

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE
ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehtap DOĞAN

Danışman
Doç. Dr. Ruziye COP

BOLU 2016

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mehtap DOĞAN' a ait “İç Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Ve Çimento Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle/ oy çokluğuyla kabul edilmiştir.

02.06.2016

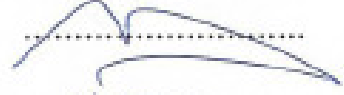
Unvan, Adı, Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Ruziye COP



Üye : Doç. Dr. Mehmet BAŞ



Üye : Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ



Doç. Dr. Erol ÖZTÜRK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İç Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler ve Çimento Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvuru kaynaklardan yapılan alıntılarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde, dipnotlarda ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehtap DOĞAN

02.06.2016

ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, emek veren çok kıymetli hocam Doç. Dr. Ruziye COP'a, ayrıca bu süreçte manevi olarak bana güç ve destek veren başta annem Safire DOĞAN olmak üzere tüm aileme ve babam Arif DOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



ÖZET

İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Mehtap DOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ruziye COP

Haziran 2016, 123 + XIII Sayfa

Bu çalışmanın temel amacı iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Çalışmada veri toplama aracı olarak 129 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Ankette kişisel bilgi formu ile 44 maddeden oluşan iç müşteri memnuniyeti ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan ölçeğin kaç faktörden oluştuğunu belirleyebilmek için faktör analizi yapılmış, 44 maddenin ilk 7 maddesi çalışanın işten memnuniyeti olarak ayrıca değerlendirilmiş, kalan 37 madde kendi içinde değerlendirilmiş ve bu 37 madde 8 faktör olarak analize devam edilmiştir. Demografik değişkenlerin frekans tabloları verilmiş ve beyaz ve mavi yakalı çalışanlara göre ölçekteki her ifade ile arasındaki ilişkiyi belirlemek için Bağımsız Gruplar t-Testi uygulanmış ve iç müşteri memnuniyeti alt boyutları ve iç müşteri memnuniyeti ile çalışanın işten memnuniyeti arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Sonuç olarak iç müşteri memnuniyeti alt boyutları ve iç müşteri memnuniyeti ile çalışanın işten memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında; iç müşteri memnuniyeti alt boyutlarından motivasyon ve iç müşteri memnuniyeti ile çalışanın işten memnuniyeti arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Bağlılığı, Dış Müşteri, İç Müşteri

ABSTRACT

THE FACTORS WHICH AFFECT ON THE INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION AND AN APPLICATION ON CEMENT SECTOR

Mehtap DOĞAN

Master Thesis

Department of Business Administration

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ruziye COP

June 2016, 123 + XIII Pages

The goal of this study is to determine the factors which affect on the internal customer satisfaction. A questionnaire has been applied on 129 workers. In the questionnaire internal customer satisfaction scale has been used which has 44 articles. The gained information has been analyzed on SPSS statistics program. Firstly, the factor analyze has done to understand how many factors does the scale has. The results showed that the 7 articles of 44 are been used to understand the workers' satisfaction. The other 37 factors have also been analyzed and the other 8 ones have been separated. The frequency tables have been given about the demographic variances and the T-test have been applied to determine the relationship of the demographic variations. A correlation analyze has also been applied to understand the inner customer satisfaction's sub materials and the relationship of them.

The relationship of the customer satisfaction and the internal relationship, the results have showed that there is a positive but weak relationship between the motivation and the internal customer satisfaction.

Keywords: Customer, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Outer Customer, Internal Customer

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
 GİRİŞ.....	 1
 I. BÖLÜM.....	 3
1. MÜŞTERİ KAVRAMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	3
1.1. Müşteri Kavramı	4
1.2. Müşteri Türleri	4
1.2.1. İç Müşteri.....	5
1.2.2. Dış Müşteri	6
1.2.2.1. Dış Müşteri Memnuniyeti.....	8
1.3. Müşteri Değeri	9
1.4. Müşteri Bağlılığı	10
1.4.1. Müşteri Bağlılığının İşletmeler Açısından Önemi	11
1.4.2. Müşteri Bağlılığının Pazarlama Açısından Önemi	12
1.5. Müşteri Bağlılığı İle İlgili Kavramlar	13
1.5.1. Marka Bağlılığı.....	13
1.5.2. Hizmet Bağlılığı	14
1.5.3. Mağaza Bağlılığı	15

1.6. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	16
1.6.1. Müşteri Memnuniyetinin Unsurları	16
1.6.1.1. Müşteri Beklentileri	17
1.6.1.2. Algılanan Kalite	18
1.6.1.3. Algılanan Değer	18
1.6.1.4. Müşteri Şikayetleri	18
1.6.2. Müşteri Memnuniyeti Kuramları	19
1.6.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	20
1.6.3.1. Reklam ve Reklamın Etkileri	23
1.6.3.2. Kültür	25
1.6.3.3. Psikolojik Etkiler	25
1.6.4. Müşteri Memnuniyetinde Performans	25
1.6.5. Müşteri Memnuniyetinin Önemi	26
1.6.5.1. İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi	27
II. BÖLÜM	32
2. İÇ MÜŞTERİ	32
2.1. İç Müşterinin İşletmeler Açısından Önemi	33
2.2. İç Müşteri Memnuniyeti	33
2.2.1. İç Müşteri Memnuniyetinin Önemi	35
2.3. İç Müşteri Memnuniyetinin İlkeleri	41
2.4. İç Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	42
2.4.1. İletişim	42
2.4.2. Motivasyon	44
2.4.3. Ücret	45
2.4.4. Takım Çalışması	47
2.4.5. Çalışma Hayatı Kalitesi	49
2.4.6. Sosyal İhtiyaçlar	51
2.4.7. Çalışanların Eğitimi	52
2.4.8. Yönetimle Çalışanlar Arası İlişkiler	54
2.4.9. Beceri ve Bilgilerin Kullanılması	55
2.4.10. Tesis ve Hizmetler	56

2.5. İç Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık	56
2.6. Pazarlama Açısından İç Müşteri Memnuniyeti	57
2.7. İç Müşteri Memnuniyetsizliğinin İşletmeye Etkileri	58
2.7.1. Psikolojik Açıdan	58
2.7.1.1. Yabancılaşma.....	58
2.7.1.2. Davranışsal Bozukluklar.....	59
2.7.1.3. Stres	59
2.7.2. İşletme Açısından	60
2.7.2.1. İşgücü Devri	60
2.7.2.2. İşe Devamsızlık	61
2.7.2.3. İşletmeye Zarar Verici Davranışlar	62
2.7.2.4. Çatışmalar	62
2.7.2.5. Şikayet ve Kırınlıklar.....	63
III. BÖLÜM.....	64
3. UYGULAMA	64
3.1.Literatür Taraması	64
3.2. Yöntem.....	69
3.2.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Kısıtlılığı.....	69
3.2.2. Araştırmanın Hipotezi	69
3.2.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	70
3.2.4. Veri Toplama.....	71
3.2.5. Verilerin Analizi	71
3.3. Bulgular.....	73
3.3.1. Demografik Özellikler.....	73
3.3.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	73
3.3.3. İç Müşteri Memnuniyeti Faktör Analizi	74
3.3.3.1. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeğindeki Çalışanın İşten Memnuniyeti İfadelerine Ait Faktör Analizi Sonuçları	75
3.3.3.2. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeğindeki Çalışanın İşten Memnuniyeti Dışındaki İfadeler İçin Faktör Analizi.....	76
3.3.3.2.1. Yönetim ve İlişkiler Faktörü.....	79

3.3.3.2.2. Çalışan Eğitimi Faktörü	79
3.3.3.2.3. İletişim Faktörü.....	80
3.3.3.2.4. Çalışma Hayatı Kalitesi Faktörü.....	80
3.3.3.2.5. Tesis ve Hizmetler Faktörü.....	80
3.3.3.2.6. Takım Çalışması Faktörü.....	81
3.3.3.2.7. Motivasyon Faktörü	81
3.3.3.2.8. Ücret Faktörü	81
3.3.4. t - Testi Sonuçları ve Yorumlanması	83
3.3.4.1. Çalışanın İşten Memnuniyeti İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	83
3.3.4.2. İletişim Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	85
3.3.4.3. Yönetim ve İlişkiler Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	87
3.3.4.4. Motivasyon Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	89
3.3.4.5. Çalışan Eğitimi Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	90
3.3.4.6. Tesis ve Hizmetler Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	92
3.3.4.7. Ücret Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	94
3.3.4.8. Takım Çalışması Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	95
3.3.4.9. Çalışma Hayatı Kalitesi Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi	96
3.3.5. İlişki Analizi	98
3.4. Sonuç ve Öneriler.....	100

KAYNAKLAR 104

EKLER 120

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Beyaz Yakalı ve Mavi Yakalı Çalışan.....	73
Tablo 3.2: Ölçeğin Güvenirlilik Analizi	74
Tablo 3.3: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	75
Tablo 3.4: Çalışanın İşten Memnuniyeti Faktörüne Ait Toplam Açıklanan Varyans ...	75
Tablo 3.5: Çalışanın İşten Memnuniyeti Faktörü İle İlgili İfadelerin Faktör Yükleri ...	76
Tablo 3.6: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	76
Tablo 3.7: İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Faktör Yükleri.....	77
Tablo 3.8: İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Toplam Açıklanan Varyans	82
Tablo 3.9: Çalışanın İşten Memnuniyeti İfadelerine İlişkin t-Testi.....	83
Tablo 3.10: İletişim Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi	85
Tablo 3.11: Yönetim ve İlişkiler Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi	87
Tablo 3.12: Motivasyon Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi	89
Tablo 3.13: Çalışan Eğitimi Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi	90
Tablo 3.14: Tesis ve Hizmetler Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi	92
Tablo 3.15: Ücret Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi	94
Tablo 3.16: Takım Çalışması Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi	95
Tablo 3.17: Çalışma Hayatı Kalitesi Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi	96
Tablo 3.18: İç Müşteri Memnuniyetinin Alt Boyutlarına ve İç Müşteri Memnuniyetine İlişkin Korelasyon Analizi	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Dış Tedarikçi-İşletme-Dış Müşteri İlişkisi	6
Şekil 1.2: Dış Müşteri Hiyerarşisi	7
Şekil 2.1: İç Müşteri Hiyerarşisi.....	40



KISALTMALAR LİSTESİ

dig.	: Diğerleri
F	: Frekans
Ort.	: Ortalama
vd.	: ve diğerleri
s	: sayfa
SS	: Standart sapma
Var.	: Varyans
α	: Alfa
P	: Ana kütle korelasyon katsayısı
N	: Örneklem genişliği
R²	: Faktör yükünün karesi
t	: Test istatistiği
p	: Güven derecesi

GİRİŞ

İşletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve yoğun rekabet ortamında karlılıklarını devam ettirebilmeleri açısından en önemli faktörlerin başında müşteri ve müşteri memnuniyeti gelmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmeler, dış müşteri memnuniyetini sağladıkları ve ileriye taşıdıkları oranda sürekliliklerini sağlayabilir, verimliliklerini ve karlılıklarını artırabilirler. Dolayısıyla dış müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

Dış müşteri memnuniyetinin olduğu kadar iç müşteri memnuniyetinin de sağlanması işletmeler açısından önemli konulardan biridir. İç müşteriler işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında önemli faktörler arasındadır. Müşterilerle direkt temas halinde olan iç müşterilerin etkin ve verimli bir çalışma gerçekleştirmelerinin sağlanması için işletmeden olan beklentilerinin karşılanması ya da diğer bir ifadeyle iç müşteri memnuniyetinin sağlanmış olması gerekmektedir. Beklentileri karşılanan, memnuniyeti sağlanan iç müşteriler işletmenin amaçları doğrultusunda elinden gelenin en iyisini yapmak için motive olacak ve gayret gösterecektir. Bir işletmede iç müşteri memnuniyeti sağlandığı takdirde, bu memnuniyet dış müşterilere de yansıtacak, verimlilik ve müşteri odaklılık artacak, buna paralel olarak dış müşterilere sunulacak olan mal ve hizmetin kalitesi de artacaktır. Dolayısıyla iç müşteri memnuniyetini sağlayabilmiş işletmeler daha karlı ve verimli olacaktır. Sonuç itibarıyla iç müşteri ve iç müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma iç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan faktörlerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu kapsamda 3 bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, müşteri kavramı açıklanmış olup; müşteri türleri, müşteri memnuniyeti kavramı, müşteri değeri, müşteri

bağlılığı ve müşteri bağlılığı ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde iç müşterilerin işletmeler açısından önemi açıklanmış, iç müşteri memnuniyetinin önemine değinilmiştir. Devamında iç müşteri memnuniyetinin ilkeleri, iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler, pazarlama açısından iç müşteri memnuniyeti ve iç müşteri memnuniyetsizliğinin işletmeye etkileri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Üçüncü bölüm uygulama aşamasına ilişkin olup; bu bölümde literatür taraması yapılarak yöntem açıklanmış, bulgulara, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



I. BÖLÜM

Bu bölümde müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramları incelenerek ele alınmıştır.

1. MÜŞTERİ KAVRAMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Bir toplumda, tüketici tercihlerine uygun mal ve hizmet üretilir ve tüketiciler bunların içerisinde istediklerini seçme özgürlüğüne sahiptirler. Bununla birlikte, bir tüketicinin belirli bir zaman zarfında nereden, nasıl, hangi mallardan, ne miktarda satın alacağını tam olarak tahmin etmek olanaksızdır. Çünkü bu davranışlar üzerinde önemli rol oynayan içsel ve dışsal birçok faktör vardır. Bunların hangisinin veya hangilerinin satın alma davranışı üzerinde veya satın alma işleminin gerçekleşmesinde daha çok etkili olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Ama tüketicilerin satın alma davranışları böylesine karmaşık bir yapıya sahip olmasına rağmen, tüketicilerin zevk, tercih ve tüketim eğilimlerini etkileme ve değiştirme yolunda, birçok önemli faaliyet göze çarpmaktadır. (Odabaşı, 2004: 96)

Müşteri kavramının iyi anlaşılması bakımından öncelikle tüketici kavramının açıklanmasında fayda vardır. Tüketici, tatmin edilebilecek ihtiyaçları, harcayacak parası ve harcama talebi olabilen birey veya kuruluş; müşteri ise belirli bir işletmenin belirli bir marka ürününü ticari ve kişisel gayeleri için satın alabilen veya alabilecek birey veya kuruluş olarak tanımlanabilmektedir. (Alabay 2008: 3)

1.1. Müşteri Kavramı

Müşteri denince son kullanıcı ya da nihai tüketici anlaşılmaktadır (Sandıkçı, 2007: 41). Müşteri, bir işletmenin sunmuş olduğu hizmet ve ürünlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebilen bireyleri kapsayan geniş bir terimdir. Bu açıdan bakıldığında; işletmenin bir kısmının çıktılarını kullananlar ile bu çıktılarını etkileyebildiği bireyler ve başka işletmeler de birer müşteri olarak kabul edilebilir (Eroğlu, 2004: 8–9).

Satın almayı yapan kişi veya kuruluşlarla satış yapan işletmeler arasında daimi bir ilişki mevcut ise bu kişi ve kuruluşlara müşteri denmektedir. Çağdaş pazarlama yaklaşımında kişi ve kuruluşlarla, satış yapan işletmeler arasında ilişkinin süreklilik arz etmesi hedeflenmektedir. Müşteri tanımlarında da anlaşıldığı gibi işletmelerle müşteri arasında sürekli bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkinin korunması büyük önem taşımaktadır. Müşteri ve işletmeler arasındaki ilişkinin sürekliliği önemlidir çünkü, bir müşteri kazanmanın maliyetinin kazanılmış müşterinin elde tutulmasının maliyetinden 4-5 kat daha fazladır (Berry 1997: 9).

Bir işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerden müşteriler direk etkilenebilmektedir. İşletmelerin müşteri odaklı olması, kendilerinin sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini ve müşterilerin bu mal ve hizmetleri nasıl görüp değerlendirdiğini bilip dikkate alması ile ilgilidir. Müşteri memnuniyeti hakkındaki alınacak yorumlar bir işletmenin mal ve hizmetleri hakkında daha güzel değerlendirme yapmayı kolaylaştırır (Tak 2002: 143).

1.2. Müşteri Türleri

Müşteriyi çeşitli şekillerde de ele almak mümkündür. Bunlar, alışverişin yapılış durumuna göre; mevcut müşteri, potansiyel müşteri, alışveriş ilişkisi geçmişine göre; eski müşteri, yeni müşteri, hitap edilen müşteriye göre; hedef müşteri şeklindedir. Bu kavramları tanımlamak gerekirse: müşteriler eğer bir işletmenin sürekli mal ve

hizmetlerinden faydalaniyorsa bu müşterilere mevcut müşteri denir. İşletmenin satış için görüşüp ürünlerini anlattığı fakat halen bu işletmenin müşteri adayı olmadığı kişilere ise potansiyel müşteri denir. Eski müşteri, daha önce işletmenin müşterisi olduğu halde kimi nedenlerle artık müşterilik ilişkisi kalmayan kişi veya kuruluştur. Kuruluşların kendine ait olan malı ya da hizmeti ilk defa satın almış olan müşteriye yeni müşteri denilmektedir. İşletmelerin ellerinde bulundurdukları belirli malları satın alabileceğini düşündüğü ve bunları satmak için seçtikleri kişi veya kurumlara hedef müşteri denmektedir. Aynı zamanda müşteri, iç müşteri ve dış müşteri şeklinde de sınıflandırılabilir. Bunlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır;

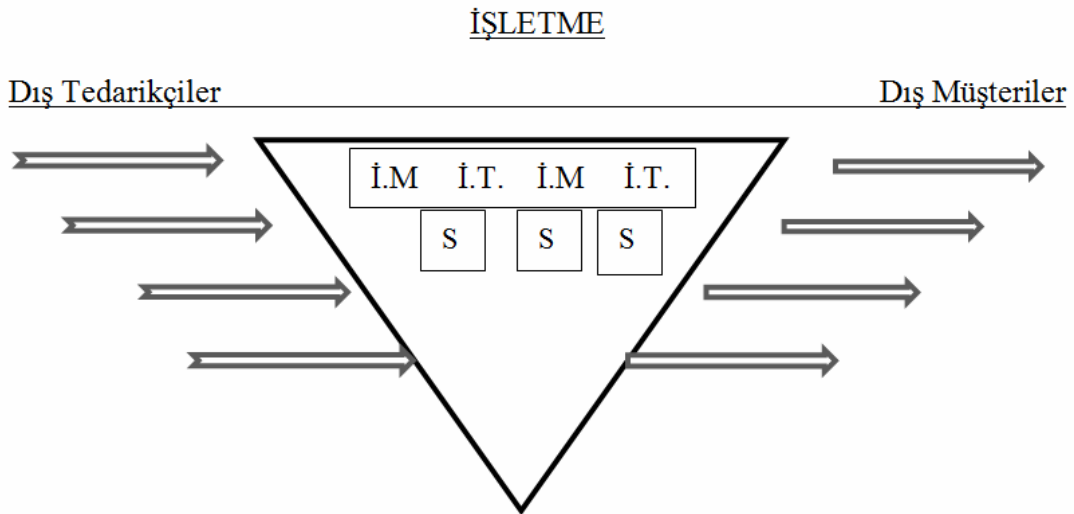
1.2.1. İç Müşteri

İç müşteriler, kavram olarak işletme bünyesinde bulunan çalışanların oluşturduğu gruptur. İşletmelerde tedarikçilerden başlamak üzere, mal veya hizmetin nihai kullanıcıya ulaşmasına kadar devam eden süreçlerde çalışanlar iç müşteri olarak adlandırılmaktadır (Çınar 2007: 4) İç müşteri, kendisinden bir önceki sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte girdi olarak kullanan birimlerdir (Erzen, 1994: 22).

Bir kurumda tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere (kurumun asıl müşterilerine) kadar devam eden süreçlerde birbirine mal veya hizmet sunanlar “iç tedarikçi”, mal veya hizmet satın alanlar ise “iç müşteri” olarak adlandırılır. Buna göre, kurum içi üretim veya tedarik sürecinde mal veya hizmete katkıda bulunan her bölüm, diğer bölümün müşterisidir (<http://www.envizyon.com.tr/musteri-iliskileri-yonetimini-olusturan-unsurlari-anlamak.html/>). Bir örnek verilecek olursa, makine üreten bir işletmedeki üretim süreci düşünüldüğünde, birbirlerine yarı mamul ileten makine grupları birbirinin tedarikçisi ve müşterisi durumundadır (Eyvazova, 2006: 189). İşletme çalışanlarının hedefi, mevcut müşterilerin isteklerini karşılayacak mal ya da hizmetten yararlanmasını sağlamaktır. Üst düzey yöneticiden en alt kademe çalışanına kadar herkes müşteri memnuniyeti düşüncesi doğrultusunda çalışmakta ve iş paylaşımına gitmektedir (Taşkın, 2000: 23). İş paylaşımının amacı sistemin aksaklık yaşanmadan çalışmasının sağlanmasıdır. Söz konusu amaç doğrultusunda yapılanlar ise nihai olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasını hedeflemektedir.

Günümüzde bilinçli ve bilgili müşteri sadece gülyüz veya “müşteri velinimetimizdir” levhaları ile etkilenemez. İşletmeler müşteriler vasıtasıyla varlıklarını sürdürebildiklerine göre, müşterilere işletme için çok değerli olduklarını hissettirmeleri gerekir. Fakat işletmeler bu değeri sağlarken müşterilerin de fikir ve isteklerine saygı duymalı ve sadece kendi çıkarlarını düşünmemeleri gerekmektedir. İşletmeler tarafından sunulacak tüm mal ve hizmetlerde müşterinin memnuniyeti ilk planda tutulmalıdır (Özveren, 2000: 64)

Aşağıdaki Şekil 1.1’de iç müşteri tanımında yer alan ve bir işletmedeki ürünün en son tüketiciye ulaşacağı aşamaya kadar olan süreçteki dış tedarikçiler, işletme ve dış müşteriler arasındaki birliktelik ifade edilmektedir (Çınar, 2007: 5)



Şekil 1.1: Dış Tedarikçi-İşletme-Dış Müşteri İlişkisi

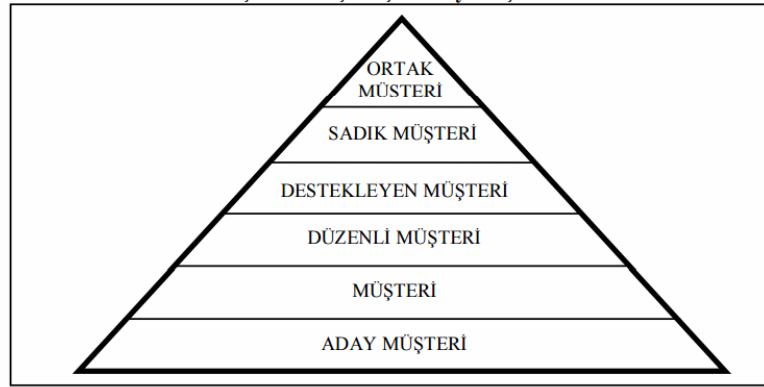
Kaynak: <http://www1.gantep.edu.tr/~dalgi/TKY/TKY4.htm>

1.2.2. Dış Müşteri

İşletmeler tarafından sunulan mal ve hizmetleri satın alarak kendi amaçları doğrultusunda kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteri dış müşteri olarak tanımlanmaktadır. Dış müşteriler bakımından işletmelerin yoğunlaşması gereken unsurlardan birisi de müşteri odaklı çalışmaktır. Müşteri odaklılık ise tüm yönetsel ve örgütsel çabalarda müşterinin hedeflenmesi, dış müşteri memnuniyetinin amaçlanmasıdır. Başka bir ifade ile organizasyondaki tüm çalışanların müşteri

için çalışmasına ve çalışanların tamamının dışarıdaki müşterilerinin isteklerinin gerçekleştirilmesi ve müşterilerin memnun edilmesinden sorumlu olunmasına müşteri odaklılık denmektedir. İşletmelerin müşteriye odaklanabilmesi için, müşteri ile ilgili kaynaklardan bilgi toplanarak müşteri memnuniyetinin sağlanması ve bunun için de söz konusu bilgilerden tam olarak yararlanılması gerekmektedir. (Ulusoy, 2008: 12)

Dış müşterinin hiyerarşik yapısı Şekli 1.2’de görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere aday müşteri hiyerarşinin en aşağı kademesinde bulunmaktadır. Müşterinin işletmeyi ve markasını tercihinin sürekliliğine göre de düzenli, destekleyen, sadık ve ortak şeklinde kademelenmektedir.



Kaynak: Doğan, 2005:146.

Şekil 1.2: Dış müşteri hiyerarşisi

Dış müşterinin özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklere göre mal geliştirme ve pazarlama karması seçme işletmeler açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Günümüzde müşteriler daha çok seçici olmakta, kolay memnun olmamakta ve en ufak bir hatadan ürününü aldığı veya bağlı olduğu işletmeyi değiştirme fikrine yönelebilmektedir. Bir piyasada yeni müşteriler kazanmak eski müşterileri muhafaza etmekten çok daha maliyetli hale getirmektedir. İşletmelerin müşteri odaklı çalışmalarının nedeni yeni müşteri bulma maliyetinden kurtulmak istemeleridir (Taşkın 2000: 187).

1.2.2.1. Dış Müşteri Memnuniyeti

Genel anlamda müşteri memnuniyeti müşterilerin almak istedikleri mal ya da hizmetle, aldıkları mal ya da hizmet arasındaki benzerlik ya da farkın müşteri üzerindeki etkisi olarak ifade edilebilir. Müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramları hemen her alanda mevcuttur ve her bir alanın da kendine ait çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Bir tanımlamaya göre müşteri memnuniyeti tüketicilerin hizmetten yararlandıktan sonra aldıkları hizmetten ne kadar hoşlandıkları ya da hoşlanmadıklarını yansıtan satın alma sonrası bir olay olarak ifade edilmektedir (Varinli 2004: 36). Başka bir tanımlamaya göre ise müşteri memnuniyeti işletmeler tarafından sunulan mal ya da hizmetlerin kullanılması sonucunda, kullanıcıların mal ya da hizmetle ilgili olumlu ya da olumsuz duygularıdır (Acuner 2001: 47).

Müşteri sadakatinde önemli bir yere sahip olan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, müşteri memnuniyeti ile algılanan hizmet kalitesi arasında bazı farklı özellikler ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin tüketim deneyimlerinde satın alma kararı verirken ölçü olarak beklentilerini temel alması, beklentilerinse algılanan hizmet kalitesi sonucu oluşan müşteri memnuniyetini oluşturmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi, müşteri beklentilerinin nesnel yönü ile; müşteri memnuniyeti ise insanın duygusal veya psikolojik davranışlarının derecesi ve yönü ile ilgilidir (Sütütemiz, 2005: 84) Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında nesnel, duygusal ve psikolojik faktörler rol oynamaktadır.

Müşteri memnuniyeti etkinliklerin yönünü de belirlemektedir. Çünkü buradaki amaç ne kadar üretilip tüketildiği değil, üretilenlerin müşterileri ne kadar fazla tatmin ettiğidir. Müşterilerin mutlu olamadığı bir platformda, verimin artabilmesi, ekonominin büyümesi bir anlam ifade etmemektedir. Ekonomik büyüme sağlamak, müşteri memnuniyetini artırmadan rekabetçi piyasalarda tek başına uzun süreli olamaz. İşletmeler pazar ekonomilerinde müşteriyi kazanabilmek için rekabet ederlerken, müşteriler ise malları satın alabilmek için pek fazla yarış halinde olmayabilirler (Alabay 2008: 62). Bu nedenle işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayıp, artıracak işlemlere ihtiyacı vardır.

Dış müşteriler satın aldıkları mal ya da kendilerine sunulan hizmetlerle ilgili bazı beklentilere sahiptir. Müşteri memnuniyeti ile müşterilerin aldıkları mal ya da hizmetten beklentilerinin karşılanma oranı arasında güçlü bir doğru orantı mevcuttur. Yani müşteriler aldıkları mallarla ilgili beklentilerinin karşılandığı kanaatinde ise memnuniyet duyarlar (Büyükduman 2013: 104).

İç müşterinin memnuniyet ya da memnuniyetsizliği direkt olarak dış müşterinin memnuniyetini etkileyeceğinden, dış müşterinin memnuniyetinin iç müşteriye memnun etmekten geçtiği söylenilebilir. Bu nedenle iç müşteri ve dış müşteri arasında güçlü bir ilişki vardır.

