

## İÇ HİZMET KALİTESİNİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ARACI DEĞİŞKENLERİN ROLÜ\*

### THE EFFECT OF INTERNAL SERVICE QUALITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND THE ROLE OF INTERMEDIATE VARIABLES

Dr. Emrullah KIPÇAK<sup>1</sup>

Doç. Dr. Abdurrahman ÇALIK<sup>2</sup>

#### ÖZ

Hizmet kalitesini daha fazla irdeleyebilmenin ve hizmet kalitesini, farklı kavramlar ile bütünleştirmenin, literatürde ihtiyaç duyulan bir çalışma sahası olduğu öngörülmektedir. Bu bağlamda hizmet kalitesini, iç hizmet kalitesi açısından ele almanın ve kaliteyi, yönetim alanındaki kavramlarla bütünleştirerek bir uygulama çerçevesinde incelemenin alanyazına olumlu bir katkı sağlayacağı varsayılmaktadır. Yapılan çalışmanın temel amacı; tekstil firmalarında iç hizmet kalitesi ve işgören performansı arasındaki ilişkiyi aracı değişkenler kullanarak incelemektir. Çalışmanın uygulama kısmında imalat işletmeleri açısından Van ili sınırları içerisinde Organize Sanayi ve Kurubaş bölgelerinde faaliyette bulunan birkaç farklı giyim tekstili ele alınmıştır. Bu işletmelerde çalışan toplam 420 çalışanla yüz yüze yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler, SPSS ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Sonuç olarak; iç hizmet kalitesinin işgören performansı ve diğer değişkenler üzerindeki etkisinin pozitif sonuçlar verdiği, iç hizmet kalitesinin işgören performansı üzerindeki etkisini ölçmede aracılık etkisi yönünden ise çalışan refahı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin etkin olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Hizmet Kalitesi, Çalışan Memnuniyeti, Çalışan Refahı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşgören Performansı.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** L25, L84.

#### ABSTRACT


It is anticipated that examining service quality further and integrating service quality with different concepts is a field of study to be explored in the literature. In this context, it is assumed that addressing service quality in terms of internal service quality and examining quality within the framework of an application by integrating it with concepts in the field of management would make a positive contribution to the literature. The main purpose of the study is to examine the relationship between internal service quality and employee performance in textile companies using mediating variables. In the application part of the study, several different clothing textiles operating in the Organized Industrial Zone and Kurubaş regions within the borders of Van province are discussed in terms of manufacturing enterprises. The data obtained from the face-to-face survey conducted with a total of 420 employees working in these enterprises are analysed through SPSS and AMOS programs. In conclusion, it is determined that the effect of internal service quality on employee performance and other variables give positive results, and that the variables of employee welfare and organizational citizenship behaviour are effective in terms of mediating effect in measuring the effect of internal service quality on employee performance.

**Keywords:** Internal Service Quality, Employee Satisfaction, Employee Welfare, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.

**JEL Classification Codes:** L25, L84.

\* Bu çalışma Abdurrahman ÇALIK danışmanlığında Emrullah KIPÇAK tarafından hazırlanan ve 17.02.2023 tarihinde savunulan "İç Hizmet Kalitesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemede Memnuniyet, Bağlılık, Refah ve Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerinin Aracı Rolü" başlıklı doktora tezinden yararlanarak hazırlanmıştır. Çalışma için Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurul Başkanlığı'ndan 2021/09-11 sayılı ve 07.07.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup>  Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme Bölümü, kipcakemrullah@gmail.com

<sup>2</sup>  Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme Bölümü, acalik@yyu.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

The main purpose of the study is to examine the effect of internal service quality on the performance of employees in manufacturing enterprises by using intermediary roles. Although there have been some studies on internal service quality in the literature, it is considered an important and necessary field of study to constantly update and add to the studies to be done in this field, as the possibilities and opportunities that change day by day bring different expectations. Although the study is a study that tries to measure the effect of the quality of the services provided to the employees in the manufacturing enterprises on the performance of the employees by using mediator variables, the fact that the application area only covers the textile companies operating in the province of Van shows that the study is a limited study in this respect. The limited number of studies in the field of internal service quality in the literature and the very limited number of studies using too many intermediary variables causes a gap in this sense. It is thought that the analyzes and results of the study would contribute to the gap in the related variables (internal service quality, employee satisfaction, employee welfare, organizational citizenship behavior and employee performance) and the direct or indirect relationships between the dimensions of these variables.

### **Design/methodology/approach:**

In line with the focus of the study, questionnaires are used as a means of obtaining data. Care is taken to ensure that the questionnaires used are simple and understandable so that the participants could answer them accurately and consistently. In order to apply a questionnaire that is suitable for the scope and purpose of the study, the literature is examined comprehensively and as a result of the examinations, several standard scale questionnaires that are used in different studies are used. The questionnaire form used to achieve the determined objectives of the study is presented in the form of a 5-point Likert Scale, allowing the participants to express their level of agreement with the statements in the form. The questionnaire, which is prepared to provide the data to be evaluated in the study, is scaled as "1- Strongly Disagree, 2- Disagree, 3- Undecided, 4- Agree and 5- Strongly Agree" and presented to the opinions of the participants. Various statistical methods are used to examine the effect of internal service quality on employee performance using mediating variables. Among the methods used, "SPSS 23.0 for Windows" statistical program and "AMOS 24" program, which is one of the structural equation modeling techniques, which provides the opportunity to test the results of many hypotheses, are used. Within the scope of the SPSS program, analyzes such as the definition of demographic characteristics and normality test are made. Within the AMOS 24 program, analyzes such as confirmatory factor analysis, reliability and structural model are carried out. In the study, the data obtained through the questionnaire are evaluated with structural equation modeling and tried to be determined by structural (path) analysis to ensure that the hypotheses developed within the scope of the study are valid or not.

### **Findings:**

Considering the measurement and structural model results of the internal service quality and other variables (employee satisfaction, employee welfare, organizational citizenship behavior and employee performance) discussed within the scope of the study, it is seen that significant results are obtained in terms of textile enterprises. While most of the direct coefficient values of the variables seem to confirm the hypotheses, the values of two of the mediating effect coefficients seem to confirm the hypotheses. According to the intermediary effect coefficients, it is understood that the variables of employee welfare and organizational citizenship behavior, which are the variables that play a mediating role in determining the effect of internal service quality, which is the variable observed in the model, on the latent variable, employee performance, provide a positive effect. It is seen that the employee satisfaction variable, which is the other mediating variable, is not effective in acting as a mediator.

### **Conclusion and Discussion:**

It is possible to interpret that the effects of internal service quality on employee performance and other intermediary variables are undeniable, but that it does not have a sufficient effect in terms of all hypotheses formed within the scope of the study, as the lack of a strong structure of consistency between sectoral-based situations and variables. In order for businesses to be more productive, they should consider increasing or keeping their employees' performance, job satisfaction, welfare level or citizenship behavior (sacrifice) at a certain level. Achieving these conditions depends on different factors. One of these factors is definitely the services offered by the business to the employees. Even if the quality of the services provided creates a different effect on each employee or cannot satisfy each employee at the same level, they must be offered at certain standards. The internal service quality, which is observed to have an effect on the performance and other conditions of the employees, may be beneficial in terms of achieving a certain standard for their employees to measure their internal service quality on a regular basis in order to be more adopted by the enterprises and to better understand the wishes and needs of their employees.

## 1. GİRİŞ

Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan imalat işletmeleri, faaliyetlerini sürdürebilmek için en temel girdi faktörlerinden biri olan iş gücünden faydalanmaktadırlar. İşletmelerin kapasitelerini optimal düzeyde kullanabilmelerinde etkin rol oynayan iş gücü, işletmelerin bazı durumlarından etkilenebilmektedir. Söz konusu bazı durumlar, çalışanlarda performansı daha olumlu yönde etkilerken, bazı durumlar negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda çalışan performansını arttırmak için işletme içinde çalışanlara yönelik uygulanan hizmetler ve bu hizmetlerin kalitesi büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerin istenen düzey ve nitelikte üretim yapabilmeleri, iç müşterilerinin beklentilerine cevap verebilme ve bunu arttırarak devam ettirebilme yeteneklerine bağlıdır.

İç hizmetler, içerdikleri unsurların çeşitliliği nedeniyle karmaşıktır ve nihai olarak bir iç müşteri tarafından algılanan birşey, birçok iç satıcı ve birim ile yalnızca genel iç hizmet sürecinin bir parçası olabilmektedir (Braun ve Hadwich, 2017). Bilim insanları ve yöneticiler, iç hizmetlerin karmaşıklığının önemi konusunda hemfikir olsalar da, kavram hala büyük ölçüde keşfedilmemiş durumdadır. İç hizmetlerin karmaşıklığı, çalışanların ve iş birimlerinin faaliyetlerinin koordinasyonunu etkilemektedir (Tax vd. 2013). Roels (2014), hizmetlerin karmaşıklığının azaltılmasının, algılanan hizmet kalitesini artabileceğini ileri sürmektedir.

Hesket ve diğerleri (2008) Taco Bell firmasının başarılı olmasını, firmanın çalışanlarına en son bilgi teknolojisi, yemek servisi ekipmanı, basit çalışma çizelgeleme teknikleri ve etkili ekip eğitiminin sağlanmasına bağlamaktadırlar. Bu uygulamalar sayesinde hizmet sağlayıcılardan oluşan kendi kendini yöneten ekiplerin kurulması sağlanmıştır. İç hizmet kalitesi, iş yaşam kalitesi ve bir organizasyonun kültürünün görünür bir ifadesi olarak da düşünülebilir.

Kuruluşlar ürünlerine katma değer yaratmaya, çalışanlarının memnuniyetini ve verimlilik düzeylerini iyileştirmeye ve arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu bakış açısı, çalışanların ve özellikle müşterilerle daha doğrudan ilişki içinde olan hizmet çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayarak ve karşılayarak müşterilerin bir firmadan yaşayacakları memnuniyet düzeyinin artacağını belirtmektedir (O'Neill, 2005). Endüstriler ve akademiler, hizmet kalitesini iyileştirme çabalarına önemli miktarda kaynak yatırımı yapmaktadırlar. İç hizmet kalitesi kavramı bu çabalardan doğmuştur ve akademik literatürde uzun yıllardan beridir tartışılmaktadır. Bu ilgiye rağmen, konunun kapsamı ve doğası konusunda karışıklıklar mevcuttur ancak çoğu yazar iç hizmet kalitesinin iyileştirmesi gerektiği konusunda hemfikirdir (Shahin vd., 2013; Piercy, 1996).

Literatürde iç hizmet kalitesi ve performans arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi vb. değişkenler üzerinden moderatör etkisi ile açıklamaya çalışan çalışmalar mevcuttur. (Sudibyo, 2002; Demirel, 2009; Singh, 2015; Xie, 2005; Skarpeta vd. 2019; Nazeer ve Azeem, 2014; Sharma, 2016; Latif ve Baloch, 2015; Seyhan, 2021; Chiang ve Wu, 2014). Ancak iç hizmet kalitesinin performans üzerindeki etkisini çalışan memnuniyeti, çalışan refahı ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çok sayıda farklı aracı değişkenler kullanarak ortaya koyan çalışmalara pek rastlanmamıştır. Literatürde iç hizmet kalitesi alanında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması ve çok fazla aracı değişken kullanılarak yapılan çalışmaların çok kısıtlı olması bu anlamda bir boşluğun olmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra bir imalat firmasında mühendislik, üretim, teknik hizmetler ve kalite kontrol gibi çeşitli departmanlar birbirlerine oldukça sık hizmet vermekte ve birbirleriyle olan etkileşimleri her zaman sorunsuz ilerlemeyebilmektedir. Bu nedenle, herhangi bir firma için tüm departmanların birbirlerine sağladığı hizmetin kalitesini değerlendirmek ve bu iç hizmetin kalitesini bireysel çalışanlar, çalışma birimleri veya departmanlar düzeyinde iyileştirmenin yollarını belirlemek önem arz etmektedir. Ayrıca her geçen gün değişen imkânlar ve olanaklar farklı beklentileri beraberinde getirdiği için bu alanda yapılacak çalışmaların da sürekli güncellenmesi ve üzerine eklenerek devam ettirilmesi önemli ve gerekli bir çalışma sahası olarak düşünülmektedir.

Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında yapılan çalışmanın temel amacı; tekstil işletmelerindeki iç hizmet kalitesinin çalışanların performansına etkisini aracı rolleri kullanarak incelemektir. Yapılan çalışmanın analizlerinin, sonuçlarının, ilgili değişkenler ve bu değişkenlerin boyutları arasındaki doğrudan veya dolaylı ilişkilerin yukarıda belirtilen gerekçelere katkı sunacak nitelikte olacağı düşünülmektedir. İç hizmet kalitesi, uygulama alanı açısından farklı sektörlerde uygulanabilecek bir potansiyele sahiptir. Bu açıdan bakıldığında ise yapılan çalışmanın, imalat işletmelerindeki iç hizmet kalitesi uygulamalarına teorik açıdan bir katkı sağlayabilmesi, yapılacak yeni çalışmalara kaynak oluşturabilmesi ve daha özgün çalışmalar yaratabilmek için bir fikir sağlayabilmesi de bir amaç ve hedef niteliği taşımaktadır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesini sağlam bir temele dayandırmak için Sharma vd. (2016) yılında yaptıkları çalışmanın modeli baz alınmıştır. Sharma vd. (2016), Çin’de elektronik cihaz üreten bir imalat işletmesinde iç hizmet kalitesinin çalışan performansı, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve çalışan refahı üzerindeki doğrudan etkilerini gözlemlemişlerdir. Ayrıca aracı değişken olarak sadece çalışan refahı değişkenini kullanmışlardır.

Yapılan bu çalışmada Sharma ve arkadaşlarının oluşturdukları modelin aracı değişken sayısı artırılarak ve örgütsel vatandaşlık davranışının da doğrudan ve aracı etkisi ölçülerek çalışmaya özgünlük katılmak istenmiştir. Ayrıca çalışmanın gerekse bölge açısından gerekse de uygulamanın yapıldığı imalat işletmesi açısından da farklı olması özgünlük değerini arttırmaktadır.

Çalışmada öncelikle iç hizmet kalitesi, çalışan refahı, çalışan memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı değişkenlerinin kavramsal çerçevesi sunulmuş ve akabinde söz konusu değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalardan bazıları hakkında bilgiler verilmiştir. Elde edilen bilgiler yorumlanarak çalışmada oluşturulan hipotezlerin gerekçelendirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

## 2. İÇ HİZMET KALİTESİ

Kavram olarak iç hizmet kalitesi, işletmelerin iç müşterilerine sundukları hizmetlerin kalitesini tanımlamak için kullanılmaktadır. İç hizmet kalitesi kavramının arkasındaki temel düşünce, çalışanlar (iç müşteriler) tarafından diğer birimlerden (iç tedarikçiler) hizmet aldıklarında ve sunulan hizmetin optimal olacağı şekilde algıladıkları memnuniyetin ölçüsüdür (Ehrhart vd., 2011).

İç hizmet kalitesi kavramı ilk olarak çalışanları iç müşteriler olarak gören Sasser ve Arbeit (1976) tarafından ortaya çıkmış ve dış müşterilere kaliteli hizmet sunmanın, iç müşterilere memnuniyet ve kaliteli hizmet sağlamakla gerçekleşebileceğini iddia etmişlerdir (Kuldip, 2016). Mawoli (2013) iç hizmet kalitesini çalışanların, dış müşterilerin zevkine üstün hizmetler sunmalarını sağlamak için kalite beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayan veya aşan hizmetler bütünü olarak görmektedir. Boshoff ve Mels (1995), her çalışanın ve birimin hem bir hizmet sağlayıcı hem de yararlanıcı olduğunu ve iç hizmet kalitesinin, dış müşterilere yönelik hizmet kalitesini büyük ölçüde etkilediğini ileri sürmüştür.

Hizmet kalitesini modelleme konusundaki ilk girişimlerden biri Parasuraman, Berry ve Zeithaml’dan (1985) gelmiştir. Servqual aracı, dış hizmet kalitesinin ölçülmesinde yaygın olarak uygulanmış, hizmet kalitesi düzeyini ölçmek için çeşitli sektörlerde kullanılmıştır. Bununla birlikte, Zeithmal, Parasuraman ve Berry (1990), Servqual’in, çalışanlara sağlanan hizmetin kalitesini belirlemek için bir şirket içinde uygun uyarılama ile kullanılabilirliğini iddia etmişlerdir. Benzer şekilde Kang, James ve Alexandris (2002) de Servqual aracının iç hizmet kalitesini ölçmek için uyarlanabileceğini iddia etmişlerdir. İç hizmet kalitesini ölçmek için kullanılan Servqual ölçeğine ait boyutlar, fiziksel özellikler, güvenilirlik, güvence, heveslilik ve empati boyutlarıdır.

Fiziksel özellikler; hizmet araçlarını, örneğin tesislerin kalitesini, güvenilirlik; taahhüt edilen hizmeti güvenilir ve doğru bir şekilde yerine getirme yeteneğini, güvence; sağlanan hizmetin meslektaşları gerekli bilgi ve nezaketle donatılmış olma konusunda güvende hissettirmeyi, heveslilik; bir çalışanın meslektaşlarının taleplerine hızlı tepki vermesini, samimi ve zamanında hizmet sunmasını, empati; talebi anlamak ve iş arkadaşları için onların ihtiyaçlarına uygun iletişimlerle uygun hizmet sağlamayı ifade etmektedir (Kuldip, 2016).

Bu bilgiler doğrultusunda iç hizmet kalitesinin özellikle tüketicilerin memnuniyetini sağlamada öncelikle iç müşterilerin memnuniyetine katkı sağlanması yönünde kullanılması gerektiği ve iç hizmet kalitesinin ölçülebilir gerekliliğinin de işletmelerin verimliliğini belirlemede bir gereksinim olduğu anlaşılmaktadır. Böyle bir gereklilik çerçevesinde işgücüne dayalı verimliliğin çalışan refahı, çalışan memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı ile doğru orantılı olarak artış gösterebileceği varsayılmaktadır. Söz konusu değişkenlerin temelinde işletmelerin çalışanlarına sunmakla mükellef olduğu hizmetler ve bu hizmetlerin kalitesi önemli bir durum olarak göze çarpmaktadır. Bu yüzden işletmelerdeki iç hizmet kalitesinin, çalışan refahı, çalışan memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini gözlemlemenin gerekse teorik açıdan söz konusu değişkenlerde olumlu veya olumsuz katkıları irdeleyebilmek gerekse de işletmelerin işgücüne dayalı verimliliğini irdeleyebilmek açısından önem arz etmektedir.

### 3. ÇALIŞAN REFAHI

Dünya Sağlık Örgütü'ne (1948) göre bir bireyin sağlığı, uzun bir zaman dilimi içindeki fiziksel, zihinsel ve sosyal iyiliğin birleşimi olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, çalışan refahı sadece fiziksel ve zihinsel unsurları içermeyen, aynı zamanda manevi ve duygusal yönleri kapsayan bütünsel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Mirabito ve Berry, 2015). Akıl sağlığı kaygı, tükenmişlik, depresyon, özgüven ve stres, fiziksel sağlık baş ağrıları, baş dönmesi, kas ağrısı, sindirim problemleri, kardiyovasküler hastalıklar ve kas-iskelet sistemi bozukluklarını içerebilir. Konfordan daha kapsayıcı bir kavram olarak telaffuz edilen refah hayattan genel olarak memnun olma, mutluluk ve yaşam kalitesi ile bağlantılıdır. Çalışan refahında örgütün yönetim anlayışı, sosyal ortam ve kişisel faktörlerin yanı sıra fiziksel ortam da önemli bir etkidir (Clements-Croome, 2004).

Çalışan refahı, Lutgen-Sandvik vd. 2011; Avtgis vd. (2007) göre artan iş tatmini, iş performansı ve azalan tükenmişlik gibi önemli iş sonuçlarıyla pozitif ilişkilidir. Rath ve Harter, 2010; Wright vd. (2009) göre çalışan refahı, ciroda azalma, çalışan devri, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, tükenme ve daha yüksek devamsızlık ile negatif ilişkilidir. Çalışan refahı üzerine yapılan araştırmalar, öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş, işle ilgili iyi oluş, sosyal iyi oluş ve duygusal iyi oluş gibi bireysel yönleri kapsamıştır. Fiziksel veya sosyal ortamlardan kaynaklanan dikkat dağınıklığı, rahatsızlık ve sağlık riskleri gibi olumsuz ruh hallerinin dikkati kısıtladığı ve dolayısıyla iş performansını etkiledikleri üzerine yapılan çalışmalar (LeDoux, 1996; Heerwagen, 1998; Özkan ve Gürbüz, 2019) doğrultusunda ve iç hizmet kalitesinin, fiziksel özellikler, güvenilirlik, güvence, heveslilik ve empati boyutlarını kapsamasının çalışan refahı ile doğru orantılı olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla iç hizmet kalitesinin artması çalışan refahına olumlu katkı sağlayabilir.

### 4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Çalışan memnuniyeti; “işgörenlerin işlerinden ve iş ortamındaki diğer şartlardan tatmin ve hoşnut olmalarını ifade etmektedir.” Toplam Kalite Yönetimi (TKY) alanındaki çalışmaların 1980’li yıllarda artmasıyla işgörenlerin memnuniyet düzeyini etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmaların sayısı da artmış ve daha kapsamlı hale gelmiştir (Çabukel, 2008:4). İşletmelerin birçok kademesinde aktif olarak çalışan insanlar, yetenekleriyle ve düşünceleriyle işteki süreçleri yönlendirebilen, geliştirebilen veya aksi bir şekilde süreci aksatan ve yavaşlatan bir faktör olabilmektedirler. Bundan dolayı hangi iş kolu olduğu fark etmeden çalışanların işe katılımlarını, motivasyonlarını veya memnuniyetlerini sağlayarak çalışanlardan verim almak oldukça önem arz etmektedir (Moyes, 2008).

Çalışan memnuniyeti genel olarak çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin veya refah duygusu olarak tanımlanmakta; çalışanların, çalışmaktan mutlu olup olmadıkları, işlerini anlamlı olarak algılayıp algılamadıkları ya da işin onlar üzerinde ne ölçüde olumsuz fiziksel/psikolojik etki yarattığıyla ilgili olmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013). Çalışan memnuniyeti, çalışanların hizmet kalitesinin, üretkenliğinin ve sadakatinin en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Matzler ve Renzl, 2006). Eskildsen ve Dahlgaard, (2000) memnun olan çalışanların daha çok çalıştıklarını, daha fazla motive olduklarını ve morallerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Önceki araştırmalar aynı zamanda iç hizmet kalitesinin, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olduğunu ve bunun da kendilerini daha tatmin hissetmelerini sağladığını ortaya koymaktadır (Chiang ve Wu, 2014; Hallowell vd., 1996; Loveman, 1998; Nazeer vd., 2014; Pantouvakis, 2011).

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların memnuniyet duygusunun artmasıyla artan verimliliğin önemli bir durum olduğu ve aynı zamanda memnuniyet duygusunun işletmelerde çalışanlara verilen iç hizmetler ve bunların kaliteleriyle pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda iç hizmet kalitesiyle çalışan memnuniyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin incelenmesinin teorik ve pratik açıdan fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

### 5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, ilk olarak 1930’lu yıllarda Barnard tarafından ele alınmış, biçimsel rol davranışı dışında kalan “rol dışı davranışlar” şeklinde ifade edilmiştir. Daha sonra ilk defa Dennis Organ tarafından 1983 yılında yönetim bilimi yazınına kazandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, “doğrudan olmayan ya da resmi ödül sistemince açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları; “biçimsel ve emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları”

çermektedir (Ünüvar, 2006, s. 177). Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1988) tarafından yardımseverlik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve örgütsel erdem olmak üzere beş boyutlu bir rol davranışı olarak nitelendirilmiştir.

Morrison (1996), Bansal vd. (2001), ekstra rol davranışının aracı olarak hareket edebileceği durumlarda içsel pazarlamanın gerekse hizmet kalitesini gerekse de dış pazarlamayı geliştirebileceğini ileri sürerlerken, SeyedJavadin vd. (2012), Jufrizen vd. (2022) de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hizmet kalitesinin olumlu etkiler gösterdiğini belirtmişlerdir.

Literatürde örgütsel vatandaşlık ve iç hizmet kalitesi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olması, örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllü davranışlar olarak nitelendirilmesi ve gönüllü davranışların çoğunlukla uygun çalışma koşullarına yani iç hizmet kalitesinin uygun olduğu iş ortamlarında olabilme ihtimali iç hizmet kalitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini gözlemleyebilmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda iç hizmet kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler teorik açıdan bir özgünlük ortaya koyabilir.

## 6. İŞGÖREN PERFORMANSI

İşgören performansı, “bir bireyin bir iş ile ilgili hedef ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi olarak tanımlanmaktadır” (Çöl, 2008: 8). Doğan ve Özdevecioğlu (2009) ise işgören performansını “çalışanın üstlendiği görevi, işletmenin gayelerine ulaşması için önceden tespit edilmiş sınırlar dâhilinde ve iş şartlarına uygun şekilde ifa etmesi” olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlamda, her davranış performans kavramı altında toplanmamaktadır, ancak yalnızca örgütsel hedefe ulaşmak için ilgili olan davranışlar dikkate alınmaktadır. Bir şirket için hedeflere ve stratejik hedeflere ulaşmak için bireysel performansın verimli ve etkin olarak yönetilmesi gerekmektedir (Amos vd., 2004).

