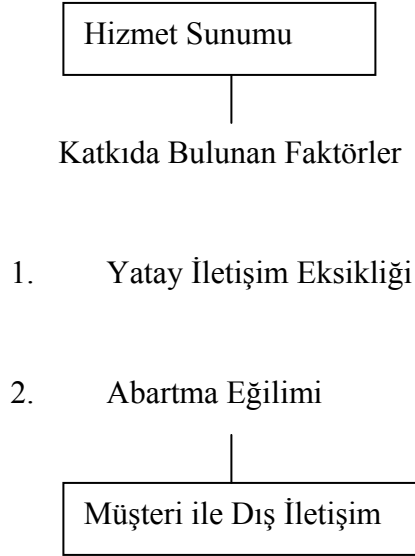
Şekil 4.8. 4. Boşluk (Parasuraman vd.,1990).

Dördüncü boşluk tamamiyle müşteriye taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekte müşteriye sunulan hizmet arasındaki farklılıklardan ortaya çıkmaktadır. Bu durumdan dolayı Zeithaml ve arkadaşları (1990) bu boşluğa “verilen sözlerle hizmet sunumunun örtüşmemesi” adını vermişlerdir.

Hizmet işletmelerinde farklılaşma kullanılan teknolojiden daha çok sunulan hizmetle sağlanmaktadır. Hizmet müşterileri için hizmet öncesinde verilen taahhütler

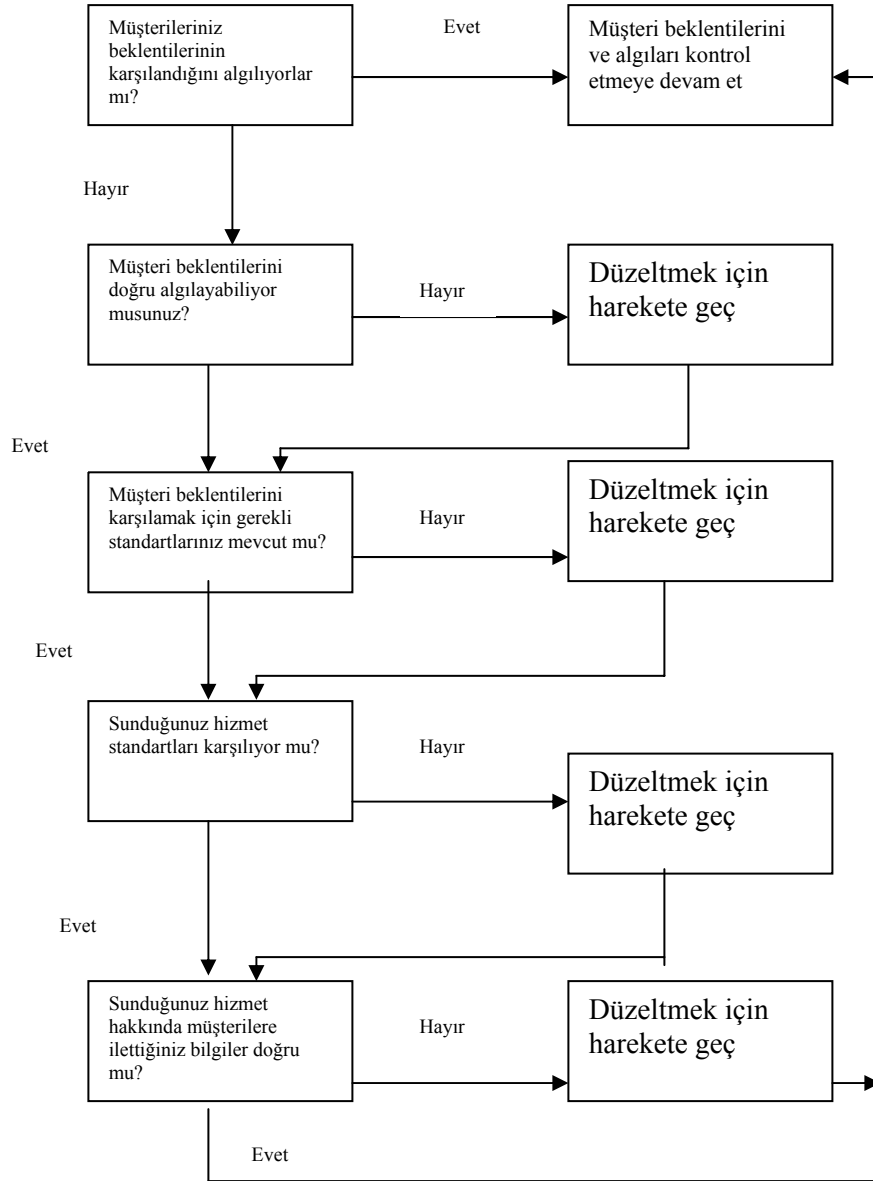
çok önemlidir. Müşteriler hizmeti alırken ilk olarak kendilerine verilen taahhütlerin ne kadar yerine getirilip getirilmediğini kontrol etme durumunda olacaklardır.

Zeithaml ve arkadaşları (1990) yaptıkları araştırmalar sonucunda üçüncü boşluğa katkıda bulunan kavramsal faktörleri iki başlık altında işlemişlerdir.



Şekil 4.9. Dördüncü Boşluğa Katkıda Bulunan Kavramsal Faktörler (Parasuraman vd.,1990).

Zeithaml ve arkadaşları (1990) bu boşlukları doldurmak için yöneticilere yardımcı olacak aşağıdaki “Hizmet kalitesinin devamlı ölçümü ve iyileştirilmesi için süreç modeli”ni geliştirmişlerdir. Bu model Şekil 10’da görülmektedir.



Şekil 4.10. Hizmet kalitesinin devamlı ölçümü ve iyileştirilmesi için süreç modeli (Zeithaml vd., 1990, s.47)

5. HİZMET SAĞLAYICI PERFORMANSI BOYUTLARI

5.1. Hizmet Kalitesine Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı

Literatürde hizmet kalitesi kavramını daha anlaşılır biçimde ortaya koymak için bazı araştırmacılar hizmet kalitesinin boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. İlk olarak karşımıza Sasser ve arkadaşları (1978) çıkmaktadır. Sasser ve arkadaşları (1978) hizmet kalitesinin üç adet boyutu olduğunu bu boyutların personel, tesisler ve materyal düzeyi olduklarını belirtmişlerdir. Sasser ve arkadaşlarına göre önemli olan hizmetin sonucundan ziyade hizmetin sunuş şeklidir. Kısacası bir hizmetin kalitesi tesislerin, personelin ve materyal düzeyinin üstün kalitede olmasıyla yakından ilgilidir.

Christian Gronross'a göre (1990), hizmet kalitesinin üç adet boyutu vardır. Bunlar teknik kalite, işlevsel kalite ve firma imajıdır. Teknik kalite müşterinin hizmetten ne elde ettiği olup, işlevsel kalite ise müşteriye hizmetin nasıl sunulduğudur. Kısacası teknik kalite bir şirketin o hizmeti vermesi için gerekli teknik donanımın kalitesidir. Örneğin bir şirketin bilgisayar donanımı gibi. İşlevsel kalite ise tamamen o donanımı kullanan ve nihai hizmeti veren hizmet sağlayıcılarla alakalıdır. Bu bağlamda müşteriyle etkileşim bir işlevsel kalitedir. Teknik kalite, kaliteyi güvenceye alacak sistemlerin, prosedürlerin ve tekniklerin uygulanması olduğundan, teknik kalitenin ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi işlevsel kaliteye göre daha kolaydır. Ayrıca araştırmalar göstermiştir ki teknik kalitedeki aksaklıklar işlevsel kalitenin iyi yürümesiyle halledilebilir olmasına rağmen, işlevsel kalitedeki aksaklıklar teknik kalite yüksek bile olsa çözümlenememektedir. Sonuç olarak buradan, müşterilerin teknik imkanlardan çok o teknik imkanların kendilerine ne derece etkin sunulabileceğiyle ilgilenmekte oldukları sonucunu da çıkarabilmekteyiz.

Jarmo Lehtinen (1982) hizmet kalitesini “süreç kalitesi” ve “çıktı” kalitesi olarak ele almıştır. Süreç kalitesi müşteri tarafından hizmetin elde edilişi esnasında

değerlendirilen kalitedir. Çıktı kalitesi ise hizmet yerine getirildikten sonra müşteri tarafından değerlendirilir.

Lehtinen ve Lehtinen'in (1982) hizmet kalitesi hakkındaki temel savları hizmet kalitesinin hizmet örgütünün bileşenleri (elemanları) ve müşteri arasındaki etkileşimden doğduğudur. Lehtinen'in çalışmalarında üç farklı kalite boyutu kullanmışlardır. Bunlar; fiziksel kalite (physical quality), firma kalitesi (corporate quality) ve etkileşimci kalitedir (interactive quality). Fiziksel kalite hizmetin fiziksel yönlerini kapsamaktadır; binalar, donanım, tesisler gibi. Firma kalitesi şirketin imajını ya da profilini yansıtmaktadır. Etkileşimci kalite ise müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin, aynı zamanda müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkilerinden türemektedir

Literatürde de en yaygın kullanıma sahip olan hizmet kalitesi boyutları Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1985) tarafından tanımlanmıştır. Bu boyutlar; güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, itibar, müşteriye bilmek ve anlamak, güvenlik ve fiziksel varlıklardır.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1990) genel olarak tüm hizmet sağlayan organizasyonlarda; fiziksel özellikler (tangibles), güvenilirlik (reliability), heveslilik (responsiveness), güven (assurance), duygudaşlık (empathy) boyutlarının geçerli olduğunu dile getirmişlerdir.

Parasuraman ve arkadaşları (1985) hizmetin türüne göre hizmet kalitesi belirleyicilerinin boyutlarının değişmeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Buna karşın Carman (1990) SERVQUAL ölçeğinden yararlanarak farklı hizmet işletmelerine yönelik olarak yaptığı çalışmada hizmetin türüne göre hizmet kalitesi boyutlarının farklılık gösterebileceğini ve bu ölçekte yer alan ifadelerin hizmetin türüne göre uyarlanmaları gerektiğini ileri sürmüştür.

5.1.1. Fiziksel Özellikler

Sağlık işletmeleri mensuplarının fiziksel imkanları, kullandıkları araç ve gereçlerin temiz, hijyenik ve bakımlı olması en başta sağlık açısından önem arz etmektedir.

Berry ve arkadaşları (1990) hizmet işletmelerinde çalışan personelin fiziksel özelliklere algılanan hizmet kalitesinin yüksek olması için önem verilmesi gerektiğini dile getirmişler ve fiziksel özellikleri “şirketin hizmet sunmadaki fiziksel olanakları, araç gereç ve personelin görünüşü” olarak tanımlamışlardır.

Kısacası bir hizmet işletmesinde fiziksel özellikler o hizmet işletmesinin fiziksel tesislerini, personelin görünüşünü, hizmeti sunmak için kullanılan araçları ve donanımı, hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyleri (hasta kartı vb.) içermektedir.

Müşteriler, hastanelerden ilk olarak hijyen, kullanılan malzemelerin yeni, temiz ve yeterli olmasına bakacaktır dolayısıyla fiziksel özellikler algılanan hizmet kalitesini artırıcı en önemli özelliğe sahip hizmet boyutudur.

5.1.2. Güvenilirlik

Hizmet işletmesi müşterisi bir hizmet işletmesinden ilk olarak kendisine verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmesini bekleyecektir. Özellikle hastane gibi hizmet işletmelerinde müşteriler verilen sözün ilk defasında doğru ve eksiksiz yapılmasını bekleyeceklerdir. Lakin hastanelerde ilk defada doğru ve eksiksiz, vaadedildiği gibi yerine getirilemeyen hizmetler gerek hizmet satın alan müşterilere gerekse hastaneye çözülmesi zor problemler açacaktır.

Berry ve arkadaşları (1990) bir hizmet kalitesi boyutu olarak belirledikleri güvenilirliği “söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği” olarak tanımlamaktadırlar.

Hizmet işletmeleri, müşterilerine vaadettikleri hizmetin vaadedildiği gibi müşterilerine sunmaları için, hizmet işletmesi çalışanlarına bu konuda yeterli eğitimi vermeleri gerekmektedir. Söz verilen hizmeti her seferinde söz verildiği gibi doğru ve güvenilir bir şekilde sağlayabilmek için performansda tutarlılık gerekmektedir.

Performansta tutarlılık da firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması, ayrıca firmanın sözünü tutması manasına gelir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak, hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi konuları kapsar.

5.1.3. Heveslilik (Yanıt Verebilme)

Hastane müşterileri kendilerine hizmet sağlayan hemşirelerden, doktorlardan ve hostesler gibi hizmet işletmesi çalışanlarından kendilerine istekli ve aynı zamanda doğru bir şekilde yardım etmelerini bekleyeceklerdir.

Berry ve arkadaşlarına (1990) göre karşılık verebilme (responsiveness) “müşterilere yardım etme ve hizmetin hızlı bir şekilde verilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Yanıt verebilme, işgörenlerin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içerir. Örneğin bir evrakın slipini postaya vermek, hızlı hizmet vermek, müşteriye hemen çağırmak gibi.

Cevap verebilirlik, olarak hizmet sağlayıcının tüketici ihtiyaç ve taleplerine karşılık verebilmeye hazırlılığı olarak tanımlanmaktadır. Buchholtz ve arkadaşları (1999) pazar yerinde gerçekleştirilen hataların ya da kayıpların büyük ölçüde hizmet sağlayıcıların cevap verebilirliği ile ilgili olduğunu ifade etmekte; dolayısıyla cevap verebilirlik ile hizmet kalitesi arasındaki güçlü ilişkinin varlığını vurgulamaktadır. Yine Hocutt ve Stone'un (1998) gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonuçları cevap verebilirlik ile müşteri tatmini arasındaki direkt ilişkinin varlığını göstermektedir. Buna paralel olarak Tsaura ve arkadaşlarının (2002) hizmet kalitesine dair gerçekleştirmiş olduğu

ampirik çalışmada cevap verebilirliği hizmet kalitesinin öncülleri arasında göstermektedir.

5.1.4. Güven

Hizmet işletmesi müşterileri muhatap oldukları çalışanlardan yeterli seviyede bilgiye sahip olmalarını bekleyeceklerdir. Sordukları soruları nazik bir şekilde ama yeterli bilgiye haiz olarak cevap bulmak ve kendilerine hizmet sunan çalışanların kendileri üzerinde güven tahsis etmelerini bekleyeceklerdir.

Berry ve arkadaşlarına (1990) göre güven; “çalışanların bilgili ve nazik olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırabilme becerileridir”.

Güven, en basit ifadesi ile hizmet sağlayıcının güven ve itimat uyandırabilme yeterliliği ve yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Rahman, 2004, s.431). Bir başka deyişle güven, müşterilerde kalite için beklentilerin karşılanacağına dair itimat oluşturma sürecidir. Güvenin kaynağı genel olarak hizmet sağlayıcının yeterliliği, hizmet sağlayıcı ile tüketici arasında etkin bir iletişimin kurulabilmesidir. Bu açıdan bakıldığında güven hizmet sağlayıcının bizzat kendisi ile ilgili bir konu olup hizmet sağlayıcı performansının değerlendirilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır (Karapetrovic ve Willborn, 1999, s.222, 223, 225).

Hizmet kalitesi ile ilgili olarak gerçekleştirilen pek çok çalışmada güven, hizmet sağlayıcı performansının ölçümünde bir kriter olarak ele alınmıştır. Örneğin, Zeithmal ve arkadaşları (1998), müşterilerin banka hakkındaki algılarını incelerken güven unsurunu ele almış, Karapetrovic ve Willborn (1999) ise yatırımcı ile yatırım hizmeti sağlayıcıya karşı güveni arasındaki ilişkiyi incelemiş; yatırımcının hizmetin kalitesine olan itimadının temel olarak hizmet sağlayıcının gösterdiği kalite çabaları ve süreçlerinden kaynaklandığı sonucuna varmıştır.

5.1.5. Duygudaşlık (Empati)

Hizmet sağlayıcının kendisini müşterinin yerine koyması, müşterilere kişisel ilgi göstermesidir (Berry et al., 1990, s.29).

Prososyal davranış ile ilişkili olarak üzerinde çok konuşulan, tartışılan, araştırılan kavram olan empati en basit şekliyle bireyin diğerlerinin duygularını anlayabilme ve kendini onların yerine koyabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Salovey ve Mayer, 1990) (Spector ve Fox, 2002, s.269). Plutchik (1987, s.43) empatinin kendibaşına bir duygu olmadığını; aksine hem olumlu hem de olumsuz duyguların paylaşıldığı ve bu paylaşımcılar arasındaki benzer davranışların arttığı bir tümevarım sürecidir. Bu açıdan bakıldığında empati bireyleri bir arada tutan bağların kuvvetini belirleyen önemli bir faktör olup; örgütsel seviyede ele alındığında örgütsel yurtdaşlıkla yakından ilişkili bir kavramdır. (Kellet vd., 2002, s.524; (Spector ve Fox, 2002, s.269).). Hizmet perspektifinden baktığımızda ise empati aslında hizmet sağlayıcının kendisini müşterinin yerine koyması, müşterilere kişisel ilgi göstermesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Berry vd., 1990, s.29).

Empati ile bireysel davranış arasındaki ilişkiyi çok farklı perspektiflerden araştıran sayısız çalışmanın varlığı söz konusudur (Davis, 1996, Eisenberg ve Miller, 1987; Penner vd., 1997). Örneğin Hocutt ve Stone (1998) gerçekleştirmiş olduğu çalışma kapsamında empatiyi, algılanan adaletin bir boyutu olarak ele almış, müşteri tatminini üzerine etkilerini araştırmışlar; nihayetinde empati arttıkça müşteri tatminin de arttığı sonucuna varmışlardır. Tsaura ve arkadaşları (2002) gerçekleştirmiş oldukları araştırmada ise Pansuraman'ın (1991) beş kalite boyutu kullanmış; empati ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışma kapsamında da empati hizmet kalitesi açısından hizmet sağlayıcı performansının bir boyutu olarak ele alınmaktadır.

