

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2003, C.8, S.3 s.27-48.

İNSAN ODAKLI YÖNETİM VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ: MALATYA İLİNDE BİR UYGULAMA

Doç.Dr.Mehmet TİKİCİ*
Yrd.Doç.Dr.Mevlüt TÜRK**

ÖZET

Ülkemizdeki bir zincir mağazanın Malatya'daki hipermarketinde yapılan bu çalışmanın iki boyutu bulunmaktadır. Birincisi, personelin memnuniyeti, ikincisi ise müşterilerin çalışanlardan duydukları memnuniyettir. Çalışma sonucunda; personelin yönetimden duyduğu memnuniyetin artışına bağlı olarak, müşterilerin de personelden ve mağazadan alışveriş yapmaktan duyduğu memnuniyetin yükseleceğine ilişkin bir eğilim tespit edilmiştir.

1. GİRİŞ

Globalleşme ile birlikte şiddeti daha da artan rekabete, bir de hızlı değişim sonucu ortaya çıkan belirsizlik eklendiğinde, işletmelerin pazar odaklı olmaktan başka şanslarının kalmadığı açıktır¹. Zincir mağazalar olarak

* İnönü Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

** İnönü Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

¹ Tunç Erem, Ö. Baybars Tek, Gegez A. Ercan, Börü M. Deniz (2000), "Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü",5.Ulusal Pazarlama Kongresi, Antalya.

tanımlanan işletmecilik türü, bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de kabul gören ve önemi her geçen gün artan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin zincir mağazalara olan talebi ve buna paralel olarak zincir mağazaların sayısı da her geçen gün artmaktadır. Ortaya çıkan rekabet ortamında kendilerine avantaj sağlamak isteyen işletmeler de müşterilerin tatmin düzeylerini en üst seviyeye çıkararak, onlarda bağımlılık yaratmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda bu işletmeler ayakta kalabilmek için, faaliyetlerinde, müşteri tatmini konusunda odaklaşma gerekliliğini kavramışlardır. Müşteri tatminini gerçekleştirme zorunluluğu firmaları, çağdaş bir yönetim anlayışına yöneltmektedir.

Firmaların yönelmek zorunda kaldıkları çağdaş yönetim anlayışında; başarının temelinde, yani rekabet üstünlüğünün kazanılmasında işgücünün artan önemi yer almaktadır. Bu anlayışa göre rekabet üstünlüğü, “insan” unsurunu farklı yorumlayışlarında görülmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında müşteri tatmini, “iç müşteri” olarak tanımlanan personelin tatminine büyük ölçüde bağlıdır.

Ülkemizin hızla gelişen ve sanayileşen kentlerinden birisi olan Malatya, artan nüfusu ile zincir mağazaların hedef pazarlarından birisi haline gelmiştir. Bu nedenle son dönemde Malatya’da zincir mağazaların sayısında artış kaydedilmektedir. Bu çalışmanın amacı; Ülke genelinde faaliyet gösteren bir zincir mağazanın Malatya’daki hipermarketinde personelin iş tatminini ve müşterinin firma personeli açısından tatminini inceleyerek, “iki kesimin tatmin düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığı” konusunda bir sonuca ulaşmaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Odaklı Yönetim

Yönetim ile ilgili bütün tanımların işlediği husus; yönetimin beşeri bir olay ve insan odaklı olduğudur. Teoride ve literatürde bu şekilde ele alınan tanımlar, pratikte uygulanmamış ve yönetim sadece sonuç ve sermaye odaklı olarak değerlendirilmiştir. Fakat günümüzde şirketlerin yöneticilerini ve firma ile ilgili çıkar çevrelerini etkileyen küreselleşme ve rekabet gibi güçlü unsurlar yöneticileri, yönetim kavramını insan odaklı olarak değerlendirmeye zorlamaktadır.

Son yıllarda büyük bir hızla yaşanmaya başlayan ve etkisini artıran küreselleşme ve rekabet sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan firmaların, “insan” unsurunu farklı yorumladıkları görülmektedir².

² Ahmet Selamoğlu (1998), Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul.

Küreselleşmeye bağlı olarak beşeri sermayenin uygun kullanımı, şimdilerde rekabetin önemli bir dayanağını temsil etmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda, firmaların kendi faaliyetlerini sürdürmek ve rekabette varolmak için bir stratejiye sahip olmaları gerektiği üzerinde durulmakta ve stratejik açıdan da insan kaynaklarının değerlendirilmesi, başta firma içi olmak üzere gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Wright 1994'te, Barney de 1991'de firmaların insan kaynakları sermayesinin, rekabetçi avantaja dayanan bir kaynak olduğunu ifade etmişlerdir³. Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) uygulamasında öncü firmalar, ilk hareket etmenin avantajını elde ederler.

Stratejik insan kaynakları modeli; 1980'lerde artmakta olan uluslar arası rekabet, hızlı pazar değişimleri, bilgi gelişimi ve teknolojik değişimdeki hızlı artışlarla meydana gelen belirsizliklere Kuzey Amerika'dan verilen bir cevap olarak düşünülmektedir⁴. İnsan kaynakları yönetimi; çevreyi değerlendirme, iç kaynakların değerlendirilmesi ile planlama ve örgütsel düzenlemeyi gerektirir⁵. Beer tarafından geliştirilen insan kaynakları modelinin anahtar özelliği de "stratejik entegrasyondur". Stratejik entegrasyon; "insan kaynakları stratejisinin dış ve iç elemanları arasındaki uygunluktur"⁶.

Stratejik insan kaynaklarına ilişkin literatürde, üzerinde tam olarak anlaşılmiş bir tanım bulmak pek mümkün değildir⁷. Klasik anlamda insan kaynakları yönetimi tanımlanırken, bir personel fonksiyonu olarak ele alınmıştır⁸. Stratejik yönetimin literatürde neredeyse bütün kavramları etkilemesi sonucu, insan kaynakları yönetimi de stratejik bir boyut kazanmış ve seçme, değerlendirme, eğitim gibi fonksiyonlar; stratejik seçme, değerlendirme ve eğitim şekline gelmiştir⁹.

Günümüzde müşteri hizmetlerinin önem kazanması, firmaları insan kaynakları yönetimine zorlamıştır¹⁰. Stratejik insan kaynaklarının; iş

³ Peter Boxall, Mike Steeneveld (1999), "Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies", Journal of Management Studies.