İşgören performansı, sağlık, bilgelik, yetenek ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçların elde edilmesinde mutluluk, özerklik, öz düzenleme, iyimserlik ve umut gibi faktörlerin rolüne odaklanan pozitif psikoloji alanından ortaya çıkmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). İşgören performansı ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar, umut, iyimserlik, dayanıklılık, nezaket, mizah, cömertlik ve öz yeterlik gibi çalışanların kapasite ve özelliklerinin yalnızca geliştirilip ölçülemeyeceğini göstermektedir (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004; Nelson ve Cooper, 2007). Ancak bunlar aynı zamanda iş tatmini, iş mutluluğu, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi örgütsel sonuçlarda da iyileşmelere yol açabilir (Luthans ve Youssef, 2007; Ramlall, 2008; Youssef ve Luthans, 2007). Göze çarpan örgütsel iklim literatürünün incelenmesi, çalışma ortamlarına ilişkin bireysel düzeydeki algıların, iş tutumları, motivasyonları ve performansları üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Parker vd., 2003). Benzer şekilde, algılanan yönetici ve iş arkadaşı desteğinin de çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti dâhil olmak üzere iş tutumları üzerinde önemli etkileri vardır (Ng ve Sorensen, 2008).

Bu bağlamda iç hizmet kalitesinin, çalışanların rollerini yeteneklerini en iyi şekilde yerine getirmeleri üzerinde doğrudan etkisi olması nedeniyle, işyerlerine ilişkin bireysel düzeyde önemli bir çalışan algısını temsil edebileceği ileri sürülebilir. Benzer şekilde, çalışanlara daha yüksek düzeyde iç hizmet kalitesi sağlanabilmesi için iş arkadaşlarının ve amirlerin desteği de gerekli olabilir. Bu nedenle, yüksek düzeyde bir iç hizmet kalitesi, çalışanlar için daha yüksek memnuniyet, bağlılık ve genel refaha yol açabilir.

## 7. LİTERATÜR TARAMASI

Yapılan çalışma kapsamında en güncel olanlardan başlanarak yerli ve yabancı literatürden elde edilen makale ve tez çalışmalarından bazılarına aşağıda kısaca değinilmiştir.

Seyhan (2021) yaptığı çalışmada kurumsal aidiyetin aracı rolünü ortaya koymak için iç hizmet kalitesinin, işgücü performansı üzerindeki etkisini ele almıştır. Gaziantep ilinde, bir gıda sektöründe faaliyet gösteren imalat firmalarındaki çalışanlar üzerinden yaptığı anket çalışmalarından elde ettiği verilere göre kurumsal aidiyetin ve iş gören performansının, iç hizmet kalitesinden anlamlı bir şekilde etkilendiklerini gözlemiştir. Forney (2020) otellerde sunulan iç hizmet kalitesinin algılanmasında liderlik davranışları ve ağırlama kültürünün etkisini incelemiştir. Interservqual ölçeğini kullanarak yaptığı araştırma sonuçları konaklama kültürünün ve spesifik liderlik davranışlarının yolu modellediğini ve çalışanların yöneticileri/denetçileri tarafından nasıl desteklendiğini algıladıkları ortak bir vizyon etkisine ilham verdiğini göstermiştir. Ayrıca araştırmacı, çalışmanın yöneticilere iç

hizmet kalitesi yönetimi ve stratejilerinin planlanması ve geliştirilmesinde yardımcı olabileceğini belirtmiştir. Skarpeta vd., (2019) yaptıkları çalışmada Yunanistan'daki kamu yükseköğretim kurumlarını baz alarak iç hizmet kalitesini ölçmüşlerdir. Bireysel, örgütsel ve departman olarak üç bölümde yaptıkları incelemelerde sonuç olarak; bölümler arası kalite ve iç hizmet sunumuna insani değer faktörlerinin de eklenmesiyle iç hizmet kalitesinin beş faktörlü bir yapısının olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca iç hizmet kalitesinin, çalışanların işlerine duydukları sorumluluk düzeyine bağlı olarak arttığını belirtmişlerdir. Wierink (2018) iç hizmet kalitesinin çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada bu yöntemle hizmet kâr zinciri modelinin uygunluğunu test etmeyi amaçlayan Wierink farklı modellerin ayrıntılı karşılaştırmalarından sonra modelin uygunluğunun bu yöntemle kanıtlanabildiğini belirtmiştir. Kuldip (2016) çalışmasında bir polis departmanında iç hizmet kalitesinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ele almıştır. Anket yöntemiyle elde ettiği verilerden sonuç olarak; iç hizmet kalitesinin iş performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve yapılan çalışmanın kamu sektöründe iç hizmet kalitesi ile iş performansı arasındaki ilişki hakkında fikir verebilmesi açısından olumlu bir çalışma olduğunu belirtmiştir. Kaya ve Akyüz (2015) yaptıkları çalışmada içsel pazarlama temelinde insan kaynakları uygulamalarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme ve performans değerlendirme, çalışan ilişkileri, kariyer geliştirme ve son olarak da katılım ve yetkilendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının iç müşteri (çalışan) memnuniyetinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Nazeer vd., (2014) yaptıkları çalışmada iç hizmet kalitesi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi iş memnuniyeti değişkeninin aracı rolüyle incelemişlerdir. Pakistan'daki bir eğitim sektörü üzerine yaptıkları çalışmada sonuç olarak; iç hizmet kalitesinin çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu ve çalışan memnuniyetinin aracı etkisini de olumlu sonuçlar sağladığını göstermişlerdir. Shahin, Mehrparvar ve Shirouyehzad (2013) yaptığı çalışmada departmanlar arası personel memnuniyetini ölçmek için iç hizmet kalitesini baz almış ve servqual ölçeği ile topsis tekniğini kullanarak bazı sonuçlar elde etmiştir. Elde ettiği sonuçlara göre incelenen hizmet departmanlarında algılanan ve beklenen kalite arasında önemli bir boşluk olduğunu tespit etmiştir. Sosyo-kültürel ve ulaşım departmanlarındaki hizmet kalitesinin sırasıyla en yüksek ve en düşük değerlere sahip olduğunu ve ek olarak, hizmet departmanlarında fiziksel özellikler, empati, yanıt verebilirlik, güvence ve güvenilirlik boyutları en yüksekten en düşüğe doğru sıralandığını belirtmiştir. Yıldız (2011) içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine yaptığı araştırmada değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını, bununla birlikte iş tatmininin içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında kısmi aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir. Li (2010) hizmet örgütlerinde iç kalite yönetimi üzerine yaptığı çalışmada temel amaç olarak hizmet kuruluşlarına, çalışanın kurum içinde iç müşteri olarak görülmesi gerektiği konusunda bir iç hizmet yönetim felsefesi oluşturmanın gerekliliğini ortaya koymak olmuştur. Hizmet üretim sürecinde kalitenin artması için iç tatminin gerekliliğini ve yönetimin, tüm hizmet üretim süreçlerinde kaliteli iç hizmetler sunmak için farklı çalışanların memnuniyetini etkileyebilecek uygun hizmet kalitesi boyut kombinasyonlarını keşfetmeye sürekli olarak çalışması gerektiğini belirtmiştir. Demirel (2009) yaptığı çalışmada iç hizmet kalitesi üzerinde örgütsel bağlılığın etkisini, incelemiştir. Kamuda ve özel sektördeki çalışanlar üzerinden yaptığı çalışmada duygusal bağlılığın kamu ve özel sektör çalışanlarına göre farklılık gösterdiğini, iç hizmet kalitesi boyutları ile bağlılığın boyutları açısından olumlu ilişkilerin olduğunu ve iç hizmet kalitesinin, örgütsel bağlılıktan etkilediğini belirtmiştir. Demir ve diğerleri (2008) içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini ele almışlardır. Türkiye'deki üniversitelerde görev alan akademik personellerden elde ettikleri verilerle yaptıkları regresyon analizlerine göre içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu, bundan başka, iş tatminin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Gremler vd. (1994), iç müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki etkileşimlerin (yani iç hizmet karşılaşmalarının), hizmet karşılaşmasına ilişkin beklentileri, algıları ve değerlendirmeleri açısından iç ve dış müşteriler arasındaki etkileşimlere benzer olduğunu öne sürmektedir. İç müşteri kavramı, çalışanların iş arkadaşlarını müşteri olarak gördüğü toplam kalite yönetimi felsefesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, görev bağımlılıklarını ve organizasyon içindeki diğer kişilerle koordinasyonu yönetme yeteneği, kişinin kendi iş hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak için gerekli kabul edilmektedir (Wong vd., 2007). Üstün iç hizmetlerin sağlanması, kuruluşun dış müşterileri memnun etmek amacıyla birbirine bağlı bireysel işlevsel birimlerden oluşan bir ağ olarak çalışmasını sağlayacaktır (Marshall vd., 1998). ISQ, organizasyonlarda iş tatmini, çalışan bağlılığı ve üretkenliğin önemli bir itici gücü olarak kabul edilmektedir (Hallowell vd., 1996). İyi ISQ alan çalışanlar genellikle daha memnun ve motive olur, işyerinde iyi bir morale sahip olur ve daha etkili ve verimli çalışır (Eskildsen ve Dahlgard, 2000). Bu nedenle müşteri odaklı bir ISQ yönetimi İç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak yüksek ISQ sağlamayı amaçlayan sistem, yalnızca kuruluşların daha rekabetçi olmasına yardımcı

olmakla kalmaz aynı zamanda daha düşük israf ve işletme maliyetleriyle birlikte daha yüksek düzeyde performans sağlar (Marshall vd. 1998). Kuruluşların bu dengeyi doğru kurması gerekiyor çünkü her gün yalnızca birkaç hizmetle karşılaşan dış müşterilerin aksine, iç müşteriler günlük görevlerinin normal bir parçası olarak potansiyel olarak çok sayıda hizmetle karşı karşıya kalıyor. Bunlar, tekrarlanan rutinlerden (örneğin malzeme toplama) seyrek (örneğin performans değerlendirmesi almak) faaliyetlere ve beklenmedik durumlara (örneğin bir bilgisayarın onarılması) kadar uzanır; dolayısıyla alınan iç hizmetlerin doğası, doğası gereği potansiyel olarak oldukça çeşitlidir. Dahası, iç müşteriler, bu konularda çok daha fazla seçeneğe sahip olan dış müşterilerin aksine, çok az veya hiç alternatif teklif seçeneği veya hatta kim tarafından hizmet verildiği ile iç hizmet sağlayıcıların esiridirler (Nagel ve Cilliers, 1990).

İç hizmet kalitesinin yanı sıra işgören performansını etkileyen başka değişkenlerin olduğu da yapılan literatür incelemeleri doğrultusunda tespit edilmiştir. Mowday vd., (2013); Harrison vd., (2006); Eskildsen ve Dahlgaard, (2000) çalışan memnuniyetinin ve işgören performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirterek memnun çalışanların, performans açısından daha tutumlu davranışlar sergilediklerini ve daha motive olmuş bir şekilde verimliliğe katkı sağladıklarını belirtmişlerdir. Griffin ve Moorhead (2013); Soane vd., (2013); Wright vd., (2007); Fredrickson'un (2001); çalışan refahının, işgören performansı üzerindeki olumlu etkilerini tespit ederek daha yüksek bir psikolojik refah durumunun, iş performansını arttırmada bir teşvik görevi görebileceğini belirtmişlerdir. Chahal ve Mehta (2010); Podsakoff, vd. (2009); Van Scotter vd. (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının, işgören performansı üzerindeki olumlu etkilerine değinerek verimlilikte katma değer yaratan bir potansiyele sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Yukarıda belirtilen çalışmalar doğrultusunda bir işletme veya kâr amacı gütmeyen kurumlarda çalışanların, çalıştıkları yerde daha etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli olan ihtiyaçlardan bazılarının iç hizmet kalitesi çalışan memnuniyeti, çalışan refahı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların performansına, memnuniyetine, bağlılıklarına, refah düzeylerine doğrudan etkileri olduğu görülen iç hizmet kalitesinin, önemli ve görmezden gelmeyecek bir uygulama olduğu görülürken, çalışan memnuniyetinin, çalışan refahının ve örgütsel vatandaşlık davranışının da çalışanların performansına olumlu katkılar sundukları görülmektedir. Bu bilgiler ışığında iç hizmet kalitesinin, verimlilikle bağlantılı olan memnuniyet, refah, örgütsel vatandaşlık ve performans gibi değişkenler üzerindeki doğrudan etkileri ile memnuniyet, refah, vatandaşlık davranışı değişkenlerinin, işgören performansı üzerindeki doğrudan ve aracı etkilerini hipotezler doğrultusunda gözleminin edebi yazın ve bazı işletmeler için faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 8. UYGULAMA

### 8.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yapılan çalışma, ulaşımda kolaylık sağlamak ve yüz yüze görüşmeler yapabilmek adına araştırmacıların bulunduğu Van ilinde gerçekleştirilmiş ve il kapsamında uygun iş koşullarına ve en fazla işgören sayısına sahip olan üretim işletmelerinin tekstil firmaları olması nedeniyle çalışma tekstil firmalarındaki çalışanları kapsamıştır. Örneklem hacmini belirlemek için en güncel olabilecek şekilde Türkiye İş Kurumu'nun İş Gücü Piyasası Araştırması Van İli 2021 Yılı Sonuç Raporu'nda belirtilen veriler baz alınmıştır. Yayınlanan rapora göre Van ilinde 2021 yılında 20 ve üzeri iş görenin çalıştığı toplam imalat işletmesi sayısı 57'dir. Bu işletmelerde çalışan toplam işgören sayısı ise 5.324'tür. Tekstil firmalarında mevcut işgören sayısının 3000 civarında olduğu belirtilmiştir (Van Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü, 2021).