1.3. Müşteri Değeri

Herhangi bir malın satışından ya da sunulan hizmetten dolayı müşteri ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki yargıya müşteri değeri denir. Bunun temelinde müşterinin neye sahip olmak istediğinin anlaşılması vardır. İşletmelerin mal ve hizmetlerinin rakiplerin mal ve sundukları hizmete yönelik dayanıklılık, güvenilirlik, standartlara uygunluk gibi kalite boyutları açısından daha üstün olup olmamasından ziyade, müşterilerin reklam ve işletmeyi bilinçaltında konumlandırma etkisiyle mal ve hizmetleri nasıl algıladığı önemlidir. Bu nedenle müşteri değeri bir nevi, bir işletmenin mal ve hizmetlerinin rakiplerinin mal ve sundukları hizmete yönelik müşteride bıraktığı izlenimdir (Acuner 2001: 47-48). Eğer müşterinin aldığı mal ya da hizmetten edindiğini düşündüğü faydası diğerlerinden nispeten fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır, tam tersi durumda ise müşteri değeri düşük olacaktır.

Günümüz şartlarında mal çeşitliliği ve erişilebilirliğinin fazla olması sebebiyle, müşteriler daha seçici davranarak memnun olmadığı mal ya da işletmeyi değiştirme yoluna gitmektedir. Bu nedenle ancak değişebilen müşteri isteklerini ve beklentilerini her an takip edip, bu doğrultuda mal ve hizmetler sunan, bunları geliştiren işletmeler rekabet üstünlüğünü yakalayabilmektedir. Bu doğrultuda güçlü bir müşteri memnuniyeti

oluşturabilmenin yolu, müşteri ihtiyaçlarına paralel bir müşteri değeri yaratmaktan geçmektedir.

Müşteri değerinin yaratılmasında önemli faktörlerden birisi de müşterilerin rakip işletmenin malları ile ilgili ne düşündükleri ve nasıl hizmetlerden faydalanmak istediğidir. Bu, işletmenin müşteri değeri anlayışını geliştirmeleri ile ilgilidir (Evans 2002: 18). Müşteri değeri yaratılmışsa, yani işletmeden mal ya da hizmet alarak, alınan mal ve hizmetin rakiplere göre üstün ya da ilave özelliklere sahip olduğu intibasına sahip müşteriler kazanılmışsa; bu durumda işletme ile müşteri arasında bir bağ oluşacak ,müşteriler tekrar işletmeyi tercih etme yoluna gidecektir.

1.4. Müşteri Bağlılığı

Yoğun rekabetin yaşandığı ekonomik süreçlerden dolayı işletmeler farklı şekilde ve ilgi çekici uygulamalarla müşterileri işletmelerinde sürekli müşteri olarak tutabilmek ve bağımlı bir şekile getirmek için çok çaba harcamaktadırlar (Gülbuçuk 2008: 15).

Müşteri bağlılığı, müşteri bakımından önem arz eden mal veya hizmetlere ilişkin; müşterinin aynı ürünlerden veya düzenli olacak şekilde aynı mağazadan satın alabilme eğilimi olarak tanımlanabilmektedir (Marangoz ve Biber 2007: 176-177).

Müşteri bağlılığı bir his ya da düşünce değil, bir eylemdir. Müşteriler sürekli aynı işletmenin malından alması ve niçin bu işletmeden mal satın aldığını çevresine anlatması ve diğerlerine tavsiye etmesi işletmeye olan bağlılığını göstermektedir. (Lawfer 2008: 17).

Müşteri bağlılığı, müşterinin güçlü olumlu tutumlarına bağımlı olarak belli bir mağazaya, markaya yada tedarikçilere karşı göstermiş olduğu olumlu satın alma davranışlarıdır (Bowen ve Chen, 2001: 215).

Müşteri memnuniyetini sağlayabilen işletmeler, müşteri bağlılığı oluşturmışlardır ve rakiplerine göre önemli avantaj elde etmektedirler. Müşteri bağlılığı, müşterilerin malla veya malını satın aldığı işletmeyle ilgili tercihleri ve bu tercihin sıklığıdır. (Aksu, 2004:71) Müşteri bağlandığı mağazayı daha çok ziyaret eder, diğer mağazalara göre daha fazla alış-veriş yapar (Newman,2001:721).

Müşteri bağlılığı yaratmanın yolu müşteri memnuniyetinden geçtiğine göre müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla müşteri bağlılığı yaratabilmek için öncelikli olarak kaliteli mal ve hizmet sunuyor olmak gerekmektedir.

Müşteri bağlılığını sağlayan müşteri memnuniyeti sadece mal ya da hizmet özelliklerine bağlı değil, aynı zamanda işletmelerin imajına, çalışan davranışlarına, işletmelerin profesyonellik anlayışına, işlem hızına, sunduğu hizmetlerin çeşidine ve kalitesine de bağlıdır. Diğer bir ifadeyle satış sırası ve sonrasında da müşterinin mal ve hizmetle ilgili diğer ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde bir süreç yürütülmesi ile ilgilidir.

Müşteri bağlılığı yaratmanın önemli yollarından bir diğeri ise müşteri ile sürekli iletişim kurulmasıdır. Sürekli iletişim çeşitli yollarla sağlanabilir. Belirli dönemlerde teşekkür kartları göndermek, yeni uygulama ve satış kampanyalarını hatırlatmak, yapılan hizmet sonrasında bırakılan sonucu telefon veya anket yoluyla sorgulamak ve bu doğrultuda mal veya hizmette yapılan bir değişiklik varsa müşteri ile paylaşmak, bu yollardan bazılarıdır. Bunun dışında müşteri şikayetlerini dikkate almak ve mümkün olan en kısa sürede geri dönüş yapmak da müşteri bağlılığı açısından çok önemlidir.

1.4.1. Müşteri Bağlılığının İşletmeler Açısından Önemi

Müşteri bağlılığının işletmeler açısından önemini ifade etmeden önce işletmeye bağlı müşterilerin işletmeler için neler ifade ettiğini bilmek önemlidir. İşletmeler için yeni müşteriler kazanmak genellikle yüksek maliyet gerektiren pazarlama ve reklam faaliyetleri aracılığıyla sağlanabilmektedir. Ancak bağlı müşterilerin yeni harcamalar yapmaları için katlanılması gereken maliyetler diğerine kıyasla çok daha düşüktür.

Bağlı müşteriler işletmelere karşı güven duyan müşteriler olduklarından tek kalemde daha büyük harcamalar da yapabilmektedir. Diğer taraftan bağlı müşteriler işletmeler için ayaklı reklam figürleri olarak da ifade edilebilir. Özellikle ağızdan ağıza pazarlamanın pazarlama faaliyetleri arasındaki etkisi düşünüldüğünde bu pazarlama yönteminin en önemli unsuru olan işletmeye bağlı müşteriler işletmeler için ayrıca önem arz etmektedir (Dağdaş 2013: 93).

Bağlı müşteriler işletmeler için aynı zamanda birer savunucu niteliğine de sahiptir. İşletmelerin malları ile ilgili belirli zamanlarda yaptıkları eksiklikler ya da benzeri olumsuzluklar karşısında işletmeye bağlı müşteriler genellikle işletmelerin arkasında durma eğilimindedir. Müşteri memnuniyeti kavramı müşterilerin kâr ya da satışlarında doğrudan etkiye sahip değildir. Müşteri memnuniyeti işletmeler için müşteri bağlılığının birinci aşaması olarak görülmektedir. Diğer ifadeyle müşteri memnuniyeti müşteri bağlılığı amacına ulaşmadaki bir aşama ya da araç olarak görülmektedir. İşletmelerin karlılığına doğrudan etki, memnun müşteriler tarafından değil bağlı müşteriler tarafından sağlanmaktadır (Dağdaş 2013: 94).

1.4.2. Müşteri Bağlılığının Pazarlama Açısından Önemi

Müşteri bağlılığının pazarlama işletmeleri için ne derece önemli olduğu şu şekilde sıralanabilir: (Değermen, 2006: 81)

- İşletmeler kar amacıyla kurulmuştur. Bu nedenle bağlı müşteriler işletmelerin pazarlama maliyetlerini azaltır.
- Müşteri bağlılığı yeni müşteri kazanma maliyetini azaltır. Bağlılık beraberinde tavsiye de getirir ve işletmeye bağlı müşteri tavsiye etme davranışında bulunur. Bağlı müşteriler rakipler arasındaki fiyat elastikiyetine de sahiptirler.
- Marka genişlemesi sırasında, marka bağlılığı olan müşteriler aynı markanın yeni mallarına kolayca yönlendirilebilirler ve bu da yeni malın başarısızlık riskini azaltır.

1.5. Müşteri Bağlılığı İle İlgili Kavramlar

Müşteri bağlılığı ile ilgili kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1. Marka Bağlılığı

Marka bağlılığı kavramı işletmeler açısından özellikle pazarlama çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Marka bağlılığı genel bir ifadeyle bireylerin karar alma sürecinde ve satın alma tercihlerinde belirli sürelerde meydana gelen durağanlık olarak ifade edilebilmektedir. Bu tanımlamada geçen durağanlık ifadesi tercihlerdeki tekdüzelik ya da alternatifler arasında değerlendirme yapılmaksızın verilen kararlar olarak da ifade edilebilir (Dilber ve Yavaş 1997: 57).

Pazarlama faaliyetlerinde yeni müşteriler kazanmak öncelik olarak görülmektedir. Ancak asıl amaç işletme/marka ile müşteri arasında bağ kurmaktır. Çünkü marka bağlılığı müşterilerin o markayı sürekli ve tutarlı olarak satın almalarını ifade etmektedir ve bu işletmelerin devamlılığı için büyük önem arz etmektedir (Odabaşı 2000: 45).

Marka bağlılığı tanımında yer alan sürekli satın alma işlemi marka bağlılığından söz etmek tek başına yeterli bir kavram değildir. Sürekli aynı ürün/markayı satın alma sıklıkla marka bağlılığı ile karıştırılmaktadır. Marka bağlılığının varlığından söz edebilmek için müşteriler ve marka arasında duygusal bir bağlılığın da var olması gereklidir. Sürekli satın almanın birden çok sebebi olabilir. Örneğin alternatiflerin olmaması, promosyon ve diğer kampanyalar gibi birçok neden sürekli satın almaya sebep olabilir. Ancak marka bağlılığı olmayan aynı ürün/markayı satın almada daha iyi alternatiflerin varlığı müşterinin farklı markalara kaymalarına neden olacaktır. Marka bağlılığının söz konusu olması durumunda müşteriler marka ile ilgili alternatifleri değerlendirmeksizin satın alma işlemini gerçekleştirmektedir (Altıntaş 1999: 121).

İşletmeler açısından bağlı müşteriler elde etmek oldukça önemlidir. Ancak özellikle son dönemlerde dünyanın küresel bir pazar haline gelmesi ve alternatiflerin

çoğalmasıyla birlikte işletmelerin marka bağlılığı oluşturabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Marka bağlılığı özellikle uluslararası düzeyde ticarete kurumsal markalar için önemlidir. Bu markaların küresel ölçekteki kurumsal imajları müşterilerin markaya karşı hissettikleri bağlılığa doğrudan ilişkilidir. Dünyada yaşanan gelişmelere karşı markalar tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluklar özellikle müşterilerle aralarında duygusal bağ kurmada markalara büyük avantajlar sağlamaktadır.

Marka bağlılığını ele alabilmek için aşağıda sıralanan unsurlar göz önüne alınmalıdır (Odabaşı 1996: 37);

- Ortaya konulacak bir gayret ve emek sonucunda marka bağlılığı ortaya çıkmaktadır. Marka bağlılığı kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu değildir.
- Bir veya daha fazla neden marka bağlılığına neden olmaktadır.
- Belirli bir süre sonucunda marka bağlılığı ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bağlılık ani olmamaktadır.
- Rekabet söz konusu olursa, marka bağlılığından söz edilebilir. Marka bağlılığının sağlanabilmesi için çeşitli alternatif markaların olması gerekmektedir.
- Tüketicilerin karar vermesi sonucunda marka bağlılığından söz edilebilir.

1.5.2. Hizmet Bağlılığı

Müşteri bağlılığı kavramı ile ilgili olarak tüm çeşit ve düzeylerinde herhangi bir bağlılıktan söz edebilmek için duygusal bir bağlılığın söz konusu olması gerekmektedir. Müşteri ve marka, işletme vb. arz kaynağı arasındaki duygusal bağın kurulmasındaki en önemli faktör hizmet faktörüdür. Özellikle hizmet işletmelerinde bu durum daha belirgin bir konumdadır. Müşterilerle kurulan birebir ilişkilerdeki sağlanacak iyi ilişkiler müşterilerin hizmete karşı bir bağlılık hissetmesinde önemli bir faktördür. Ayrıca yakın ilişkiler duygusal bağlılığın yakalanmasında da büyük etkiye sahiptir. Hizmet bağlılığı müşterilerin herhangi bir hizmeti satın alma sürecinde bir hizmet üreticinden alma isteği, o hizmete her ihtiyaç hissettiğinde aynı işletmeden alması olarak tanımlanabilir (Barutçu 2002: 65).

Müşteri bağlılığı ile ilgili olarak yukarıda da açıklandığı gibi hizmet bağlılığı diğer bağlılık çeşitlerinden daha önemlidir. Bu sunulan hizmetin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hizmetin özelliklerinin bağlılıkla ilişkisi aşağıdaki şekilde maddeler halinde ifade edilebilir (Barutçu 2002: 65-66);

- Sunulan hizmetin cansız varlıklar olması yönünden ve satın almadan önce sunulan hizmetin müşteriler tarafından beğenilip, bekledikleri hizmeti görmeleri hizmet bağlılığını oluşturmaktadır. Bunun ile birlikte müşterinin üründen veya işletmeden vazgeçmesi olasılığı azalmaktadır. Buna göre bağlılık, mal müşterilerine göre hizmet müşterilerinde daha çok olmaktadır.
- Sunulan hizmetin cansız varlıklar olması ve değişken olma özelliğinden dolayı tüketiciler mallara oranla hizmetlerde daha fazla risk algıyacaklardır. Buda tüketicilerin bir hizmete bağlılık göstermesi şansını arttıracaktır. Çünkü hizmet bağlılığı bir risk azaltma aracı olarak görülecektir.
- Sunulan hizmetlerde üretim ve tüketimin aynı anda olması ve bunun da çalışanlarla müşteri arasında iletişim fırsatına daha fazla imkan vermesi hizmet bağlılığının oluşmasına ve müşterinin işletme ile iletişim içinde olmasından sonra o müşterinin başka bir işletmeyi tercih etme olasılığını düşürebilmektedir.

1.5.3. Mağaza Bağlılığı

Mağaza bağlılığında da diğer bağlılık çeşitlerinde olduğu gibi duygusal bir bağ söz konusudur ve alternatif olmasına rağmen müşteriler sürekli olarak aynı mağazayı tercih etmektedir.

Mağaza bağlılığı farklı bir bakış açısından değerlendirildiğinde marka ve hizmet bağlılığının birleşimi olarak da kabul edilebilir. Özellikle kurumsal işletmeler açısından müşteriler üzerinde marka bağlılığı oluşturan işletmeler mallarını mağazalar aracılığıyla tüketicilere ulaştırmaktadır. Aynı markayı sunan farklı mağazalar arasında marka bağlılığına sahip müşteriler için herhangi bir fark yoktur. Önemli olan hangi markayı satın aldıklarıdır. Burada müşteri mağaza seçiminde hizmet kalitesini baz almaktadır. Satın alma sürecinde müşteriye gösterilen hizmetin kalitesi ikinci aşamada hizmet

bağıllığını da doğurmaktadır. İkisinin birleşimi sonucunda oluşan bağıllık da mağaza bağıllığı kapsamında değerlendirilebilmektedir.

1.6. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

İşletmeler için süreklilik büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin sürekliliği müşteri açısından değerlendirildiğinde ise sürekli müşteri ifadesi ortaya çıkmaktadır. Müşterilerinin sürekliliği memnuniyetten geçmektedir. Bu nedenle işletmelerin gelecekları elde ettikleri karlardan ziyade memnun ettikleri müşterilerden geçmektedir. Özellikle son yıllarda artan rekabet şartlarında işletmeler için yeni müşteriler elde etmek ve elde ettikleri müşterileri ellerinde tutmak oldukça güçleşmektedir. Bu nedenle işletmeler için pazarlama sürecinde müşterilere ulaşmaya ve korumaya yönelik faaliyetler önemli yer tutmaktadır (Saydan 2010: 105).

Müşteri memnuniyeti kavramı işletmelerin devamlılıkları ile ilgili büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyetini belirleyen ölçütler ve etkileyen faktörler de aynı oranda önemlidir. İşletmeler tarafından geliştirilen pazarlama stratejileri ve müşteri ilişkileri yönetim sistemlerinin doğru şekilde yapılabilmesi için müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin de doğru şekilde bilinmesi ve sektörel ölçekte analiz edilmesi önemlidir.

1.6.1. Müşteri Memnuniyetinin Unsurları

Müşteri memnuniyeti, başlangıcından memnuniyetin devam ettiği süreçle birlikte bir bütün olarak oluşturulur ve müşteri memnuniyetini oluşturan unsurlar birlikte değerlendirilmelidir (Türkyılmaz ve Özkan 2005: 75).

Müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi için komplike bir süreçten bahsetmek gerekmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak için atılan adımlar, aynı zamanda yeni müşteri kazanımına da yol açmaktadır. Bu noktada tüketicilerin öncelikle güvenini sağlamak gerekir. Bunun için doğru bilgi sunmak, işletmenin faaliyetlerinin tamamında

tüketicileri memnun etmeyi hedeflemek kısacası müşterilerle sıcak ilişkiler kurmak suretiyle onların değerli olduğunu hissettirmek gerekmektedir. Elbette bunu sağlarken işletme çıkarlarını da göz ardı etmek mümkün değildir. Ancak yeri geldiğinde müşteri şikayetlerini dikkate almak suretiyle söz konusu problemleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu şikayetleri ortadan kaldırırken sürekli olarak işletme çıkarlarını düşünmek mümkün olmayabilmektedir (İlter 2005: 33).

Müşteri memnuniyetini oluşturan unsurlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir; müşteri beklentileri, algılanan kalite, müşteri şikâyetleri ve müşteri sadakatidir, bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.6.1.1. Müşteri Beklentileri

Müşterilerdeki beklentiler, bir malın ya da hizmetin özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusundaki inançlardır. Başka bir tanıma göre ise beklentiler: Mal ya da hizmetin genel performansına ilişkin olarak önceki deneyim, kuruluşun iddiaları, mal bilgisi ya da kulaktan kulağa sözlerle önceden oluşturulan inançlardır (Sandıkçı 2007: 44).

Müşterilerin istek ve beklentileri şu şekilde özetlenebilir (Çatı vd. 2010: 431):

- İçinde bulunulan dönemde tüketiciler yüksek bilinçlilik halinde olmalarından dolayı kendilerini değerli hissetmek arzusu içerisindeyler. Bu sebeple birçok alternatifte sahip olmaları sebebiyle seçicilik konusunda daha titiz olan tüketicileri değerli hissettirmek en önemli beklentiler arasındadır.
- Müşteriler geline nokta itibariyle yalnızca kaliteli olanı arzu etmemektedirler. Kaliteli mal/hizmet yanında uygun fiyat beklentisi içerisinde girmişlerdir.
- Talep edilen ürünlerin/hizmetlerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamasını arzu etmektedirler.
- Bahsedilen kıstasların yanında karşılıklı çıkara dayalı ve samimi davranan işletmelerden alışveriş yapmayı istemektedirler.

1.6.1.2. Algılanan Kalite

Müşterinin, hizmetten elde ettiği performansın mükemmelliği veya üstünlüğü hakkındaki kişisel değerlendirmeleri olan algılanan kalite, hizmet kalitesi ile eş anlamlı olarak da anılabilir (Çelik, 2009: 159). Bir hizmetin son değerlendircisi olan tüketicilerin belirttiği düşünceler aracılığı ile hizmet kalitesine ait çalışmalar mevcuttur (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994: 224).

Algılanan hizmet kalitesi bir işletmenin veya kuruluşun genel olarak üstünlük ve mükemmelliğinin değerlendirilmesidir. Algılanan hizmet kalitesi, tatminle ilişkili fakat tatmine eşdeğer olmayan bir tavidir. Beklentilerle, alınan hizmet kalitesinin karşılaştırılması sonucu elde edilir. Hizmet kalitesi, müşterinin beklentilerinin aşılması olarak da tanımlanabilir (Hacıfendioğlu ve Koç, 2009: 148).

1.6.1.3. Algılanan Değer

Algılanan değer kavramı en genel ifadeyle mal kalitesi ve müşteriler tarafından algılanan değer olarak ifade edilebilir. Müşteriler malları fiyatları ve kaliteleri arasında bir değerlendirme yaparlar ve malla ilgili olarak müşterinin algıladığı değerle malın fiyatı arasındaki tutarlılık müşterilerin memnuniyetleri üzerinde etkilidir (Duman, 2003: 37).

1.6.1.4. Müşteri Şikayetleri

Beklentilerin yerine getirilmemesi durumunda bunun çeşitli yollarla ifade edilmesi anlamına gelen şikayet tüketicinin olumsuz geri dönüşü olarak da tanımlanmaktadır (Kozak, 2007: 139).

Karşılanmayan beklentilerin sözle ifadesi olarak da adlandırabileceğimiz şikayetler, bir hizmet veya malın sorun çıkarması halinde işletmelerin müşteriyi yeniden bağlantı kurmasını sağlayan bir fırsattır (Sevim ve Daldı, 2009: 96).

1.6.2. Müşteri Memnuniyeti Kuramları

Müşteri memnuniyetinin ortaya çıkışı ile ilgili kuramlara değinilecek olursa, bu kuramlar kısaca şu şekilde sıralanabilir (Özer 1999: 160):

- Benzeşim Kuramı
- Karşıtlık Kuramı
- Eşitlik Kuramı
- Bilişsel Kuram
- Karşılaştırma Düzeyi Kuramı

Benzeşim kuramı, beklentilerin ve algılanan performansların karşılaştırılması sonucunda malların veya hizmetin performansı, beklenti düzeyine yakın ve performans ile beklentiler arasındaki fark küçük olduğunda gözlemlenir. Bu durumda performans beklentilere benzer şekilde algılanabilmekte ve benzerlikler görülmektedir.

Karşıtlık kuramı, algılanan performans ile beklentiler arasında müşterilerin kabul edemeyeceği düzeyde farkların görülmesi durumunda ortaya çıkar. Benzeşimin tam tersi durumdur. Fark pozitif de negatif de olsa müşteri farkı abartma eğilimindedir. Algılanan performans beklentinin üzerinde etki yapmaktadır.

Müşteriler satın aldığı mal veya hizmetten elde ettiği faydayı ve algıladığı performansı, ödediği fiyat, çaba, harcadığı zaman gibi maliyetlerle karşılaştırıp değerlendirmektedirler. Değerlendirme sonucu maliyet düzeyinde aldığı veya algıladığı performansı kendi benzer referans ve arkadaş gruplarıyla karşılaştırdığında kendi sonucundan farklı olmadığını gözlemlediği durum eşitlik kuramının sonucudur.

Bilişsel kurama göre, önceki satın almada oluşan tatmin düzeyinin daha sonraki satınalmaları etkileyeceği düşünülmektedir.

Karşılaştırma düzeyi kuramına göre memnuniyetin, karşılaştırmalar ve kişiler arasındaki etkileşim sürecinde oluştuğu ileri sürülmektedir.

Malların alınması ve kullanılması sonucu müşterinin geçtiği bütün bilişsel veya duygusal aşamaların sonucunda bir memnuniyet oluşmaktadır. Memnuniyet algısı yalnızca bilişsel bir karşılaştırma sürecinden ibaret olmamakta, aynı zamanda müşteri hislerini de içine almaktadır.

1.6.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

İşletme ürettiği mal ya da hizmetin alıcısı olan müşteriye hoşnut etmek durumundadır. İşletme mal ya da hizmeti nasıl müşteriye sunmalı ki müşteri memnun olsun bunun araştırılmasına gidilmelidir. İşletmenin hedef kitlesi olan müşteriler işletmeden ne beklemektedir? İhtiyacı nedir? Nerde? Nasıl? Bu soruların cevaplarını bulmalı ve bununla birlikte müşteri talepleri/istekleri doğrultusunda mal/hizmetler üretmelidir. Müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile müşteri nelerden memnun olur? Hangi sebeplerden dolayı nelerden memnun olmaz, müşteri memnuniyetsizliğinin gerekçeleri nelerdir? Sorularının cevabı olan faktörlerin tespitine gidilmelidir. Bunlar, mal/hizmet kalitesi, beklentiler, performans, güvenilirlik, uygunluk, tutarlılık, dayanıklılık, estetiklik, erişebilirlik, ulaşım, fiziksel durumlar ve buna benzer etkenler şeklinde sıralanabilir.

İçinde bulunulan sıkı rekabet koşulları düşünüldüğünde işletmeler için rakiplerden müşteri kapabilmek amacıyla biribiriyle sıkı bir yarış söz konusudur. Bu sıkı rekabet koşulları içerisinde birçok alternatifi sahip tüketicilerin işletmeye bağlılıkları çok önemli bir avantaj haline gelmiştir. Çünkü hâlihazırda var olan bir müşteriye elde tutma maliyeti, yeni bir müşteri kazanma maliyetinden çok daha düşüktür. Bu sebeple eski müşteri günümüz işletmeleri için çok daha önemli bir hale gelmiş durumdadır. (Lin ve Wang, 2005: 272).

Günümüz koşullarında müşteriye tatmin etmek yalnızca sonuçlarla alakalı değil, süreçlerle de ilgilidir. İşletmeler, fazlaşan rekabet koşullarında müşteri istek, beklenti, ihtiyaç, memnuniyet ve sadakati, faaliyetler bütünü olarak, bir zincir biçiminde düşünmek zorundadırlar. Şu nedenle memnuniyet ya da memnuniyetsizlik, önceden kazanılmış beklentilerle asıl mal performansı arasındaki algılanan uyumsuzluğun değeri

olarak ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin beklentileri ve memnuniyetleri ile ilgili konularla; pazarlamadan, iktisada her alanda bilim adamları ilgilenmiş ve bu hususta yapılan bilimsel çalışmalar her geçen yıl artış göstermiştir (Yalçın ve Koçak, 2009: 21).

Tüketicinin memnuniyeti aynı zamanda işletmelerin imajı, satış elemanlarının yaklaşımı, tüketicinin kişiliği, işletmelerin profesyonellik anlayışı, işlem hızı gibi ilkelere bağlıdır (Tan, 2004: 36). Bunun yanında müşterilerin sahip oldukları kültürler, demografik özellikleri, hizmetlerin sergilendiği yerler ve ortamlar gibi daha pek çok alternatifler de müşteri memnuniyeti üzerinde kayda değer rol oynamaktadır.

Müşteri memnuniyeti değerlendirilirken ürünlerden/hizmetlerden beklenen yararların yanında, tüketicileri rahatlatan külfetler, istenmeyen özelliklerin ortadan kaldırılması ve sosyal normlara uygunluk açısından da bir değerlendirme söz konusudur. Bu sebeple yalnızca ürün/hizmet açısından değerlendirme yapmak içinde bulunulan dönemde mümkün olmamaktadır. Artık tüketiciler satın alma öncesinden itibaren çalışanların çeşitli özellikleri (nezaket, samimiyeti, temizlik gibi) ürünlerin/hizmetlerin modaya uygunluğu ve ihtiyaç olduğu anda ulaşılabilirlik gibi sadece ürünle/hizmetle alakalı olmayan kıstaslarda da dikkatli davranmaktadır. Tüm bu anlatılanlar bir araya geldiğinde müşteri memnuniyetinden bahsetmek mümkün olmaktadır (Demir, 2012: 678).

Müşteri memnuniyeti müşterilerin beklentileri ile doğrudan ilişkilidir. Müşterilerin ve işletmelerin müşteri memnuniyetine bakışları her geçen gün farklılaşmaktadır. Özellikle müşterilerin işletmelerden beklentileri giderek artmaktadır. Son yıllarda özellikle teknolojik alanda yaşanan gelişmelere paralel olarak dünya pazarına açılmanın kolaylaşması ve ulaşımında yaşanan gelişmeler rekabetin giderek artmasına yol açmaktadır. Yaşanan bu rekabete ek olarak profesyonel ve kurumsal anlayışla iş yapan büyük işletmelerin sayısındaki artış da müşterilere sunulan hizmetin kalitesinde bir artış meydana getirmiş ve müşterilerin beklentilerinin artmasında da pay sahibi olmuştur.

İşletmelerin müşterilere sundukları mal ve hizmet sayısındaki artış ve arz eden sayısındaki artış müşteriler açısından alternatifleri geçmişe oranla daha fazla hale getirmiştir. Ancak müşterilerin hala beklentilerinin karşılanamamış olması da işletme sahiplerini müşteri ilişkileri konusunda kendilerini daha fazla geliştirmeye itmiştir (Taşkın, 2000: 20).

Birçok alternatif arasından sıyrılarak müşteri memnuniyetini sağlamak ve sadık müşteriler kazanmak oldukça zor bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin en iyi şekilde yönetilmesi için araştırmalar yapmak, yapılan araştırmalardan elde sonuçları doğru ve duygusalıktan uzak şekilde değerlendirmek, müşterilerle iletişim halinde olmak ve yeni iletişim kanalları açarak müşterilerin beklentilerini birinci kanaldan anlamak büyük önem arz etmektedir (Özçelik, 2007: 78).