⁴ Paul N.Gooderhan, Odd Nordhaug, Kristen Ringdal (1999), "Institutional and Rational Determinant of Organizational Practices: HRM in European Firms", Administrative Science Quarterly, Sept., Vol.:44, Iss.:3.

⁵ George C.Tokesky, Joanne F. Korridos (1994), "Strategic Human Resources Management is Vital", Personnel Journal, Dec., Vol.:73.

⁶ John Bratton, Jefferey Gold (1999), Human Resources Management, Second Edition, Mac Millan Business, London.

⁷ Richer Niehaus (1995), "Strategic Human Resources Management", Human Resource Planning", Sep., Vol.:18.

⁸ Margaret Palmer, Kenneth T.Winters (1993), İnsan Kaynakları, Çeviri, Rota Yayın-Yapım-Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul

⁹ Patric M.Wright, Gary C. McMahan (1992), "Teoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management", Journal of Management, June, Vol.:18.

¹⁰ İlter Akat, Turan Atılğan (1992), Sanayi İşletmelerinde Kamulaştırma ve Şirket Kültürü, TOBB Yayını, Ankara.

yaşamının niteliğini yükseltici ve çalışanların ilişkilerini düzenleyici fonksiyonu¹¹, müşteri hizmetlerinin kalitesini de artırmakta ve müşteri tatminini de yükseltmektedir.

2.2. Müşteri Memnuniyeti

Günümüz rekabet şartları, müşterilerin önemini giderek artırmıştır. Hatta firma açısından müşteri, aktiflerinin en değerlilerinden birisi olmuştur. Müşterisi olmayan firma için ciro ve dolayısıyla da kâr söz konusu olamaz¹². Pazarlama kavramının köşe taşı olarak, müşteri tatmini, bir firmanın en üst düzey amacı olarak hem uygulamacılar ve hem de akademisyenler tarafından benimsenmektedir¹³. İşletmelerin ürün veya hizmet geliştirmesinde ve pazarlanmasında, tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri ön plânda tutularak, bunların müşteri yapılmasına yönelik çabalara önem verilmelidir. Ancak, işletmelerin müşteri tatminini tek amaç olarak görüp, en üstün nitelikli mallarını kârsız olarak satmaları da düşünülemez¹⁴.

Günümüzde pazarlama literatürü bu konuda yapılmış araştırma ve açıklamaların baskınına uğramış bulunmaktadır¹⁵. Müşteri tatmini, pazarlamada en geniş kapsamlı şekilde çalışılan ve benimsenen konulardan biridir. Bu konuda, 1970’li yılların başlarından itibaren 20 yıl içinde 15.000’den fazla makale yayımlanmıştır¹⁶. Müşteri tatmini veya tatminsizliği konusuna öncelik verilmesinin üç sebebi vardır¹⁷:

- 1.Yeni müşterilerin cezbedilmesinin son derece pahalı ve güç olması nedeni ile mevcut müşterilerin “hatırlama yeteneği” kavramının, önemli bir pazarlama hedefi olarak ortaya çıkması.
- 2.Müşterinin hatırlama yeteneğinden yararlanmanın en uygun yolunun, tüketici tatmini olduğunun tartışılmaz bir gerçek olması.
- 3.Müşteri tatmini veya tatminsizliğini sağlamada, mal ve hizmet kalitesinin rekabetle ilgili merkezi bir rolünün olması.

Müşteri tatmini ya da tatminsizliği, satınalma sonrası bir ürün veya hizmetin kalite, performans vb. konularda değerlendirilmesiyle ortaya çıkar. Bu değerlendirmede müşteri, ürün veya hizmetten beklentileri ile algılarının, bir kıyaslamasını yapar. Araştırmacıların çoğu, bu tatmin ve tatminsizlik yargılarını, bekleyişler ile sonuçlar arasındaki farklılıkların

¹¹ Tuğray Kaynak vd. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üni. İşl. Fak. Yay. No: 276, İstanbul.

¹² Otto Neumayer (1996), “Müşteri Tatmini”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl:35, Sayı:413, ss.38-43.

¹³ Robert A.Peterson, William R. Wilson (1992), “Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact”, Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Vol.:20, Iss.:1, ss.61-72.

¹⁴ A. Hamdi İslamoğlu (1999), Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

¹⁵ James F Engel., Roger D.Blackwell, Paul W. Miniard (1995), Consumer Behavior, (International Edition) Eight Edition, The Dreyden Pres

¹⁶ Peterson ve Wilson, Age., s.61-72.

¹⁷ Engel, Blacwel ve Miniard, Age., s.273

karşılaştırılmasının sübjektif bir değerlendirilmesi olarak kabul etmektedirler¹⁸.

Müşterinin satınalma öncesi beklentileri ve elde edilen performans arasında, satınalma sonrası yaptığı karşılaştırmada üç farklı durum ortaya çıkar¹⁹:

1. Performans daha yüksek çıkabilir. Bu durum müşterinin yüksek bir tatmin düzeyine ulaşmasını sağlar.
2. Performans, beklentileri karşılayamayacak düzeyde (düşük) çıkabilir. Beklentilerine cevap alamayan müşteri, doğal olarak tatmin olamaz.
3. Performans beklentilerine eşit çıkabilir. Böyle bir durum, ılımlı tatmin veya ilgisizlikle sonuçlanır. Başka bir ifade ile müşteri, tatmin bakımından nötr bir durumdadır.

Normatif veya felsefi bakış açısından, müşteri tatmini amacı aleyhinde tartışmak mümkün değildir. Bir işletme nihayetinde başarılı olmak için, müşterilerini tatmin etmelidir²⁰. Tüketicinin tatmini ya da tatminsizliği, sonraki davranışlarını da etkileyecektir. Tatmin olmuşsa bir dahaki sefere yeniden alacaktır. Ayrıca; firma, marka, ürün veya hizmetle ilgili olumlu düşüncelerini başkalarına da yansıtacaktır. Pazarlamacılar “ en iyi reklâmımız tatmin olmuş müşterilerimizdir” derler²¹. Müşterileri tatmin etmenin, bir işletmenin esas amacı olduğu tartışılabilir. Çeşitli işletme fonksiyonlarını bir arada tutan bir yapıştırıcı olması ve işletme kaynaklarının tanzimine yön vermesinden dolayı, müşteri tatmini savunulabilir ve uygun bir işletme amacıdır²².