5.2. İşleve Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı

5.2.1. Planlı Çalışmak

İş görenlerin üstlendikleri işleri önceden hazırladıkları bir program doğrultusunda düzenli bir şekilde uyulamaya geçirmelerine ilişkin bir kavram olan planlı çalışma son on yılda popülaritesi gitgide artan bir konu haline gelmiş; planlı çalışmaya dair verimlilik, motivasyon ve öğrenme yönelimi başta olmak üzere pek çok alanda sayısız araştırma gerçekleştirilmiştir (Sujan vd., 1998, s.9-19; Sujan, 1986, s.41-49; Sujan vd., 1994, s.39-52) Yapılan bu araştırmaların planlı çalışmanın önemi daha da belirginleştirmeleri ile bu kavram hem teorisyen hem de yöneticiler için daha da büyük bir önem kazanmıştır.

Planlı çalışma üzerine yapılan sayısız araştırma sonuçları hizmet sağlayıcı performansı ile planlı çalışma arasında direk ve olumlu ilişkinin varlığını kesin kanıtlarla ortaya sermiş (Brown ve Leigh, 1996, s.358-368; Sujan vd., 1994 s.39-52), bu doğrultuda Holmes ve Srivastava (2002)'nin planlı çalışmayı hizmet sağlayıcı performansının bir öncülü olarak ele aldıkları ampirik çalışma sonuçları da, hizmet sağlayıcılar olan satış temsilcilerinin planlı bir şekilde çalıştıklarında, satış işlemi süresince aşamaları daha hassas ve ayrıntılı olarak değerlendirdiklerinden, daha yüksek bir performansı gösterdiklerini; planlı çalışma ile performansın direkt ilişkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla tez içeriğinde planlı çalışma; hizmet sağlayıcı performansının belirlenmesinde işleve dayalı performansın bir boyutu olarak ele alınmaktadır.

5.2.2. İşlevsellik

Finansal olmayan ölçekler son yıllarda teorisyen ve uygulamacıların ilgisini önemli ölçüde çekmektedir. Pek çok araştırmacı, finansal olmayan performans ölçeklerinin özellikle de işlevsel performans ölçeklerinin işletmenin finansal performansını arttırmak ve stratejik girişimlerini gerçekleştirmek için finansal ölçümler

kadar önem taşıdığını ifade etmektedir. (Eccles, 1991; Kaplan ve Norton, 1993; Wouters vd., 1999, s.439). Örneğin Hart ve Apilado (2002) işlevsel performansı kullanarak eyaletler arası bankacılık uygulamaları üzerinde araştırmalara bulunmuş; Samson ve Terziovski (1999) da firma performansı ile bireysel ve örgütsel seviyedeki toplam kalite uyuğlamaları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada işlevsel performans boyutunu kullanmışlardır.

İşlevsel performans, hizmet işletmelerinin performansı için de büyük bir önem taşımaktadır. Nitekim hizmet işletmelerinin geneli için hayati önem taşıdığı konusunda fikir birliğinin mevcut olduğu üç belirgin faktör mevcuttur: 1) Hizmetin saygılı ve dikkatli bir şekilde sunulması, 2) Hizmetin sürekliliği ve 3) Müşteri ilişkileri artırılması yönünde çaba gösterilmesi. Bunlar arasından özellikle hizmetin sürekliliği işlevsel performansla yakından ilişkili bir kavramdır (Stank vd., 1999, s.431). Bunun yanı sıra Pansuraman`ın (1991) ortaya koyduğu beş hizmet boyutu dikkate alındığında ise yapılan araştırmalar bunlar arasında güvenilirliğin, hizmetin doğru ve güvenilir bir şekilde sunulması ile bütünleşmesi dolayısıyla işlevsel performans ile en sıkı ilişki içinde olan boyut olduğunu ortaya koymaktadır. Stank ve arkadaşlarının (1999) bu konu ile ilgili gerçekleştirmiş olduğu ampirik çalışma sonuçları da işlevsel performansın müşteri tatmini üzerinde direkt; ve sadakat üzerinde ise dolaylı bir etkiye sahip olduğunu net bir şekilde gözler önüne sermekte; işlevsel performansın hizmet için vazgeçilmez olduğunu kanıtlamaktadır. Bulgular, Pansuramanca yapılan güvenilirliğin tanımıyla paralellik göstermekte; onun tüketici gözündeki en önemi değişken olduğunu gözler önüne sermektedir.

6. HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRMESİ

Berry ve arkadaşları (1994) on yıllık çalışmaları neticesinde elde ettikleri Hizmet Kalitesi Çemberine göre yöneticilere bu konuda 10 basamaklı bir eğitimle hizmet kalitesi stratejilerini nasıl iyileştireceklerini ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için yerine getirilmesi gereken basamaklar şunlardır; dinlemek, güvenilirlik, temel hizmet, hizmet tasarımı, telafi etmek, müşterilere sürpriz yapmak, adil davranmak, ekip çalışması, işgören araştırması, hizmetkâr liderliktir.

Hizmet Kalitesi, hizmet sağlayıcı performansının bir boyutu olduğundan dolayı, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, hizmet sağlayıcı performansını olumlu yönde arttıracaktır. Şekil 11’de hizmet kalitesi çemberi adı altında bu on basamak görülmektedir.

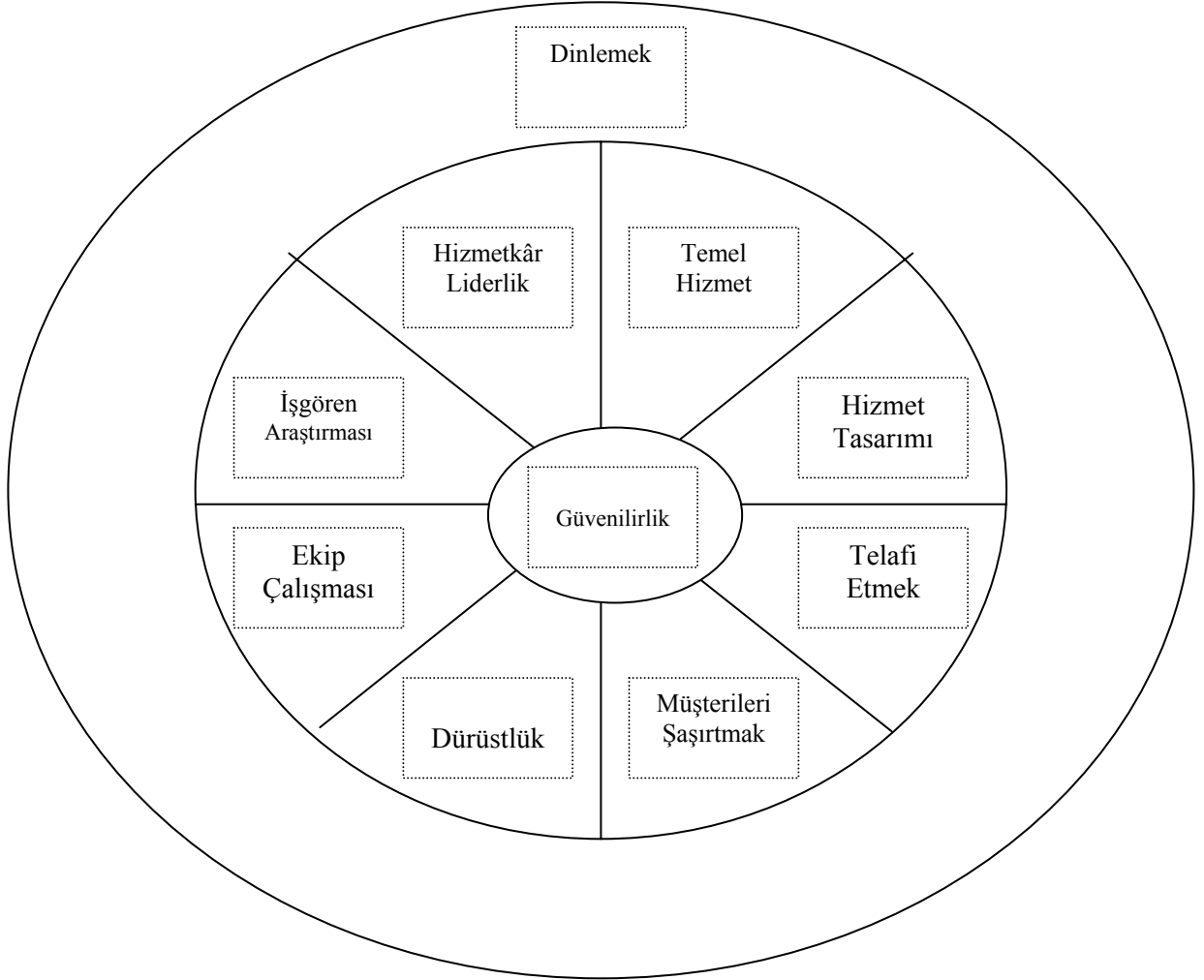
6.1. Dinlemek

Hizmet geliştirmede yapılan en genel hatalardan biri işletmelerin hizmeti geliştirmeye faydası olmayacak yerlere para harcamalarıdır. Savurganlık bir yana, bazı harcamalar hizmet geliştirme hedeflerinin güvenilirliğini incitir. Yatırım yapılan paralar sonuç üretmezse, daha fazla kazanmak için az istek vardır.

Kalite müşteriler tarafından tanımlanır. İşletme şartlarına uyum kalite değildir. Müşteri şartlarına uyum kalitedir. Gelirleri, hizmet geliştirme için müşterilerin ve potansiyel müşterilerin beklenti ve algılarını anlama yolunda akıllıca harcamaktır (Berry vd., 1994, s.42).

Başarı için en önemli faktörlerden biri müşteri tatminidir. Müşteri tatminini sağlamak için müşteriyi dinlemek ve onlara etkinlikle hizmet vermek gereklidir (Kordupleski vd., 1992. s.82).

Şirket, şikayetleri ele alma sürecini stratejik pazarlama planının bir parçası haline getirmelidir. Şikayetler yararsızdan (karşılık yok) aşırı yararlıya (müşterinin kaybindan daha fazla bir karşılık) bir ölçekte çözümlenmektedir. Yararsız uçta şirket para kaybetmezken müşteri kaybetmekte; diğer uçta ise çözüm çok fazla paraya mal olmaktadır.



Şekil 5.1. Hizmet Kalitesi Çemberi (Berry vd., 1994. s.42).

Yapıyı oluştururken dikkate alınması gereken faktörler; ürün karmaşıklık genişliği, marka stratejisi, satın alma sıklığı, ürün büyüme hızı, referansın görünürlüğü (müşterinin ürün hakkında ne kadar konuşma eğiliminde olduğu), riskin büyüklüğü, maliyet

karakteristikleri, şikayet sıklığı, dağıtım kanalları, şirketin büyüme hedefleri ve ürün konumlandırmasıdır (Gilly vd., 1992, s.5–16).

6.2. Güvenilirlik

Hizmet kalitesi boyutları içinde müşteriler için en önemli boyut güvenilirlik (reliability) olmasına rağmen şirketlerin bu beş boyut içerisinde en çok güvenilirlik boyutunda eksiklikleri bulunmaktadır. Müşteriler için de hizmet boyutlarını değerlendirmede en önemli kıstas eksikliklerdir. Parasuraman ve arkadaşları (1994) yaptıkları 13 müşteri araştırmasında da güvenilirlik, hizmet kalitesini değerlendirmede en belirleyici özellik olarak karşılına çıkmıştır. Hizmet kalitesi değerlendirmelerinde müşteriler için en belirleyici 5 hizmet kalitesi boyutu sırasıyla; güvenilirlik (%32), heveslilik (%22), güven (19), duygudaşlık (%16), fiziksel özellikler (%11) olarak ortaya çıkmıştır.

Güvenilirlik kaliteli hizmetin temelidir. Şirket hizmet sunumunda sık sık hata yaparsa, müşteriye karşı vaatlerini gerçekleştirmezse, müşteri şirketin verdiği sözlerin güvenilirliğine ve doğruluğuna olan inancını yitirir.

Çalışanların müşterilere dostça yaklaşımı ve yaptıkları hatalar neticesinde içten özür dilemeleri, güvenilir olmayan bir hizmeti telafi etmez. Pek çok müşterinin, edilen özrü takdirle karşılmasına rağmen, edilen özür verilen hizmeti müşterilerin hafızasından silmez.

Eğer hizmetteki hata örnekleri artarsa müşteri nazikçe veya nazik olmadan bir daha devam etmemek üzere o şirketi bitirir. Bir hizmetteki mükemmellikler ve eksiklikler müşteri için çok önemlidir (Berry, 1994, s.42).

Berry ve arkadaşlarına göre (1990) güvenilirliği arttırabilecek adımlardan bazıları; kurum misyonu açıklamaları, güvenilirlik standartlarını oluşturmak, eğitim programlarında niçin ve nasıl güvenilir olunabileceğini öğretmek, spesifik hizmetleri

incelemek ve güvenilirliği arttıran yollar önermek üzere güvenilirlik ekipleri kurmak, hata oranlarını ölçmek ve hatasız hizmet sunan personeli ödüllendirmektir.

6.3. Temel Hizmet

Berry ve arkadaşlarının (1994) yaptıkları araştırmalara göre Amerikalı müşteriler hizmet işletmelerinden boş ve süslü vaatler yerine temel şeyler beklemektedirler. Müşteriler mantık dışı beklentiler içinde değildirler, dolayısıyla işletme müşteri için en önemli olan temel hizmet özelliklerini belirlemeli ve bu temeller üzerinde yoğunlaşmalıdır. Parasuraman ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda müşterilerin olağan dışı beklentilerinin olmadığını, isteklerinin temel hizmetlere yönelik olduğunu görmüşlerdir.

Berry ve arkadaşlarının (1994) yaptıkları araştırmalarda 5 hizmet sektörü için müşterinin hizmet sağlayıcılardan temel beklentileri şöyle sıralanmıştır.

Araba tamiri müşterileri; - yetenekli ol. – yaptıklarını açıkla. – saygılı ol.

Otel müşterileri; -temiz bir oda ver. – emniyetli, sağlam bir oda ver. – bana misafirmişim gibi davran. – bana verdiğin vaatleri tut.

Alet edevat tamiri müşterileri; - Aciliyetemi anla ve benim gibi duyarlı ol. — yetenekli ol. – önceden hazırlanmış ol.

Araba sigortacılığı müşterileri; - beni haberdar et. – benim tarafımda ol. – dürüst ol. – facialardan beni koru. – hızlı hizmet sağla.

Görüldüğü üzere bu isteklerin hiç biri abartı istekler değildir. Hepsi her hizmet kaleminden beklenen temel hizmetlerdir ve hizmet işletmeleri öncelikli olarak temel hizmetleri belirlemeli ve buralara odaklanmalıdır.

6.4. Hizmet Tasarımı

Temel müşteri beklentilerinin güvenli bir şekilde sunumu, hizmet sistemi içindeki unsurların hep birlikte uyum içinde çalışmalarına bağlıdır. Bu unsurlar, hizmet zincirindeki belli başlı hizmetleri yerine getiren personeli içerir.

Hizmet sistemi içindeki herhangi bir bölümdeki tasarım kusurları, kaliteyi düşürebilir. Bu durum düşük kaliteden kaynaklanıyor gibi görünse de genelde gerçek suçlu yetersiz hizmet sistem tasarımıdır (Berry vd., 1994).

Bir elbise mağazasının kabininde tek askılık olması müşteriyi rahatsız etmektedir çünkü müşteri üzerindeki kıyafeti bir askılığa, denemek istediği kıyafeti ise diğer askılığa asmak istemektedir. Askılık küçük bir detaydır ancak “hizmet sistem tasarımının kusurlu olduğu genelde ufak detaylarda saklıdır” (Berry vd., 1994).

Hizmet sistem tasarımını geliştirmenin tek yolu bir hizmet haritası yapmaktır. Hizmet haritası, hizmet sisteminin görsel açıklamasıdır. Hizmet haritası, kronolojiyi ve performansın gidişatını gösterir. Eğer hizmet haritası açık bir şekilde çizilirse şu sorulara cevap bulunur; “hizmet nedir?” ve “nasıl işler?”. Bu haritada hizmeti ulaştırma sürecindeki tüm adımlar, müşterilerle olabilecek tüm ilişki ve etkileşimler açıkça tanımlanır.

Hizmet haritası mimari çizimlerle karıştırılmamalıdır. Mimar aralıklarla çalışır oysaki hizmet bir performanstır ve hizmet sistem tasarımcısı hizmeti her zaman bir orkestra şefi gibi yönetir (Berry vd., 1994).

Hizmet sistemleri detaylarını çizerek, bir dizi soyut süreci somut bir resim haline dönüştürerek hizmet sistemi yönetim kontrol ve tasarım geliştirme için çok daha uygun hale gelmektedir.

Bir hizmet haritasında iki sınır bulunur. Görülebilirlik sınırı; müşteri tarafından görülebilen ve muhtemelen müşterinin de katıldığı süreçlerdir. Görülemezlik sınırı ise hizmetin müşteriye uygun bir biçimde ulaştırılmasında gerekli olan; ancak müşteri tarafından görülemeyen süreçlerdir (Palmer, 1994).

Hizmet haritası, hizmet üretim sürecinde meydana gelebilecek potansiyel hata noktalarını da ortaya koymalıdır. Potansiyel hata noktalarının belirlenmesi bu noktaların yönetimi ve kontrolünü daha etkin kılar.

Bir hizmet haritası hazırlarken izlenmesi gereken adımlar şunlardır (Lynn, 1977);

- İlk adım hizmetin açık ve objektif bir biçimde görülebilmesi için hizmetin tüm unsurlarını şema haline getirmektir.
- Harita hazırlamada ikinci önemli aşama ise tüm hata noktalarını yani uygulamada ya da tutarlılıkla en çok hataya neden olabilecek alanları belirlemektir.
- Üçüncü aşama ise uygulamaya ilişkin standartlar belirlemektir. Bu standartlar hizmet için temel kalite hedefleridir. Uygulamaya ilişkin standartlar sadece hizmetin maliyetine ilişkin standartlar değildir aynı zamanda hizmetin her bir adımının tamamlanmasıyla ilgili performans kriterlerini ve tolerans düzeylerini tanımlar.
- Son aşamada hizmetin müşteri tarafından görülebilen tüm kanıtları tanımlanmalıdır. Müşteri tarafından görülebilen her birim, müşterinin hizmet süreciyle etkileşiminde ortaya çıkabilecek bir karşılaşma noktasıdır.