Müşteri memnuniyeti çok sayıda bileşenin doğru şekilde bir araya gelmesi ile sağlanabilir. Bu bileşenler aynı zamanda müşteri memnuniyetine etki eden etmenler olarak da ifade edilebilir. Müşteri memnuniyetinde sunulan mal ya da hizmetin kalitesi müşterilerin memnuniyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Müşteriler istedikleri kalitede mal ya da hizmeti aldıklarında önemli ölçüde memnun olmaktadır (Süklüm, 2006: 26). Müşterilerin beklentileri de memnuniyetleri üzerinde etkilidir. Müşterilerin beklentileri üzerinde ise işletmelerin imajları ve pazarlama stratejileri etkili olmaktadır. Diğer bir deyişle işletme vaatleri müşteri beklentilerini, müşteri beklentilerinin karşılanma oranları da müşteri memnuniyetlerini etkilemektedir (Tek, 1999: 216). Müşteri memnuniyeti üzerinde etkili diğer bir kavram da müşteri ilişkileridir. Müşterilerle işletme ya da yetkilileri arasındaki iletişimin niteliği ve niceliği de müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Özçelik, 2007: 103).

Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler dört ana başlıkta toplanabilir:

1. Ürün ve ürün kalitesi
2. Müşterilerin beklentileri
3. İşletmenin ve çalışanların performansı
4. Mal ya da hizmetin fiyatlarıdır.

Müşteriyle iletişim kurarak, onun istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve bu isteklere cazip mal/hizmetler üretmek başka bir deyişle müşteriye her konuda memnun etmek gerekir. Müşterilerin davranışları ve satın alma kararlarının kültürel, sosyal, bireysel ve psikolojik olmak üzere birçok faktör tarafından etkilendiğini söylemek mümkündür (Kılıç ve Göksel, 2004: 61). Genel olarak belirtilen bu faktörlerin haricinde bu faktörlere ilave olabilecek çok sayıda faktör müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif ya da negatif olarak etki etmektedir.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak yukarıda sayılan etkenlerin yanı sıra çeşitli sınıflandırmalardan da söz etmek mümkündür. Genel bir sınıflandırmaya göre müşteri memnuniyeti üzerinde etkili etmenler aşağıdaki şekilde sıralandırılabilir;

- Reklam ve reklamın etkileri
- Kültür
- Psikolojik etkiler

1.6.3.1. Reklam ve Reklamın Etkileri

Reklam işletmeler tarafından arz ettikleri hizmet ya da malların tüketimini arttırmak ve daha geniş bir tabana yaymak amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Hedef müşteride olumlu marka izlenimi oluşturmak reklam ve reklamın etkileri kapsamında önemli bir etkidir (Çakır, 2006: 662).

Reklamların tüketiciler üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Tüketicilerin yeme içme alışkanları, giyim ya da diğer tüm talepleri üzerinde etkilidir. Ancak bunun yanı sıra reklamların sosyal ve toplumsal etkilerinden de söz etmek mümkündür. Özellikle az gelişmiş ülkelerde özellikleri sayesinde geniş müşterilere ulaşma aracı olarak da reklamlar kullanılabilmektedir. Reklamların bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taşkın, 2000: 175);

- Çok sayıda tüketiciye sunulmaktadır.
- Etkileşim ve yayılma durumu söz konusudur.
- Yinelenebilir özelliktedir.
- Tüketiciler açısından çeşitli manalar yüklenebilir.

- Daha önce mevcut olmayan ürünü/hizmeti sunuyor olabilir.
- Daha önce faaliyet göstermeyen bir işletmenin piyasaya girişini hedefliyor olabilir.
- Halihazırda mevcut müşteriyi veyahut yeni müşterileri hedefliyor olabilir.
- Markanın imajını ortaya koyuyor olabilir.
- Marka bağlılığı amacıyla ortaya konulmuş olabilir.
- Ürün/hizmet hakkında bilgi vermeyi hedefliyor olabilir.
- Mevcut veya potansiyle müşterileri eğitmek amaçlanabilir.
- Pazarlama departmanı çalışanlarına destek hedeflenebilir.
- Diğer faaliyetlerle ulaşılamayan müşterilere ulaşmayı amaçlıyor olabilir.
- Sürdürülebilir bilgi akışı hedefleniyor olabilir.

Reklamın bu özellikleri ve etkileri dikkate alındığında pazarlama ve talep oluşturmadaki etkisi gerçektir. Ancak reklamların pazarlama ve satıştaki olumlu katkılarının yanı sıra diğer alanlardaki etkilerinin de değerlendirilmesi gereklidir. Reklamların müşteri memnuniyeti üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Süreklilik ve müşteri bağlılığı işletmelerin geleceklerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bunun sağlanması da müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Talep doğurmak ya da genişletmek amacıyla abartılı yapılan reklamlar işletmeler için geçici bir etkiye sahiptir. Etkinin kalıcı olabilmesi için müşteri memnuniyeti zorunludur. Reklamların pazarlamadan sonraki en büyük etkisi var olan ya da potansiyel müşteriler üzerinde bir beklentiye sebep olmasıdır. Reklamlarda abartılı şekilde anlatılan malların satın alındıktan sonra müşteriler tarafından beğenilmemesi işletmelere uzun zamanlarda önemli sorunlar doğurabilecektir. Bu nedenle reklamların müşteride oluşturacağı beklenti malın önüne geçmemelidir. Diğer bir ifadeyle reklamlar aracılığıyla müşterilerde oluşturulan algı ve beklenti satın alma işleminden sonra malda ya da hizmette olmalıdır. Bu memnun müşteriyi ve sürekliliği beraberinde getirecektir (Taşkın, 2000: 175).

1.6.3.2. Kültür

Kültür genel bir ifadeyle davran    biçimleri, al   kanlıkları gibi yaşamın tamamını bünyesinde barındıran bir kavram olduğundan satın alma kararları ve memnuniyeti üzerinde de etkilidir. Ne yedi i, ne giydi i, nerde oturduğu gibi birçok davran    bünyesinde kültürün parçaları ve yapılan satın almalarla ilgili memnuniyetleri barındırmaktadır (Mucuk, 1991: 81).

M   teri memnuniyetinde kültürün etkisi genel anlamda hedef pazarın h kim olduğu geleneksel kültürle ilgilidir. Satın alma al   kanlıkları ya da karar vericiler bölgesel anlamda farklılıklar arz etmektedir ve pazarlama teknikleri de bu farklar gözetilerek gerçekleştirilmelidir. Örneğin erkek egemen toplumlarda karar verici erkektir ve memnuniyet göstergesi de erkektir. Bu durumda m   teri memnuniyetine yönelik çalışmaların da erkekler üzerine odaklanması gerekmektedir (Odaba ı, 2002: 151).

1.6.3.3. Psikolojik Etkiler

  renme ve bellek, güdülenme, algılama, sat    elemanının d    görünümü, m   teri odaklı yaklaşım m   teri memnuniyetini psikolojik açıdan etkileyen unsurlardır.

1.6.4. M   teri Memnuniyetinde Performans

M   teri memnuniyeti açısından hem mal hem de hizmet temelli performans çok önemlidir. Üretilen ürünlerde standartlaştırma ve kalitenin sağlanması işletme performansını üst seviyelere taşıyacağı gibi işletme ile çalışan m   terilerin de memnuniyetini artıracaktır. Yaptığı çalışmada performansın, m   terinin önceki deneyimlerinden etkilendiğini ileri sürmektedir. Bunun sebebi olarak ise önceki deneyimlerin bir mal ya da hizmetin bilinen özelliklerini daha fazla  ne çıkartmasına neden olacağını iddia etmektedir. Diğer bir açıdan bakıldığında ise bir mal ya da hizmetin gerçek performansının değerlendirilme kolaylığı, performansa alakalı beklentilerde önemli açıdan etkilemektedir (Tütüncü, 2001: 25).

Herhangi bir ürünün tüketici açısından fonksiyonları, yararı ve bir takım özellikleri ilgili ürünün performansı olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle ürünle ilgili özelliklerin tamamının tüketici tarafından bilinmesi son derece önemlidir. Çünkü farkında olunmayan özellikler tüketicinin performans algısını direkt olarak etkilemektedir. Farkında olunmayan bir özellik ise belki de işletmenin ortaya koyduğu ürünün düşük performanslı olarak değerlendirilmesine neden olacaktır. O halde işletmeler tüketicileri mevcut tüm özellikler hakkında yeterli düzeyde bilinçlendirmelidir. Aksi takdirde tüketici nezdinden performans düşük olarak algılanacağından dolayı, tüketici memnuniyeti de direkt olarak düşük seviyelerde gerçekleşecektir. Bunun önüne geçebilmek amacıyla işletmelere düşen temel görevlerden birisi de ilgili tüm özelliklere tüketiciye en yalın şekilde aktarmak olmalıdır (Sivri, 2001: 6).

1.6.5. Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini ya da müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak özellikle son zamanlarda işletmelerin üzerinde daha fazla durması gereken konulardır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve bu memnuniyetin sürekli kılınması başarılı olmak isteyen işletmelerin yerine getirmesi zorunlu bir faaliyet zinciridir ve bu süreçte işletme yöneticileri ve çalışanlar ortak bir çaba sarf etmelidir (Özdağ 2011: 48).

Müşteri memnuniyetine yönelik kuramsal ve deneysel çalışmalarda memnuniyet kavramı farklı şekillerde anlatılmıştır. Memnuniyeti duygusal bir durum olarak tanımlayanların yanı sıra, bilişsel bir değerlendirme süreci şeklinde değerlendirenler de bulunmaktadır. Memnuniyet değerlendirmesini etkileyen müşterinin duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileri, tutumunun öğeleri olarak tanımlanmıştır. Davranışsal öğeyi; mal ve hizmet hakkında sahip olunan bilgiler bilişsel, mal ve hizmete yönelik gözlenebilen duygusal tepkiler duygusal ve mal ve hizmete yönelik gözlenebilen tüm davranışlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda, müşteriyi satın almaya yönlendiren faktörler, satın alırken oluşan duygular ve bilişsel öğeler, satın alma / kullanma sonrası değerlendirmeleri ve ikna üzerinde etkili hale gelecektir (Özer 1999, 160).

İşletmelerde müşteri memnuniyetinin önemi, tartışılan pazarlama konuları arasında yer almakta olup; özellikle iç müşteri memnuniyeti üzerinde durulan konulardandır. Müşteri memnuniyeti araştırmaları, müşteri değeri ve memnuniyetinin başarılması ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Garver ve Gagnon (2002), işletmelerin performanslarını artırmalarına yardımcı olacak, müşteri değeri ve memnuniyetinin iyileştirilmesi konusunda bazı esaslar ileri sürmüşlerdir (Garver ve Gagnon, 2002: 35-42). Bunlar;

- Müşteri odaklı kültürün benimsenmesi,
- Sürekli ve yoğun olarak üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Müşteriyi dinleme konusunda etkin araçların kullanılması,
- Sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi,
- Belirli performans ölçümlerinin yapılması,
- Sürekli iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi,
- Müşteri değeri ve memnuniyeti performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir.

1.6.5.1. İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi

İçinde bulunduğumuz dönemde gözlemlenen sıkı rekabet koşulları içerisinde, rakip işletmelerden önde seyredebilmenin en önemli koşulu müşterilerin memnuniyetini sağlayabilmekten geçmektedir. Geline nokta artan imkanlara paralel olarak ikame ürünlerin artması, yeni ürünlerin rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebiliyor olması gibi nedenlerle rekabette üstünlük çok uzun süreli korunamamaktadır. Oysa ürünlerin taklit edilmesi kolay olsa da müşteri ilişkilerinin diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi kolay olmamaktadır. Rakipler için aynı sistemi kurabilmenin maliyeti yüksek ve başarılı biçimde uygulanması zordur.

Çağdaş pazarlama anlayışında artık tüketicilerin aslında düşünüldüğü gibi sadece satın almaya hazır alıcı müşterileri olmadıkları, üretilen her mal ve hizmeti satın alan hazır gönüllüler olmadıkları, tüketicilerin de kendilerine has bireysel ihtiyaç ve beklentilerinin olduğu ve işletmelerin ancak bu ihtiyaçları ve beklentileri karşılayarak, onları tatmin ederek amaçlarına ulaşmalarının mümkün olduğu, müşteri

memnuniyetinin hedeflenmesinin gerektiği, müşterinin kral olduğu bir anlayış işletmelerde hakim olmuştur (Bayuk 2006: 245).

Son yıllarda hizmetlerin müşterilere arzı ve hizmet kalitesi üzerindeki çalışmalar hız kazanarak devam etmektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti amaçlı olmak, işletmelere rekabetçi piyasa ortamında kendilerini yüksek kaliteli hizmet sunma yoluyla farklılaştırma fırsatlarını sunmaktadır. Sunulan yüksek kaliteli hizmetler ise müşteri memnuniyeti ve müşteride işletmenin hizmetlerine karşı sadakati doğurmakta, işletmenin tavsiye edilme oranını artırmakta, oluşabilecek şikayetleri azaltmakta ve hizmet almaktan vazgeçen ve olumsuz yönde davranış değiştiren müşteri sayısı azalmaktadır (Karatepe vd. 2005: 373).

İşletmeler müşterilerinin sadakatini sağlamak için her fırsatı değerlendirmelidir. Yalnızca fırsatlarda değil, problem çıktığı anlarda da bunu değerlendirmenin yolunu bulmalıdır. Bu sayede müşterilerle olan etkileşim artmaktadır. Ayrıca sorunların çözümü noktasında ise müşterilerden alınacak geribildirimlerle işletmenin gelecekle ilgili planları revize edilebilir. Bu planlar arasında müşteri beklentilerine uygun ürünlerin üretimi, işletme politikalarının yönlendirilmesi gibi hususlar gösterilebilir (Öçer vd. 2001: 29).

Bir malın tatmin edici olup olmadığını belirlemek aslında bir değerlendirmeye bağlıdır. Memnuniyet tamamıyla, müşterinin mal performansı hakkındaki görüşüne bağlıdır (Acuner 2001: 34).

Müşteri memnuniyeti müşteri koruma açısından çok önemlidir. Bunun nedenlerinden biri de memnun olmayan bir müşterinin, işletmeden tazminat istemek, memnuniyetsizliğini diğer kişiler ile paylaşmak ya da bir daha satın almamak gibi seçenekleri olmasıdır. Nasıl bir hizmetin ya da hizmet sağlayıcısının yarattığı memnuniyet, müşterilerin o işletmeyle olan ilişkilerini sürdürme eğilimlerini arttırıyorsa; benzer şekilde, bunun tam tersi yaşandığında da, yani memnuniyetsizlik olduğunda, bu memnuniyetsizlik müşterinin işletmeyle ilişkisini sonlandırması için önemli bir neden olarak görülmektedir (Aksoy 2007: 104).

Müşterilerin memnun kalmadıkları takdirde işletmelerle ilişkilerini sonlandırması pazar şartları ile de ilişkilidir. Pazarda talep edilen mala yönelik tarzın boyutu müşterilerin memnun kalmama durumundaki tutumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle alternatifli mallarda ve pazarlarda memnuniyetsiz müşterilerin işletmelerle aralarındaki bağı koparması çok daha kolay olmaktadır.

Hızlı teknolojik gelişmeler, yeni oluşan pazarlar ve bunun sonucunda müşteri beklentilerinin değişmesiyle ortaya çıkan rekabet ortamı, günümüzün modern işletmelerinin her geçen gün daha da fazla müşteri memnuniyetine önem vermesini gerektirmektedir. Rekabetin bu derece yoğunlaştığı, tüketicilerinse kaliteli ve ucuz olan mal ve hizmetleri talep ettiği günümüz piyasa koşullarında işletmeler, hedef müşterilerin gereksinim duyduğu, beklentilerini karşılayan saf kalitede mal ve hizmetleri en kısa ve en doğru zamanda pazara sunmakta ve böylelikle ekonomik açıdan işletmelerine daha büyük bir pazar payı, dolayısıyla da daha fazla kar sağlamaktadır (Ers ve Doğan 2005: 158). İşletmelerde memnuniyet, işletmelerin iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak görülmektedir.

Tüketici memnuniyeti, ilgili işletmelerdeki etkili bir yönetim sürecinin sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmelerdeki mevcut durum, memnuniyet veyahut memnuniyetsizlik durumuyla direkt olarak ilişkilidir. Herhangi bir firmada memnuniyet düşük ise, orada işlerin pek yolunda gitmediği yorumunu yapabilmek mümkündür. Benzer şekilde memnuniyet düzeyi düşük bir işletmedeki iş görenlerin de işlerinden memnuniyet düzeyleri düşüktür. Çalışanlar insanların memnun olmadığı bir işi yaparken memnun olmayacaktır. Bu durumda ise çalışanlar iş huzursuzluğu, moralsizlik ve yeni iş arama eylemleri gibi hususlara yönelmektedir. Kısacası müşterileri memnuniyetsiz olan işletmelerdeki çalışanlarında memnuniyet düzeyleri düşüktür. Memnun olmayan müşteriye paralel olarak, işletme tüketiciyi memnun edemediği için memnuniyetsizdir. İş görenler ise işletme amaçlarına ulaşamadığından dolayı kendi amaçlarına da ulaşamamaktadırlar. Bu durumda etkileşim içerisinde olan taraflarda memnuniyetsizlik kaçınılmaz olmaktadır. Unutulmamalıdır ki çalışanları ile amaçları örtüşen işletmeler için başarı olma durumu söz konusu olacaktır (Örücü 2006: 74).

Müşteri memnuniyetinde yerine getirilmesi gerekli bireysel amaçlar müşterilerin beklentileri olarak ifade edilebilmektedir. İşletmeler açısından müşterilerin memnuniyetleri mal ve hizmetlerin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Müşterilerin hizmet ve kalite algısındaki beklentileri sektörel anlamda bazı değişiklikler arz etmekle birlikte ortak beklentilerden söz etmek de mümkündür.

Müşteri memnuniyetinde mal ve hizmet kalitesini belirlerken aşağıdaki noktalara dikkat edilmiştir (Öçer vd. 2001: 27).

1. Performans; malın birinci sırada yer alan özelliklerinin, kalitesinin, tatmin ediciliğidir.
2. Özellikler; malın temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleridir.
3. Güvenilirlik; malın belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi çalışmaması olasılığıdır.
4. Uygunluk; malın tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcıların beklentilerine ne derecede uygun olduğudur.
5. Dayanıklılık; malın fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.
6. Hizmet Alabilme; bir malın onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.
7. Estetik; malın görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurlarıdır.
8. Ün (Algılanan Kalite); işletmenin genel imajıdır.

Sonuçta tüm bu anlatılanlar etrafında müşteri odaklı işletme kültürü meydana getirilmesinde yalnızca doğru zamanda doğru stratejiler izlemek yeterli olmayacaktır. Bunun yanında müşteriler hakkında bilgilerin derlenmesi ve bu bilgilerin müşteri memnuniyeti hususunda kullanılması gerekmektedir. Ayrıca müşterilerin beklentileri, gelecekteki muhtemel talepleri, tekrar satınalma kararı almasını isteklendirme ve potansiyel tüketicilere ilgili markayı önermeleri de sağlanmalıdır. Ancak bu sayede müşteri odaklı işletme stratejilerinden söz etmek mümkün olacaktır. Müşteri odaklı stratejiler uygulanabilir ise yalnızca müşterilerin değil; çalışanların memnuniyeti de

sağlanabilecektir. Böylece işletmenin işgörenler açısından da yüksek performans elde etmesine olanak sağlanmış olacak ve bu durumun nihai bir sonucu olarak ise tüketicilerin memnuniyet düzeylerinde gözle görülebilir bir başarıdan söz edilecektir.



II. BÖLÜM

2. İÇ MÜŞTERİ

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken hem iç, hem de dış müşterilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dış müşterilerinin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dış müşteriler ise, iç müşterilere iş devamlılığı sağlamaktadırlar. İç müşterilerin varlığı, dış müşterilerinin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır.

İç müşteriler en genel ve kısa tanımlamaya göre işletme içerisinde çalışanların tümü olarak ifade edilebilir. İşletmeler için müşteriler sadece işletmeler tarafından üretilen mal ya da hizmetleri satın alanlar değil, söz konusu mal ve hizmetlerin üretiminde ve sunumunda pay sahibi olan kişilerden de oluşmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde çalışan herkes o işletmelerin birer müşterisi olmakta ve iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. Farklı bir tanımlamaya göre iç müşteriler malı, işletme içerisindeki diğer birey, grup ya da bölümden sonra teslim alan birey, grup veya bölümdür.

Üretim süreci, belirli bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir. Bu nedenle süreç içindeki herhangi bir noktada çalışan herkes, kendinden önceki aşamada görev alacak kişi ve bölümlerin müşterisi: kendinden sonra gelenin ise tedarikçisi durumundadır. Dolayısıyla her çalışanın, kendinden sonraki aşamada çalışan diğerlerine, müşteri gibi davranması ve onları tatmin etmesi gerekmektedir. Bu anlayış her noktada veya birimde mutlu çalışanları ortaya çıkarmakta ve sonuç olarak dış müşterilerinin mal ve hizmetlerden bekledikleri kaliteyi almalarına sebep olmaktadır (Tarcan 2001: 66).

2.1. İç Müşterinin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler, dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, iç müşterileri mutlu etmek için çeşitli yollar aramalıdır. Dış müşteri tatmininin yolu iç müşteriden geçmektedir. Hizmet pazarlaması açısından çalışanlar, müşteri ile işletme arasında bağlantı kuran hizmet sağlayıcıları olarak ele alınmaktadırlar. Bu nedenle müşteriyle çok fazla yüz yüze iletişim halinde olan çalışanların davranışları ve müşterilerin bu çalışanlarla ilgili algılamaları, müşteri ile işletme arasında kurulan ilişkinin kalitesini de etkilemektedir.

Herhangi bir işletmenin vermiş olduğu dış müşteri hizmet kalitesinin, iç müşterilerin birbirine vermiş olduğu hizmet kalitesinden geçeceğinden hareketle, iç ve dış müşteri kavramlarının birbirinden ayrı düşünmemek gerekir. Zira işletme içindeki müşterilerin (iç müşteriler) birbirlerine sundukları çıktıların kalitesi yükseldiğinde, dış müşterilere sunulan nihai çıktının kalitesi yükselmekte ve iç müşteriler birbirlerine karşı olan davranış biçimleri, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir. Özetle işletme içinde çalışanların birbirlerine sundukları hizmetin kalitesi, işletmelerin dış müşterilere verdiği hizmet kadar önemli olmaktadır.

2.2. İç Müşteri Memnuniyeti

İç müşteri memnuniyeti, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletme içindeki süreçlerde birbirine mal / hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir diye ifade edilebilir.

İşletme içindeki iç müşteri ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek vb. konularla da ilgilidir. İşletme içinde geçerli bu alanlarla ilgili olarak iç müşteriler etkileşimi daha olumlu olacaktır. Bütün işletmeler için bu iş, müşteri ilişkilerinden geliştirilmesinde yapılması gerekenlerden biri de iştir (Acuner 2001: 28).

Çalışanların birbirleri ve işletmelerin müşterileri ile olan iletişimleri olumlu olduğu zaman, devam eden süreçte müşteri memnuniyeti de gerçekleşecektir (Taşkın 2000: 147).

İç müşteri memnuniyeti stratejisi uygulamalarında, açıkça belirlenmiş amaçlara, süreçlere ve işletmedeki herkesin tam desteğine ihtiyaç vardır. Bu uygulamaların başarısı için aşağıdaki temel prensipler ortaya konulmuştur. Bunlar (Elliott ve Serna 2005: 85):

1. Müşteri memnuniyeti kavramının ve öneminin çalışanlar tarafından tam olarak algılanmasını sağlamak ve çalışanların performansını artıracak ortamların geliştirilmek,
2. Müşterileri farklı sınıflara ayıran ve müşteri memnuniyeti oluşturmada farklı sınıflara karşı farklı davranışlar sergileme üzerine yoğunlaşan bir model oluşturup modele sadık kalmak,
3. Süreç içinde çalışanlara öncelik hakkı tanımak,
4. Organizasyonu amaçlara ulaşılması doğrultusunda harekete geçirmektir.

İç müşterilerin memnuniyetini ölçmeden önce, süreçler gözden geçirilerek, iç müşteriler genel isteklerine ek olarak, neler isteyebileceği belirlenmeli, devam eden süreçte bu isteklere uygun gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bunlara uygun hususlar belirlenmeli, sürekli ölçümü sağlanarak, gelişmeler izlenmelidir. Yöneticiler, böylece çalışanların davranışlarını etkilemek yoluyla, onları mükemmel müşteri ilişkileri kurmaya yönlendirmektedirler. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolu iç müşterilerden geçmektedir (Acuner 2001: 30).

İşletmelerde gerçekleştirilmiş olan müşteri memnuniyeti, müşteri hizmet sürecinin her aşamasında çalışanlar için bir başarı hissinin oluşmasını sağlar. Böylece müşteri memnuniyeti ölçümü, çalışanları motive ederek daha iyi performans göstermelerini ve daha yüksek üretkenlik ve verimlilik seviyelerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Mihelis, vd. 2001: 347).

İç müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ve ölçülmesi için özel istekler ve beklentiler alındıktan sonra bunlara göre süreçte yeniden değişiklik yapılmalıdır. Ayrıca ölçüm sıklığı ve müşteriden tedarikçiye geri besleme mekanizması karşılıklı olarak tanımlanmalıdır. Süreç gözden geçirilip, değişiklikler yapılmadan, iç müşterilerin talepleri ve görüşlerinin belirlenmesi önemlidir. İç müşteri memnuniyetinde ölçülecek genel konular: (<http://www1.gantep.edu.tr/~dalgin/TKY/TKY4.htm>).

- Kalite (doğru zamanda doğru stratejiler izlemek, işin amacına uygun yürütülmesi ve tüketiciye güven verebilmek)
- Doğru zamanlama (Süreçlerin planlanan zamanda yürütülebilmesi)
- Güven (belirli bir standart sağlayabilmek, taahhütlerin sorunsuz yerine getirilebilmesi)
- İş birliği ve koordinasyon (talepleri ön görme, gerektiğinde esneklik sağlayabilmek)
- Etkili bir iletişim (talepleri dinleme, bu talepleri dikkate almak)

Halihazırda mevcut müşterilerin sadakatini sağlayabilmek, günümüz şartlarında işletmelerin temel amaçları arasında yer almaktadır. Bunu sağlayabilmenin tek şartı ise mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerini sürekli üst düzeyde tutabilmekten geçmektedir. Etkileşim sonucunda memnun olarak ayrılan bir tüketici, sadık bir müşteri olma yolundadır (Rona, 1997: 73).

2.2.1. İç Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Rekabet kavramı aynı pazarda faaliyet gösteren ve aynı müşteri profiline hitap eden işletmelerin müşteriler bakımından aralarındaki ilişkinin ifadesi olarak tanımlanabilir. Küreselleşen dünyada teknolojiye bağlı gelişmelere paralel olarak dünyanın ortak bir haline gelmesi pazardaki işletme sayısının artmasına neden olmaktadır. Dünyanın hemen her yerine özellikle interaktif ortamda ulaşmanın kolaylığı rekabeti önemli ölçüde arttırıcı bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda teknolojinin ve yeniliklerin önemli ölçüde hızlı taşınması da işletmelerin mal bazında birbirlerine giderek daha çok benzemelerine neden olmaktadır. Diğer taraftan işletmelerin sahip

oldukları vizyonlar, liderlik özellikleri, satış sonrası hizmetlerdeki farklılaşmalar da işletmelerin birbirlerinden ayrılmasına ve rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına yardımcı olmaktadır. İşletmeler açısından çalışanların bağlılığı işlerine olan bağlılıklarını, tüm enerjilerini işletmeye vermelerini ve özellikle müşterilerle ilgilenirken ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını ifade etmektedir. İşletmeler ve çalışanlar arasındaki bu bağlılık somut özelliklerden ziyade soyut ve duygusal bir bağlılığın ifadesidir (Cook, 2008: 3).

Birçok işletme "müşteri üzerine odaklanmak" kapsamında sadece "dış müşteri"yi algılamaktadır. Oysaki iç müşteriyi göz ardı etmek işletmeler için büyük bir eksikliklerdir. İç müşterinin üretim sürecine olan katkısı onu önemli kılmaktadır. Rekabetin çok yoğun olduğu günümüz işletmelerinde, insan kaynağını en verimli bir şekilde değerlendirmek önem kazanmıştır. Bu amaçla çalışanların memnuniyet düzeylerini belirleme ve iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. İnsan faktörü işletmelerde bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan faktöründen mümkün olduğunca faydalanabilen yöneticiler başarıya daha kolay ulaşmaktadırlar. Çünkü diğer bütün üretim faktörlerini yöneten yine insandır. İnsan kaynağı ne kadar verimli kullanılabilirse, diğer faktörlerden o kadar çok verim elde edilir, insanı verimli çalıştırmak onu en iyi şekilde motive etmekle olur.

