

HİZMET ODAKLILIĞIN ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARINA VE ÖRGÜTÜN PERFORMANSINA ETKİLERİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

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

Doç. Dr. Selim
EREN¹

Öğr. Gör. Dr. Nevriye AYAS²

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe hizmet odaklılığın çalışanların ve müşterilerin tutum ve davranışları ile örgütsel performansa etkilerini incelemektir. Literatürden elde edilen ölçüm araçlarından oluşan anket formu kullanılarak Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet gösteren bankaların çalışan ve yöneticileriyle anket yapılmış ve elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda; örgütsel hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı arasında anlamlı ilişki olmasına karşın, örgütsel bağlılık ile finansal performans arasındaki ilişki anlamlı değildir. Takım ruhu ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki varken, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. İş tatmininin ise müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya konmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve finansal performans arasında anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Müşteri tatmininin müşteri bağlılığı ile olan ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlı iken, finansal performans ile olan ilişkisi pozitif fakat anlamlı değildir. Müşteri bağlılığı ile finansal performans arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışmanın sonunda, sonuçlar, kısıtlar, uygulamalar ve gelecek çalışmalar için öneriler verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet odaklılık, örgütsel bağlılık, takım ruhu, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı

Jel Kodları: M31, M10

ABSTRACT

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

¹ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sselimeren@gmail.com

² Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Bayramiç Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, nayas@comu.edu.tr

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

Key Words: *Service orientation, organizational commitment, team spirit, job satisfaction and organizational citizenship behaviour*

Jel Codes: *M31, M10*

1. GİRİŞ

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

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

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

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

Bu çalışmanın amacı, Türk bankacılık sektöründe hizmet odaklılığın, çalışanların ve müşterilerin tutum ve davranışları ile örgütsel performansa etkilerini incelemektir. Bankacılık sektörü bilginin yoğun olarak kullanıldığı ve kişiler arası becerilerin önem kazanması nedeniyle müşterilere rekabetçi çevrede hizmet sunan bir sektördür. Bankacılık

sektöründeki örgütsel hizmet odaklılığın hizmet kalitesini geliştirmesi ve daha yüksek müşteri tatmini sağlaması söz konusudur. Bankaların rekabetçiliği arttığı zaman çalışanların daha motive hale gelmesi ve müşterilerine daha kaliteli hizmet sunması mümkün hale gelmektedir. Bundan dolayı bankacılık sektörü açısından hizmet odaklı olmak büyük önem taşımaktadır. Daha önceki çalışmalarda bu çalışmada kullanılan değişkenler arası ilişkiler araştırılmamıştır. Bu yüzden bu çalışmada Türkiye'deki bankacılık sektörünün hizmet odaklılık durumu ve hizmet odaklılığın ilgili değişkenlerle ilişkileri ele alınmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Hizmet Odaklılık

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

Lytle ve diğerleri (1998: 459) örgütsel hizmet odaklılığı; mükemmel hizmet yaratan ve sunan davranışları desteklemek ve ödüllendirmek için örgüt politikalarının, uygulamalarının ve işlemlerinin örgüt çapında benimsenmesi olarak tanımlamışlardır. Hizmet odaklılık, genel olarak üstün hizmetin sunulmasını sağlayan kişilik özelliğini ele alan örgütsel bir yaklaşımdır. Dienhart ve diğerleri (1992), hizmet odaklılığı, yüksek kalitede hizmet sunumu için çalışanların faaliyetlerini ve ödülleri ortaya koyan bir kültürün yaratılmasında örgütsel karakteristiklerin temel bir unsuru olarak tanımlamışlardır. Yoon ve diğerleri (2007) de, hizmet odaklılığı, üstün hizmetin sunumu ve yaratılması için değer ortaya koyacak çalışanların tutum ve davranışları olarak tanımlamışlardır. Hizmet odaklı çalışanlar; yardımcı, nazik, saygılı ve işbirlikçi bir kişilik sergilerler (Yoon vd., 2007). Çalışanlar kaliteli hizmet sunduklarında ve ödüllendirildiklerinde, örgütün hizmet iklimi daha güçlü olacaktır (Schneider vd., 1998: 151).

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

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasında açıkça belirlenmiş bir psikolojik sözleşme olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme ve örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak ifade edilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasının çalışanlar, organizasyonlar ve toplum açısından önemli olduğunu belirterek, çalışanların organizasyonlarına bağlılık düzeylerinin onlara ücret ya da iş tatmini ile bağlantılı ödülleri sunulmasını etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Yine organizasyonlar çalışanların bağlılıklarına yüksek yatırım yaptıklarında işe geç kalma ve işten ayrılma davranışları azalacaktır. Buna ek olarak bağlı çalışanlar; yaratıcılık ve yenilikçilik gibi organizasyonu rekabetçi kılacak davranışlara bağlanmış olacaktırlar (Mathieu ve Zajac, 1990: 171)

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

2.3. İş Tatmini

İş tatmini, işyerinde kişisel beklentilerin nasıl karşılandığı ile ilgili bireysel bir tutumu ifade etmektedir (Coomber ve Barriball, 2007: 299). İş tatmini, bir objeye, işe karşı gösterilen genel bir tutumdur (Oshagbemi, 2000: 88). Locke (1976), iş tatminini “bir kişinin iş deneyimlerinin değerlendirilmesiyle oluşan bir hoşnutluk ya da pozitif duygusal durum” olarak tanımlamıştır. Genel olarak iş tatmini, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepki olarak tanımlanabilir. İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş tatmininde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin rolü önemlidir (Kuzulugil, 2012: 130; Lu, While ve Barriball, 2005: 212).

2.4. Takım Ruhu

Takım ruhu, çalışanların belirlenmiş ortak amaçları hissetme derecesi olarak tanımlanabilir. İlk defa Fayol tarafından 1949 yılında tanımlanmıştır. Takım ruhu, takıma katılım ve özdeşleşme olarak görülmektedir ve takım performansının önemli bir belirleyicisidir (Reisel vd., 2005: 491). Takım ruhu dayanışma anlamına gelmektedir. Hevesli bir şekilde üyelik ya da performans hakkında duyguların, inançların ve değerlerin paylaşılması ve genel bir amacı gerçekleştirmek için çok güçlü bir istek duyulmasıdır. Çalışma grubu düzeyinde takım ruhu aynı bölümdeki bireylerin istekli bir şekilde değerleri ve amaçları paylaşmaları durumunda oluşmaktadır (Boyt, Lusch ve Schular, 1997: 21). Provitera ve diğerlerine (2002: 69) göre çalışma grubu düzeyinde takım ruhu, aynı departman ya da takımdaki bireylerin aynı amaçları ve değerleri istekli bir şekilde paylaşmasıdır. Takım ruhu, organizasyondaki herkesin müşterilerine hizmet etmesi genel amacına yönelik olarak hareket etmesidir (Lytle ve Timmerman, 2006: 139).

2.5. Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, bazı kaynaklarda prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), ekstra rol davranışı (Van Dyne ve Cummings, 1990) ve örgütsel kendiliğindenlik (George ve Brief, 1992) olarak ele alınmıştır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 765). Çalışanın örgüte ya da çalışma grubuna gönüllü katılımını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1996). Çalışma ilişkilerini, koordinasyonunu ve işbirliğini kolaylaştırmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588) ve sosyal olarak arzu edilir bir davranış olarak kabul edilmektedir (Smith vd., 1983). Schnake'e (1991: 738) göre örgütsel davranış; fonksiyonel, rol ötesi, prososyal davranışlardır ve bireylere, gruplara ya da organizasyona karşı oluşmaktadır. Penner ve arkadaşlarına (1997: 112) göre örgütsel davranış örgüte ve/veya gruplara ve bireylere yarar sağlayan davranışlar kümesidir.

