

# İŞGÖREN (İÇ MÜŞTERİ) VE MÜŞTERİ (DIŞ MÜŞTERİ) TATMİNİ, İŞGÖREN TATMİNİNİN MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ: AMPİRİK BİR DEĞERLENDİRME

Atılhan NAKTİYOK<sup>(\*)</sup>  
Orhan KÜÇÜK<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, işgören ve müşteri tatmin faktörlerini belirlemek ve işgören tatmininin müşteri tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla, banka çalışanlarına ve müşterilerine yüz yüze anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular; işgören tatmininin ücret, yönetsel uygulama ve ergonomik koşullardan duyulan tatmin faktörleri açısından, müşteri tatmini üzerinde etkili olduğu, müşterilerin tatmin düzeyinin işgörenlere oranla daha yüksek olduğu ve müşteri ve işgören tatmininin demografik ve çevresel değişkenler açısından farklılaştığı yönündedir.

**Abstract:** The aim of this study is to determine employee and customer satisfaction factors and to analyze the effect of employee satisfaction on customer satisfaction. For this aim, a face-to-face questionnaire is applied to bank employees and their customers. Acquired data showed that, employee satisfaction has an effect on customer satisfaction in terms of compensation, managerial practice and ergonomics; the satisfaction levels of customers are higher than that of employees; and employee and customer satisfaction differs according to demographic and environmental factors.

## I. Giriş

İletişim teknolojisindeki gelişmelerin zaman ve mekan kavramlarını ortadan kaldırması, dış ticaretin artması, entelektüel bilginin kendini sürekli yenilemesi ve öğrenen örgütlerin sayısındaki artış neticesinde hızlanan küreselleşme olgusuyla birlikte ortaya çıkan hiperrekabet, ticari örgütleri zor şartlar altında faaliyet göstermek zorunda bırakmıştır. Hiperrekabetin hakim olduğu çalkantılı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için, rekabet üstünlüğü sağlamanın kesin bir kriteri olmakla birlikte, kalite, maliyet ve hız üstünlüğüyle yeni müşteri kazanan veya var olan müşterilerini koruyan ve bağlılıklarını artıran işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlamada bir adım daha önde oldukları yadsınamaz bir gerçektir.

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeleri yönlendiren en önemli kavramlardan birisi müşteri memnuniyeti veya tatminidir. Bu nedenle bir işletmenin standart hedefi, stratejisinin kalbine müşterisini yerleştirerek, kritik başarı faktörü olarak müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edip, bu ihtiyaçları en düşük maliyetle karşılamak olmalıdır. Artık işletmeleri yönlendiren müşteri istekleri kavramı, kalite, etkinlik ve verimlilik yolu ile

(\*) Yrd.Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

(\*\*) Okt. Bayburt MYO

rekabet üstünlüğü kadar, işgören (iç müşteri) tatminini de kapsamaktadır. Çünkü rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli araçlarından olan Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) tanımlarından birisi de, çalışan ve müşteri memnuniyeti yaratılabilmesi, toplam olumlu etkileşimin sağlanabilmesi ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların kaynak ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Bolat, 2000; s.26). Yani, ürün/hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi için işgücü dahil bütün üretim faktörlerinin (girdi) ve iş süreçlerinin üst yönetim tarafından koordine edilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir.

Değişen zaman ve değişen değerlerle birlikte farklı bir oluşum kazanan iş dünyası farklı bir müşteri yapısıyla karşı karşıyadır. Satınalma sürecinin son aşamasının benimseme aşaması olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satınalmada bulunan kişinin o malın sürekli müşterisi olacağı dikkate alındığında, günümüzde işletmeler, ne üretirsem satarım yerine alıcımı tatmin edersem satarım düşüncesi ile faaliyet göstermek zorundadırlar. Özellikle, insan unsurunun ön plana çıktığı hizmet sektöründe böyle bir düşüncenin uygulamaya dönüşmesi ise personelin (iç müşteri) beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak ve maddi ve moral açıdan onları tatmin etmekle yakından ilişkilidir. Kısaca kurum çalışanlarının tatmininin müşterilerin (dış müşteri) tatmini üzerine etki eden bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü işletme süreçlerindeki bir aksaklık sunulan ürün ve hizmetlere yansiyebileceğinden, dış müşteri tatmini sağlamak için işletmecilik oyununun bütün oyuncularının dikkate alınması yararlı olacaktır.