İşletmenin kalitesinin yükseltilmesinde en önemli itici güç çalışanlardır. Çalışanların beklentileri, tatmin düzeyleri ve tepkileri kurumların çalışanlarından geri bildirimle aldıkları verilerdir. Çalışanların isteklerinin karşılanabilmesi, şartların sürekli olarak geliştirilip, iyileştirilebilmesi için yönetimin kalitesi de önemlidir. Çünkü çalışanların beklenti, öneri ve tepkileri bir noktada kurumların sorunlarına da işaret eder.

İç müşteri kavramı pek çok açıdan önemlidir. Bunun için iç müşterilerinin istek ve ihtiyaçları da tıpkı dış müşteriler de olduğu gibi tanımlanmalıdır. İç müşterinin tatminsizliği onların performanslarına büyük ölçüde yansımaktadır. Bir işletmenin amaçlarına ulaşması, iç müşterilerin tam olarak tatmin etmesi ile bağlantılıdır. İç

müşterilere değer verildiğinde, iç müşteriler işlerini memnuniyetle yapmakta ve sonuçta verimlilik artmaktadır.

Herkesin, müşterisinin kim olduğunu ve onun işlevini en iyi şekilde gerçekleştirmesi için neler yapılması gerektiğini bilmesi gerekir. İşletmelerdeki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların, kısacası kalitesiz çalışmanın en başta gelen nedenlerinden birisi, bir sistem anlayışı içinde çalışmamaktır. Böyle bir ortamda hiç kimse, bütün içindeki rolünün öneminin farkında olmayabilir. Hatta başka bir bölümde çalışanlara düşman veya rakip gözüyle bile bakılabilmektedir. Bu durumda sistemin bir bütün olarak mükemmel çalışmasını ummak hayal olmaktan öteye geçemeyecektir. Kendinden beklenen en iyi hizmeti yapabilmek için çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarını bilmesi gerekir.

İşletmelerin iç müşteri memnuniyet düzeylerini belirlemede amaçlanan çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek; işletme kültürüne bağlılığını tespit etmek; çalışma koşulları ve yönetim tarzı konularındaki görüşlerini öğrenme; sonuç olarak gerek duyulan iyileştirme fırsatlarını belirlemektir.

İç müşteriler aynı zamanda işletmelerin çalışanları olduklarından bu ilişki ters yönlü olarak da değerlendirilebilir. Yani çalışan memnuniyeti ya da bağlılığı aynı zamanda iç müşteri memnuniyeti ya da bağlılığını da ifade etmektedir. İç müşterilerin memnun olmaları işlerini daha istekli ve verimli bir şekilde yapmaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda çalışanların iç müşteri olarak memnun olmaları özellikle pazarlama alanında inandıkları malları daha kolay ve güvenerek pazarlamalarına yardımcı olmakta ve bu durumda işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır (Cook, 2008: 3).

Dış müşterileri memnun edebilmek için en önemli şart iç müşterileri memnun etmektir. Dolayısıyla işletmeler için yalnızca dış müşterileri memnun edebilmek, topyekün bir başarıyı elde edebilmek açısından kesinlikle yeterli olmamaktadır. Topyekün başarıdan söz edebilmek için iç ve dış müşterilerin tamamını memnun etmek son derece önem arz etmektedir. Günümüzde iç müşterileri memnun edebilen

işletmelerin, dış müşteriler açısından da benzer başarıları elde ettiği ortadadır. Bu başarıyı yakalayabilmenin temel koşulu ise işletmenin kendi içindeki ekip dayanışması ve iş birliği çalışmalarıdır (Pfau vd. 1991: 9 - 10).

İç müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için aşağıdaki kıstaslara dikkat etmek gerekmektedir;

- Öncelikle ekip birbirini tanımalı ve her bireyin sorunlarının ele alınması gerekmektedir.
- Sıkı bir iletişimle sorunların üstesinden gelmek ve gereksinimleri ele almak,
- Yalnızca üst yönetim görüşleriyle stratejiler ortaya konulmamalı, süreci iç müşteriler de dahil edilmelidir.
- Stratejiler uygulanırken de benzer şekilde görüşlerin ele alınması gerekmektedir.
- Gelişimin önündeki tüm engelleri bertaraf etmek,
- Etkin bir ödül sisteminin meydana getirilmesi ve uygulanması.

Özetle, iç müşterinin memnuniyetini geliştirici fırsatlar oluşturabilmek için, iç müşteriler ile olan ilişkilerin ön planda tutulması ve iç müşterilere değer verilmesi gerekmektedir. İkna olmuş çalışanlar daha iyi performans göstermekte ve müşterilere daha iyi davranmakta, sonuçta işletmelerin bütün müşterileri için daha iyi bir tatmin sağlanmaktadır. Çalışan ve müşteri tatmini konusunda yapılan çalışmaların çoğunda, müşteri tatmini ve çalışan tatmini arasında çok güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

İşletme içerisinde gerçekleştirilecek görev dağılımı, işleyiş, kurallar, talimatlar, iletişim, işletme içi eğitim bünyesindeki çalışmaları iş görenlerin yani iç müşterilerinin üretkenliğinin, gelişiminin ve etkinliğinin artmasını sağlayacaktır. İç müşterilerin etkinliğinin çoğalması ise işletmelerin mal ve hizmetinden yararlanan dış müşterilerin memnuniyet düzeyini yükseltecektir. Bütün işletmeler, bu hedef doğrultusunda gayret göstermeli ve üretim sürecinin başlangıcı bu yönde olmalıdır (Acuner, 2001: 28).

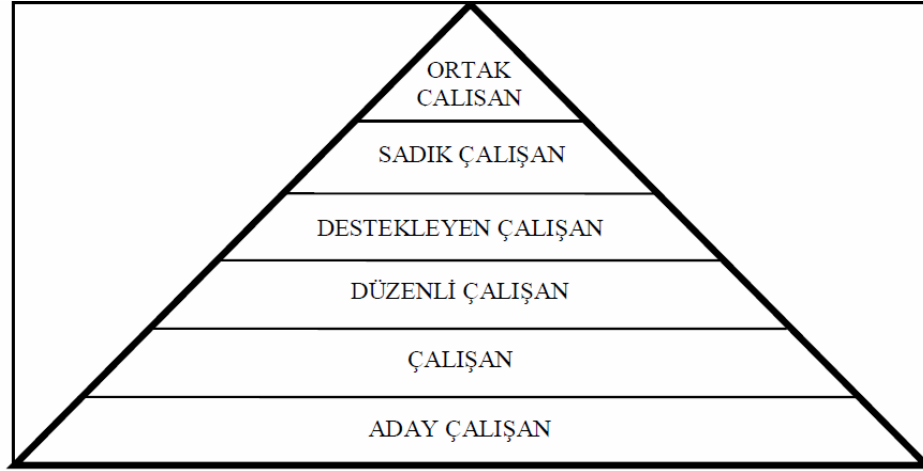
Bir işletmede tedarikçilerden başlayıp dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine mal ve hizmet verenler iç tedarikçi, mal ve hizmet alanlar ise iç müşteri diye nitelendirilmektedir. Örneğin, herhangi bir kuruluştaki üretim sürecini düşündüğümüzde birbirlerine yarı mamul sunan makine grupları aşamanın sonraki basamağının tedarikçisi ve bir öncekinin de müşterisi durumundadır. Yine hizmet sektöründe bir aşçı ile garson arasındaki münasebet de tam bir müşteri tedarikçi ilişkisidir.

Dış tedarikçiler, işletmeye mal veya hizmet sunanlar, dış müşteriler ise işletmeden mal veya hizmet alan kişilerdir. Benzer olarak işletme içerisindeki aşamalarda iç tedarikçiler ve iç müşteriler yer almaktadır. Müşterilerden gelen istekler pazarlama bölümü aracılığıyla üretim ve sevkiyat bölümüne ulaştırılır. Burada pazarlama, üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir. Üretim ve sevkiyat, pazarlamanın iç müşterisidir. Benzer biçimde bir sonraki kademede dış müşteri talebinin karşılanması için bu kez üretim ve sevkiyat, montaj sektörünün iç tedarikçisi konumuna gelir. İşletme içindeki bütün süreçlerin akışında mal veya hizmet veren bölümlerin (iç tedarikçiler), mal veya hizmet alan (iç müşteriler) bölümlerle olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçte devamlı iyileşmenin sağlanmasını, gereksiz işlerden kurtularak verimliliği ve işletmelerin karlılığını artıracaktır (Acuner, 2001: 28).

Dış müşterilerinin beklentilerini karşılayacak mal ya da hizmeti sağlayabilmek amacıyla işletme çalışanlarının hep beraber takım halinde çalışması gerekir. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile alakalı iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri olarak kabul edilmektedirler.

İşletmeler, müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile ilk olarak iç müşteri memnuniyetini sağlamalı ve bu memnuniyeti arttırmaya çaba sarf etmelidir. Zira yaptığı işten memnun olmayan çalışan, hizmet verdiği müşterileri de memnun edemez. Memnun olmayan müşteriler de ilerleyen aşamalarda işletme için hem mevcut hem potansiyel müşteri kaybı manasına gelmektedir. İç müşteri memnuniyeti genellikle

fiziki çevre şartları, iletişim, ücret, ödüllendirme, kendini geliştirme, sağlık ve gelecekle alakalı güvence gibi güdüleme unsurlarına ve işletmeye duydukları birliktelik duygularına dayanmaktadır (Saran, 2004: 88).



Şekil 2.1: İç Müşteri Hiyerarşisi

Kaynak: Doğan (2005:154), Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM, Kare Yayınları, İstanbul.

İşletme çalışanlarından meydana gelen iç müşteriler şu şekillerde sınıflandırılabilir.

- a) Aday Çalışan: Potansiyel çalışan, başka bir ifadeyle gelecekte işletmelerin çalışanı olmaya aday niteliğindeki, aday havuzundaki çalışanlardır.
- b) Çalışan: İşletmeye yeni katılmış, işletmeyi ve işletme içi işleyişi henüz fazla tanımayan kişilerdir.
- c) Düzenli Çalışan: İşletmece kabul gören, işletme ve diğer çalışanlarla devamlı ilişki içinde bulunan, ancak işletmeye karşı objektif tutum içinde olan çalışanları ifade etmektedir.
- d) Destekleyen Çalışan: İşletmeden memnun ve çalıştığı işletmeye sadık olan fakat işletmeyi diğer işletmelere karşı pasif bir şekilde destekleyen çalışandır.
- e) Sadık Çalışan: İşletmeyi diğer çalışanlara öneren, devamlı olarak işletme hakkında pozitif tutumunu çevresine yansıtan, taraftar çalışandır.
- f) Ortak (Partner) Çalışan: İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile beraber düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi düşünen çalışandır. Ortak çalışan işletmeyi kendisi ile özdeşleştiren çalışandır (Doğan, 2005:155).

İç müşteri, kendisinden önceki sürecin bir çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte girdi olarak kullanır. İşletme içerisindeki her birim veya bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisi durumundadır. İşletmelerin, dış müşterilerinin mutlu etmeleri ve karlarını artırmaları mümkündür. Bunun için, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, çalışanlarını mutlu etme yollarını aramaları mümkündür. Çalışanların mutlu olması ise tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerinin verimli olmasını sağlayacak faktörlerin ele alınması ile mümkün olacaktır. Bunu için işletmelerin, dış müşterinin mutluluğunun iç müşteriden geçtiği düşüncesini göz önünde tutmaları gerekmektedir (Tek, 1999: 18).

2.3. İç Müşteri Memnuniyetinin İlkeleri

Memnuniyet kavramı genel anlamda değerlendirildiğinde tanımlanması ya da belirli sınırlar dahilinde sınırlandırılması oldukça zordur. Aynı zamanda memnuniyet kavramının hemen her kavramla ilişkili olması da benzer bir zorluğu beraberinde getirmektedir. Çalışanların iş kavramından beklentileri öncelikle kendileriyle ilgilidir. Yani beklentiler önemli ölçüde kişisellik arz etmektedir. Kişi eğitime, toplum içerisindeki sosyal konumuna, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şekline de yine aynı değerleri temel alarak karar verecektir. Kişinin iş hayatı ve deneyimi memnuniyeti belirlemede önemli bir faktördür. Memnuniyet ve iç müşteri memnuniyeti ile ilgili kişisel özelliklerin yanı sıra bazı ortak ilkelerden de söz etmek mümkündür (Şimşek 2005: 55):

- “İşletmedeki tüm sistemlerin adil olması
- İşyeri koşullarının iyileştirilmesi
- Sosyal ve kültürel aktiviteler
- Her düzeyde açık iletişim
- Duyarlı bir üst yönetim
- Çalışanların düşüncelerine saygı, takdir ve ödüllendirme işlevleri
- Tüm çalışanları kapsayacak şekilde işlerin gereklerini, kuruluşun temel değerlerini, misyon ve vizyon yaklaşımlarını bilmelerinin sağlanması”.

İç müşteri memnuniyetini tam manasıyla ifade edebilmek zor bir seçenektir. Bu sebeple iç müşteri memnuniyeti daha çok soyut biçimde ortaya konulabilir. İşgörenler ortaya koydukları emeğin karşılığını doğru şekilde gördüklerini algıladıklarında performans açısından devamlılık söz konusu olmaktadır. Hatta söz konusu performansın artması durumu bile söz konusu olabilir. Ancak iş görenler emeklerinin karşılığını değerlendirirken birçok farklı kıstası göz önüne almaktadırlar. Adaletli bir ödül mekanizmasını işleyişi, eşit şartlarda çalışmak, eşit işe eşit ücret, üst yöneticilerden takdir görmek gibi hususlarda adil olmayan politikalar izlenir ise işgörenlerin motivasyonu düşecektir. Bahsedilen bu özellikler eşit biçimde tüm çalışanlar arasında uygulanabilirse iç müşteri memnuniyetini sağlayabilmek mümkün olacaktır. Aksi takdirde memnuniyet durumundan söz etmek olanaksız görünmektedir (Luthans, 1994: 170 – 172).

2.4. İç Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

İç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan unsurlar şunlardır:

2.4.1. İletişim

İletişim, toplum içerisinde var olan insanların birbirine bağlanması ve onların sosyalleşen bir grup olabilmeleri için ahenkli bir şekilde bir takım uygulamalarla ilişki kurulmasını ifade etmektedir. İletişim birey ile birey, birey-grup, birey-toplum, grup ile grup, grup-toplum ve toplumlar arasındaki düzenlenmiş yaşayış amaçları yönündeki karşılıklı ilişki, etkileşimi içermektedir. Bir amacı gerçekleştirebilmek veya ortaya koymak için bir araya gelen tüm gruplar veya işletmeler için iletişim konusu çok önemli bir yere sahiptir (Karakoç ve Şahin 2004: 98-99).

Çalışanların iletişimi işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticilerin çalışanlarla arasındaki iletişim iç müşteri memnuniyeti bakımından da önem arz etmektedir. İletişim aynı zamanda yöneticilerin başarılı olmalarında önemli bir göstergedir. Çalışanların motive edilmesi,

yönlendirilmesi, çalışanlara sorumluluk verilmesi, iş hayatında karşılaşılan sorunların çözülmesi gibi çalışma hayatındaki önemli konuların çözümü büyük ölçüde etkili bir iletişimle mümkündür. Etkili iletişim iç müşterilerinin memnuniyetlerini arttırdığı gibi aynı zamanda iş ortamına aidiyet hissetmelerinde de etkilidir. Aidiyet kavramının da iç müşteri memnuniyetindeki etkisi düşünüldüğünde iş ortamında etkili iletişim iç müşteri memnuniyeti üzerinde çok yönlü ve olumlu bir etkiye sahiptir (Yılmaz 2004: 36).

Müşterilerle iletişim, işletmelerin müşterilerine iletmek istediği konunun tamamen anlaşılması amacıyla bilgi, duygu ve düşüncelerinin yazı, konuşma ve görsel araçların kullanılmasıyla değiştirilmesi, iletilmesi ve alınmasıdır. Müşteriyle iyi iletişim içerisinde olabilmesi için çalışanların birbirleriyle iletişimlerinin iyi olması gerekir. Çalışanlar öncelikle birbirlerine saygı duymalı, görüş ve düşüncelerini önemsemelidir. Etkin bir iletişimle zamanında ve doğru bilgiye ulaşmak mümkündür.

İç müşteri ile olan ilişkileri yöneten modelin merkezinde bulunan işletme içi ilişkiler, bölümler arası karşılıklı iletişim ve işbirliğinde oldukça önemli bir rol alır. İletişim ve işbirliği aracılığıyla sağlanan bölümler arası entegrasyonun ön şartı şeklinde kabul gören sağlıklı iç ilişkiler; bölümler arasında ortaklıklar kurulmasına, işbirliğine dair tutum ve davranışların geliştirilmesine, kesintisiz bilgi akışına sahip bir iletişim sürecine, kimliklerin değer kazanmasına, işletme süreçlerinin açık ve anlaşılır olmasına, paylaşılan bir kültür oluşmasına, çalışanlar arası empatik davranışlar ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Hayta, 2007).

İşletmelerdeki süreçler içerisinde etkili bir iletişim stratejileri izlemek sadece dış müşterileri memnun edebilmek amacıyla izlenen bir strateji değildir. Etkili iletişim sayesinde dış müşteri memnuniyeti yanında, iç müşteri memnuniyeti de sağlanabilmektedir. Hatta işletme içerisindeki tüm ilgili taraflar arasında sistemli biçimde çalışmanın temel koşulu etkili iletişimdir. Doğru biçimde yönlendirilecek iletişim stratejileri ile işletmenin iç süreçlerinde sistemli yol kat etmek bir yana, muhtemel problemlerin daha hızlı biçimde çözümlenmesi, verimliliğin artması, hızlı karar alabilmek ve proaktif davranabilmek mümkün olacaktır (Tanrıverdi, vd., 2010: 102).

2.4.2. Motivasyon

Motivasyon sözcüğü Latince motive kelimesinden gelmektedir ve kişilerin harekete geçmesini sağlayan ve bu hareketin nasıl olacağını belirleyen, bu hareketlerin doğrultusunda bütün inançlarını toplamasını sağlayan, korku, ihtiyaç ve arzu bütününe kapsamaktadır (Fındıkçı 2000: 373).

Motivasyonun özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Coşkun, 2009: 24):

- Motivasyon bireysel olmakla beraber kendine özgü bir durumdur. Bir kişi için geçerli olan bir durum, başka bir kişi için geçerliliğini yitirebilir.
- Motivasyon sadece düşünebilme yetisi olan insanda gerçekleşebilir. Bu yüzden işverenler çalışanlarının davranışlarını iyi gözlemlemelidir.
- Motivasyon da önemli olan bir durum çalışan açısından tatmin edildiğinde artık önemini yitirir. Bu durumda motivasyonun yerini başka unsurlar doldurur.
- Üst düzey yöneticiler çalışanları için motivasyonu yönlendirebilir fakat kontrol altında tutamazlar. Bu durumda amaç sadece yönlendirme özelliğine sahiptir kontrol özelliğinde değildir.
- Motivasyon her durumda gözlenemeyebilir. Bireyin kendisinin bile farkında olmadığı durumlarda motive olma durumları gözlenebilir.

Motivasyon kavramı davranışın üç ana ögesinin temelini oluşturur:

- Davranışı tetikleme
- Davranışı yönlendirme
- Davranışı sürdürme

Motivasyon, her davranışın olduğu gibi, çalışmanın da ön koşullarından biridir. İnsanlar genelde merak duydukları ve ilgi çekici buldukları alanlarda çalışmak yönünde isteklidir. İş motivasyonu, çalışan bireyin işe dair etkinlikleri anlamlı ve değerli bulması ve bunlardan yarar sağlaması olarak tanımlanır. Motivasyon eksikliği ise çoğu kez iş ile ilgili faaliyetlerden uzaklaşmayı ve işten soğumayı beraberinde getirir. Bu durumdaki bir çalışan için çalışmak çekilmez bir hale gelebilir.

Motivasyonu etkileyen içsel ve dışsal etkenler vardır (http://www.bilgi.edu.tr/site_media/uploads/files/2011/08/17/brosur-motivasyon.pdf):

- İçsel etkenler: Bireysel hedefler ve niyetler, biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar, kendine güven, risk alma, kaygı ile başetme, merak gibi kişisel faktörlerdir.
- Dışsal etkenler: Toplumun ve ailenin beklentileri, ödül ve ceza sistemleri, uygulanan öğretim modelleri, arkadaş ortamının eğilimleri gibi çevresel faktörlerdir.

Dışsal etkenlerin rolü önemli olmakla birlikte, motivasyonu arttıran dış etkenlerin içselleştirilmesi daha etkili sonuçlar alınmasını sağlar. İçsel etkenler olmadan, sadece dışsal etkenler çoğu zaman gerekli motivasyonu sağlayamaz.

Motivasyon kavramı güdülenme kavramı ile ilişkilendirilmektedir. GÜDÜLENMİŞ kişiler aynı zamanda üretken kişiler olarak da kabul edilebilir. GÜDÜLENMİŞ bireyler kendilerine sunulan seçeneklerin yanı sıra ek seçenekler de arayan bireylerdir. Kişisel açıdan güdülenme bireysel beklentilerin karşılanmasından bireyin kendisini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsamaktadır. GÜDÜLENME kavramı örgütsel açıdan değerlendirildiğinde çalışanların işe başlamalarını ve sürekli bir biçimde sürdürmelerini, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları istekli bir biçimde yerine getirmelerini ifade etmektedir. Örgütsel açıdan güdüler örgütsel amaçları, ihtiyaçları, işletmenin bileşenlerini, çalışanlarını kapsamaktadır. Bireysel açıdan ise güdüler örgütsel güdülere oranla dar kapsamlıdır ve bireysel istek ve amaçları kapsamaktadır. Motivasyon işletmeler açısından çalışanların işlerini daha istekli yapmalarını ifade eder ve işverenler daha etkin bir çalışma ortamı için motivasyonun üst seviyelerde olmasını isterler. Çalışanlar açısından ise isteklilik ve motive olma memnuniyetle doğrudan ilişkilidir.

2.4.3. Ücret

Ücret kavramı, değişik dönemlerde değişik biçimlerde ele alınmış ve değişik bilim dallarına göre incelenerek belirli bir yaklaşım ortaya konulmuştur. Buna göre ekonomik açıdan ücret, emeğin fiyatı olarak değerlendirilirken, sosyal siyaset açısından

işgörenin geçim aracıdır. İş hukuku açısından ise işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır. Dolayısıyla ekonomik bir kavram olarak ücret, işgören için yapılan tüm ödeme biçimlerini içerir.

Ücret hem mavi hem de beyaz yakalı çalışanların memnuniyetinde önemli bir rol oynamaktadır. İki bin yönetici ile yapılan bir araştırmada, Lawyer ve Porter alınan ücretin iç müşteri memnuniyetini direk etkilediğini, yönetim tarzı aynı olması durumunda bile ücret artışının iç müşteri memnuniyetinde olumlu bir artışa neden olduğunu bulmuşlardır. Aynı zamanda çalışanlar parayı yöneticilerin kendileri için ne düşündüklerinin sembolü olarak görmektedir. Yan yararlar ise iş tatminini ücret kadar etkilemektedirler (Erol, 1998: 49).

İşgörenler açısından değerlendirme yapıldığında ücret önemli bir kıstastır. Üstelik bu kıstas tek bir açıdan değerlendirilemez. Ücretin yalnızca maddi yanı değil; sosyal ve bireysel kıstasları da söz konusudur. En basit ifadeyle çalışanların hayatlarını sürdürebilmeleri açısından önem arz etmektedir. İçinde bulunulan zamanda ise toplumda maddi çıkarlar daha yüksek düzeylerde karşılık bulduğundan dolayı işgörenler için ücretin önemi daha fazla önem arz eder duruma gelmiştir.

Ücret, işgörenlerin tatmin ve motivasyonu açısından önemli bir faktördür. İşgörenin memnuniyeti; ücretin yeterliliği yani beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve özellikle belirli noktadan sonra işgörenler arasındaki dağılımının adilliğine de bağlıdır (Erdoğan, 1999: 238-240). Ücret, çalışan açısından şu üç temel konuda önem arz etmektedir (Yüksel, 1998: 197):

Güdüleri Tatmin: Çalışanın özgüven kazanmasını sağlayarak, kendisinin yeteneklerine inanma, kendini ispatlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Geri Bildirim: Ücret terfi, işletmede yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

Harcama: Ücret kişinin satın alacağı mal ve hizmetleri nitelemektedir.

Zaman zaman işgörenlere talep ettiği ücreti vermek suretiyle memnuniyet sağlanabilir. Ancak bazı durumlarda ise işgörenlerin talep ettiği ücreti almaları yeterli olmamakta, bu kişiler diğer işgörenlerin de ücretlerinde eşitlik ve adil dağılım görmek istemektedirler. Dolayısıyla bir çalışanın istediği ücreti verebilmek, memnuniyeti sağlamak adına yeterli olmayabilir. Hatta bazı durumlarda asgari düzeyin aşılması akabinde, işgörenlerin ücrete değil; çevresindeki kişilerle ücret kıyaslamasına odaklandıkları gözlemlenmiştir. Öyleyse ücret sisteminin işgörenlerin taleplerine uygun olması beklenmektedir (Erken, 2013: 22).

Rekabetin hızla arttığı küreselleşen dünyada ücret, iç müşterilerinin memnuniyetini sağlamada tek başına etken olmasa bile yine de çok önem arz etmektedir. Ücret işveren açısından önemli bir maliyet girdisi anlamı taşıırken, iç müşteriler açısından emeğinin karşılığı, ödüllü, belki de tek geçim kaynağı anlamı taşımaktadır (Okumuş, 2011: 60).

2.4.4. Takım Çalışması

Çalışma hayatında takım çalışması büyük bir öneme sahiptir. Karşılıklı uyum içerisinde olan bireylerden oluşan takımlar bireysel performanslar üzerinde de olumlu derecede etkilidir. Takım halinde çalışmak bireysel stresi de azaltıcı etkiye sahiptir. Takım çalışmaları iş ortamındaki etkili iletişimde de önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğundan iç müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Yılmaz, 2004: 67).

Takım çalışmasıyla elde edilecek sonuçlar her zaman bireysel sonuçlardan daha yaratıcı ve verimli olmaktadır. Herkesin belli bir zihinsel yapısı, bilgisi ve tecrübesi vardır. Takım çalışması zihinleri açarak ve bunu diğerleriyle paylaşarak, herkes daha üretken ve yaratıcı olmaktadır ve diğerlerinin de desteğiyle kendi kapasitesini aşan sonuçların ortaya çıkmasında aktif rol oynamaktadır (White, 1998: 51). Nitekim yapılan bir araştırma takım çalışması uygulayan işletmelerde verimliliğin iki kat arttığını, üretim kararlarında sorumlu gruplar oluşturma avantajı ile yüksek performans seviyelerine

ulaşıldığını, yönetim ihtiyacının azaldığını, yeni mamul tasarımı ve yeni tekniklerin yaratılmasında ihtiyaç duyulan yaratıcılık ve problem çözebilmeye gibi vasıfların geliştirildiğini ortaya koymaktadır (Akgeyik, 1998: 88).

Faaliyetlerde verimli ve etkili çalışmalar yapma eğilimi ve uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, takımların oluşum ve etkinlik süreci de, belli bir zaman içinde bir işin gerçekleştirilmesi amacıyla bireylerin bir araya gelmesini kapsamaktadır (Lee ve Sweeney, 2001: 16–17). Takım oluşturulmasının temel amacı, takım kültürü ve ilkelerine sahip olan bireylerle birlikte ve her bireyde var olan beceri ve birikimleri, sinerjik bir ortamdaki takım çalışmasıyla değerlendirerek, bir etkinliği gerçekleştirmektir (Roberts 2000: 55–56). Günümüzde işletmelerin, işlerin yürütülmesi aşamalarındaki süreç bilgisiyle takımları oluşturarak, hem kendilerini hem de örgütlerini geliştiren bir yapılanma ve çaba içine girmekte olduğu görülmektedir.

Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçları, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yedievli ve Erseven, 1997: 29-30).

- Yenilikler ve teknolojik gelişmelerin izlenmesi,
- İnnovasyon gerçekleştirilmesi,
- Verimlilik ve kalite artışı,
- Girdi maliyetlerinin asgari düzeye indirgenmesi,
- Etkin biçimde kararların alınabilmesi,
- İşgörenlerin konforlu şartlarda çalışması,
- İşgörenlerin motivasyonlarında artış sağlanması ve buna bağlı olarak verimliliğin yükselmesi.