Yapılan çalışmada örneklem hacminin daha doğru hesaplanması için ölçümün basit bir şekilde hesaplanmasını sağlayan çevrimiçi programlardan birisi (surveysystem) kullanılarak güven düzeyi %95 olacak şekilde hesaplama yapılmış ve bu sayede de örneklem hacminin, 341 kişiden oluşmasının yeterli olacağı anlaşılmıştır (<https://www.surveystem.com/sscalc.htm>). Ayrıca Brinkman (2009) ana kitlenin bilinemediği durumlar için %95 güven düzeyi üzerinden 385 örneklemin yeterli olduğunu belirtmiştir.

Tüm hesap bilgileri ışığında yapılan çalışmada tekstil firmalarında çalışanlarla yüz yüze görüşülerek, genel bir kaniye varabilmek ve yanlış veya eksik doldurulabilecek anket sayısı da göz önünde bulundurularak yeterli örneklem hacminin üzerinde olacak şekilde 420 anket yapılmıştır. Yapılan 420 anketin hepsi uygun görülerek analizlere dâhil edilmiştir.



## 8.2. Veri Toplama Aracı

Yapılan çalışma, uygulamalı bir araştırma olduğundan öncelikle çalışmanın etik ilkelere uygun olarak yürütülmesi göz önünde bulundurulmuş ve bu kapsamda Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurul Başkanlığı tarafından 2021/09-11 sayılı ve 07.07.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. Çalışmanın kapsamına ve amacına uygun bir anketin uygulanabilmesi için literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve yapılan incelemeler sonucunda farklı çalışmalarda kullanılmış olan standart ölçekli anketlerden faydalanılmıştır:

İç hizmet kalitesi değişkenine ait ölçek; Skarpeta vd., (2019) Yunanistan'daki yüksek eğitim enstitüsünün iç hizmet kalitesini ölçtükleri çalışmadan, (Measuring Internal Service Quality: The case of the Greek Public Higher Education Institutions) alınmıştır. Araştırmacılar, söz konusu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin yaptıkları çalışmada uygun değer aralıklarında olduğunu belirtmişlerdir (22 ifade için Cronbach Alfa: 0,76 ile 0,92 aralığında; Composite Reliability/CR:>0,70).

Çalışan memnuniyeti ve çalışan refahı değişkenlerine ait ölçekler; Sharma vd., (2016) iç hizmet kalitesinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemede çalışan refahı değişkeninin aracı rolünü gözlemledikleri çalışmadan, (Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance Exploring the Focal role of Employee Well-Being) alınmıştır. Araştırmacılar, çalışan memnuniyeti ve çalışan refahı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik açısından uygun kriterlere sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Composite Reliability/CR: 0.79-0.92).

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ait ölçek; Hermawan vd., (2020) yaptıkları örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasında çalışan bağlılığının etkisinin incelendiği çalışmadan, (Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement) alınmıştır. Araştırmacılar, çalışmalarına uyarladıkları ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik açısından uygun değerlere sahip olduklarını belirtmişlerdir (Composite Reliability/CR:>0,70).

İşgören performansı ölçeği ise Aydemir ve Erdoğan (2013) ücret ve iş tatmininin performans üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmadan, (İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı) esinlenerek oluşturulmuştur. Araştırmacılar çalışmalarında kullandıkları performans ölçümü ölçeğinin güvenilirliği ile ilgili olarak elde ettikleri değerlerin uygun değerler olduklarını ifade etmişlerdir (6 ifade için Cronbach Alfa:0,66 ile 0,93 aralığında).

İki bölümden oluşan anket formunda; birinci bölüm, katılımcıların demografik özellikleri; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilgili ifadelerden oluşurken, ikinci bölüm ise sırasıyla iç hizmet kalitesi, çalışan memnuniyeti, çalışan refahı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı değişkenlerine ait ifadelerden oluşmaktadır.

Anket formu, katılımcıların formda yer alan ifadelerle ilişkin katılım düzeylerini ifade etmelerine olanak sağlayacak şekilde 5'li Likert Ölçeği şeklinde sunulmuştur.

İç hizmet kalitesi ölçeğine ait 5 boyut (fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empati) ve bunlara ait toplam 22 ifade, çalışan memnuniyetine ait 4 ifade, çalışan refahına ait 9 ifade, örgütsel vatandaşlık davranışına ait 7 ifade ve işgören performansına ait 6 ifade olmak üzere toplam 48 ifade mevcuttur. Çalışan refahı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ait ifadelerinden bazılarının faktör yüklerini aşağı çektikleri anlaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışan refahına ait 9 ifadeden sadece 4'ü, örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait 7 ifadeden 5'i kullanılarak toplam 41 ifadenin verileri analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden bazılarının yabancı dilde (İngilizce) olması nedeniyle Türkçe'ye uyarlanması gerekmiş ve bu aşamada geleneksel yaklaşım yöntemine başvurulmuştur. Geleneksel yaklaşım yöntemi üç aşamadan oluşmaktadır: Birinci aşamada, ölçeğin orijinal dilden hedef kitlenin diline çevrilmesi, ikinci aşamada çevrilen bu ölçeğin tekrar orijinal dile geri çevrilmesi ve son aşamada iki çeviri arasındaki eşitliğin her iki dili de konuşan örneklem üzerinde denenmesi ve sınanması gelmektedir (Hançer, 2003, s. 50-51). Yapılan çalışmada da araştırmacılar tarafından ölçek ifadeleri önce Türkçe'ye daha sonra tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Son olarak gerekse dil alanında gerekse de araştırma konusu üzerinde uzman olan kişiler aracılığıyla ölçek ifadeleri test edilmiş ve iki dilde de ölçek ifadelerinin, aynı anlamları ifade ettikleri kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket ifadelerinin açık ve anlaşılır olup olmadığını belirlemek adına öncelikle 50 adet anket pilot uygulama kapsamında bazı çalışanlara uygulanmış ve elde edilen veriler, güvenilirlik analizi açısından

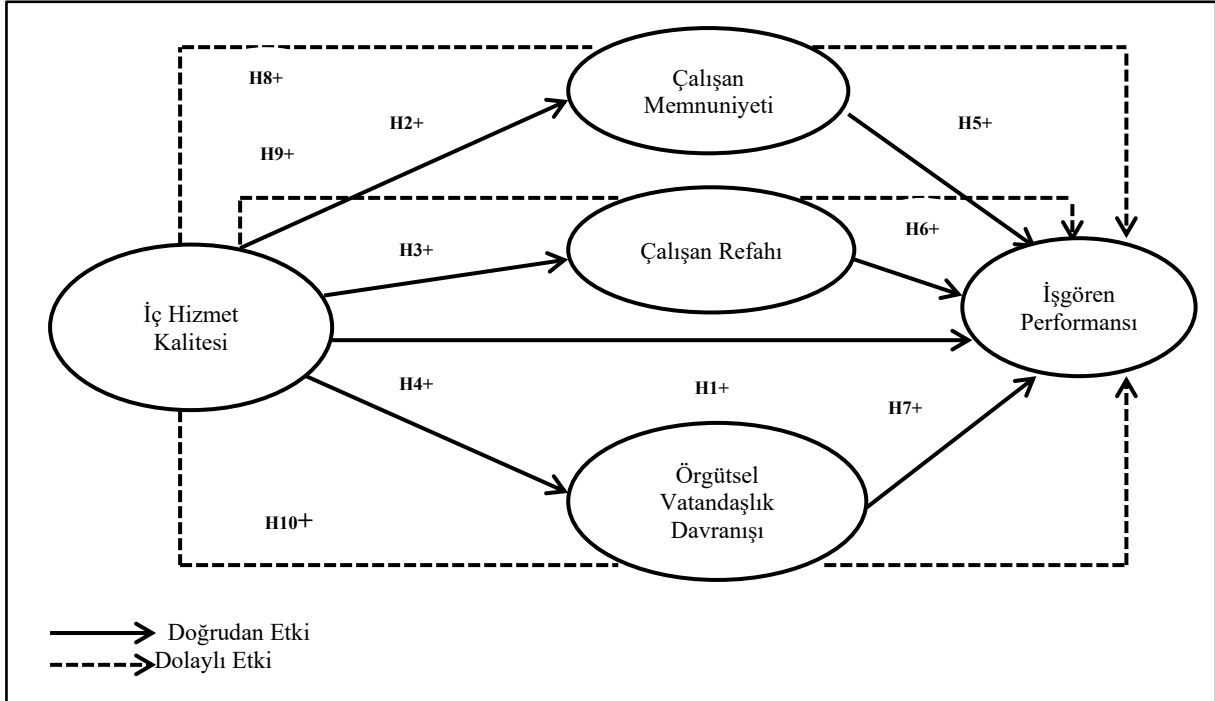
Cronbach Alpha ve Composite Reability değerleri üzerinden değerlendirilerek literatürdeki referans değerlerine uygun oldukları anlaşılmıştır (Cronbach Alpha: 0,87; Composite Reability: 0,81). Pilot uygulama neticesinde anket ifadelerinde bir değişiklik yapılmadan uygulama sürecine devam edilmiştir.

### 8.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Söz konusu hipotezler ve hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli de aşağıda belirtilmiştir.

- H<sub>1</sub>:** İç hizmet kalitesinin, işgören performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.  
**H<sub>2</sub>:** İç hizmet kalitesinin, çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.  
**H<sub>3</sub>:** İç hizmet kalitesinin, çalışan refahı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.  
**H<sub>4</sub>:** İç hizmet kalitesinin, vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.  
**H<sub>5</sub>:** Çalışan memnuniyetinin, işgören performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.  
**H<sub>6</sub>:** Çalışan refahının, işgören performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.  
**H<sub>7</sub>:** Örgütsel vatandaşlık davranışının, işgören performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.  
**H<sub>8</sub>:** İç hizmet kalitesi ile işgören performansı arasında çalışan memnuniyetinin, aracılık rolü vardır.  
**H<sub>9</sub>:** İç hizmet kalitesi ile işgören performansı arasında çalışan refahının, aracılık rolü vardır.  
**H<sub>10</sub>:** İç hizmet kalitesi ile işgören performansı arasında örgütsel vatandaşlık davranışının, aracılık rolü vardır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 8.4. Araştırma Bulguları

#### 8.4.1. Ankete Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Ankete katılmış işgörenlerin demografik yapılarına ve çalışma sürelerine yönelik tanımlayıcı bulgular, aşağıda tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Frekans Analizi

Tanımlanan Bulgular		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	123	29,3
	Erkek	297	70,7
Yaş	20 yaş altı	63	15
	20-29	151	36
	30-39	98	23,3
	40-49	74	17,6
	50-59	34	8,1
Eğitim düzeyi	İlköğretim	127	30,2
	Lise	99	23,6
	Yüksekokul	34	8,1
	Üniversite	124	29,5
	Lisansüstü	36	8,6
Çalışma süresi	1 yıldan az	58	13,8
	1-5 yıl	126	30
	6-10 yıl	144	34,3
	11 yıl ve üzeri	92	21,9
<b>Toplam</b>		<b>420</b>	<b>100</b>

Tablo 1 incelendiğinde katılımcılara ait tanımlayıcı bulguların normal dağılmadığı görülmektedir. Ankete katılan çalışanların çoğunluğunun, erkek katılımcı olduğu ve erkek katılımcı sayısının kadın katılımcı sayısının iki katından fazla olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarında 20-29 yaş arası katılımcıların daha fazla olduğu, eğitim düzeyine göre katılımlarda ilköğretim mezunlarının katılım oranı fazla olsa da üniversite mezunlarının katılım oranının da bu orana yakın olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma süreleri açısından ise 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların katılım düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

#### 8.4.2. Normallik Testi

Yapılan normallik testinde değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bilgiler, tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Verilerin Normallik Testi

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
İç Hizmet Kalitesi	-0,208	-0,469
Memnuniyet	-0,664	0,176
Refah	-0,458	-0,255
Vatandaşlık	-0,191	-0,632
Performans	-0,536	-0,266

Ölçeklerde normallığın uygun dağılıp dağılmadığını gözlemlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. Groeneveld ve Meeden (1984), Hopkins ve Weeks (1990) ve De Carlo (1997) ‘ya göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin, +3/-3 ara değerlerine sahip olmaları ölçek puanlarının normal dağıldığını göstermektedir (Gökaslan, 2018, s. 37). Buna göre tablo 2’de en yüksek çarpıklık değeri -0,191, en düşük çarpıklık değeri -0,664 iken, en yüksek basıklık değeri 0,176, en düşük basıklık değeri ise -0,632 olarak tespit edilmiştir. Tablo 2’de gösterilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3/-3 ara değerlere sahip oldukları ve bu durumda ölçek puanlarının normal dağıldığı kabul edilmektedir.