2.6. Müşteri Tatmini

Oliver (1999: 34) tatmin kavramını “ürünün gerçek performansı ile algılanan önceki beklentiler arasındaki uyumsuzluğun bir değerlendirmesi” olarak tanımlamıştır. Ona göre

tatmin hoşnutluk ifadesidir. Müşteriler istek ve ihtiyaçları karşıladığında bu durumdan hoşnutluk duyacaklardır. Böylece tatmin, müşterilerin kendisine sağladığı bu memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin sonuçlarını değerlendirmesi sonucu yaşanacaktır. Oliver ve Swan'a (1989: 25-26) göre tatmin, maddi ve manevi değer cinsinden satın alım sırasında feda edilenler ve tüketim sonrasında elde edilenlerin, satın alım ve tüketimden önce beklenenler doğrultusunda değerlendirilmesiyle müşteride oluşan olumlu duygu ve düşüncelerdir. Howard ve Sheth (1969: 145) tatmin kavramını "alıcının uygunluğunun bilişsel bir değerlendirmesi ve katlandıklarının ödüllendirmesi olarak tanımlarken, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1994: 121) hizmet kalitesi, ürün kalitesi ve fiyatı değerlendirmesinin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir.

2.7. Müşteri Bağlılığı

Jacoby ve Kyner'e (1973: 2) göre bağlılık, alternatifler arasından spesifik bir markanın tüketici tarafından değerlendirilerek tekrar satın alınmasıdır. Genel olarak bağlılık, tüketicilerin markalara, hizmetlere, mağazalara, ürün kategorilerine ve faaliyetlere karşı sergilediği durumdur. Bağlılık markalardan ziyade insanların bir özelliğidir. Oliver'a göre (1997: 392) bağlılık; yoğun bir şekilde gelecekte bir ürün ya da hizmetin tutarlı olarak tekrar tercih edilmesi ve satın alınması anlamına gelmektedir. Böylece aynı markanın ya da marka setinin tercih edilmesi sağlanacak ve değiştirme maliyetine neden olabilecek durumsal faktörler ve pazarlama çabaları bu kapsamda değerlendirilebilecektir. Literatürde bağlılık bir tutum ya da davranış olarak tanımlanmaktadır (Bontis vd., 2007: 1429). Dick ve Basu'ya (1994: 100) göre müşteri bağlılığı "bir bireyin bir birime (marka, hizmet, mağaza) karşı gösterdiği tutum ile tekrarlanan satın alma arasında oluşan ilişkinin gücüdür.

2.8. Finansal Performans

Performans, teorik bir yapı olarak bir organizasyon ya da birimin amaçlarının başarıyla derecesi olarak tanımlanabilir (Matovic, 2002: 49). Performans kavramı iki şekilde değerlendirilebilir. Niteliksel performans daha ziyade örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olup çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı gibi kriterleri kapsamaktadır. Niceliksel performans ise kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşan ve daha ziyade pazarlama ve finansal yönetim başarısına dayalı olan ciro artışı, pazar payı artışı ve karlılık artışı gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan vd., 2005: 176). Sink ve diğerleri (1984) bir organizasyonel sistemin performansının etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş hayatının kalitesi, yenilik ve karlılık olarak yedi boyutta incelemişlerdir. Clarke ve Gourdin (1991) performansı verimlilik açısından inceleyerek, verimliliği çıktı ve girdi değişkenlerinin oranı olarak tanımlamışlardır. İşletme performansının en dar kapsamı; firmanın ekonomik amaçlarını başarıya derecesini gösteren finansal göstergelere dayanmaktadır. Finansal performans, ampirik strateji araştırmalarında baskın bir model olmuştur. Tipik olarak bu yaklaşım; satışlarda büyüme, karlılık (yatırımların geri dönüşü, varlıkların geri dönüşü, satışların geri dönüşü) gibi kavramları ifade etmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803).

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışanların kendi içsel hizmet çevresi hakkındaki tutumları, müşterilerin tüm hizmet deneyimini etkilemektedir (Lytte ve Timmerman, 2006: 143). Bu çalışan tutumlarından birisi örgütsel bağlılıktır ve organizasyonun atmosferi ile yakın bir şekilde ilişkilidir (Lee vd., 1999: 61). Kim ve diğerleri (2005) hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ve örgütsel bağlılığı hizmet odaklılığın bir sonucu olarak ele almaktadırlar. O'Connor ve Shewchuk (1995: 123) hizmet odaklılık

seviyesi yüksek iş ortamlarının, çalışanların duygu durumlarını etkilediğini ve bundan dolayı çalışanların bağlılık seviyeleri üzerinde de etkisi olduğunu öne sürmektedir. Yapılan bir çok çalışmada da (Kohli ve Jaworski, 1990; Lee vd., 1999; Chen, 2007: 77) güçlü bir hizmet odaklılığın daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığı ortaya konmaktadır.

Hizmet odaklılığın alt boyutları olan örgütsel destek, ödüller ve güçlendirme ve eğitim temas personelinin iş tatmininin ana yönlendiricileridir (Kim vd., 2005: 370). Güçlendirilmiş müşteri temas personelinin iş tatmin düzeyleri artmaktadır. İnsan ilişkileri becerileri temas personeli için gereklidir. Eğitim faktörü bu becerilerin kazanılmasında önem taşımaktadır. Bu yüzden temas personeli daha eğitilmiş olduğunda daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır. Eğitim sadece çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmez, aynı zamanda çalışanların işten duyduğu tatmini de arttırır (Lee vd., 2006: 255). İş arkadaşlarına fazla iş yükü olduğunda yardım etme davranışında bulunan müşteri temas personeli daha iyi hizmet sunumuna katkıda bulunmaktadır. Bu tür davranışlar resmi iş tanımlarının ötesine geçmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmektedir. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan ve pozitif olarak müşteri temas personelinin hizmet sunumunu etkilediğinden işletmeler bu tür davranışları motive etmeli ve yönetmelidirler (Aizzat, Ahmet ve Ling, 2012: 542). Bu açıklamalardan hareketle; *hizmet odaklılık örgütsel bağlılık (H1), takım ruhu (H2), iş tatmini (H3) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (H4) ile pozitif ilişkilidir.*

Uzun dönemler boyunca organizasyonda kalan çalışanlar müşterilere daha tanıdık gelmektedir ve onlarla ilişkileri geliştirmektedirler ve böylece müşteri tatmin ve bağlılığını arttırmaktadırlar. Çalışanların müşteriyle karşılaştığı yerde uzun dönemli çalışanlar daha iyi ürünler üretebilirler, müşteriye daha iyi değer yaratabilirler ve müşteriye daha iyi elde tutabilirler. Bu nedenle çalışanların elde tutulması belki de müşteri ilişkili çalışan davranışı olarak düşünülebilir (Allen ve Grisaffe, 2001: 219). Hizmet kar zinciri yaklaşımı; kar, büyüme, müşteri bağlılığı, müşteri tatmini, müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin değeri, hizmet kalitesi ve verimlilik ve çalışan tatmini ve bağlılığı arasında doğrudan ve güçlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır (Silvestro ve Cross, 2000: 244). Uzun dönemli çalışanlar müşterilerle kişisel ilişkiler geliştirirler. Bu ilişkiler çalışanlar ve müşteriler arasındaki pozitif bağlantıların kurulmasını sağlar. Müşterilerle iyi ilişkiler kuran çalışanlar daha iyi hizmet sunarlar. Daha iyi hizmet alan müşteriler daha az şikayete ve problemle karşılaşır. Hizmet karşılaşmalarında çalışanlar müşterilerle daha iyi ilişkiler geliştirirler ve bu durum da daha yüksek müşteri tatminine yol açar (Rust vd., 1996: 63). Bağlılık, çaba ortaya koyar ve bu çaba işbirlikçi, yenilikçi ve stratejik olarak başarıya yönelimli olarak, hisse fiyatı, pazar payı ya da organizasyonel başarı tarafından ölçülmektedir (Biong, Nygaard ve Silkoset, 2010: 347). Organizasyona yüksek bağlılığı başarmak için insan kaynakları uygulamaları esneklikle uygulanırsa ve o zaman yüksek çalışan performansı ortaya çıkmaktadır ve bunun da örgütsel performans üzerine pozitif etkileri olmaktadır (Worsfold, 1999: 340). Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotezler geliştirilmiştir: *Örgütsel bağlılık müşteri tatmini (H5), müşteri bağlılığı (H6) ve finansal performans (H7) ile pozitif ilişkilidir.*