İnsanoğlunun yetenekleri tek başına sınırlıdır. Ancak insanlardan meydana gelen ekiplerde ise yeteneklerin sınırı adeta ortadan kalkmaktadır. Modern işletmelerde etkin bir takım çalışması ile işgörenlerin motivasyonlarının sağlanması ancak etkili iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Bu durumun nihai bir sonucu olarak ise günümüz işletmeleri için ekip dayanışması son derece önemli bir hale gelmiş durumdadır.

Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Katzenbach ve diğ, 1998: 23).

- Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.
- Takımlar, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar, değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlatabilmektedirler.
- Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.
- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

2.4.5. Çalışma Hayatı Kalitesi

Çalışma hayatı kalitesi hem fiziksel hem de manevi açıdan iki yönlü olarak değerlendirilebilir. Manevi açıdan değerlendirildiğinde çalışma ortamındaki çalışma arkadaşları ifade edilmektedir. İç müşteriler bakımından çalışma hayatı kalitesi denildiğinde ilk olarak akla çalışılan fiziksel ortam gelmektedir. Çalışılan ortamın ergonomisi hem çalışanların işlerini daha kolay yapmalarını sağlamaktadır, hem de iş kazalarını önlemede de önemli bir etkiye sahiptir. Bu durum çalışanlar üzerinde çalışma ortamına karşı güven hissi sağlamaktadır ve iç müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz, 2004: 69).

Çalışanların doyumunu sağlamak amacıyla çalışma şartlarının iyileştirilmesi işlemlerinin tamamı “çalışma hayatı kalitesi” içerisinde değerlendirmektedir. İş en önemli tatmin kaynağıdır ve iş doyumunu çalışanların yalnızca iş hayatlarını değil; sosyal hayatlarını da direkt olarak etkilemektedir. Dolayısıyla çalışma hayatının tüm

bileşenleri (işin niteliği, ücret, iş ortamı, yöneticiler, işletme stratejileri, eğitim faaliyetleri, diğer kısıtlar, işletme içi süreçler, sosyal olanaklar gibi) işgörenlerin çalışma hayatlarındaki kalitenin bileşenlerini meydana getirmektedir. Bu bileşenler ise çalışma hayatı kalitesini direkt olarak etkilemektedirler (Can, 1991).

Sirgy vd. (2001), çalışma hayatı kalitesini bireyin iş yaşamından sağladığı iş doyumunu olarak tanımlarken, Bowditch ve Buono (1994) ile Newstorm ve Davis (1997) benzer bir yaklaşımla, işgörenlerin işi aracılığıyla önemli kişisel gereksinimlerini karşılayabilme derecesi olarak ifade etmişlerdir. Çalışma hayatı kalitesi kavramını işin insancıllaştırılması olarak değerlendirmiş ve işgörenin fiziksel gereksinimlerinin yanı sıra zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alan çalışma koşullarının iyileştirilmesi şeklinde ortaya koymuştur.

Çalışma hayatı kalitesinden bahsederken yalnızca iş koşulları üzerinden değerlendirme yapılması son derece yanlış bir düşünce olacaktır. Çünkü iş hayatı ve sosyal hayatı birbirinden tamamen ayrı değerlendirmek son derece olanaksız ve mantıktan uzak bir seçenek olacaktır. Öyleyse birbiriyle bu kadar iç içe olan kavramları bir arada değerlendirmek daha mantıklı bir seçenek olacaktır. Elbette çalışma hayatı kalitesi işgörenlerin iş doyumunu direkt olarak etkilemektedir. Ancak benzer şekilde çalışma hayatı kalitesinden sosyal hayatın ve zihinsel sağlığın da etkilendiğini özellikle vurgulamak gerekmektedir (Yüksel, 2004).

Çalışma hayatı kalitesi, yönetim ve işgörenler arasında etkin ve saygın bir ilişki ve işbirliğinin sonucu olarak işgörenlerin yönetim karar sürecine katılmasıyla karşılıklı yarar sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Bowditch ve Buono, 1994). İş deneyimlerinin olumlu ya da olumsuz şekilde yaşanmasının işgörenlerin moralini yükseltmesi ya da gerginliğe neden olarak psikolojik durumları üzerinde etkili olabileceği bilinmektedir (Cooper, 2009; Otto ve Bourguet, 2006).

Çalışma hayatı kalitesinin temel amacı, örgütsel başarının sağlanmasıyla birlikte çalışanlar için de uygun çalışma koşullarını geliştirmektir. Çalışan açısından oldukça önemli olan çalışma hayatı kalitesinin sağlanması işletmenin etkililiğinin de

belirleyicisidir (Newstrom ve Davis, 1997). İşletmeler içinde bulundukları rekabet ortamında örgütsel başarıyı yakalamak için müşteri memnuniyetini artırmak ve sadık müşteriler yaratmak için her yıl yüklü miktarda paralar harcamaktadır. Ancak, gerek sektörel gerekse bilimsel alanda yapılan son araştırmalar memnun müşteri yaratmaya giden yolun önce mutlu çalışanlar yaratmaktan geçtiğini göstermektedir. Çalışma hayatı kalitesini, bireyin işten elde ettiği maddi kazançları ile birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve üretim sonucu sağladığı bir mutluluk olarak akla gelmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998).

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, çalışma hayatı kalitesi açısından önemlidir. Bu durum bireyin genel yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasını sağlamaktadır. Bireyin çalışma yaşamından beklentilerinin karşılanma derecesi genel yaşamdan doyum sağlamanın yönünü belirlemektedir. Çalışma hayatı kalitesinin düşük olması ya da kalitesizliği bireyin genel yaşam düzeyini olumsuz etkilediği de görülmektedir. Çalışma yaşamında görülen olumsuzluklar bireyin çalışma dışı yaşamını, dolayısıyla genel yaşam doyumlarını olumsuz etkilemektedir (Keser, 2005). Çalışma hayatı kalitesi kapsamında, işletmeler çalışanlara karşı çalışma koşullarıyla ilgili olarak; çalışma saatleri, iş güvenliği ve işçi sağlığı, iş güvencesi, adil değerlendirme sistemi, ücret yönetimi, kişisel gizlilik hakkının sağlanması konusunda sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir.

2.4.6. Sosyal İhtiyaçlar

Çalışma arkadaşları ile birlikte karşılıklı güven, sevgi ve saygı ortamı sağlanan işletmelerdeki başarı oranı diğerlerine göre daha yüksektir. Uygun çalışma ortamı, insanın biyolojik, psikolojik özellikleri göz önünde bulundurarak verimli, uyumlu, anlayışlı çalışanların yaratılması açısından oldukça önemlidir. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile memnuniyetleri artacak, daha verimli olabileceklerdir (Pekmezci vd. 2008: 5).

Heckert ve arkadaşları (2000: 121-136) psikolojik ihtiyaçlar olarak bilinen başarı, ilişki, özerklik ve başarıma ihtiyaçlarını sosyal ihtiyaçlar olarak

değerlendirmişlerdir. Başarı ihtiyacını, bireyin önceki performansını daha ileri taşımak için üstün olma ve teşebbüste bulunma arzusu olarak tanımlamışlardır. İlişki ihtiyacını, sosyal olarak etkileşimde bulunma arzusu ve diğerleri tarafından kabul edilme olarak tanımlamışlardır. Özerklik ihtiyacını, diğerlerinden ziyade kendisi için bir şeyler yapmayı arzu etme olarak tanımlamışlardır. Başarma ihtiyacını ise bazen güçlü olma ve diğerleri üzerinde etkin olma arzusu olarak tanımlamışlardır.

2.4.7. Çalışanların Eğitimi

İşin niteliklerine ve işletmeye uygun olarak seçilen çalışanların işletme için etkin ve verimli olması, yarar sağlaması çalışanlara sağlanan eğitim kalitesiyle mümkündür. Çalışanlar için yönetim tarafından iş, davranış vb. konularda verilecek olan gerek iç gerek dış eğitimler ile beklenen yarar marjı daha da arttırılabilir. İşletmelerde, hizmet içi eğitim etkinlikleriyle çalışanlara dair eğitim ihtiyacı karşılanırken, işletmelerin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasında çalışanlardan beklenen verimliliğin elde edilmesi için birtakım programlar düzenlenip uygulanır.

İç müşterilerin işlerini daha iyi ve kolay yapmaları onlarda yaptıkları işte başarılı oldukları hissini uyandırmaktadır. Bu durum iç müşteri memnuniyetini artırıcı etkiye sahiptir. İşletmeler iç müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışanlara verilen eğitimi hizmet içi eğitim olarak ifade edilmektedir. Hizmet içi eğitimlerle hem işletmeler daha iyi hizmet sunabilmekte, hem de iç müşterilerinin memnuniyetlerini sağlamaktadır (Pekmezci vd. 2008: 5).

İşgörenlerin eğitimi amacıyla işletmelerde çeşitli eğitim programları düzenlenmektedir. Bu eğitimler ile işgörenlerde bilinçlilik halinin sağlanması ve arzu edilen öğrenme eyleminin gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Öyleyse arzu edilen öğrenme eyleminin gerçekleşmediği eğitim programlarında hedefe ulaşmaktan söz edilemeyecektir. Bu noktada işletmelere ve dolayısıyla da yöneticilere düşen görev, eğitim programlarının amaca uygun biçimde gerçekleştirilmesi ve bu programların sonucunda arzu edilen öğrenme hedefinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edilmesidir. Eğer olumsuz bir durum söz konusu ise nedenlerinin araştırılması ve

işgören öğrenmesinin gerçekleşmesi amacıyla gerekirse tekrar eğitim programları düzenlenmelidir (Pekmezci vd. 2008: 5).

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, işletmenin daha fazla yönetici istihdamını öngören bir işletme planlaması sonucu doğabileceği gibi, işletmede yapılan bir performans değerlendirme sonucunda yüksek potansiyeli olduğu tespit edilen ya da yaptığı işle ilgili olarak eksikliklere sahip olduğu anlaşılan çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir. İşletmelerde eğitim faaliyetleri mevcut sorunların çözülmesi için uygulanabileceği gibi gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması için de düzenlenebilir.

İçinde bulunduğumuz dönemde hayat boyu eğitim – öğretim faaliyetlerinin kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, işletmeler ve çalışanlar için de eğitimin kaçınılmaz olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu gerçekten hareketle işletmeler, amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarında verimliliğini artırmak, gelişmelerine katkı sağlamak ve yasal zorunluluklar gibi nedenlerle eğitim faaliyetleri düzenlemektedirler. Bu faaliyetler ile hem işletmeler hem de çalışanlar yarar sağlayacaklardır. Günümüzde en değerli kaynak olarak deklare edilen insan kaynakları bu sayede istenilen verimliliğe ulaşacaktır. Böylelikle hem işletme verimliliği artacak hem de çalışanların gelişimleri sağlanacaktır (Pekmezci vd. 2008: 5).

İşletmelerde verilen eğitim programlarıyla ulaşılmak istenen amaçlar temel olarak çalışan verimliliğinin artırılması, iş tatmininin yükseltilmesi, mal ve/veya hizmet kalitesinin artırılması, yabancılaşmanın ortadan kaldırılması ve örgütsel uyumun sağlanması, iletişim sürecinin etkinliğinin sağlanması, takım halinde çalışma alışkanlığının sağlanması, iş kazalarının azaltılması, denetimin azalmasının sağlanması, kalifiye eleman sayısının artırılması, çalışan devir hızının düşürülmesi, öğrenme zamanının kısaltılması ve etkili bir değişim yönetiminin sağlanması olarak sınıflandırılabilir. Bu unsurların da eğitim ile etkileşimine bakıldığında karşımıza insanların kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek arzusunda olmaları çıkmaktadır.

İşletmelerde çalışan her birey, işini daha iyi yapmak ve iş performansını geliştirmek istemektedir. Çünkü bunun doğal sonucu, bireyin kendini tamamlamasına katkı sağlayacak, organizasyonel ilerlemesi ve yükselmesi ile sonuçlanacaktır. Çalışanların işletmelerde yükselmeleri, terfi etmeyi düşündükleri makamın iş gereklerine uygunluklarına bağlıdır. İş gereklerine uygunluk işletmelerin çalışanların kariyer planlamalarının sistemli olması ve belirlenen faaliyetlerden istenilen verimin sağlanması için uygulanan eğitim stratejilerine bağlıdır. Hedeflenen verimliliğin sağlanması ise amaçlara ulaşma derecesini yani performans verileri olarak karşımıza çıkmaktadır (Barrie ve Pace, 2000). İşletmelerin genel olarak sayısal derecelendirilebilir performans arttırma çabaları üretim miktarı veya hedeflenebilir sayısal verilere ulaşılabilirlikle sağlanabilmektedir. Ancak günümüzde yaygın olarak kullanılan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gibi yöntemlerle de daha esnek değerlendirmelerde bulunulabilmektedir. Bu durumlarda asıl hedef performansı sürekli arttırmak değil istenilen düzeye gelinirken işletme içindeki diğer dinamiklerin de bu iyileştirme çabalarından ne ölçüde etkilendiğinin saptanabilmesidir (Keser, 2005).

2.4.8. Yönetimle Çalışanlar Arası İlişkiler

Çalışanlar arasında çeşitli kültür farklılıklarının söz konusu olması ile meydana gelebilecek uyumsuzluğun ortadan kaldırılması, anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçilmesi için gerekli sorumluluk yönetim tarafından alınır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliği, çalışanların kararlılığının derecesi ve nitelik üzerinde güçlü bir etki yaratır. Bu kararlılık, kalite veya verimlilik gibi ölçülebilir faktörlerle ya da çatışma gibi faktörlerle ortaya çıkar. Dolayısıyla, çalışanın iş motivasyonunun sağlanmasında, verimliliğin artmasında güvenli bir çalışma ortamı sağlanmasında, hal ve hareketlerinde yönetimin katkısı çoktur.

İş ortamında çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler iç müşterilerinin yönetime güven duymalarında önemlidir. Aynı zamanda çalışma ortamındaki olumlu havanın sağlanmasında ve iç müşterilerinin aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesinde de yönetim ve iç müşteriler arasındaki ilişkilere önemli görevler düşmektedir. Yönetimin üzerine düşen bu görevleri yerine getirmeleri iç müşterilerinin yönetime olan güvenlerinin

artmasında etkilidir ve iyi ilişkilerin yakalanmasında da etkilidir (Pekmezci vd. 2008: 5).

Çalışma hayatı, sürekli olarak çalışan ve yönetim ilişkilerine bağlı hiyerarşik sosyal bir düzendir. Yönetimin başarısı daima sağlıklı, başarılı ve olumlu çalışan ve yönetim ilişkilerine bağlıdır. Ancak, yönetimde çalışan ve yönetim ilişkileri, idari, hukuki ve beşeri ilişkileri kapsayan sosyal bir disiplindir. Yönetimde başarılı ve olumlu çalışan ve yönetim ilişkilerinin kurulmasından ve yürütülmesinden bütün personel sorumlu olmakla birlikte, özellikle yöneticiler daha fazla sorumludur. Zira yönetim hayatında çalışan kişiler seçilerek bir araya gelmiş insanlar değildir. Çoğu kez tesadüfen bir araya gelmişlerdir. O nedenle teşkilat içinde uyum ve işbirliğinin temin edilmesi ve çalışanların uyumlu bir ekip haline getirilmesi, çalışan arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi öncelikle yöneticilerin temel görevidir (Uryan, 2002).

Yönetimde başarı, yönetenlerle yönetilenlerin daima iyi ve ahenkli ilişkiler içinde olmasına bağlıdır. Zira, yönetimde katı bir çalışan ve yönetim ayrımı verimliliği azaltır, sadece verilen günlük emirlerin yürütülmesini sağlar. Çalışanların yönetimle daima iyi ilişkiler içinde olması ve onlarla bütünleşmesi sonucunda, çalışanlar kendiliklerinden etkin ve verimli olmaya gayret ederler. Zira yönetimde personele gösterilen ilgi, sevgi ve saygı verimliliğin, başarının ve en önemlisi işyerinde huzur ve mutluluğun kaynağı olmaktadır.

2.4.9. Beceri ve Bilgilerin Kullanılması

İşletme çalışanları, sahip oldukları bir takım bilgi ve becerilerle sınırlı kalmayıp geliştirdikleri müddetçe işlerinden zevk alacaklardır. Maslow'un motivasyon teorisinde kişiyi motive eden faktörlerden birisi kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır denilebilir. İşletmede çalışanın bilgi ve becerisini kullanabilmesi bu faktörlerle ele alınabilir. Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmaları için gerekli ortam ve koşulların sağlanması gelişim açısından çok büyük bir öneme sahiptir.

2.4.10. Tesis ve Hizmetler

Çalışma ortamının fiziki yapısı ve ortam koşulları çalışanlar üzerinde etkili olan bir unsurdur. Söz gelimi yetersiz ışıklandırma ve yetersiz havalandırma çalışanların sağlığını ve dolayısıyla verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Gerek iş güvenliği gerekse işçi sağlığı gözetilerek oluşturulan çalışma ortamının çalışanın kendisine değer verildiği konusunda izlenimini olumlu etkilemesi de çalışan üzerinde tesis etkisi olarak değerlendirilebilecektir. Ayrıca çalışanlara iş yeri ve iş ortamında sağlanan sosyal olanaklar da hem motivasyonu hem verimliliği hem de iş tatminini artırıcı özelliğe sahip ayrıntılardır. Her ne kadar çalışan yaptığı işin karşılığını ücretle alıyorsa da işyerinden ve üstlerinden bir kısım sosyal haklar ve kendisini hoş tutacak ücretin dışında imkanlar kendisinin sadece çalışan olarak değil insan olarak görüldüğü izlenimi edinmesini ve iş yerine bağlılığını sağlayacaktır (Hayta, 2007: 22).

2.5. İç Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık

Çalışma ortamının sosyal bir yapı arz etmesi çalışanların memnuniyetleri üzerindeki iş ortamı ve çalışanların aralarındaki ilişki faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Çalışma ortamında birlikte çalışan bireylerin aralarındaki ortak değerler çalışanların birlikte bir grup olarak hareket etmelerini ifade etmektedir ve iç müşteri memnuniyetinin iyileştirilmesinde önemlidir.

İç müşteri sadakati ya da iç müşteri bağlılığının oluşturulması işletmeler bakımından büyük önem arz etmektedir. İç müşteri sadakatini arttırmada her işletmenin kendine özgü teknikleri vardır. Bu teknikler özelde farklılıklar arz etmekle birlikte temelde müşterilere istediklerini vermeyi amaçlamaktadır. İç müşterilerin istekleri işletme anlamında olduğu gibi kişisel anlamda da farklılıklar arz etmektedir. Bu nedenle iç müşteri sadakatinin yakalanmasında iç müşteri görüşleri önemlidir. İç müşterilerin beklentilerini, istek ve görüşlerini doğru şekilde tespit etmiş ve anlamış işletmeler iç müşteri sadakatini yakalamada bir adım öndedir. (Enginkaya ve Özarslan 2010: 51).

2.6. Pazarlama Açısından İç Müşteri Memnuniyeti

İç müşteriler yapılan işin en önemli parçasıdır. Müşteri ile olan ilişkileri her zaman ‘Siz Varsanız Biz Varız’ temel yaklaşımıyla değerlendirmek gerekir.

Müşteri, harcadığı para karşılığında kaliteli mallar almayı ve satın aldığı mallarla ilgili olarak da mutlu olmayı bekler; müşteri alış veriş yaparken temiz, düzenli, doğru planlanmış ve çekici teşhirlerin olduğu bir iş ortamı bekler; müşteri iyi eğitilmiş, güler yüzlü, iyi hizmet veren, sattığı malı en ince ayrıntısına kadar bilen çalışanlardan hizmet beklemektedir.

Pazarlama açısından bakıldığında iç müşterilerin farklı yönleri bulunmaktadır. Bunlar:

- Beklentileri
- Yaşları
- Eski ya da yeni müşteri olması
- Andaki ruhsal halleri
- Problemleri
- Giyim tarzları, zevkleri
- Kişilik yapıları
- Maddi durumları
- Cinsiyetleri
- Eğitimleri, kültürel yapıları
- Konuşma tarzları
- İş yeri çalışanlarına karşı yaklaşımlar olarak sıralanabilir.

Günümüzde hâlihazırda var olan bir müşteriye elde tutabilmenin maliyeti ile yeni bir müşteri kazanmanın maliyetleri kıyaslandığında arada ciddi bir fark gözlemlenmektedir. Yeni müşteri kazanma maliyeti, var olan müşteriye elde etme maliyetinde kat kat yüksektir. Bu durumun en önemli nedeni halihazırda var olan müşteri, söz konusu firmadan daha önce alışveriş yaptığından dolayı ne ile karşılaşacağını yüksek oranda bilmektedir. Oysa yeni bir marka tercihi birçok

bilinmezlik içermektedir. Bunun yanında işletmeler için yeni müşteri kazanmak amacıyla gerçekleştirilecek olan strateji ve politikaların yüksek maliyetli olduklarını da unutmamak gerekmektedir.

Günümüz işletmeleri için var olan müşterileri elde tutma çabaları yanında, yeni müşteri bulabilme ihtiyacı söz konusudur. Öyleyse işletmeler için var olan müşteri ve yeni müşteri arasında bir ayrım yapılması söz konusu olmamaktadır. Modern işletmelerin yapması gereken mevcut müşterilerin sadakatini sağlamak ve bunların yanında sürekli olarak yeni müşterileri bulmaktır. Bu noktada literatürde “ömür boyu müşteri değeri” kavramı görülmeye başlamıştır. Bu sebeple işletmeler için kısa süreli stratejiler değil; uzun soluklu ve ömür boyu sürecek müşteri ilişkilerinden söz etmek gerekmektedir. Ancak bu sayede sürdürülebilir bir başarıdan ve dolayısıyla da “ömür boyu müşteri değeri” yakalamaktan söz edilebilecektir.

2.7. İç Müşteri Memnuniyetsizliğinin İşletmeye Etkileri

Memnuniyetsizlik bireylerin kişisel ve sosyal hayatlarında olduğu gibi iş hayatlarında da olumsuz etkilere sahiptir. İç müşteri memnuniyetsizliğinin işletmeye etkileri şu şekildedir:

2.7.1. Psikolojik Açıdan

İç memnuniyetin sağlanamaması durumunda kişide psikolojik açıdan ortaya çıkan etkiler yabancılaşma, davranışsal bozukluklar ve strestir. Bunlar açıklanacak olursa;

2.7.1.1. Yabancılaşma

Çalışma ortamında yabancılaşma kavramı iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. Bunlardan bir tanesi kişinin çalışma ortamındaki çalışma arkadaşlarıyla arasındaki ilişkilerde yabancılaşması, ikincisi ise kişinin yapmış olduğu

işini benimseyememesi ya da işe yabancılaşmasıdır. İş ortamında çalışma arkadaşlarıyla yabancılaşma kavramı kendisini bazen bir bireyin diğer iç müşteriler arasındaki yabancılaşmayı ifade etmektedir. Bu durum genellikle işe sonradan katılan çalışan eski çalışanların arasına girememesi olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki sosyo-demografik farklılıklar da yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

Çalışma sırasında iletişim kurma şansı olmayan çalışanlar zamanla birbirlerine yabancılaşabilmektedir. Özellikle gelişen teknolojiye bağlı olarak mallardaki standardizasyon ya da tekdüzelik çalışanların yapmış oldukları işe kendilerinden bir şeyler katabilmelerini imkansız hale getirmektedir. Bu durumda kişiler yaptıkları işi benimseyememekte ve işlerine karşı bir yabancılaşma duygusuna kapılabilmektedir (Çabukel, 2008: 34).

2.7.1.2. Davranışsal Bozukluklar

Çalışma hayatında iç müşteri tatminsizliği kişilerde sinirsel ya da duygusal bozukluklara da neden olabilmektedir. Bu bozukluklar kendisini; saldırgan davranışlar, sabit davranışlar, işi olurlarına bırakma şeklinde gösterebilir. İç müşteri memnuniyetinde davranış bozuklukları çalışma ortamındaki diğer çalışanları da etkileyebileceğinden davranış bozuklukları gösteren kişilerin tespiti ve gerekli desteğin sağlanması önemlidir (Çabukel, 2008: 34).

2.7.1.3. Stres

Bir iş; zorluk, karmaşıklık ve iş yükü öğelerini içinde taşır. Böylece işin kendisi stresli bir hal alır. Öte yandan birçok iş tam olarak tanımlanmış değildir ve çok farklı stres durumlarını içerebilir, bu ise farklı tepkilere neden olabilir. Bu nedenle işlevsel ilişki, iş ve performansla birlikte düşünülebilir. İşlevsel ilişki şöyle özetlenebilir (Ertekin 1993: 150):

- İşin bizzat kendisi bir stres kaynağıdır ve çalışan kişide onun yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.

- Öteki birtakım kaynaklardan doğan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte de etkili olurlar.
- Kişi yaptığı işle birlikte bazı stresli durumları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
- İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir başka değişle yapılan iş stres ölçüsü olarak da görülebilir.

Bu dörtlü ayrım, stres yoğunluğu ile işteki başarı düzeyi arasında bir ilişkinin olduğunu göstermesi açısından da yararlıdır.

McGrath işletmelerde stresin genellikle şu kaynaklardan doğabileceğini ileri sürmüştür (Ertekin 1993: 150):

- Görev kaynaklı stres(işin zorluğu, belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı)
- Role bağlı stres(çatışma, belirsizlik, iş yoğunluğu)
- Davranış ortamından kaynaklanan stres(kalabalığın etkisi vb.)
- Fiziksel çevreden kaynaklanan stres(aşırı soğuk, karışık ya da düşman güçlerin varlığı gibi)
- Sosyal çevreden doğan stres(bireyler arası anlaşmazlık, özel yaşamla ilgili stres, dışlanma veya yalnızlığa itilme)
- Bireyin kendinden kaynaklanan stres(örneğin bireyin kaygı durumu, algılama düzeni vb. gibi)

2.7.2. İşletme Açısından

İç müşteri memnuniyeti sağlanmaması işletmede de olumsuz etkiler ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar kısaca açıklanacak olursa;

2.7.2.1. İşgücü Devri

İşgücü devri kişinin kendi isteğiyle ya da işletme tarafından işine son verilmesi sonucunda işten ayrılma oranının toplam çalışan sayısına oranını ifade eder. İç müşteri memnuniyeti ile işgücü devri arasında negatif bir ilişki vardır (Erdoğan, 1994: 378).

İşgücü devrinin hesaplanmasıyla ilgili aşağıdaki formül daha kolay anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

$$işgücü\ devri = \frac{işten\ ayrılan\ sayısı}{toplam\ çalışan\ sayısı} \times 100$$

İş gücü devrinde etkili olan etmenlerden bir tanesi olan işten ayrılan çalışan sayısı işletmeler bakımından değerlendirildiğinde sadece iç müşteri memnuniyeti ile ilgili bir kavram değildir. Bazen belirli ölçüler dahilinde olduğunda iş gücü devri işletmeler bakımından olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak belirli bir değerin üstüne çıktığında, işletmelerde deneyimli eleman sayısı giderek azalacağından hata payı yükselmekte ve işlerin yavaşlamasına ya da aksamasına neden olabilmektedir.

2.7.2.2. İşe Devamsızlık

İç müşteri memnuniyetinin işletmeye etkilerinden bir tanesi de işe devamsızlıktır. İşe devamsızlık birden çok nedene dayalı olarak gerçekleştirilebilir. Ancak çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilebilecek işe devamsızlık daha ziyade mazeretsiz devamsızlıktır. Hastalık ya da çalışanla ilgili beklenmedik durumlar karşısında yapılan devamsızlıkların iç müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirilmesi doğru değildir. İşe devamsızlık kavramı iç müşteri memnuniyetinden ziyade iç müşteri memnuniyetsizliğinin önemli bir göstergesidir.

İç müşteri memnuniyeti ile ilgili devamsızlık genel anlamda üç farklı şekilde ele alınabilir. Bunlar geri çekilme, sosyal değişim ve adaptasyon kaynaklı devamsızlıklardır. Geri çekilme şeklinde gerçekleşen devamsızlık çalışanların işlerindeki memnuniyetsizlikleri karşısında iş ortamından uzaklaşma eğilimidir. Geri çekilme çalışanların işe mazeretsiz şekilde geç gelmeleriyle başlar. İşe geç gelme zamanla mazeretsiz devamsızlıklara dönüşür ve bunu takiben çalışanın işten ayrılmasıyla son bulur. Sosyal değişim modeline göre çalışan işiyle ilgili sarf ettiği çabanın karşılığını alamadığı fikrindedir. Çalıştığı iş yerinden beklentilerini alamaması çalışanda dengeyi kendisi sağlamalı fikrini uyandırır ve çalışan işe devamsızlık yaparak

denge sağladığına inanır. Adaptasyon kaynaklı devamsızlıkta çalışan iş doyumsuzluğundan kaynaklanan davranışların sonuçlarına göre değerlendirir. Adaptasyon kaynaklı devamsızlık çalışanın iş kavramına bakışına göre farklılık arz edebilir. İşe devamsızlığı etik bulmayan çalışanlar direk devamsızlık yapmaksızın işten ayrılmayı tercih edebilir (Çakır 2006: 119).