Uygulamacılar ve akademisyenler, müşteri tatmini ile marka veya mağaza bağlılığının, ayrılmaz derecede birbirine bağımlı olduğunu kabul etmektedirler. Keza onlar, bu ilişkinin asimetrik olduğunu da ifade derler. Her ne kadar sadık müşteriler, çok tipik bir şekilde tatmin edilmiş iseler de, tatmin her zaman ve her yerde bağlılık şeklinde sonuçlanmayabilir²³. Müşteri

¹⁸ Ömer Baybars Tek (1997), Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Geliştirilmiş 7. Baskı, İzmir; Çağatay Ünüsan (1998), “Ülkemizde Franchising Sistemleri ile Bağımsız Perakendecilerden Alışveriş Yapan Tüketicilerin Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması Araştırması”, Pazarlama Dünyası, Yıl:12, Sayı:72, ss.32-35.; Özcan Kılıç (1993), “Tüketicinin Tatmini ve Şikâyet Davranışı: Dayanıklı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikâyet Davranışının Araştırılması”, Pazarlama Dünyası, Yıl:7, Sayı:41, ss.29-37.

¹⁹ Diane Halstead, David Hartman (1994), “Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process”, Journal of the Academy of Marketing Science, Spring, Vol.:22, Iss.:2, ss.114-130; Richard A.Spreng, Richard W. Olshavsky (1993), “A Desires Congruency Model of Consumer Satisfaction”, Journal of the Academy of Marketing Science, Summer, Vol.:21, Iss.:3, ss.169-178.

²⁰ Peterson, Wilson, Age., s. 61-72

²¹ Tek, 1997; Age., s. 217

²² Peterson, Wilson, 1992; Age., s. 61-72

²³ Richard L. Oliver, “Whence consumer Loyalty”? Journal of Marketing; Oct. 99, Special Issue, vol. 63, ss. 33-34.

tatmini ile marka veya mağaza bağlılığı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bazı çalışmalarda, tatmin seviyesi yükseldikçe bağlılığın arttığı belirlenmiştir²⁴.

Teknolojik gelişmeler, mal ve hizmet çeşit ve kalitesindeki artışlar, tüketiciyi korumaya yönelik çabalar ve tüketici örgütlenmelerindeki artışlar vb. birçok faktörler müşteri beklentilerinin artmasına sebep olmaktadır. Bazı eleştirmenler; artan müşteri beklentilerinin, gelecek dönem satınalmalarında müşteri tatmininin daha da zorlaşacağını ve zamanla firmanın zarar görebileceğini ileri sürmektedirler²⁵. Ancak çağdaş pazarlama anlayışı gereğince, yeni müşteri elde etmekten çok mevcut müşterileri elde tutmak daha büyük öncelik kazanır. Çünkü, eski müşterileri elde tutmak daha az masraflıdır. Özellikle, fazla büyüme göstermeyen olgun pazarlarda müşteri kaybı felakete sebep olabilir. Bu bakımdan gerçek ve süregelen tatmine dayalı müşteri bağlılığı, bir firmanın elde edebileceği en büyük değerlerden birisidir²⁶.

3. UYGULAMA

3.1. Metodoloji

3.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmada ülke genelinde faaliyet gösteren bir zincir mağazanın Malatya'daki hipermarketindeki personelinden ve müşterilerinden oluşan iki ayrı evren üzerinde çalışılmıştır.

Personelin tatmini ile ilgili araştırmanın evreni, söz konusu hipermarkette çalışan 200 personel olarak belirlenmiştir. Personel sayısının az olması sebebiyle, çalışanların tamamı araştırma kapsamına alınarak, tam sayım tercih edilmiş ve personelin tamamına anket formu dağıtılmıştır. Ancak bütün çabalara rağmen, personele ilişkin olarak değerlendirilmeye alınabilecek nitelikte 62 anket formu elde edilebilmiştir. Dolayısıyla, örneklem oranı $62/200=0,31$ olmuştur. Tam sayım yapılamamasına rağmen, yeterli cevaplama oranına ulaşılması ve cevapların tesadüfilik ilkelerine uygun olarak ortaya çıkması, güvenilir ve yeterli büyüklükte bir örneğin oluşmasını sağlamıştır.

²⁴ J.M.M. Bloemer, "Satisfaction and (brand or store) loyalty", *European Journal of Marketing*, May. 95, vol. 29, Issue 5, ss. 22-23; Scott W. Kelly, Mark A. Davis, "Antecedents to consumer expectations for service recovery; *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Winter, 94, vol. 22, Issue 1, ss. 52-62.

²⁵ Ronald T. Rust, Richard L. Oliver, "Should We Delight the Consumer?" *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, winter 2000, vol. 28, Issue 1, ss. 86-95.

²⁶ Engel, Blackwell, Miniard, Age., 1995; s. 277

Müşteri tatmini ile ilgili araştırmanın evreni, yukarıda bahsedilen hipermarketten alışveriş yapan müşteriler olarak belirlenmiştir. Ancak, böyle bir mağazadan alışveriş yapan müşterilerin sayısını ve kimlerden oluştuğunu belirlemenin mümkün olmaması sebebiyle, zümrelere göre örnekleme yapılamamış, “güvenilir bir ana kütle çerçevesinin bulunmaması halinde ana kütle birimleri arasında örnek seçmenin güçlüğü”²⁷ göz önünde bulundurularak kümelerle göre örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu amaçla, 01.12.2000 ve 31.01.2001 tarihleri arasındaki 8 haftada, hafta içi ve hafta sonu birer gün tesadüfi olarak belirlenmiştir. Bu 16 gün içinde, her gün 1'er saatlik zaman dilimleri belirlenmiş ve bu zaman dilimlerinde mağazadan alışveriş yapan kişiler birer küme kabul edilerek, 16 küme oluşturulmuştur. Örnek elemanları, bu kümelerden anket formunu cevaplamayı kabul eden kişilerden oluşmuştur. Anketi cevaplamayı kabul eden 251 müşterinin doldurduğu formların incelenmesi sonucunda, 235 kişinin cevapları değerlendirilmeye alınmış ve müşterilere ilişkin örnek hacmi 235 olarak belirlenmiştir.