Takım ruhu; çalışan uygulamaları, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini ile güçlü bir pozitif korelasyona sahip olduğundan dolayı organizasyon kültürünün önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Hizmet odaklı bir organizasyon çalışanların takım ruhu ile ilişkilidir (Lytle ve Timmerman, 2006: 144). Hizmet sektöründe içsel pazarlama kavramı üstün hizmetin sağlanması ve başarılı dışsal pazarlama uygulamaları için kritik bir önem taşımaktadır. İçsel pazarlama kavramı, çalışanları tatmin ederek ve motive ederek hizmet kalitesinin geliştirilmesi için çalışanları müşteri olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir. İçsel pazarlama dışsal pazarlama programlarının uygulanmasında kullanılmaktadır (Ooncharoen

ve Ussahawanitchakit, 2010: 24). İçsel pazarlama firmanın çalışanlara satılmasıdır. Hizmet pazarlamasında çalışanlar, müşterilerin elde edilmesi ve müşterilerle ilişkilerin sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları dış müşteri tatmini ve bağlılığı ile ilişkilidir (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit, 2010: 27). Selnes ve diğerlerine (1996: 150) göre takım ruhu ile performans arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Örgütsel takım ruhu, bir organizasyonda tüm departmanları etkilediğinden, çalışanların birlikte çalışmaya gönüllü olması tüm örgütsel bölümlerde gerçekleşmektedir. Organizasyonlar daha fazla takımlarla çalışmaya yöneldiğinde bu durum süreçlerin performansını ve çıktının verimliliğini etkilemektedir (Boyt, Lusch ve Mejza, 2005: 692). Bu bilgilerden hareketle; *takım ruhu müşteri tatmini ile (H8), müşteri bağlılığı ile (H9) ve finansal performans ile (H10) pozitif ilişkilidir.*

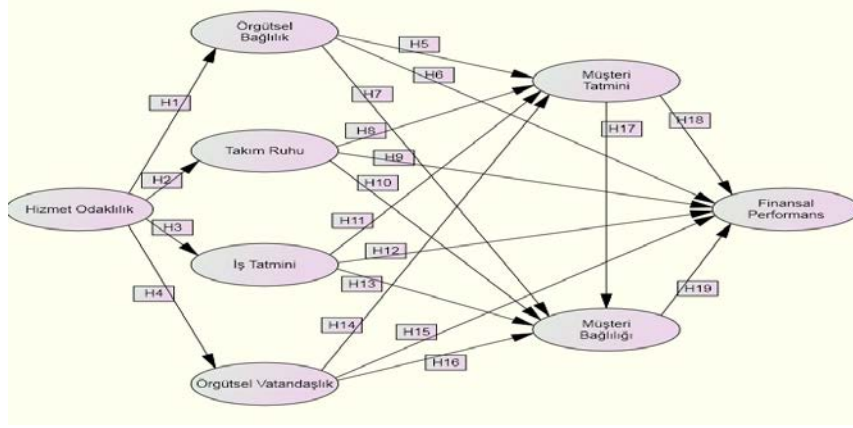
Ugboro ve Obeng (2000), üst yönetim liderliği, çalışanların güçlendirilmesi, iş tatmini ve müşteri tatmini arasındaki ilişkileri test etmişler ve çalışanların iş tatmininin toplam kalite ilkelerini uygulayan firmalarda müşteri tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Loveman (1998), çalışan tatmini ile müşteri tatmini üzerine bir çalışma yürütmüş ve çalışan tatmininin hem müşteri tatminini hem de müşteri bağlılığını pozitif etkilediğini bulmuştur. Rucci ve diğerleri (1998: 90), bir çalışanın işine ve çalıştığı işletmeye karşı olumlu bir his duyduğunda, müşterilere karşı daha arkadaşça davrandığı ve böylece müşteri bağlılığını pozitif etkilediğini rapor etmişlerdir. Randy (2000) de, müşteri tatmininin büyük ölçüde çalışanların iş tatminine bağlı olduğunu ortaya koyarak, çalışanların iş tatmini, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı arasında pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Allen ve Grisaffe (2001: 210), çalışanların daha çok tatmin olması durumunda müşterilerin tekrarlanan ziyaretlerle daha çok bağlı davranışlar gösterdiklerini tartışmışlardır. Bu durum müşteri tatmininin müşteri bağlılığını geliştirmede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Salanova ve diğerleri (2005: 1218), bir çalışanın işinden ve hizmet çevresinden tatmin olması halinde işini daha iyi yapmasının ve böylece daha yüksek müşteri bağlılığını yaratmasının mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet işletmelerinde hizmet stratejisinin uygulanmasından sorumlu olan temas personelinin tatmin ve bağlılığı, müşterilerin tatmin ve bağlılığı ile doğrudan ve güçlü bir şekilde ilişkilidir (Dumitrescu, Cetina ve Pentescu, 2012: 37). Tornow ve Wiley (1991: 109) çalışan tatmini ile finansal sonuçlar arasında negatif ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. Wiley (1991:123) çalışan tatmini ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bernhardt ve diğerleri (2000: 166) çalışan tatmini ile finansal performans arasında zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir.. Naseem ve diğerlerine (2011: 42) göre çalışan tatmini, firma karlılığı ile ilişkili olan hizmet kalitesi ve müşteri tatmini ile bağlantılıdır. Hizmet kalitesinin müşteri tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır. Çalışan tatmini, firma karlılığını ve operasyonel performansı geliştirmede önemli rol oynamaktadır. Çalışan tatmini kaliteyi tatmin-kalite-kar döngüsüyle etkilemektedir. Bu bilgiler doğrultusunda; *iş tatmini, müşteri tatmini (H11), müşteri bağlılığı (H12) ve finansal performans ile (H13) pozitif ilişkilidir.*

Morrison'a (1996: 495) göre, temas personelinin hizmet kalitesi sunumuna önemli etkileri vardır. Çalışanların ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek düzeyde müşteri tatminine yol açmaktadır. Firma çalışanlarının gösterdiği rol içi ve rol ötesi davranışlar müşteri tatmininin yüksek düzeylerini gerçekleştirmektedir (Koys, 2001: 104). Walz ve Niehoff (1996: 311), restoranlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile çeşitli performans ölçütleri arasındaki ilişkileri test etmişler ve yardımcı davranışların müşteri tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bell ve Menguc (2002: 134), yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların müşterilere karar vermelerinde yardımcı olarak müşteri tatmininin daha yüksek düzeyde gerçekleşmesini sağladığını ortaya koymuştur. Walz ve Niehoff (2000: 309) örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini arasında

pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bettencourt ve Brown'a (1997: 41) göre, temas personeli müşterileri küçük ekstralar vererek, daha fazla dikkat göstererek ve spontan davranışlarla hizmet karşılaşmaları esnasında müşteri tatminini etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, müşterilerin temas personeline daha fazla bağlı olmasını mümkün kılmaktadır, çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı yeni ya da daha az beceri sahibi temas personelinin resmi olmayan bir şekilde yönetilmesi ya da diğer temas personeline yardım etmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, hizmet işletmelerinin bu tip gönüllü davranışları cesaretlendirmesi gerekmektedir, çünkü bu davranışlar çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendirir ve bunun yanında çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiyi de güçlendirir. Bu ilişkilerin güçlenmesi, hizmet işletmesine karşı müşterilerin bağlılık düzeylerini geliştirir ve onların müşteriler olarak kalma niyetlerini de artırır (Castro Armario ve Ruiz, 2004: 32). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililiği, etkinliği ve başarıyı kolaylaştırmaktadır, çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı mevcut kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar ve yöneticilerin planlama, listeleme, problem çözme ve örgütsel analizi yapmasını kolaylaştırmaktadır ve çalışanlar arasında verimliliği arttırmaktadır Örgütsel vatandaşlık davranışının birim performansı ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Walz ve Niehoff, 1996: 307). Fisher ve diğerlerine (2010: 403) göre örgütsel vatandaşlık davranışı finansal performansla pozitif ilişkilidir. Bu açıklamalar doğrultusunda; *örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri tatmini (H14), müşteri bağlılığı (H15), ve finansal performans (H16) ile pozitif ilişkilidir.*

