

Yayın Geliş Tarihi: 20.07.2011  
Yayına Kabul Tarihi: 25.11.2012  
Online Yayın Tarihi: 27.02.2013

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 14, Sayı: 4, Yıl: 2012, Sayfa: 31-64  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

## KURUM PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE İÇ VE DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ VE YÖNETİLMESİ

Celal EYNULLAYEV\*  
Cenk ÖZLER\*\*

### Öz

*Gittikçe artan rekabet koşulları şirketleri sürekli yenilenmeye, değişim yaratmaya, stratejik hedeflerini çok hassas belirlemeye ve bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak uygun altyapıyı kurmaya zorlamaktadır. Her türlü koşul oluşturulduktan sonra ise şirketlerin bunları sürekli takip etmesi, durumunu izlemesi ve ihtiyaç halinde hemen müdahalelerde bulunması gereklidir. Bu noktada performans yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulur. Performans yönetim sisteminde yapılar arasındaki ilişkiler doğru tanımlanmalı, hedefler ve gerçekleşen durumlar sürekli analiz edilmelidir. Bu çalışmada, geliştirilen müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında özel bir bankada iki uygulama gerçekleştirilmiş, iç ve dış müşterilerin memnuniyet seviyeleri araştırılmış, çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri ile memnuniyete etki eden faktörler arası ilişkiler incelenmiştir, iç ve dış müşterilerin kurumdan genel memnuniyet seviyesinin ölçülmesi için çerçeve sunulmuş, ilgili faktörlerin kurum performansı artışı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Kurum Kültürü, Performans Yönetim Kültürü, Veri Analizi, İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti.

## USE OF APPRAISAL AND MANAGEMENT OF INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION IN CORPORATE PERFORMANCE ASSESSMENT

### Abstract

*In a modern age, the rapid changing business environment enabled innovation the first imperative of achieving strategic business goals and requires proper advancement of infrastructure. Acquiring aforementioned skill set is necessary but not enough, the firms, with a proactive approach, further need to detect evolving business climate, check and intervene if the current situation requires to do so. In order to maintain and sustain up to date competitiveness Performance Management Systems are needed. The interactions between structures within the Performance Management Systems need to be well-defined, targets and achievements have to be analyzed constantly. In this study, we have conducted*

\* Dr., Intersun Şirketler Grubu, celal.eynullayev@intersun.az

\*\*Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, cenk.ozler@deu.edu.tr

*two applications in a private bank in the context of customer satisfaction measurement and management model, investigated satisfaction levels of internal and external customers, examined interactions of the factors affecting fulfillment levels of potential customers with multivariate statistical analysis methods and presented the framework for measuring the overall satisfaction level stakeholders and customers, have found out that related factors have positive impact on corporate performance increasement.*

**Keywords:** *Performance, Corporate Culture, Performance Management Culture, Data Analysis, Internal and External Customer Satisfaction.*

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada rekabet edebilmenin tek yolu sürekli gelişme ve değişime ayak uydurmaktan geçmektedir. Kurumlar bu değişime ayak uydurmak için sistemlerini doğru tanımlamalı, tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını dikkate almalı, pazardaki ve tüm dünyadaki yeni trendleri yakından takip etmelidir. Sistemlerin oluşturulması işin sadece başlangıç aşamasıdır. Önemli olan sürdürülebilirliği ve kurum içinde bu sistemlerin kabullenilmesini sağlayabilmektir. Bu aşamada performans yönetim sistemlerinin önemi tartışılmazdır.

Son 30 yılda kurumlar performans yönetiminde başarılı olmak için müşteri memnuniyetinin önemini daha iyi anlamaya başlamış, bilimadamları da bu konudaki araştırmalarını yoğunlaştırmış, yeni yöntemler geliştirmişlerdir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1990) müşterilerin hizmet algılamaları ve beklentileri ile ilgili çalışmış, hizmet sürecinde performansı etkileyen boşlukları sınıflandırmış ve Servqual yöntemini geliştirmiştir. Norton ve Kaplan (1996) son yılların en çok kullanılan yöntemlerinden olan Balanced Scorecard'ın temel maddelerinden birisi olarak müşteri boyutunu belirlemiştir. 1982'de İsveç, 1992'de Almanya, 1994'te ABD, 1996'da Norveç'te Ulusal Müşteri Memnuniyeti Modelleri oluşturulmuştur.

Bu araştırmanın birkaç amacı vardır. Bunlar aşağıdaki gibi gösterilebilir:

- Performans yönetim kültürlerinin oluşturulmasında dikkate alınması gereken faktörleri ve bu faktörlerle ilgili kurum personelinin yapması gereken faaliyetleri belirlemek,
- Değişik bağımsız faktörlerle kurum performansı, müşteri memnuniyeti gibi bağımlı değişkenler arasındaki ilişki yapılarını ortaya koymak,
- Bu analiz sonuçlarının performans yönetim kültürünün oluşturulması sürecine nasıl katkı yapacağına ilişkin önerilerde bulunmak,
- Kurumlarda karar verici pozisyonda olan çalışanların geliştirilen müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli aracılığı ile iç ve dış müşterilerin memnuniyet seviyelerini paralel ölçerek ne şekilde değerlendirebileceği konusunda çerçeveyi ortaya koyarak katkıda bulunmaktır.

## **PERFORMANS YÖNETİMİ**

Yeterlik ve verimlilik 21.yüzyıl şirketlerinin hedeflerine ulaşmada başarılı olmaları için kritik öneme sahip unsurlardandır. Her alanda rekabetin en üst düzeyde olduğu günümüzde işleri doğru, zamanında, en az maliyetle yapabilen, müşterilerinin memnuniyetini sağlayan kurumlar varlıklarını sürdürmek ve sürekli gelişmek için bir adım öndedir. Şirketler ürün ve hizmetlerini artık eskiden olduğu kadar rahat satamamaktadır. Sadece finansal raporlara bakarak karar verme dönemi kapanmış ve rekabetin gerektirdiği tüm faktörlerin dikkatle incelenerek zamanında, doğru ve etkili kararların alınmasını gerektiren dönem başlamıştır (Podobnik ve Dolinsek, 2008: 213-229).

1980'li yılların başlarından itibaren performans yönetimi kavramına daha çok önem verilmiş ve araştırmacılar kalite yönetimi çalışmalarında performans yönetiminin önemini vurgulamaya başlamıştır. Armstrong (1994) performans yönetim sistemini başarının tanımlandığı ve paylaşıldığı, insanların başarı odaklı yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan süreç olarak tanımlamıştır. Lockett (1992) performans yönetiminin temelini bireylerin yetkinlik ve sorumluluklarıyla, anlaşılabilir ve başarılabilir hedeflerin, organizasyon hedefleriyle bütünleştiği, başarıya yönelik destek ve motivasyonun oluşturduğunu ifade etmiştir (Öztürk, 2008: 13). Philpott ve Sheppard'a (1992) göre performans yönetiminin amaçları bireysel ve takım performansının sürekli gelişimi, organizasyon verimliliği ve strateji odaklı gelişimin devamlılığının sağlanmasıdır. Yine Armstrong (1996) performans yönetimini, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanı olduğu, işgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreç olduğunu ifade etmiştir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütlerin bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamasını sağlamaktadır. Performans yönetimini DeNisi (2000) kuruluş tarafından belli kişi veya grubun performansını sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler bütünü, Mondy (2002) yöneticilerin ve çalışanların birlikte çaba göstererek hedefleri belirlemesi, sonuçları gözden geçirmesi, iyi sonuçları ödüllendirmesi süreci olarak tanımlamışlar. Wilkinson'a (2001) göre ise performans yönetimi kuruluşun değişik seviyelerinde planlama, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri ile ilgilidir.

Performans yönetimi genel olarak bakılırsa, kurum kültürü, kurumdaki sistemler ve süreçler üzerinde olumlu bir etki sağlamak üzere performans ölçümünden elde edilen bilginin performans hedeflerinin tayininde, kaynakların tahsisinde, hedeflere ulaşılmasına yönelik yöneticilerin karar almasında, hedeflere erişmeye ilişkin performans sonuçlarının paylaşılmasında kullanılması olarak tanımlanabilir(Amaratunga ve Baldry, 2002).

**Performans Yönetiminde Değerlendirmenin Önemi**

Küresel vizyon, tutarlılık, planlı ve öngörülü çalışma kurumsal performansı etkileyen başlıca unsurlardır. Organizasyonlarda performans değerlendirme çalışmalarının sistematik ve biçimsel anlamda ilk uygulamaları 1900'li yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları Frederick Taylor'un iş ölçümlerine bağlı olarak verimlilik ölçümü çalışmalarıyla, biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler kullanılmaya başlanmıştır (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 197-198)

1980'li yıllardan itibaren performans değerlendirme ile ilgili çalışmalar daha yaygın hale gelmiştir. Gerek özel, gerekse de kamu sektöründe rekabet koşullarının değişmesi ilginin artmasına sebep olmuştur (McAdam ve Bailey, 2002: 972-996). Marshall vd. (1999) performans değerlendirmeyi göstergelerin geliştirilmesi ve veri toplayarak performansın tanımlanması, raporlanması ve analiz edilmesi olarak tanımlamıştır. Neely (1995) performans değerlendirmeyi faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi olarak görmüştür. Ghalayini ve Noble (1996) performans değerlendirme sistemlerinin hedef ve standartları gözden geçirme ve revize etmek için etkili mekanizmaları içermesi gerekliliğini savunmuştur. Bourne (2000) pazardaki hızlı değişimin geleneksel geriye dönük performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyetsizliği ortaya çıkardığını belirtmiştir. Moullin'e (2007) göre performans değerlendirme faaliyetlerin ne kadar iyi yönetildiğinin ve paydaşlara nasıl değer yaratıldığının ölçülmesidir. Performans değerlendirme kurumun katdığı değeri ve elde ettiği mükemmellik seviyesi hakkında bilgi temin eder. Najmi, Rigas ve Fan (2005) faaliyetleri ve gelişimleri için performans değerlendirmeyi temel alan kuruluşların sağlıklı çalışmasının büyük ölçüde performans değerlendirme sistemlerinin etkililiğine bağlı olduğunu, bu yüzden de belirli aralıklarla sistemin gözden geçirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Performans değerlemesi, bir yöneticinin veya denetimden sorumlu birimin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, örgüt yapısının, süreçlerin, faaliyetlerin ya da personelin performansının değerlendirilmesi sürecidir (Palmer,1993: 9). Değerlendirme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler elde edilmektedir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunun sağlanmasında yardımcı olmaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkılarak performans değerlendirmenin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin ve sistemin hedeflere ulaşmadaki başarılarını, etkinlik ve verimliliğini, yeniliklere uyum yeteneğini, tutum ve davranışlarını değerleyen, kurum katkılarını belirleyen bir süreçten oluşan kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilebilir.

**Performans Yönetiminde Değerlendirmenin Amaçları**

Ölçülmeyeni anlamak, anlaşılmayana kontrol etmek, kontrol edilmeyeni iyileştirmek mümkün değildir. Eğer performans sonuçları ölçülmez ve değerlendirilmezse başarılı ile başarısız ayırt edilemez ve bu sebeple başarılı uygulamalar ödüllendirilemez (Halachmi, 2005: 503). Ölçülecek tüm olası faktörleri belirlemeden önce ölçüm sistemlerini kullanmadaki esas amacın iş süreçlerinin verimliliğini maksimize etmek olduğu konusunda herkesin net bir görüşe ve bilgiye sahip olması gerekir. Toplam verimliliğe katkıda bulunmayan ölçüm sistemleri acilen yeniden değerlendirilmeli ve revize edilmelidirler (Ian Robson, 2004: 510-521).

Letza (1996) performans değerlendirmede esas amacın beklenen hedeflerin elde edilmesi, kurumun misyon ve stratejisini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak olduğunu belirtmiştir. Fawcett vd. (1997) performans değerlendirmenin yöneticilerin karar almasına yardımcı olma amacı üzerinde durmuştur. Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini, müşterilerin kurumun performansından olan memnuniyetini belirlemeye yönelik çalışmalardır.

Performans ölçümü, sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu veya işletmenin bir iç işi değildir. İşletme sahipleri, muhtemel yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup verecekleri farklı kararlarla ilgili olarak işletmenin performansı ile ilgilenmektedir (Coşkun, 2006).