3.1.2. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi

Veri toplamada, anket yöntemi tercih edilmiştir. Personelin tatminine yönelik ankette;

- mağaza personelinin demografik özelliklerini,
- personelin, yönetimin personel politikası ve uygulamalarından duydukları memnuniyeti,
- personelin talep ve önerilerinin dikkate alınmasından duydukları memnuniyeti,
- personelin bu uygulamalar karşısında, söz konusu mağazada çalışmaktan duydukları memnuniyeti ortaya koymayı amaçlayan sorular hazırlanarak, işgörenlere yöneltilmiştir.

Müşteri tatminine yönelik ankette ise;

- mağazanın müşterilerinin demografik özelliklerin,
- müşterilerin, mağaza personelinden duydukları memnuniyeti,
- mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyeti,
- bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünüp düşünmediklerini belirlemeyi amaçlayan sorular yer almıştır.

Veriler, SPSS 10.0 for Windows programında değerlendirilmiştir. Personel ve müşteri tatmini ile ilgili hipotez testlerinde, ki-kare bağımsızlık testinden faydalanılmıştır.

²⁷ Tuncer Tokol (1994), “Pazarlama Araştırması”, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 97,Bursa.

3.2. Verilerin Dağılımı ve Analizi

3.2.1. Personel Memnuniyeti ile İlgili Verilerin Dağılımı ve Analizi

Araştırma kapsamındaki personelin cinsiyete göre dağılımı Tablo 1’de, eğitim düzeyine göre dağılımı Tablo 2’de, mağazadaki konumuna göre dağılımı Tablo 3’de, talep ve önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması hususunda duydukları memnuniyetin derecesine göre dağılımı Tablo 4’de ve bu işyerinde çalışmaktan dolayı duydukları memnuniyetin derecesine göre dağılımı Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Erkek	44	71
Kadın	18	29
Toplam	62	100

Cinsiyet ile memnuniyet arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara bakıldığında; memnuniyet açısından cinsiyete göre farklılık bulunmadığı görülmektedir. Aryee’nın Kanada’da okul yöneticileri üzerinde²⁸ ve E.S. Mason’un ABD’deki her endüstriden yaklaşık 13.000 personel üzerinde yaptıkları araştırmada²⁹, memnuniyetin her iki cinsiyet için de aynı olduğu görülmüştür. Buna karşılık kadın ve erkek çalışanlara eşit davranılmamasının, bireylerin iş tatmin düzeyini azalttığını gösteren araştırma sonuçları da mevcuttur. Hulin ve Smith, kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulunduğunu ve kadınların iş tatmin düzeylerinin daha düşük seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır.³⁰ Bu çalışmada cinsiyet ile personel memnuniyeti arasındaki ilişki hususunda geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H_1 : Personel memnuniyeti ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan χ^2 test sonucunda $p=0.002 < \alpha=0.05$ elde edildiğinden dolayı, H_1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Yani, araştırma kapsamındaki firmada çalışan personelin memnuniyeti, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan ve anketi yanıtlayan personel üzerinde cinsiyet iş tatminini etkileyen önemli bir etmendir. Bu işyerinde çalışmaktan duyulan memnuniyet erkek personelde daha yüksek seviyededir. Erkek personelin %62.8’i bu işyerinde

²⁸ S. Aryee (1994), “Job Involvement-An Analysis of Its Determinants Among Male and Female Teachers”, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.:11, Iss.:4.

²⁹ E.S. Mason (1995), “Gender Differences in Job Satisfaction”, Journal of Social Psychology, Vol.:135, Iss.:2.

³⁰ P.A.Smith, C.I.Hulin, “An Empirical Investigation of two Implication of two the Factor Theory of Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology, Vol.51, Iss. 5, 1987.

çalışmaktan tamamen memnun olduğunu belirtirken, bu oran kadın personelde %16.7'dir.

Tablo 2: Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	%
İlkokul	3	4.9
Orta – Lise	48	77.4
Üniversite	9	14.5
Lisans üstü	1	1.6
Cevaplamayan	1	1.6
Toplam	62	100.0

Eğitim düzeyi ile memnuniyet arasındaki ilişkiler konusunda yapılan araştırmalarda, eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş memnuniyetinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu bulunmuştur.³¹ Bu araştırmada, eğitim düzeyi ile personel memnuniyeti arasındaki ilişki hususunda geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H_1 : Personelin memnuniyeti ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan χ^2 test sonucunda $p=0.020 < \alpha=0.05$ olduğundan, H_1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Yani, personelin memnuniyet düzeyi ile eğitim düzeyi arasında, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır. Diğer bir ifade ile, anketi yanıtlayan personel için eğitim düzeyi onların iş memnuniyetini etkileyen önemli etmenlerden birisidir. Bu işyerinde çalışmaktan duyulan memnuniyet, eğitim düzeyi düşük olan personelde daha fazladır. Örneğin, bu işyerinde çalışmaktan tamamen memnun olan orta okul ve lise mezunlarının oranı %61.7 iken, üniversite mezunlarında bu oran %11'dir.

Tablo 3: Personelin Mağazadaki Konumuna Göre Dağılımı

Personelin mağazadaki konumu	Sayı	%
Müşteriye doğrudan hizmet verenler	39	62.9
Müşteriye dolaylı hizmet verenler	20	32.3
Cevaplamayanlar	3	4.8
Toplam	62	100.0

³¹ Can A. Baysal (1987), "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İstanbul Üni. İşl. Fak. Dergisi, Cilt:16, Sayı:2.

Araştırma kapsamındaki personelin %62.9'unun müşteriye doğrudan hizmet veren konumda (kasiyer, reyon görevlisi gibi) bulunduğu görülmektedir. Verilerin analizi sonucunda, müşteriye doğrudan hizmet verenlerin %52'sinin; dolaylı hizmet verenlerin (temizlik görevlisi, muhasebe elemanı gibi) ise %50'sinin bu işyerinde çalışmaktan tamamen memnun oldukları anlaşılmıştır. Bu dağılım, personelin müşteriye hizmet vermedeki konumuna göre, memnuniyet düzeylerinin birbirlerine yakın olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Talep ve Önerilerin Dikkate Alınmasından Duyulan Memnuniyet

Memnuniyet derecesi	Sayı	%
Memnun değilim	18	29.1
Kısmen memnunum	26	41.9
Tamamen memnunum	17	27.4
Cevaplamayanlar	1	1.6
Toplam	62	100.0