6.5. Telafi Etmek

Telafi etmek yapılan bir hatanın giderilmesi ve hatta müşterinin daha da tatmin edilmesi için gerekenin yapılmasıdır. Her hizmet işletmesi hata yapabilir. Özellikle hizmeti standart hale getirmek çok zor hatta imkânsıza yakın olduğundan dolayı kalitesi bir şekilde standardize edilmiş ve onaylanmış 5 yıldızlı otellerde bile müşterilerin arzulamadığı irili ufaklı pek çok hata ile karşılaşılabilir.

Burada önemli olan müşterinin şikâyetini zamanında anlamaktır. Berry ve arkadaşlarına göre (1994) bir hizmet işletmesinin müşterinin yaşadığı problemi giderebilmesi, telafi edebilmesi için problemin varlığından haberdar olması gerekmektedir. Bunun için de müşterinin başka yerlere değil o işletmeye şikâyette bulunmasını sağlamak gereklidir. Müşteri hizmete yönelik bir sorun yaşadığında üç olasılık söz konusu olabilir.

- Müşteri işletmeye şikâyet edebilir ve işletmenin verdiği tepkiden memnun olabilir.
- Müşteri işletmeye şikâyet edebilir ve işletmenin verdiği tepkiden ya da tepkisizliğinden memnun olmayabilir.
- Müşteri işletmeye şikâyet etmez ve memnuniyetsizliği devam eder.

Müşteri sessiz kalıp problemini dile getirmiyorsa işletmeler önemli bir bilgi kaynağından yararlanamamaktadırlar. Amerika'daki bir araştırmada problemi olan müşterilerin ancak %4'ünün şirkete şikâyet ettiğini, kalan %96'sının ise tatminsizliğini şirkete değil ancak ortalama 9–10 kişiye aktardığı görülmüştür (Zeithaml, Berry, 1996).

Bu durum da işletmelerin potansiyel müşteriler arasında kötü nam salmasına sebep olacak ve işletmeyi çok büyük kayıplarla karşı karşıya getirebilecek bir durumdur. Bu

yüzden işletmelerin müşteri şikâyetlerini elde etmeleri için, müşterilerinin şikâyet etmelerini teşvik etmeli, gelen şikâyetlere hızlı ve yerinde cevap vermelidirler.

6.6. Müşterilere Süpriz Yapmak

Berry ve arkadaşlarına göre (1994) hizmet kalitesini iyileştirmede bir diğer basamak da müşterilere sürpriz yapmaktır. Sürpriz yapmak, müşteri beklentilerinin de üzerine çıkarak müşterileri müspet yönde şaşırtmak manasına gelmektedir.

İşletmeler güvenilir olmalı ve sunmayı vaat ettikleri hizmetleri yerine getirmelidirler. Ancak güvenilir olmak bir işletmenin müşteri beklentilerinin üzerine çıkabilmesini sağlamaz. Müşteri beklentilerinin de üzerine çıkabilmek için hizmetin süreç boyutunda müşteriye çeşitli sürprizler yapılması gereklidir. Alışılmadık kibarlık, nezaket, anlayış, beceriklilik ve sorumluluk müşteri için birer sürprizdir. Müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak bu sürpriz unsurunu gerektirir ve müşterilere sürpriz yapmanın en iyi fırsatı ise hizmet sunanların müşterilerle etkileşimde buldukları zamanlardır. Bir hizmet işletmesinin güvenilirlik boyutunda mükemmel olması hizmet işletmesinin rekabet edebilmesine olanak sağlar oysaki süreç boyutunda da mükemmel olmak mükemmel hizmet kalitesi itibarı sağlar. Bu yüzden işletmeler mükemmel hizmet kalitesi itibarı kazanmak istiyorlarsa süreç boyutunda müşterilerine güzel sürprizler yapmalıdırlar.

6.7. Dürüstlük

Müşteriler, hizmet işletmelerinden her zaman kendilerine verilen sözlerin tutulmasını, dürüst bir iletişim kurulmasını, rahat ekipman sunulmasını, hızlı hizmet sağlanmasını ve kendilerine bireysel ilgi ve alaka gösterilmesini beklemektedirler. Dürüstlük hizmetin ayrı bir boyutu değildir ancak müşteri beklentilerinin özünü oluşturur.

Hizmetlerin dokunulmazlığı, müşterilerin dürüstlük konularına karşı hassasiyetlerini arttırmaktadır. Hizmetler nesne olmayıp birer performans olduklarından dolayı müşterilerin hizmetleri satın almadan önce değerlendirmeleri oldukça zordur. Burada güven önemli bir rol oynar.

Pek çok insanın pek çok hizmete yaklaşımı kuşku yüklüdür. Bu yüzden alınan hizmetle alakalı pek çok soru müşterinin kafasına takılabilir. Örneğin; gerçekten ameliyata gerek var mıydı? Yada arabanızı tamirciye götürdüğünüzde acaba arabanın toptan tamirine gerek var mıydı? Bilgi açısından müşterinin yeterli olmadığı bu tip konularda dürüstlük ön plana çıkmaktadır. Müşteri aldatıldığının farkına varırsa bu o hizmet işletmesi için büyük bir yıkım olabilecektir.

Hizmet işletmeleri dürüst olmak ve bu dürüstlüklerini göstermek için özel çaba sarf etmelidirler. İşletmeler uygulamalarının dürüstlüğü konusunda geribildirim almak için müşteri araştırmalarını kullanmalıdırlar. Ne yaptıkları ve niçin yaptıkları hakkında müşterilerle ve diğer taraflarla açık, yaratıcı ve düzenli iletişim kurmaya çalışmalıdırlar.

Dürüstlüğü göstermek için uygulanan stratejilerden biri hizmet garantileri sunmaktır. Hizmetten tatmin olmayan müşterilere garanti sunabilmek, müşterinin karşılaştığı sıkıntıyı telafi edebilir. İyi yönetilen bir hizmet garantisi programı, bir işletmeyi rekabet karşısında farklılaştırıp, hizmet kalitesini arttırmaya zorlar.

6.8. Takım Çalışması

Berry ve arkadaşları (1994) hizmet performansındaki aksaklıklarla takım çalışmasının olmamasının arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yüzden hizmet kalitesini iyileştirmek isteyen işletmelere takım çalışmasını da tavsiye etmektedirler.

Hizmet verilmesi gereken müşteri sayısının çok olması, çalışanların işini fiziksel ve zihinsel olarak yorucu hale getirmektedir. Tüm koltukları dolu bir uçak ya da

müşteriyle dolu bir banka şubesi düşünülünce, hizmet işinin hizmeti sunanlar açısından ne kadar stresli bir iş olduğu ortaya çıkacaktır. Bazı müşterileri hoşnut etmek mümkün değildir.

Hizmetin kontrolü farklı örgütsel birimlere yayılmış durumdadır ve bu birimler arasında işbirliği olmaması, müşteriyle etkileşim içinde olan çalışanın etkin bir biçimde hizmet vermesini etkiler. Dolayısıyla çalışanlar içinde bulunduğu rol nedeniyle daha az duyarlı, ilgili ve müşteriyi memnun etmeye daha az istekli hale gelebilir.

Hizmetin sunumunda takım arkadaşlığı hizmet verme motivasyonunun sürdürülmesinde önemli bir dinamiktir. Birbirini destekleyen ve beraberce başaran iş arkadaşları hizmet hataları için bir panzehir olmaktadır.

İşletmeler sadece fonksiyonlar içinde değil fonksiyonlar arası takım çalışmalarını arttırmak için de çalışmalıdırlar. Bunun için işletme içindeki farklı fonksiyonlar sık sık toplanmalı, iletişim sağlanmalı, ortak performans amaçları, performans ölçümleri ve ödüller belirlenmeli ve personele hizmet zincirinin çeşitli yönleriyle alakalı çeşitli çapraz eğitimler verilmelidir. Takım amaçları ve ödüller, takım çalışmasını teşvik edecektir. Ödüller bireysel başarı ve performansa göre değil de takımlara verilirse takım ruhu teşvik edilir.

6.9. İşgören Araştırması

Hizmetin iyileştirilmesinde, müşteriyi dinlemek kadar iç müşteriyi yani işgöreni dinlemek de önemlidir. Lakin özellikle hizmet işletmeleri insan odaklıdır ve hizmet işletmelerinin performansları direkt olarak işgörenlerin performanslarıyla alakalıdır böylelikle doğrudan işgörenlerin performanslarıyla alakalı olan bu işletmelerde işgören araştırılması yapılmalı ve işgörenler dinlenmelidir.

İşgören araştırmaları üç sebepten dolayı müşteri araştırmaları kadar önemlidir.

Birincisi işgörenin kendisi içsel hizmetin müşterisidir ve dolayısıyla içsel hizmetin kalitesini belirleyebilecek tek kişi de onlardır. İçsel hizmetin kalitesi dışsal hizmetin kalitesini doğrudan etkilediğinden dolayı içsel hizmet kalitesini değerlemek gereklidir.

İkincisi; işgören işletmede hizmet kalitesini azaltan konular hakkında görüş belirtebilir. İşgören, işletmenin hizmet sunum sistemini günü gününe tecrübe eder. Onlar müşterinin gördüğünden fazlasını, farklı bir açıdan görürler. İşgören araştırması, hizmet sorunlarının niçin ortaya çıktığını ve bu sorunları çözmek için neler yapılabileceğini bulmaya yardım eder.

Üçüncüsü; işgören araştırması bir erken uyarı sistemi görevi görür. İşgörenin hizmet sunumu sistemine yoğun bir biçimde maruz kalması nedeniyle sistemin çöküşüne yönelik sinyalleri müşterilerden önce görürler.

İşgören araştırması dersi bahsedilen diğer derslerle yakından ilgilidir. Eğer işletmenin sunduğu ürün bir performans ise bu performansı sunanları dinlemek önemlidir. Bu dinleme süreci daha gelişmiş bir hizmet sistemi tasarımına yol açmalıdır. İşgöreni dinlemek yönetim ve hizmet personeli arasındaki takım çalışmasını da hızlandırır.

6.10. Hizmetkâr Liderlik

Bir hizmet işletmesinin mükemmel bir hizmet sunması özel bir liderlik biçimi gerektirir ki bu liderlik tipi hizmetkâr liderlik olarak adlandırılır. Hizmetkâr lider hizmet verenlere hizmet eder, onlara ilham verir ve onların başarımlarını sağlar. Bu tarz liderler temel olarak insanların başarıma kapasitelerine inanırlar ve kendi rollerini mükemmellik için standart bir yön oluşturma, insanlara işlerini yapabilecekleri araçları ve özgürlüğü sağlama olarak görürler.

Bu tip liderler çalışanlarına güvendiklerinden dolayı, kişisel enerjilerini çalışanlara öğretmeye, ilham vermeye ve çalışanları dinlemeye ayırırlar.

7. HİZMET SAĞLAYICI PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

7.1. İş Tatmini

Kısaca işgörenin, yaptığı işten duyduğu memnuniyet olan iş tatmininin literatürde pek çok tanımı mevcuttur. Bunlardan bazıları;

“İş tatmini, işgörenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur” (Eren, 1996, s.234). “İş tatmini bireyin davranışlarını etkileyen bir tutumdur” (Miner, 1992, s.116). “İş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur” (Cribbin, 1972, s.155).

İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1996, s.266).

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1996, s.112).

Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen vd., 1998, s.226).

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Miner, 1992, s.119).

İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44 yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir (Kahn, 1973, s.94).

Her düzeydeki işgörenin çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duyguların birikimlerinin sonucu işlerine ve işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır. En basit şekliyle iş tatminini, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu yada olumsuz olacağına göre, iş tatminini “kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996, s.231).

Genel olarak iş tatmini; çalışanın, beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonrasında işine karşı beslediği duygusal tepkisidir.

Müşterilerin sunulan hizmet kalitesinden tatmin düzeyleri ile çalışan işgörenlerin işten tatmin olma düzeyleri arasında ilişkinin olduğu, hem müşterilerin hem de çalışan işgörenlerin birbirleriyle olan etkileşim sürecinde her iki kesimin duygu ve düşünceleri ile bunlara bağlı olarak gösterecekleri tutum ve davranışlar önemli rol oynar. Cotton ve

Tuttle 1986'da yaptıkları bir çalışmada iş tatmini ile işgören devir oranı, işgören devir oranının da sunulan hizmet kalitesi ile ilişkisini bulmuşlardır (Neal vd., 1995, s.370).

Çalışanları, örgüt içi ve dışı fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen işletme yönetimi, ondan verimliliğini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir. İnsanlar yapmaktan mutluluk duyacakları, kendilerini tatmin edeceğine inandıkları işleri üstlenme eğiliminde olacaktır. İş tatmininin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yatmaktadır. İşletme yönetimi, kişilerin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirlemeli, bu ihtiyaçlara uygun araçlarla destekleyerek çalıştırdığı personeli tatmin etmelidir. Çalışanların tatmininde bireysel ihtiyaçlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Bununla beraber iş seçimi, işin kendisi, yeri, fiziki şartlar, işin türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik, vb. etkenler de tatmini etkileyen en önemli değişkenler olarak sayılmaktadır (Dinçer, 1996, s.63).

7.1.1. İçsel Tatmin

İçsel tatmin, kişinin o işten duyduğu manevi haz olarak tanımlanmaktadır.

İnsanların daha verimli çalışmaları için gerekli olan etkenlerden biri başarabilme umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaktır. Eğer bir kişi sevmediği bir işte çalışmaya devam ediyorsa yada hala arzuluysa bu işle alakalı bir umudu var ve kendisini tatmin eden bir şey bulabiliyor demektir.

Yapılan işin içeriğinden duyulan tatmin, işin ilginç görevler, öğrenme fırsatları ve sorumluluk alma şansı verme derecesine bağlıdır. İşgörenler, becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin olurlar. Bunun yanı sıra, işgörenin yaptığı görevin gerektirdiği özellik ve niteliklerle, kendi özellik ve nitelikleri arasında birebir uyum bulunması gerekir.

Eren'in (1993) de belirttiği üzere bir hasta bakıcının temizlik işleri ile meşgul olmasının yanında hastalara yardım ettiğini, onların iyileşmelerinde payı olduğunu düşünerek bir başarı hissi duyması içsel tatminle olanaklıdır.

İçsel tatmin sebeplerinden bazıları da ait olma ihtiyacı ve takdir edilmedir. Çalışanların işlerine ait oldukları inançları arttıkça ve üstleri tarafından takdir gördükçe içsel tatminlerinin artması mümkündür.

7.1.2. Dışsal Tatmin

Dışsal tatmin çalışanın işinden elde ettiği maddi değerlerden aldığı tatmindir.

İşgörenin işten elde ettiği maddi çıkar ve bunun örgütteki diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında adil görünme derecesi iş tatminini etkileyen en önemli olgulardan biridir

Ücretin iş tatminine etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı açısından önem arz eder. Paranın çekiciliğinin nedeni, insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir.

İşgörenin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığı bilmesi iş tatminsizliği yaratır. Yapılan araştırmaların gösterdiğine göre, alınan ücretin iş tatmini açısından dengeli ve adil olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1989)

Bununla beraber sosyal hakların (maaş dışı ödemelerin) iş tatmininde ücretler kadar kuvvetli bir etkisinin olduğu bulunamamıştır. Genelde iş görenler bu tip sosyal hakları, olduğundan daha az görme eğilimindedirler (Arnold ve Feldman, 1986).

İşgörenin işten elde ettiği maddi çıkar ve bunun örgütteki diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında adil görünme derecesi iş tatminini etkileyen en önemli olgulardan biridir. Ücretin iş tatminine etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil işgörenler

arasındaki dağılımı açısından önem arz eder. Paranın çekiciliğinin nedeni, insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. İşgörenin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi iş tatminsizliği yaratır. Yapılan araştırmaların gösterdiğine göre, alınan ücretin iş tatmini açısından dengeli ve adil olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1989, s.236).

Bununla beraber sosyal hakların (maaş dışı ödemelerin) iş tatmininde ücretler kadar kuvvetli bir etkisinin olduğu bulunamamıştır. Genelde iş görenler bu tip sosyal hakları, olduğundan daha az görme eğilimindedirler (Arnold, Feldman, 1986, s.86-90).

7.2. Örgütsel İklim

Bu çalışmada örgütsel iklim yabancılaşma ve otorite yetkisi boyutları üzerinden iş tatminine etkileri irdelenmektedir.

Örgütlerde istenmeyen çatışmalara rıza gösteren ve hatta körükleyen bir iklimin varlığı çatışma kaynağı teşkil eder bunun tersi durum da iş tatmininin artmasına sebep olacaktır.

Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Örgütsel iklimi etkileyen faktörler örgütten örgüte hatta kişilerin algılamalarına göre farklılık gösterebilir. Kişilerin güdülenmesi, liderlik tarzı, otorite yetkisi ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir. Örgüt iklimi çalışanların tatminine ve örgütsel verime etki eden önemli bir konudur (Keskin, 1997, s.153).

7.2.1. Yabancılaşma

Yabancılaşma; karar verme sürecinde enformasyon ve zaman yetersizliğine bağlı olarak meydana gelen, bireyin kendi mutluluğu ve geleceğe yönelik beklentilerindeki sahipliyet duygusunu kaybetmesi ile sonuçlanabilen mükerrer bir bozulma olarak tanımlanabilir (Camerino, 2005, s.61-62). Bir başka deyişle yabancılaşma; çalışan bireyin ürün, üretim süreci, çalışma arkadaşlar müşteriler ve kendi potansiyeline karşı bir soğukluk hissetmesi ile ilgili bir olgudur (Cheung, 2005, s.363). Banai ve arkadaşları (2004) ise yabancılaşmayı, profesyonel hizmet seviyelerinde dahi var olan iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeği olarak ele almaktadır.

Yabancılaşma aslında çalışanların motivasyonlarındaki düşüş eğiliminin bir öncülüdür; işe katılım seviyesini düşürmekte ve grup seviyesinde motivasyonun düşüşünde önemli bir rol oynamaktadır (Banai vd., 2004, s.377; Lawler,1992, s.377). Bozulan bir karar verme süreci, iş yerindeki zayıf bir arkadaşlık ortamı, yüksek iş talepleri ve düşük iş kontrolü gibi olumsuz iş ve çalışma ve örgütsel koşullardan kaynaklanabilmekte ve bireylerin çalışma yetenekleri ve çalıştırılabilirlik seviyelerinde onların profesyonelliklerini etkileyebilen bir düşüşe yol açabilmektedir. Özellikle hemşirelikte personel devrinin engellenmesi için yabancılaşmanın önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu anlamda çalışan oryantasyonunun iyi bir şekilde sağlanabilmesi, mevcut iş gücü pazarının taleplerini karşılayabilmek için hayati öneme sahip bir faktör haline gelmektedir (Camerino, 2005, s.61-62).