2.7.2.3. İşletmeye Zarar Verici Davranışlar

İşletmeye zarar verici davranışlar iç müşteri memnuniyetsizliğinin işletmeler açısından en önemli ve ileri düzeydeki sonuçları arasındadır. Zarar verme kavramı işletmeler açısından çalışanın işleri kasıtlı olarak engellemesini ifade etmektedir ve temelinde işletmeye bilinçli zarar verme isteği yatmaktadır. Özellikle bu gibi davranışlar toplu halde yapıldığında işletmeler açısından çok önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu gibi faaliyetler genellikle aşırı alkol tüketimi gibi kötü alışkanlıkları olan kişilerce yapılmaktadır. Çalışanlar iş yerindeki memnuniyetsizliği hayatlarının tamamına yansıtırlar ya da hayatlarındaki olumsuzlukları iş ortamına yansıtırlar (Telman ve Ünsal, 2004: 76).

2.7.2.4. Çatışmalar

Çatışma iş ortamında çalışanların aralarında ya da çalışanlarla işverenler arasında yaşanabilecek olumsuzlukların genel ifadesidir. Çatışmanın temelinde çalışanın işini sevmemesi, çalışma arkadaşlarıyla bir bütünlük gösterememesi ya da iş ortamında oluşan değişikliklere adapte olamamasından kaynaklanabilmektedir (Erdoğan, 1996: 146).

İşletmelerde çatışma kavramı genellikle olumsuz algılar oluşturmaktadır ve çatışma iyi bir şekilde yönetilmediğinde beklenen algıda olduğu gibi işletmeler ve çalışanların içinde bulundukları iş ortamı açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Ancak işletmelerde çatışmanın yaşanması olası bir durumdur. Bu nedenle çatışmayı engellemek yerine çatışmayı iyi bir şekilde yöneterek avantaja çevirme yollarını aramak işletmeler ve çalışanlar açısından daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çünkü çatışmayı

önlemeye yönelik alınan önlemler her zaman kesin sonuç vermeyebilir. Çatışmanın iyi şekilde yönetilmesi konular üzerinde alternatif kararlar ve çözüm yolları geliştirmeye önemli ölçüde katkı sağlayabilecektir. Ayrıca bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılıklarını da güçlendirir. Modern işletmelerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artması ve yayılması önemlidir (Eren, 2011: 585-586).

2.7.2.5. Şikayet ve Kırgınlıklar

İşletmelerde iç müşteri memnuniyetsizliğinin işletmelere yansıma şekillerinden bir diğeri de çalışanların şikâyet ve kırgınlıklarıdır. Şikayet ve kırgınlıkların işletme yöneticileri tarafından ne zaman öğrenildiği ve nasıl algılandıkları bu memnuniyetsizliğin sonuçları bakımından önemlidir. İşletmelerde yaşanan şikayet ve kırgınlıklarda çatışmada olduğu gibi avantaja çevrilebilir özelliktedir. Şikayet ve kırgınlıklar yöneticiler tarafından kısa sürede öğrenildiğinde ve çalışandan yana bir tutum sergilenerek sorun giderildiğinde şikayet ve kırgınlıklar yerini memnuniyete bırakır (Barutçugil, 2002: 100).

III. BÖLÜM

3. UYGULAMA

Bu bölümde literatür taraması, yöntem, bulgular, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

3.1. Literatür Taraması

Moslem (2015) “İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri Hakkında İnşaat Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında, Türk inşaat sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin motivasyonları üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formuna 159 mimar, 157 inşaat mühendisi ve 16 teknik eleman katılım göstermiştir. Araştırma sonucunda gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde motivasyon alt unsurlarından “yönetim politikası” ve “kurum içi iletişim” faktörleri arasında ve “denetim” ile “yönetici” faktörleri arasında da olumlu bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Bu çalışmada iş tatmini ve motivasyon faktörleri arasında anlamlı ilişki kurulamamıştır. Varılan bu sonuca dayanarak iş tatmininin motivasyonu direkt etkilemek yerine personelin motive edilmesini kolaylık sağlayan bir ruhsal durum olduğu belirtilmiştir.

Diler (2015) “Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında THY Örneği” başlıklı araştırmasında, THY personelinin motivasyonunu sağlamak için oluşturulan ödül sisteminin personelin beklentilerine uygun olup olmadığının ve personelin beklentileri doğrultusunda ödül almalarının personelin motivasyonuna, iş tatminine ve verimliliğine etkisinin araştırılmasını amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda, ödüllerin

Çalışanların beklentileri doğrultusunda gerçekleşmediği sonucu elde edilmiştir. Ödülün daha çok ücrete dayalı, maddi nitelikli ödül olduğu bu tür ödüllerin çalışanların beklentilerine cevap veremediği görülmektedir. THY’de ödül olarak çalışanlar tarafından algılanan ücret artışlarının motivasyon, verimli çalışma için yetersiz kaldığı anlaşılmış, çalışanların işyerinden ücret dışında terfi olanakları, fiziksel çalışma koşullarının yükseltilmesi, çalışma saatlerinde düzenlemeye gidilmesi gibi beklentilerinin olduğu ve bu yönde verilen ödüllerin kendileri için anlam ve önem ifade ettiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Kuş (2015) “Mobbingin Motivasyona Etkisi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama” başlıklı araştırmasında, ülkelerin kalkınmasında önemli olan insan kaynağının işletmelerde maruz kaldığı mobbing (psikolojik taciz), mobbing varsa çalışan motivasyonuna etkisinin belirlenmesini amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, Yüksek Seçim Kurulu personeline uygulanmış ve ankete 52 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda, mobbinge maruz kalanların adli mercilere başvurmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumu yaşayanların genel olarak yakın çevresiyle paylaşım içinde olduğu ve yakın çevresi aracılığıyla kendilerini teselli etmeye çalıştıkları grlmştir. Yakın çevrenin mobing uygulayana karşı bir cezalandırıcı gücü olmadığından, bu durum mobbingin devam etmesinde etkili bir olgu olarak nitelendirilmiştir. Mobbingin alışan motivasyonuna etkisi açısından elde edilen sonuçlara göre mobbing ile başarı ihtiyacı, ilişki ihtiyacı, güç ihtiyacı arasında anlam görülememiştir. Mobbingin motivasyon, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılmaya olan etkileri incelenmiş ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu açığa çıkmıştır.

Burucuoğlu (2011) “Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Artırmada Müşteri şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir rnek Olay İncelemesi” başlıklı araştırmasında, müşteri şikayeti yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerine etkisini bir örnek olay yardımı ile incelemeyi amaçlamıştır. İşletme, müşteri şikayetleri yönetimi el kitabı ve bu el kitabına bağlı ek kaynaklarda belirlenen zaman dilimlerinde müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini ölçüme tabi tutmuştur. Bu lmleri “en iyi uygulama takip formu”, “anketler”, “birebir yapılan görüşmeler” ile gerçekleştirmiştir. İşletmenin müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini, uyguladığı ölçümler aracılığıyla

sürekli takip ettiği ve bu ölçümlerin işletmeye elde edilen sonuçlardan yararlanarak düzenleme ve planlama fırsatı sağladığı tespit edilmiştir.

Kıdak ve Aksaraylı (2009) “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri” başlıklı araştırmalarında, hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörleri saptayarak değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Çalışma, bir eğitim ve araştırma hastanesinde farklı meslek gruplarından oluşan 155 kişiye anket formu uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, hastane çalışanları üzerinde tanıma ve terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre motive edici etkisinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışma hayatlarının ilk yıllarındaki personel üzerinde, çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Pekmezci, Demirel ve Batman (2008) “İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama” başlıklı araştırmalarında, iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesini amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, Konya’da faaliyet gösteren un fabrikalarında iç müşteri memnuniyetine ilişkin anket yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iç müşteri memnuniyeti bileşenleri; çalışan eğitimi, sosyal ihtiyaçlar, yönetim ile ilişkiler, şirket içi iletişim, idareye duyulan güven, şirketin müşteri yaklaşımı, bilgi ve beceri kullanım kapasitesi şeklinde olmuştur. İç müşteri memnuniyeti ile en kuvvetli ilişkinin şirketin müşteri yaklaşımı unsuru arasında olduğu anlaşılmıştır. Bunu sırasıyla; yönetim ile kurulan ilişkiler, idareye karşı gelişen güven duygusu, sosyal ihtiyaçlar, bilgi ve beceriden yararlanma derecesi, çalışan eğitimi ve şirket içi iletişim izlemektedir.

Gönen (2008) “Kamu Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)” başlıklı araştırmasında, bir pazarlama yönetim felsefesi olan Müşteri İlişkileri Yönetimi’nin kamu sektöründe uygulanabilirliğini ve uygulama sonucunda elde edilecek sonucun neler olabileceğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla, bir devlet üniversitesi hastanesinde 358 kişiyi kapsayan anket yöntemi ile bir saha çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda hasta şikayetlerinin dinlenmediği, hasta ile iletişimde internetten faydalanılmadığı, başarı gösteren personele ödül sisteminin uygulanmadığı, çalışan

performansının ölçüme tabi tutulmadığı, hastaların muayene ve bekleme sürelerinden şikayetçi oldukları, idarecilerin çalışanlarla kaliteli ilişki kurmadıkları ve onların motivasyonlarını ve fikirlerini dikkate almadıkları, çalışanların hastaneye karşı olumsuz hisler beslediği sonucu elde edilmiştir.

Karakaya ve Ay (2007) “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, motivasyonu etkileyen faktörleri, demografik özelliklerle etkileşimli biçimde incelemeyi amaçlamışlardır. Anket yöntemi ile edinilen verilerin analizi sonucunda, sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri meslek grubu çalışanları için, yapılan işin takdir edildiği bir çalışma ortamı oluşturacak şekilde düzenlemelerin yapılması; yardımcı sağlık hizmetleri ve diğer hizmetleri gerçekleştiren personel için ise makul çalışma saatlerinin ayarlanması durumunda motivasyonun pozitif olarak etkileneceği ifade edilmiştir. Ayrıca sağlık ve yardımcı sağlık meslek grubunun çalışanları için iş deneyimi ve iş için yeterli bilgiyi edinme unsurları ile alakalı düzenlemelerin gerçekleştirilmesinin motivasyon üzerinde olumlu etki yarattığı sonuçlarına varılmıştır.

Kaplan (2007) “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi; Bir Uygulama” başlıklı araştırmasında, TPAO Batman Bölge Müdürlüğü’nde faaliyette bulunan çalışanların motivasyonunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evreni, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) Genel Müdürlüğü ve Bölge Müdürlüklerinde faaliyet gösteren işletmelerin bütün çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmada ortaya konulan hipotezler ve bu hipotezlerin test edilmesi sonucunda; motivasyon ile performans çok yakın ilişkili olarak saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışanların performansının artırılmasında en etkili ve geçerli yöntemin kira, yakacak, aile ve giyim yardımı, ücret artışı gibi maddi unsurlar olduğu kanaatine varılmıştır.

Karaköse ve Kocabaş (2006) “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyona Etkileri” başlıklı araştırmalarında, öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarına etkisini saptamayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu,

Gaziantep il merkezi ile Kahramanmaraş il merkezi ve ilçelerinde bulunan özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerce cevaplanmıştır. Araştırmanın örneklemini, çalışma evreni üzerinden alınan toplam 296 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma sonucunda, özel ve devlet okullarında görev alan öğretmenlerin birbirinden değişik boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarını etkilemesi açısından görüşlerinin cinsiyete, mesleki deneyime, okul kademesine ve yaşa göre anlamlı farklılıklar sergilediği görülmüştür. Çalışmanın sonuçlarına göre genel olarak devlet okullarında çalışan öğretmenler, yönetimde karara katılma ilkesinin okullarında uygulama alanının kısıtlı oluşundan söz etmişlerdir. Öğretmenlerin motivasyonlarına negatif etki eden yetersiz fiziki ortam koşullarının, özellikle devlet okullarında daha kaliteli hale getirilmesi gerekliliği ortaya konmuştur. Öğretmen ve idareci arasında karşılıklı güven ortamıyla kurulacak bir iletişimin motivasyona katkı sağlayacağı yönünde görüş bildirilmiştir.

Semerci (2005) “İş Motivasyonu ve Sonuçları, T.C. Merkez Bankası’nda bir uygulama” başlıklı araştırmasında, TCMB çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemek ve çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 655 kişi tarafından yanıtlanmıştır. Anket ile çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan unsurların neler olduğu ve motivasyonla ilgili çeşitli konulardaki duygu ve düşünceleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Anketten elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler yapılmış, yönetimin çalışanların motivasyon düzeylerini yükselterek onlardan daha etkin ve verimli bir şekilde faydalanmak üzere çeşitli politika ve uygulamalar geliştirmesi gerekliliği sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda; yönetime çalışanların motivasyonlarının iyileştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur.

Çakar ve Ceylan (2005) “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri” başlıklı araştırmalarında, özel sektör ve kamu sektöründen 84 çalışana ilişkin iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanların örgüte bağlılığının boyutları üzerinde yapılan bu çalışma, çalışan bağlılığını anlama ve artırmak konusu ile ilgilenen kişilere önemli

bilgiler sunmayı amaçlamıştır. Çalışanların işe katılım ve işe bağlılık seviyeleri arttıkça, örgüt amaçlarına ve değerlerine de bağlılıklarının artış gösterdiği; buna göre çalışanların işe bağlılığı, işe katılımı, örgüte duygusal bağlılığı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de düştüğü ifade edilmiştir.

3.2. Yöntem

3.2.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Kısıtlılığı

Bu araştırmanın konusu, iç müşteri memnuniyetini -beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetini- oluşturan faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaktır. Araştırma Bolu ilinde, çimento sektöründe faaliyet gösteren işletmenin beyaz ve mavi yakalı çalışanları ile gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Çalışmada savunulan hipotezler %95 güven seviyesinde test edilmiş olup; anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun bir şekilde belirlenmeye çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir.

Ankete katılanlar Bolu ilinde, çimento sektöründe faaliyet gösteren işletmenin çalışanlarıyla sınırlıdır. Beyaz yakalı 96 çalışanın 84'ünden, mavi yakalı 110 çalışanın ise 45'inden anket dönüşü sağlanmıştır. Mavi yakalı çalışan anket dönüşünün beyaz yakalı çalışan anket dönüşüne göre nispeten daha az olmasının sebebi; mavi yakalıların sahada çalışmaları sebebiyle kendilerine ulaşılmasında zorluk yaşanmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın amacı beyaz ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetini, diğer bir ifadeyle iç müşteri memnuniyetini oluşturan faktörleri ortaya koymaktır.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın ana problemi: iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler nelerdir, iç müşteri olan beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlara göre memnuniyet

değişmekte midir? İç müşteri memnuniyetinin alt boyutları ve iç müşteri memnuniyeti ile çalışanın işten memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Hipotezler:

H₁: İletişim faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₂: Yönetim ve ilişkiler faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₃: Motivasyon faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₄: Çalışan eğitimi faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₅: Tesis ve hizmetler faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₆: Ücret faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₇: Takım çalışması faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₈: Çalışma hayatı kalitesi faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₉: Çalışanın işten memnuniyeti faktörü açısından iç müşteri olan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların memnuniyetlerinde farklılık vardır.

H₁₀: İç müşteri memnuniyeti alt faktörleri ile çalışanın işten memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Çalışanın işten memnuniyeti faktörü ile iç müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.3. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin (bulgu) genellenmek istenilen bütününe evren adı verilmektedir. Araştırma evrenini Bolu ilinde, çimento sektöründe faaliyet gösteren işletmenin 206 çalışanının tamamı oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise yapılan literatür taraması ışığında ve verilerin genelleştirilebilmesi açısından söz konusu evren içerisinde tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kota örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

Kota örnekleme, çerçeve oluşturma'nın mümkün olmadığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde çerçeve yerine sınıflandırıldığı, anketörlerin belirlenen özelliklere sahip kişiler bulmaları oldukça zaman alacaktır. Bununla birlikte, yöntemin kısmi kullanımları birçok durumda büyük yarar sağlamaktadır.

Kota örnekleme'ye göre; iç müşteriler beyaz yakalı ve mavi yakalı olmak üzere iki kotaya ayrıldı. Her iki grubun (beyaz yakalı ve mavi yakalı) tamamına cevaplanmak üzere toplam 206 anket dağıtıldı. 96 beyaz yakalı çalışandan 84 kişi ve 110 mavi yakalı çalışandan 45 kişi olmak üzere toplam 129 adet anket cevaplandı.

3.2.4. Veri Toplama

Bu araştırmada iç müşteri memnuniyeti ölçeği olarak bireylerin işlerinden aldıkları doyumun düzeyini belirlemek amacıyla Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ölçek ve Güler (1990) tarafından uygulanan ve geçerliliği saptanan 5 seçenekli öz bildirim ölçeği ve Dürnev Yılmaz'ın "TKY Çalışmaları Çerçevesinde İç Müşteri Memnuniyeti" adlı tezinde kullandığı iç müşteri memnuniyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. 5'li Likert Ölçeği cevapları "Kesinlikle katılıyorum" ifadesi 5, "Katılıyorum" ifadesi 4, "Ne katılıyorum / Ne katılmıyorum" ifadesi 3, "Katılmıyorum" ifadesi 2, "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesi 1 olarak değerlendirilmiştir.

3.2.5. Verilerin Analizi

Örnekleme giren çalışana uygulanan iç müşteri memnuniyeti ölçeğinden elde edilen verilerin analizinde SPSS 22,0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

- Doğru bir model oluşturmak adına geliştirilen ölçeğin kaç tane alt boyuttan ve alt boyutların hangi maddelerden oluştuğunu belirleyebilmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır.
- Örneklemi oluşturan çalışanın demografik bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak tablo haline getirebilmek için frekans analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablo haline getirilerek yüzde (%) ve frekans (f) olarak ifade edilmiştir.
- Frekans analizi sonrasında, örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde uygun istatistiksel analizleri yapabilmek amacıyla Kolmogrov- Smirnov Testi ile normal dağılım olup olmadığına bakılmış ve test sonucunda iç müşteri memnuniyeti ölçeğinin normal dağılım sergilediği ve bu sonuçlara göre verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.
- Örneklemi oluşturan çalışanlardan elde edilen verilerin parametrik dağıldığının belirlenmesi sonucunda araştırmanın alt problemlerinin analizinde; iki ilişkisiz örneklemde elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için parametrik testlerden olan Bağımsız t testi uygulanmıştır.
- Çalışanın iç müşteri memnuniyeti alt boyutlarının toplam puanlarındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı bir değişkenin diğeriyle olan ilişkisinin derecesini göstermektedir. Araştırmada, korelasyonun anlamlılık değeri ise, hesaplanan korelasyon katsayısının büyüklüğü ve açıklanan değişkenliğin pratikteki önemi dikkate alınarak $\alpha = 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının 0.70- 1.00 arasında olması yüksek, 0.70- 0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte korelasyon katsayısının işareti ise ilişkinin yönünü yani olumlu ya da olumsuz olduğunu göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişki durumu ise, yani X değişkeninin artması durumunda Y değişkeni de artma eğilimi gösteriyorsa bu X ve Y arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir.

3.3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ortaya konulmuştur.

3.3.1. Demografik Özellikler

Araştırmanın anket formunda yer alan kişisel bilgilere ait olan frekans dağılım tabloları şu şekildedir:

Tablo 3.1: Beyaz Yakalı ve Mavi Yakalı Çalışan

	<i>f</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Toplam Yüzde</i>
Beyaz Yakalı	84	65,1	65,1
Mavi Yakalı	45	34,9	34,9
Toplam	129	100,0	100,00

Tablo 3.1’de ankete cevap veren çalışanların 84’ü (%65,1) beyaz yaka ve 45’i (%34,9) mavi yaka olmak üzere 129 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir.

3.3.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için güvenirlilik analizi yapılmıştır. Verilerin kendi içinde iç tutarlılığının olup olmadığını belirlemek için de faktör analizi yapılacak ifadelerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik kavramı araştırma bulgularıyla ilgili bir kavramdır. Güvenirlilik temel olarak, bir araştırmanın tekrarlanması durumunda aynı sonuçların elde edilip edilemeyeceğinin, cevaplayıcıların durumlarında bir değişiklik olmadığı sürece aynı cevapları verip vermeyeceklerinin göstergesidir.

Anket sorularının güvenirliliği için Cronbach’s Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

- Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;
- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.2: Ölçeğin Güvenirlilik Analizi

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Madde Sayısı</i>
Çalışanın İşten Memnuniyeti	0,902	7
İletişim	0,919	6
Yönetim ve İlişkiler	0,969	7
Motivasyon	0,935	3
Çalışan Eğitimi	0,952	7
Tesis ve Hizmetler	0,843	4
Ücret	0,647	2
Takım Çalışması	0,910	3
Çalışma Hayatı Kalitesi	0,893	5
İç Müşteri Memnuniyeti (Çalışmanın Güvenirliği)	0,957	44

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda ölçekteki 44 maddenin güvenirliliğinin $\alpha = 0,957$ ve çalışanın işten memnuniyeti alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,902$, iletişim alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,919$, yönetim ve ilişkiler alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,969$, motivasyon alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,935$, çalışan eğitimi alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,952$, tesis ve hizmetler alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,843$, ücret alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,647$, takım çalışması alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,910$, çalışma hayatı kalitesi alt boyutunun güvenirliliğinin $\alpha = 0,893$ dolayısıyla bu değerlerin yüksek güvenirlilikte olduğu ve araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

3.3.3. İç Müşteri Memnuniyeti Faktör Analizi

İç müşteri memnuniyetinin tespiti için gerekli olan özellikleri belirlemek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi verilerin yapısını tanımlamak, özetlemek, sayılarını yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir, makul bir sayıya düşürmek için yapılmaktadır.

3.3.3.1. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeğindeki Çalışanın İşten Memnuniyeti İfadelerine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçeklerine bakılmıştır.

Tablo 3.3: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0,858
Bartlett's Testi	Yaklaşık ki-kare değeri	713,168
	df	15
	p	0,000

Tablo 3. 3'te Bartlett testi ana kütleliğin bütünlüğünü test eden Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri; 713,168 olarak vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir.

Faktör analizinin geçerliliğini baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO bir oran olup; yüzde 60'ın üstünde olması istenir. KMO testinin sonucu yüzdesi 85,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu korelasyon da ilişkinin nispeten güçlü olduğunu ifade etmektedir. Bu iki sonuç faktör analizine devam etmede sakınca olmadığını ve sonuçların faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

SPSS'de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi aşağıdaki tabloda belirlenmiştir.

Tablo 3.4: Çalışanın İşten Memnuniyeti Faktörüne Ait Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	4,555	75,919	75,919	4,555	75,919	75,919
2	0,521	8,689	84,608			
3	0,385	6,423	91,031			
4	0,319	5,320	96,351			
5	0,132	2,198	98,549			
6	0,087	1,451	100,000			

Tablo 3.4 incelenildiğinde özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak yüzdesinin 75,919 olduğu görülmüştür. Bu oran faktör analizine göre, özdeğeri 1'den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini ifade eder. Bu oranın minimum yüzdesinin 50 olması gerektiği göz önüne alındığında bu oranın varyansı açıklama düzeyini ortaya koyması bakımından yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 3.5: Çalışanın İşten Memnuniyeti Faktörü İle İlgili İfadelerin Faktör Yükleri

	Faktör Yüğü
Yeniden işe girecek olsam, çalıştığım işyerine başvuruda bulunurdum.	0,934
Çalıştığım işyerine çalışmayı tanıdıklarına da tavsiye ederim.	0,917
Genel olarak çalıştığım işyerinde çalışmaktan memnunum.	0,876
Diğer kuruluşlarla kıyasladığımda, çalıştığım işyerini çalışmak için ideal bir yer olarak görüyorum.	0,845
Çalıştığım işyerinin mutlu ve kötü günümde yanımda olacağını biliyorum.	0,826
Çalıştığım işyerinin gelecekte daha büyük ve sektöründe daha etkin bir kuruluş olacağına inanıyorum.	0,305
Çalıştığım işyerinin bana iyi bir gelecek sağlayacağına inanıyorum.	0,825

Tablo 3.5'te çalışanın işten memnuniyeti faktöründe çalışanlar, genel olarak iş memnuniyetleri hakkında görüşlerini belirtmişlerdir. Ölçeğin ilk 7 maddesi çalışanın işten memnuniyeti faktörünü oluşturmuş ve 6. ifade 0,40'ın altında değer aldığı için analizin dışında bırakılmış ve 6 madde ile analize devam edilmiştir.

3.3.3.2. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeğindeki Çalışanın İşten Memnuniyeti Dışındaki İfadeler İçin Faktör Analizi

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçeklerine bakılmıştır.

Tablo 3.6: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		0,910
	Yaklaşık ki-kare değeri	4684,037
Bartlett's Testi	df	666
	p	0,000

Tablo 3. 6'da Bartlett testi ana kütleliğin bütünlüğünü test eden Bartlett tarafından geliştirilen küresellik testidir. Analizde küresellik test değeri; 4684,037 olarak

vermektedir. Bu değer 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Yani ana kütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterir.

Faktör analizinin geçerliliğini baştan gösteren bir diğer test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO bir oran olup, yüzdesinin 60'ın üstünde olması istenir ve KMO testinin sonucu yüzdesi 91,0 olarak gerçekleşmiştir. Bu korelasyonda ilişkinin nispeten güçlü olduğunu ifade etmektedir. Bu iki sonuç faktör analizine devam etmede sakınca olmadığını ve sonuçların faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktörlere verilen isimler ve faktör yükleri aşağıdaki Tablo 3.7'de yer almaktadır.

Tablo 3.7: İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Faktör Yükleri

İfadeler	FAKTÖRLER							
	Yönetim ve ilişkiler	Çalışan Eğitimi	İletişim	Çalışma Hayatı Kalitesi	Tesis ve Hizmetler	Takım Çalışması	Motivasyon	Ücret
Yöneticim başarılarımı takdir eder.	0,859							
Yöneticim gerekli durumlarda haklarımı korur.	0,857							
Yöneticim adil ve dürüst davranarak çalışanlara örnek olur.	0,830							
Yöneticim sorunlarımı dinler ve çözümler sunar.	0,810							
Yöneticim, işyerine ilişkin faaliyet ve uygulamalara yönelik tarafıma yeterli ve düzenli bilgi verir.	0,804							
Yöneticiler yeterli bilgiye ve yönetsel becerilere sahiptir.	0,764							
Yöneticim onu yapıcı olarak eleştirmeme izin verir.	0,764							
Aldığım eğitimlerin iş performansıma etkisi ölçümlenmekte ve sonuçlar hakkında Performans Değerlendirme sonucum ile birlikte geribildirim yapılmaktadır.		0,818						
Yetkinliklerimi ve performansımı arttıracak eğitim ve gelişim olanakları planlanmaktadır.		0,742						
İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları benim de görüşlerim alınarak yapılmaktadır.		0,719						
Birim ve çalışanların eğitim ihtiyaçları sistemli, düzenli ve objektif olarak belirlenmektedir.		0,705						

Tablo 3.7 (devamı): İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Faktör Yükleri

İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları sistematik olarak yapılmaktadır.		0,679						
İşyeri yönetim yaklaşımı, sürekli iyileştirme anlayışına sahiptir.		0,549						
İşyeri yönetimi, çalışanları ile güvene dayalı açık ilişkiler kurarak, onlara verdiği önemi göstermektedir.		0,518						
Ürün, hizmet, proje ve faaliyetleri konusunda tüm çalışanlara yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.			0,739					
Çalışanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.			0,719					
Kurum içi haberleşme / duyurular düzenli ve açık bir şekilde yapılmaktadır.			0,671					
Yeterli oryantasyon eğitimi sağlanmıştır.			0,636					
Birimler/departmanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.			0,632					
Yöneticim ile aramızda sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.			0,590					
Çalışma ortamındaki teknolojik alt yapı yeterlidir.				0,789				
Çalışma ortamımda fiziki koşullar (ısıtma, ses,havalandırma, ve ışıklandırma) yeterlidir.				0,698				
Üretim sektör ve piyasa koşullarına göre yeterli düzeydedir.				0,653				
Kurum içindeki ortak kullanım alanları (tuvalet, soyunma odası vb.) temiz ve düzenlidir.				0,646				
İşime uygun, araç/gereç ve hizmetler sağlanmaktadır.				0,624				
Yemekhane temiz ve düzenlidir.					0,805			
Dinlenmek için yeterli tesisler (dinlenme salonu, lokal vb.) sağlanmaktadır.					0,803			
Yemekler temiz, çeşitli ve doyurucudur.					0,783			
Servis ve ulaşım olanakları yeterlidir.					0,537			
Çalışanlar ve birimler arasında bilgi ve deneyim alışverişi vardır.						0,819		
Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği, saygı ve uyum vardır.						0,818		
Kurumumda çalışma arkadaşlarım ile iletişimimi artıracak sosyal faaliyetler gerçekleştirilir.						0,797		
Öneri ve fikirlerim dinlenmekte ve değerli görülmektedir.							0,799	
Çalışanlar bağlılıkları ve başarıları nedeniyle tanınmakta ve takdir edilmektedir.							0,764	
Yöneticim kişisel gayretimi takdir eder.							0,720	
Ücret dışı ödemeler (giyecek/ ayakkabı/ eğitim/ sosyal yardım paketleri vb.) vardır.								0,848
Fazla mesai olduğu takdirde kurumum bunun karşılığını öder.								0,772

Tablo 3.7 incelendiğinde faktör analizi sonuçlarına göre değişkenler sekiz başlık altında toplanmıştır.