Tablo 5: İşyerinde Çalışmaktan Duyulan Memnuniyet

Memnuniyet derecesi	Sayı	%
Memnun değilim	4	6.5
Kısmen memnunum	27	43.5
Tamamen memnunum	30	48.4
Cevaplamayan	1	1.6
Toplam	62	100.0

Personelin talep ve önerilerinin, yöneticiler tarafından dikkate alınması hususunda duydukları memnuniyet ile, bu işyerinde çalışmaktan dolayı duydukları memnuniyet arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotez şu şekildedir:

H_1 : Personelin talep ve önerilerinin yöneticilerce dikkate alınması hususunda duydukları memnuniyet ile bu işyerinde çalışmaktan duydukları memnuniyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan χ^2 test sonucunda $p=0.000 < \alpha=0.05$ elde edilmesinden dolayı H_1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Yani, $\alpha=0.05$ ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde de personelin talep ve önerilerinin yöneticilerce dikkate alınması ile, onların bu işyerinde çalışmaktan dolayı duydukları memnuniyet arasında bir ilişki vardır. Personelin talep ve önerilerinin dikkate alınmasından duyulan memnuniyet arttıkça, bu işyerinde çalışmaktan duyulan memnuniyet de artmaktadır.

3.2.2. Müşteri Memnuniyeti ile İlgili Verilerin Dağılımı ve Analizi

Araştırmanın yapıldığı mağazanın müşterilerinin; cinsiyete göre dağılımı Tablo 6'da, medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 7'de, eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 8'de, gelir durumlarına göre dağılımı Tablo 9'da, alışveriş sıklığına göre dağılımı Tablo 10'da, personelden memnuniyet derecelerine göre dağılımı Tablo 11'de, bu mağazadan alışveriş yapmaktan dolayı duydukları memnuniyet derecelerine göre dağılımı Tablo 12'de ve bu mağazadan tekrar alışveriş yapma konusundaki düşüncelerine göre dağılımı ise Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 6: Müşterilerin Cinsiyet Bakımından Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	86	36.6
Erkek	148	63.0
Cevaplamayan	1	0.4
Toplam	235	100.0

Ankete katılan müşterilerin %36.6'sı kadınlardan, % 63'ü erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların %64.6'sı, erkeklerin ise %68.9'u personelden tamamen memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Personelden memnuniyet dereceleri arasında önemli bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 7: Müşterilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni durum	Sayı	%
Evli	153	65.1
Bekâr	77	32.8
Cevaplamayan	5	2.1
Toplam	235	100.0

Cevaplayıcıların %65.1'i evli, %32.8'i bekâr müşterilerden oluşmaktadır. Evli müşterilerin %70.9'u, bekârların ise %60'ı personelden tamamen memnun olduklarını belirtmişlerdir. Kısmen memnun olanların oranı evlilerde %28.5, bekârlarda ise %37.3'dür.

Tablo 8: Müşterilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim durumu	Sayı	%
Okur-yazar	1	0.4
İlkokul	15	6.4
Orta-lise	108	46.0
Üniversite	91	38.7
Lisans üstü	17	7.2
Cevaplamayan	3	1.3
Toplam	235	100.0

Ankete katılanların büyük çoğunluğu (%84.7) ortaokul-lise ve üniversite mezunu müşterilerden oluşmaktadır. Personelden tamamen memnun olanların oranı; ilkokul mezunları için %58.3, orta-lise mezunları

için %67.3, üniversite mezunları için %70.3 ve lisans üstü mezunları için ise %58.8'dir. Burada da müşterilerin personelden memnuniyetlerinin, eğitim düzeylerine göre önemli bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 9: Müşterilerin Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Gelir(X) (Milyon TL)	Sayı	%
0 < X ≤ 200	42	17.9
200 < X ≤ 400	105	44.7
400 < X ≤ 600	37	15.7
600 < X	42	17.9
Cevaplamayan	9	3.8
Toplam	235	100.0

Aylık gelir dağılımı bakımından müşterilerin %62.6'sının ilk iki gelir diliminde (400 milyon ve daha aşağı) bulunmaktadır. Personelden tamamen memnun olanların oranı; geliri 200 milyona kadar olanlarda %75.6, 400 milyona kadar olanlarda %67.6, 600 milyona kadar olanlarda %70.3 ve 600 milyondan fazla olanlarda %59.5'dur. Gelir düzeyi arttıkça, memnuniyet oranlarında az da olsa bir düşüş eğiliminin olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Müşterilerin Alışveriş Sıklığı Bakımından Dağılımı

Alışveriş sıklığı	Sayı	%
İlk kez	9	3.8
Ara sıra	112	47.7
Her zaman	110	46.8
Cevaplamayan	4	1.7
Toplam	235	100.0

Müşterilerin alışveriş sıklığı bakımından dağılımına göre, ilk kez alışveriş yapanların oranının çok düşük (%3.8), ara sıra ve her zaman alışveriş yapanların oranının ise yüksek olduğu (%94.5) görülmektedir. Bu dağılım, alışveriş yapabileceği başka büyük ölçekli mağazalar olmasına rağmen, müşterilerin çok büyük bir kısmının, çeşitli sebeplerden dolayı bu mağazayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo 11: Müşterilerin Personelden Memnuniyet Derecelerine Göre Dağılımı

Memnuniyet dereceleri	Sayı	%
Memnun olmayan	3	1.3
Kısmen memnun olan	72	30.6
Tamamen memnun olan	156	66.4
Cevaplamayan	4	1.7
Toplam	235	100.0

Tablo 12: Müşterilerin Bu Mağazadan Alışverişten Dolayı Memnuniyet Derecelerine Göre Dağılımı

Memnuniyet dereceleri	Sayı	%
Memnun olmayan	3	1.3
Kısmen memnun olan	80	34.0
Tamamen memnun olan	147	62.6
Cevaplamayan	5	2.1
Toplam	235	100.0

Müşterilerin mağazanın personelinden duydukları memnuniyet ile, bu mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotez şu şekildedir:

H_1 : Müşterilerin, mağazanın personelinden duydukları memnuniyet ile bu mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet arasında bir ilişki vardır.

Yapılan χ^2 testi sonucunda $p=0.000 < \alpha=0.05$ bulunduğundan H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani, $\alpha=0.05$ ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile müşterilerin mağaza personelinden duydukları memnuniyet ile, bu mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet arasında bir ilişki bulunmaktadır. Personelden memnun olmayan müşterilerin %33.3'ü, kısmen memnun olanları %36.6'sı, tamamen memnun olanların ise %77.4'ü mağazadan alışveriş yapmaktan da memnundurlar. Yani, müşterilerin personelden memnuniyetleri arttıkça, mağazadan alışveriş yapmaktan memnuniyetleri de artmaktadır.