Performans değerlendirmesine yeni başlayan kurumlar genellikle haftalık, aylık, daha da ileri aşamalarda yıllık bazda performans değerlendirmelerinin karşılaştırmalarını yapmaktadır. Fakat kurum büyüdükçe bu değerlendirmeler yetersiz kalacak ve rakiplerin durumu ile kıyaslama yapma zorunluluğu ortaya çıkacaktır (Likierman, 2009: 101).

Organizasyonların performans yönetim sistemine geçmelerinde rol oynayan faktörler ve performans yönetim sisteminin amaçları şunlardır: (Işığışık, 2008).

- İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak, iç müşteri kavramını yerleştirerek takım çalışmasını geliştirmek, müşteri odaklı bir kültür yaratmak ve sürekli gelişme felsefesine katkı sağlamak,
- Örgütün yakın gelecekteki vizyonunu sağlamak ve arzu edilen örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamak,
- İşgücü planlaması için personel envanteri hazırlamak, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlayarak, iş ilişkilerini geliştirmek ve öğrenen organizasyon felsefesine katkı sağlamak,

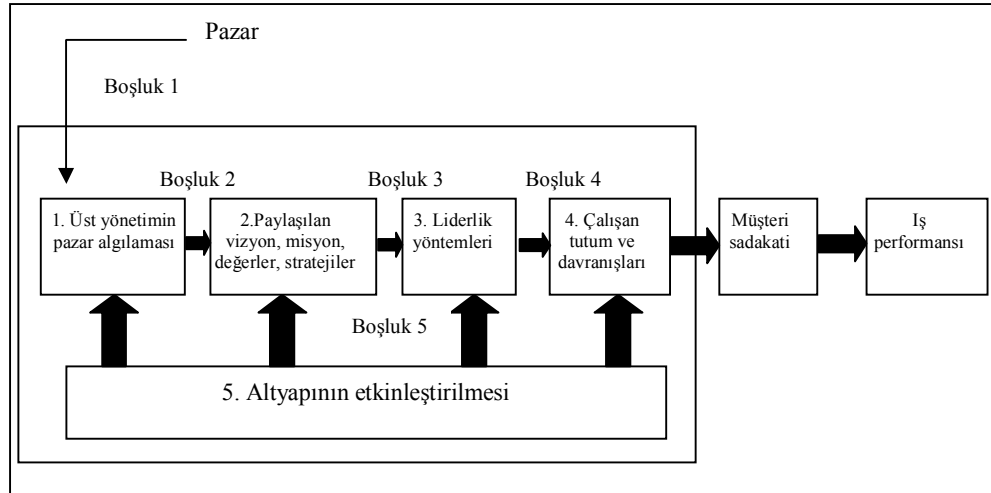
- Çalışanların şirket hedefine katkıları oranında ücret, prim, ödüllendirme, onurlandırma, cezalandırma, gelişme, terfi, nakil ve eğitim, vb. insan kaynakları sistemlerine bilgi (girdi) sağlamak.

Pazara duyarlılık, liderlik, çalışan tutum ve davranışları, sistem ve altyapı tasarımı kurum kültürünü, paylaşılan değerler ve deneyimler kümesini oluşturur, kurum kimliğini belirler ve davranışlarını yönlendirir. Yüksek performans seviyesini korumak amacı ile Owen vd. (2001) ve Parasuraman (2004)'ın çalışmalarında anlatılan boşlukların oluşmasını engellemek kurum yöneticilerin temel görevlerindedir. Bu çalışmalar hakkında bir sonraki alt başlıkta bilgi verilmektedir.

Kurumlar uzun vadeli performans ve değerler yaratmak isterler. Bunun için öncelikle başarıya giden yoldaki kritik faktörleri belirlemek gerekir. Kurumun yüksek performans elde etme kabiliyetini yönlendiren temel öğeler kümesi vardır ki, başarı bu öğelerin birbiriyle uyumlu hale getirilmesiyle elde edilir. Bu öğelerin arasında yaşanan uyumsuzluklar kurumların performansını da olumsuz yönde etkilemektedir. Owen vd. (2001) ve Parasuraman (2004) araştırmalarında müşteri algılaması ve hizmet kalitesini etkileyen boşluklar üzerinde yoğunlaşmış ve modeller geliştirmişlerdir.

Owen vd.(2001) çalışmasında sürdürülebilir yüksek performans kültürü modelini Şekil 1'de görüldüğü gibi tanımlamıştır.

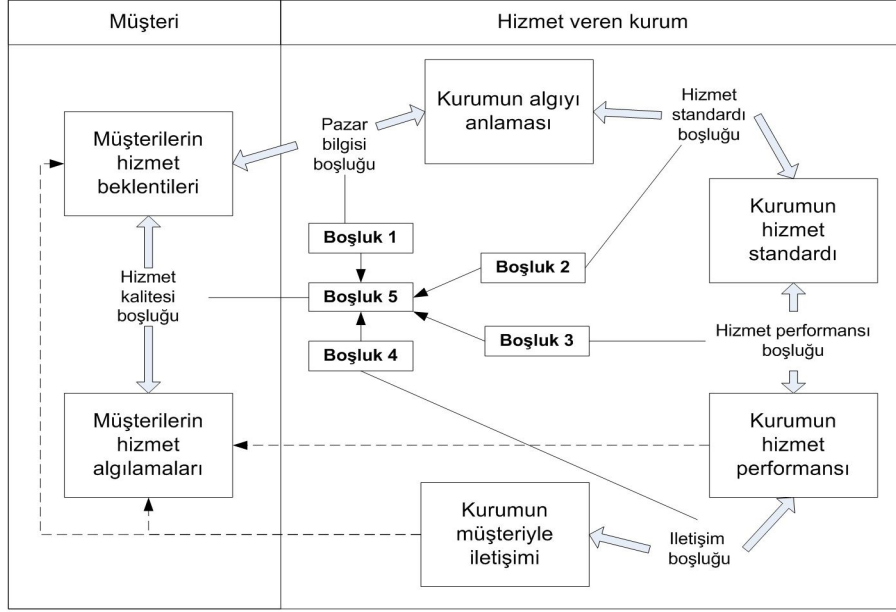
**Şekil 1:** Sürdürülebilir Yüksek Performans Kültürü Modeli



**Kaynak:** Owen, K., Mundy, R., Guild, W. ve Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality*, 11 (1): 10-21.

Şekil 1'deki modelde görüldüğü gibi kurumların kaliteli ürün ve hizmet sunma kabiliyeti, sadık müşteriler kazanması ve performansını maksimize etmesi 5 kritik faktörün uyumu ile ilişkilidir.

Şekil 2: Hizmet Kalitesini Etkileyen Boşluklar

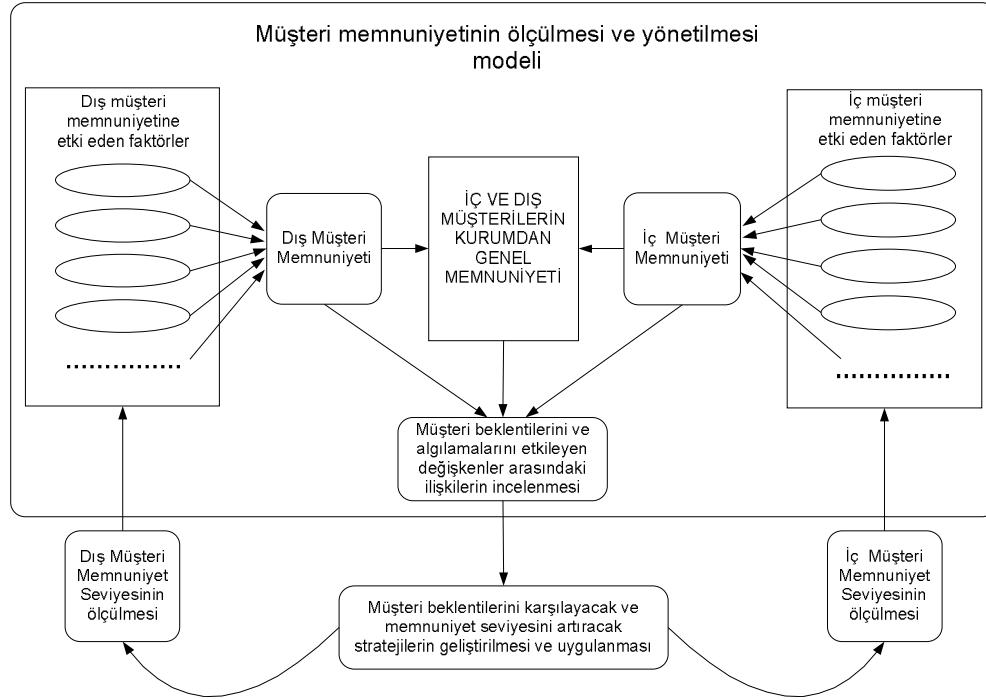


**Kaynak:** Parasuraman, A. (2004). Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. *Performance Measurement and Metrics*, 5 (2): 45-52.

Parasuraman'ın (2004) Şekil 2'de görülen modelinde hizmet kalitesine etki eden boşluklar incelenmiştir. Müşterilerin hizmet beklentisi ile kurumun onu algılaması arasındaki farklılık pazar bilgisi boşluğu adıyla birinci boşluk olarak tanımlanmıştır. Kurum algılaması ve kurumun hizmet standardı arasındaki fark hizmet standardı boşluğu, hizmet standardı ile gerçekleşen hizmet performansı arasındaki fark ise hizmet performansı boşluğu olarak ifade edilmiştir. Kurumun hizmeti sunmasının yanısıra müşteri ile iletişimi de sözkonusudur. Hizmet performansı ve müşteri ile iletişim arasında oluşan boşluk iletişim boşluğudur. Parasuraman oluşturduğu modelde pazar bilgisi, hizmet standardı, hizmet performansı ve iletişim boşluklarının sonucu olarak müşteri beklentileri ve algılamaları arasındaki hizmet kalitesi boşluğu şeklinde tanımlanan beşinci boşluğun ortaya çıktığını iddia etmektedir. Dolayısı ile hizmet kalitesi boşluğunun kapatılması için 1-4. boşlukların iyi analiz edilmesi ve sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Hem Parasuraman'ın, hem de Owen'in hizmet algılamasındaki boşlukları inceleyen modellerinde müşteri düşünce ve algılamalarının önemi ortaya konmuştur. Müşteriden kasıt sadece dış müşteri değil, aynı zamanda kurumun iç müşterileri olan çalışanlardır. Çünkü iç müşterilerin memnuniyetleri onların iş performansına, bu da doğrudan müşteri memnuniyetine etki etmektedir. Dolayısı ile kurumlar performans yönetimini gerçekleştirmek amacıyla müşteri memnuniyetinin öğrenilmesi sürecini tasarladıkları zaman çalışan ve müşteri memnuniyet ölçümlerini birlikte düşünmek zorundadırlar.

Şekil 3'te bu çalışma kapsamında önerilen müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin genel çerçevesi yer almaktadır. Değişik modeller incelenerek iç ve dış müşterilerin memnuniyetine ve algılamalarına etki eden faktörler belirlenip modele dahil edilmelidir.

**Şekil 3:** Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – Genel



İç ve dış müşterilerin memnuniyetini etkileyen faktörler belirlenmeli, bu faktörlere bağlı olarak müşteri memnuniyet ölçümleri yapılmalı, faktörler arası ilişkiler incelenmeli, iç ve dış müşteri memnuniyetlerinin kurum bazında önem seviyeleri belirlenerek buna dayalı kurumdaki genel memnuniyet seviyesi ortaya konmalıdır. Bu değerlendirmelerin sonrasında hangi faktörlerin müşteri algılamalarında daha etkili olduğu, müşterilerin kendi aralarında nasıl gruplar oluşturduğu ortaya çıkacaktır. Kurumlarda karar verici pozisyonlarda olan yöneticiler bu değerlendirmeleri baz alarak müşteri beklentilerini karşılayacak stratejilerin geliştirilmesinden sorumludur. Yeni stratejiler uygulandıkça müşteri memnuniyet ölçümleri de periyodik olarak yapılmalıdır. Bu süreci uygulamada başarılı olan kurumlar performans yönetim kültürlerinin oluşmasına önemli bir katkı elde etmiş olurlar.