3.3.3.2.1. Yönetim ve İlişkiler Faktörü

Yöneticim başarılarımı takdir eder, yöneticim gerekli durumlarda haklarımı korur, yöneticim adil ve dürüst davranarak çalışanlara örnek olur, yöneticim sorunlarımı dinler ve çözümler sunar, yöneticim kuruma ilişkin faaliyet ve uygulamalara yönelik tarafıma yeterli ve düzenli bilgi verir, yöneticiler yeterli bilgiye ve yönetsel becerilere sahiptir, yöneticim onu yapıcı olarak eleştirmeme izin verir.

Bu faktörlerin ilki “**Yönetim ve İlişkiler Faktörü**” dür. Bu faktör toplam varyansın %18,10’unu açıklamaktadır. Bu faktörde çalışanların, işletmede görev alan yöneticiler ve işletme yönetimi ile ilgili düşüncelerine değinilmiştir.

3.3.3.2.2. Çalışan Eğitimi Faktörü

Aldığım eğitimlerin iş performansıma etkisi ölçümlenmekte ve sonuçlar hakkında performans değerlendirme sonucum ile birlikte geribildirim yapılmaktadır, yetkinliklerimi ve performansımı arttıracak eğitim ve gelişim olanakları planlanmaktadır, işimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları benim de görüşlerim alınarak yapılmaktadır, birim ve çalışanların eğitim ihtiyaçları sistemli, düzenli ve objektif olarak belirlenmektedir, işimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları sistematik olarak yapılmaktadır, işletmenin yönetim yaklaşımı sürekli iyileştirme anlayışına sahiptir, işletme yönetimi çalışanları ile güvene dayalı açık ilişkiler kurarak onlara verdiği önemi göstermektedir.

İkinci faktör ise “**Çalışan Eğitimi Faktörü** ” dür. Bu faktör toplam varyansın %12,47’sini açıklamaktadır. Bu faktörde işletmede çalışanlara yönelik olarak verilen eğitim ve bu eğitimin yeterliliğine ilişkin düşüncelere değinilmiştir.

3.3.3.2.3. İletişim Faktörü

Kurum içi haberleşme / duyurular düzenli ve açık bir şekilde yapılmaktadır, yeterli oryantasyon eğitimi sağlanmıştır, birimler/departmanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır, yönetim ile aramızda sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.

Üçüncü faktör ise “**İletişim Faktörü**”dür. Bu faktör toplam varyansın %10,67’sini açıklamaktadır. Bu faktörde çalışanların birimler arası iletişimi ve çalışan ile yönetici arasındaki iletişim ile ilgili düşüncelerine değinilmiştir.

3.3.3.2.4. Çalışma Hayatı Kalitesi Faktörü

Çalışma ortamındaki teknolojik alt yapı yeterlidir, çalışma ortamında fiziki koşullar (ısıtma, ses, havalandırma ve ışıklandırma) yeterlidir, ücretim sektör ve piyasa koşullarına göre yeterli düzeydedir, kurum içindeki ortak kullanım alanları (tuvalet, soyunma odası vb.) temiz ve düzenlidir, işime uygun, araç / gereç ve hizmetler sağlanmaktadır.

Dördüncü faktör “**Çalışma Hayatı Kalitesi Faktörü**” dür. Bu faktör toplam varyansın %9,97’sini açıklamaktadır. Bu faktörde çalışanların çalışma ortamının yeterliliğine ilişkin düşüncelerine değinilmiştir.

3.3.3.2.5. Tesis ve Hizmetler Faktörü

Yemekhane temiz ve düzenlidir, dinlenmek için yeterli tesisler (dinlenme salonu, lokal vb.) sağlanmaktadır, yemekler temiz, çeşitli ve doyurucudur, servis ve ulaşım olanakları yeterlidir.

Beşinci faktör “**Tesis ve Hizmetler Faktörü**” dür. Bu faktör toplam varyansın %8,35’ ini açıklamaktadır. Bu faktörde çalışanların işyerinin kendilerine sağladığı yemekhane, dinlenme salonu vb. tesis ve diğer hizmetlere ilişkin düşüncelerine değinilmiştir.

3.3.3.2.6. Takım Çalışması Faktörü

Çalışanlar ve birimler arasında bilgi ve deneyim alışverişi vardır, çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği, saygı ve uyum vardır, kurumumda çalışma arkadaşlarım ile iletişimi arttıracak sosyal faaliyetler gerçekleştirilir.

Altıncı faktör “**Takım Çalışması Faktörü**”dür. Bu faktör toplam varyansın %7,96’sını açıklamaktadır. Bu faktörde çalışanın çalıştığı birimdeki ve diğer birimlerdeki çalışanlar ile ilgili dayanışma, birlik beraberlik ve yardımlaşma konusundaki düşüncelerine değinilmiştir.

3.3.3.2.7. Motivasyon Faktörü

Öneri ve fikirlerim dinlenmekte ve değerli görülmektedir, çalışanlar bağlılıkları ve başarıları nedeniyle tanınmakta ve takdir edilmektedir, yöneticim kişisel gayretimi takdir eder.

Yedinci faktör “**Motivasyon Faktörü**”dür. Bu faktör toplam varyansın %7,25’ini açıklamaktadır. Bu faktörde çalışanın işyerindeki motivasyonunu artırıcı etkenlere ve bu etkenlerin çalışan tarafından nasıl karşılandığı ile ilgili düşüncelerine değinilmiştir.

3.3.3.2.8. Ücret Faktörü

Ücret dışı ödemeler (giyecek / ayakkabı / eğitim / sosyal yardım paketleri vb.) vardır, fazla mesai olduğu takdirde kurumum bunun karşılığını öder.

Sekizinci faktör “**Ücret Faktörü**”dür. Bu faktör toplam varyansın %4,55’ini açıklamaktadır. Bu faktörde çalışanın ücrete ilişkin düşüncelerine değinilmiştir.

SPSS’de yapılan faktör analizi sonucunda faktörlerin varyansı açıklama düzeyi Tablo 3.8.’de belirlenmiştir.

Tablo 3.8: İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	17,575	47,499	47,499	6,697	18,101	18,101
2	2,787	7,532	55,031	4,614	12,471	30,572
3	2,176	5,882	60,913	3,948	10,670	41,242
4	1,688	4,562	65,475	3,689	9,970	51,212
5	1,589	4,294	69,770	3,088	8,346	59,558
6	1,280	3,458	73,228	2,945	7,958	67,516
7	1,201	3,246	76,474	2,681	7,246	74,762
8	1,051	2,842	79,316	1,685	4,554	79,316
9	,821	2,218	81,534			
10	,732	1,978	83,512			
11	,613	1,656	85,168			
12	,539	1,455	86,624			
13	,433	1,171	87,795			
14	,415	1,122	88,917			
15	,382	1,033	89,950			
16	,353	,954	90,904			
17	,325	,878	91,782			
18	,298	,806	92,588			
19	,284	,769	93,357			
20	,264	,715	94,071			
21	,243	,658	94,729			
22	,217	,585	95,314			
23	,198	,535	95,849			
24	,180	,487	96,337			
25	,171	,461	96,798			
26	,167	,451	97,249			
27	,147	,397	97,646			
28	,125	,338	97,984			
29	,117	,316	98,301			
30	,112	,303	98,604			
31	,104	,280	98,884			
32	,094	,253	99,137			
33	,082	,220	99,357			
34	,071	,191	99,548			
35	,067	,181	99,729			
36	,057	,155	99,884			
37	,043	,116	100,000			

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, öz değeri 1’den büyük olan faktörlerin varyansı açıklama oranının kümülatif olarak %79,316 olduğu görülmüştür. Bu oran faktör analizine göre, öz değeri 1’den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini ifade eder. Bu oranın minimum %50 olması gerektiği göz önüne alındığında bu oranın varyansı açıklama düzeyini ortaya koyması bakımından yeterli olduğu söylenebilir.

3.3.4. t - Testi Sonuçları ve Yorumlanması

Bu bölümde iç müşteri memnuniyetinin beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla t testi yapılmış olup; bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

3.3.4.1. Çalışanın İşten Memnuniyeti İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.9: Çalışanın İşten Memnuniyeti İfadelerine İlişkin t-Testi

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Genel olarak çalıştığım işyerinde çalışmaktan memnunum.	Beyaz Yaka	84	4,4048	,51762	0,287	0,774
	Mavi Yaka	45	4,3778	,49031		
Çalıştığım işyerinde çalışmayı tanıdıklarına da tavsiye ederim.	Beyaz Yaka	84	4,3095	,58032	-0,443	0,659
	Mavi Yaka	45	4,3556	,52896		
Yeniden işe girecek olsam, çalıştığım işyerine başvuruda bulunurdum.	Beyaz Yaka	84	4,2976	,63587	-0,736	0,463
	Mavi Yaka	45	4,3778	,49031		
Çalıştığım işyerinin mutlu ve kötü günümde yanımda olacağını biliyorum.	Beyaz Yaka	84	4,2143	,60263	-0,936	0,351
	Mavi Yaka	45	4,3111	,46818		
Diğer kuruluşlarla kıyasladığımda, çalıştığım işyerini çalışmak için ideal bir yer olarak görüyorum.	Beyaz Yaka	84	4,2262	,68286	-1,507	0,134
	Mavi Yaka	45	4,4000	,49543		
Çalıştığım işyerinin bana iyi bir gelecek sağlayacağına inanıyorum.	Beyaz Yaka	84	4,2143	,64137	-2,042	0,043
	Mavi Yaka	45	4,4444	,54588		

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, katılımcıların “Genel olarak çalıştığım işyerinde çalışmaktan memnunum.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,774 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşlerinin birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Çalıştığım işyerinde çalışmayı tanıdıklarına da tavsiye ederim.” ifadesinin beyaz-mavi yakalı çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,659 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşlerinin birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yeniden işe girecek olsam, çalıştığım işyerine başvuruda bulunurdum.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,463 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Çalıştığım işyerinin mutlu ve kötü günümde yanımda olacağını biliyorum.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,351 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Diğer kuruluşlarla kıyasladığımda, çalıştığım işyerini çalışmak için ideal bir yer olarak görüyorum.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,134 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Çalıştığım işyerinin bana iyi bir gelecek sağlayacağına inanıyorum.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,043 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle mavi yaka çalışanların çalıştıkları iş yerinin onlara daha iyi bir gelecek sağlayacağı düşüncesine katılımı beyaz yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazla olduğu görülmektedir.

3.3.4.2. İletişim Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.80: İletişim Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Yeterli oryantasyon eğitimi sağlanmıştır.	Beyaz Yaka	84	4,2024	,59677	1,144	0,255
	Mavi Yaka	45	4,0667	,71985		
Yöneticim ile aramızda sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.	Beyaz Yaka	84	4,1786	,71407	1,725	0,087
	Mavi Yaka	45	3,9556	,67270		
Çalışanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.	Beyaz Yaka	84	4,2262	,56720	3,169	0,002
	Mavi Yaka	45	3,8667	,69413		
Birimler/departmanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.	Beyaz Yaka	84	4,0714	,61675	3,209	0,002
	Mavi Yaka	45	3,6444	,88306		
Kurum içi haberleşme / duyurular düzenli ve açık bir şekilde yapılmaktadır.	Beyaz Yaka	84	4,3214	,54132	2,384	0,019
	Mavi Yaka	45	4,0444	,76739		
Kurumun ürün, hizmet, proje ve faaliyetleri konusunda tüm çalışanlara yeterli bilgilendirme yapılmaktadır	Beyaz Yaka	84	4,1429	,62369	1,524	0,130
	Mavi Yaka	45	3,9556	,73718		

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, katılımcıların “Yeterli oryantasyon eğitimi sağlanmıştır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,255 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmüştür.

“Yöneticim ile aramızda sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,087 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmüştür.

“Çalışanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,002 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Çalışanlar arasında sağlıklı ve açık bir

iletişim vardır” dūřüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır.

“Birimler/departmanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,002<0,05$). Dięer bir ifadeyle beyaz yaka alışanların “Birimler/departmanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır” dūřüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre iletişime daha fazla önem verdikleri görölmektedir.

“Kurum içi haberleşme / duyurular düzenli ve açık bir şekilde yapılmaktadır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,019 < 0,05$). Dięer bir ifadeyle beyaz yaka alışanların “Kurum içi haberleşme / duyurular düzenli ve açık bir şekilde yapılmaktadır” dūřüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yaka çalışanlar mavi yaka çalışanlara göre kurum içi haberleşmenin daha iyi olduğunu dūřünmektedir.

“Kurumun ürün, hizmet, proje ve faaliyetleri konusunda tüm çalışanlara yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,130 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görölmektedir.

3.3.4.3. Yönetim ve İlişkiler Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz ve Mavi Yakalılarına Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.91: Yönetim Ve İlişkiler Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Yöneticiler yeterli bilgiye ve yönetsel becerilere sahiptir.	Beyaz Yaka	84	4,1667	,69131	1,456	0,148
	Mavi Yaka	45	3,9778	,72265		
Yöneticim adil ve dürüst davranarak çalışanlara örnek olur.	Beyaz Yaka	84	4,1429	,76273	1,364	0,175
	Mavi Yaka	45	3,9556	,70568		
Yöneticim sorunlarımı dinler ve çözümler sunar.	Beyaz Yaka	84	4,1310	,75697	0,958	0,340
	Mavi Yaka	45	4,0000	,70711		
Yöneticim, işyerime ilişkin faaliyet ve uygulamalara yönelik tarafıma yeterli ve düzenli bilgi verir.	Beyaz Yaka	84	4,1190	,68380	0,916	0,361
	Mavi Yaka	45	4,0000	,73855		
Yöneticim başarılarımı takdir eder.	Beyaz Yaka	84	4,0595	,78158	0,566	0,573
	Mavi Yaka	45	3,9778	,78303		
Yöneticim gerekli durumlarda haklarımı korur.	Beyaz Yaka	84	4,0357	,79829	0,993	0,323
	Mavi Yaka	45	3,8889	,80403		
Yöneticim onu yapıcı olarak eleştirmeme izin verir.	Beyaz Yaka	84	4,0595	,79685	1,369	0,174
	Mavi Yaka	45	3,8667	,69413		

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi, katılımcıların “Yöneticiler yeterli bilgiye ve yönetsel becerilere sahiptir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,148>0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yöneticim adil ve dürüst davranarak çalışanlara örnek olur.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,175>0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yöneticim sorunlarımı dinler ve çözümler sunar.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik

ortalamları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,340>0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yöneticim, çalıştığım işyerine ilişkin faaliyet ve uygulamalara yönelik tarafıma yeterli ve düzenli bilgi verir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,361 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yöneticim başarılarımı takdir eder.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,573 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yöneticim gerekli durumlarda haklarımı korur.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,323 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yöneticim onu yapıcı olarak eleştirmeme izin verir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,174 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

3.3.4.4. Motivasyon Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz Ve Mavi Yakalılarına Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.102: Motivasyon Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Çalışanlar bağlılıkları ve başarıları nedeniyle tanınmakta ve takdir edilmektedir.	Beyaz Yaka	84	3,9881	,84303	-0,864	0,389
	Mavi Yaka	45	4,1111	,61134		
Yöneticim kişisel gayretimi takdir eder.	Beyaz Yaka	84	4,0833	,80971	-0,201	0,841
	Mavi Yaka	45	4,1111	,61134		
Öneri ve fikirlerim dinlenir ve değerli görülmektedir.	Beyaz Yaka	84	4,0000	,87811	-0,147	0,883
	Mavi Yaka	45	4,0222	,69048		

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, katılımcıların “Çalışanlar bağlılıkları ve başarıları nedeniyle tanınmakta ve takdir edilmektedir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,389 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yöneticim kişisel gayretimi takdir eder.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,841 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşlerinin birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Öneri ve fikirlerim dinlenir ve değerli görülmektedir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p= 0,883 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

3.3.4.5. Çalışan Eğitimi Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz Ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.113: Çalışan Eğitimi Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Birim ve çalışanların eğitim ihtiyaçları sistemli, düzenli ve objektif olarak belirlenmektedir.	Beyaz Yaka	84	4,3095	,55918	3,097	0,002
	Mavi Yaka	45	3,9111	,90006		
İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları sistematik olarak yapılmaktadır.	Beyaz Yaka	84	4,2143	,58230	1,879	0,050
	Mavi Yaka	45	3,9778	,75344		
İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları benim de görüşlerim alınarak yapılmaktadır.	Beyaz Yaka	84	4,1905	,66724	2,734	0,007
	Mavi Yaka	45	3,8222	,83364		
Yetkinliklerimi ve performansımı arttıracak eğitim ve gelişim olanakları planlanmaktadır.	Beyaz Yaka	84	4,1786	,67949	3,028	0,003
	Mavi Yaka	45	3,7556	,88306		
Aldığım eğitimlerin iş performansıma etkisi ölçümlenmekte ve sonuçlar hakkında Performans Değerlendirme sonucum ile birlikte geribildirim yapılmaktadır.	Beyaz Yaka	84	4,0714	,70772	2,576	0,011
	Mavi Yaka	45	3,7111	,84267		
Çalıştığım işyeri yönetimi, çalışanları ile güvene dayalı açık ilişkiler kurarak, onlara verdiği önemi göstermektedir.	Beyaz Yaka	84	4,1905	,71937	3,946	0,000
	Mavi Yaka	45	3,6444	,80214		
Çalıştığım işyeri yönetim yaklaşımı, sürekli iyileştirme anlayışına sahiptir.	Beyaz Yaka	84	4,2024	,70761	4,566	0,000
	Mavi Yaka	45	3,5556	,86748		

Tablo 3.13'te görüldüğü gibi, katılımcıların “Birim ve çalışanların eğitim ihtiyaçları sistemli, düzenli ve objektif olarak belirlenmektedir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p = 0,002 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Birim ve çalışanların eğitim ihtiyaçları sistemli, düzenli ve objektif olarak belirlenmektedir.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yaka çalışanların eğitim ihtiyacının tespitinin farkında oldukları görülmektedir.

“İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları sistematik olarak yapılmaktadır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p = 0,050 \leq 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “İşimin gerektirdiği gelişim

ve eğitim planları sistematik olarak yapılmaktadır” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yaka çalışanların eğitim ihtiyaçlarının farkında oldukları ve işletmenin buna dikkat ettiğini belirtmektedirler.

“İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları benim de görüşlerim alınarak yapılmaktadır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,007 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları benim de görüşlerim alınarak yapılmaktadır” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yaka çalışanlar, işletme içinde gelişim ve eğitim planları yapıldığını ve çalışana saygı gösterildiğini düşünmektedir.

“Yetkinliklerimi ve performansımı arttıracak eğitim ve gelişim olanakları planlanmaktadır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,003 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Yetkinliklerimi ve performansımı arttıracak eğitim ve gelişim olanakları planlanmaktadır” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yaka çalışanlar, işletmenin eğitim ve gelişim olanakları yaratarak; yetkinlik ve performansı artırdıklarını düşünmektedirler.

“Aldığım eğitimlerin iş performansıma etkisi ölçümlenmekte ve sonuçlar hakkında performans değerlendirme sonucum ile birlikte geribildirim yapılmaktadır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,011 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Aldığım eğitimlerin iş performansıma etkisi ölçümlenmekte ve sonuçlar hakkında performans değerlendirme sonucum ile birlikte geribildirim yapılmaktadır.” düşüncesine katılımı mavi yaka

çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yakalı çalışanlar eğitim sonuçlarının değerlendirildiğini düşünmektedir.

“Çalıştığım işyeri yönetimi, çalışanları ile güvene dayalı açık ilişkiler kurarak, onlara verdiği önemi göstermektedir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,000 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Çalıştığım işyeri yönetimi, çalışanları ile güvene dayalı açık ilişkiler kurarak, onlara verdiği önemi göstermektedir.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yaka çalışanlar işletmede güvene dayalı ilişki içinde olduklarını düşünmektedir.

“Çalıştığım işyeri yönetim yaklaşımı, sürekli iyileştirme anlayışına sahiptir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,000 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Çalıştığım işyeri yönetim yaklaşımı, sürekli iyileştirme anlayışına sahiptir.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yakalı çalışanlar, mavi yaka çalışanlara göre işletmenin daha fazla iyileştirme yaptığını düşünmektedir.

3.3.4.6. Tesis ve Hizmetler Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz Ve Mavi Yakalılarına Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.124: Tesis ve Hizmetler Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Dinlenmek için yeterli tesisler (dinlenme salonu, lokal vb.) sağlanmaktadır.	Beyaz Yaka	84	4,0000	,90514	-0,969	0,334
	Mavi Yaka	45	4,1556	,79646		
Yemekler temiz, çeşitli ve doyurucudur.	Beyaz Yaka	84	4,1548	,82862	0,574	0,567
	Mavi Yaka	45	4,0667	,83666		
Yemekhane temiz ve düzenlidir.	Beyaz Yaka	84	4,0714	,80339	0,323	0,747
	Mavi Yaka	45	4,0222	,86573		
Servis ve ulaşım olanakları yeterlidir	Beyaz Yaka	84	4,2500	,67440	-1,601	0,112
	Mavi Yaka	45	4,4444	,62361		

Tablo 3.14’te görüldüğü gibi, katılımcıların “Dinlenmek için yeterli tesisler (dinlenme salonu, lokal vb.) sağlanmaktadır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,334 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yemekler temiz, çeşitli ve doyurucudur.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,567 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşlerinin birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Yemekhane temiz ve düzenlidir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,747 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşlerinin birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Servis ve ulaşım olanakları yeterlidir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,112 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşlerinin birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

3.3.4.7. Ücret Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz Ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.135: Ücret Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Ücret dışı ödemeler (giyecek/ ayakkabı / eğitim/ sosyal yardım paketleri vb.) vardır.	Beyaz Yaka	84	4,2381	,59352	-0,055	0,956
	Mavi Yaka	45	4,2444	,67942		
Fazla mesai olduğu takdirde kurumum bunun karşılığını öder.	Beyaz Yaka	84	4,1548	,70273	4,526	0,000
	Mavi Yaka	45	4,7111	,58861		

Tablo 3.15'te görüldüğü gibi, katılımcıların “Ücret dışı ödemeler (giyecek/ ayakkabı/ eğitim/ sosyal yardım paketleri vb.) vardır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($p=0,956 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmektedir.

“Fazla mesai olduğu takdirde kurumum bunun karşılığını öder.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p= 0,000 < 0,05$) Diğer bir ifadeyle mavi yaka çalışanların “Fazla mesai olduğu takdirde kurumum bunun karşılığını öder.” düşüncesine katılımı beyaz yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Mavi yakalılar, fazla mesai ödemelerinin beyaz yakalılara göre daha anlamlı olduğunu düşünmektedir.

3.3.4.8. Takım Çalışması Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz Ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.146: Takım Çalışması Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi

		<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği, saygı ve uyum vardır.	Beyaz Yaka	84	4,2976	,57623	2,290	0,024
	Mavi Yaka	45	4,0444	,63802		
Çalışanlar ve birimler arasında bilgi ve deneyim alışverişi vardır.	Beyaz Yaka	84	4,2262	,56720	1,977	0,050
	Mavi Yaka	45	4,0000	,70711		
Çalıştığım İş yerinde çalışma arkadaşlarım ile iletişimimi arttıracak sosyal faaliyetler gerçekleştirilir.	Beyaz Yaka	84	4,1905	,66724	2,101	0,038
	Mavi Yaka	45	3,9333	,65366		

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi, katılımcıların “Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği, saygı ve uyum vardır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,024 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği, saygı ve uyum vardır.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır.

“Çalışanlar ve birimler arasında bilgi ve deneyim alışverişi vardır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,050 \leq 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Çalışanlar ve birimler arasında bilgi ve deneyim alışverişi vardır.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır.

“Çalıştığım işyerinde çalışma arkadaşlarım ile iletişimimi arttıracak sosyal faaliyetler gerçekleştirilir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,038 < 0,05$) Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Çalıştığım işyerinde çalışma arkadaşlarım ile iletişimimi arttıracak sosyal faaliyetler

gerçekleştirilir.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır.

3.3.4.9. Çalışma Hayatı Kalitesi Alt Boyutu İfadelerinin Beyaz Ve Mavi Yakalılara Göre Farklılığının Değerlendirmesi

Tablo 3.157: Çalışma Hayatı Kalitesi Alt Boyutu İfadelerine İlişkin t-Testi

		N	Ortalama	Std.Sapma	t	P
Üretim sektör ve piyasa koşullarına göre yeterli düzeydedir.	Beyaz Yaka	84	4,0238	,67621	3,995	0,000
	Mavi Yaka	45	3,4000	1,09545		
Kurum içindeki ortak kullanım alanları (tuvalet, soyunma odası vb.) temiz ve düzenlidir.	Beyaz Yaka	84	4,2024	,67270	2,049	0,043
	Mavi Yaka	45	3,9111	,92496		
Çalışma ortamında fiziki koşullar (ısıtma, ses, havalandırma ve ışıklandırma) yeterlidir.	Beyaz Yaka	84	4,4286	,54410	2,060	0,041
	Mavi Yaka	45	4,1778	,83364		
İşime uygun, araç / gereç ve hizmetler sağlanmaktadır.	Beyaz Yaka	84	4,5714	,49784	1,527	0,129
	Mavi Yaka	45	4,4222	,58344		
Çalışma ortamındaki teknolojik alt yapı yeterlidir.	Beyaz Yaka	84	4,6429	,48204	3,380	0,001
	Mavi Yaka	45	4,2667	,78044		

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi, katılımcıların “Üretim sektör ve piyasa koşullarına göre yeterli düzeydedir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,000 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Üretim sektör ve piyasa koşullarına göre yeterli düzeydedir.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yakalılar ücretlerinin mavi yakalılara göre daha yeterli olduğunu düşünmektedir.

“Kurum içindeki ortak kullanım alanları (tuvalet, soyunma odası vb.) temiz ve düzenlidir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,043 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Kurum içindeki ortak kullanım alanları (tuvalet, soyunma odası vb.) temiz ve düzenlidir.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yakalı çalışanlar mavi yakalı çalışanlara göre, ortak alanların daha temiz olduğunu düşünmektedir.

“Çalışma ortamında fiziki koşullar (ısıtma, ses, havalandırma ve ışıklandırma) yeterlidir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,041 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Çalışma ortamında fiziki koşullar (ısıtma, ses, havalandırma ve ışıklandırma) yeterlidir.” Düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yakalı çalışanlar mavi yakalı çalışanlara göre, çalışma ortamındaki fiziki koşulların daha iyi olduğunu düşünmektedir.

“İşime uygun, araç / gereç ve hizmetler sağlanmaktadır.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,129 > 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka ve mavi yaka çalışanların bu ifade ile ilgili görüşleri birbirlerine benzer olduğu görülmüştür.

“Çalışma ortamındaki teknolojik alt yapı yeterlidir.” ifadesinin beyaz-mavi yaka çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($p=0,001 < 0,05$). Diğer bir ifadeyle beyaz yaka çalışanların “Çalışma ortamındaki teknolojik alt yapı yeterlidir.” düşüncesine katılımı mavi yaka çalışanlardan anlamlı olarak daha fazladır. Beyaz yakalı çalışanlar mavi yakalı çalışanlara göre, teknolojik alt yapının daha yeterli olduğunu düşünmektedir.

3.3.5. İlişki Analizi

Bu bölümde araştırmada kullanılan iç müşteri memnuniyeti ölçeğine ait alt boyutların ve iç müşteri memnuniyetinin, çalışanın işten memnuniyeti ile aralarındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu ilişkiyi belirleyebilmek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısına bakılmıştır.