Müşteri tatmini ile hizmet kalitesi aynı şey olmamakla birlikte bir çok çalışma, müşteri tatmininin birincil belirleyicisi olarak hizmet kalitesi üzerinde odaklanmıştır (Dougall ve Levesque, 2000) Müşteri tatmini hizmet kalitesinden farklı olarak beklenen ve alınan (algılanan) hizmet arasındaki kıyaslamadan ortaya çıkan düşüncedir. Oysa hizmet kalitesi arzulan ve alınan hizmet arasındaki kıyaslamayı ortaya koyar. Diğer fark ta, tatmin işlemlerin değerlendirilmesi sonucu ulaşılan pozitif duyguları, alınan hizmetin kalitesi ise hizmet firmalarının ortaya koydukları ürünün güvenilirlik, sorumluluk ve nezaket gibi özelliklerini ifade eder (Gardin, 1984; 25-43). Bununla birlikte arzu ve alınan hizmet müşteri tatmininin doğrudan ve güçlü bir belirleyicisi olarak görülebilir (Lee vd., 2000).

Hizmet kalitesi firmanın hizmet verme sisteminin bütüncül bir değerlendirmesini ortaya koyar, bu bakımdan kalite hizmetin yönetsel unsuruyla daha fazla ilişkiliyken, tatmin müşterinin beklentisini yansıtır. Algılanan hizmet kalitesi tatmine bir öncülüdür. Zira literatürde kalite algısıyla tatmin arasındaki ayırım pek net değildir. Bir çok araştırmada hizmet kalitesi tatmine yol açan bir tahmin olarak görülmüştür. İyileşen hizmet kalitesinin tatmin edilmiş müşteriyle sonuçlandığına ilişkin çok sayıda araştırma vardır (Sivadas vd., 2000). Aslında tatmin algılanan kalite ile beklenen kalite kıyaslamasıyla tüketim sonrası ortaya

çıkan bir deneyimdir. Bu haliyle müşteri beklentisi ve algısı arasındaki fark, sadece müşteri tatmini ve tatminsizliğinin bir ölçüsü değil, hizmet kalitesinin de bir belirleyicisidir (Pizam and Ellis, 1999).

## II. Teorik Çerçeve

İlk kez 13 yy.'da ortaya çıkan "tatmin" kavramı Latince'de yeterli anlamına gelen satis kelimesinden türetilmiştir (Parker ve Mathews, 2001; 38). 20. yy.'ın ortalarına kadar çok fazla ilgi çekmeyen bu kavram, bilgi ve teknoloji kullanımının nesnel sonuçları, iletişim ve ulaşımın hızı, alternatif üretim kaynaklarının keşfi, küresel düşüncenin yaygınlaşması, ekonomik, hukuki, siyasi, sosyo kültürel gelişmeler ve hiperrekabet olgusuna bağlı olarak ortaya çıkan "müşteri kraldır" ve "müşterimi memnun edersem satarım" düşüncesiyle birlikte, teslim hızı, ürün kalitesi ve fiyat düzeyi gibi işletme mükemmeliyetini ölçen araçların en önemlilerinden birisi olmuştur.