7.2.2. Otorite Yetkisi

Motivasyon teorilerinde önemli bir yere sahip olan otorite kavramı en basit şekliyle çalışanların örgütün tamamını yada bir kısmını etkileyebilecek faaliyetleri seçme hakkı olarak tanımlanmaktadır (Hu ve Shapley, 2003, s.132). Bir başka açıdan ise Simon (1951; zikredilen kaynak Al-Najjar, 2001, s.165) otoritenin istihdam kontratlarının temel bir unsuru olduğunu ifade etmektedir. Aslında ekonomistler arasındaki yaygın görüşe göre astlar üstündeki otorite firma içindeki ilişkileri

pazardakinden ayıran temel bir faktör olduğundan örgütün analizinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Arrow (1974, s.72 zikredilen kaynak Al-Najjar, 2001, s.166); a göre, otoritenin benzer beklentilere odaklanma derecesine göre uygulanabilirliğe sahiptir. Birey diğerlerinin de otoriteye boyun eğeceğini beklediği için itaat eder. Otorite ilişkileri, gücün açık ve sık kullanımındansa nihayetinde astların otoritenin gücüne dair olan inanç ve rızalarına dayanmaktadır. Örgüt dahilinde otoriteye sahip olan birey, ilişkilerin yapılandırılma şekli, kullanılan kaynaklar ve yaratılan değer dağıtılması konularında karar verme noktasında önemli bir belirleyicidir (Al-Najjar, 2001, s.166). Dengeli bir otorite dağılımının olduğu bir organizasyonda her bir üyenin diğerlerini öyle ya da böyle etkileme imkanı mevcuttur (Hu ve Shapley, 2003, s.134).

Otoritenin önemi, firma başarısı ve proje başarısı üzerine etkilerini araştıran çok sayıda çalışmanın mevcudiyeti söz konusudur. Örneğin Lee ve arkadaşlarının (2000, s.497-508) yılındaki çalışmasında otorite yeni ürün geliştirme takımlarının başarısını etkileyen temel bir faktör olarak ele alınmakta; yetenek faktörünü bir kenara bıraktığımızda başarılı proje yöneticilerinin görevlerini gerçekleştirebilmeleri için yeterli otorite ile donatılmaları gerekmekte; bu durum yeni ürün geliştirme sürecinin başarısı ile direkt bir bağlantı göstermektedir. Yine bir başka araştırmada hemşirelerin içsel motivasyonlarını araştıran Tummers ve arkadaşları (2003) bireysel karar verme seviyesinde otorite yetkisinin motivasyon ile direkt ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Hemşirelerin duygusal yorgunluğunu etkileyen faktörler arasında grup seviyesindeki karar otorite yetkisinin önemli bir rol oynamaktadır.

7.3. Eğitim

Gelişen dünya şartları neticesinde oluşan rekabet, işletmeleri rakiplerine göre artı değer üretmek zorunda bırakmaktadır. Artı değer üretmenin ilk şartlarından biri, iyi eğitilmiş, işini bilen çalışanlardır. Bu durum hizmet işletmelerinde daha da önemli olmaktadır. Lakin hizmet işletmelerinde müşteri tatmini direkt olarak hizmet işletmesi personelinin sunduğu hizmetle alakalıdır.

Eğitime önem veren hizmet işletmeleri, daha çok profesyonelleşerek daha kalıcı olmalarına rağmen eğitime önem vermeyen hizmet işletmeleri yoğun rekabet koşullarında varlıklarını sürdürememe durumuyla karşı karşıya kalacaklardır. Bu durum da göstermektedir ki günümüzde eğitim bir artı değer olmaktan çıkıp gereklilik haline gelmiştir.

Eğitim, amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir (Yüksel, 2000, s.199).

Diğer bir ifadeyle eğitim; bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltme metodudur (Alkıbay, 1998, s.155).

7.4. İş Karakteristikleri

7.4.1. Rol atışması

Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol atışması yaşayabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur.

7.4.2. Rol Belirsizliği

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Performans beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girebilir (Balcı,2000). Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir.

İnsanlar, hayatta birbirini takip eden roller olduğunu düşünürler. Tipik bir sıralamada, çocuk, evlat, genç, öğrenci, sevgili, eş, ebeveyn ve büyük anne/baba olmak vardır. Aynı anda birkaç rol birden oynanır. Mesela , bir erkek aynı anda eş, baba, aile reisi, evlat, çalışan/yönetici, öğrenci (gece programında), kilise üyesi, poker grubu üyesi vs. olabilir. Aynı şey kadın içinde geçerlidir. Rollerle davranışlar içiçedir. Organizasyonel davranış dalında, organizasyonel rol çok önemlidir. Satış elemanı, mühendis, sistem analisti, departman müdürü gibi roller, çoğu zaman birbiriyle çelişkili beklenti ve talepler barındırırlar. Bu roller, kültürle de değişebilir. Üç çeşit rol çelişkisi vardır.

- Kişiyile rol arasındaki çelişki : Bu çelişki, kişinin kişiliği ile rolden beklenen ile alakalıdır.
- İntra-Rol : Bir rolün yarattığı çelişkiler.
- İnter rol çelişkisi: Birden fazla rolün aynı anda oynanması sırasında gerçekleşir.

Önemli olan çelişkinin olup olmadığı değil, çelişkinin nasıl çözüleceğidir (Luthans, 1992, s. 276).

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Performans beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girebilir (Balcı,2000). Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir.

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Kişi belirsizlikten dolayı yavaş hareket eder ve işlerini geç yapar. Bu da organizasyondaki etkililiğini azaltır. Kişi çok yetenekli ve başarılı olsa da bunları

kullanamaz. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu nedenle bir örgütte, işgörenlerin hepsinin kendilerinden beklenenleri gösteren görev tanımlarını bilmeleri gerekir.

7.4.3. İş Stresi

Stresi, basit bir tanımla bazı olaylara verdiğimiz tepki olarak tanımlarız. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında stresin tanımını yapmak zor görünmektedir. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre kısaca bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki (Steers,1981) olarak tanımlanmaktadır. Açıkçası stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Balcı, 2000).

İş ortamı strese her zaman elverişlidir. Bir iş de bireyden pek çok şey yada çok az şey istenmesi stres yaratır. Açıkçası işin her yönü strese yol açabilir. Aşırı sıcak, gürültü, ışık, yada çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim insanlarda strese neden olabilir. Ancak stres bireyden bireye farklılıklar gösterebilir. Örneğin aynı mesleğe sahip bireylerin stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısaca stres duymada kişisel farklılıklar önemli bir olgudur.

Stresin birey üzerinde tamamıyla olumsuz etkisi olduğunu söylemek mümkün değildir. Aşırı stresli durumlar kaçınılmaz şekilde bireye zarar verebilirken, orta düzeyde stres çoğu kez yararlı amaçlara hizmet edebilmektedir. Hatta psikolojik büyüme, başarı ve yeni becerilerin kazanılması için böylesi bir stres zorunludur (Balcı,2000). Ancak aşırı stres apatiye, sinir bozukluğuna, hastalıklara, performans düşüklüğüne ve örgütten psikolojik ve fiziksel olarak geri çekilmeye neden olabilmektedir (Steers,1981).

Stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çünkü insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır (Bingöl ve Naktiyak, 2001).

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (Balcı, 2000).

İş ortamında stresten uzaklaşmak için yapılabilecekler şunlardır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001):

1. Olumlu alışkanlıklar edininiz.
2. Ayrıntılarla uğraşmayınız.
3. Günlük, haftalık, aylık yapılacak işleri sıraya dizerken önce zor ve sevimsiz işlere öncelik vererek onları bitirmeye çalışınız.
4. Mükemmeliyetçilikten kaçınınız.
5. Yorucu ve zor işleri sabah saatlerine bırakınız.
6. İşinize konsantre olunuz.

7. Dinlenmek için de kendinize zaman ayırınız. Bütün gününüzü işle doldurmayınız.

8. Televizyonun esiri olmayınız. Program seçiniz.

9. Kendinize ve ailenize de zaman ayırınız. Yıllık tatile çıkınız.

10. Her gün yarım saat önce uykudan kalkmayı deneyiniz.

11. Planlamaya önem veriniz.

8. METODOLOJİ VE UYGULAMA

8.1. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

İçsel tatminin hizmet sağlayıcı performansı boyutlarına etkilerini ölçmek amacıyla 7 adet; dışsal tatminin hizmet sağlayıcı performansı boyutlarına etkilerini ölçmek amacıyla 7 adet; örgütsel iklim boyutlarından yabancılaşmanın iş tatmini üzerine etkisini ölçmek amacıyla 2 adet; örgütsel iklim boyutlarından otorite yetkisinin iş tatmini üzerine etkisini ölçmek amacıyla 2 adet; eğitimin iş tatmini üzerine etkilerini ölçmek amacıyla 2 adet; iş karakteristikleri boyutlarından rol çatışmasının iş tatmini üzerine etkilerini ölçmek amacıyla 2 adet; iş karakteristikleri boyutlarından rol belirsizliğinin iş tatmini üzerine etkilerini ölçmek amacıyla iki adet; iş karakteristikleri boyutlarından iş stresinin iş tatmini üzerine etkilerini ölçmek amacıyla 2 adet olmak üzere toplamda 26 adet hipotez geliştirilmiştir.

Hazırlanan anket formu (Bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir.

Hipotezler sırasıyla şöyledir:

H1: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından güvenilirliğe, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H2: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından cevap verebilmeye, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H3: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından güvene, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H4: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından duygudaşlık (empati)'ye, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H5: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından somutluğa, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H6: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından güvenilirliğe, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H7: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından cevap verebilmeye, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H8: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından güvene, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H9: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından duygudaşlık (empati)'ye, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H10: Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından somutluğa, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H11: İşleve bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından planlı çalışmaya, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H12: İşleve bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından planlı çalışmaya, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H13: İşleve bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından işlevselliğe, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H14: İşleve bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutlarından işlevselliğe, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.

H15: Örgütsel iklim boyutlarından yabancılaşmanın hizmet sağlayıcı performansına etki eden içsel tatmin üzerinde negatif etkisi mevcuttur.

H16: Örgütsel iklim boyutlarından yabancılaşmanın hizmet sağlayıcı performansına etki eden dışsal tatmin üzerinde negatif etkisi mevcuttur.

H17: Örgütsel iklim boyutlarından otorite yetkisinin hizmet sağlayıcı performansına etki eden içsel tatmin üzerinde pozitif etkisi mevcuttur.

H18: Örgütsel iklim boyutlarından otorite yetkisinin hizmet sağlayıcı performansına etki eden dışsal tatmin üzerinde pozitif etkisi mevcuttur.

H19: Eğitimin, hizmet sağlayıcı performansına etki eden içsel tatmin üzerinde pozitif etkisi mevcuttur.

H20: Eğitimin, hizmet sağlayıcı performansına etki eden dışsal tatmin üzerinde pozitif etkisi mevcuttur.

H21: İş karakteristikleri boyutlarından rol çatışmasının, hizmet sağlayıcı performansına etki eden içsel tatmin üzerinde negatif etkisi mevcuttur.

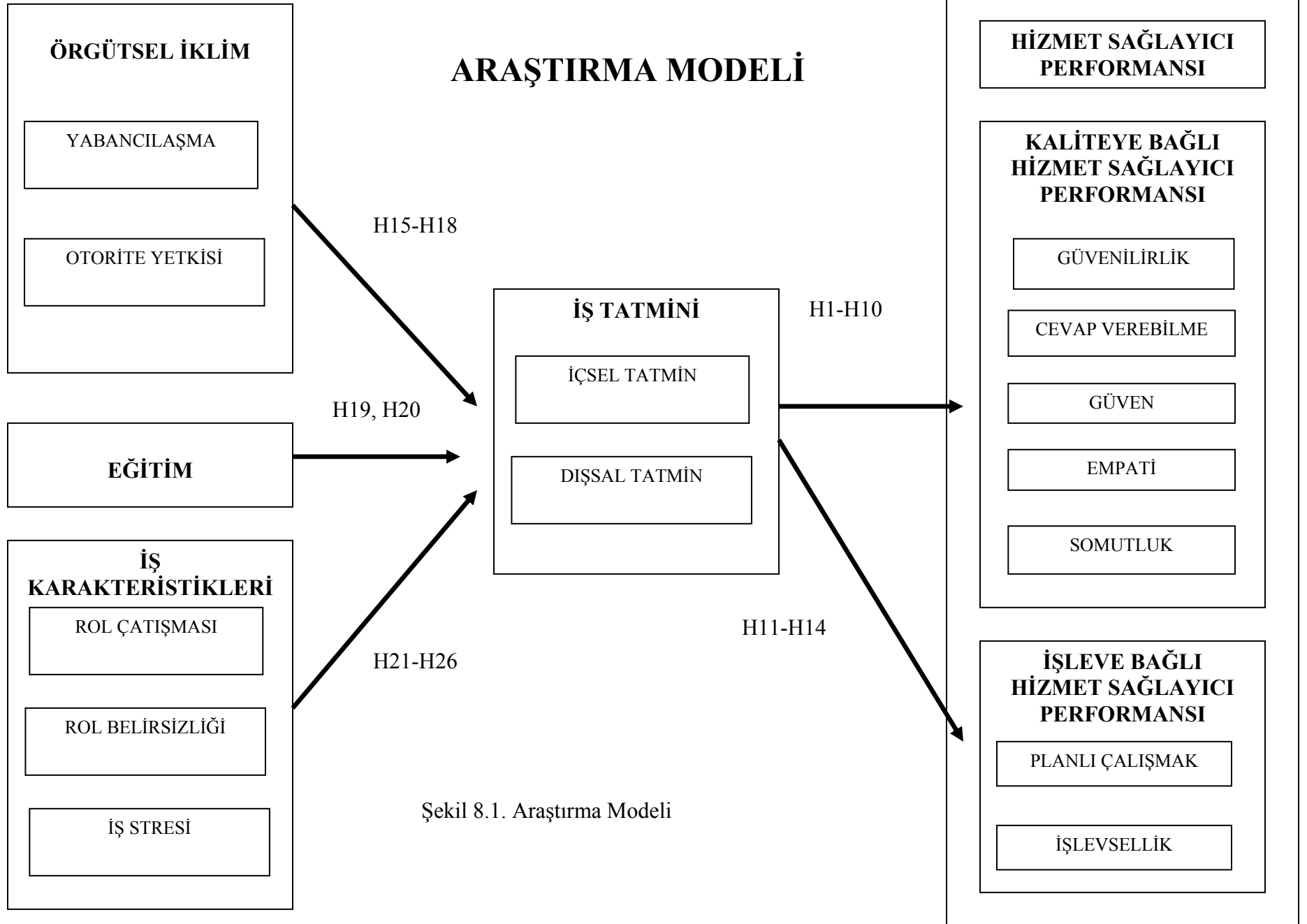
H22: İş karakteristikleri boyutlarından rol çatışmasının, hizmet sağlayıcı performansına etki eden dışsal tatmin üzerinde negatif etkisi mevcuttur.

H23: İş karakteristikleri boyutlarından rol belirsizliğinin, hizmet sağlayıcı performansına etki eden içsel tatmin üzerinde negatif etkisi mevcuttur.

H24: İş karakteristikleri boyutlarından rol belirsizliğinin, hizmet sağlayıcı performansına etki eden dışsal tatmin üzerinde negatif etkisi mevcuttur.

H25: İş karakteristikleri boyutlarından iş stresinin, hizmet sağlayıcı performansına etki eden içsel tatmin üzerinde negatif etkisi mevcuttur.

H26: İş karakteristikleri boyutlarından iş stresinin, hizmet sağlayıcı performansına etki eden dışsal tatmin üzerinde negatif etkisi mevcuttur.



Şekil 8.1. Araştırma Modeli

8.2. Araştırma Metodu

8.2.1. Örneklem

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş; ardından da Türkçe'ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Sağlık bakanlığı'ndan temin edilen dokümanlardan yararlanılarak İstanbul bölgesinde belirlenen 100 hastane arasından kolaylıkla erişebileceğimiz 20 adet hastaneden oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Bu hastanelerden ikisi devlet dördü özel olmak üzere altı tanesi çalışmamıza katılmayı kabul etmiştir. Anketleri hastalarla birebir etkileşim halinde olan çalışanların doldurması istenmiş; 600 adet anket gönderilmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 165 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 25 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS 11.0 ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

8.2.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 8.1.'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %87.9'u hemşire, %4.8'i hostes, %3'ü laboratuvar teknisyeni, %2.4'ü ebe, %1.2'si başhemşire, %0.6'sı ise ilk yardım teknisyenlerinden oluşmaktadır.

Tablo 8.1. Ankete cevap verenlerin pozisyonları

Pozisyon	Sıklık	Yüzde
Hemşire	145	87.9
Hostes	8	4.8
Laboratuvar Teknisyeni	5	3
Ebe	4	2.4
Başhemşire	2	1.2
İlk Yardım Teknisyeni	1	0.6

Tablo 8.2.'de görüldüğü üzere ankete katılanların %33.3'ü 2 veya 4 yıllık üniversite, %66.1'i lise, %0.6'sı ise ilköğretim mezunudur.

Tablo 8.3.'de görüldüğü üzere ise ankete cevap verenlerin %22.4'ü Vakıf Gureba Hastanesi, %18.2'si Özel Türkiye Hastanesi, %17'si Özel Duygu Hastanesi, %17'si Özel Yaşam Hastanesi, %13.9'u Özel Anadolu Çınar Hastanesi, %11.5'i Bayrampaşa Devlet Hastanesi personeli.