## **Performans Yönetim Kültürlerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi**

Kurumların başarılı olması onların ürün ve hizmetlerinin müşteriler tarafından tercih edilmesi ve bu tercihlerin sürekliliğine bağlıdır. Parasuraman'ın ve Owen'in modellerinde de görüldüğü gibi müşteri isteklerini anlayamayan ve beklentilere uygun ürün ve hizmet sunamayan kurumlar müşterilerle ilişkilerinde sorunlar yaşamakta ve oluşan boşluklarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sorun ortaya çıktıktan sonra onu kapatmak, ortaya çıkmadan önce zamanında müdahale etmeye kıyasla çok daha zor ve maliyetlidir. Hatta çoğu zaman bu boşlukları tamamen kapatmak mümkün olamamaktadır. Çünkü kurum imajının görmüş olduğu zarar ve müşteri kaybının yaşanması kurumların finansal gücünü de etkilemekte ve iyileştirme çalışmalarına kaynak ayırmayı zorlaştırmaktadır.

Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990) çalışmalarında rekabet üstünlüğünü sağlamak isteyen kurum yöneticilerinin müşteri beklentilerini öğrenmeleri ve onu aşan hizmetler sunmaları gerekliliğini vurgulamışlar. Ama sadece mükemmel hizmet sunduğuna inanmak yeterli değildir. Müşteri algılamaları ölçülmeli, hizmet kalitesindeki sorunlar incelenmeli, uygun önlemler alınmalıdır. Peters ve Waterman (1982) kurumların mükemmellik kriterlerinden birini müşteriye yakınlık, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması, arzu edilen hizmet, kalite ve güvenilirliğin sunulması olarak tanımlamıştır. Hirons ve Simon (1998) dış müşteri memnuniyetinin departmanların performans göstergesi olarak incelenmesi gerektiğini savunmuş ve araştırma geliştirme departmanları için çalışma yapmış, departman faaliyetlerinin müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediğini ortaya koymuşlar. Gronroos (1990) hizmet kalitesinin müşterilerin çıktıyla ilgili beklentileri ve müşterilerin gerçek durumu algılamasına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Parasuraman vd. (1990) kalite algılamasını müşteri beklentileri ile performansın fonksiyonu olarak göstermiştir. Wiele vd. (2002) yaptıkları çalışmada müşteri memnuniyeti ile kurum performansının göstergeleri olan satış ve karlılık arasındaki ilişki incelenmiş, memnuniyetin satış ve karlılığı etkilediği, memnun kalmayan, şikayet eden müşterilerin başka şirketlere yöneldiği tespit edilmiştir.

### **Müşteri Memnuniyetinin Önemini Vurgulayan Modeller**

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve beklentilerinin karşılanmasının gerekliliği ISO 9001:2008 Standardı – Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar'ının 5.2. Maddesi'nde "Üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla yönelik olarak, müşteri şartlarının belirlenmesi ve bunların gereklerinin yerine getirilmiş olmasını sağlamalıdır" şeklinde ifade edilmiştir (TS EN ISO 9001:2008, s.5). Aynı standardın 8.2.1. Maddesi doğrudan müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ile ilgilidir: "Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir".

Müşteri memnuniyetinin önemini vurgulayan modeller arasında Balanced Scorecard (dengeli kurumsal karne), EFQM(Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), Malcolm Baldrige modelleri gösterilebilir.

### **Malcolm Baldrige Modeli**

1980'lerin ortasında ABD yöneticileri Amerikan şirketlerinin sürekli büyüyen global pazarda rekabet edebilmesi için kaliteye odaklanması gerektiğinin farkına varmıştır. O zaman kalite yönetimi dönemin Ticaret Bakanı Malcolm Baldrige'in sorumluluğunda idi. Malcolm Baldrige 1987 yılında rodeo kazasında hayatını kaybettikten sonra çalışmalara yapmış olduğu büyük katkıdan dolayı ödüle onun isminin verilmesi yönünde Kongre'de karar alınmıştır (Conti, 2007). Modelin ana kriterleri ve puan ağırlıkları aşağıdaki gibidir:

1. Liderlik	120 Puan
2. Strateji planlama	85 Puan
3. Müşteri odağı	85 Puan
4. Ölçüm, analiz, bilgi yönetimi	90 Puan
5. İşgücü odaklılık	85 Puan
6. Operasyonel odaklılık	85 Puan
7. Sonuçlar	450 Puan

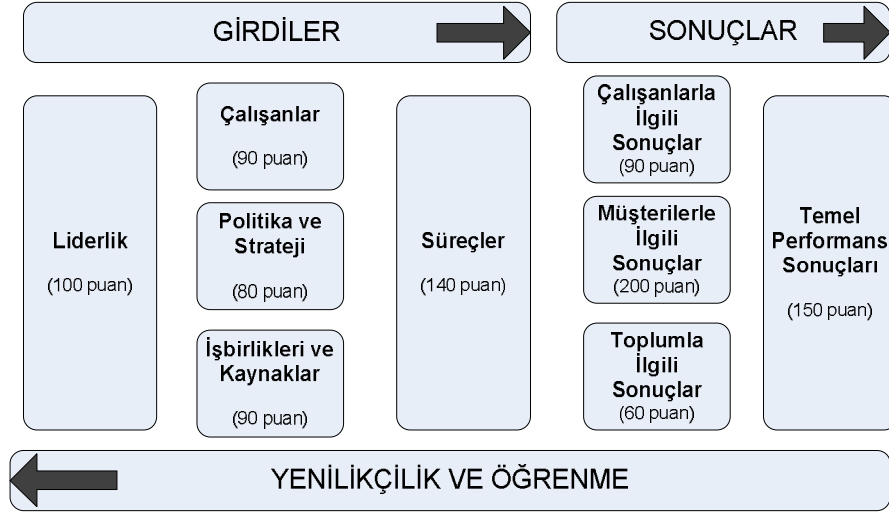
Kriter puanlarından görüldüğü üzere toplam 1000 puan üzerinden değerlendirme yapılmaktadır.

### **EFQM Modeli**

EFQM iş mükemmeliği modeli, özellikle Avrupa'da yaygın olarak kullanılmakta olan, toplam kalite yönetimi odaklı ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilmiş bir modeldir (Wongrassamee vd., 2003: 15-16). EFQM modelinin kurulması 1988 yılında 14 üst düzey yöneticinin Avrupa şirketlerin rekabet gücünü artırmaya yardımcı olacak yönetim aracı oluşturma çabalarına dayanmaktadır. EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)'in merkezi Brüksel'de bulunmaktadır. 55 ülkede, 50'den fazla sektörde 500'ün üzerinde üyesi vardır. Avrupa Kalite Ödülü, Türkiye'de Ulusal Kalite Ödülü verilirken EFQM modeline göre değerlendirme yapılmaktadır.

Şekil 4'te görüldüğü üzere değerlendirmede kurum faaliyetlerine girdi sağlayan faktörler ile sonuçlar değerlendirilmektedir. Değerlendirme 1000 puan üzerinden yapılmakta, girdiler ve sonuçlar ayrı ayrılıkta en fazla 500 puan alabilmektedirler. 9 başlığın arasında en yüksek puan 200 olmakla müşterilerle ilgili sonuçlara verilmektedir.

Şekil 4: EFQM Modelinin Çerçevesi



Çalışma kapsamında sadece müşteri sonuçları ile ilgili olan kısımdan yararlanılmıştır.

### Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli

Şekil 3'te müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin genel çerçevesinden yola çıkarak dış müşterilerle ilgili kısımda memnuniyete etki eden faktörleri belirlemek için değişik model ve yöntemlerden yararlanmak mümkündür. Hayes (1998) müşteri algılamaları ve tutumları hakkında bilgi sahibi olan kurumların daha sağlıklı kararlar alacağını savunmuştur.

Ürün ve hizmetlerinin kalitesinin ölçülmesinde müşteri algılama ve tutumlarını kullanan kurumlar ölçüm araçlarını çok dikkatli tasarlamalıdır. Eğer algılama ölçümleri doğru yapılmazsa bu ölçümlere dayalı alınan kararlar kurumların başarısına zarar verebilir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1990) hizmet kalitesini iyileştirmek amacı ile müşteri beklenti ve algılamalarının ölçülmesi için Servqual (Hizmet Kalitesi) yöntemini geliştirmişler. Yöntemi geliştirmek için 12 odak grup görüşmesi yapılmış ve bu görüşmeler sonrasında hizmet kalitesi ile ilgili algılamaların belirlenmesinde önemli rol oynayan 10 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler tablo 1'de ifade edilmiştir.

Bu boyutlarla ilgili geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği incelenmiş, değişik istatistiksel analizler sonucunda tablo 1'de gösterilen 10 orijinal boyut arasındaki korelasyon yapıları ortaya konmuştur. Tüm bu çalışmalar sonucunda Servqual boyutları ortaya çıkmış, varlıklar, güvenilirlik ve sorumluluk olduğu gibi, yetkinlik, nezaket, dürüstlük, güvenlik faktörleri Güvenlik etiketiyle, ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriye anlama faktörleri ise Empati etiketiyle Servqual yöntemine dahil edilmiştir.

**Tablo 1:** Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Hizmet kalitesini değerlendirmek için orijinal 10 faktör	Servqual Boyutları				
	Varlıklar	Güvenilirlik	Sorumluluk	Güvenlik	Empati
Varlıklar	■				
Güvenilirlik		■			
Sorumluluk			■		
Yetkinlik				■	
Nezaket				■	
Dürüstlük				■	
Güvenlik				■	
Ulaşılabilirlik					■
İletişim					■
Müşteriyi anlama					■

**Kaynak:** Parasuraman A., Zeithaml V. A. ve Berry L. L. (1990). *Delivering quality service*. Toronto: The Free Press.

Servqual yöntemindeki 5 boyutun kısaca tanımına bakacak olursak:

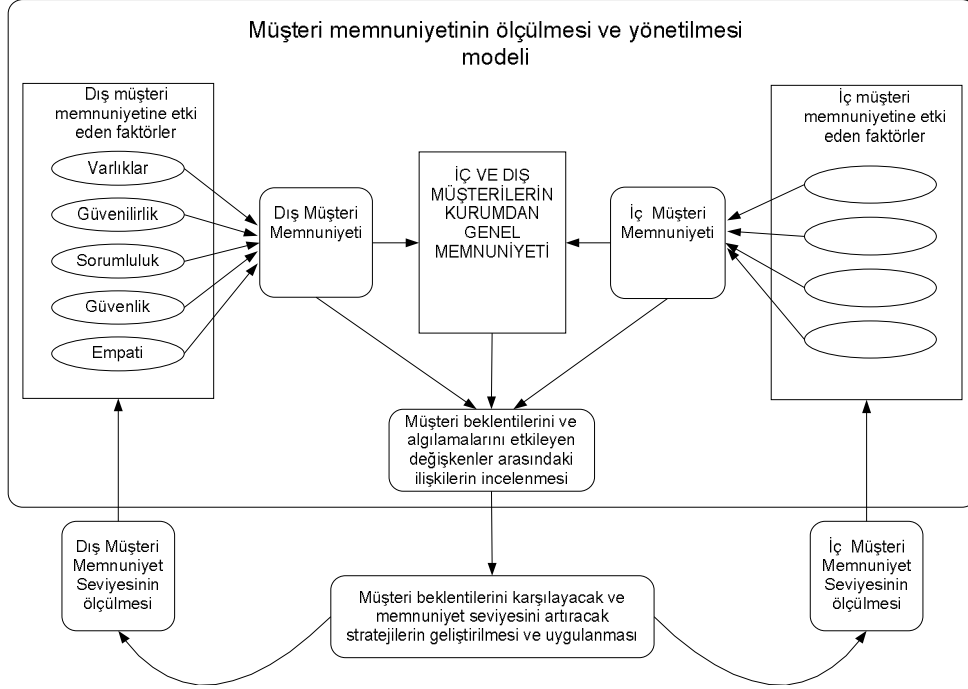
- Varlıklar : fiziksel mekanların, çalışanların, ekipmanın, iletişim malzemelerinin görünümü,
- Güvenilirlik : vad edilen hizmetin güvenilir ve doğru şekilde icra edilmesi,
- Sorumluluk: müşterilere yardımcı olma ve çabuk hizmet vermeye isteklilik,
- Güvenlik: çalışanların yetkinlik ve nezaketi, karşı tarafta güven duygusu oluşturması,
- Empati: kurumun müşterilerine özel ilgisi, önem vermesi.

Geliştirilen boyutlarla ilgili müşterilerin hem algılamalarını, hem de beklentilerini ifade etmeleri istenmektedir. Aynı zamanda müşteriler 5 boyut arasında kendi önem sıralarına göre 100 puan üzerinden dağıtım yapmaktadır. 5 maddeye verilen önem puanlarının toplamının 100 olması istenmektedir (Newman, 2001: 126-139).