Anderson ve diğerlerine (1994: 55) göre; müşteri tatmininin yükselmesi cari müşterilerde bağlılığı arttırmaktadır, fiyat elastikiyetini azaltmaktadır, işlem maliyetlerini düşürmektedir, başarısızlık maliyetlerini azaltmaktadır, yeni müşteri elde etme maliyetini düşürmektedir ve firmanın itibarını geliştirmektedir. Artan bağlılık müşterilerin gelecekte daha fazla satın alım yapmaları anlamına gelmektedir. Eğer bir firmanın güçlü bir müşteri bağlılığı varsa gelecekte nakit akışlarını yükseltecek ekonomik kazançları artacaktır. Anderson, Fornell ve Lehmann (1994: 61) 77 İsveç firması üzerinde yaptıkları çalışmada müşteri tatmininin pozitif olarak yatırımların geri dönüşü ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Banker, Potter ve Srinivasan (2000: 89), müşteri tatmin ölçümlerinin otellerin gelecekteki performans ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Hizmet-kar zinciri yaklaşımına göre müşteri tatmini ile finansal performans arasındaki ilişki pozitif olmalıdır ve daha yüksek müşteri tatmini daha yüksek performans sağlamaktadır (Chi ve Gursoy, 2009: 247). Finansal performans müşteri tatmin ve bağlılığı ile geliştirilebilir (Lynn vd., 2000: 289). Daha yüksek müşteri tatmin ve bağlılığı artan gelir, karlılık ve nakit akışlarına yol açmaktadır (Williams ve Naumann, 2011: 20). Müşteri tatmin ve bağlılığı gibi finansal olmayan ölçümler ürün Pazar performansı ve finansal çıktılar arasında neden-etki ilişkilerinden dolayı performans değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Müşteri tatmin ve bağlılığı uzun dönemli performansın en önemli göstergeleri arasında yer almaktadır (Smith ve Wright, 2004: 183). Bu bilgilerden hareketle; *müşteri tatmini müşteri bağlılığı ile (H17), müşteri tatmini finansal performans ile (H18) ve müşteri bağlılığı finansal performans ile (H19) pozitif ilişkilidir.*

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



4. YÖNTEM, VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

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

Günümüz örgütleri yoğun teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin yaşandığı küresel rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler ve bu değişen çevrede rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Farklılaşmaları için de hizmet odaklı olmaları gerekmektedir. Hizmet odaklılık hem hizmet işletmeleri hem de üretim işletmeleri için önemli bir stratejik yaklaşımdır ve örgüt ikliminin bir unsurudur. Örgütler açısından rekabetçi avantaj, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve örgütsel büyüme hizmet odaklılıkla gerçekleştirilebilir. Örgütlerin hizmet odaklılığı çalışanların ve yöneticilerin algılamalarıyla ölçülebilir. Aynı zamanda örgütlerin hizmet odaklı olmaları onların pazarlama stratejilerini de etkilemektedir. Örgütsel hizmet odaklılık bir işletme stratejisi olarak da değerlendirilebilir. Hizmet odaklılığın bir kişilik özelliği ve örgütsel kültür ya da strateji olarak ele alınması önemlidir. Hizmet yöneticileri kaliteli hizmet sunumu ve örgütsel hizmet odaklı kültürün yaratılmasında hizmet çalışanlarını değerlendirmelidirler.

Bankacılık sektörü, finansal tasarrufların değerlendirilmesinde oynadığı rol ve finansal sistem içerisinde yoğun organizasyon yapısına sahip olması nedeniyle günümüzde büyük önem arz etmektedir. Bankaların temel işlevi, bir ekonomide fon fazlasına sahip olan kişi ve kurumlar ile fon ihtiyacı olan kişi ve kurumlar arasında köprü görevi görmektir. Türk bankacılık sektörü Eylül 2012 itibarıyla 48 banka, 10.892 şube ve 199.230 personel ile faaliyetini sürdürmektedir. Bankacılık sisteminde Temmuz-Eylül 2012 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 48’dir. Mevduat bankaları sayısı 31, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4’tür. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli,

11 tanesi özel sermayeli ve 16 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Hizmet odaklılık bankacılık sektöründe önemli rol oynamaktadır. Özellikle organizasyonlarda çalışan seçiminin dikkatlice yapılması gerekmektedir.

4.2. Anakütle ve Örneklem

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

$$n=t^2.p.q/d^2$$

Bu formülde;

n: Örnek hacmini,

p: Olayın gerçekleşme olasılığını,

q: Olayın gerçekleşmeme olasılığını,

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

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

Bundan dolayı örneklem hacmi;

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

Bu çalışmada Türkiye çapında faaliyet gösteren kamu sermayeli, özel sermayeli ve yabancı sermayeli mevduat bankaları araştırmanın ana kütleleri olarak belirlenmiştir. Bankalar Birliğinin 2012 verilerine göre bu bankalarda çalışan sayısı 179.481 kişidir. Dolayısıyla çalışmanın ana kütlelerini 179.481 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında toplam 1100 anket dağıtılmış ve toplam 114 ayrı noktada bulunan farklı şubelerden 745 anket geri dönüşü elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 745 banka çalışan ve yöneticisi oluşturmaktadır.

4.3. Verilerin Toplanma Süreci

Anketi oluşturan ölçeklerin hazırlanması için literatür araştırması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiş, literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına özen gösterilmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin anket kapsamına alınmasına karar verilmiştir. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri ile ilgili ölçeklerde; 1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Ne Katılmıyorum / Ne Katılıyorum 4.Katılıyorum. 5.Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir. Veriler katılımcılardan yüz yüze görüşme ve e-posta kullanılarak toplanmıştır.

4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların 388'i erkek, 357'si kadınlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları ise, sırasıyla % 52,1 ve % 47,9'dur. Kadın ve erkek katılımcıların sayısının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Katılımcıların sadece % 4,4'ü lise, % 17,7'si önlisans, % 68,1'i üniversite ve % 9,8'i ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Bu sonuçlar bize, ankete katılanların büyük çoğunluğunun eğitim düzeylerinin lisans ve üzeri eğitim seviyesinde olduğunu göstermektedir. Ankete katılanların çalıştığı pozisyonlara bakıldığında 207 kişinin yetkili pozisyonunda, 180 kişi müşteri ilişkileri pozisyonunda ve 183 kişinin de gişede çalıştığı görülmektedir. 111 kişi müdür yardımcısı ve yönetmen, 30 kişi de şube müdürü pozisyonunda çalışmaktadır.