Tablo 8.2. Ankete cevap verenlerin eğitim durumları

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde
İlköğretim	1	0.6
Lise	109	66.1
Yüksekokul/Üniversite	55	33.3

Tablo 8.3. Ankete cevap verenlerin hastanelere göre dağılımı

Hastane Adı	Sıklık	Yüzde
Vakıf Gureba Hastanesi	37	22.4
Özel Türkiye Hastanesi	30	18.2
Özel Duygu Hastanesi	28	17
Özel Yaşam Hastanesi	28	17
Özel Anadolu Çınar Hastanesi	23	13.9
Bayrampaşa Devlet Hastanesi	19	11.5

8.2.3. Ölçekler

Hizmet Kalitesine Bağlı Hizmet Sağlayıcı Performansı Boyutları: Parasuraman ve arkadaşlarının (1988) kullandıkları ve hizmet kalitesini beş boyut olarak ele alan hizmet kalitesi ölçeği kullanılmıştır.

i-)Fiziksel özellikler boyutu için; “Kullandığım malzemelerin görünümüne önem veririm” ve “Kullandığım araç ve gereçler her zaman temiz, bakımlı ve hijyeniktir” soruları,

ii-)Güvenilirlik boyutu için; “Hizmetimizin kalitesini aynen vaadettiğimiz şekli ile gerçekleştiririm”, “Sorunların çözümü için samimiyetle çaba gösteririm”, “Hastalarımıza sunduğumuz hizmet ilk seferde, eksiksiz ve doğru olarak gerçekleştirilir” ve “Hastalarımıza vaadettiğimiz hizmetlerimizi tam zamanında gerçekleştiririz” soruları,

iii-)Yanıt verebilme boyutu için; “Hastalarımaya yardım etmeye her zaman hazırım” ve “Hastalarımızın isteklerine cevap vermeye her zaman hazırım” soruları,

iv-)Güven boyutu için; “Hal ve hareketlerimle hastalarımıza güven aşılarım”, “Hastalar, benimle rahat etkileşim içinde olduklarını hissederle.”, “Hastalarımıza karşı gayet nazik davranırım” ve “Hastalarımızın sordukları sorulara cevap verebilecek bilgiye sahibim” soruları

v-)Duygudaşlık boyutu için ise; “Hastalarımın beklentilerini en iyi şekilde karşılarım” ve “Hastalarımızın arzu ve ihtiyaçlarını anlamak benim için çok önemlidir” soruları ile hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı ölçüğümüz toplam beş boyut ve ondört sorudan oluşmaktadır.

İşleve Dayalı Hizmet Sağlayıcı Performansı Boyutları: Holmes ve Srivastava'nın (2002) kullandıkları planlı çalışma ölçeği ile Holmes ve Srivastava (2002) ile Goldsby'nin (1998) kullandıkları işlevsel performans ölçekleri kullanılmıştır.

i-)Planlı çalışma boyutu için; “Hastanedeki işlerimi planlamak ve bu zamanlamayı doğru yapmak için efor harcamam”, “Çalışırken işle ilgili karşılaşılabileceğim sorunları önceden kestirebiliyorum”, “Her hafta, neye ihtiyacım olduğuyla ilgili plan yaparım” ve “İşle ilgili plan yapmak zaman israfıdır” soruları

ii-)İşlevsellik boyutu için ise; “İşimi her zaman sorunsuz ve eksiksiz gerçekleştiririm”, “Hastalarımıza hizmeti en iyi şartlarda sunmak için elimden geleni yaparım”, “Verilen görevi zamanında ve layıkıyla yerine getiririm”, “Soru soran hastalara sabırla cevap veririm” ve “Hastalarımıza daha iyi hizmet verebilmek için yorulmak nedir bilmeden çalışmaktayım” soruları ile işleve dayalı hizmet sağlayıcı performansı ölçüğümüz toplam iki boyut ve dokuz sorudan oluşmaktadır.

Yabancılaşma: Griffin'in (2001) ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; "İşimizi yapsak da yapmasak da amirlerimiz bizi her zaman hor görürler", "İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama fırsatım yoktur", "Amirlerimize hiçbir çalışan, hiçbir zaman işle ilgili bir öneri getiremez", "Amirlerimle sorun yaşayan çalışma arkadaşlarım her zaman haklıdırlar" ve "Amirlerimin yapacağı işin ne olduğu ancak ona yanlış bir iş yaparsa söylenir" soruları ile yabancılaşma ölçeğimiz beş sorudan oluşmaktadır.

Otorite Yetkisi: Griffin'in (2001) otorite yetkisi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; "İşimi gereğince yapabilmek için gerekli bütün yetkiye ve karar verme özgürlüğüne sahibim" ve "Üstlerim yaptığım iş konusunda benim kararlarımın fazlasıyla güvenilirler" soruları ile otorite yetkisi ölçeğimiz iki sorudan oluşmaktadır.

Eğitim: Griffin'in (2001) iş eğitimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; "İşimi daha iyi yapabilmem için gereken eğitimi hastanemiz bünyesinde almaktayım", "Hastanemizde verilen eğitimler iş becerimi geliştirir", "Amirlerim, hastane bünyesinde eğitim veren kişileri destekler", "Hastane içinde aldığım eğitim, mesai arkadaşlarımla daha etkin çalışmamı sağlar" ve "Hastanemizde aldığım eğitimin, karşılaştığım problemlerde bir faydası olmadığını düşünmekteyim" soruları ile eğitim ölçeğimiz toplam beş sorudan oluşmaktadır.

Rol Çatışması: Brashear'ın (2001) kullandığı rol çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; "Kimizaman farklı amirlerden birbirine tamamen zıt emirler almaktayım", "Bazen, hastalarımıza mı yoksa amirlerime mi hizmet ettiğimi karıştırmaktayım", "Tüm olumsuzluklara rağmen işimi fazlasıyla yerine getirmekteyim" ve "mesaimin büyük bir bölümünde gereksiz şeylerle uğraşmaktayım" soruları ile rol çatışması ölçeğimiz dört sorudan oluşmaktadır.

Rol Belirsizliği: Bhuian'ın (2002) kullandığı rol belirsizliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; "Bir hastane çalışanı olarak benden ne beklendiğini tam olarak biliyorum", "Bana verilen işler için zamanımı nasıl kullanmam gerektiğini çok iyi biliyorum", "üst yönetimin bize verdiği anlaşılır, planlı hedef ve amaçlarımız vardır", "Neyin nasıl

yapılacağı bize verilen açıklamalardan açık ve net bir şekilde anlaşılır” ve “Yetki, sorumluluk ve görevlerimin neler olduğunu eksiksiz ve tam olarak bilmekteyim” soruları ile rol belirsizliği ölçeğimiz beş sorudan oluşmaktadır.

İş Stresi: Bhuian’ın (2002) kullandığı iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; “Mesai bitiminde kendimi sinirsel olarak yıpranmış hissederim”, “Yaptığım işin sağlığı ciddi manada etkileyebileceğini düşünüyorum”, “Kendimi bazen çok bitkin hissederim”, “İşimde yaşadığım sorunlar yüzünden sabahlara kadar uykusuz kalırım”, “Yaptığım işten dolayı sinirli ve asabiyim” ve “Eğer başka bir işte çalışsaydım sağlığım daha iyi olurdu” soruları ile iş stresi ölçeğimiz altı sorudan oluşmaktadır.

8.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tablo 8.4, Tablo 8.5, Tablo 8.6, Tablo 8.7, Tablo 8.8, ve Tablo 8.9’da ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmemektedir Hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı ile ilgili toplam 20 adet soru sorulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda beklendiği üzere hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı boyutları 5 ayrı faktöre ayrılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 4’de görülmektedir.

Literatürde genel kabul gören beş adet hizmet kalitesi boyutunu hizmet sağlayıcı performansının bir boyutu olarak almamızın yanı sıra hizmet sağlayıcı performansının bir diğer boyutu olarak işleve dayalı hizmet sağlayıcı performansı boyutunu ele aldık. Yaptığımız faktör analizi sonucunda beklendiği gibi hizmet kalitesine bağlı hizmet sağlayıcı performansı ile ilave etmek istediğimiz bu boyutlar da 2 faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; planlı çalışmak ve işlevsel performanstır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 8.5 görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 8.4. Hizmet Kalitesine Bağlı Hizmet Sağlayıcı Performansı Boyutları Faktör Analizi

SORULAR	BİLEŞENLER				
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5
Güven	1	2	3	4	5
Hal ve hareketlerimle hastalarımıza güven aşılarım.	,857				
Hastalar, benimle rahat etkileşim içinde olduklarını hissederler.	,740				
Hastalarımıza karşı gayet nazik davranırım.	,618				
Hastalarımızın sordukları sorulara cevap verebilecek bilgiye sahibim	,607				
Güvenilirlik	1	2	3	4	5
Hizmetimizin kalitesini aynen vaadettiğimiz şekli ile gerçekleştiririm.		,835			
Sorunların çözümü için samimiyetle çaba gösteririm.		,794			
Hastalarımıza sunduğumuz hizmet ilk seferde, eksiksiz ve doğru olarak gerçekleştirilir.		,650			
Hastalarımıza vaadettiğimiz hizmetlerimizi tam zamanında gerçekleştiririz.		,552			
Yanıt Verebilme	1	2	3	4	5
Hastalarımaya yardım etmeye her zaman hazırım			,822		
Hastalarımızın isteklerine cevap vermeye her zaman hazırım.			,774		
Somutluk	1	2	3	4	5
Kullandığım malzemelerin görünümüne önem veririm.				,751	
Kullandığım araç ve gereçler her zaman temiz, bakımlı ve hijyeniktir.				,692	
Duygudaşlık (Empati)	1	2	3	4	5
Hastalarımın beklentilerini en iyi şekilde karşılarım.					,742
Hastalarımızın arzu ve ihtiyaçlarını anlamak benim için çok önemlidir.					,588
Toplam Açıklanan Varyans %68					

Tablo 8.5. İşleve Bağlı Hizmet Sağlayıcı Performansı Boyutları Faktör Analizi

SORULAR	BİLEŞENLER	
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
İşlevsellik	1	2
İşimi her zaman sorunsuz ve eksiksiz gerçekleştiririm.	,848	
Hastalarımıza hizmeti en iyi şartlarda sunmak için elimden geleni yaparım.	,751	
Verilen görevi zamanında ve layıkıyla yerine getiririm.	,743	
Soru soran hastalara sabırla cevap veririm.	,629	
Hastalarımıza daha iyi hizmet verebilmek için yorulmak nedir bilmeden çalışmaktayım.	,595	
Planlı Çalışmak	1	2
Hastanedeki işlerimi planlamak ve bu zamanlamayı doğru yapmak için efor harcamam (T)		,720
Çalışırken işle ilgili karşılaşılabileceğim sorunları önceden kestirebiliyorum.		,654
Her hafta, neye ihtiyacım olduğuyla ilgili plan yaparım.		,609
İşle ilgili plan yapmak zaman israfıdır (T)		,491
Toplam Açıklanan Varyans : % 50		

İş Tatmini ile ilgili toplam 5 adet soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucunda beklendiği gibi iş tatmini boyutları içsel ve dışsal tatmin olmak üzere 2 ayrı faktöre ayrılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 8.6'da görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 8.6. İş tatmini boyutlarının faktör analizi

SORULAR	BİLEŞENLER	
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
İçsel Tatmin	1	2
İşim bana başarıma duygusu veriyor.	,837	
Kişisel olarak iyi bir işe sahip olduğuma inanıyorum.	,827	
İşimde çalışmaya değer bir şey yaptığıma inanıyorum.	,810	
Dışsal Tatmin	1	2
Diğer hastanelerde benimle aynı işi yapanlara göre daha fazla maaş alıyorum.		,831
Yaptığım işten elde ettiğim parasal getirileri yeterli buluyorum.		,754
Toplam Açıklanan Varyans : % 70		

Örgütsel iklim ile ilgili toplam 12 adet soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucunda beklendiği gibi örgütsel iklim boyutları 2 ayrı faktöre ayrılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 8.7'de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 8.7. Örgütsel iklim boyutlarının faktör analizi

SORULAR	BİLEŞENLER	
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
Yabancılaşma	1	2
İşimizi yapsak da yapmasak da amirlerimiz bizi her zaman hor görürler.	,743	
İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama fırsatım yoktur.	,728	
Amirlerimize hiçbir çalışan, hiçbir zaman işle ilgili bir öneri getiremez.	,662	
Amirlerimle sorun yaşayan çalışma arkadaşlarım her zaman haklıdırlar.	,625	
Amirimin yapacağı işin ne olduğu ancak ona yanlış bir iş yaparsa söylenebilir.	,565	
Otorite Yetkinliği	1	2
İşimi gereğince yapabilmek için gerekli bütün yetkiye ve karar verme özgürlüğüne sahibim.		,836
Üstlerim yaptığım iş konusunda benim kararlarımı fazlasıyla güvenirliler.		,750
Toplam Açıklanan Varyans : % 69		

Eğitim ile ilgili toplam 5 adet soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucunda beklendiği gibi eğitim sorularının hepsi bir faktöre yüklenmiştir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 8.8’de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir

Tablo 8.8. Eğitim Boyutunun Faktör Analizi

SORULAR	Bileşen
	Faktör
Eğitim	1
İşimi daha iyi yapabilmem için gereken eğitimi hastanemiz bünyesinde almaktayım.	,819
Hastanemizde verilen eğitimler iş becerimi geliştirir.	,846
Amirlerim, hastane bünyesinde eğitim veren kişileri destekler.	,681
Hastane içinde aldığım eğitim, mesai arkadaşlarımla daha etkin çalışmamı sağlar.	,821
Hastanemizde aldığım eğitimin, karşılaştığım problemlerde bir faydası olmadığını düşünmekteyim (T)	,713
Toplam Açıklanan Varyans : %60	

İş Karakteristikleri ile ilgili toplam 15 adet soru sorulmuştur. Faktör analizi sonucunda beklendiği gibi iş karakteristikleri boyutları 3 ayrı faktöre ayrılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 8.9’da görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 8.9. İş karakteristikleri boyutlarının faktör analizi

SORULAR	BİLEŞENLER		
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
İş Stresi	1	2	3
Mesai bitiminde kendimi sinirsel olarak yıpranmış hissedirim.	,826		
Yaptığım işin sağlığımı ciddi manada etkileyebileceğini düşünüyorum.	,732		
Kendimi bazen çok bitkin hissedirim.	,692		
İşimde yaşadığım sorunlar yüzünden sabahlara kadar uykusuz kalırım.	,667		
Yaptığım işten dolayı sinirli ve asabiyim.	,656		
Eğer başka bir işte çalışsaydım muhtemelen sağlığım daha iyi olurdu.	,588		
Rol Belirsizliği	1	2	3
Bir hastane çalışanı olarak benden ne beklendiğini tam olarak biliyorum		,775	
Bana verilen işler için zamanımı nasıl kullanmam gerektiğini çok iyi biliyorum.		,760	
Üst yönetimin bize verdiği anlaşılır, planlı hedef ve amaçlarımız vardır.		,704	
Neyin nasıl yapılacağı bize verilen açıklamalardan açık ve net bir şekilde anlaşılır.		,695	
Yetki, sorumluluk ve görevlerimin neler olduğunu eksiksiz ve tam olarak bilmekteyim.		,642	
Rol Çatışması	1	2	3
Kimizaman farklı amirlerden birbirine tamamen zıt emirler almaktayım.			,843

Bazen, hastalarımıza mı yoksa amirlerime mi hizmet ettiğimi karıştırmaktayım.			,796
Tüm olumsuzluklara rağmen işimi fazlasıyla yerine getirmekteyim.			,443
Mesaimin büyük bir bölümünde gereksiz şeylerle uğraşmaktayım.			,406
Toplam Açıklanan Varyans : % 56			

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 8.10) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 8.10'da ilgili değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 8.11'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında $\rho < 0,01$ ve $\rho < 0,05$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu hipotezlerimizde öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 8.11'e göre; içsel tatmin ile somutluk, eğitim ve rollerin belirli olması arasında pozitif korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır gene içsel tatmin ile yabancılaşma, iş stresi ve rol çatışması arasında negatif korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Bunun yanı sıra dışsal tatmin ile eğitim ve içsel tatmin arasında pozitif korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Rol çatışması ile yanıt verebilme, somutluk, empati, otorite yetkisi, eğitim ve rol belirliliği arasında negatif korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı olmasına rağmen aynı zamanda rol çatışması ile yabancılaşma, ve iş stresi ile negatif korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8.10. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Yanıt verebilme	2	,73
Somutluk	2	,51
Duygudaşlık (empati)	2	,63
İşlevsel performans	5	,76
Planlı çalışma	4	,56
Güven	4	,74
Güvenilirlik	4	,76
Yabancılaşma	5	,71
Otorite yetkisi	2	,54
Eğitim	5	,83
İş stresi	6	,82
Rol belirsizliği	5	,88
Rol çatışması	4	,66
İçsel tatmin	3	,78
Dışsal tatmin	2	,48

Rollerin belirli olması ile güven, güvenilirlik, cevap verebilme, somutluk, duygudaşlık (empati), işlevsellik ve planlı çalışmak kısacası hizmet sağlayıcı performansının bütün boyutları arasında pozitif korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Rollerin belirli olması ile yabancılaşma ve iş stresi arasında negatif korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıken gene rollerin belirli olması ile eğitim ve otorite yetkisi arasında pozitif korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. İş stresi duygudaşlık, otorite yetkisi ve eğitim ile arasında negatif korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir aynı zamanda iş stresi ile yabancılaşma arasında pozitif korelasyon gene 0.01 düzeyindedir.

Eğitim ile yanıt verebilme, duygudaşlık (empati), işlevsellik ve güvenilirlikle arasında pozitif korelasyon 0.01 düzeyindedir. Eğitim ile örgüt iklim boyutlarından yabancılaşma arasında negatif korelasyon 0.01 düzeyindedir. Örgütsel iklim boyutlarından otorite yetkisi ile somutluk, işlevsellik ve güven arasında pozitif

korelasyon 0.01 düzeyindedir. Aynı zamanda örgütsel iklim boyutlarında otorite yetkisi ile gene örgütsel iklim boyutlarından yabancılaşma arasında negatif korelasyon 0.01 düzeyindedir. Örgütsel iklim boyutlarından somutluk ve duygudaşlık (empati) arasında 0.01 düzeyinde negatif korelasyon mevcutken örgütsel iklim boyutlarından Örgütsel iklim boyutlarından yabancılaşma ile somutluk arasında negatif korelasyon 0.01 düzeyindedir. Hizmet sağlayıcı performansı boyutlarının diğer hizmet sağlayıcı performansı boyutlarının hepsi arasında pozitif korelasyon 0.01 düzeyindedir sadece hizmet sağlayıcı performansının işlevsel performans boyutlarından planlı çalışma ile hizmet sağlayıcı performansının hizmet kalitesi açısından performans boyutundaki duygudaşlık (empati) arasındaki pozitif korelasyon 0.05 düzeyindedir. Aşağıdaki tablo ile bütün korelasyon düzeyleri verilmektedir.