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelimizin dış müşteri boyutu için Servqual yönteminden yararlanılmıştır. Dolayısı ile şekil 5'te görüldüğü gibi dış müşteri memnuniyetini oluşturan boyutlar varlıklar, sorumluluk, güvenilirlik, güvenlik ve empati olarak modelde yer almıştır.

Şekil 5'te görülen modelde iç müşteri memnuniyetine etki eden faktörler kurum kültürü ile yakından ilişkili olduğu için çalışmanın kurum kültürü ve performans yönetimi ilişkisini inceleyen bölümünde anlatılacaktır.

**Şekil 5:** Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – Dış Müşteri Boyutu



Bu çalışma kapsamında oluşturulan ve incelenen müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelinin literatüre katkısı iç ve dış müşteri memnuniyetlerinin paralel ölçülmesi ve kurumdan genel memnuniyet seviyesinin elde edilmesi için çerçeve sunmasıdır. Kurumdan genel memnuniyet puanının elde edilmesi için değişik yöntemler kullanılabilir. Kurum yöneticileri iç ve dış müşteri memnuniyetini kurum stratejileri kapsamında ağırlıklandırabilir, analitik hiyerarşi süreci gibi değerlendirme yöntemleri ile maddeler karşılaştırılarak önem puanları elde edilebilir yada var olan belli değerlendirme modellerinden yararlanılabilir. Bu çalışmada EFQM kriter puanlarından yararlanılarak iç ve dış müşteri puanları ağırlıklandırılmıştır. EFQM modelinde sonuçlar kısmında müşterilerle ilgili sonuçlar 200 puan, çalışanlarla ilgili sonuçlar ise 90 puan olarak değerlendirilmektedir. Bu iki kriteri kendi aralarında ağırlıklandırdığımız zaman müşteri sonuçlarının %69, çalışan sonuçlarının ise %31 önem seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısı ile çalışmadaki uygulama sonuçlarını model kapsamında değerlendirdiğimiz zaman kurumdan genel memnuniyeti ölçmek için iç müşteri memnuniyeti puanları %31, dış müşteri memnuniyet puanları ise %69'luk öneme sahip olacaktır.

## **KURUM KÜLTÜRÜ PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

Kültür; strateji veya yapı ile aynı anlama gelmiyor. Bu kavramlar sürekli beraber, iç içe olsalar da farklı anlamlar taşıyorlar. Strateji belirli yönde ilerlemek için hareketleri gerçekleştirmenin mantığıdır. Bu stratejideki inanç ve uygulamalar kurum kültürüne uygun veya zıt olabilir.

Belirli sorunlar karşısında sürekli başarılı olan çözüm yolları şirketin kültürü içinde kendine yer buluyor. Şirketlerin küresel rekabette başarılı olmak amacıyla kurum kültürlerinin içine mükemmellik ve toplam kalite yönetimi anlayışlarını yerleştirdikleri de bir gerçektir. Bu yeniliklerin uygulanması kurum kültürünün içinde kendine yer etmiş olan bazı değerlerin de değişmesini gerektirebilir (Irani vd, 2004 : 643–650).

Genel çalışma ve araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda kurum kültürü hakkında şunlar söylenebilir:

- Kurum kültürünün uzun dönem ekonomik performans üzerinde çok etkisi vardır.
- Performansı engelleyen kurum kültürü örnekleri de az değil ve bunlar çok akıllı insanların olduğu şirketlerde bile kolaylıkla gelişebilir.
- Ne kadar zor olsa bile kurum kültürü performans artırıcı hale getirilebilir.

Kurum kültürü ile performans yönetimi iki boyutu ile incelendiğinde görülen ve görülmeyen taraflara dikkat edilmesi gerekir. Kültür ile ilgili uygulamalar görülen tarafta yer almaktadır ve bunları değerlendirmek sonuçlar gözönünde olduğu için daha rahattır. Değerler ve vizyon ile ilgili konular ise kültürün görülmeyen tarafında yer almaktadır. Uygulamalar daha çok kurumsal bazda incelenmesi gerekirken, değerler ülke ve bölgenin özellikleri ile de çok yakından ilgilidir (Garibaldi vd, 2009: 99-119).

Güçlü kurum kültürlerinin performans yönetimine etki ettiği ve hatta başarılı olmasının temel nedeni olduğu ortadadır. Önemli olan kurum kültürü ile performans değişkenliği ve kurum performansı güvenilirliği arasındaki ilişkileri belirlemektir.

Güçlü kültüre sahip kurumların daha az performans değişkenliği göstermesi beklenmektedir. Bu konuda çok dikkatli olmakta fayda vardır. Çünkü performans değişkenliğinin minimize edilmesi sadece iç süreçlerde tutarlılığın sağlanması ile değil, aynı zamanda kurumun dış faktörlerdeki değişmelere uyum kabiliyeti ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden güçlü kültürler ile performans güvenilirliği arasındaki ilişki kurumun kendi deneyimlerinden ve çevredeki değişimlerden neleri öğrendiği ve ne kadar cevap verebildiğine bağlı olmaktadır (Sorensen, 2002: 1-4). Geleneksel kültür ve performans odaklı kültüre sahip kuruluşların özelliklerinin karşılaştırması tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Geleneksel Kültür ile Performans Odaklı Kültür Karşılaştırması

Geleneksel Kültür	Performans Odaklı Kültür
Çalışanlar ve üst yöneticiler görevlere ve operasyonel işlemlere odaklanırlar.	Çalışan ve üst yöneticiler stratejik konulara, hizmet kalitesine, müşteri isteklerine odaklanırlar, açık vizyon ve değerlerle yönetim vardır.
Yeni fikirler desteklenmez. Esas felsefe : “Eğer bir şey bozulmamişsa düzeltmeyin” biçimindedir.	Yeni fikirlerin sürekli aranması ve üzerinde çalışılması sözkonusudur.
Yöneticiler sadece kendi departmanları veya fonksiyonları hakkında düşünürler.	Yöneticiler kurum vizyonu ve hedefleri için yapılan faaliyetlere çok fazla dikkat ve zaman ayırırlar.
Çalışanların çabalarının kurum hedefleri ile ne kadar ilişkili olduğunu görmeleri çok zordur.	Çalışanlar yaptıkları işlerden kurumun ne şekilde faydalandığını açık performans yönetim sistemi sayesinde görebilmektedir.
Yöneticiler tek taraflı – kendilerinden çalışanlara iletişim için toplantı yaparlar.	Yöneticiler toplantılarda performans iyileştirme konularında çalışan düşüncelerini öğrenir. İletişimin iki taraflı olmasına özen gösterilir.
Kurumun sadece en tepesindeki bazı yöneticiler performans konusunda bireysel sorumluluk hisseder.	Kurumun performans hedeflerine ulaşmasında herkes kendini sorumlu hisseder.

**Kaynak:** <http://www.idea.gov.uk/idk/aio/631672> , (07.11.2009).

Kurum kültürü ile performans yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi bilimadamlarının son yıllarda önem verdiği konulardan birisi haline gelmiştir. Denison ve Mishra (1995) geliştirdikleri modelde kurum kültürünü 4 esas ve 12 alt başlık şeklinde değerlendirerek bunların kurum etkinliği ile ilişkilerini ortaya koymaya çalışmışlar (Denison, 2006:4). Denison modeli olarak adlandırılan model etkili organizasyonlarda çalışanların katılımı, tutarlılık, uyumluluk ve misyon gibi kurum kültürünün 4 özelliğini baz almaktadır.

Peters ve Waterman (1982) başarılı kuruluşların kültürel özelliklerinin toplanarak mükemmel şirket özellikleri setinin oluşturulması için 7 S modelini geliştirmişlerdir. 7 S modeli İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşmakta ve yapı (structure), strateji (strategy), yetenekler (skills), personel (staff), stil/kültür (style/culture), sistem (systems) ve paylaşılan değerler (shared values) başlıklarını içermektedir (Irwin vd., 1999: 314-327). Barney (1991) kurum kültürünün maddi olmayan varlık olarak çok büyük rekabet avantajı yaratabilme gücü olduğunu savunmuştur. Marcoulides ve Heck'in (1993) çalışmasında ise kurum kültürünün finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Kültürel değerler, inançlar, davranışlar ve görevlerin gelirlilik, pazar payı, yatırım karlılığı, satışlar gibi finansal performans ölçütleri üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada kültürle ilgili öğelerin finansal performansa etki ettiği sonucuna varılmıştır (Naor vd, 2008 : 678-679).

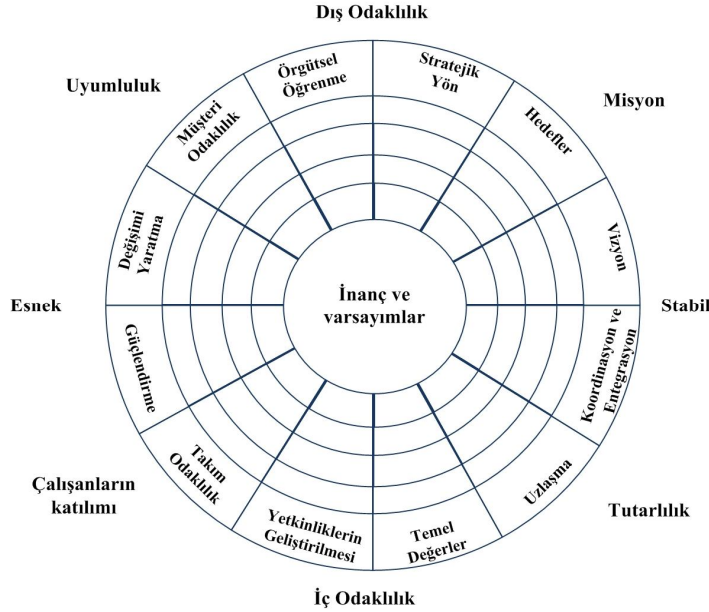
### Denison Modeli

Denison tarafından geliştirilen kurum kültürü modelinde 4 temel madde ve bu 4 maddeye bağlı 12 alt madde yer almaktadır. Modeldeki temel maddeler ve onlara bağlı alt maddeler aşağıdaki gibidir (Uzun, 2007: 87):

- Çalışanların Katılımı: Güçlendirme, Takım odaklılık, Yetkinliklerin geliştirilmesi
- Tutarlılık: Temel değerler, Uzlaşma, Koordinasyon ve entegrasyon
- Uyumluluk: Değişimi yaratma, Müşteri odaklılık, Örgütsel öğrenme
- Misyon: Stratejik yön, Hedefler, Vizyon

Bu maddeler kurum kültürü ile performans yönetimi arasındaki ilişkileri ortaya koymada kullanılmaktadır. Şekil 6'da da görüldüğü gibi uyumluluk ve çalışanların katılımını ifade eden maddelerle ilgili çalışmaların esnek, misyon ve tutarlılık maddelerinin ise daha stabil yapıda olması beklenmektedir. Kurumlar uyumluluk ve misyon maddeleri ile dış çevreye olan odaklanmayı, çalışanların katılımı ve tutarlılık maddeleri ile ise kurum dahili süreçlere odaklanmayı düşünmelidirler. Modelin tam merkezinde inanç ve varsayımlar yer almaktadır. Bunun nedeni kurum kültürü ile ilgili algılamaları inançların ve varsayımların oluşturmasıdır. Var olan yapı ve kültür aslında tektir. Fakat bu konuda çalışan sayısı kadar farklı algılama ortaya çıkacaktır.