Tablo 3.168: İç Müşteri Memnuniyetinin Alt Boyutlarına ve İç Müşteri Memnuniyetine İlişkin Korelasyon Analizi

		Çalışanın İşten Memnuniyeti
Yönetim ve İlişkiler	Pearson Correlation	0,058
	P	0,514
	N	129
Çalışan Eğitimi	Pearson Correlation	0,076
	P	0,390
	N	129
İletişim	Pearson Correlation	0,106
	P	0,233
	N	129
Çalışma Hayatı Kalitesi	Pearson Correlation	0,070
	P	0,434
	N	129
Tesis ve Hizmetler	Pearson Correlation	-0,048
	P	0,587
	N	129
Takım Çalışması	Pearson Correlation	0,089
	P	0,315
	N	129
Motivasyon	Pearson Correlation	0,178*
	P	0,044
	N	129
Ücret	Pearson Correlation	0,096
	P	0,280
	N	129
İç Müşteri Memnuniyeti	Pearson Correlation	0,213*
	P	0,015
	N	129

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutu olan yönetim ve ilişkilerin çalışanın işten memnuniyetini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığını göstermektedir ($R=0,058$, $p > 0,05$).

İç müşteri memnuniyetinin alt boyutu olan çalışan eğitiminin çalışanın işten memnuniyetini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığını göstermektedir ($R= 0,076$, $p > 0,05$).

İç müşteri memnuniyetinin alt boyutu olan iletişimin çalışanın işten memnuniyetini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığını göstermektedir ($R= 0,106$, $p > 0,05$).

İç müşteri memnuniyetinin alt boyutu olan çalışma hayatı kalitesinin çalışanın işten memnuniyetini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığını göstermektedir ($R= 0,070$, $p > 0,05$).

İç müşteri memnuniyetinin alt boyutu olan tesis ve hizmetlerin çalışanın işten memnuniyetini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığını göstermektedir ($R=-0,048$, $p > 0,05$).

İç müşteri memnuniyetinin alt boyutu olan takım çalışmasının çalışanın işten memnuniyetini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığını göstermektedir ($R= 0,076$, $p > 0,05$).

İç müşteri memnuniyetinin alt boyutu olan motivasyonun, çalışanın işten memnuniyetini pozitif yönde, zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,178$, $p<0,05$). Böylece motivasyon düzeyi arttıkça çalışanın işten memnuniyetinin de arttığı ifade edilebilir.

İç müşteri memnuniyetinin alt boyutu olan ücretin çalışanın işten memnuniyetini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamadığını göstermektedir ($R= 0,096$, $p > 0,05$).

İç müşteri memnuniyetinin, çalışanın işten memnuniyetini pozitif yönde, zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir ($R= 0,213$,

$p<0,05$). Böylece iç müşteri memnuniyeti arttıkça çalışanın işten memnuniyetinin de arttığı ifade edilebilir.

3.4. Sonuç Ve Öneriler

Bu araştırma, beyaz ve mavi yakalı çalışanların iç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan faktörleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda çalışanların memnuniyet ile ilgili düşüncelerine bakıldığında;

Mavi yakalı çalışanların

- Çalıştıkları işletmenin onlara daha iyi bir gelecek sağlayacağı,
- Fazla mesai olduğu takdirde bunun karşılığının ödeneceği görüşüne katılımının beyaz yakalı çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür.

Beyaz yakalı çalışanların

- Çalışanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.
- Birimler / departmanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır .
- Kurum içi haberleşme / duyurular düzenli ve açık bir şekilde yapılmaktadır.
- Birim ve çalışanların eğitim ihtiyaçları sistemli, düzenli ve objektif olarak belirlenmektedir.
- İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları sistematik olarak yapılmaktadır.
- İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları benim de görüşlerim alınarak yapılmaktadır.
- Yetkinliklerimi ve performansımı arttıracak eğitim ve gelişim olanakları planlanmaktadır.
- Aldığım eğitimlerin iş performansıma etkisi ölçümlenmekte ve sonuçlar hakkında performans değerlendirme sonucu ile birlikte geribildirim yapılmaktadır.
- Çalıştığım iş yeri yönetimi, çalışanları ile güvene dayalı açık ilişkiler kurarak, onlara verdiği önemi göstermektedir.
- Çalıştığım işyeri yönetim yaklaşımı, sürekli iyileştirme anlayışına sahiptir.

- Arkadaşlarım ile iletişimimi arttıracak sosyal faaliyetler gerçekleştirilir.
- Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği, saygı ve uyum vardır.
- Çalışanlar ve birimler arasında bilgi ve deneyim alışverişi vardır.
- Çalıştığım iş yerinde çalışma arkadaşlarım ile iletişimimi arttıracak sosyal faaliyetler gerçekleştirilir.
- Üretim sektör ve piyasa koşullarına göre yeterli düzeydedir.
- Kurum içindeki ortak kullanım alanları (tuvalet, soyunma odası vb.) temiz ve düzenlidir.
- Çalışma ortamında fiziki koşullar (ısıtma, ses, havalandırma ve ışıklandırma) yeterlidir.
- Çalışma ortamındaki teknolojik alt yapı yeterlidir.

yargılarına katılımının mavi yakalı çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür.

İç müşteri memnuniyeti ve iç müşteri memnuniyeti alt boyutları ile çalışanın işten memnuniyeti arasında ilişkiye bakıldığında; iç müşteri memnuniyeti alt boyutu olan motivasyon ve genel olarak iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan anket kısmında gerek beyaz yakalı gerekse mavi yakalı çalışanlarının çalışmakta oldukları işletmeden memnun olduklarını ifade ettikleri ve işyeri değişikliğine karşı olumsuz bakış açısı sergiledikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca kendilerinin çalışmaktan memnun oldukları bu işletmeye tanıdıklarının da çalışan olarak katılmaları konusunda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Çalışanlar yönetici ve iş arkadaşlarıyla dayanışma duygularının sağlam olduğunu ifade etmekte ve hem iyi, hem de kötü günlerinde işletmeden gerekli desteği bulduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlar sürekli olarak; ücret, çalışma ortamı, sosyal haklar gibi konularda kendi işyerleri ile başka işyerlerini karşılaştırma eğilimindedir. Mavi ve beyaz yakalı çalışanların söz konusu karşılaştırmada kendi işyerlerini ideal olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca şu an olduğu gibi gelecekte de kendi işyerlerinin ideal olma özelliğini koruyacağını düşünmektedirler.

Araştırmada beyaz yakalı çalışanlar verilen eğitimlerin kendileri için yararlı olduğunu, kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

İşletme genelinde gerek birimler içinde, gerek birimler arasında ve gerekse de yöneticilerle olan ilişkilerde sağlam bir iletişim yapısından da söz edilmektedirler.

Çalışanlar için ideal olan yönetici, yeterli bilgi ve deneyime sahip, adil ve dürüst davranan, astlarının sorunlarını önemseyerek dinleyen ve çözümleyen, çalışanları yeterli derecede bilgilendiren, yapılan işi ve başarıyı takdir eden, olumlu ve olumsuz tüm eleştirilere açık olan yöneticidir. Çalışmada beyaz ve mavi yakalı çalışanlar yöneticilerinin beklentilerine cevap verdiği görüşündedirler.

Sonuç itibariyle çalışanların beklentilerinin karşılandığını gösteren verilere göre anketin uygulandığı işletmenin memnuniyeti sağladığı, çalışanlarla iletişimin gereken yapıda olduğu, sosyal haklar ve imkanların tatminkar düzeyde tespit edildiği, çalışanların işe motive olmasına dair eğitim olanakları ve iletişimin sunulduğu düzeyden çalışanların memnun olduğu anlaşılmaktadır.

Beyaz yakalı çalışanların fazla mesai olduğu takdirde karşılığının ödeneceğine ilişkin düşüncesine katılımı mavi yakalı çalışanlardan daha az olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda fazla mesai uygulaması konusunda beyaz yakalı çalışanlar açısından işletme yönetimi tarafından düzenlemeler yapılabilir ve beyaz yakalı çalışanların memnuniyet düzeyleri olumlu yönde değiştirilebilir.

Mavi yakalı çalışanların gerek çalışanlar arası iletişim, gerek birimler arası iletişim ve gerekse de kurumiçi haberleşmeye ilişkin düşüncelere katılımının beyaz yakalı çalışanlara göre daha az olması nedeniyle, bu alanda iyileştirmeler yapılabilir. Mavi yakalı çalışanların kendi aralarındaki iletişimi artırmak, daha sağlıklı ve açık bir iletişim ortamı yaratmak amacıyla işletme yönetimi tarafından iyileştirmeler yapılması yoluna gidilebilir.

Mavi yakalı çalışanlarda takım çalışmasını özendirici ve teşvik edici çalışmalar yapılabilir. Beyin fırtınası uygulaması, sosyal etkinlikler vb. gerçekleştirilerek grup olgusu oluşturulabilir.

Mavi yakalı çalışanların çalışan eğitimine ilişkin düşüncelere katılımının beyaz yakalı çalışanlara göre düşük olması sebebiyle; mavi yakalı çalışanların mesleki ve kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının işletme yönetimi tarafından daha geniş kapsamlı ele alınarak yeniden gözden geçirilebilir ve işletme eğitim planlarında mavi yakalı çalışanların yetkinlik ve performanslarını artırmaya yönelik eğitim ve gelişim olanaklarına daha geniş yer verilebilir.

Çalışma sadece Bolu ilinde ve çimento sektöründe gerçekleştirilmiş olup, benzer çalışma başka şehirlerde, ilçeler bazında ve değişik sektörlerde de gerçekleştirilebilir. Çimento sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmelerde benzer çalışmalar yürütülerek sektörel bazda kıyaslama yapılabilir. İç müşteri memnuniyeti konusu çimento sektörü dışında diğer sektörler üzerinde incelenebilir ve sektörler arası kıyaslama yapılabilir.

Çalışma sadece iç müşteri memnuniyetine yönelik olarak gerçekleştirilmiş olup, buna ek olarak dış müşteri memnuniyeti konusunda da çalışma yapılarak iç ve dış müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakılabilir, iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi ve sonuçları incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Acuner, Ş. A. (2001). *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akgeyik, T. (1998). *Stratejik Üretim Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aksoy, L. (2007). “Türkiye Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezleri ve Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama Dünyası, Şubat Sayısı”. (<http://www.pazarlama.dunyasi.com.tr/sayiindex.php?dergiid=16>)
- Aksu, A. (2004). “Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine Genel Bir Bakış”. *Standart Dergisi*, 43: (507)
- Alabay, N. (2008). *CRM Rekabet Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Alabay, N. (2010). “Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2): 213-235.
- Altıntaş, H. (1999). “Tüketici Davranışlarını Etkileyen Güncel Konular ve Tüketici Davranışlarındaki Teorik Değişimler”. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Bursa.
- Aşan, Ö. (1998). *İş Özellikleri Modeli ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcılar, M. Y. Akın, M. (2007). *Tüketici Temelli Marka Değeri Kavramı*. Pazarlama Dünyası, Şubat Sayısı.

- Barrie, J., Pace, R.W. (2000). “Learning For Organizational Effectiveness: Philosophy Of Education And Human Resources Develeopment”. *Human Resources Quarterly*.
- Barutçu, S. (2002). *Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişkisel Pazarlamanın Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayazıt H. A. (2007). “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Verimliliği Üzerine Etkisi”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).
- Bayuk, N. (2006). “Global Çağda Müşteri ve Pazarlama Anlayışı, Pazarlama Dünyası”, Ekim Sayısı, (<http://www.pazarlamadunyasi.com.tr/sayiindex.php?dergiid=7>)
- Bowditch, J.L. ve Buono, A.F. (1994). *A Primer on Organizational Behavior*, USA: John Wiley And Sons Inc.
- Bowen, J.T., Chen, S.L. (2001). “The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13: 5.
- Burucuoğlu, M. (2011). *Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikâyetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Burucuoğlu, M. (2011). *Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Büyükduman, C. (2013). *ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İç ve Dış Müşteri Doyumuna Etkileri*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Can, A. (1991). *Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi*. Ankara: I. Verimlilik Kongresi MPM Yayınları, (454): 89-101.
- Chi, G. C. ve Qu, H. (2008). “Examining The Structural Relationships Of Destination Image, Tourist Satisfaction And Destination Loyalty: An Integrated Approach”. *Tourism Management*, 29: 4.
- Cook, S. (2008). *Essential Guide To Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*, Çev. Fırat Şanlıtürk, Kogan Page Limited.
- Cooper, C.L. (2009). “The Transition From The Quality Of Working Life To Organizational Behavior: The First Two Decades”. *Journal Of Organizational Behavior*, (30): 3–8.
- Coşkun, M. (2009). *İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Çabukel, R. (2008). *Çalışan Memnuniyeti Analizleri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkilerini”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1): 52-66

- Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.
- Çatı, K. Koçoğlu, C. M. ve Gelibolu, L. (2010). “Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1): 429-446
- Çatı, K. ve Koçoğlu, M. C.(2008). “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, Konya.
- Çelik, H. (2009). “Hizmet Ortamının Şehirlerarası Yolcu Taşıma Hizmetlerinde Algılanan Kalite Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38 (2): 157-183.
- Çınar, T. A. (2007). *İşletmelerin Müşteri Hizmet ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyeti Belirlemeye Yönelik Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Dağdaş, G. (2013). *İşletmelerde Retro Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Daniel H., Timothy A. Judge, D. Watson, (2002). “The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Lide Satisfaction”. *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol.23.
- Değermen, A. H. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakat*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Demir, Ş. Ş. (2012). Avrupa Müşteri Memnuniyet Endeksi Modeli: Uluslararası Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, (9): 1 673-695.
- Dilber, M. Yavaş, U. (1997). “Parlamada Markaya Bağlılık Kavramı”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Diler, G. (2015). *Ödül Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi Kapsamında THY Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Duman, T. (2003). “Richard Oliver’ın Tüketici Memnuniyeti ve Tüketici Değer Algısı Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma.” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5 (2): 45-56.
- Elliott, J. ve Serna, C. (2005). “Managing Customer Satisfaction Involves Morethan Improving Reliability”. *The Electricity Journal*.
- Enginkaya, E. ve Özarslan E. (2010). Müşterilerin İşletmelere Bağlılığında (Engagement) Etkili Olan Faktörler: İnternet Üzerinden Alışveriş Yapan Müşteriler Üzerine Bir Çalışma. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak
- Erbaşı, E. ve Ersöz, S. (2011). “Ahilik ve 4C Pazarlama İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış”. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, (59): 135-146.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. 10. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

- Erken, M. (2013). *Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Eroğlu, E. (2004). *Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi*. 1. Baskı, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Ers, S. Doğan, M. D. (2005) Müşteri Odaklı Kalite Tasarımı ve Kalite Geliştirme Çalışmalarına Yön Verecek Etkili Bir Planlama Pr., Pazarlama Dünyası, Ağustos Sayısı.
- Ertekin, Y. (1993). “Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler”. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (1).
- Erzen, A.Ü. (1994). “Gelecek Müşteridir”. Renault-Mais El Kitabı
- Eser, Z. ve Sümer, I. S. (2006). “Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1): 165-186.
- Evans, J., Lindsay, W. (1999). *The Management And Control Of Quality*, 4th Edition, T. Paul, MN:West.
- Eyvazova, B.M. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Pazarlama Etkinliğinin Arttırılması ve Müşteri Tatmini - Turizm Alanında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fitzsimmons, J. A. ve Fitzsimmons, M. J. (1994). *Service Management for Competitive Advantage*. Singapore: Mcgraw-Hill College
- Garver, Michael S. Gagnon, Gary B. (2002). *Seven Keys to Improving Customer Satisfaction Programs*. Business Horizons. September- October.

- Gerpott, T., Rams, W. ve Schindler, A. (2001). "Customer Retention, Loyalty And Satisfaction İn The German Mobile Cellular Telecommunications Market". *Telecommunications Policy*, 25 (4).
- Gök, S. (2009). "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2).
- Gönen, H. (2008). *Kamu Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Gülbuçuk, A. (2008). "Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi". *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, 15(1): 15-26
- Hacıfendioğlu, Ş. ve Koç, Ü. (2009). Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (18): 146-167
- Halis, M. (2004). *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti*. 1. Baskı, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Hayta, B. A. (2007). "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).
- Heckert, T.M., Cuneio, G., Hannah, A:P., Adams, P.J., Droste, H.E., Mueller, M.A. ve Diğerleri. (2000). "Creation Of A New Needs Assessment Questionnaire", *Journal Of Social Behavior & Personality*, 15 (1): 121-136.
- <http://www.envizyon.com.tr/musteri-iliskileri-yonetimini-olusturan-unsurlari-anlamak.html/>
- <http://www.pazarlamadunyasi.com.tr/sayiindex.php?dergiid=6>.
- <http://www1.gantep.edu.tr/~dalgic/tky/tky4.htm>

<http://www1.gantep.edu.tr/~dalgic/tky/tky4.htm>

Hündür, B. (2006). *İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları*.

İlter, D.P. (2005). *Bireysel Banka Müşteri Kitlelerinin Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.

İslamoğlu, A.H. (2003). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karakaya, A. ve Alper A. F. (2007). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1): 55-67.

Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyona Etkileri”. *Eğitimde Kuram ve Uygulama* 2 (1): 3-14.

Karatepe, O. M. Yavaş, U. ve Babakuş, E. (2005). “Measuring Service Quality Of Banks: Scale Development And Validation”. *Journal Of Retailing and Consumer Services*, September.

Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2).

Katzaenbach, J.Smith, R ve Douglas K. (1998). *Takımların Bilgeliği*. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık

- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2).
- Keith D. (1984). İşletmede İnsan Davranışı- Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi İstanbul.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: 77- 96.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 7 (1).
- Kılıç, S. ve Aykut, G. (2004). “Tüketici Davranışları: İndirim Kartları’nın Tüketici Satın Alma Karar Sürecindeki Etkisine Dair Ampirik Bir Çalışma”. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (2): 1-26.
- Kotler, P.(1998). “4P Öldü Yaşasın 4C”. *Kariyer Dünyası Dergisi*,(7): 92-95
- Kozak, M. (2007). “Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikâyetlerini Bildirme Eğilimleri”. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1): 137-151.
- Kuş, E. (2015). *Mobbingin Motivasyona Etkisi Ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lau, G. T. ve Lee, S. H. (1999). “Consumers’ Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty”. *Journal Of Market-Focused Management*, 4 (4).
- Lawfer, M. R. (2008). *Müşteriler Neden Geri Döner*. (Çev: S. Gül). İstanbul: Neden Kitap Yayıncılık.
- Lee, D. R. And P. J Sweney (2001). “An Assessment of Influence Tactic Used.

- Lilly M. B. (1997). *Psychology At Work*. Mc. Graw Hill Companies Inc. San Francisco.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hill International Editions.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). “Kurumsal İmajın ve Kurumsal Ürün Müşteri Bağlılığına Etkileri”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13): 173-193.
- Martins, H. ve T. Proença. (2012). “Minnesota Satisfaction Questionnaire-Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers”. *FEB Working Papers*.
- Mehta, A. (1999). “Using Self-Concept to Assess Advertising Effectiveness”. *Journal Of Advertising Research*, 39 (1).
- Mehta, A. (1999). Using Self-Concept To Assess Advertising Effectiveness”. *Journal Of Advertising Research*, 39 (1).
- Methlie, L. ve Nysveen, H. (1999). “Loyalty of On-Line Bank Customers”. *Journal of Information Technology*, 14 (4).
- Mihelis, G. Grigoroudisb, E. Siskosb, Y. Politisb, Y ve Malandrakisb, Y. (2001). “Customer Satisfaction Measurement in the Private Bank Sector”. *European Journal of Operational Research*, April.
- Moslem, S. (2015). *İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Mucuk, İ. (1991). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Newman, K. (2001). “Interrogating SERVQUAL: A Critical Assessment of Service Quality Measurement in a High Street Retail Bank”. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (3).
- Newstorm, J. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Newyork. Mcgraw Hill.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (2002). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Odabaşı, Y. (2004). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Okumuş, M. (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Özgü Yayınları.
- Otto, A. ve Bourguet, C. (2006). “Quality Of Work Life Programs İn U.S. Medical Schools: Review And Case Studies”. *CUPA-HR Journal*, 17-26.
- Öçer, A. Bayuk, N. (2001). *Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama Dünyası*. Sayı 2. Mart – Nisan.
- Örücü, E. (2006). “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Celal Bayar Ü.İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (1), Manisa.
- Özçelik, F. (2007). *Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Kocaeli Üniversitesi Derbent Uygulama Oteli Müşteri Kitlelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Özdağ, Y. (2011). *İlaç Dağıtım Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özer, L.Ş. (1999). “Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar”. *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Ankara.
- Özer, L. Ş. (1999). “Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (2): 166-177.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özgül, P. (2007). *Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kahramanmaraş.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış, Eski- Şehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim*. Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Pekmezci, T. Demireli, C. Batman, G. (2008). “İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Pekmezci, T., Demireli, C. (2008). “İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Pfau, B, D. Detzel ve Andrew Geller (1991). “Satisfy Your Internal Customers”. *Journal Of Business Strategy*, 12 (6): 9- 13.
- Roberts, L. E. (2003). “Working Together.” *Project Management Journal*, 34 (3).
- Rona, L. A. (1997). *Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı*. İstanbul: Done Yayınları.

- Sandıkçı, M. (2007). “Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası’nda Bir Alan Araştırması”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2): 39-53.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Sarıyer, N. (2008). “Gloval Ölçeği İle Belediye Hizmetlerinde Müşterinin Algıladığı Değerinin Belirlenmesi - Kayseri Büyükşehir Örneği”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3): 163-185.
- Saydan, R. (2010). *Müşteri Memnuniyeti: Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu Ve Sonuçları; T.C Merkez Bankası’nda Bir Uygulama*. Uzmanlık Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sevim, Ş. ve Daldı, S. E. (2009). “Müşteri Şikayet Eğilimlerinin Değerlendirilmesi: Demiryolu Ulaşımı Üzerine Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25): 95-106
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D. J. (2001). “A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction And Spillover Theories.” *Social Indicators Research*, 55 (3): 241-302.
- Sivri, Ş. (2001). *Müşteri Memnuniyeti/ Memnuniyetsizliği ve Buna Bağlı Müşteri Şikayet Davranışları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Uzmanlık Tezi. Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

- Süklüm, N. (2006). *Türkiye'de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan "Her şey Dahil", Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi ve Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Sütütemiz, N. (2005). *Müşteri Sadakati Belirleyicileri ve Modellerinin Karşılaştırılması: Bankacılık ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sweeney, C. J. ve Soutar, N. G. (2001). "Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale". *Journal of Retailing*, 77 (2).
- Şahin, Ali, S. (2004). "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, (http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/361347992037.pdf)
- Şahin, İ. Şahin, B. (2002). Hastane Çalışanlarının İş Özellikleri ve İş Doyumu: Ankara Metropolitan Alanda Seçilmiş Üç Eğitim Hastanesi Üzerinde Bir Araştırma,
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tak, B. (2002). "Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları". *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 21 (2).
- Tan A. (2004). "Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tatmini". *Pazarlama Dünyası Dergisi*, (5).
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1):11.

- Tarcan, E.(2001). *Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tek, Ö. B.(1999). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Tektaş, Ö. Ö. ve Kavak, B. (2010). “Endüstriyel Ürünlerin Satın Alınması Sürecinde Tedarikçi İle Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1): 51-63.
- Telman, N. Ünsal, P.(2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayın.
- Toker, B. (2007). “Türkiye’de Turizm Sektörü Teşviklerinin Değerlendirilmesi”. *Celal Bayar Ün. İİBF Dergisi*, 14 (2).
- Tunçer, P. (2011). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”. *Sayıştay Dergisi*, (80): 57-83.
- Türkoğlu, H. (2001). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama.
- Türkyılmaz, A. ve Özkan, C. (2005). Ulusal Müşteri Memnuniyeti İndeksleri, Kalder Forum, (16).
- Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitap Evi.
- Ulusoy, Y. (2008). *Günümüz İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımları ve Müşteri Memnuniyetine İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, F. ve Aksoy, Ş.(2004). “Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama”. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (7): 129-144

- Varinli, İ. (2004). “Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki: Kayseri’de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17).
- Veenhoven, R. (1996). “Developments in Satisfaction Research.” *Social Indicators Research*, (37).
- White, Rupert E. (1998). *Daha İyi Nasıl Takım Lideri*. Tercüme: Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Wong, A. ve Sohal, A. (2003). “Service Quality And Customer Loyalty Perspectives On Two Levels Of Retail Relationships.” *Journal of Services Marketing*, 17 (5).
- Yalçın, İ ve Koçak, S. (2009). “Niğde Devlet Hastanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2): 19-41.
- Yedievli, S. Ersen, C. (1997). “Takım Çalışması Sistematiği”. *Önce Kalite Dergisi*, Kış: 30.
- Yılmaz, D. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları Çerçevesinde İç Müşteri Memnuniyeti: Orta Anadolu T.A.Ş’de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Yüksel, İ. (2004). “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1): 47-58.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.



EKLER

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ	
Ankette ad ve soyad belirtmeniz <u>gerekmemektedir</u>. Bu araştırmanın başarısı ve değeri tamamen gerçek düşüncenizi ifade etmenize bağlıdır. Lütfen bütün soruları cevaplandırınız.	
Çalıştığınız pozisyon nedir? Beyaz Yakalı Mavi Yakalı.....	

	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Ne katılıyorum / Ne Katılmıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yeniden işe girecek olsam, çalıştığım iş yerine başvuruda bulunurdum.					
Çalıştığım iş yerine çalışmayı tanıdıklarıma da tavsiye ederim.					
Genel olarak çalıştığım iş yerinde çalışmaktan memnunum.					
Diğer kuruluşlarla kıyasladığımda, çalıştığım iş yerini çalışmak için ideal bir yer olarak görüyorum.					
Çalıştığım iş yerininin mutlu ve kötü günümde yanımda olacağını biliyorum.					
Çalıştığım iş yerini bana iyi bir gelecek sağlayacağına inanıyorum.					
Çalıştığım işyerinin gelecekte daha büyük ve sektöründe daha etkin bir kuruluş olacağına inanıyorum.					
Yöneticim başarılarımı takdir eder.					
Yöneticim gerekli durumlarda haklarımı korur.					
Yöneticim adil ve dürüst davranarak çalışanlara örnek olur.					
Yöneticim sorunlarımı dinler ve çözümler sunar.					
Yöneticim, çalıştığım kuruma ilişkin faaliyet ve uygulamalara yönelik tarafıma yeterli ve düzenli bilgi verir.					
Yöneticiler yeterli bilgiye ve yönetsel becerilere sahiptir.					
Yöneticim onu yapıcı olarak eleştirmeme izin verir.					
Aldığım eğitimlerin iş performansıma etkisi ölçümlenmekte ve sonuçlar hakkında Performans Değerlendirme sonucum ile birlikte geribildirim yapılmaktadır.					

	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Ne katılıyorum / Ne Katılmıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Yetkinliklerimi ve performansımı arttıracak eğitim ve gelişim olanakları planlanmaktadır.					
İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları benim de görüşlerim alınarak yapılmaktadır.					
Birim ve çalışanların eğitim ihtiyaçları sistemli, düzenli ve objektif olarak belirlenmektedir.					
İşimin gerektirdiği gelişim ve eğitim planları sistematik olarak yapılmaktadır.					
İşyeri yönetim yaklaşımı, sürekli iyileştirme anlayışına sahiptir.					
İşyeri yönetimi, çalışanları ile güvene dayalı açık ilişkiler kurarak, onlara verdiği önemi göstermektedir.					
Kurumun ürün, hizmet, proje ve faaliyetleri konusunda tüm çalışanlara yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.					
Çalışanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.					
Kurum içi haberleşme / duyurular düzenli ve açık bir şekilde yapılmaktadır.					
Yeterli oryantasyon eğitimi sağlanmıştır.					
Birimler/departmanlar arasında sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.					
Yöneticim ile aramızda sağlıklı ve açık bir iletişim vardır.					
Çalışma ortamındaki teknolojik alt yapı yeterlidir.					
Çalışma ortamımda fiziki koşullar (ısıtma, ses, havalandırma ve ışıklandırma) yeterlidir.					
Ücretim sektör ve piyasa koşullarına göre yeterli düzeydedir.					
Kurum içindeki ortak kullanım alanları (tuvalet, soyunma odası vb.) temiz ve düzenlidir.					
İşime uygun, araç / gereç ve hizmetler sağlanmaktadır.					
Yemekhane temiz ve düzenlidir.					
Dinlenmek için yeterli tesisler (dinlenme salonu, lokal vb.) sağlanmaktadır.					
Yemekler temiz, çeşitli ve doyurucudur.					
Servis ve ulaşım olanakları yeterlidir.					

	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Ne katılıyorum / Ne Katılmıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
Çalışanlar ve birimler arasında bilgi ve deneyim alışveriş vardır.					
Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği, saygı ve uyum vardır.					
Kurumumda çalışma arkadaşlarım ile iletişimimi arttıracak sosyal faaliyetler gerçekleştirilir.					
Öneri ve fikirlerim dinlenir ve değerli görülmektedir.					
Çalışanlar bağlılıkları ve başarıları nedeniyle tanınmakta ve takdir edilmektedir.					
Yöneticim kişisel gayretimi takdir eder.					
Ücret dışı ödemeler (giyecek/ ayakkabı/ eğitim/ sosyal yardım paketleri vb.) vardır.					
Fazla mesai olduğu takdirde kurumum bunun karşılığını öder.					