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

4.5. Verilerin Toplanmasında Kullanılan Ölçekler

Araştırmada bankaların örgütsel hizmet odaklılık seviyelerini ölçmek için Lytle ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilmiş bulunan “Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 35 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Yavaş ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş bulunan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 6 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için Patrick Chang Boon Lee (2004) tarafından geliştirilmiş bulunan “İş Tatmini Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 3 sorudan oluşmaktadır. Çalışanların örgütteki takım ruhuna ilişkin algılamalarını ölçmek için Lytle ve Timmerman (2006) tarafından geliştirilmiş bulunan “Takım Ruhü Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 6 sorudan oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Ellinger ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilmiş bulunan “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 6 sorudan oluşmaktadır. Müşteri tatminini ölçmek için Yee ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş bulunan “Müşteri Tatmini Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 4 sorudan oluşmaktadır. Müşteri tatmini ölçeği, çalışanların ve yöneticilerin algılarıyla ölçülmüştür. Müşteri bağlılığını ölçmek için Yee ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş bulunan “Müşteri Bağlılığı Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 5 sorudan oluşmaktadır. Müşteri bağlılığı ölçeği, çalışanların ve yöneticilerin algılarıyla ölçülmüştür. Bankaların finansal performansını ölçmek için Uzkurt (2002) tarafından geliştirilmiş bulunan “Finansal Performans Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 3 sorudan oluşmaktadır. Finansal performans ölçeği, çalışanların ve yöneticilerin algısıyla ölçülmüştür. Veri toplama uygulaması Şubat 2013 - Nisan 2013 arasında gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak 745 adet değerlendirmeye uygun anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde, SPSS 17.0 ve AMOS 18 paket programları kullanılmıştır.

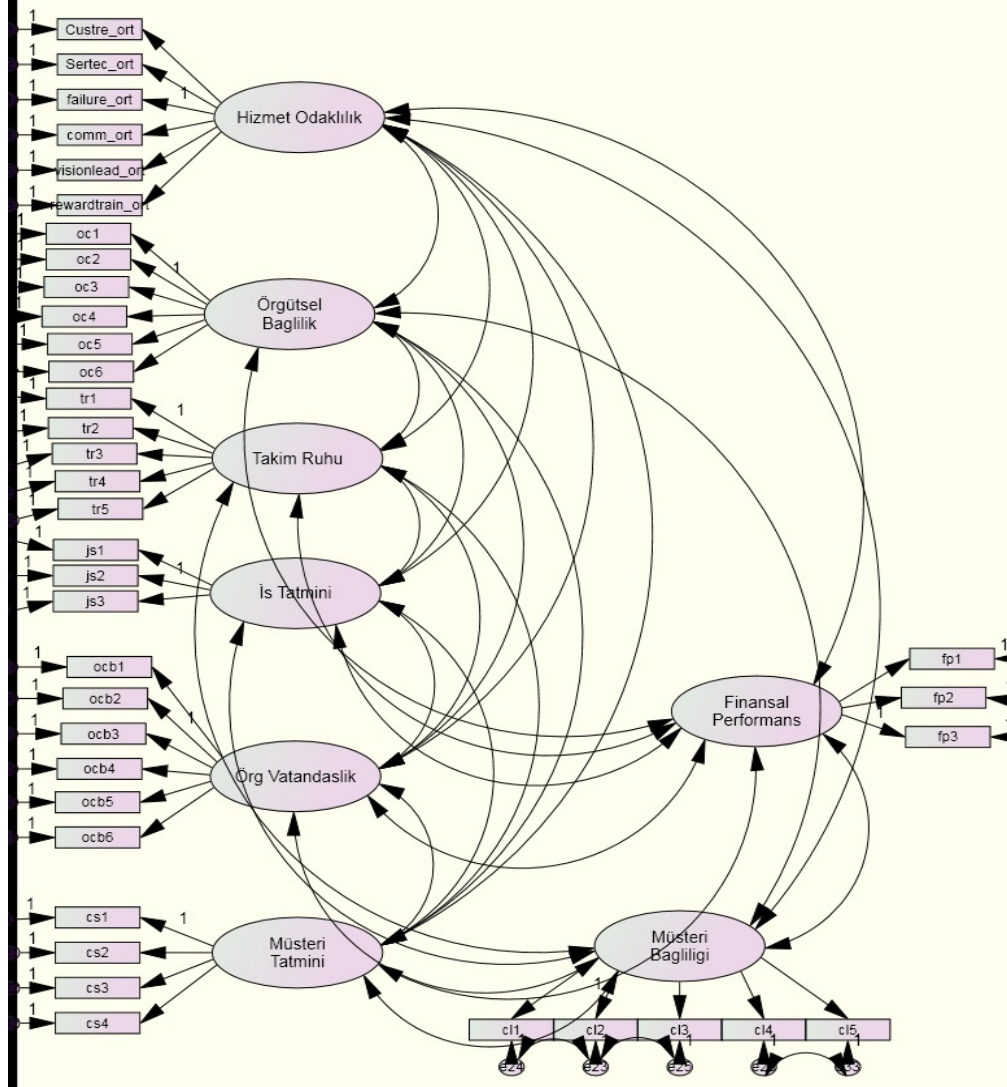
4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Örgütsel hizmet odaklılık ölçeği için yapılan keşfedici faktör analizlerinde ortaya çıkan 7 boyut kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerinin yeterince yüksek olmaması sebebiyle, faktör yüklerinde problem olduğu görülen bazı maddeler analizden çıkartılmıştır. Bu maddeler çalışan güçlendirme boyutuna ait 2 soru ve vizyon ve liderlik boyutunda yer alan “Banka yönetimi çalışanların işine özen göstererek hizmet sunmasını ister” sorusu, ödül ve eğitim boyutunda yer alan “Banka yönetimi mükemmel hizmeti her zaman ödüllendirir” sorusudur. Bu maddeler atıldıktan sonra ortaya çıkan 6 boyutlu yapı tekrar analiz edilmiş ve kabul edilebilir uyum indeksleri elde edilmiştir. Ölçeğin 6 boyutlu yapısına ait uyum indeksleri Tablo 1.’de gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, uyum indekslerinin olması gereken değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Hizmet Odaklılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

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

Şekil 2: Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Araştırma modelinin doğrulayıcı faktör analizine ait uyum indeksleri Tablo 2.'de gösterilmektedir ve uyum indeksleri olması gereken değerlerin üzerindedir.

Tablo 2: Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

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

Tablo 3: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

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

Tablo 3'te araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha (α) katsayıları görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,762 ile 0,916 arasında değiştiği ve tamamının eşik değer olarak kabul edilen 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

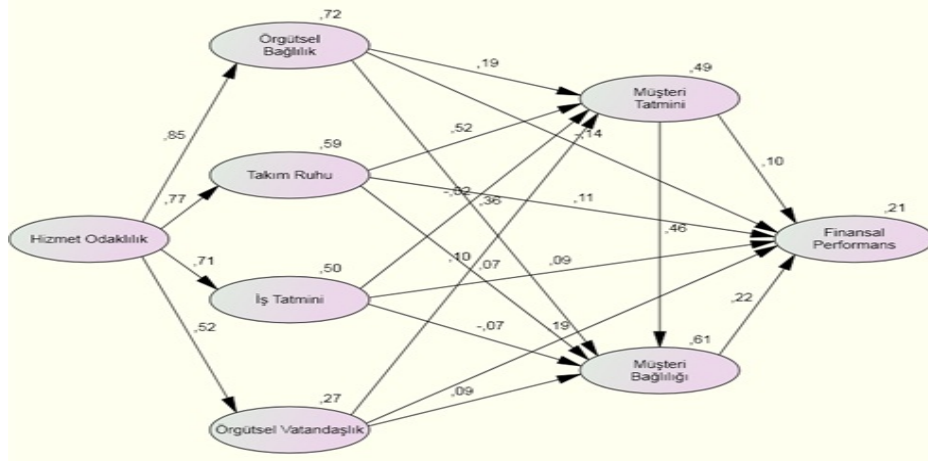
Tablo 4: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

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

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

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 4.'de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, korelasyon katsayılarının 0,234 ile 0,707 arasında değiştiği ve oldukça yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistikî olarak anlamlı (p<0,01) ilişkiler olduğu gözlenmektedir.

Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenler arasında var olduğu öne sürülen ilişkileri belirlemek ve hipotezleri test etmek üzere kurulan yapısal eşitlik modelinin model uyum değerleri de Tablo 5'te verilmektedir. Bu sonuçlar modelin yeterli uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 5: Yapısal Eşitlik Modeli Geçerlilik Analizi Sonuçları

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

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

ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlı iken, finansal performans ($\beta=0,104$) ile olan ilişkisi pozitif olmakla birlikte istatistiki olarak anlamlı değildir. Bu yüzden H17 hipotezi desteklenirken H18 hipotezi desteklenmemiştir. Müşteri bağlılığı ile finansal performans arasında da pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($\beta=0,222$; $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bundan dolayı H19 hipotezi de desteklenmektedir.

Tablo 6: Yol Analizine İlişkin Bulgular

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

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

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

Uygulanan yol analizleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin kabul ya da red edilme durumu Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

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

5. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir (Lytle, 1994:176; Lee vd., 1999: 66; Kim vd, 2005:175; Lytle ve Timmerman, 2006: 143; Lee vd., 2006: 254). Hizmet odaklılık ile takım ruhu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmanın sonucunu desteklemektedir (Lytle ve Timmerman, 2006: 144). Hizmet odaklılık ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Lee ve diğerleri, 1999: 61; Kim, Leong ve Lee, 2005: 172; Saura, Contri ve Taulet, 2005: 505; Lee, Nam, Park ve Lee, 2006: 252; Gonzalez ve Garazo, 2006: 29; Lytle ve Timmerman, 2006: 139; Sadeghi ve Rajaei, 2011: 111; Petrovic ve Markovic, 2012: 29). Hizmet odaklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Donavan vd., 2004: 134; Gonzalez ve Garazo, 2006: 38; Lee vd., 2006: 257). Çalışanların organizasyona bağlılıkları müşteri tatminini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile müşteri tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulan çalışmalar söz konusudur (Johnson vd., 2008: 353; He, Wenli ve Lai, 2011: 597; Khanifar vd., 2012: 11180). Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda, örgütsel bağlılık ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü

ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile müşteri bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif ilişki ortaya çıkmıştır ve bu durum literatürde bu konuda yapılmış olan benzer çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir (Peloso, 2004: 57). Örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar söz konusudur (Lee ve Miller, 1999: 579; Sinclair vd., 2005: 1285; Biong, Nygaard ve Silkoset, 2010: 347: 248). Araştırmanın sonuçları, literatürdeki çalışmaların ve ileri sürdüğümüz hipotezin aksine, örgütsel bağlılığın örgütsel performansla ilişkili olmadığını göstermektedir. Takım ruhu ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum literatürdeki benzer çalışmanın sonucunu desteklemektedir (Siddiqi ve Sahaf, 2009: 139). Gerçekleştirilen analizler sonucunda ileri sürdüğümüz hipotezin aksine takım ruhu ile müşteri bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Literatüre baktığımızda takım ruhu ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Menon vd., 1996: 299; Selnes vd., 1996: 150). Literatürdeki çalışmaların ve ileri sürdüğümüz hipotezin aksine takım ruhu ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi pozitif bulan çalışmalar söz konusudur (Bernhardt vd., 2000:166; Ugboro ve Obeng, 2000:256). Araştırmada yapılan istatistiksel analizler sonucunda iş tatmininin müşteri tatmini ile pozitif ve anlamlı ilişkili olmadığı bulunmuştur. İş tatmini ve müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Dumitrescu vd., 2012: 37; Salanova vd., 2005: 1218). Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda literatürdeki çalışmaların ve ileri sürdüğümüz hipotezin aksine, iş tatmini ile müşteri bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda literatürdeki çalışmalarla paralel, fakat ileri sürülen hipotezin aksine, iş tatmini ile finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Walz ve Niehoff, 2000: 309; Podsakoff vd., 2000: 547). Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda, literatürdeki çalışmaların ve ileri sürdüğümüz hipoteze paralel, örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının müşteri bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Castro, Armario ve Ruiz, 2004: 43; Jain, Malhotra ve Guan, 2012: 1011).

Araştırmada gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının performans ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir (Ünüvar, 2006: 178; Fisher vd.,2010: 403). Müşteri tatmini ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 348; Bowen ve Chen, 2001: 215; Kim, Park ve Jeong, 2004: 154). Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler sonucunda; müşteri tatmini ile müşteri bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Literatüre baktığımızda müşteri tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlı bulan çalışmalar söz konusudur (Banker vd., 2000: 65; Keiningham vd., 2006: 442; Chi ve Gursoy, 2009: 251; Williams ve Naumann, 2011: 20). Müşteri tatmini ile finansal performans arasında pozitif fakat anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda müşteri bağlılığının performans ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir (Silvestro ve Cross, 2000: 258; Liang vd., 2009: 129).

Gelecekteki çalışmalarda farklı kaynaklardan (müşteriler, çalışanlar, yöneticiler) veriler toplanarak farklı hizmet sektörlerinde hizmet odaklılık yapısı incelenebilir. Üretim

sektöründe bu konuda az çalışma yapıldığı görülmektedir. Gelecek çalışmalar bu sektörde yapılabilir. Hem üretim sektöründe hem de hizmet sektöründe hizmet odaklılığın belirleyicileri (öncülleri) araştırılabilir. Hizmet odaklılık yapısı ile karlılık, tekrar satın alma niyetleri ve ağızdan ağza iletişim gibi işletme sonuçları incelenebilir. Öncelikle bu çalışma banka şubelerinin örgütsel hizmet odaklılığını ölçmektedir. Yöneticiler işletmelerinde daha yüksek derecede hizmet odaklılık sağladıklarında daha yüksek örgütsel performans elde edeceklerdir.

Örgütsel hizmet odaklılık ölçeği yoğun olarak ABD'deki bankalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliliği çoklu organizasyonlarda test edilmiştir. Aynı zamanda bu ölçek örgütsel değişimi etkilemede kullanılabilir. Yönetimsel ödülleri bu uygulamalara dayandırılabilir.

Eğer banka çalışanları daha yüksek düzeyde hizmet odaklılığa sahip olurlarsa daha yüksek düzeyde müşteri odaklı olacaklardır. Daha yüksek düzeyde müşteri odaklılık rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltacak ve iş tatminini arttıracaktır. Daha yüksek iş tatmini daha yüksek müşteri tatmini ve işletme performansı sağlayacaktır.