Tablo 8.11. Tüm Değişkenlere Ait korelasyon katsayıları, ortalamaları, alfa ve standart sapma değerleri.

DEĞİŞKENLER	Alfa α	Ortalama	Standart Sapma	Yanıt verebilme	Somutluk	Duygudaşlık (empati)	İşlevsel performans	Planlı çalışma	Güven	Güvenilirlik	Yabancılaşma	Otorite yetkisi	Eğitim	İş stresi	Rol belirsizliği	Rol çatışması	İçsel tatmin	Dışsal tatmin
Yanıt verebilme	,73	4,4	,60	1														
Somutluk	,51	4,32	,62	,306**	1													
Empati	,63	4,12	,61	,474**	,345**	1												
İşlevsel performans	,76	4,28	,47	,516**	,346**	,631**	1											
Planlı çalışma	,56	4,06	,56	,245**	,371**	,168*	,410**	1										
Güven	,74	4,31	,49	,426**	,465**	,446**	,576**	,342**	1									
Güvenilirlik	,76	4,18	,58	,517**	,330**	,559**	,552**	,310**	,414**	1								
Yabancılaşma	,71	2,51	,68	-,130	-,240**	-,181*	-,118	-,057	-,175*	-,038	1							
Otorite yetkisi	,54	3,46	,80	,184*	,279**	,174*	,216**	,109	,205**	,119	-,225**	1						
Eğitim	,83	3,33	,84	,215**	,138"	,220**	,204**	,010	,005	,246**	-,308**	,053	1					
İş stresi	,82	3,07	,87	-,189*	-,165*	-,272**	-,144"	,027	-,109	-,180*	,566**	-,200**	-,316**	1				
Rol belirsizliği	,88	3,93	,71	,451**	,398**	,594**	,638**	,328**	,527**	,575**	-,257**	,417**	,306**	-,263**	1			
Rol çatışması	,66	2,99	,88	-,204**	-,311**	-,312**	-,148"	-,053	-,157*	-,148"	,537**	-,251**	-,406**	,511**	-,301**	1		
İçsel tatmin	,78	4,05	,80	,130"	,285**	,149"	,115	-,020	,100	,044	-,421**	,239**	,374**	-,353**	,226**	-,212**	1	
Dışsal tatmin	,48	2,32	,99	-,058	-,055	-,127	-,145"	-,193*	-,177*	-,052	-,131"	,170*	,273**	-,151"	-,081	-,090	,257**	1

* p<0.05

**p<0.01

"p<0.10

8.4. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 11.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

8.4.1. Güvenilirliğe İş Tatmininin Etkisi

Tablo 8.12’de güvenilirlik üzerinde iş tatmininin etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere iş tatmininin güvenilirlik üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda model anlamlı değildir.

H1 red , H6 red

8.4.2. Yanıt Verebilme Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

Tablo 8.13’ de yanıt verebilme üzerinde iş tatmininin etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere iş tatmininin yanıt verebilme üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda model anlamlı değildir.

H2 red, H7 red

8.4.3. Güven Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

Tablo 8.14’de güven üzerinde iş tatmininin etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere içsel iş tatmininin güven

üzerinde hiçbir etkisi bulunmamasına rağmen dışsal tatminin güven üzerinde 0.05 anlamlılık düzeyinde bir etkisi mevcuttur. H3 red, H8 kabul

Tablo 8.12. Güvenilirliğe İş Tatmininin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
İçsel Tatmin	0,061	0,756	0,451
Dışsal Tatmin	-0,068	-0,839	0,403
F=0,508			R²=0,006
			p=0,603

Tablo 8.13. Yanıt Verebilme Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
İçsel Tatmin	0,155	1,929	0,055
Dışsal Tatmin	-0,097	-1,214	0,227
F=2,136			R²=0,026
			p=0,121

Tablo 8.14. Güven Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
İçsel Tatmin	0,156	1,969	0,051
Dışsal Tatmin	-0,217	-2,750	0,007
F=4,633			R²=0,054
			p=0,011

8.4.4. Duygudaşlık Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

Tablo 8.15’de duygudaşlık (empati) üzerinde iş tatmininin etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere iş tatmininin empati üzerinde 0.05 düzeyinde bir etkisi bulunmaktadır. Bu durumda model anlamlıdır. H4 kabul, H9 kabul

Tablo 8.15. Duygudaşlık Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
İçsel Tatmin	0,194	2,450	0,015
Dışsal Tatmin	-0,177	-2,234	0,027
F=4,379	R²=0,051	p=0,014	

8.4.5. Somutluk Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

Tablo 8.16’da somutluk üzerinde iş tatmininin etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere içsel tatmininin somutluk üzerinde 0.01 düzeyinde bir etkisi mevcuttur bununla beraber dışsal tatminin somutluk üzerinde 0.10 düzeyinde de bir etkisi mevcuttur. Bu durumda model anlamlıdır. H5 kabul, H10 kabul

8.4.6. Planlı Çalışmak Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

Tablo 8.17’de planlı çalışmak üzerinde iş tatmininin etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere içsel tatmininin planlı çalışmak üzerinde hiçbir etkisi bulunmamasına rağmen dışsal tatminin planlı çalışmak üzerinde 0.05 düzeyinde bir etkisi mevcuttur. Bu duruma göre

H11 red, H12 kabuldur.

Tablo 8.16. Somutluk Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
İçsel Tatmin	0,320	4,152	0,000
Dışsal Tatmin	-0,137	-1,778	0,077
F=8,889			R²=0,099
			p=0,000

Tablo 8.17. Planlı Çalışmak Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
İçsel Tatmin	0,032	0,402	0,688
Dışsal Tatmin	-0,202	-2,528	0,012
F=3,227			R²=0,038
			p=0,042

8.4.7. İşlevsellik Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

Tablo 8.18’de işlevsellik üzerinde iş tatmininin etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere iş tatmininin işlevsellik üzerinde 0.05 düzeyinde etkisi bulunmaktadır. Bu durumda model anlamlıdır.

H13 kabul, H14 kabul

Tablo 8.18. İşlevsellik Üzerinde İş Tatmininin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
İçsel Tatmin	0,163	2,052	0,042
Dışsal Tatmin	-0,187	-2,354	0,020
F=3,891	R²=0,046	p=0,022	

8.4.8. İçsel Tatmin Üzerinde İçsel Tatmin Öncüllerinin Etkisi

Tablo 8.19’da içsel tatmin üzerinde içsel tatmin öncüllerinin etkilerinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere içsel tatmin öncüllerinden yabancılaşmanın ve eğitimin içsel tatmin üzerinde 0.01 düzeyinde anlamlı etkisi vardır. Bunun yanı sıra içsel tatmin öncüllerinden otorite yetkisi ve rol çatışmasının içsel tatmine 0.05 düzeyinde etkisi mevcuttur. Bu neticelere göre modelimiz anlamlıdır. H15 kabul, H17 kabul, H19 kabul, H21 kabul, H23 red, H25 red

8.4.9. Dışsal Tatmin Üzerinde Dışsal Tatmin Öncüllerinin Etkisi

Tablo 8.20’de dışsal tatmin üzerinde dışsal tatmin öncüllerinin etkilerinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere dışsal tatmin öncüllerinden otorite yetkisi, eğitim ve rol belirsizliği dışsal tatmin üzerinde 0.01 düzeyinde anlamlı etkisi vardır. Bu neticelere göre modelimiz anlamlıdır.

H16 red, H18 kabul, H20 kabul, H22 red, H24 kabul, H26 red

Tablo 8.19. İçsel Tatmin Üzerinde İçsel Tatmin Öncüllerinin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Yabancılaşma	-0,315	-3,605	0,000
Otorite Yetkisi	0,170	2,247	0,026
Eğitim	0,304	3,965	0,000
Rol Çatışması	0,204	2,317	0,022
Rol Belirsizliği	-0,006	-0,076	0,940
İş Stresi	-0,126	-1,387	0,168
F=9,460			R²=0,298
			p=0,000

Tablo 8.20. Dışsal Tatmin Üzerinde Dışsal Tatmin Öncüllerinin Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Yabancılaşma	-0,038	-0,400	0,690
Otorite Yetkisi	0,277	3,383	0,001
Eğitim	0,352	4,244	0,000
Rol Çatışması	0,096	1,011	0,313
Rol Belirsizliği	-0,310	-3,613	0,000
İş Stresi	-0,092	-0,938	0,350
F=4,829			R²=0,178
			p=0,000

8.4.10. Modele Alternatif Bakış

Yapılan bu analizlere ilave olarak, diğer tüm değişkenlerin, hizmet sağlayıcı performansı üzerindeki toplu etkilerini görebilmek amacıyla bütünleştirici bir regresyon analizi yapılmıştır.

Hizmet sağlayıcı performansının güvenilirlik boyutu için baktığımızda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuş, güvenilirlik boyutu üzerindeki değişimin %40'ını açıkladığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerden ise rol belirsizliğinin ($\beta= 0,645$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 8.21. Tüm değişkenlerin güvenilirlik üzerinde etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Dışsal Tatmin	,010	,143	0,887
İçsel Tatmin	-,084	-1,122	0,264
Eğitim	,093	1,205	0,230
Yabancılaşma	,135	1,524	0,130
İş Stresi	-,111	-1,392	0,166
Rol Çatışması	,008	,094	0,925
Rol Belirsizliği	,645	8,438	0,000
Otorite Yetkisi	-,111	-1,500	0,136
F=12,795	R²=0,396	p=0,000	

Hizmet sağlayıcı performansının cevap verebilme boyutu için baktığımızda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuş, cevap verebilme boyutu üzerindeki değişimin %30'unu açıkladığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerden ise rol belirsizliğinin ($\beta=0,433$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 8.22. Tüm değişkenlerin cevap verebilme üzerinde etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Dışsal Tatmin	-,117	-1,554	,122
İçsel Tatmin	-,001	-,012	,991
Eğitim	,142	1,694	,092
Yabancılaşma	,077	,804	,423
İş Stresi	-,093	-1,080	,282
Rol Çatışması	-,051	-,565	,573
Rol Belirsizliği	,433	5,228	,000
Otorite Yetkisi	-,005	-,060	,952
F=7,936	R²=0,289	p=0,000	

Hizmet sağlayıcı performansının güven boyutu için baktığımızda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuş, güven boyutu üzerindeki değişimin %32,5'ini açıkladığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerden ise rol belirsizliğinin ($\beta=0,554$; $p<0,01$)

istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmekte; bunu da eğitim ($\beta = -0,198$; $p < 0,05$) takip etmektedir.

Tablo 8.23. Tüm değişkenlerin güven üzerinde etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Dışsal Tatmin	-,096	-1,307	,193
İçsel Tatmin	,065	,815	,416
Eğitim	-,198	-2,433	,016
Yabancılaşma	-,035	-,375	,708
İş Stresi	,031	,365	,716
Rol Çatışması	-,079	-,894	,372
Rol Belirsizliği	,554	6,852	,000
Otorite Yetkisi	-,041	-,528	,598
F=9,382	R²=0,325	p=0,000	

Hizmet sağlayıcı performansının somutluk boyutu için baktığımızda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuş, somutluk boyutu üzerindeki değişimin %27'sini açıkladığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerden ise rol belirsizliğinin ($\beta = 0,322$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmekte; bunu da içsel tatmin ($\beta = 0,195$; $p < 0,05$) takip etmektedir.

Tablo 8.24. Tüm değişkenlerin somutluk üzerinde etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Dışsal Tatmin	-,130	-1,703	,090
İçsel Tatmin	,195	2,366	,019
Eğitim	-,117	-1,380	,170
Yabancılaşma	-,053	-,541	,589
İŞ Stresi	,070	,793	,429
Rol Çatışması	-,175	-1,907	,058
Rol Belirsizliği	,322	3,827	,000
Otorite Yetkisi	,079	,974	,331
F=7,148	R²=0,268	p=0,000	

Hizmet sağlayıcı performansının empati boyutu için baktığımızda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuş, empati boyutu üzerindeki değişimin %41,5'ini açıkladığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerden ise rol belirsizliğinin ($\beta = 0,561$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmekte; bunu da rol çatışması ($\beta = -0,211$; $p < 0,05$) takip etmektedir.

Tablo 8.25. Tüm değişkenlerin empati üzerinde etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Dışsal Tatmin	-,107	-1,563	,120
İçsel Tatmin	,012	,166	,868
Eğitim	-,005	-,066	,948
Yabancılaşma	,102	1,176	,241
İŞ Stresi	-,107	-1,358	,176
Rol Çatışması	-,211	-2,572	,011
Rol Belirsizliği	,561	7,456	,000
Otorite Yetkisi	-,121	-1,672	,096
F=13,845	R²=0,415	p=0,001	

Hizmet sağlayıcı performansının planlı çalışma boyutu için baktığımızda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuş, planlı çalışma boyutu üzerindeki değişimin %16'sını açıkladığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerden ise rol belirsizliğinin ($\beta= 0,380$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 8.26. Tüm değişkenlerin planlı çalışma üzerinde etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Dışsal Tatmin	-,116	-1,423	,157
İçsel Tatmin	-,038	-,433	,665
Eğitim	-,012	-,137	,891
Yabancılaşma	,041	,395	,693
İŞ Stresi	,082	,867	,387
Rol Çatışması	,009	,096	,923
Rol Belirsizliği	,380	4,211	,000
Otorite Yetkisi	,016	,189	,850
F=3,677	R²=0,159	p=0,001	

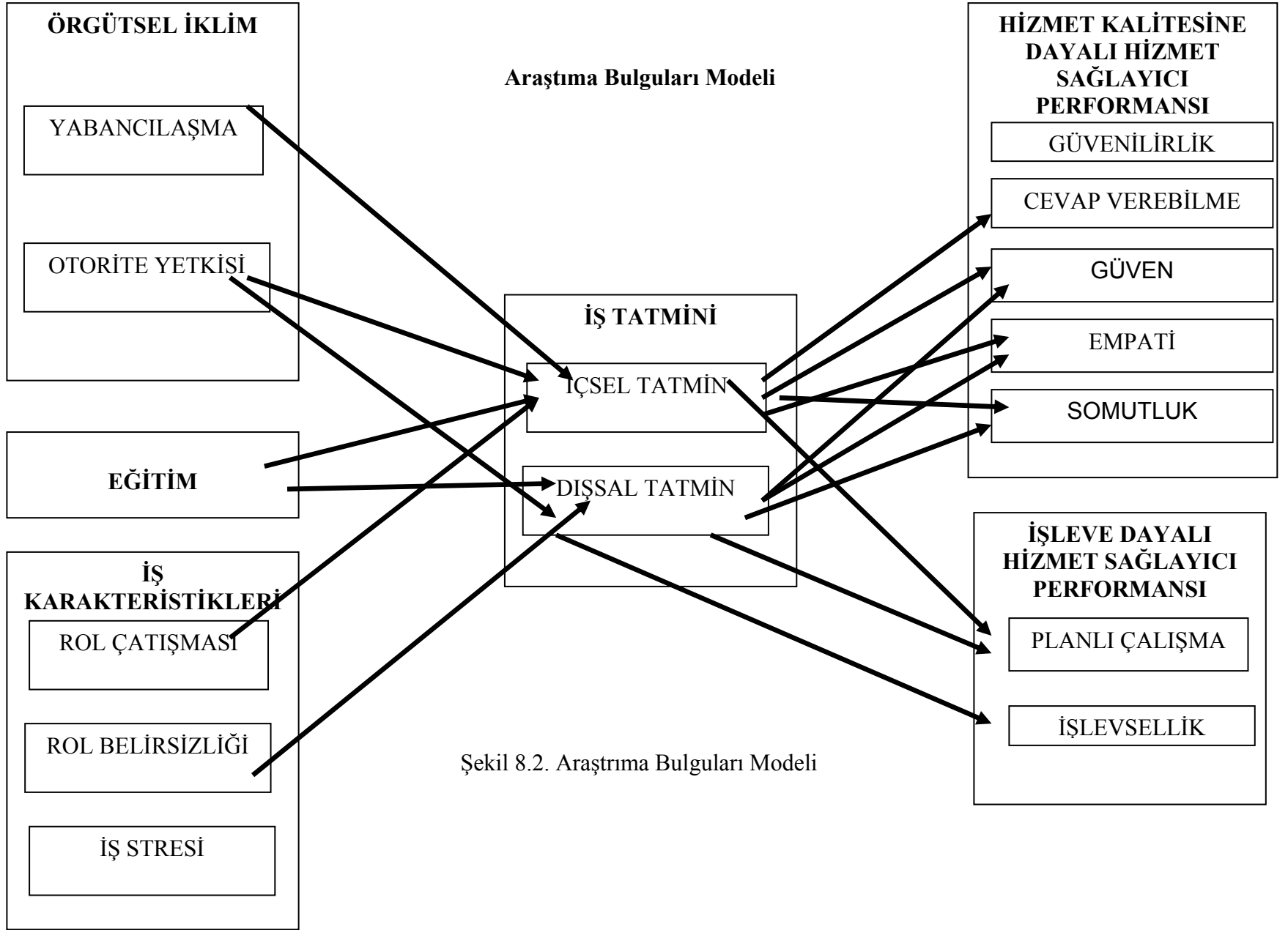
Hizmet sağlayıcı performansının işlevsellik boyutu için baktığımızda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuş, işlevsellik boyutu üzerindeki değişimin %29'unu açıkladığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerden ise rol belirsizliğinin ($\beta = 0,568$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 8.27. Tüm değişkenlerin işlevsellik üzerinde etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Dışsal Tatmin	-,064	-,851	,396
İçsel Tatmin	-,063	-,773	,441
Eğitim	,021	,256	,798
Yabancılaşma	-,016	-,165	,869
İş Stresi	-,005	-,055	,957
Rol Çatışması	,133	1,474	,142
Rol Belirsizliği	,568	6,859	,000
Otorite Yetkisi	-,018	-,231	,818
F=7,993	R²=0,291	p=0,000	