Müşterilerin işletmelerde hayati bir unsur olarak görülmesi çerçevesinde, pazarlama araştırmacıları, sosyal psikologlar, yönetim bilimciler, tüketici araştırmacıları gibi disiplinistler, müşteriye ve müşteri kazanma ve korumanın gerek şartı olan tatmin olgusunu işletmenin kalbine yerleştirmiştir (Piercy,1995; 23-24). Örneğin genel yönetim gurularından olan Drucker, işletme olmanın odak noktasının müşteri yaratmak olduğunu söylemekte, benzer şekilde Keith, pazarlamayı, müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını tatmin etmek olarak tanımlamaktadır (Parker ve Mathews, 2001; 39). Belki de tüm zamanların en yaygın okunan yönetim kitaplarından birisi olan Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arama" adlı kitabında, müşteriye yakın olan ve müşteri tatminini bir yönetim aracı olarak kullanan şirketlerin mükemmelle ulaşan şirketler olduğu vurgulanmakta olup, TKY modelinde müşteri tatmini, kalite ve hizmet stratejilerinin ana amacı olarak kabul edilmektedir (Parker ve Mathews, 2001; 39).

Tatmin, tanımını evrensel olarak kabul edilmiş bir kavram değildir. Çünkü müşterilerin farklı ihtiyaç, amaç, beklenti ve geçmiş deneyimleri vardır (Pizam ve Ellis, 1999; 326). Bununla birlikte tatminin yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini bir süreç, ikincisi ise bir sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında, tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Başka bir ifade ile süreç olarak tatmin, alınan ve beklenen arasındaki bir değerlendirmedir. Sonuç açısından tatmin ise bir tüketim etkinliği veya deneyimin sonucu ve beklentinin karşılanması olarak görülebilir (Vavra,1997; 4). Bu ilkelere göre, müşteri tatmini müşterinin beklenti ve algısı arasındaki farkın sonucu olarak ortaya çıkar. Başka bir ifade ile müşteri bir beklenti ile mal veya hizmet satın alır. Alınan sonuç beklentiyi karşıladığında veya aştığında tatmin, sonuç beklentinin altında olduğunda ise tatminsizlik oluşur (Gilbert, 2000; 178).

Günümüzün müşterileri aldıkları ürün ve hizmetler de artan seçim dizisiyle karşı karşıya olup, kalite, hizmet ve değer algılarına göre seçimlerini yapmaktadırlar. Bu nedenle İşletme başarısı, müşteri tatminiyle yakından

ilişkilidir. Örneğin; son yıllarda yapılan araştırmalarda, yeni bir müşteri kazanmanın var olan müşteriyi korumadan 5 kat daha fazla para, kaynak ve zaman gerektirdiği, bu nedenle tatmin edilmemiş müşterilerin %98'inin rakiplere gittiği, müşteri tatmininin müşterinin işletmeye olan bağlılığın ve satışları artırdığı, pazarlama giderleri düşürdüğü, rekabet üstünlüğü sağladığı, büyük ölçüde tatmin edilmiş müşterilerin kısmen tatmin edilmiş müşterilere oranla işletmenin mal veya hizmetlerini 6 kez daha fazla aldıkları görülmüştür (Pizam ve Ellis, 1999; 327). Bu yararlar göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin, dış müşterilerinin tatmin düzeyini arttırmaya çalışmalarının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

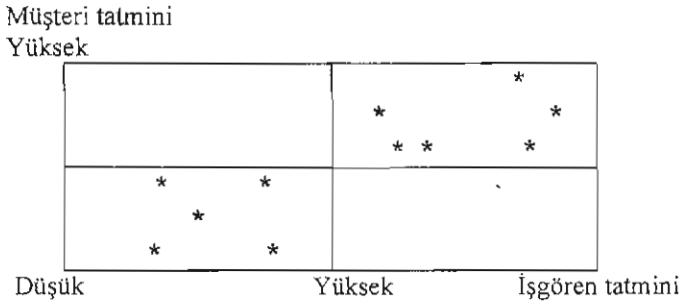
Çalışanların yaptıkları işten ve iş çevresinden duydukları tatmin, müşteri tatminini etkileyen temel unsurlardan birisidir (Kaplan ve Norton, 1996). Örneğin, dış müşterilerin tatmin edilmesi yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli araçlarından olan TKY, klasik anlamdaki müşteri anlayışının ötesine geçerek, müşteri olgusunu "iç müşteri" ve "dış müşteri" olmak üzere iki grupta ele almakta ve dış müşteri tatminini sağlamak için çalışanların (iç müşteri) tatmininin önemini vurgulamaktadır (Gilbert, 2000; 178-179, Adebajo, 2001; 36, Schellhase vd., 2000; 107, Dougall ve Levesque, 2000; 395).