Bu çalışmada Türkiye'deki kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarında çalışan personel ve yöneticilere anket uygulanmıştır. Aynı çalışmanın farklı sektörlerde ve diğer hizmet işletmelerinde yapılması halinde farklı sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesini sağlamak için hizmet odaklılığı örgütsel düzeyde konu alan çok sayıda ve farklı sektörlerde araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışma, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini eş zamanlı toplanan verilere dayanarak ortaya koymaktadır. İşletmelerdeki uygulamaların etkilerinin belirli bir sürede ortaya çıkabileceği dikkate alındığında zamana dayalı boyutsal çalışmaların değişkenler arasındaki ilişkileri daha da anlamlı hale getirebilmesi söz konusudur. Araştırma tek bir sektörde (bankacılık) yapılmıştır. Veriler tek bir ülkedeki örneklemden toplandığı için sonuçlar diğer ülkelere genelleştirilemez. Hizmet odaklılık ile ilgili olarak farklı örneklem, sektör, yöntem ve içeriklerde araştırmalar yapılabilir. Araştırmada müşteri tutum ve davranışlarına ilişkin değişkenler, çalışan ve yöneticilerin gözünden değerlendirilmiştir. Bu durum da bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- AIZZAT, M., NOOR, H.A. ve TAN, C.L. (2012). "Human Resource Management Practices, Service Climate and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review and Proposed Model" *International Business Management*, 6(4), 541-551
- ALLEN, N.J., DOUGLAS, B.G. (2001). "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages", *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236
- ALPKAN, L.,ERCAN, E. (2005). "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189
- ANDERSON, E.W., CLAES,F.ve LEHMANN, D.R. (1994). "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58(3), 153-66

- BANKER, R.D., POTTER, G. Ve SRINIVASAN. (2000) "An Empirical Investigation of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures", *The Accounting Review*, 75(1), 65-92
- BATEMAN, T.S., ORGAN, D.W. (1983) "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 587-595
- BELL, S.J., MENGUC, B. (2002) "The Employee-Organization Relationship Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality", *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146
- BERNHARDT, K.L., DONTU, N. Ve KENNETT, P.A. (2000) "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", *Journal of Business Research*, 47, 161-171
- BETTENCOURT, L.A., BROWN, S.W. (1997) "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors", *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61
- BIONG, H., NYGAARD, A. Ve SILKOSET, R. (2010) "The Influence of Retail Management's Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment and Performance", *Journal of Business Ethics*, 97, 341-363
- BONTIS, N., BOOKER, L.D. ve SERENKO, A. (2007) "The Mediating Effect of Organizational Reputation on Customer Loyalty and Service Recommendation in the Banking Industry", *Management Decision*, 45(9), 1426-1445
- BOWEN, J.T., CHEN, S.L. (2001) "The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217
- BOYT, T., LUSCH, R. Ve MEJZA, M. (2005) "Theoretical Models of the Antecedents and Consequences of Organizational, Workgroup, and Professional Espirit De Corps", *European Management Journal*, 23(6), 682-701
- BOYT, T.H., LUSCH, R.F. ve SCHULER, D.K. (1997) "Fostering Espirit de Corps in Marketing", *Marketing Management*, Spring, 21-28
- CASTRO, C.B., ARMARIO, E.M., ve RUIZ, D.M. (2004) "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53
- CHEN, Y.J. (2007) "Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in The International Tourist Hotel Industry", *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 71-82
- CHI, C.G., GURSOY, D. (2009) "Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination", *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253
- CLARKE, R.L., GOURDIN, K.N. (1991) "Measuring the Efficiency of the Logistics Process", *Journal of Business Logistics*, 12(2), 17-33
- COOMBER, B., BARRIBALL, K.L. (2007) "Impact of Job Satisfaction Components On Intention To Leave and Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature", *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297-314

- CRAN, D.J. (1994) “Towards Validation of The Service Orientation Construct”, *The Service Industry Journal*, 14 (1), 34-44
- DICK, A.S., BASU, K. (1994) “Customer Loyalty: Toward An Integrated Conceptual Framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113
- DIENHART, J.R., GREGORIE, M.B. ve DOWNEY, R.G. (1992) “Service Orientation of Restaurant Employees”, *International Journal of Hospitality Management*, 11 (4), 331-346
- DONAVAN, D.T., BROWN, T.J. ve MOWEN, J.C. (2004) “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Marketing*, 68, 128-146
- DUMITRESCU, L., CETINA, J. Ve PENTESCU, A. (2012) “Employee Satisfaction Measurement- Part of Internal Marketing”, *Review of International Comparative Management*, 13(1), 37-48
- ELLINGER, A.E., MUSGROVE, C.F., ELLINGER, A.D., BACHRACH, D.G., BAS, A.B. ve WANG, Y.L. (2013), “Influences of Organizational Investments in Social Capital on Service Employee Commitment and Performance”, *Journal of Business Research*, 66, 1124-1133
- EREN, D. (2007) “Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- FALKENBURG, K., SCHYNS, B. (2007) “Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviors”, *Management Research News*, 30(10), 708-723
- FISHER, R., MCPHAIL, R. ve MENGHETTI, G. (2010) “Linking Employee Attitudes and Behaviors with Business Performance: A Comparative Analysis of Hotels in Mexico and China”, *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 397-404
- FRIMPONG, K., WILSON, A. (2012) “Measuring Service Orientation of Service Delivery Employees”, *The 12th International Research Conference In Service Management*, France.
- GONZALEZ, J.V., GARAZO, T.G. (2006) “Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior”, *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), 23-50
- HE, Y., WENLL, L. Ve LAI, K.K. (2011) “Service Climate, Employee Commitment and Customer Satisfaction: Evidence From the Hospitality Industry in China”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607
- HOGAN, J., HOGAN, R. Ve BUSCH, C.M. (1984) “How to Measure Service Orientation”, *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 167-173
- HOMBURG, C., HOYER, W.D. ve FASSNACHT, M. (2002) “Service Orientation of A Retailer’s Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes”, *Journal of Marketing*, 66, 86-101
- HOWARD, J.A., SHETH, J.N. (1969) *Theory of Buyer Behavior*, New York: Wiley.

C.20, S.3 Hizmet Odaklılığın Çalışanların Tutum ve Davranışlarına ve Örgütün Performansına Etkileri:

- JACOBY, J., KEYNER, D.B. (1973) "Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior", *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-9
- JAIN, A.K., MALHOTRA, N.K. ve GUAN, C. (2012) "Positive and Negative Affectivity as Mediators of Volunteerism and Service-Oriented Citizenship Behavior and Customer Loyalty", *Psychology & Marketing*, 29(12), 1004-1017
- JOHNSON, J.W. (1996) "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, 49 (4), 831-851
- JOHNSON, M.S., SIVADAS, E. Ve GARBARINO, E. (2008) "Customer Satisfaction, Perceived Risk and Affective Commitment: An Investigation of Directions of Influence", *Journal of Services Marketing*, 22(5), 353-362
- KANDAMPULLY, J., SUHARTANTO, D. (2000) "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351
- KEININGHAM, T.L., AKSOY, L., COOIL, B., PETERSON, K. Ve VAVRA, T.G. (2006) "A Longitudinal Examination of the Asymmetric Impact of Employee and Customer Satisfaction on Retail Sales", *Quality Managing Service*, 16(5), 442-459
- KHANIFAR, H., HAJLOU, M.H., ABDOLHOSSEINI, B., ATAIEI, F. Ve SOLTANI, H. (2012) "Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(11), 11180-11185
- KIM, M.K., PARK, M.C., ve JEONG, D.H. (2004) "The Effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in Korean Mobile Telecommunication Services", *Telecommunications Policy*, 28(2), 145-159
- KIM, W.G., LEONG, J.K., LEE, Y.K. (2005) "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), 171-193
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, 1-18
- KOYS, D.J. (2001) "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114
- KUZULUGIL, Ş. (2012) "Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141
- LEE, P.C.B. (2004) "Social Support and Leaving Intention Among Computer Professionals", *Information & Management*, 41, 323-334
- LEE, Y.K., NAM, J.H., PARK, D.H. ve AHLEE, K. (2006) "What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?", *Journal of Services Marketing*, 20 (4), 251-264
- LEE, Y.K., PARK, D. Ve YOO, D. (1999) "The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korean Hotel Firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 203-228