Hipotez Listesi

H1	Güvenilirliğe, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur	Red
H2	Cevap verebilmeye, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur	Kabul
H3	Güvene, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H4	Duygudaşlığa, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H5	Somutluğa, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H6	Planlı çalışmaya, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Red
H7	İşlevselliğe, içsel tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H8	Güvenilirliğe, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Red
H9	Cevap verebilmeye, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Red
H10	Güvene, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H11	Duygudaşlığa, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H12	Somutluğa, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H13	Planlı çalışmaya, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H14	İşlevselliğe, dışsal tatminin pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H15	Yabancılaşmanın, içsel tatmine negatif etkisi mevcuttur.	Kabul
H16	Yabancılaşmanın, dışsal tatmine negatif etkisi mevcuttur.	Red
H17	Otorite yetkisinin, içsel tatmine pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H18	Otorite yetkisinin, dışsal tatmine pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H19	Eğitimin, içsel tatmine pozitif etkisi mevcuttur	Kabul
H20	Eğitimin, dışsal tatmine pozitif etkisi mevcuttur.	Kabul
H21	Rol çatışmasının, içsel tatmine negatif etkisi mevcuttur.	Red
H22	Rol çatışmasının, dışsal tatmine negatif etkisi mevcuttur.	Kabul
H23	Rol belirsizliğinin, içsel tatmine negatif etkisi mevcuttur.	Kabul
H24	Rol belirsizliğinin, dışsal tatmine negatif etkisi mevcuttur	Red
H25	İş stresinin, içsel tatmine negatif etkisi mevcuttur.	Red
H26	İş stresinin, dışsal tatmine negatif etkisi mevcuttur.	Red



Şekil 8.2. Araştırma Bulguları Modeli

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

9.1. Sonuçlar

Bu çalışmada hizmet sağlayıcının performansı, hizmet kalitesi boyutları ve işleve bağlı performans kriterleri kullanılarak ölçülmektedir. Mevcut literatürde hizmet kalitesi kavramının üzerinde derinlemesine durulmuş; çok çeşitli şekillerde ayrıntılı olarak ölçülmüş olmasına karşın hizmet kalitesinin boyutları ile hizmet sağlayıcının performansının ölçümü konusu nispeten ihmal edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada, öncelikle hizmet kalitesinin boyutları aracılığı ile hizmet sağlayıcının performansını etkileyen faktörleri ortaya koyarak mevcut literatüre katkıda bulunulması; bunun yanı sıra işleve bağlı performans kriterleri ile bütünleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla örgütsel iklim, eğitim ve iş karakteristikleri boyutları ile iş tatmini; ve iş tatmini boyutları hizmet sağlayıcı performansı arasındaki ilişkiler ampirik olarak incelenmektedir. Analiz bulguları, gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan örgütsel iklim, eğitim, iş karakteristikleri, iş tatmini ve hizmet sağlayıcı performansı ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Analiz bulguları, otorite yetkisi ve eğitim ile içsel tatmin arasında pozitif ve anlamlı; yabancılaşma ve rol belirsizliği ile içsel tatmin arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Yine bulgular otorite yetkisi ve eğitim ile dışsal tatmin arasında olumlu ve anlamlı; rol çatışması ile dışsal tatmin arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını desteklemektedir. Böylece hizmet sağlayıcıların örgütün tamamını yada bir kısmını etkileyebilecek kararlara katılabilmeleri, ve kendilerini geliştirecek şekilde eğitim programları almaları ile işlerinde manevi hazza ulaşabilecekleri; işgörenlerin rolleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarının ve ürün, üretim süreci, çalışma arkadaşlar müşteriler ve kendi potansiyeline karşı bir yabancılık hissetmelerinin ise manevi tatmin seviyesini düşüreceği gerçeği bir kere daha ispatlanmış olmuştur. İlâveten hizmet sağlayıcıların örgütü etkileyebilecek kararlara katılabilmeleri ve eğitim programlarına tabi tutulmaları ile işlerinden elde ettikleri maddi tatmin seviyesinin yükselmekte olduğu; bunun aksine işgörenlerin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı

zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde birbirleriyle çelişen isteklerin ortaya çıkmasının dışsal tatmin seviyesini düşürmekte olduğu sonucu mevcut teorik yapıya paralel bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Yine analiz sonuçları, içsel tatmin ile cevap verebilme, güven, duygudaşlık, somutluk ve işlevsellik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu; buna ilaveten dışsal tatmin ile güven, duygudaşlık, somutluk, planlı çalışma ve işlevsellik arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına dair kanıt teşkil etmektedir. Böylece çalışanların işlerinden manevi haz almalarının onların hastalara istekli ve aynı zamanda doğru bir şekilde yardım etmeleri; hastalarda güven ve itimat uyandırabilmeleri; hastaları kendi yerine koyarak onlara kişisel ilgi gösterebilmeleri; sundukları hizmetin fiziksel yönünün tatmin edici olmasının ve hizmetin sürekliliğinin sağlanması üzerinde büyük bir role sahip olduğu gözler önüne serilmektedir. Bunun yanı sıra işgörenin işinden elde ettiği maddi tatminin de, hizmet sağlayıcıların hastalarda güven ve itimat uyandırabilmeleri; sunulan hizmetin maddi yanı, üstlendikleri işleri önceden hazırladıkları bir program doğrultusunda düzenli bir şekilde uygulamaya geçirmeleri ve hizmetin sürekliliğinin sağlanması üzerinde önemli bir role sahip olduğuna dair teorik altyapı pratikte de desteklenmiş olmaktadır.

İlginç olan nokta şudur ki literatürün aksine analiz bulguları güvenilirlik ve planlı çalışma ile içsel tatmin, güvenilirlik ve cevap verebilirlik ile de dışsal tatmin arasındaki ilişkinin varlığına dair bir kanıt sağlayamamaktadır. Bu sonuçlar hizmetin güvenilirliği ve işgörenlerin üstlendikleri işleri önceden hazırladıkları bir program doğrultusunda düzenli bir şekilde uygulamaya geçirmeleri ile işgörenlerin işlerinde manevi bir haz almaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir. Yani işgörenlerin işlerinden maddi olarak tatmin olmaları ile güvenilir bir hizmet sunmaları ve hastalara istekli ve aynı zamanda doğru bir şekilde yardım etmeleri arasında bir bağ gözükmemektedir.

Yine bu çalışmada, analiz sonuçları dikkate alındığında beklenenin aksine rol çatışması ve iş stresi ile içsel tatmin; yabancılaşma, rol belirsizliği ve iş stresi ile de

dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanamamıştır. Bu sonuçlara göre; işgörenin üstlenmesi gereken rollerin çatışan beklentilerinin mevcut olması ve işin stresli olması ile işgörenin işinden içsel bir doyum hissetmesi arasında bir ilişki mevcut değildir. Yine bulgular dikkate alındığında işgörenin sunduğu hizmetten, hastalardan, çalışma arkadaşları ve kendi potansiyelinden soğuması; üstlendiği görev ve rollere dair yeterli bilgiye sahip olmaması ve işin taşıdığı stres ile işten aldığı maddi doyum arasında da anlamlı bir ilişki gözükmemektedir. Bu sonuçlar temelde çalışma kısıtlarından kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmanın sonuçları her şeyden önce hizmet kalitesi boyutlarının hizmet sağlayıcı performansını ölçmede kullanılabileceğini ispat etmiş bunu da işlevsel performans ile bütünleştirmiştir. Bunun yanı sıra içsel ve dışsal tatminin öncüllerini ortaya koymuş; hizmet sağlayıcının içsel ve dışsal olarak doyuma ulaşmasının hizmet sağlayıcı performansı üzerindeki etkilerini net ve ayrıntılı bir şekilde ortaya sermiştir. Sonuç olarak otorite yetkisi ve eğitim hem içsel hem de dışsal performansa etki eden önemli iki öncül olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra hizmet sağlayıcının hem içsel hem de dışsal olarak tam anlamıyla tatmin olmasının güven, duygudaşlık, somut ve işlevselliği bir bütün olarak arttırdığı bu çalışmanın bize sunduğu önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlaveten analiz bulgularının bize hem içsel tatmin ($\beta=0,304$, $p<0.01$) hem de dışsal tatmin ($\beta=0,352$, $p<0.01$) üzerinde en kuvvetli etkiye sahip olan öncül eğitimidir. Bu sonuç bize çalışanların ihtiyaçları ve potansiyelleri doğrultusunda düzenli eğitim programlarına tabi tutulmalarının onların hem işlerinden manevi haz almalarında; hem de maddi tatmin seviyelerini yükseltmelerinde önemli bir role sahip olduğunu. İş görenlerin düzenli eğitim programlarına tabi tutulmaları, onların büyük resmi görebilmelerini, görevleri ile ilgili olarak kendilerine daha fazla güvenebilmeleri dolayısıyla daha etkin olabilmeleri ile sonuçlanmakta; bu ise hem onların içsel hem de dışsal tatmin seviyelerinin yükselmesi ile sonuçlanmaktadır. Analiz sonuçları iş tatmini boyuları ile hizmet sağlayıcı performansı arasındaki ilişkiyi net bir şekilde gözler önüne

serdiğinden eğitimin tatmin üzerindeki etkisinin dolaylı olarak da hizmet sağlayıcı performansı üzerinde oynadığı rolün önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Bunların yanı sıra tüm değişkenlerin hizmet sağlayıcı performansı üzerindeki etkilerini görmek amacıyla tüm değişkenlerin dâhil edildiği bir model de kurulmuştur. Sonuçlar, tüm değişkenler modele katıldığında rol belirsizliğinin hizmet sağlayıcı performansının tüm boyutları üzerinde etkili olduğunu göstermekte; bunu ise eğitim ve rol çatışması takip etmektedir. Bu sonuçlar iş görenin üstlendiği roller ve görevlerin açık ve net bir şekilde belirli olmaması yani net bir görev tanımının gerçekleştirilmemesinin de onun göstereceği performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymakta; bunun yanı sıra yine çalışanlara gerekli eğitim programlarına tabi tutarak hem onların yetkinlik seviyelerini arttırmanın hem de motive etmenin önemini tekrar göstermekte ve çalışanların üstlendikleri roller arasındaki çatışmaların da göz ardı edilemeyecek bir unsur olduğunu; bunun minimuma indirgenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

9.2. Öneriler

Özetlemek gerekirse bu hastaneler üzerinde gerçekleştirilen bu ampirik çalışma örgütsel iklimin boyutları, iş karakteristiklerinin boyutları ve eğitimi iş tatmininin öncülleri olarak ele almış; buna ilaveten de tatmin ile hizmet sağlayıcı performansı arasındaki ilişkiyi araştırarak kapsamlı bir model oluşturmuş; hizmet sağlayıcı performansını ise hizmet kalitesi boyutlarını kullanarak değerlendirmiştir. Sonuçlar modeli anlamlı olduğunu göstermekte; içsel tatmin ve dışsal tatmin öncülleri arasındaki ilişkileri ve tatminin bu boyutları ile hizmet sağlayıcı performansı arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymakta; hem içsel hem de dışsal tatmin seviyesini yükselten en önemli değişkenin ise eğitim olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmadan yöneticileri için üç anlam çıkartmak gerekmektedir:

- Müşteri tatminini sağlamada müşteri ile birebir ilişki dahilinde bulunan hizmet sağlayıcının performansını arttırmak için onun işinden aldığı manevi haz duygusu ve maddi tatmini arttırmak şarttır. Nitekim aslında bu iki tatmin boyutu birbirinden tamamen ayrı şeyler olmayıp; madalyonun iki yüzünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, hizmet sağlayıcılardan yüksek performans bekliyorlarsa çalışanlarının her açıdan tatmin olmalarını sağlamak için gerekenleri yapmakla yükümlüdür.
- İçsel ve dışsal tatminin sağlanmasında örgütsel iklimin boyutları, işin karakteristikleri ve eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar arasından hem içsel hem de dışsal tatmin seviyesini yükselten en önemli unsur eğitim olduğundan yöneticileri uygun eğitim programlarının hazırlanması başta olmak üzere çalışanların tatmin seviyesini arttırıcı bir iklime altyapı oluşturmaları ve iş karakteristiklerini de bu doğrultuda düzenlemeleri gerekmektedir.
- Bunun yanı sıra bu çalışmanın bulguları dikkate alındığında yöneticilerin hizmet sağlayıcı personelden yüksek bir performans elde etmesi için; bu personelin iş tanımlarını net bir şekilde ortaya koyarak belirsizlikleri olabildiğince azaltması ve iş görenlerin üstlendikleri olası rollere arasındaki çatışmayı minimuma indirgeyecek bir çalışma ortamı sağlamalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

9.3 Çalışmanın Kısıtlamaları

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, sadece bölgesel işletmelerde (İstanbul'da konumlanan) gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak örneklem yalnızca sağlık kurumlarını yani hastaneleri kapsamaktadır; oysa sonuçlar farklı sektörler farklı hizmet grupları için farklılık gösterebilir; bu hizmet sağlayıcı performansının dinamiklerinin farklı hizmet sektörlerinde nasıl işlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Bunun yanı sıra hastanelerin büyüklükleri ve özel devlet hastanesi

ayrımı dikkate alınarak da bir değerlendirmede bulunulmamıştır. Son olarak da burada gerçekleştirilen analizler 165 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

9.4 Araştırmacılara Öneriler

Rekabetin küreselleşmesi ve pazar koşullarının gitgide daha sert ve belirsiz bir niteliğe bürünmeleri ile hizmet endüstrilerinde müşteri tatminin sağlanması daha önemli bir konu haline gelmiştir. Müşteri tatmininin temelinde müşteri ile birebir ilişki halinde olan hizmet sağlayıcının performansı yatmaktadır. Hizmet sağlayıcı performansında rol oynamakta olan unsurların anlaşılması da bu konuyla ilgili yapılacak bir çok çalışmaya ışık tutacaktır. Hizmet sağlayıcı performansı etkinliği üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- i. Öncelikle örneklem kitlesini İstanbul ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları
- ii. Bu çalışma hastaneler üzerinde gerçekleştirilmiş olup farklı hizmet alanlarında daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları ve elde edilen sonuçları karşılaştırarak hizmet sağlayıcı performansı mekanizmasının işleyişi hakkında daha net sonuçlara ulaşmaları
- iii. İçsel ve dışsal tatmin algısal bir kavram olduğundan örgüt kültürü gibi algısal mekanizmayı etkileyebilecek yeni değişkenler de katarak teoriyi genişletmeleri
- iv. Hizmet sağlayıcı performansının boyutları ile müşteri tatmini arasındaki direkt ilişkiyi de modele dâhil ederek olayı daha geniş perspektiften ele almaları önerilmektedir.

Bu çalışma bilime üç yolla katkıda bulunmaktadır:

- Bu çalışmada öncelikle hizmet sağlayıcı performansı hizmet kalitesi boyutları kullanılarak ölçülmektedir. Analizler sonucu test edilen modellerin anlamlı olması; her şeyden önce hizmet kalitesi boyutlarının hizmet sağlayıcı performansının ölçümünde kullanılabileceği savını desteklemektedir.
- Bu çalışma, hizmet sağlayıcı performansı ile hizmet sağlayıcı personelin içsel ve dışsal tatmin seviyeleri ile hizmet sağlayıcı performansı boyutları arasındaki ilişkiyi detaylı olarak gözler önüne sermiştir..

İlaveten, bu çalışmada hizmet sağlayıcıların içsel ve dışsal tatmin seviyelerinde rol oynayan etkenler üzerinde durulmuş; bu etkenler arasından eğitim hem içsel hem de dışsal tatmin mekanizmasının en kuvvetli öncülü olarak ortaya çıkmıştır.

KAYNAKLAR

AL-NAJJAR, Nabil I., (2001), "A reputational model of authority", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 46, 165–191

ALKIBAY, S., (Aralık 1988), İş Değerlemesi, Ondukuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Samsun, Sayı 3, s. 97-114.

ARDIÇ, Kadir ve Türker Baş, (2001), "Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi (Sakarya Doğum ve Bakım Hastanesinde Bir Uygulama)", *Sosyal bilimler dergisi*, no:4. s.187-201.

ARNOLD, H.J., Feldman, D.C., (1986), *Organizational Behavior*. NY: McGraw Hill

BALCI, Ali; (2000) Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

BANAI, Moshe; William D. Reisel ve Tahira M. Probst, (2004) "A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary", *Journal of International Management*, Volume 10, Issue 3, s.375-392

BERRY and Parasuraman, (Spring 1997), "Multiple Method Listening: The Building of a Service Quality Information System," *Sloan Management Review*, s. 65-76.

BERRY, Leonard L. And George, William R., (July-August 1981), "Guidelines for the advertising of services", *Business Horizons*, Volume 24, Issue 4, s.52-56

BERRY, Leonard L., Zeithaml, Valarie A. and Parasuraman, A., (1985), "Quality counts in services", *Business Horizons*, Volume 28, Issue 3, s.44-52.

BERRY, Leonard L.,ZEITHAML, Valerie A. ve PARASURAMAN, A.; (1990), “Five Imperatives For Improving Service Quality”, Sloan Management Rewiev, Vol.29, s. 152-165

BERRY, Leonard L.,ZEITHAML, Valerie A. ve PARASURAMAN, A.; (1994), “Improving Service Quality in America Lessons Learned”, Academy of Management Executive, Vol.8, No.2, s.32-52.

BHUIAN, S.N. and Menguc, B., (2002), “An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting”, Journal of Personal Selling and Sales Management. Volume 22, s. 219-236

BITNER, MJ, (1992), “Servicescapes; The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”, Journal of Marketing, Vol.56, s. 45-67.

BITNER, MJ, Booms BH ve Tetrault, M.S.; (1990), “The Service Encounter: Diognasing Favorable and Unfavorable Incident”, Journal of Marketing, vol.54, s. 56-71.

BİNGÖL, Dursun, (1996), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum.

BİNGÖL, Dursun; Naktiyok, Atılhan; (2001), “Yönetici Akademisyenlerin Temel stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri , Yayın No:10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

BOLTON, R.N.; J.H. Drew, (1991), “Multistage Model of Customers Assessment of Service Quality and Value”, Journal of Consumer Research, Vol.17, No.4, s. 85-106.

BOOMS, Bernard H., Bitner, Mary J., (1980), "New management tools for the successful tourism manager" *Annals of Tourism Research*, Volume 7, Issue 3, s.337-352

BRASHEAR, Thomas G., Lepkowska-White, Elzbieta; Chelariu, Christian, (2003), "An Empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople", *Journal of Business Research*, 56, s. 971-978

BROWN, SP., Leigh, TW., (1996), "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance". *J Appl Psychol* 81, s.358-368.