**Şekil 6:** Denison Kurum Kültürü Modeli



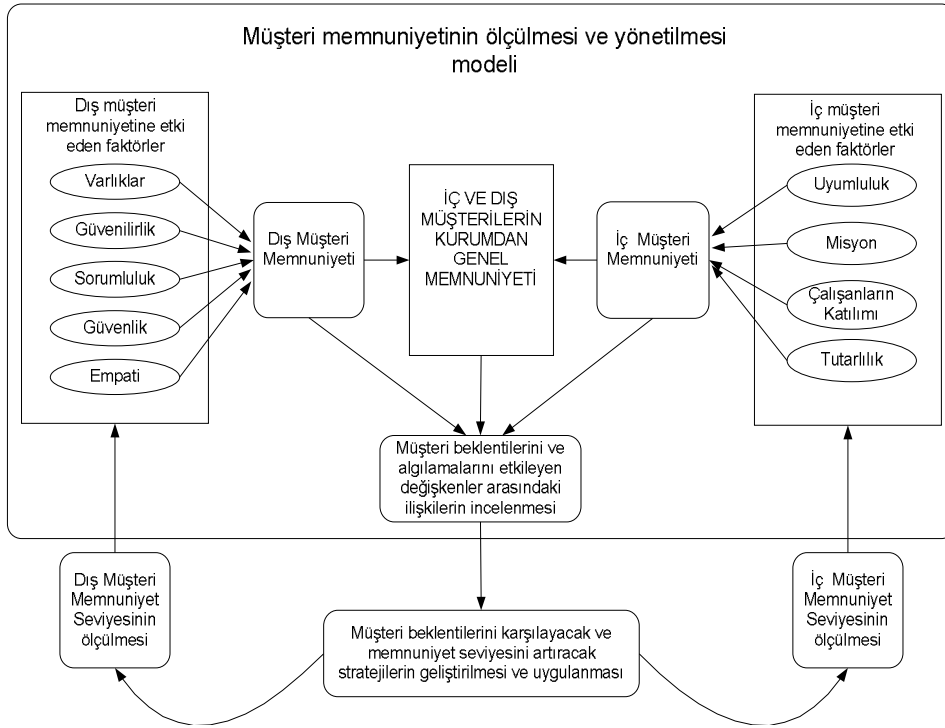
Model Denison'un 1984, 1990, 1996, 2000, Denison ve Mishra'nın 1995, Denison ve Neale'in 1996, Fey ve Denison'un 2003, Denison, Haaland ve Goelzer'in 2004, Denison, Leif ve Ward'ın 2004 yıllarında yapmış oldukları araştırmaların sonucunda oluşturulmuştur ve tamamen kurum kültürünün kurumsal verimliliğe etki edebilecek yönleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Denison, 2006: 3).



### Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modelinin İç Müşteri Boyutu

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında iç müşteri memnuniyeti faktörlerini belirleme çalışmalarında Denison modeli kriterlerinin kapsamlı olması, değerlendirme için ölçek geliştirilmiş olması ve kurum kültürü maddelerinin doğrudan kurumun performansını değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmış olması nedeniyle diğer modellere tercih edilmiştir. Şekil 7’de görüldüğü gibi modelimizde iç müşteri memnuniyetine etki eden faktörler olarak çalışanların katılımı, tutarlılık, uyumluluk ve misyon maddeleri alınmıştır.

**Şekil 7:** Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – İç Müşteri Boyutu



Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeline iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler de eklendikten sonra model son halini almıştır. Daha önceki bölümde de anlatıldığı üzere iç ve dış müşteri memnuniyet puanları kendi aralarında ağırlıklandırılarak müşterilerin kurumdaki genel memnuniyet seviyesine ulaşılacaktır. Hem Servqual (EK 2), hem de Denison modeli anket sonuçları (EK 1) üzerinde değişik veri analizi yöntemleri ile faktörler ve değişkenler arası ilişkiler incelenecektir.

## **UYGULAMA**

### **İç Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi**

Kurumların başarılı olması iç ve dış müşterilerin memnuniyeti ile çok yakından ilişkilidir. Bu uygulamanın amacı kurumun iç müşterileri olan çalışanların kurum kültürleri hakkındaki algılamalarının ölçülmesi ve değerlendirme sonuçlarının analiz edilmesi, kurum kültürünü etkileyen faktör yapılarının ortaya konması, faktörlerle genel memnuniyet arasındaki ilişkilerin önem seviyelerinin, yönünün ve kuvvetinin belirlenmesi ve tüm bu sonuçların performans yönetim kültürünün geliştirilmesine ne şekilde katkıda bulunacağını ortaya koymaktır.

### **Projenin Kapsamı**

Denison kurum kültürü modelinin uygulaması Azerbaycan Sanayi Bankası'nda (ASB) yapılmıştır. Banka 1996 yılından beri faaliyet göstermektedir. 8 şubesi ve 145 çalışanı vardır. Özellikle son dönemlerde yönetimin kurum performansını artırmaya yönelik çalışmaları söz konusudur. Bu kapsamda danışman şirketlerin de desteğiyle müşteri memnuniyetinin artırılması için CRM sisteminin kurulması, çalışanların katılımı ve sadakatini artırmak amacıyla doğrudan Genel Müdür'ün katılımıyla gerçekleştirilen yemekler, geziler, problem çözme toplantıları örnek olarak gösterilebilir.

Çalışmada yararlanılan anketler doğrudan modelin kurucusu olan Daniel Denison'un çalışmalarını yürüttüğü grubun kullandığı sorular bazında hazırlanmıştır (EK 1). 12 alt maddenin her biri 5 soruyla temsil edilmekte ve anketin ilk 60 sorusu Denison modelinin maddeleri ile ilgilidir. Son 7 soru ise çalışanların kurum performansındaki gelişme trendlerini algılama derecesini ölçmeyi amaçlamaktadır.

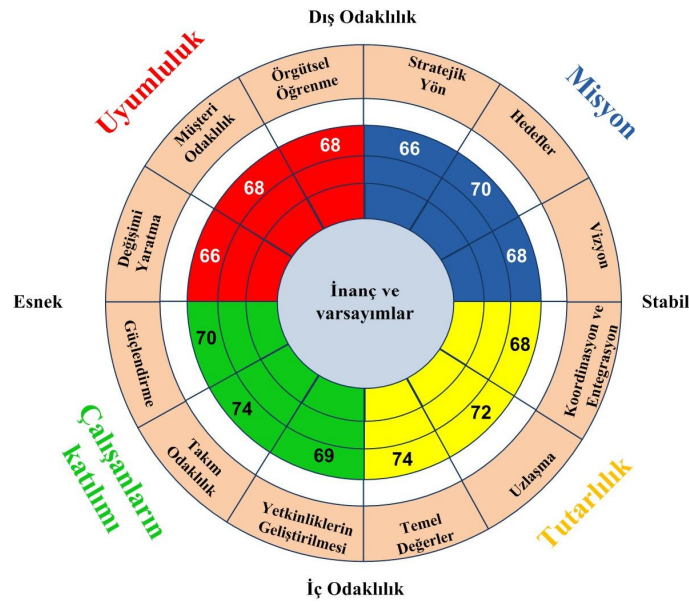
Anketler cevapların daha sağlıklı şekilde gelebileceği öngörülen operasyonel departmanlara dağıtılmış, banka içi hizmet departmanlarının çalışanları kapsama dahil edilmemiştir. Toplam 110 kişi ankete katılmıştır. Bunlardan 7 tanesi soruların büyük çoğunluğunun cevapsız bırakılması, başka anketlerin birebir aynısı olması ve güvenilirliği düşük olduğu gerekçesiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Anket doldurma çalışması tamamen gizlilik prensiplerine dayandığı için anketleri kimlerin doldurduğu bilinmemektedir. Değerlendirmeye alınan 103 anket toplam popülasyonun %70 gibi önemli bir kısmını (operasyonel kısmın %90'ı) kapsadığı için yeterli kabul edilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesi sonucu 12 temel madde ile ilgili elde edilen sonuçlar Denison Modeline yerleştirilmiştir. 103 anketin ortalama puanlarının grafiksel gösterimi Şekil 8'de yer almaktadır.

Merkezdeki inanç ve varsayımlar algılamaların temel nedenidir. İnanç ve varsayımlardan kenarlara doğru gittikçe 4 çember görülüyor ki, bu çemberlerin her biri 25 puanlık dilimi ifade etmektedir. 0-25 puan ilk çemberde, 25-50 puan ikinci

çemberde, 50-75 puan üçüncü ve 75-100 puan toplayan maddeler de dördüncü çemberde işaretlenmelidir.

Dikkat edilecek olursa ASB puanlarının tamamı üçüncü çemberde toplanmıştır. En düşük puan 66 ortalama ile değişimi yaratma ve stratejik yön, en yüksek puan ise 74 puan ile temel değerler ve takım odaklılık olmuştur. Genele bakıldığı zaman Çalışanların katılımı ve Tutarlılık ana maddeleri diğerlerine oranla daha yüksek puanlar almışlar.

Şekil 8 : ASB İç Müşteri Memnuniyeti Değerlendirilmesi Sonuçları



Modelin geçerliliğini kontrol etmek için Denison modelindeki 4 ana madde ile performans kriterlerini ifade eden 7 madde arasında korelasyon yapıları incelenmiştir.

Tablo 3: Kurum Kültürü Değerlendirme 4 Ana Madde ve Kurum Performansı Maddelerin (7 Ek Madde) Korelasyon Yapıları

	Çalışanların Katılımı	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
Moral	0.59**	0.52**	0.51**	0.60**
İşten zevk alma	0.47**	0.48**	0.45**	0.57**
İşleri iyi yapma	0.42**	0.50**	0.47**	0.57**
Sadakət	0.45**	0.47**	0.51**	0.62**
Değişimi kabul etme	0.42**	0.51**	0.34**	0.61**
Genel memnuniyet	0.46**	0.46**	0.46**	0.63**
Genel performans	0.58**	0.52**	0.52**	0.55**

Korelasyon 0.01 seviyede önemli (2-taraflı). \*\* $p < .01$ .

Tablo 3'te görüldüğü gibi korelasyonların hepsi anlamlı çıkmıştır. En düşük korelasyonun 0.34 ile değişimi kabul etmek ile uyumluluk arasında olduğu gözlemlenmektedir. 4 ana maddeden 7 ek madde ile en yüksek korelasyona Misyon maddesi sahiptir. Daha sonra Çalışanların Katılımı, Tutarlılık ve Uyumluluk gelmektedir. Genel olarak bakıldığı zaman bu korelasyon oranları kurum kültürü maddeleri ile kurumsal etkinlik ve performans maddeleri arasında güçlü ilişki olduğunu söylememize olanak tanıyor.

### Kurum Kültürü Değerlendirme Sonuçlarının Faktör Analizi

2. seviye faktör yükleri 1.seviyeyi oluşturan 12 faktörden 4 ana madde olan Çalışanların Katılımı, Tutarlılık, Uyumluluk ve Misyon faktörlerinin oluşturulmasıyla elde edilmiştir.

**Tablo 4:** Kurum kültürü Modeli 2.Seviye Faktör Yükleri

1.Seviye Faktörler	Ankette denk gelen sorular	Ortalama	Standart Sapma	2. SEVİYE FAKTÖR YÜKLERİ			
				Çalışanların Katılımı	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
Güçlendirme	1-5	3.524	.7572	.81			
Yetkinlik Geliştirme	11-15	3.468	.8348	.76			
Takım Odaklılık	6-10	3.705	.8102	.69			
Temel Değerler	16-20	3.72	.685		.69		
Uzlaşma	21-25	3.606	.7703		.67		
Koordinasyon	26-30	3.435	.6788		.62		
Örgütsel öğrenme	41-45	3.41	.766			.77	
Değişimi yaratma	31-35	3.317	.6976			.69	
Müşteri odaklılık	36-40	3.439	.7201			.61	
Vizyon	56-60	3.423	.8162				.80
Hedef ve amaçlar	51-55	3.489	.7005				.79
Stratejik yön	46-50	3.318	.7913				.69
Açıklanan varyans (kümülatif)				0.30	0.57	0.73	0.84

**Tablo 5 :** Kurum kültürü anketi 2.seviye için güvenilirlik analizi

Güvenilirlik istatistiği	
Cronbach's Alpha	Madde sayı
.954	12

Tablo 5'ten görüldüğü üzere güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.954 olarak hesaplanmıştır ki, bu da güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunun göstergesidir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi faktör yüklerinin hepsi önemli seviyede çıkmıştır. 12 faktör yükünün tamamı 0.55'in üzerindedir. Çalışanların katılımı ve misyon ana maddelerini oluşturan alt faktör yükleri diğerlerine oranla daha yüksek bulunmuştur. 4 ana faktörün toplam varyansın %84'nü açıkladığı görülmektedir ki, bu da oldukça iyi bir orandır.

2.seviye faktör analizinde KMO sonucu 0.939 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (tablo 6).

**Tablo 6 : 2.Seviyeye İçin KMO Testi**

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme uygunluk ölçüsü		.939
Bartlett's Test of Sphericity	yakl. Ki-Kare	1.076E3
	sd	66
	Önem	.000

Değişkenler arasında korelasyon matrisi Bartlett Küresellik Testiyle sınanmıştır.