Genel olarak iş tatmini, bir amaç veya işe karşı tutum olarak kavramlaştırılabilir (Oshagbemi, 1999; 388). Bireyin işe karşı olumlu tepkisini ortaya koyan iş tatmini, geleneksel olarak iş durumuna karşı duyguyu, tutumu ve tepkiyi yansıtan olumlu hissel bir ifade veya psikolojik bir kontrol ve revizyon işlemi görür. İş tatmini beklenenle alınanın bir fonksiyonu olarak ta görülebilir. Başka bir ifade ile birey az beklenti içinde olup az alırsa veya çok bekleyip çok alırsa tatmin olur (Oshagbemi, 2000; 331-332). Bir insan yaşamının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirdiği için, bireyin iş ve iş çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan iş tatmini (Haltsted vd., 2000; 83), bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkiler (Oshagbemi, 2000; 389). Bu açıdan bakıldığında iş tatmini çalışanın başarısı için bir motivasyon aracı, örgütsel bağlılığın gerekli olan bir koşulu, personel devir hızını ve devamsızlığını azaltan bir unsur olarak görülebilir. Zira yapılan birçok araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılık yarattığı, işgücü devri ve devamsızlığını azalttığı ve motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir (Higgins, 2000, Downes vd. 2000).

Günümüzün çalkantılı çevre koşullarında, örgütsel etkinlik, müşteri değerini anlama ve bu değeri, tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların yaptıkları faaliyetlerle sağlamaya bağlıdır. Çünkü iş tatmini, işletmede sinerji yaratarak müşteri tatmin düzeyinin artmasına yol açar. Yapılan son araştırmalarda müşteri tatmininin çalışanların tutum ve davranışıyla ilişkili olduğu net bir şekilde göze çarpmaktadır. Örneğin Xerox şirketi tarafından yapılan araştırmada çalışan memnuniyetiyle müşteri memnuniyeti arasında %60lara yaklaşan bir ilişki bulunmuştur. Yine sektör bazında müşteri memnuniyetinin düşüş gösterdiği bir dönemde Sears şirketinin yaptığı çalışmada, çalışan memnuniyetini arttırmaya

yönelik reorganizasyon faaliyetlerinin bir yıllık bir dönemde çalışan ve müşteri memnuniyetini %4 artırdığı ve çalışanların iş ve işletmeye ilişkin tutumlarındaki 5 puanlık iyileşmenin, müşteri memnuniyetinde 1,3 puanlık bir iyileşmeye yol açtığı görülmüştür (Rucci vd.,1998; 91-97, Naumann, 1995; 374). İşgören ve müşteri tatmini arasındaki ilişki hizmet üreten işletmelerde daha net bir şekilde göze çarpmaktadır. Çünkü hizmet üretimi ve hizmet tüketimi eş zamanlı olduğu için hizmet başarısızlığına yol açan hizmet düzensizliği müşteri tatminsizliğine temel oluşturur. Bu nedenle Michell, hizmetin başarısı, dolayısıyla müşteri tatmininin, çalışanların tutum ve davranışına ve hizmet sisteminin kapasitesine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Michell, 2001; 20-21).

Durumu şekil üzerinde gösterecek olursak, işgören tatmini ile müşteri tatmini arasındaki doğru yönlü ilişkiyi daha basit biçimde ortaya koyabiliriz. Şekil 1, işgören-müşteri tatmini ilişkisini göstermektedir (Öztürk, 2000; 88).



Şekil 1: İşgören (İç Müşteri)- Müşteri Tatmini İlişkisi

Şekil 1'den görüleceği üzere, işgören tatmini ile müşteri tatmini arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Yani, işgören tatmini yükseldikçe dış müşteri tatmini de artmaktadır.