Tablo 13: Müşterilerin Bu Mağazadan Tekrar Alışveriş Yapma Konusundaki Düşüncelerine Göre Dağılımı

Tekrar Alışveriş Düşüncesi	Sayı	%
Düşünmeyen	3	1.3
Kısmen düşünen	58	24.7
Kesinlikle düşünen	171	72.8
Cevaplamayan	3	1.3
Toplam	235	100.0

Müşterilerin mağaza personelinden duydukları memnuniyet ile, bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünmeleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotez şu şekildedir:

H_1 : Müşterilerin, mağazanın personelinden duydukları memnuniyet ile bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünmeleri arasında bir ilişki vardır.

Yapılan χ^2 testi sonunda $p=0.000 < \alpha=0.05$ elde edilmiştir. Yani; müşterilerin mağaza personelinden duydukları memnuniyet ile, bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünmeleri arasında ilişki vardır şeklindeki H_1 hipotezimiz, $\alpha=0.05$ ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde

de kabul edilmektedir. Personelden memnun olmadığı halde, bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı kesinlikle düşünen müşteri bulunmamaktadır. Personelden kısmen memnun olup da, mağazadan tekrar alışveriş yapmayı kesinlikle düşünenlerin oranı %51.4 ve personelden tamamen memnun olup, aynı zamanda mağazadan alışveriş yapmayı kesinlikle düşünenlerin oranı ise %85.9'dur. Bu dağılım bize, müşterilerin personelden memnuniyetleri arttıkça, mağazadan tekrar alışveriş yapma düşüncelerinin de arttığını göstermektedir.

Müşterilerin bu mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet ile, bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünmeleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotez şu şekildedir:

H_1 : Müşterilerin, bu mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet ile, bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünmeleri arasında bir ilişki vardır.

Yapılan χ^2 testi sonunda $p=0.000 < \alpha=0.05$ elde edilmiştir. Bu durumda; müşterilerin mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet ile, bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünmeleri arasında ilişki vardır şeklindeki H_1 hipotezimiz, $\alpha=0.05$ ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde de kabul edilmektedir. Mağazadan alışveriş yapmaktan memnun kalmadığını belirten müşterilerden hiç biri, bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünmediğini belirtirken; kısmen memnun kalanların %40'ı, tamamen memnun kalanların ise %93.2'si bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu dağılıma bakıldığında da mağazadan alışverişten memnuniyet arttıkça, bu mağazadan tekrar alışveriş yapmayı düşünenlerin oranının da artmakta olduğu görülecektir.

3.2.3. Personel Memnuniyeti ile Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

Mağazanın personeli ve müşterileri ile yapılan anketlerden elde edilen veriler, ayrı ayrı kendi içinde değerlendirilmiştir. Bu verilerin iki ayrı evrenden elde edilmiş olması nedeniyle, söz konusu iki araştırma grubu arasındaki ilişkiye dayalı değerlendirmeler oranlardan hareketle yapılmıştır. Bu değerlendirmelerde personelin; mağaza yönetiminin kendilerine yönelik uygulamalarından, talep ve önerilerinin yönetim tarafından dikkate alınmasından duyduğu memnuniyet ortaya konulmuştur. Diğer taraftan, müşterilerin de mağazanın personelinden ve bu mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet ile aynı mağazadan tekrar alışveriş yapma düşüncelerine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Teorik olarak, iç müşteri olarak adlandırdığımız personelin talep ve önerilerinin dikkate alınmasının, onların tatmin düzeyini yükseltmesi; tatmin düzeyi yükselen personelin de dış müşteriye daha iyi hizmet vermesi ve müşterinin tatmin düzeyinin artması beklenir. Çalışmanın bu kısmında, beklentimiz ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Ancak, müşteri

memnuniyetini (tatminini) sadece personelin davranışları ile açıklamak, müşteri memnuniyetine tesir eden diğer değişkenlerin etkilerini yok saymak anlamına gelmemelidir. Elbette müşteri tatminini etkileyen çok sayıda değişkenden (ürün-hizmet kalitesi, çeşidi, fiyatı, yaratılan imaj, ulaşılabilirlik, müşteri beklentileri ve algılamaları vs) bahsetmek mümkündür. Fakat, bu çalışma kapsamında , tatmin konusunu bütün boyutlarıyla ele alıp incelemek de mümkün olmamıştır.

Personelin, talep ve önerilerinin yönetim tarafından dikkate alınmasından duyduğu memnuniyetin dağılımına (Tablo 4) göre, memnun olmayanların oranı %29.1, kısmen memnun olanların oranı %41.9 ve tamamen memnun olanların oranı ise %27.4'tür. Diğer taraftan, personelin bu işyerinde çalışmaktan duyduğu memnuniyetin dağılımına (Tablo 5) göre, memnun olmayanların oranı %6.5, kısmen memnun olanların oranı %43.5 ve tamamen memnun olanların oranı ise %48.4 olmaktadır.

Yukarıda belirtilen dağılıma göre, talep ve önerilerin yönetim tarafından dikkate alınma derecesinden memnun olmayanların oranının tamamen memnun olanların oranından yüksek olması dikkat çekicidir. Buna karşılık, bu işyerinde çalışmaktan dolayı memnun olmayanların oranı ise düşük çıkmıştır. Bu durum, bir çelişki gibi görünmesine rağmen, piyasadaki durgunluğu ve işsizlik oranının yüksek olmasını dikkate aldığımızda, dağılımın normal olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Böyle durgunluk ortamlarında, personelin bütün talep ve önerilerinin dikkate alınmaması beklenebilir. Talep ve önerilerin dikkate alınmamasına rağmen, personelin işyerinde çalışmaya devam etmesi ve çalışmaktan kısmen veya tamamen memnun olduğunu belirtmesi, işsizlik oranının yüksek olması ve başka iş alternatiflerinin sınırlı ya da hiç olmaması ile izah edilebilir.

Müşterilerin personelden duydukları memnuniyetin dağılımına (Tablo 11) göre, memnun olmayanların oranı %1.3, kısmen memnun olanların oranı %30.6 ve tamamen memnun olanların oranı ise %66.4'tür.