### 8.4.3. Çoklu Bağntı Analizi

Değişkenler arasında çoklu bağntının olup olmadığını belirlemek için korelasyon katsayısı ve varyans artış faktörü (Variance Inflation Factor/VIF ) değerlerine bakılmaktadır.

**Tablo 3.** Değişkenler Arasında Çoklu Bağntı Analizi

Değişkenler	İHK	ÇM	ÇB	ÇR	ÖVD	İGP	VIF
İHK	1						8.43
ÇM	0,710**	1	1				4.74
ÇR	0,787**	0,839**	0,652**	1			3,74
ÖVD	0,717**	0,645**	0,743**	0,645**	1		3,14
İGP	0,785**	0,557**	0,787**	0,670**	0,704**	1	8.43

**Kısaltmalar:** İHK: İç Hizmet Kalitesi; ÇM: Çalışan Memnuniyeti; ÇR: Çalışan Refahı; ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; İGP: İşgören Performansı

Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağntının olmaması için, korelasyon katsayısının 0,90'dan küçük olması gerekmektedir (Kılıçlı, 2022, s. 237).

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını gözlemek için tablo 3'e bakıldığında katsayı değerlerinin 0,90 küçük olduğu ve bu durumda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağntının olmadığını anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ÇM, ÇR, ÖVD ve İGP bağımsız değişkenlerin, İHK bağımlı değişkeniyle istatistiksel olarak anlamlı ve uygun değerlerde korelasyon gösterdiklerini söylemek mümkündür (ÇM=0,710: p<0,01; ÇR=0,787: p<0,01; ÖVD=0,717: p<0,01; İGP=0,785: p<0,01).

Çoklu doğrusal bağntıyı tespit etmek için kullanılan diğer yöntemlerden varyans artış faktörü (VIF ) değerinin, 10'dan küçük olması çoklu doğrusal bağntı olmadığı göstermektedir (Büyükuysal ve Öz, 2016, s. 111). Yapılan regresyon analizinden elde edilen VIF değerlerinin, 10'dan küçük olduğu yani uygun değerlere sahip oldukları görülmektedir. Bu değerlere göre İHK değişkeni ile diğer değişkenler arasında çoklu bağntının olmadığı anlaşılmaktadır.

### 8.4.4. Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, bir araştırmada kullanılan ölçeğin veya testin istikrarlı ve tutarlı sonuçlar üretme derecesini ifade eder. Başka bir deyişle, güvenilirlik, yapılan bir ölçümün tutarlı olmasının bir ifadesidir. Ölçüm veya test farklı yerlerde uygulanırsa bile aynı sonucu vermelidir (Çakmur, 2012, s. 340).

Yapılan çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerine bakmak için iç tutarlık analizine başvurulmuştur. İç tutarlık analizinde, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerine ek olarak son yıllarda araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan Composite Reliability (bileşik güvenilirlik) analiz yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alfa (CA) ve Composite Reliability (CR) değerlerinin 0,70 ve üzeri ( $CA \geq 0,70$ ;  $CR \geq 0,70$ ) bir değerde olması ölçekte bulunan ifadelerin güvenilir bir seviyede olduğunu göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 82).

Literatürde geçerlilik analiz türleri, içerik geçerliliği, ölçüt geçerliliği, yapısal geçerlilik ve varsayımsal geçerlilik olmak üzere dört gruba ayrıldığını söylemek mümkündür (Aslan, 2018, s. 128-129). Sosyal bilimler alanında en çok tercih edilen geçerlilik türü yapısal geçerlilik olmaktadır.

Yapı geçerliliği, bir testin veya ölçüm modelinin ölçmesi gereken değişkeni ne kadar iyi ölçtüğünü belirlemek için kullanılan bir geçerlilik analizi türüdür. Başka bir ifadeyle, belirli bir kavramsal yapıya veya belli bir davranış alanına ilişkin ölçüm veya testlerin geçerlilik kazanabilmesi için uygulanan bir yöntemdir. Yapısal geçerliliği kanıtlamak için kullanılan belli bazı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında, dış testler, grup farklılıkları ve faktör analizi gibi yöntemler bulunmaktadır (Çakmur, 2012, s. 342-343).

Bu çalışmada, yapı geçerliliğini test etmek için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Ölçeğin değişkenlerine ait faktör yüklerinin alt sınırı, örneklem hacminden etkilenebilmektedir. 350 kişilik bir örneklem hacmine sahip araştırmalarda 0,30 veya 0,40 üzeri faktör yükleri anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Kılıçlı, 2022, s. 235). Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin DFA sonuçları ile güvenilirlik-geçerlik değerlerine yönelik elde edilen veriler, tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde ölçeklere ait ifadelerin faktör yüklerinin alt sınırının 0,40'dan büyük olduğu, ölçeklere ve boyutlara ait Composite Reliability (CR) değerlerinin alt sınırının 0,70'ten büyük olduğu ve ölçekler ile boyutlara ait Cronbach Alpha (CA) değerlerinin alt sınırının da 0,90'dan büyük olduğu görülmektedir. Ölçek geçerliliği için kullanılan değerlerden bir tanesi de yakınsak geçerlilik değeri olarak kabul edilen Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted/AVE) değeridir. Yakınsak geçerlilik, değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını ifade etmektedir. AVE değeri faktöre ilişkin ifadelerin kovaryanslarının (yüklerinin) karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Yakınsak geçerlilik için, ölçeğe ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin de 0,5'ten büyük olması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 82). Yalnız Hair ve arkadaşları (1998), CR değerlerinin 0,60'ın üzerinde olması ve yapı geçerliliğinin yeterli olması durumunda AVE değerlerinin 0,50'nin altında kalmasının kabul edilebilir olduğunu belirtmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik koşullarını sağladıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.** Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi

Değişkenler ve Boyutlar	Ölçeklere İlişkin İfadeler	Faktör Yükü	P Değeri (Anlamlılık)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)	Cronbach Alfa (CA)
Güvenilirlik (GVNLK)	Firmamızda iş yükü eşit olarak dağıtılmaktadır.	0,673	-	0,50	0,74	0,933
	Firmamızda iyi işler takdir edilmektedir.	0,682	***			
	Firmamızda çalışanların önerileri dikkate alınmaktadır.	0,733	***			
	Firmamızda eşitlik ilkesine önem verilmektedir.	0,725	***			
	Firmamızda çalışanlara yönelik hizmetler ilk seferde doğru olarak yerine getirilmektedir.	0,559	***			
Fiziksel Özellikler (FÖZ)	Firmamız modern donanımlara sahiptir.	0,579	-	0,48	0,73	0,932
	Firmamızda bilgi ve ekipmana erişim kolay olmaktadır.	0,639	***			
	Firmamızda konfor, hijyen ve güvenlik yüksek düzeydedir.	0,804	***			
	Firmamızda şefler bu iş için uygun durumdadırlar.	0,736	***			
Empati (EMP)	Firmamızda çalışanlara kibar davranılmaktadır.	0,789	-	0,49	0,74	0,935
	Firmamızda kişisel sorunlara destek verilmektedir.	0,618	***			
	Firmamızın departmanları çalışanların ihtiyaçlarını anlamaktadırlar.	0,647	***			
	Firmamızın departmanları vaat ettikleri hizmetleri zamanında yerine getirmektedirler.	0,737	***			
Güvence (GVNC)	Firmamızda çalışanların ihtiyaçları anlaşılmaktadır.	0,642	-	0,48	0,74	0,932
	Firmamızda çalışanlara bireysel olarak ilgi gösterilmektedir.	0,677	***			
	Firmamızda iç sorunlar hızlı bir şekilde çözülmektedir.	0,691	***			
	Firmamızda departmanlar arasında iyi ilişkiler kurulmaktadır.	0,770	***			
Heveslilik (HVS)	Firmamızda yöneticiler yeterli bilgi düzeyine ve yeteneklere sahiptirler.	0,477	-	0,37	0,71	0,933
	Firmamızda eğitim programları mevcuttur.	0,603	***			
	Firmamızda çalışanların taleplerine cevap verilmektedir.	0,658	***			
	Firmamızda çalışanlara verilen vaatler zamanında yerine getirilmektedir.	0,722	***			

Değişkenler ve Boyutlar	Ölçeklere İlişkin İfadeler	Faktör Yüğü	P Değeri (Anlamlılık)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)	Cronbach Alfa (CA)
Çalışan Memnuniyeti (ÇM)	İşimden memnunum.	0,776	-	<b>0,48</b>	<b>0,73</b>	<b>0,933</b>
	İş arkadaşlarımdan memnunum.	0,624	***			
	Şeflerimden memnunum.	0,637	***			
	Bu firmada çalışmaktan memnunum.	0,720	***			
Çalışan Refahı (RFH)	Kendimden memnunum.	0,685	-	<b>0,52</b>	<b>0,74</b>	<b>0,932</b>
	Günlük hayatta yapmam gereken işleri engelleyen bir fiziksel sıkıntım yok.	0,744	***			
	Günlük hayatta normal bir şekilde çalışabilmem için herhangi bir tıbbi tedaviye ihtiyacım yok.	0,785	***			
	Depresyon gibi olumsuz duygularım yok.	0,686	***			
Örgütsel Vatandaşlık (ÖVD)	İşle ilgili sorunlarda başkalarına gönüllü olarak yardım ederim.	0,678	***	<b>0,46</b>	<b>0,77</b>	<b>0,931</b>
	İşin kaçınılmaz rahatsızlıklarına ve dayatmalarına şikâyet etmeden tahammül ederim.	0,711	***			
	Firmamı tanıtır, korur ve savunurum.	0,680	***			
	Hiç kimse izlemediğinde bile, kurallara, düzenlemelere ve prosedürlere titizlikle bağlı kalırım.	0,719	***			
	İşimi başarmak için ekstra heves ve çaba göstererek kuruluşun performansını iyileştirmek için tasarlanmış gönüllü yaratıcılık ve yenilikçilik eylemlerinde bulunurum.	0,602	-			
İşgören Performansı (İGP)	Verilen görevleri tam zamanında tamamlamaktayım.	0,553	-	<b>0,45</b>	<b>0,80</b>	<b>0,931</b>
	İşle ilgili hedeflerime fazlaca ulaşmaktayım.	0,631	***			
	Sunmakta olduğum hizmetlerin kalitesi, standartları fazlaca sağlamaktadır.	0,727	***			
	Oluşan problemlerde ivedi bir şekilde çözümler üretebilmekteyim.	0,777	***			
	İşle alakalı durumlarda kendimi devamlı geliştirmekteyim.	0,656	***			
	İşimle ilgili performansımın yeterli düzeyde olduğunu düşünmekteyim.	0,671	***			

N:420; \*\*\*p<0.001 düzeyinde anlamlıdır.