Buraya kadar, makalenin sayfa sınırlamasını dikkate alarak kısıtlı da olsa sunabildiğimiz ifadeler doğrultusunda, dinamik bir çevrede yaşamak zorunda olan işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için, müşteri tatmini sağlayan stratejiler geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Bu tür stratejiler geliştirmek, işgörenlerin tatminini sağlayan unsurları bünyesinde barındıran güçlü bir içsel kültür gerektirir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların farklı amaçlarını keşfeden, ihtiyaçlarını karşılayan, güçlü bir iletişim sistemi kurabilen ve karşılıklı güven ve anlayış geliştiren bir işletme kültürü oluşturmalarıdır. Çünkü bu unsurları bünyesinde barındıran bir kültür, çalışanları mükemmel olmaya motive eder.

### III. Uygulama

Çalışmanın bu bölümünde, Bayburt ilinde faaliyet gösteren bankalardan seçilen örnek kütle üzerinde, banka çalışanlarının ve müşterilerinin tatmin faktörlerini, işgören tatmininin müşteri taminine etkilerini de dikkate alacak şekilde incelemeye yönelik ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu doğrultuda işgören ve müşteri tatmin faktörleri, demografik ve çevresel değişkenler açısından incelenmiştir.

#### A. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, işgören ve müşterilerin tatmin faktörlerini belirlemek, işgörenlerin tatmin düzeyinin yükselmesinin müşterilerin tatmin düzeyinin yükselmesi ile ilişkili olup-olmadığını ortaya koymaktır. Bu ana amacın yanı sıra aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

1. İşgören ve müşteri tatmini sağlayan faktörler hakkında bilgi edinmek,
2. Demografik ve çevresel değişkenler açısından işgören tatmini faktörlerini incelemek,
3. Demografik ve çevresel değişkenler açısından müşteri tatminini faktörlerini incelemek.

#### B. Araştırmanın Hipotezleri

1. İşgörenlerin tatmin düzeyindeki yükselme, müşterilerin tatmin düzeyinde yükselmeye yol açar.
2. Müşterilerin tatmin düzeyleri işgörelere oranla daha yüksektir.
3. Demografik ve çevresel değişkenler açısından işgörelerin tatmin kaynakları farklılık gösterir.
4. Demografik ve çevresel değişkenler açısından işgörelerin tatmin kaynakları farklılık gösterir.

#### C. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi

Araştırmada, Nisan 2001 tarihi itibarıyla Bayburt il merkezinde faaliyet gösteren 7 banka esas alınmıştır. Bu bankalardan ikisi anket çalışmasına katılmaktan kaçınmıştır. Dolayısıyla araştırma, Bayburt il merkezinde faaliyet gösteren 4 özel 1 kamu bankasının 48 çalışanı ve 298 müşterisi üzerinde yapılmıştır. Banka müşterilerinin seçiminde Bayburt ilindeki odalara kayıtlı bulunan işyerleri temel alınmıştır. Bayburt il merkezinde, toplam 9 odaya kayıtlı bulunan işyeri sayısı 1541'dir. Banka müşterileri bu 1541 işyeri arasından, bankalar hakkında daha objektif değerlendirmede bulunabilmeleri amacıyla, yargısal örneklem yöntemi kullanılarak, en az 3 yıldır bankanın müşterisi olmak koşuluyla seçilmiştir. Bu işyerlerinin yaklaşık yarısı 3 yılı aşkın süredir bu banka hizmetlerinden yararlanmaktadır. Müşterilere, birden fazla bankayla çalışma olasılıkları dikkate alınarak, toplam 340 anket formu dağıtılmış ve işgören tatminin örneğini oluşturan bankaların müşterilerine ilişkin 298 anket formu analizlerde kullanılmıştır. Analizlerde kullanılan anket formlarının, dağıtılan anket formlarına oranı %87,6 dır. Bu rakam, aynı

zamanda anket sayısının, anketteki soru sayısının 2, 5 hatta 10 katına kadar olabileceğini ifade eden görüşe uygundur (Özen, 1996, Nunnally, 1978).