BUCHHOLTZ, Ann K, Lubatkin, M., O'Neill, Hugh M., (1999), "Seller Responsiveness to the Need to Dives", *Journal of Management*, Volume 25, Issue 5, s.633-652

BUTTLE, Francis, (1996), "Servqual: Review, Critique, Research Agenda", *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.1

CAMERINO, D., P.M. Conway, B.I.J.M. van der Heijden, E. van der Schoot, J. Pokorski, M. Estryin-Behar, H.M. Hasselhorn and the NEXT Group, (2005), "The role of job alienation in work ability deterioration and unhealthy ageing", *International Congress Series*, Volume 1280, s.61-66

CARMAN, J.M., (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.

CARMEN, JM and Langeard E., (1980). "Growth Strategies of Service Firms", *Strategic Management Journal*, 1, 7 - 22.

CHEUNG, Chau-kiu, (2005), "Adaptation to work restructuring among working people in Hong Kong", *Journal of Socio-Economics*, Volume 34, Issue 3, s.361-376

CRIBBIN, J.J., (1972), "Effective Managerial Leadership", American Management Association, New York

CRONIN, J.J., Taylor, S.A., (1992), "Measuring Service Quality: a reexamination and extension", Journal of Marketing, v.56, s.55-68

CRONIN, J.J. Jr. And Taylor, S.A., (1994), "SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling Performances Based Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", Journal of Marketing, 58, s.125-131.

DAVIS, M. H., (1996), "Empathy: a social psychological approach". Boulder, CO: Westview.

DİNÇER, Ö., (1996), İşletme Yönetimi. İstanbul:Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.

ECCLES, R. G., (1991), "The performance measurement manifesto", Harvard Business Review, Jan-Feb , s.131-137.

EISENBERG, N., Miller, P. A., (1987), Empathy and prosocial behavior. Psychological Bulletin, 101, s.91-119

ERDOĞAN, İlhan, (1989), Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yönetimi MPMY:403 Marmara Üni. Küt. Ankara.

EREN, Erol, (1996), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.

GHOBIAN, B. (1994), "A parametric study on diesel engine noise", Unpublished PhDdiss. Roorkee, India: Roorkee University, Department of Mechanical and Industrial Engineering.

GILLY, M.C., Hansen, R.W., (1992), "Consumer complaint handling as a strategic marketing tool", *The Journal of Product and Brand Management* 1 (3), s.5–16.

GOETSCH, David L; Stanley B, DAVIS. (1998). *Understanding And Implementing ISO 9000 And ISO Standarts*, Prentice-Hall, USA.

GÖZLÜ, Sıtkı; (1995), "Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:1995/2, Ankara.

GRONROOS, C. (1990), "From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition", *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20.

GRONROOS, C., (1990), "Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research*, Volume 20, Issue 1, s.3-11

GRÖNROOS, Christian, (1979), "An applied theory for marketing industrial services", *Industrial Marketing Management*, Volume 8, Issue 1, s.45-50

GRÖNROOS, Christian, (1980), "Designing a long range marketing strategy for services", *Long Range Planning*, Volume 13, Issue 2, s.36-42

HART, Jeffrey R.; Apilado, Vince P., (2002), "Inexperienced banks and interstate mergers", *Journal of Economics and Business*, 54 , s.313–330

HOCUTT, Mary A., Stone, Thomas H., (1998), "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort", *Journal of Quality Management*, Vol. 3, No. 1.

HOLMES, Terence L., Srivastava, Rajesh, (2002), "Effects of job perceptions on job behaviors: Implications for sales performance", *Industrial Marketing Management*, Volume 31, Issue 5, s.421-428

HU, Xingwei and Shapley, Lloyd S., (2003), "On authority distributions in organizations: equilibrium" *Games and Economic Behavior*, v.45, s.132-152

IŞIKHAN, Vedat, (1996), "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu", *MPM, Verimlilik Dergisi*.

KAHN, R.L. (1973) *The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude*, *Psychology Today*, 27(5), 88-103.

KAPLAN, R. S. and Norton, D. P., (1993), "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, s.134-147

KARAHAN, Kasım, (2000), *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım, İstanbul

KARAPETROVIĆ, S., Willborn, W., (1999), "Quality Assurance in Investment Services", *Managing Service Quality*, Volume 9 . Number 4 .

KESKİN, G., (1997) "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, sayı:2

KORDUPLESKI, Reymond, Roland Rust ve Anthony Zahorik, (1992), "Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (or Whatever Happened to Marketing?)", *California Management Review*, Vol.35, No.3.

KUNTS, P., ve J. Lemming, (1996), *Managing Service Quality*, Paul Chapman Publishing, Ltd., London.

KURILOFF, Arthur., H., John., Hempfill, M. ve Douglas Cloud.; (1993), “Starting And Managing The Small Business”, Mc Graw-Hill International Ed, Third Ed, Singapore.

LAWLER, E.E., (1992) The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization. , Jossey-Bass, San Francisco.

LEE, Jaehee; Lee, Jinjoo; Souder, William E., (2000), “Differences of organizational characteristics in new product development: cross-cultural comparison of Korea and the US” Technovation 20, s.497–508

LOVELOCK, Christopher H., (1984), Services Marketing: Text, Cases&Readings, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

LOVELOCK, Christopher H., ve George S. Yip, (1996), “Developing Global Strategies for Service Business”, California Management Review, Vol. 38, No.2.

LUTHANS, Fred, (1992), Organizational Behavior, Sixth Edition, McGraw-Hill, Inc., New York.

LYNN, Shostack G., (1977), “Breaking Free From Product Marketing”, The Journal of Marketing, Vol.41, No.2.

MINER, J.B., (1992), Industrial- Organizational Psychology, McGraw-Hill Int, Singapore

MUCUK, İsmet (1994), Pazarlama İlkeleri, DER Yayınları, 6. baskı, İstanbul.

MURDICK, Robert G., Berry, R. ve Roberta, S.R., (1990), Service Operations Management, Allyn and Bacon, USA

NEAL, T., Garland; Naoko Oyabu ve Genevieve A. Gipson, (1995), "Job Satisfaction Among Nurse Assistants Employed in Nursing Homes: An Analysis of Selected Job Characteristics", Journal of Aging Studies, Vol.3, No.4

NETEMEYER, Richard G. - BOLES, James S. - MC KEE, Darly O.- MC MURRAN, Robert; (1997), "An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior In A Personnel Selling Context", Journal of Marketing, Vol. 61, Number 3, s. 86

ÖZTÜRK, S. Ayşe, (2003), Hizmet Pazarlaması, Ekin Kitabevi, 4. Baskı.

PALMER Adrian, (1994), Principles of Services Marketing, Berkshire, Mc Graw – Hill Book Company.

PARASURAMAN, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A., (1991)"Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale", Journal of Retailing, v.67, s.420-50

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V.A. ve Berry L.L., (1988), "a multi item scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of Retailing, v.64, s.12-40

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L., (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Vol.49, s. 169-186.

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L., (1994), "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", Journal of Retailing, Vol. 70 No. 3, s. 201-30

PARASURAMAN, Berry and Zeithaml, (1990), "An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model", Marketing Science Institute Research Program Series, Report No. 90-122.

PARASURAMAN, Berry and Zeithaml, (1991), "Perceived Service Quality as a Customer Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model", *Human Resource Management*, s.335-64.

PARASURAMAN, Berry and Zeithaml, (1991), "Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, s.39-48.

PARASURAMAN, Zeithaml and Berry, (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, s.111-24.

PENNER, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J., (1997), Beyond job attitudes: a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, v.10, s.111–131.

PLUTCHIK, R., (1987), Evolutionary bases of empathy. In N. Eisenberg, & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development*, s.38–46, New York: Cambridge Univ. Press.

RAHMAN, Zillur, (2004), "Developing customer oriented service: a case study", *Managing Service Quality*, Volume 14, Number 5 , s.426–435

REEVES, Carol A., David A. Bednar ve R. Cayce Lawrance, (1995), "Back to the Beginning: What Do Customers Care About in Service Firms ?", *Quality Management Journal*, Vol.3, No.1

ROBLEDO, Marco, Antonio, (2001), "Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customers Expectations", *Managing Service Quality*, 11(1), s.22-31.

ROYNE, Stafforland Marla, (1996), "Demographic Discriminators of Service Quality in the Banking Industry", *The Journal of Service Marketing*, Vol.10, No.4.

SABUNCUOĞLU, Z., Tüz, M., (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.

SALOVEY, P., Mayer, J. D., (1990), Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, s.185–211.

SAMSON, Danny; Terziovski, Mile, (1999), "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, 17, s.393–409

SKINNER, Douglas J., (1990), "Options markets and the information content of accounting earnings releases" *Journal of Accounting and Economics*, Volume 13, Issue 3, s.191-211

SKINNER, Steven J., (1990), *Marketing* Houghton Mifflin Company, Boston.

SPECTOR, Paul E., Fox, Suzy, (2002), "An emotion-centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior", *Human Resource Management Review*, 12, s.269–292

STANK, Theodore P., Goldsby, Thomas J., Vickery, Shawnee K., (1999), "Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry", *Journal of Operations Management*, 17, s.429–447

STEERS, Richard; (1981), *Introduction to Organizational Behaviour*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

SUJAN, H., BA Weitz and M Sujan, (1988), Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter. *J Pers Selling Sales Manage* 8, s.9-19

SUJAN, H., BA Weitz and N Kumar, (1994), Learning orientation, working smart, and effective selling. *J Mark* 58, s.39–52

SUJAN, H., (1986), Smarter versus harder: an exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. *J Mark Res* 23, s.41–49.

TEAS, R. Kenneth , (1993), "Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, v. 57, s.18-34.

TEAS, R. Kenneth, (1993), "Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality," *Journal of Professional Services Marketing*, 8, (2), s.33-54.

TEK, Ö. B.(1999), “Pazarlama İlkeleri. Global Yönetmelik Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”, Beta, 8. baskı, İstanbul.

TIETJEN, M.A. ve Myers, R.M. (1998) *Motivation and Job Satisfaction*, Management Decision, MCB University Press, 36(4), 226-231.

TSAURA, Sheng-H., Changb, Te-Yi, Yen, Chang-H., (2002), “The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM”, *Journal of Tourism Management*, v. 23.

TUMMERS, Gladys; Merode, Frits van; Landeweerd, Ab and Candel, Math, (2003), “Individual-Level and Group-Level Relationships Between Organizational Characteristics, Work Characteristics, and Psychological Work Reactions in Nursing Work: A Multilevel Study”, *International Journal of Stress Management*, Volume 10, Issue 2, s.111-136

UPAH, Gregory D., Bird, Monroe M., (1980), “Changes in industrial buying: Implications for industrial marketers”, *Industrial Marketing Management*, Volume 9, Issue 2, s.117-121

UYGUÇ, Nermin (1998). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, 1. baskı, İzmir.

WOUTERS, Marc; Kokke, Kees; (1999), Theeuwes, Jacques; Donselaar, Karel van, "Identification of critical operational performance measures— a research note on a benchmarking study in the transportation and distribution sector", Management Accounting Research, v.10, s.439-452

YILDIZ, Gültekin, (1994), İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Toplam Kaliteye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım, Sakarya Üniversitesi, Yayın No.10.

YÜKSEL, Öznur, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

ZEİTHAML, A. Valerie ve Mary Jo Bitner, (1996), Services Marketing, Singapore: McGraw Hill.

ZEİTHAML, A. Valerie, Berry, Leonard L., Parasuraman, A., (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", Journal of Marketing, Vol:52.

ZEİTHAML, Berry and Parasuraman, (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," Journal of Marketing, s.31-46.

ÖZGEÇMİŞ

Erşan CİĞERİM

Doğum Yeri ve Yılı : İstanbul 1979

Orta ve Lise Eğitimi: Özel Tercüman Koleji (1990-1997)

Üniversite Eğitimi : Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İ.İ.B.F İktisat (1997-2002)

Yüksek Lisans : Gebze Yüksek Teknoloji Ens. İşletme ABD (2002-2005)

Yabancı Dil : İyi derecede İngilizce

İş Tecrübesi : G.Y.T.E. İşletme Fakültesi Araştırma Görevlisi (2003----)

EK 1.

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “İş tatminine bağlı olarak örgütsel faktörlerin hizmet kalitesine etkisi” isimli araştırmanın uygulama kısmıyla ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite ile hastaneniz arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı umarız.

Saygılarımızla

Doç. Dr. Cengiz YILMAZ Araş. Gör. Erşan CİĞERİM

Soruları cevaplarken, her bir cümleye (Soruya) ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. İşaretleyeceğiniz numarayı aşağıdaki gibi daire içine alınız.

Örnek:

Karar alırken müşterinin çıkarlarını genellikle dikkate alırım	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum

1. Hizmetimizin kalitesini aynen vaat ettiğimiz şekli ile gerçekleştiririm	1	2	3	4	5
2. Sorunların çözümü için samimiyetle çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
3. Hastalarımıza sunduğumuz hizmet ilk seferde eksiksiz ve doğru olarak gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
4. Hastalarımıza vaat ettiğimiz hizmetlerimizi tam zamanında gerçekleştiririz.	1	2	3	4	5
5. Hizmetlerim ile ilgili iş kayıtlarım hatasız ve eksiksizdir.	1	2	3	4	5
6. Hastalarımızı bilgilendirmeye önem veririm.	1	2	3	4	5
7. Hastalarımıza hizmeti zamanında gerçekleştiririm	1	2	3	4	5
8. Hastalarımıza yardım etmeye her zaman hazırım.	1	2	3	4	5
9. Hastalarımızın isteklerine cevap vermeye her zaman hazırım.	1	2	3	4	5
10. Hal ve hareketlerimle hastalarımıza güven aşılarım.	1	2	3	4	5
11. Hastalar benimle rahat etkileşim içinde olduklarını hissedebilirler.	1	2	3	4	5
12. Hastalarımıza karşı gayet nazik davranırım.	1	2	3	4	5
13. Hastalarımızın sordukları sorulara cevap verebilecek bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
14. Profesyonel ve etkileyici bir görünüme sahibim.	1	2	3	4	5
15. Kullandığım malzemelerin görünümüne önem veririm.	1	2	3	4	5
16. Kullandığım araç ve gereçler her zaman temiz, bakımlı ve hijyeniktir.	1	2	3	4	5
17. Hastanedeki işlerimi planlamak ve bu zamanlamayı doğru yapmak için çok çaba harcamam.	1	2	3	4	5
18. Çalışırken işle ilgili karşılaşılabileceğim sorunları önceden kestirebiliyorum.	1	2	3	4	5
19. Her hafta neye ihtiyacım olduğuyla ilgili plan yaparım.	1	2	3	4	5
20. İşimde öncelikle önem derecesi yüksek hususlara dikkat ederim.	1	2	3	4	5
21. İşle ilgili plan yapmak zaman israfıdır.	1	2	3	4	5

22. İşimi tamamlamak çok vaktimi alır.	1	2	3	4	5
23. Soru soran hastalara sabırla cevap veririm	1	2	3	4	5
24. Hastalarımıza daha iyi hizmet verebilmek için yorulmak nedir bilmeden çalışmaktayım.	1	2	3	4	5

25. Her hasta benim için önemli bir müşteridir.	1	2	3	4	5
26. Hastalarımızın beklentilerini en iyi şekilde karşılarız.	1	2	3	4	5
27. Hastalarımızın arzu ve ihtiyaçlarının anlamak benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5

28. İşimi her zaman sorunsuz ve eksiksiz gerçekleştiririm	1	2	3	4	5
29. Hastalarımıza hizmeti en iyi şartlarda sunmak için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
30. Verilen görevi zamanında ve layıkıyla yerine getiririm.	1	2	3	4	5

31. İşimi gereğince yapabilmek için gerekli bütün yetkiye ve karar verme özgürlüğüne sahibim.	1	2	3	4	5
32. Üstlerim yaptığım iş konusunda benim kararlarımın fazlasıyla güvenilirler.	1	2	3	4	5

1

1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum

33. Görevim esnasında zarar görme olasılığımız oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
34. Çalışırken kendimi güvende hissedirim.	1	2	3	4	5
35. Bazı hastaların bana zarar verebileceği konusunda endişeliyim.	1	2	3	4	5
36. Olası kazalardan dolayı sakatlanmaktan endişe duymaktayım.	1	2	3	4	5
37. Olası kazalardan dolayı finanssal açıdan yıpranmaktan endişe duymaktayım.	1	2	3	4	5

38. Bir hastane çalışanı olarak benden ne beklediği tam olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
39. Bana verilen işler için zamanımı nasıl kullanmam gerektiğini çok iyi biliyorum.	1	2	3	4	5
40. Üst yönetimin bize verdiği anlaşılır, planlı hedef ve amaçlarımız vardır.	1	2	3	4	5
41. Neyin nasıl yapılacağı bize verilen açıklamalardan açık ve net bir şekilde anlaşılır.	1	2	3	4	5
42. Yetki, sorumluluk ve görevlerimin neler olduğunu eksiksiz ve tam olarak bilmekteyim	1	2	3	4	5

43. Kimi zaman, farklı amirlerden birbirine tamamen zıt emirler almaktayım.	1	2	3	4	5
44. Bazen, Hastalarımıza mı yoksa amirlerime mi hizmet ettiğimi karıştırmaktayım.	1	2	3	4	5
45. Tüm olumsuzluklara rağmen işimi fazlasıyla yerine getirmekteyim.	1	2	3	4	5
46. Mesaimin büyük bir bölümünde gereksiz şeylerle uğraşmaktayım	1	2	3	4	5

47. Mesai bitiminde kendimi sinirsel olarak yıpranmış hissedirim.	1	2	3	4	5
48. Yaptığım işin sağlığımı ciddi manada etkileyebileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
49. Kendimi bazen çok bitkin hissedirim	1	2	3	4	5
50. İşimde yaşadığım sorunlar yüzünden sabahlara kadar uykusuz kalırım.	1	2	3	4	5
51. Yaptığım işten dolayı sinirli ve asabiyim.	1	2	3	4	5
52. Eğer başka bir işte çalışsaydım muhtemelen sağlığım daha iyi olurdu.	1	2	3	4	5

53. İşimizi yapsak da yapmasak da amirlerimiz bizi her zaman hor görürler.	1	2	3	4	5
54. İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama fırsatım yoktur.	1	2	3	4	5
55. Amirlerimize hiçbir çalışan, hiçbir zaman işle ilgili bir öneri getiremez.	1	2	3	4	5