#### 8.4.5. Ölçeklere Ait DFA Uyum İyiliği Değerleri

Çalışmada Ölçek olarak kullanılan İç Hizmet Kalitesi (İHK) ölçeği, Çalışan Memnuniyeti (ÇM) ölçeği, Çalışan Refahı (ÇR) ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ölçeği ve İşgören Performansı (İGP) ölçeklerinin, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uyum iyiliği değerleri açısından uygunlukları tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Ölçeklere Ait DFA Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	Endeks	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler	Model Değeri	Sonuç
İç Hizmet Kalitesi (İHK)	$\chi^2/df$	$\leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	4,33	Kabul edilebilir
	RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,08	Kabul edilebilir
	SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,06	Kabul edilebilir
	CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,90	Kabul edilebilir
	GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,85	Kabul edilebilir
Çalışan Refahı (ÇR)	$\chi^2/df$	$\leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3	Mükemmel
	RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,07	Kabul edilebilir
	SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,03	Mükemmel
	CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,98	Mükemmel
	GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,98	Mükemmel
Çalışan Memnuniyeti (ÇM)	$\chi^2/df$	$\leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	0,40	Mükemmel
	RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,00	Mükemmel
	SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,01	Mükemmel
	CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	1,00	Mükemmel
	GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	1,00	Mükemmel
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	$\chi^2/df$	$\leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3,2	Kabul edilebilir
	RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,07	Kabul edilebilir
	SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,03	Mükemmel
	CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,97	Mükemmel
	GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,98	Mükemmel
İşgören Performansı (İGP)	$\chi^2/df$	$\leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	1,75	Mükemmel
	RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,04	Mükemmel
	SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,03	Mükemmel
	CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,99	Mükemmel
	GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,99	Mükemmel

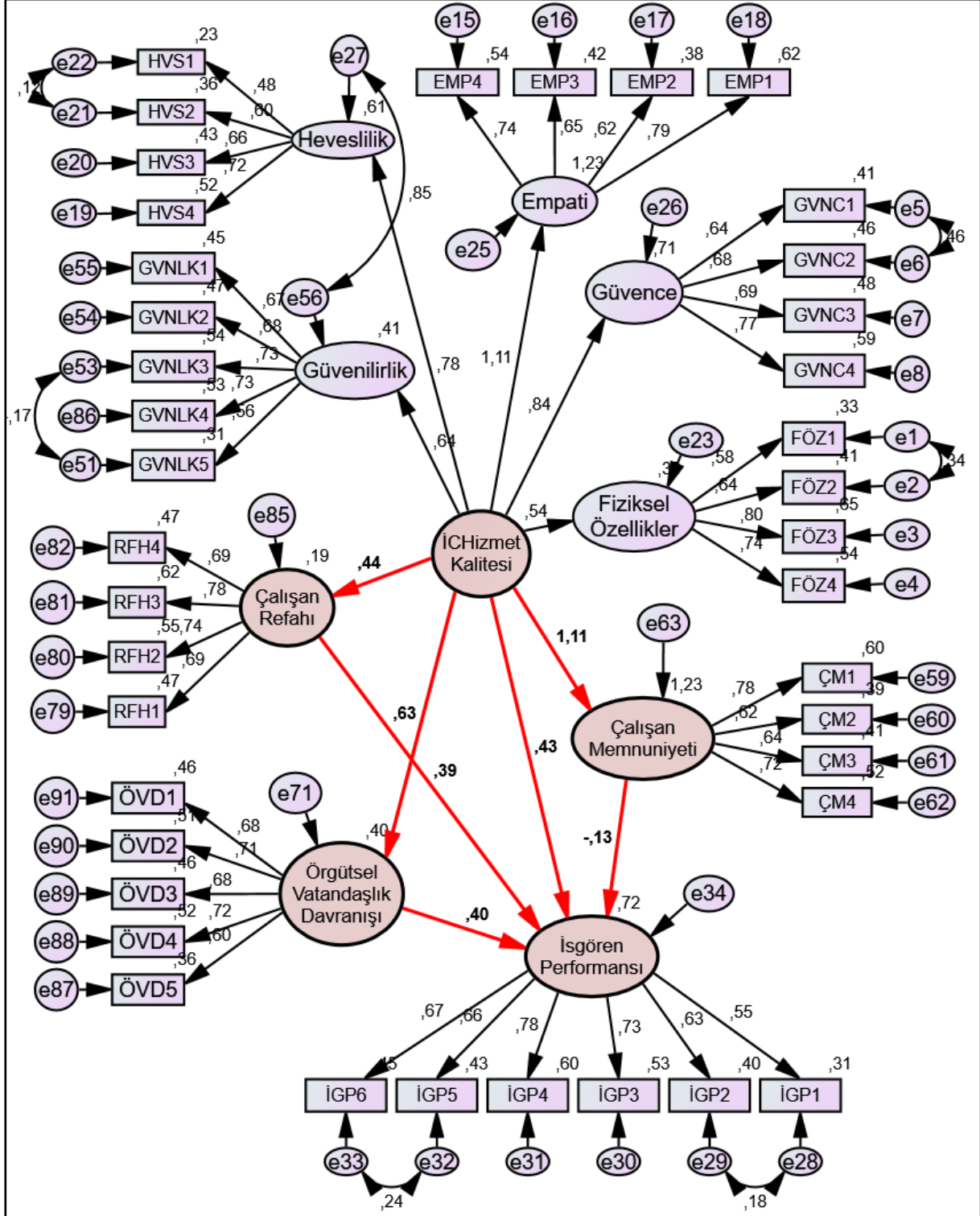
$CMIN(\chi^2) = 884,433$  ( $p=0,00$ ),  $df=194$ ,

$\chi^2$ =Ki-kare;  $df$  ( $sd$ )= degrees of freedom (serbestlik derecesi); **RMSEA**= Root Mean Square Error of Approximation (Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü); **SRMR**= Standardized Root Mean Square Residual (standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü); **CFI**= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı uyum indeksi); **GFI**= Goodness of Fit Index (İyilik uyum indeksi).

Tablo 5 incelendiğinde ölçeklere ait DFA uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyum iyiliği değerleri ile kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri arasında olduğu görülmektedir.

## 8.4.6. Yapısal Model Analizi ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Şekil 2. Araştırmanın Yapısal Modeli





Çalışmanın bu bölümünde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve yükünü tespit edebilmek ve modelde gözlenen değişken ile gizil değişken arasındaki etkide aracı değişkenlerin dolaylı etkilerini ölçmek için çalışmanın modeli oluşturulup analiz edilmiştir. Oluşturulan modelden elde edilen veriler üzerinden hipotezlerin kabul edilmesi veya reddedilmesi sağlanmıştır.

Çalışmada hipotezlerin doğrulanması veya reddedilmesi için bazı değerler baz alınmıştır. Bunlar; değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlılık için “sigma (p) değerleri” doğrudan etki katsayıları için “beta (β) değerleri” aracı etki katsayıları için ise “Variance Account For (VAF) değerleri” baz alınmıştır. Sigma (p) değerleri için  $p < 0,05$  veya 0,001 düzeyinde anlamlı olmasına, doğrudan etki katsayılarında gözlenen beta (β) değerlerinin pozitif veya negatif olmasına, Variance Account For (VAF) değerlerinin 0,20’den büyük olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen değerler ışığında hipotezlerin kabul edildiği veya reddedildiği hakkında gerekli yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 6.** Araştırma Modeline (YEM) ve Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Değişkenler	Toplam Etki						
	B	β					
İHK→İGP	1,05	0,71					
Doğrudan Etkiler							
	B	β	S.E.	C.R.	p	Hipotez	Sonuç
İHK→İGP	0,63	0,43	0,131	4,483	0,000***	H1	Kabul
İHK→ÇM	3,00	1,11	0,358	8,361	0,046**	H4	Kabul
İHK→ÇR	0,96	0,44	0,164	5,866	0,004**	H2	Kabul
İHK→ÖVD	0,98	0,63	0,149	6,589	0,000***	H6	Kabul
ÇM→İGP	-0,07	-0,13	0,020	-3,527	0,000***	H5	Red
ÇR→İGP	0,26	0,39	0,039	6,753	0,000***	H3	Kabul
ÖVD→İGP	0,38	0,40	0,065	5,913	0,000***	H7	Kabul
Aracı (Dolaylı) Etkiler							
	Standartlaştırılmış Dolaylı Etki (β)		VAF Değeri	Hipotez	Sonuç		
İHK→ÇM→İGP			-0,24	H8	Red		
İHK→ÇR→İGP	0,282		0,20	H9	Kabul		
İHK→ÖVD→İGP			0,35	H10	Kabul		

**Değerler ve Kısaltmalar:** N:420; \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,05$ ; VAF: Variance Account For; B: Regresyon Katsayısı; β: Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı; S.E.: Standard Error (Standart Hata); C.R.: Critical Rate (Kritik Oran). İHK: İç Hizmet Kalitesi; ÇM: Çalışan Memnuniyeti; ÇR: Çalışan Refahı; ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; İGP: İşgören Performansı.

Tablo 6’da araştırma modeli kapsamında oluşturulan yapısal model sonuçları, değişkenler arası ilişkilerin doğrudan ve toplam etkileri için standartlaştırılmamış (B) ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β), standart hata (S.E.), kritik oran ve (C.R.), anlamlılık değerleri (p), değişkenler arası ilişkilerin dolaylı etkileri için standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β) ve VAF değerleri yer almaktadır.

Tablo 6’da değişkenlerin birbirleriyle olan etkilerini gösteren etki katsayılarına (β) bakıldığında iç hizmet kalitesinin işgören performansı üzerindeki toplam etki değerinin 0,71 olduğu görülmektedir.

Tablo 6’da değişkenlerin birbiriyle olan doğrudan etki katsayılarına bakıldığında İHK ile İGP arasındaki katsayı değeri 0,43’tür. Yani hiçbir aracı değişken olmadan İHK ile İGP arasındaki yol katsayısının 0,43 olması İHK’de meydana gelecek bir birimlik artışın İGP’de 0,43 birimlik bir artışa yol açacağı anlamına gelmektedir. Bağımsız değişken İHK ile bağımlı değişken İGP arasındaki etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve İHK’nin İGP’yi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden “H1: İç hizmet kalitesinin işgören performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (H1→Kabul).

İç hizmet kalitesinin (İHK) çalışan memnuniyeti (ÇM) ile arasındaki doğrudan etki katsayısı 1,11'dir. Yani hiçbir aracı değişken olmadan İHK ile ÇM arasındaki yol katsayısının 1,11 olması İHK'de meydana gelecek bir birimlik artışın ÇM'de 1,11 birimlik bir artışa yol açacağı anlamına gelmektedir. Bağımsız değişken İHK ile bağımlı değişken ÇM arasındaki etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve İHK'nin ÇM'yi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden "H2: İç hizmet kalitesinin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır" hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (H2→Kabul).

İç hizmet kalitesinin (İHK) çalışan refahı (ÇR) ile arasındaki doğrudan etki katsayısı 0,44'tür. Yani hiçbir aracı değişken olmadan İHK ile ÇR arasındaki yol katsayısının 0,44 olması İHK'de meydana gelecek bir birimlik artışın ÇR'de 0,44 birimlik bir artışa yol açacağı anlamına gelmektedir. Bağımsız değişken İHK ile bağımlı değişken ÇR arasındaki etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve İHK'nin ÇR'yi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden "H3: İç hizmet kalitesinin çalışan refahı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır" hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (H3→Kabul).

İç hizmet kalitesinin (İHK) örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile arasındaki doğrudan etki katsayısı 0,63'tür. Yani hiçbir aracı değişken olmadan İHK ile ÖVD arasındaki yol katsayısının 0,63 olması İHK'de meydana gelecek bir birimlik artışın ÖVD'de 0,63 birimlik bir artışa yol açacağı anlamına gelmektedir. Bağımsız değişken İHK ile bağımlı değişken ÖVD arasındaki etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve İHK'nin ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden "H4: İç hizmet kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır" hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (H4→Kabul).

Çalışan memnuniyetinin (ÇM) işgören performansı (İGP) ile arasındaki doğrudan etki katsayısı -0,13'tür. Bağımsız değişken ÇM ile bağımlı değişken İGP arasındaki etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu fakat ÇM'nin İGP'yi negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden "H5: Çalışan memnuniyetinin işgören performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır" hipotezinin reddedildiği anlaşılmaktadır (H5→Red).

Çalışan refahının (ÇR) işgören performansı (İGP) ile arasındaki doğrudan etki katsayısı 0,39'dur. Yani hiçbir aracı değişken olmadan ÇR ile İGP arasındaki yol katsayısının 0,39 olması ÇR'de meydana gelecek bir birimlik artışın İGP'de 0,39 birimlik bir artışa yol açacağı anlamına gelmektedir. Bağımsız değişken ÇR ile bağımlı değişken İGP arasındaki etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve ÇR'nin İGP'yi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden "H6: Çalışan refahının işgören performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır" hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (H6→Kabul).

Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) işgören performansı (İGP) ile arasındaki doğrudan etki katsayısı 0,40'tır. Yani hiçbir aracı değişken olmadan ÖVD ile İGP arasındaki yol katsayısının 0,40 olması ÖVD'de meydana gelecek bir birimlik artışın İGP'de 0,40 birimlik bir artışa yol açacağı anlamına gelmektedir. Bağımsız değişken ÖVD ile bağımlı değişken İGP arasındaki etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve ÖVD'nin İGP'yi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinden "H7: Örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır" hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (H7→Kabul).

Tablo 6'da değişkenlerin birbirleriyle olan etkilerini aracı (dolaylı) etki açısından incelendiğinde ise aracılık etkisinin olup olmadığına karar vermek için VAF değerleri baz alınmıştır.

VAF= Dolaylı Etki / Toplam Etki

VAF değerinin, 0,80 ve üzerinde bir değer ( $VAF \geq 0,80$ ) alması tam aracılık etkisinin olduğunu gösterirken VAF değerinin, 0,20 ile 0,80 arasında bir değer ( $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ ) alması durumunda, kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. VAF değerinin, 0,20'den düşük bir değer ( $VAF < 0,20$ ) alması durumunda ise aracılık etkisinin bulunmadığını göstermektedir (Kılıçlı ve Aygün, 2023: 204).