Verilerin toplanmasında iki farklı anket formundan yararlanılmıştır. İş tatminini ölçmek için iş tanım indeksinden yararlanılarak bir soru formu oluşturulmuştur. Bazı demografik ve çevresel değişkenleri de içine alan soru formu, iş unsurlarının iş tatmini üzerine olan etkilerini içeren bulgulardan oluşmaktadır. İş tatmininin en popüler ölçüm araçlarından birisi olan bu indeksin ışığı altında 6 sorudan oluşan "demografik indeks" ve ücret/terfi, örgütsel öğrenme, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş süreçleri, yönetsel uygulamalar ve fiziki koşulları içeren 6 boyut ve 31 sorudan oluşan bir "iş tatmini soru formu" tasarlanmıştır. 5'li Likert ölçeği şeklinde tasarlanan iş tatmini soru formuna faktör analizi uygulanmış ve toplam 31 sorunun korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Faktör analizi ve korelasyon matrisi sonuçlarına göre düşük korelasyon ve faktör yüküne sahip olan maddeler soru kağıdından çıkarılmış ve bazı maddeler ait oldukları faktörlere yüklenmiştir. Sonuçta özdeğeri 1'den büyük olan, ücret/ödül-terfi, öğrenme/gelişme, sosyallik/dayanışma, iş süreçleri/yönetsel uygulamalar, örgütsel bağlılık ve fiziki koşullar/işin yapısı isimleri altında toplanan, 6 faktör ve 28 sorudan oluşan soru formuna, hipotezlerimizi test etmek amacıyla Varyans Analizi ve F testi yapılmış, faktörlerin ağırlıklı ortalamaları ve değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. Bu 6 faktör toplam varyansın % 76,19 unu açıklamaktadır.

Müşteri tatminini ölçmek için, hizmet içeriğinin farklı yönlerini değerlendirmek amacıyla hazırlanan 30 maddelik soru formu kullanılmıştır. Müşteri tatmininin ülke ve endüstriye özgü bir konu olduğu göz önünde bulundurularak, Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilen 5 boyutlu ve 22 maddelik (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1988; 23) Hizmet Kalitesi Ölçeğine (SERVQUAL Scale) Türk banka kavramına ilaveten, banka endüstrisine özel tatmin boyutlarını ele geçirmek için maddeler ilave edilmiştir. Müşteri algısı ve beklentisi arasındaki farkın sonuçlarını tahmin etmekten ziyade, doğrudan müşteri tatmini ölçüldüğü zaman daha iyi sonuçlar alınacağını belirten Cronin ve Taylor'un görüşleri doğrultusunda (Athanasopoulos, 2000) 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulan, "Müşteri Tatmini" soru formuna faktör analizi uygulanmış ve toplam 30 sorunun korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Faktör analizi ve korelasyon matrisi sonuçlarına göre düşük korelasyon ve faktör yüküne sahip olan maddeler soru kağıdından çıkarılmıştır. Sonuçta özdeğeri 1'den büyük olan, personelin tutum ve davranışı, kişisel ilgi, güven, somut unsurlar ve bilgilendirme isimleri altında toplanan 5 faktör 27 sorudan oluşan soru formuna hipotezlerimizi test etmek amacıyla gerekli analizler yapılmıştır.

#### IV. Bulgular

##### A. Araştırma Örneğine İlişkin Demografik Bulgular

Tablo 1’de görüldüğü gibi, banka çalışanlarının %77’si erkek, %23’ü kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanlar çoğunlukla (%65) 25-34 yaşları arasındadır. Lise öğrenimi görmüş olanlar %60 iken, lisansüstü eğitim almış olanlar sadece %2’lik bir paya sahiptir. 1-5 yıldır çalışanların oranı %40 iken, 15 yıldan fazla bir süredir bankada çalışanların oranı %31’dir. Çalışanların %62.5’i memur, %25’i şef, %12.5’i müdür yardımcısıdır.