Müşterilerin personelden memnuniyet oranları, personelin yönetimden memnuniyet oranlarından daha yüksek çıkmıştır. Normalde bu oranların, birbirine daha yakın olması beklenebilir. Bu sonuca göre; personelin, talep ve önerilerinin bütünüyle dikkate alınmamasından duyduğu memnuniyetsizliği, müşterilere karşı yansıtmadığını söyleyebiliriz. Diğer taraftan, başka iş alternatifinin olmamasının veya sınırlı olmasının, personelin işine daha bağlı olmasına yol açtığını da ifade etmek mümkündür. Ayrıca personelin, dikkate alınmayan talep ve önerilerini veya beklentilerini ertelediğini belirtebiliriz.

Müşterilerin, bu mağazadan alışveriş yapmaktan dolayı duydukları memnuniyetin dağılımına (Tablo 12) göre, memnun olmayanların oranı %1.3, kısmen memnun olanların oranı %34.0 ve tamamen memnun olanların oranı ise %62.6'dır. Bu oranlar, müşterilerin personelden duyduğu memnuniyet oranlarına (Tablo 11) çok yakındır.

Verilerin dağılımı incelendiğinde; personelin işyerinden, müşterilerin de personelden ve mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet düzeylerinin dağılımında, bir paralellik olduğu görülmektedir. Böyle bir paralelliğin neticesinde ise, müşterilerin olumlu kanaatlerle mağazadan ayrılması ve tekrar alışveriş için bu mağazayı ziyaret etmesi beklenir. Nitekim, müşterilerin mağazadan tekrar alışveriş yapma konusundaki düşüncelerinin dağılımı (Tablo 13), bu görüşümüzü doğrulamaktadır. Bu dağılıma göre, tekrar alışverişte bu mağazayı düşünenlerin oranı %72.8, kısmen düşünenlerin oranı %24.7 ve düşünmeyenlerin oranı ise %1.3 olarak gerçekleşmiştir.

Personelin ve müşterilerin memnuniyetleri ile ilgili verilerden elde edilen memnuniyet ortalamaları üçlü ölçeğe göre alınarak, Tablo 14’de gösterilmiştir. Bu ölçekte ; memnun olmama (1), kısmen memnun olma (2) ve tamamen memnun olma (3) rakamlarıyla gösterilmiştir.

Tablo 14: Personelin ve Müşterilerin Memnuniyet Ortalamaları

Memnuniyet türü	Ortalama
Personelin talep ve önerilerinin dikkate alınmasından duyduğu memnuniyet	1.98
Personelin, bu işyerinde çalışmaktan duyduğu memnuniyet	2.43
Müşterilerin personelden duyduğu memnuniyet	2.66
Müşterilerin, bu mağazadan alışverişten duyduğu memnuniyet	2.63
Müşterilerin, bu mağazadan tekrar alışveriş yapma düşüncesi	2.72

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda; müşterilerin personelden duyduğu memnuniyet ile, mağazadan alışveriş yapmaktan duyduğu memnuniyet arasında, anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Yani, müşterilerin personelden duydukları memnuniyet yükseldikçe, mağazadan alışveriş yapmaktan duydukları memnuniyet ve tekrar alışveriş yapma düşünceleri artmaktadır. Verilerin dağılımından ortaya çıkarılan bir diğer sonuç da personel memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki zincirleme ilişkidir. Bu durumda firma sahipleri ve yöneticilere, öncelikle “iç müşteri” olarak tanımlanan personelin, tatmin düzeyini yükseltebilmek için gerekli önlemleri alması önerilebilir.

Personelin talep ve önerilerinin yönetim tarafından dikkate alınmasından duyulan memnuniyete ilişkin ortalama 1.98’dir. Bu oran, personel memnuniyeti açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilemez. Firma yöneticilerinin, personelin talep ve önerilerini daha fazla dikkate almaları önerilebilir.

Anket uygulanan işletmede “talep ve önerilerin yönetimce dikkate alınma düzeyinden memnun olmayanların” % 16.7’si bu işletmede

çalışmaktan da memnun değildirlir. Bu gruptaki personelin % 22.2'si, bu firmada çalışmaktan tamamen memnundurlar. Personelin talep ve önerilerinin yönetimce dikkate alınmasıyla, onların bu firmada çalışmaktan duydukları memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişkinin varlığı, yönetim için çok önemli bir avantajdır. Çünkü, personelin talep ve önerilerini dikkate almak için yapılacak küçük bir iyileştirme, işgörenlerin firmada çalışmaktan duydukları memnuniyeti bir nevi "çarpan etkisi" gibi, daha fazla miktarda artıracaktır.

Araştırma kapsamındaki firmada çalışan personelin büyük bir çoğunluğu (%71) erkeklerden oluşmaktadır. Erkek personelin %62.8'i bu işyerinde çalışmaktan tamamen memnuniyet duyarken, kadın personel arasında, bu işyerinde çalışmaktan tamamen memnun olanların oranı %16.7'dir. Yani erkek personelde memnuniyet oranı çok daha yüksektir. Bu farklılığın, firma yöneticilerinin gerek personel seçiminde, gerekse personele yönelik davranışlarında, cinsiyete dayalı bir tutum takındıklarından kaynaklanabileceği düşünülebilir. Dolayısıyla, cinsiyete dayalı farklı tutumlardan kaçınmaları yöneticilere önerilebilir.

Ankete cevap veren personel arasında, bu işyerinde çalışmaktan tamamen memnun olan ortaokul-lise mezunlarının oranı %61.7 iken, üniversite mezunlarında bu oran %11.1 ile düşük seviyededir. Eğitim düzeyi yüksek olan personelin memnuniyet düzeyinin düşük olması, kendilerine yeterli değer verilmediğini düşünmelerinden veya gerçekten, üniversite mezunlarına gereken değer verilmemesinden kaynaklanmış olabilir. Bu nedenle firma yöneticilerinin, mümkün olduğu kadar eğitim düzeyi yüksek personel istihdam etmeleri ve bu nitelikteki personele gereken önemi vermeleri önerilebilir.