Gözlenen değişken iç hizmet kalitesi (İHK) ile gizil değişken İGP arasında etkide aracı rol olarak ele alınan çalışan memnuniyetine (ÇM) ait VAF değeri -0,24'tür. Hesaplanan VAF değerinin 0,20'den küçük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda hesaplanan değer, İHK→ÇM→İGP yol analizinde herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla çalışmanın hipotezlerinden "H8: İç hizmet kalitesi ile işgören performansı arasında çalışan memnuniyetinin aracılık rolü vardır" hipotezinin reddedildiği anlaşılmaktadır (H8→Red).

Gözlenen değişken iç hizmet kalitesi (İHK) ile gizil değişken İGP arasında etkide aracı rol olarak ele alınan çalışan refahına (ÇR) ait VAF değeri 0,20'dir. Bu doğrultuda hesaplanan değer, İHK→ÇR→İGP yol analizinde ÇR'nin kısmi aracılık etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla çalışmanın hipotezlerinden "H9: İç hizmet kalitesi ile işgören performansı arasında çalışan refahının aracılık rolü vardır" hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır (H9→Kabul).

Gözlenen değişken iç hizmet kalitesi (İHK) ile gizil değişken İGP arasında etkide aracı rol olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) ait VAF değeri 0,35'tir. Hesaplanan VAF değerinin 0,20'den büyük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda hesaplanan değer, İHK→ÖVD→İGP yol analizinde ÖVD'nin kısmi aracılık etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla çalışmanın hipotezlerinden "H10: İç hizmet kalitesi ile işgören performansı arasında örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır" hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır (H10→Kabul).

## 9. TARTIŞMA

Çalışma kapsamında tekstil işletmelerindeki çalışanların performansları üzerinde etkili olduğu düşünülen değişkenlerden biri olan iç hizmet kalitesi ve iç hizmet kalitesi ile tutarlı oldukları düşünülen aracı değişkenlerin (çalışan memnuniyeti, çalışan refahı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir.

Bir işletmenin çalışanlarına iş ortamı açısından sağladığı modern donanımlardan, departmanlar arasındaki etkileşime, iletişime, çalışanların yaşadıkları sorunların çözümüne kadar birçok durumu içinde barındıran iç hizmet kalitesi, özellikle imalat işletmeleri tarafından bir verimlilik aracı olarak kullanılabilen ve bilimsel alanda sürekli irdelenmesi gereken bir çalışma sahasıdır.

Literatürde yapılan araştırmaya benzer araştırmalara kısmen rastlanmış fakat uygulama alanlarının farklı olması, farklı değişkenlerin kullanılması veya aracı değişkenlerin sayısının daha az olması yapılan çalışmanın daha özgün bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin; Singh (2015) iç hizmet kalitesinin ve çalışan performansı üzerindeki etkisini Malezya'daki bir polis departmanında incelerken, Taşdemir (2019) iş sağlığı ve güvenliğinin çalışan performansı üzerindeki etkisini iş doyumunun aracılık etkisiyle incelemiştir. Demirel (2009) ise sadece örgütsel bağlılığın iç hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ele almıştır. Yapılan literatür incelemeleri özellikle de yerli literatürdeki incelemeler göz önünde bulundurularak literatürde iç hizmet kalitesi alanında kapsamlı çalışmaların eksikliğinin fazla olduğu ve yapılan çalışmanın gerekli olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan literatür araştırmaları, iç hizmet kalitesinin bir organizasyon içerisinde var olan ve işletmelerin verimliliğinde etkili olan bazı değerleri etkilediği görünmektedir. İç hizmet kalitesi her ne kadar çalışanların bazı durumları üzerinde etkili olsa da tek başına yeterli bir etken olmayabilir. Bu durumda oluşturulacak modellerde iç hizmet kalitesi ile birlikte birkaç bağımsız değişkenin de kullanılması ve bu sayede her bir bağımsız değişkenin gerekse aracı değişkenler üzerinde gerekse de bağımlı (gizil) değişkenler üzerindeki etkileri gözlemlenerek belli kıyaslamalar yapılabilir. Örneğin; iç hizmet kalitesiyle birlikte, etik liderlik, örgüt kültürü vb. bağımsız değişkenlerin çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı, çalışan refahı vb. gibi aracı değişkenler ile çalışan performansı, çalışan devir hızı vb. bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenerek en etkili etkenin ne olduğu belirlenebilir. Bu sayede çalışanların bazı durumları üzerinde olumlu etkiler yaratan alt etkenler belirlenerek daha genel bir kaniya varılabilir.

Yapılan bazı çalışmalarda iç hizmet kalitesinin, üstün dış hizmet kalitesi sağlamak için önemli olduğu ve kötü sunulan iç hizmet kalitesinin, verilen dış hizmet kalitesine yansıdığı belirtilmektedir (Boshoff ve Mels, 1995; Frost ve Kumar, 2000; Wierink, 2018). Yapılan çalışmada sadece çalışanların iç hizmet kalitesi ve diğer bazı değişkenler açısından değerlendirmelere yer verilerek nicel veri analiziyle bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Dış hizmet kalitesi açısından bir değerlendirmeye varabilmek ve iç hizmet kalitesi ile dış hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi gözlemleyebilmek için uygun metodolojinin bulunması gerekmektedir. Örneğin; Parasuraman vd. (1985) yaptıkları çalışmada beklenen hizmet kalitesi algısı ile algılanan hizmet kalitesi algısını değerlendirmek adına iki adımlı olarak uygulanan yöntem benzer bir yöntemin uygulanması gerçek bir kaniya varmada etkili olabilir. Bu doğrultuda öncelikle iç hizmet kalitesinin çalışanlar açısından değerlendirilmesi akabinde tüketiciler açısından da hizmet kalitesi değerlendirmesi yapılarak iç ve dış hizmet kalitesi arasındaki dengenin ne kadar ölçülü olduğu belirlenebilir.

## 10. SONUÇ VE ÖNERİLER

İmalat işletmeleri açısından verimlilik, sadece elde edilen kâr değil aynı zamanda üretimin tasarım sürecinden ürünün nihai tüketiciye ulaşmaya kadar olan süreç boyunca gerekse makine ve teçhizatın etkin bir şekilde kullanılması gerekse de çalışanların performansından üst düzeyde faydalanmak olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda imalat işletmeleri kendileri için hayati öneme sahip olan “işletmenin devamlılığını sağlama” düşüncesini gerçekleştirmek için müşteri memnuniyetine önem vermek zorunda olduklarını bilmektedirler. Müşteri memnuniyetini sağlamanın temel unsurlardan biri ise müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünlerin üretilmesidir. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek “kalitenin” bir gereğidir. Kaliteli ürünler üretmeyi sağlamanın yollarından biri ise işletme çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanlar için kaliteli ürünler üretebilecek iş ortamının sağlanması gerekmektedir. Boshoff ve Mels (1995) göre kötü sunulan iç hizmet kalitesinin, verilen dış hizmet kalitesine de yansması muhtemeldir. Bu bağlamda, bireysel çalışanların ve departmanların aslında birbirinin müşterisi olduğu kabul edilmelidir.

Yapılan çalışma kapsamında ele alınan iç hizmet kalitesi ve diğer değişkenlerin (çalışan memnuniyeti, çalışan refahı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı) ölçüm ve yapısal model sonuçlarına bakıldığında tekstil işletmeleri açısından kayda değer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Değişkenlere ait doğrudan katsayı değerlerinin büyük bir bölümünün hipotezleri doğruladığı görünürken aracı etki katsayılarından iki tanesine ait değerlerin hipotezleri doğruladığı görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak tekstil işletmelerinde iç hizmet kalitesi gibi çalışanların kendi işletmelerinden aldıkları hizmetlerin kalitesinin çok yüksek olmamakla beraber çalışan memnuniyeti, çalışan refahı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansına olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen bu sonuçlardan iç hizmet kalitesinin ve işgören performansı üzerindeki etki sonucunun Seyhan (2021) yaptığı çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. İç hizmet kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki sonucu, Bienstock vd. (2003) yaptıkları çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. İç hizmet kalitesinin işgören performansı, çalışan memnuniyeti ve çalışan refahı değişkenleri üzerindeki etki sonuçları ise Sharma vd., (2016) yaptıkları çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Diğer aracı değişkenlerin doğrudan etki katsayılarına göre elde edilen sonuçlarda çalışan refahı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin işgören performansı üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu görülürken, çalışan memnuniyeti değişkeninin işgören performansı üzerinde negatif yönde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlardan çalışan refahının, işgören performansı üzerindeki pozitif etki sonucunun Warr ve Nielsen (2018) yaptıkları çalışmada buldukları sonuçla örtüştüğü görülürken, örgütsel vatandaşlık davranışının, işgören performansı üzerindeki etkisine ait sonucun ise Yaakobi ve Weisberg (2020) yaptıkları çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir. Çalışan memnuniyetinin, işgören performansı üzerindeki olumsuz sonucun, Ouedraogo ve Leclerc (2013) yaptıkları çalışmada buldukları pozitif etki sonucuyla örtüşmediği görülmektedir. Çalışan memnuniyetinin, işgören performansı üzerindeki sonucunun negatif bir etki olarak elde edilmesinin nedeni; tekstil işletmelerinin memnuniyet açısından yeterli bir organizasyonel yapıya sahip olmaması olarak değerlendirilebilir.

Aracı etki katsayılarına göre; modelde gözlenen değişken olan iç hizmet kalitesinin gizil değişken olan işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemede aracı rol oynayan değişkenlerden çalışan refahı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin, pozitif etki sağladıkları anlaşılmaktadır. Diğer aracı değişken olan çalışan memnuniyeti değişkeninin ise aracı rol olmada etkin olmadığı görülmektedir.

Yukarıda özetlenen sonuçlar kapsamında; iç hizmet kalitesinin, işgören performansı ve diğer aracı değişkenler üzerindeki etkilerinin yadsınamaz bir yapıda olduğu fakat çalışma kapsamında oluşturulmuş tüm hipotezler açısından yeterli bir etki oluşturulmamasını sektörel bazlı durumlar ve değişkenler arası tutarlılığın güçlü bir yapıda bulunmaması olarak yorumlamak mümkündür. Nitekim benzer bir model ve değişkenler üzerinden yapılan çalışmalardan biri Sharma vd., (2016) Çin’de bir elektronik ürün imalat firmasında daha güçlü sonuçlar elde etmiştir. Benzer şekilde Chiang ve Wu (2014) Tayvan’da uçuş görevlileri üzerine yaptıkları çalışmada iç hizmet kalitesini, iş standartları ve müşteri odaklılık gibi farklı faktörlerle sentezledikleri modellerinde iç hizmet kalitesinin iş tatmini üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu gözlemlemişlerdir. İşletmelerin daha verimli olabilmeleri için çalışanlarının performanslarının, işlerinden duydukları memnuniyet düzeylerinin, refah düzeylerinin veya sergiledikleri vatandaşlık davranışlarının (fedakârlık) artması veya belli bir seviyede tutulması göz önünde bulundurmaları gereken durumlardır. Bu durumların sağlanabilmesi ise farklı etkenlere bağlıdır. Nitekim bu alanda yapılmış bilimsel çalışmalar bunu kanıtlar niteliktedir. Örneğin; örgüt iklimi, örgüt kültürü, öğrenen örgütler,

liderlik vb. etkenlerin etkinleştirilmesiyle veya bütünleştirilmesiyle çalışanların performanslarının veya iş ortamında çalışanlarla alakalı diğer durumların olumlu yönde değiştiği görülmektedir (Kim, 2013; Latif ve Baloch, 2015, Şener, 2017). Bu etkenlerden birisi ise muhakkak işletme tarafından çalışanlara sunulan hizmetlerdir. Sunulan hizmetlerin kalitesi her çalışmada farklı bir etki oluştursa bile ya da her çalışana aynı düzeyde tatmin edemese bile belli standartlarda sunulması gerekmektedir.

İşletmeler faaliyette buldukları sektör, sahip oldukları misyon ve vizyona bağlı olarak birbirlerinden farklılık gösterebilmektedirler. Bu farklılıklar gerekse verimli bir üretim veya hizmet sağlamada uygulanan politikaların ve uygulamaların sürekli değişmesine gerekse de çalışanlarına karşı olan bağlılıklarında farklı bir yapıya bürünmelerine neden olabilmektedir.