- LEE, J., MILLER, D. (1999) "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", *Strategic Management Journal*, 20(6), 579-593
- LIANG, C., WANG, W.H. ve FARQUHAR (2009) "The Influence of Customer Perceptions on Financial Performance in Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, 27(2), 129-149
- LOCKE, E. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1349). Chicago
- LOVEMAN, G.W. (1998) "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking", *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31
- LU, H., WHILE, A.E., ve BARRIBALL, K.L. (2005) "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227
- LYNN, M.L., LYTLE, R.S., ve BOBEK, S. (2000) "Service Orientation in Transitional Markets: Does It Matter?", *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 279-298
- LYTLE, R.S. (1994) "Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective", (Unpublished PhD Thesis), Arizona State University
- LYTLE, R.S. , TIMMERMAN, J.E. (2006) "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 136-147
- LYTLE, R.S., HOM, P.W. ve MOKWA, M. (1998) "SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation", *Journal of Retailing*, 74 (4), 455-489
- MATHIEU, J.E., ZAJAC, D.M. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194
- MATOVIC, D. (2002) "The Competitive Market Structure of the U.S. Lodging Industry and its Impact on the Financial Performance of Hotel Brands", (Unpublished PhD Thesis), Virginia Polytechnic Institute and State University
- MENON, A., BHARADWAJ, G., ve HOWELL, R. (1996) "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- MORRISON, E.W. (1996) "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality", *Human Resource Management*, 35(4), 493-512
- NASEEM, A., SHEIKH, S.E. ve MALIK, K.P. (2011) "Impact of Employee Satisfaction and Success of Organization: Relation Between Customer Experience and Employee Satisfaction", *International Journal of Multidisciplinary Sciences And Engineering*, 2(5), 41-46

- O'CONNOR, S.J., SHEWCHUK, R.M. (1995) "Doing More With Less, And Doing It Nicer: The Role of Service Orientation in Health Care Organizations", *Academy of Management Proceedings*, August, 120-124
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499
- OLIVER, R.L. (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- OLIVER, R.L. (1999) "Whence Consumer Loyalty?" , *Journal of Marketing*, 63, 33-44
- OLIVER, R.L., SWAN, J.E. (1989) "Customer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35
- OONCHAROEN, N., USSAHAWANITCHAKIT, P. (2010) "Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies and Business Performance", *International Journal of Business Research*, 10(1), 24-30
- OSHAGBEMI, T. (2000) "Satisfaction with Co-Workers' Behavior", *Employee Relations*, 22(1), 88-106
- OSTROM, A., BITNER, M., BROWN, S., BURKHARD, K., GOUL, M. Ve SMITH-DANIELS, V. (2010), " Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, 13 (1), 4-36
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. ve BERRY, L.L. (1994) "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, January, 111-124
- PELOSO, A.F. (2004) "The Antecedents of the Employee Loyalty-Customer Loyalty Relationship", (Unpublished PhD Thesis), Queensland University of Technology.
- PENNER, L.A., MIDILI, A.R. ve KEGELMEYER, J. (1997) "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior", *Human Performance*, 10(2), 111-131
- PETROVIC, M.D., MARKOVIC, J. (2012) "Researching Connection Between Service Orientation and Work Satisfaction: A Study of Hotel Employees", *TURIZAM*, 16(1), 29-39
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. ve BOMMER, W.H. (1996) "Transformational Leader Behavior and Substitutes For Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22(2), 259-298
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B., ve BACHRACH, D.G. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- PROVITERA, M., HAIR, J., JOHNSON, W. Ve PLANK, R. (2002) "The Impact of Market Orientation On Espirit de Corps, Customer Orientation, And Business Performance", *The Marketing Management Journal*, 12(2), 67-79
- RANDY, B. (2000) "Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line", *Journal for Quality and Participation*, 23(2), 40-44

- REISEL, W.D., CHIA, S.L., ve MALOLES, C.M. (2005) “Job Insecurity Spillover to Key Account Management: Negative Effects on Performance, Effectiveness, Adaptiveness, And Espirit De Corps”, *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 483-503
- RUCCI, A.J., KIM, S.P. ve QUINN, R.T. (1998) “ The Employee-Customer- Profit Chain at Sears”, *Harvard Business Review*, January-February, 82-97
- RUST, R.T., STEWARD, G.L., MILLER, H., ve PIELACK, D. (1996) “The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach”, *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80
- SADEGHI, T., RAJAEI, S. (2011) “A Survey to the Relationship Between Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Banking Services of Khorasan Razavi Province”, *Asian Journal of Business Management Studies*, 2(3), 110-116
- SALANOVA, M., AGUT, S. Ve PEIRO, J.M. (2005) “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227
- SAURA, I.G., CONTRI, G.B., ve TAULET, A.C. (2005) “Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services”, *International Journal of Service Industry Management*, 16 (5), 497-525
- SCHNAKE, M. (1991) “Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda”, *Human Relations*, 44, 735-759
- SCHNEIDER, B. (1980) “The Service Organization: Climate is Crucial”, *Organizational Dynamics*, 52-65
- SCHNEIDER, B., WHITE, S., ve PAUL, M.C. (1998) “Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of A Causal Model”, *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150-163
- SELNES, F., JAWORSKI, B.J., ve KOHLI, A.K. (1996) “Market Orientation In United States and Scandinavian Companies; A Cross-Cultural Study”, *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139-157
- SIDDIQI, M.A., MUSADIQ, A. (2009) “Customer Orientation of Service Employees and Organizational Performance: Empirical Evidence From Indian Banking”, *Decision*, 36(2), 133-153
- SILVESTRO, R., CROSS, S. (2000) “Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the “satisfaction mirror”, *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244-268
- SINCLAIR, R.R., TUCKER, J.S., CULLEN, J.C., ve WRIGHT, C. (2005) “Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles”, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287
- SINK, D.S., TUTTLE, T.C., ve DEVRIES, S.J. (1984) “Productivity Measurement and Evaluation: What is Avaliable”, *National Productivity Review*, 3(3), 265-287
- SMITH, C.A., ORGAN, D.W., ve NEAR, J.P. (1983) “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663

C.20, S.3 Hizmet Odaklılığın Çalışanların Tutum ve Davranışlarına ve Örgütün Performansına Etkileri:

- SMITH, R.E., WRIGHT, W.F. (2004) "Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance", *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 183-205
- TENG, C.C., BARROWS, C. (2009) "Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice", *The Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435
- TORNOW, W.W., WILEY, J.W. (1991) "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom Line Consequences", *Human Resource Planning*, 14(2), 105-115
- UGBORO, I.O., OBENG, K. (2000) "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272
- URBAN, W. (2009) "Organizational Service Orientation and Its Role in Service Performance: Evidence from Polish Service Industry", *Measuring Business Excellence*, 13 (1), 72-81
- UZKURT, C. (2002) "Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülük ve Stratejik Esnekliğin Firma Performansına Etkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÜNÜVAR, T.G. (2006) "İş Özellikleri, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bütünleşik Bir Modeli", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J.W., ve DIENESCH, R. (1994) "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802
- VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. (1986) "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814
- WALZ, S.M., NIEHOFF, B.P. (1996) "Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect On Organizational Effectiveness In Limited-Menu Restaurants", *Academy of Management Proceedings*, 307-311
- WALZ, S.M., NIEHOFF, B.P. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319
- WILEY, J.W. (1991) "Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost", *Human Resource Planning*, 14(2), 117-127
- WILLIAMS, P., NAUMANN, E. (2011) "Customer Satisfaction and Business Performance: A Firm-Level Analysis", *Journal of Services Marketing*, 25(1), 20-32
- WORLSFOLD, P. (1999) "HRM, Performance, Commitment and Service Quality The Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 340-348
- YAVAŞ, U., BABAKUS, E. (2010) "Relationships Between Organizational Support, Customer Orientation, and Work Outcomes: A Study of Frontline Bank Employees", *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238

- YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN. (2004) SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara
- YEE, R.W.Y., ANDY, C.L., YEUNG, T.C., CHENG, E. (2010) “An Empirical Study of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance in the Service Industry”, *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120
- YOON, S.J., CHOI, D.C. ve PARK,J.W. (2007) “Service Orientation: Its Impact on Business Performance in The Medical Service Industry”, *The Service Industries Journal*, 27 (4), 371-380