Müşterilerin %36.6'sı kadınlardan, %63'ü erkeklerden oluşmaktadır. Personelin de %29'unun kadın %71'inin erkek olduğunu dikkate aldığımızda, personel ile müşterilerin cinsiyet dağılımlarında bir paralellik olduğu görülmektedir. Yukarıda vurgulandığı gibi, kadın personel sayısının ve/veya kadın personelin mağazada çalışmaktan duyduğu memnuniyeti yükseltmeye yönelik çabaların artırılması; kadın müşterilerin memnuniyetlerinin artmasına ve mağazaya daha çok kadın müşteri çekilmesine katkı sağlayabilecektir. Çünkü, mağazanın bazı alanlarında, kadın çalışanlar sadece veya çoğunlukla kadınlara hizmet vermektedirler.

Müşterilerin alışveriş sıklığı bakımından dağılımına göre, mağazadan ara sıra ve her zaman alışveriş yapanların oranının çok yüksek (%94.5) olduğu görülmektedir. Araştırma yaptığımız mağazanın müşterilerinin, kolayca ulaşabilecekleri aynı türden 10'dan fazla alternatif mağaza bulunmaktadır. Bu mağazalar arasında çeşit, fiyat, kalite, ödeme kolaylığı vb. faktörler açısından önemli farklılıklar bulunmamasına rağmen; araştırma yaptığımız mağaza müşterilerinin büyük bir kısmının bu mağazayı tercih etmelerinin sebepleri arasında, mağazadan ve mağazanın personelinden duydukları memnuniyeti de vurgulamak gerekmektedir. Diğer taraftan,

firmanın da durgunluk ortamında mevcut müşterilere yönelmeleri, onların memnuniyetlerini artırarak mağaza bağlılığı yaratmaya çalışmaları, uygun bir strateji olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

1. Akat İlter, Atılgan Turan (1992), Sanayi İşletmelerinde Kamulaştırma ve Şirket Kültürü, TOBB Yayını, Ankara.
2. Aryee S. (1994), “Job Involvement-An Analysis of Its Determinants Among Male and Female Teachers”, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.:11, Iss.:4.
3. Baysal Can A. (1987), “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler”, İstanbul Üni. İşl. Fak. Dergisi, Cilt:16, Sayı:2.
4. Bloemer, J.M.M., “Satisfaction and (brand or store) loyalty”, European Journal of Marketing, May. 95, vol. 29, Issue 5, ss. 22-23.
5. Boxall Peter, Steeneveld Mike (1999), “Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Langitudinal Study of Engineering Consultancies”, Journal of Management Studies.
6. Bratton John, Gold Jefferey (1999), Human Resources Management, Second Edition, Mac Millan Business, London.
7. Engel James F., Blackwell Roger D., Miniard Paul W. (1995), Consumer Behavior, (International Edition) Eight Edition, The Dreyden Pres.
8. Erem Tunç, Tek Ö. Baybars, Gegez A. Ercan, Börü M. Deniz (2000), “Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü”,5.Ulusal Pazarlama Kongresi, Antalya.
9. Gooderhan Paul N., Nordhaug Odd, Ringdal Kristen (1999), “Institutional and Rational Determinant of Organizational Practices: HRM in European Firms”, Administrative Science Quarterly, Sept.,Vol.:44, Iss.:3.
10. Halstead Diane, Hartman David (1994), “Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process”, Journal of the Academy of Marketing Science, Spring, Vol.:22, Iss.:2, ss.114-130.
11. İslamoğlu A. Hamdi (1999), Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

12. Kaynak Tuğray vd. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üni. İşl. Fak. Yay. No: 276, İstanbul.
13. Kelly, Scott W., Mark A. Davis, "Antecedents to consumer expectations for service recovery; Journal of the Academy of Marketing Sciences, Winter, 94, vol. 22, Issue 1, ss. 52-62.
14. Kılıç Özcan(1993), "Tüketicinin Tatmini ve Şikâyet Davranışı: Dayanımlı Tüketim Mamullerinde Tüketicinin Şikâyet Davranışının Araştırılması", Pazarlama Dünyası, Yıl:7, Sayı:41, ss.29-37.
15. Mason E.S. (1995), "Gender Differences in Job Satisfaction", Journal of Social Psychology, Vol.:135, Iss.:2.
16. Neumayer Otto (1996), "Müşteri Tatmini", Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl:35, Sayı:413, ss.38-43.
17. Niehaus Richer (1995), "Strategic Human Resources Management", Human Resource Planning", Sep., Vol.:18.
18. Oliver, Richard L., "Whence consumer Loyalty"? Journal of Marketing; Oct. 99, Special Issue, vol. 63, ss. 33-34.
19. Palmer Margaret, Winters Kenneth T. (1993), İnsan Kaynakları, Çeviri, Rota Yayın-Yapım- Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
20. Peterson Robert A., Wilson William R. (1992), "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact", Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, Vol.:20, Iss.:1, ss.61-72.
21. Rust, Ronald T., Richard L. Oliver, "Should We Delight the Consumer"? Journal of the Academy of Marketing Sciences, Winter 2000, vol. 28, Issue 1, ss. 86-95.
22. Selamoğlu Ahmet (1998), Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul.
23. Serinkan Celalettin (1996), "İşletmelerde Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara.
24. Smith P.A.,Hulin C.I., "An Amprical Investigation of two Implication of two the Factor Theory of Job Satisfaction ", Journal of Applied Psychology, Vol.51, Iss. 5, 1987.

25. Spreng Richard A., MacKenzie Scott B. (1996), “A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction”, Journal of Marketing, Jul., Vol.:60, Iss.:3, ss.15-33.
26. Spreng Richard A., Olshavsky Richard W. (1993), “A Desires Congruency Model of Consumer Satisfaction”, Journal of the Academy of Marketing Science, Summer, Vol.:21, Iss.:3, ss.169-178.
27. Tek Ömer Baybars (1997), Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Geliştirilmiş 7. Baskı, İzmir.
28. Tokesky George C., Korridis Joanne F. (1994), ”Strategic Human Resources Management is Vital”, Personnel Journal, Dec.,Vol.:73.
29. Tokol Tuncer (1994), “Pazarlama Araştırması”, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 97,Bursa.
30. Ünüsan Çağatay (1998), “Ülkemizde Franchising Sistemleri ile Bağımsız Perakendecilerden Alışveriş Yapan Tüketicilerin Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması Araştırması”, Pazarlama Dünyası, Yıl:12, Sayı:72, ss.32-35.
31. Wright Patric M., McMahan Gary C. (1992), “Teoratical Perspectives for Strategic Human Resources Management”, Journal of Management, June, Vol.:18.