$H_0$  : Korelasyon matrisi birim matristir.

Test sonucu kuyruk olasılığının 0,05'ten küçük olması nedeniyle sıfır hipotezi reddedilerek faktör analizinin uygulanabilmesi için verilerin uygun olduğu görülmüştür.

### Hipotezlerin testi için lineer regresyon analizi

Kurum performansının geçtiğimiz yıllara kıyasla nasıl bir gelişme içinde olduğunu belirlemek amacıyla modele 7 soru dahil edilmiştir. Bu sorular ankette 61 ile 67. soru aralığını kapsamaktadır.

Kurum kültürü modelindeki ikinci seviye faktörlerinde yer alan kriterlerin kurum performansı ile nasıl ilişkide olduğunu belirlemek için 60 maddeden önce 12 tane birinci seviye faktör ortalamaları daha sonra da 4 tane ikinci seviye faktör ortalamaları hesaplanmış ve hipotezleri test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 7: Çalışanların Katılımı ile Kurum Performansı Arasında Doğrusal Regresyon Analizi**

Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar		t	önem.	B için 95% güven aralığı	
	B	Std. sapma	Beta				Alt limit	Üst limit
(sabit)	.672	.391			1.719	.089	-.104	1.448
Çalışan katılımı	.761	.108	.576		7.077	.000	.548	.975

a. Bağımlı değişken: kurum performansı  
Significance değeri < 0.01

$H_{01}$ : Çalışan katılımının Kurum performansı artışı üzerinde etkisi yoktur

$H_{01}$  reddedilir.

Çalışanların katılımı ile ilgili algılamadaki 1 birimlik artış Kurum performans artışı ile ilgili algılamada 0.761 birimlik artışa yol açmaktadır.

**Tablo 8: Tutarlılık ile Kurum Performansı Arasında Doğrusal Regresyon Analizi**

Katsayılar							
Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	önem.	B için 95% güven aralığı	
	B	Std. sapma	Beta				B
(Sabit)	.310	.431		.719	.474	-.545	1.165
Tutarlılık	.858	.118	.585	7.249	.000	.623	1.093

a. Bağımlı değişken: kurum performansı  
Significance değeri < 0.01

**H<sub>02</sub>:** Tutarlılığın Kurum performansı artışı üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>02</sub> reddedilir.

Tutarlılık ile ilgili algılamadaki 1 birimlik artış Kurum performans artışı ile ilgili algılamada 0.858 birimlik artışa yol açmaktadır.

**Tablo 9: Uyumluluk ile Kurum Performansı Arasında Doğrusal Regresyon Analizi**

Katsayılar							
Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	önem.	B için 95% güven aralığı	
	B	Std. sapma	Beta				B
(Sabit)	.522	.395		1.322	.189	-.261	1.306
Uyumluluk	.846	.114	.592	7.387	.000	.619	1.073

a. Bağımlı değişken: kurum performansı  
Significance değeri < 0.01

**H<sub>03</sub>:** Uyumluluğun Kurum performansı artışı üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>03</sub> reddedilir.

Uyumluluk ile ilgili algılamadaki 1 birimlik artış Kurum performans artışı ile ilgili algılamada 0.846 birimlik artışa yol açmaktadır.

**Tablo 10: Misyon ile Kurum Performansı Arasında Doğrusal Regresyon Analizi**

Katsayılar							
Model	Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	önem.	B için 95% güven aralığı	
	B	Std. sapma	Beta				B
(Sabit)	.209	.331		.633	.528	-.446	.865
Misyon	.932	.095	.699	9.815	.000	.743	1.120

a. Bağımlı değişken: kurum performansı  
Significance değeri < 0.01

**H<sub>04</sub>:** Misyonun Kurum performansı artışı üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>04</sub> reddedilir.

Misyon ile ilgili algılamadaki 1 birimlik artış Kurum performans artışı ile ilgili algılamada 0.932 birimlik artışa yol açmaktadır.

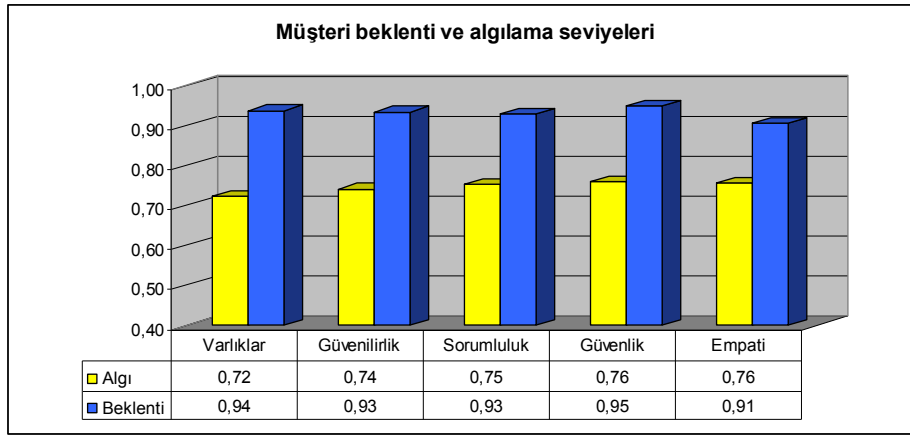
### Dış Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi

Bu uygulama da Denison modeli uygulamasının gerçekleştirildiği ASB’de (Azerbaycan Sanayi Bankası) müşterilere uygulanmıştır. Çalışmada yararlanılan Servqual ölçeğinin örneği EK 2’de bulunmaktadır. Çalışmada toplam 71 müşteri ile görüşülmüştür.

### Banka Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Uygulaması

71 müşterinin 22 soruluk ankette ağırlıklı algılama ve beklenti puanları ile aradaki farklılıklar Şekil 9’da verilmiştir.

Şekil 9: Servqual Sonuçları – Müşteri Beklenti ve Algılama Seviyeleri

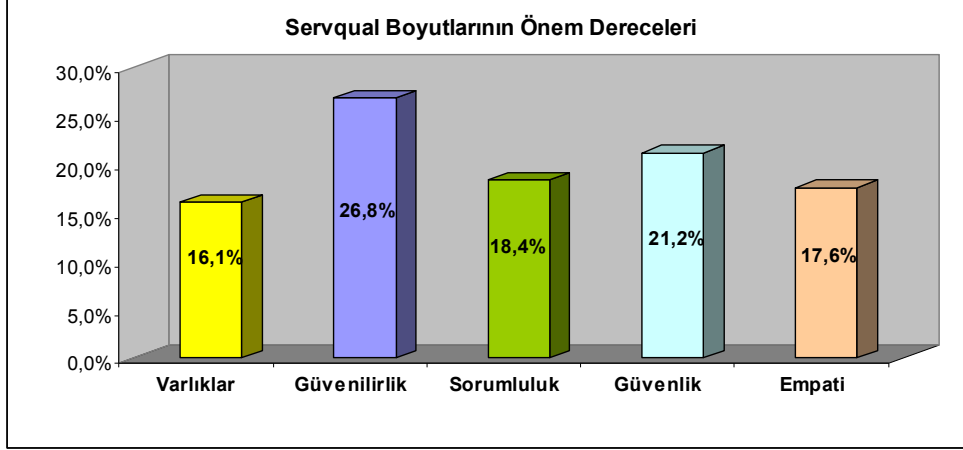


Yapılan araştırma sonrasında müşterilerin en yüksek beklentisinin 0.95 puanla Güvenlik, en düşük beklenti ise 0.91 puanla Empati faktörleri ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

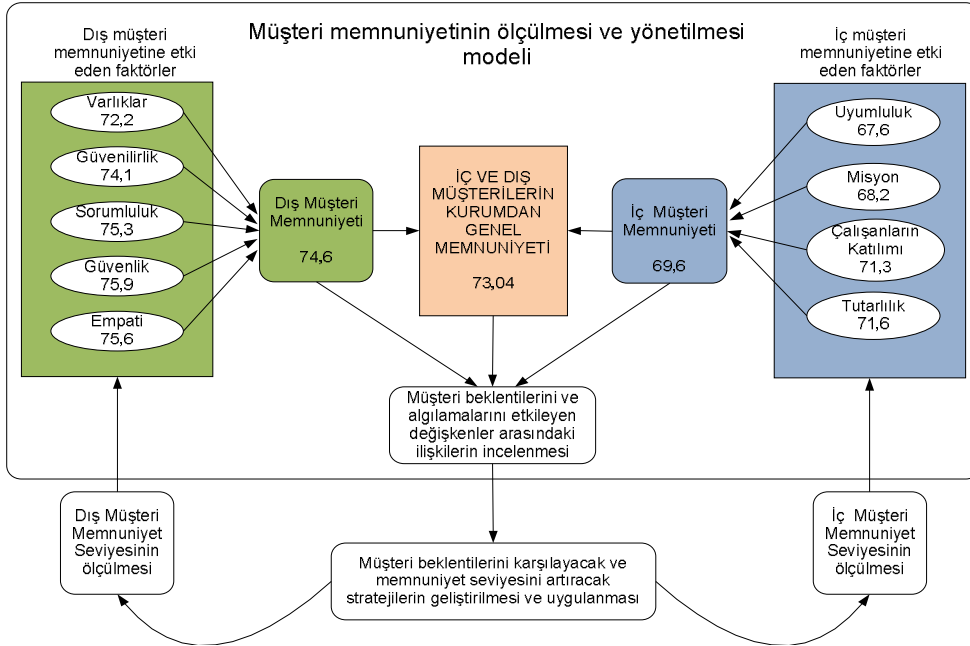
Algılama seviyesinde de beklentinin en yüksek olduğu Güvenlik faktörü diğerlerine kıyasla daha yüksek puan alarak, 0.76 puanla en çok memnun kalınan faktör olmuştur. Beklenti ve algılamalar arası fark sonucu oluşan boşluklara bakıldığında en büyük boşluğun -0.22 puan ile aynı zamanda müşteri algılamalarının 0.72 puan ile en düşük çıktığı faktör olan Varlıklar’da olduğu tespit edilmiştir. Empati ile ilgili beklentilerin düşük olması ve algılamanın yüksek çıkması sonucunda bu faktördeki boşluk -0.15 puan ile diğer faktörlere oranla en düşük seviyede gerçekleşmiştir.

Müşteri beklentileri arasında Güvenlik faktörü en yüksek puanı alırken, boyutların önem derecelendirmesi sonucu Güvenilirlik faktörünün müşteriler için en yüksek öneme sahip olduğu anlaşılmıştır (Şekil 10).

Şekil 10: Servqual Boyutlarının Önem Dereceleri



Şekil 11: ASB Dış Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktör Puanları



Şekil 11’de görüldüğü üzere dış müşteri memnuniyet puanı 74.6’dır. Modeli oluştururken iç ve dış müşteri puan ağırlıklarının EFQM modeline dayanarak hesaplanacağı belirtilmiş ve iç müşteri memnuniyet ağırlığının %31, dış müşteri memnuniyet ağırlığının %69 olarak alınması kararlaştırılmıştı. Dolayısı ile



müşterilerin kurumdan genel memnuniyet puanı =  $69.6*0.31+74.6*0.69=73.04$  olarak hesaplanmıştır.

### Hizmet kalitesinden memnuniyet boyutlarının Faktör Analizi

**Tablo 11:** Servqual Anketi Faktör Analizi

FAKTÖR YÜKLERİ							
Soru NO	Ort.	Standart Sapma	Varlıklar	Güvenilirlik	Sorumluluk	Güvenlik	Empati
3	5,34	1.463	.87				
2	4,92	1.565	.84				
1	5,06	1.530	.82				
4	4,85	1.721	.74				
8	5,28	1.289		.82			
7	5,23	1.256		.78			
5	5,10	1.406		.71			
6	5,55	1.181		.62			
9	4,69	1.517		.65			
12	5,51	1.340			.74		
13	5,25	1.556			.69		
10	5,23	1.416			.57		
11	5,00	1.665			.51		
17	4,76	1.357				.64	
16	5,46	1.382				.62	
15	5,66	1.146				.61	
14	5,30	1.388				.58	
19	5,38	1.335					.74
20	5,31	1.379					.68
22	5,17	1.373					.67
21	5,32	1.240					.61
18	5,15	1.294					.49
Açıklanan kümülatif varyans			0.24	0.43	0.57	0.70	0.79

71 kişinin katıldığı servqual anket sonuçlarına ilişkin faktör analizi bulguları tablo 11'de verilmiştir.