Yapılan çalışma her ne kadar imalat işletmelerindeki çalışanlara sunulan hizmetlerin kalitesinin çalışanların performansına olan etkisini aracı değişkenler kullanarak ölçmeye çalışan bir çalışma olsa da uygulama alanının sadece Van ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarını ve sadece 420 çalışana kapsamı çalışmanın bu açıdan sınırlı bir çalışma olduğunu göstermektedir. Araştırma alanı içerisindeki bu sınırlama, daha büyük imalat firmaların iç hizmet kalitesi hakkında genel geçer bir kanıya varmayı engelleyebilir. Çünkü firmaların büyüklüğü ve çalışan sayısı firmaların sundukları iç hizmet kalitelerinin farklılık göstermesine neden olabilir. Ayrıca bu çalışmanın bulguları, Van ilindeki çalışanların, kendine özgü sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklerinden etkilenebilir ve diğer ülke ve bölgeler için aynı derecede geçerli olmayabilir.

Çalışanların performansına ve diğer durumlarına etkisi olduğu gözlenen iç hizmet kalitesinin işletmeler tarafından daha çok benimsenmesi ve çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamaları açısından kendi iç hizmet kalitelerini düzenli bir şekilde çalışanlarına ölçtükleri belli bir standardı yakalayabilmek açısından fayda sağlayabilir. Nitekim Clarkson (1995), göre organizasyon içindeki çalışanlar, firmalar için önemli stratejik bir rekabet avantajı kaynağı oldukları için firmaların, belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmeleri ve buldukları sektörde başarılı olmaları çalışanlarının sergileyecekleri performansla bağlı olmaktadır (Jain ve Khurana, 2017). Bu bilgiler doğrultusunda daha verimli sonuçlar ve bilimsel anlamda daha güçlü ve sağlıklı bilgiler elde edilebilmek için benzer çalışmaların, farklı sektörlerde, farklı değişkenlerle ve farklı analizlerle irdelenmesinin faydalı olacağı önerilmektedir. Ayrıca farklı kuruluşların iç hizmet kalitesini ölçmek için farklı standartları olabilir. Belki de doğru bir iç hizmet kalitesi ölçümü için, nicel bir çalışma yapılmadan önce nitel araştırma yapmak gerekebilir. Gerekse nitel gerekse de nicel verileri kullanmanın mantığı, nitel yöntemlerden (yani görüşmeler, odak grupları, gözlemler) toplanan bilgilerin, nicel sonuçlardan elde edilen bulguların araştırılmasına, açıklanmasına ve yorumlanmasına yardımcı olacağı düşüncesidir. Böylece araştırmacı, değişkenler arasındaki dinamik ilişkileri daha iyi anlayabilir ve bu iki farklı veri kaynağını birleştirerek araştırma ortamının yönetimine değerli öneriler sunabilir. Bu nedenle, iç hizmet kalitesi ve üzerinde çalışılan diğer değişkenler üzerine gelecekte yapılacak araştırmalar için karma yöntemli (hem niceliksel hem de niteliksel araştırma içeren) bir çalışma önerilmektedir. Bu duruma ek olarak bazı çalışanların, kendilerine sunulması gereken iç hizmet kalitesi hakları hakkında bilgi sahibi olmamaları muhtemeldir. Bu doğrultuda çalışanlara nitel veri yöntemiyle yöneltilen soruların daha sağlıklı cevaplar sağlayacağı ve bu konuda yapılabilecek diğer çalışmalara daha olumlu katkı sağlayacağı önerilmektedir. Belirtilen önerilere ek olarak teknolojik gelişmelerin de göz önünde bulundurulmasıdır. Çünkü iç hizmet kalitesi sağlayan işletmelerin, belki de ilerleyen yıllarda teknolojiyle bütünleşik olacak şekilde sunabilecekleri iç hizmetlerin kalitesini uygun şekilde ölçmeleri gerekebilir. Bundan dolayı uygun araştırma yöntemlerinin bu alanda çalışma yapacak araştırmacılarca belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumun özgün çalışmalar yaratmak açısından faydalı olacağı öngörülmektedir.

## YAZARLARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Çalışmaya birinci yazar %70 oranında, ikinci yazar %30 oranında katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Bu çalışma, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAP) Projesi (Proje No: SDK-2022-9568) tarafından desteklenmektedir.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Amos, T., Ristow, A. ve Ristow, L. (2004). *Human resource management*. Juta.
- Aslan, Y. (2018). *İnovasyonun firma performansı üzerine etkisi: Türk sermaye piyasası üzerine bir inceleme* [Doktora Tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97-102.
- Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı. *Kamu-İş*, 13(2), 127-153.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. ve Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Bienstock, C., DeMoranville, C. ve Smith, R. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378.
- Boshoff, C. ve Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42.
- Braun, C. ve Hadwich, K. (2017). Determinants of perceived internal service complexity: An empirical analysis of promoting and limiting complexity factors. *European Business Review*, 29(1), 123-152.
- Büyükuysal, M. Ç. ve Öz, İ. İ. (2016). Çoklu doğrusal bağımlı varlığında en küçük karelere alternatif yaklaşım: Ridge regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 110-114.
- Chahal, H. ve Mehta, S. (2011). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-45.
- Chiang, C., F. ve Wu, K., P. (2014). The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: Flight attendants at branch workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2644-2666.
- Clarkson, M., B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clements-Croome, D., J. (2000). *Creating the productive workplace*. E&FN Spon.
- Çabukel, R. (2008). *Çalışan memnuniyeti analizleri* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.

- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(18), 165-190.
- Ehrhart, K., Witt, L. A., Schneider, B. ve Perry, S. J. (2011). Service employees give as they get internal service as a moderator of the service climate-service outcomes link. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 423-431.
- Eskildsen, J. K. ve Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction, *Total Quality Management*, 11(8), 1081-1094.
- Forney, J. L. (2020). *The influence of leadership behaviors and hospitality culture on the perception of internal service quality delivered in hotels* [Ph. D. Thesis]. Iowa State University.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-andbuild theory of positive emotions, *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Frost, F. A. ve Kumar, M. (2000). Intservqual-an internal adaptation of the gap model in a large service organisation, *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüslük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J. ve Evans, K. R. (1994). The internal service encounter, *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing people and organizations*, South-Western, Mason, OH.
- Groeneveld, R. A. ve Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)* 33(4), 391-399.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. ve Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A. ve Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 47-59.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. ve Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hermawan, H., Thamrin, H. M. ve Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: The role of employee engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089-1097.
- Heerwagen J. H. (1998). Productivity and well-being: What are the links?. *American Institute of Architects Conference* (March 12-14). Cincinnati OH.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. ve Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 118-129.
- Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.

- Jain, S. ve Khurana, N. (2017). Enhancing employee engagement through training and development. *Asian Journal of Management*, 8(1), 1-6.
- Jufrizen, J., Muslih, M. ve Gultom, D. K. (2022). Antecedent organizational citizenship behavior and service quality. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 161-170.
- Kang, G. D., James, J. ve Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the servqual battery to internal service quality. *Managing Service Quality* 12(5), 278-291.
- Kaya, S. ve Akyüz, A. M. (2015). İçsel pazarlama temelinde insan kaynakları uygulamalarının müşteri memnuniyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Turkish Studies (Elektronik)*, 10(2), 1-30.
- Kılıçlı, Y. (2022). Entelektüel sermaye bileşenlerinin rekabet avantajı üzerindeki etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 226-245.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's Public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417.
- Kuldip, S. (2016). Influence of internal service quality on job performance: A case study of Royal Police Department. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 224, 28-34.
- Latif, F. ve Baloch, Q. B. (2015). An investigation into the linkage between organizational learning, internal service quality (ISQ) and organizational performance. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 35(2), 785-797.
- Le Doux J. (1996) *The emotional brain*, Simon and Schuster: New York.
- Li, L. (2010). *Internal quality management in service organizations: A theoretical approach*. [Ph. D. Thesis]. Karlstad Business School.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance an empirical examination of the service profit chain in retail banking, *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S. ve Fletcher, C. (2011). Work as a source of positive emotional experiences and the discourses informing positive assessment. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior, *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Marshall, G. W., Baker, J. ve Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 381-392.
- Matzler, K. ve Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction and employee loyalty, *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Mawoli, M. A. (2013). Assessment of Internal Service Quality of University Library: Evidence from a State Government University in Nigeria. *Lapai Journal of Management and Social Sciences*, 6(1), 22-32.



- Mirabito, A. M. ve Berry, L. L. (2015). You say you want a revolution? Drawing on social movement theory to motivate transformative change. *Journal of Service Research*, 18(3), 336-350.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35, 493-512.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press.
- Moyes, G. D. (2008). Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession, U.S.A. *Journal of Business ve Economics Research*, 6(2), 65-81.
- Nagel, P. J. ve Cilliers, W. W. (1990), Customer satisfaction: A comprehensive approach, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(6), 2-46.
- Nazeer, S., Zahid, M. M. ve Azeem, M. F. (2014). Internal service quality and job performance: Does job satisfaction mediate?. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(1), 41-65.
- Nelson, D. ve Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. Sage.
- Ng, T. W. H. ve Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis, *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- O'Neill, M. (2005). Employee care, a vital antecedent to customer care in the health care industry—an exploratory investigation of the employee satisfaction construct at North East Alabama Regional Medical Center. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(2), 131-151.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Özkan, G. ve Gürbüz, İ. B. (2019). Bina Ortamlarının Çalışan Refahı ve Performansı Üzerine Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 616-632.
- Ouedraogo, A. ve Leclerc, A. (2013). Job satisfaction and organizational performance: Evidence from Canadian Credit Union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1), 35-50.
- Pantouvakis, A. (2011). Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: some evidence from a b2b environment, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(1), 11-22.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for further research. *The Journal of Marketing* 49(4), 41-50.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A. ve Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review, *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 94, 122–141.
- Piercy, N. F. (1996). The effects of customer satisfaction measurement: The internal market versus the external market. *Marketing Intelligence and Planning*, 14(4), 9-15.

- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600.
- Rath, T. ve Harter, J. (2010). *Well-being: The five essential elements*. New York, NY
- Roels, G. (2014). Optimal design of coproductive services: Interaction and work allocation. *Manufacturing and Service Operations Management*, 16(4), 578-594.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000), Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55(1), 1-14.
- SeyedJavadin, S., Rayej, H., Yazdani, H., Estiri, M. ve Aghamiri, S. (2012). How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality The case of Iranian GAS company, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), 512-530.
- Seyhan, M. (2021). İç hizmet kalitesinin işgören performansı üzerindeki etkisinde kurumsal aidiyetin aracı rolü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(25), 413-428.
- Shahin, A., Mehrparvar, E. ve Shirouyehzad, H. (2013). Prioritisation of departments based on service quality dimensions in Isfahan Steel Company: A multiple criteria decision making approach. *Int. J. Productivity and Quality Management*, 11(1), 116-130.
- Sharma, P., Kong, T. C. ve Kingshot, R. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773-797.
- Skarpeta, K., Koemtzi, M. ve Aidonis, D. (2019). Measuring internal service quality: The case of the Greek Public higher education institutions. *The TQM Journal*, 32(2), 268-287.
- Singh, K. (2016). Influence of internal service quality on job performance: A case study of royal police department. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 28-34.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C. ve Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model, *Human Resource Management*, 52(3), 441-456.
- Sudibyoy, Y., A. (2002). *The relationship of business process capabilities and internal service quality to healthcare service quality, patient satisfaction and behavioral intentions and its relationship to business performance* [Ph. D. Thesis]. Southeastern University.
- Şener, Y. (2017). *Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Taşdemir, Ç. D. (2019). *İş sağlığı ve güvenliğinin işgören performansına etkileri ve iş doyumunun aracılık rolü*. [Doktora Tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi
- Tax, S. S., McCutcheon, D. ve Wilkinson, I. F. (2013). The service delivery network (SDN) : A customer-centric perspective of the customer journey. *Journal of Service Research*, 16(4), 454-470.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior* [Ph. D. Thesis]. The Graduate School.

- Warr, P. ve Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. E. Diener, S. Oishi, ve L. Tay içinde, *Handbook of well-being* (s. 1-22). UT: DEF Publishers.
- Wierink, J. (2018). The effects of internal service quality on employee satisfaction and employee loyalty [Master Thesis]. Twente University.
- Wong, S. S., DeSanctis, G. ve Staudenmayer, N. (2007). The relationship between task interdependency and role stress: A revisit of the job demands-control model, *Journal of Management Studies*, 44(2), 284-303.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. ve Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Bonett, D. G. ve Diamond, W. J. (2009). The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: When the twain shall meet. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 193-208.
- Xie, D. (2005). Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization [Ph. D. Thesis]. The Ohio State University.
- Van Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü. (2021). 2021 yılı işgücü piyasası araştırmaları (işgücü piyasası araştırması Van ili 2021 yılı sonuç raporu). <https://media.iskur.gov.tr/51505/van.pdf>
- Van Scotter, J., R., Motowidlo, S., J. ve Cross, T., C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards, *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Yaakobi, E. ve Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-18.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (Özel Sayı), 74-85.
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme. *Türk Spor ve Egzersiz Dergisi*, 13(2), 216-225.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience, *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. ve Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simonand Schuster.