Varlıklar ve güvenilirlik faktörlerinin yükleri önemli derecede büyük çıkmıştır. En düşük faktör yükünün güvenlik faktöründe olduğu görülüyor. Sorumluluk ve empati faktörlerinde ise maddelerin yarısı önemli yüke sahiptir. Açıklanan varyans yüzdeleri dikkate alındığında 5 faktörün varyansın %79'unu açıklayabildiği görülmektedir ki, bu sonuca göre değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilir.

**Tablo 12:** Servqual Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	22

Chronbach's Alpha değerinin 0.964 çıkması anketin çok yüksek güvenilirliğe sahip olduğunun bir göstergesidir.

**Tablo 13 :** Servqual Analizi KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme uygunluk ölçüsü.		.910
Bartlett's Test of Sphericity	Yakl. Ki-Kare	1.442E3
	sd	231
	Önem .	.000

KMO değerlerine bakıldığında 0.910 luk sonuca dayanarak verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

### Hizmet Kalitesi Boyutlarından Memnuniyet Sonuçlarının Kümeleme Analizi

Kümeleme analizinin genel amacı, gruplanmamış verileri benzerliklerine göre sınıflandırmak (gruplamak) ve araştırmacıya; uygun, ise yarar özetleyici bilgiler elde etmede yardımcı olmaktır. Banka müşterilerinin cevapladığı servqual anketlerinin sonucunda ortaya çıkan kümeler tabloda özetlenmiştir. K-ortalama tekniği kullanılarak yapılan analiz için küme sayısı =  $\sqrt{\frac{n}{2}}$  formülünden

yararlanılarak, müşteri sayı 71 olduğundan 6 tane kümenin müşteri grubunu özetlemede yeterli olacağı düşünülmüştür.

**Tablo 44:** Banka Müşterilerinin Oluşturdukları Kümelerin Ortalama Puanları

Nihai Küme Merkezleri						
	Küme					
	1	2	3	4	5	6
Varlıklar	6.61	3.12	5.25	5.72	4.63	4.14
Güvenilirlik	6.62	3.56	2.20	5.59	4.58	5.83
Sorumluluk	6.80	3.35	1.00	5.93	4.46	6.00
Güvenlik	6.64	3.75	2.25	5.86	4.57	5.96
Empati	6.58	3.70	1.40	5.65	4.84	5.89

Tablo 14 ve 15'te de görüldüğü üzere birinci kümede bulunan 11 müşterinin 5 madde bazında bakıldığı zaman en yüksek puanları veren grup olduğu görülmektedir. Bu küme bankadan memnuniyeti en yüksek olan kümedir.

**Tablo 5:** Kümelerdeki Müşteri Sayıları

Kümeler	1	2	3	4	5	6
Müşteri sayı	11	10	1	23	19	7

İkinci kümedeki 10 müşterinin memnuniyet düzeyinin ortalama seviyede olduğu söylenebilir. Bu kümedeki müşteriler 3.12 ile 3.75 ortalama değerlendirmelere yaparak memnuniyetlerinin %50 civarında olduklarını ifade etmişlerdir.

En düşük puanların verildiği üçüncü kümede sadece 1 müşterinin olduğu görülmektedir. Varlıklar maddesinin dışında diğer 4 maddeden memnuniyet 1 ile 2.25 arasında değişmektedir ki, bu da oldukça düşük memnuniyet seviyesini ifade etmektedir.

Dördüncü kümedeki 23 ve altıncı kümedeki 7 müşteri bankadan memnun olan müşteriler kategorisinde olup maddelere çok yüksek puanlar vermişlerdir.

Beşinci kümeye 19 müşteri girmiştir. Bu müşteri kümesinin de memnuniyet düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir. İkinci küme ile dört ve altıncı kümedeki müşterilerin ortasında bir memnuniyet seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışma performans yönetim kültürünü oluşturmak isteyen şirketlerin dikkate alması gereken konuları, karar almak için toplanmış veriler üzerinde hangi analiz yöntemlerini ne amaçla kullanabileceğini incelemek amacıyla yapılmıştır.

İlk uygulamada müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli kapsamında iç müşterilerin kurumdan genel memnuniyetini ölçmek amacıyla kurum kültürü değerlendirme anketi Denison Modelini baz alarak hazırlanmıştır. Güvenilirlik testleri sonucunda verilerin analiz için oldukça iyi seviyede olduğu görülmüştür. Yapılan faktör analizleri çalışan algılamalarında hangi faktörlerin daha çok ağırlığı olduğuna işaret etmektedir. Çalışanların Katılımı ve Misyona ana faktörlerinin faktör yükleri olarak Uyumluluk ve Tutarlılık ana faktörlerine kıyasla daha büyük ağırlığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Doğrusal regresyon analizi yardımıyla ana faktörler bağımsız değişken, kurum performansı ise bağımlı değişken olarak alınmış ve aralarındaki ilişki yapıları incelenmiştir. Misyona ana faktörünün 0.932 ile en etkili madde olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda kurum kültürü öğelerinin Kurum performansı üzerindeki algılamaları etkilediği hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir ve aralarındaki ilişki yapıları ortaya konmuştur.

İç müşteri memnuniyeti analizi uygulamasının sonucunda kurum kültürü ile ilgili algılamayı etkileyen faktör yapıları ortaya konmuş, bu faktörlerin kurum performans algılamaları üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Benzer uygulama sonuçları sayesinde çalışanların kurum içindeki memnun olmadıkları konular belirlenebilir, bu alanlardaki düzeltmelerle çalışan memnuniyet seviyesi iyileştirilebilir. Performans yönetim kültürünün oluşturulması aşamasında dikkate alınacak bu hususlar hem çalışanların, hem de kurumun genel performansının artmasına sebep olacaktır. Kümeleme analizi de şirket yöneticilerinin strateji geliştirmesinde çok büyük pay sahibi olabilir. Nitekim ASB’de yapılan Servqual anketlerine kümeleme analizi uygulanması bu gerçeği daha net bir biçimde ortaya koyuyor. 71 müşteri ile tek tek ilgilenmek belki de mümkün olabilir, ama gerçek müşteri sayısının yüzlerce, hatta binlerce olduğu düşünülürse her müşterinin istek

ve ihtiyaçlarını tek tek değerlendirip uygun çözüm yolları aramak pek mümkün olmayacaktır. Kümeleme analizi bu noktada çok faydalı olmaktadır. Uygulama sonucunda hizmet kalitesi ile ilgili müşteri algılamalarını etkileyen faktör ağırlıkları hesaplanmış, bu faktörlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri tanımlanmıştır. Benzer memnuniyet oranlarına sahip müşteriler aynı kümelere toplanarak memnuniyet profilleri oluşturulmuştur. Tüm bu analiz sonuçları performans yönetim kültürünün oluşturulması sürecine önemli girdi sağlamaktadır. Memnuniyet artışını amaçlayan karar vericilerin değişik faktörlerde yapacağı çalışmaların müşteri memnuniyetinde hangi oranda artış veya azalış etkisi (eğer faktör ile memnuniyet negatif ilişkiliyse) yaratacağını önceden tahmin edebilmesi zamanında doğru kararlar almaya sebep olur. Belirlenen öncelik (hangi faktörlerin daha öncelikli olarak geliştirilmesi gerekliliği) sırasına uyulması ile hem maliyet avantajı elde edilir, hem de çalışanların doğru işlere analize edilmesi ile işgücü verimlilik kaybından kaçınılmış olur.

Sonuç olarak bu çalışmalarda iddia edilen hipotezlerin hepsi test edilmiş ve hipotezlerin geçerlilikleri ortaya konmuştur. Araştırmamızda faktör analizi, doğrusal regresyon analizi, kümeleme analizi gibi çok değişkenli istatistiksel tekniklerden yararlanılmış, çok önemli bilgilere ulaşılmış ve kurum yöneticilerine yol gösterici sonuçlara varılmıştır.

Çalışma kapsamında geliştirilen Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli çerçevesinde hem iç, hem de dış müşterilerin memnuniyetleri ölçülmüş ve puanlar ağırlıklandırılarak kurumdan genel memnuniyet seviyesi %73 olarak tespit edilmiştir. Daha önce incelenen çalışmalarda Naor (2008), Wiele vd. (2002), Parasuraman (2004) dış müşterilerle, Hirons ve Simon (1998), Denison ve Mishra (1995) kurum kültürü ile kurum performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Dış müşteri ve iç müşteri memnuniyet seviyeleri ayrı ayrılıkta farklı değişkenlerle incelenirken, bu çalışma kapsamında geliştirilen ve uygulanan modele benzer şekilde iç ve dış müşterilerin genel memnuniyet seviyesini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu modeli kullanarak kurum yöneticileri ve araştırmacılar herhangi bir şirket müşterilerinin genel memnuniyet seviyesini tespit edebilir. İç ve dış müşteri önem seviyeleri belirlendiği için çalışma sonuçlarının analizini takiben geliştirilecek stratejilerde önem seviyelerinden yararlanılabilir, yine iç ve dış müşteriler ile ilgili iyileştirme projelerine ayrılacak kaynaklarda önem seviyeleri dikkate alınabilir, değişik şubeler veya şirketler arası kıyaslamalarda bu model kullanılabilir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modeli ölçümleri tek defaya mahsus olarak değil, PUKÖ döngüsüne benzer şekilde sürekli iyileştirme hedefi ile yapmayı önermektedir. Bu da performans yönetim kültürünü oluşturmak isteyen kurumlar için son derece önemlidir. Her defa modeli yeniden kullanarak memnuniyet seviyesini değerlendiren kurumlar daha önceki değerlendirmelerle kıyaslama fırsatı bularak hem iç, hem de dış müşteri memnuniyet seviyesindeki gelişmeleri takip ve analiz edebilecekler.

Modelin daha da geliştirilmesi için iç ve dış müşteri memnuniyeti seviyeleri ile ilgili hedeflerin belirlenmesi ve ağırlıklandırılması, daha sonra gerçekleşen ve hedef değerlerin karşılaştırılması, iç müşteri memnuniyeti ölçümlerinde de algılama ile paralel beklentilerin de öğrenilmesi için yeni bir ölçek geliştirilmesi gibi konular üzerinde düşünülebilir.

Bu çalışma kapsamında uygulanan tekniklerin dışında da farklı analiz yöntemleri ile veriler arasındaki ilişkiler ve özellikler ortaya konabilir. Önemli olan kurumlarda karar verici pozisyonda olan çalışanların kararlarını sadece kendi algılamalarına bağlı kalarak sübjektif esaslara göre değil, gerçek anlamda verilerin toplanması ve bu verilerin kapsamlı analiz edilmesi sonucunda objektif kriterlere dayanarak vermesidir. Ancak o halde performans yönetim kültürünün sürekli değişen koşullara ayak uydurmasını beklemek mümkündür.

#### **KAYNAKÇA**

Amaratunga, D. ve Baldry, D. (2002). Moving From Performance Measurement to Performance Management. *Facilities*,20 (5): 217-223.

Armstrong, J. S. (1996). Competitor orientation:effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research*, 33 (2): 188-199.

Armstrong, M. (1994). *Performance management*. London: Clays Ltd.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Conti, T. A. (2007). A history and review of European quality award model. *The TQM Magazine*, 19 (2): 112-128.

Coşkun, A. (2006). Büyük sanayi işletmelerinde kurumsal performans ölçüm ve yönetim uygulamaları. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 5 (19): 119-136.

Denisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management,a multilevel analysis. K. J. Klein ve S. W. J. Kozlowski (Editörler), *Multilevel theory, research and methods in organizations*, İçinde (121-156). San Francisco: Jossey Bass.

Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organisational culture and effectiveness. *Organisation Science*, 6 (2): 204-223.

Denison D. (2006), Diagnosing organizational cultures: validating a model and method. <http://denisonconsulting.com/Libraries/Resources/Denison-2006-Validity.sflb.ashx>, (11.10.2009).

Fawcett, S. E., Calantone, R. ve Smith, S. R. (1997). Delivery capability and firm performance in international operations. *International Journal of Production Economics*, 51 (3): 191-204.

Ghalayini, A. M. ve Noble J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16 (8): 63-80.

Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. USA: Lexington Books.

Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (7): 502-516.

Hayes, B. E. (1998), *Measuring customer satisfaction*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Hirons, E. ve Simon, A. (1998). External customer satisfaction as a performance measure of the management of a research and development department. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (8/9): 969-987.

Işığışok, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf>, (12.10.2008).

Irani, Z., Beskese, A. ve Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Journal of Technovation*, 24(8): 643-650.

Irwin, R. L., D. Zwick ve Sutton, W. A. (1999). Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence. *European Journal of Marketing*, 33 (3/4): 314-328.

Kıngır, S. ve Taşkiran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 7 (1): 197-198.

Letza, S. (1996). Improving the quality of project appraisal and management: an exercise in organizational learning. *The Learning Organization*, 3 (3): 26-30.

Likierman, A. (2009). The five traps of performance measurement. *Harvard Business Review*, October (101).

Lockett, J. (1992). *Effective performance management: a strategic guide to getting the best from people*. London: Kogan Page.

Marcoulides, G. A. ve Ronald, H. H. (1993). Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4 (2): 209-225.

Marshall, M., Wray, L. ve Epstein, P. (1999). 21st century community focus better results by linking citizens, government and performance measurement. *Public Management*, 81 (10): 12-19.

McAdam, R. ve Bailey, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (9): 972-996.

Mondy, R. W. Noe, R. M. ve Premeaux, S. R. (2002). *Human resources management*. NJ: Prentice Hall.

Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions-linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20 (3): 181-183.

Najmi, M., Rigas J. ve Fan, I. (2005). A framework to review performance measurement systems. *Business Process Management Journal*, 11 (2): 109-122.

Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W. ve Schroeder, R. G. (2008) The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, 39 (4): 671-702.

Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (1995). Performance measurement system design – a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (4): 80-116.

Newman, K. (2001). Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (3): 126-139.

Owen, K., Mundy, R., Guild, W. ve Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality*, 11 (1): 10-21.

Öztürk, Ü. (2008). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmesi*. İstanbul: Rota Yayınları.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service*. Toronto: The Free Press.

Parasuraman, A. (2004). Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. *Performance Measurement and Metrics*, 5 (2): 45-52.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

Philpott, L. ve Sheppard, L. (1992). *Managing for improved performance, strategies for human resource management*. London: Kogan Page.

Podobnik, D. ve Dolinsek, S. (2008). Competitiveness and performance development: an integrated management model. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (2): 213-229.

Robson, I. (2004). From process measurement to performance improvement. *Business Process Management Journal*, 10 (5): 510-521.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 70-91.

TSE (2008). TS EN ISO 9001:2008, Kalite Yönetim Sistemleri.

Uzun, D. (2007). Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Wiele, T. V. D. Boselie, P. ve Hesselink, M. (2002). Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance. *Managing Service Quality*, 12 (3): 184-193.

Wilkinson, A. (2001). In search of quality, the quality management experience. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18 (8): 813-835.

Wongrassamee, S., Simmons, J. E. L. ve Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: the balanced scorecard and the efqm excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7 (1): 14-29.

About EFQM, [www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx](http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx), (03.09.2010).

The Performance Culture Checklist, [www.idea.gov.uk/idk/aio/631672](http://www.idea.gov.uk/idk/aio/631672), (07.11.2009).

Baldrige Criteria for Performance Excellence, <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>, (25.08.2010).

20011-2012 Performance Criteria for Excellence, [http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011\\_2012\\_Business\\_Nonprofit\\_Criteria.pdf](http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf), (25.08.2012).



EK 1 - Çalışanların Kurum Kültüründen Memnuniyetinin Ölçülmesi Anketi	
Kesinlikle Katılmıyorum-1 puan / Katılmıyorum-2 Puan / Kararsızım-3 Puan / Katılıyorum-4 Puan / Kesinlikle Katılıyorum-5 Puan	
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir
2	Kararlar genellikle bilginin daha çok olduğu seviyede alınır.
3	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir
4	Her kes kendisinin pozitif katkısı olabileceğine inanır.
5	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir
6	Kurumda birimlerarası işbirliği aktif şekilde desteklenmektedir.
7	İnsanlar kendilerini takım üyesi gibi hissederek çalışırlar.
8	Takım çalışması hiyerarşi yaratmak yerine iş yapmak için önemlidir.
9	Takımlar kurumun temel yapı taşlarıdır.
10	İşler tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi görebileceği şekilde organize edilmiştir.
11	Çalışanlara kendi işlerini yapmaları için gerekli yetki verilmektedir
12	Çalışanların yetenekleri sürekli geliştirilmektedir.
13	Çalışan becerilerinin geliştirilmesi için sürekli yatırım yapılmaktadır.
14	Çalışanların yetkinliği rekabet avantajının önemli kaynağı olarak görülür.
15	Genellikle problemler işlerimizi yapabilecek yeteneklerimizin olmamasından kaynaklanır.
16	Liderler ve yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.
17	Karakteristik yönetim tarzı ve uygulamaları mevcuttur.
18	Yapılan işin yönetilmesi için açık ve tutarlı değerlerimiz vardır.
19	Temel değerleri önemsemeyenler sorunlarla karşılaşabilirler.
20	Davranışımızı yönlendiren ve doğruyu yanlıştan ayıran Etik Kodu var.
21	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir
22	Güçlü kurum kültürümüz vardır.
23	En zor konularda bile kolaylıkla uzlaşma sağlanabilir.
24	Temel konularda anlaşmada sık sık sorun yaşıyoruz.
25	İşleri yanlış ve doğru yapma biçimleri konusunda açık bir uzlaşma ve anlaşma var.
26	İş yapma şeklimiz çok tutarlıdır ve tahmin edilebilir.
27	Kurumun değişik bölümlerinden olan insanlar ortak görüşü paylaşır.
28	Kurumun değişik bölümlerini içeren projeleri koordine etmek kolaydır.
29	Kurumun diğer bölümlerinden birisiyle iş yapmak, başka bir kurumdaki birisiyle iş yapmaya benziyor.
30	Kurumda değişik seviyeler arasında hedefler iyi yayılmıştır.
31	İş yapma şeklimiz esnek ve kolayca değiştirilebilir.
32	Rakiplere ve iş dünyasındaki başka değişimlere çok iyi karşılık verebiliyoruz.
33	İş yapmak için yeni ve gelişmiş metotlar sürekli uygulanmaktadır.
34	Kurumumuzda değişim yaratma çabaları genellikle dirençle karşılaşmaktadır.
35	Kurumun değişik bölümleri değişim yaratmak için işbirliği yaparlar.
36	Müşteri yorum ve önerileri dikkate alınarak değişime gidilir.
37	Müşterinin sağladığı girdiler karar almamızı doğrudan etkiler.
38	Her kes müşteri ihtiyaç ve beklentilerini derinden anlamıştır.
39	Karar alırken müşteri çıkarlarını görmezden gelmez.
40	Çalışanlarımızın müşterilerle doğrudan temasını destekleriz.
41	Başarısızlığı öğrenme ve gelişme için fırsat olarak görürüz.
42	Yenilikçilik ve risk alma desteklenir ve ödüllendirilir.
43	Birçok sorun çözülmemiş kalır.
44	Öğrenme günlük iş sürecinde önemli bir amaçtır.
45	Herkes bir diğerinin ne yaptığı konusunda bilgilidir.
46	Kurumumuzun uzun vadeli hedef ve yönü bellidir.
47	Bizim stratejimiz sektördeki başka şirketlerin rekabet şeklini etkilemektedir.
48	İşlerimize anlam ve yön vermek için açık misyon vardır.
49	Gelecek için açık strateji mevcuttur.
50	Bizim stratejik yönümüzü tam olarak anlamış değiliz.
51	Kurumumuzun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.
52	Liderlerin belirlediği hedefler iddialı fakat gerçekçidir.
53	Liderler bize verilen hedefleri sürekli takip ederler.
54	Biz sürekli verilen hedeflere karşın gelişmemizi takip ederiz.
55	Çalışanlar uzun vadede başarılı olmak için ne yapılması gerektiğini anlamaktadır.
56	Kurumumuzun gelecekte nasıl olacağıyla ilgili paylaşılan vizyonumuz var.
57	Liderlerin uzun vadeli bakış açısı vardır.
58	Kısa vadeli düşündüğümüz için uzun vadeli vizyonumuz riske giriyor.
59	Bizim vizyonumuz - çalışanlarda heyecan ve motivasyon yaratıyor.
60	Uzun vadeli vizyonumuzu riske atmadan kısa vadeli talepleri karşılayabiliyoruz.
61	Geçtiğimiz yıllara kıyasla personelin morali daha yüksektir
62	Geçtiğimiz yıllara kıyasla yapılan işten zevk alma seviyesi daha yüksektir
63	Geçtiğimiz yıllara kıyasla işleri iyi yapma seviyesi daha yüksektir
64	Geçtiğimiz yıllara kıyasla personel sadakati artmıştır
65	Geçtiğimiz yıllara kıyasla değişimi kabul etme seviyesi artmıştır
66	Geçtiğimiz yıllara kıyasla personel memnuniyet seviyesi artmıştır
67	Geçtiğimiz yıllara kıyasla kurumun genel performans seviyesi artmıştır

	Müşterilerin Banka Hizmet Kalitesinden Memnuniyetinin Ölçülmesi Anketi (EK 2)	Beklenen Puan	Bankanın Şimdiki Durumu
1	Mükemmel bankalarda modern ekipmanlar olmalıdır		
2	Mükemmel bankaların fiziksel mekân ekipmanları görsel olarak güzel olmalıdır		
3	Mükemmel bankaların çalışanları şık görünümlü olmalıdır.		
4	Mükemmel bankalarda hizmetle ilgili malzemeler (broşür, katalog vb) görsel olarak üst seviyede olmalıdır.		
5	Mükemmel bankalar herhangi taahhütte bulunurlarsa, onu zamanında yerine getirirler.		
6	Mükemmel bankalar müşteri sorunlarını çözmek için samimi ilgi gösterirler		
7	Mükemmel bankalar hizmetleri ilk seferde doğru icra ederler		
8	Mükemmel bankalar hizmetleri taahhüt ettikleri tarihte yerine getirir		
9	Mükemmel bankalar kayıtlarda hataya yol vermezler		
10	Mükemmel bankaların personeli müşteriye hizmetin tam olarak ne zaman gerçekleşeceğini bildirirler		
11	Mükemmel bankaların personeli müşteriye hızlı hizmet verirler		
12	Mükemmel bankaların personeli her zaman müşteriye yardım etmeye isteklidir.		
13	Mükemmel bankaların personeli hiçbir zaman müşteri isteklerini cevaplandıramayacak kadar çok meşgul olmazlar.		
14	Mükemmel bankaların personeli davranışlarıyla müşterilerin güvenini kazanmalıdırlar.		
15	Mükemmel bankalarda işlem yapan müşteriler kendilerini güvende hissetmelidirler.		
16	Mükemmel bankaların çalışanları müşterilerle her zaman nezaketli davranırlar		
17	Mükemmel bankaların çalışanları müşteri sorularını cevaplandırabilecek bilgiye sahiptir.		
18	Mükemmel bankaların personeli müşteriye özel ilgi gösterir		
19	Mükemmel bankalar çalışma saatlerini tüm müşterilerine uygun olacak şekilde düzenler		
20	Mükemmel bankalarda müşterilere bireysel ilgi gösteren personeller vardır.		
21	Mükemmel bankalar müşteri çıkarlarını her zaman korurlar		
22	Mükemmel bankaların çalışanları müşterilerin özel ihtiyaçlarını anlarlar		

Kesinlikle Katılmıyorum - 1 puan  
 Katılmıyorum - 2 Puan  
 Biraz Katılmıyorum - 3 Puan  
 Kararsızım - 4 Puan

Biraz Katılıyorum - 5 Puan  
 Katılıyorum - 6 Puan  
 Kesinlikle Katılıyorum - 7 Puan

Önem puanı: Lütfen toplamda **100** puanı aşağıdaki maddelere önem ağırlığına göre dağıtınız

1. Fiziksel mekânların, ekipmanların, personelin ve iletişim malzemelerinin görünümü \_\_\_ Puan
2. Bankanın taahhüt ettiği hizmetleri güvenilir ve düzgün yerine getirmesi \_\_\_ Puan
3. Bankanın müşteriye yardım etme ve hızlı servis vermedeki istekliliği \_\_\_ Puan
4. Banka personelinin bilgi, nezaketi ve güven oluşturma becerisi \_\_\_ Puan
5. Bankanın müşterilerine özel ilgi ve dikkat göstermesi \_\_\_ Puan

Bankanın genel performansından memnun musunuz?

Evet Hayır