Tablo1: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

İŞGÖRENLERİN (İÇ MÜŞTERİ) DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ				MÜŞTERİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ			
ÖZELLİK		F	%	ÖZELLİK		F	%
Genel		48	100	Genel		48	100
Cinsiyet	Erkek	37	77,1	Cinsiyet	Erkek	298	100
	Kadın	11	22,9		Kadın	-	-
Yaş	25-34	31	64,6	Yaş	18-24	71	23,8
	35-44	11	22,9		25-34	134	45,0
	45-54	6	12,5		35-44	70	23,5
Öğrenim	İlköğretim	-	-	Öğrenim	İlköğretim	61	20,5
	Lise	29	60,4		Lise	131	44,0
	Üniversite	18	37,5		Üniversite	94	31,5
	Lisansüstü	1	2,1		Lisansüstü	12	4,0
Çalışma Süresi	1-5	19	39,6	Banka İle Çalışma Süresi	1-5	191	64,1
	5-10	5	10,4		5-10	78	26,2
	10-15	9	18,8		10-15	20	6,7
	15+	15	31,3		15+	9	3,0
Görev	Memur	30	62,5	Yönetim Düzeyi	Üst	298	100
	Şef	12	25,0		Orta	-	-
	MüdürYrd	6	12,5		Alt	-	-
BankaNit	Özel	20	41,7	Banka Nit	Özel	198	64,4
	Kamu	28	58,3		Kamu	100	33,6



Örneğimizi oluşturan banka müşterilerinin %45'i 25-34 yaş grubundadır. Lise eğitimi almış olanların oranı %44 iken, lisansüstü eğitim almış olanların oranı %4'tür. Banka ile çalışma süresi bakımından en fazla 5 yıldır bu banka ile çalışıyorum diyenlerin oranı %64 ile ilk sırada gelmektedir. Deneklerin %64,4'ü özel bankaların müşterisiyken, %33,6'sı kamu bankalarının müşterisidir.

#### B. İşgören Tatminine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Tablo 2'de işgörelere ait tatmin faktörlerinin ağırlıklı ortalamaları görülmektedir. Tatmin faktörlerinin ağırlıklı ortalamalarına bakıldığında, çalışanların en fazla sosyallik/dayanışma faktöründen tatmin duydukları görülmektedir. Bu faktörün ağırlıklı ortalaması 3,94'tür. Çalışanların en az tatmin duydukları faktör ise ağırlıklı ortalaması 2,99 olan öğrenme/eğitim faktörüdür.

Tablo 2: Çalışanların Tatmin Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Sıra	Tatmin Faktörü	Madde sayısı	Ağırlıklı Ort.	S.S
1	Sosyallik/Dayanışma	4	3,94	0,48
2	Örgütsel Uy/Süreç	6	3,52	0,70
3	Örgütsel Bağlılık	4	3,37	0,75
4	Fiziki Koş/İşin Yapısı	5	3,37	0,78
5	Ücret/Terfi	4	3,33	0,84
6	Öğrenme/Eğitim	5	2,99	0,97

Tablo 3'de görüleceği üzere, işgören tatmini konusunda özdeğeri 1'den büyük olan 6 faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlere ait değişkenlerden faktör yükleri ,5'in altında olanlar elenmiş, faktörler değişken sayılarına ve toplam varyansı açıklama oranlarına göre büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır.

Tablo 3: İşgören Tatmin Faktörleri

Önerme	Comb. Alpha	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör
<b>Örgütsel uyg/Süreçler</b>							
Sorumluluk düzeyi		,580					
Denetim		,705					
Kural ve düzenleme	,9041	,744					
İşe ilişkin bilgi		,627					
Kararlara katılım		,543					
İşletme içi iletişim		,628					
<b>Fiziki Koş/İşin Yapısı</b>							
İş yükü			,744				
Fiziksel Ortam	,8665		,556				
Çalışma saatleri			,617				
Çalışma Günleri			,601				
İlgiyenik koşullar			,629				
<b>Öğrenme/ Gelişme</b>							
Yeteneği kullanma Kişisel gelişme	,9571			,787			
Yeni şeyler öğrenme				,737			
İş ortamının üretkenliği				,651			
Nitelikli elemanlar				,775			
				,817			
<b>Ücret-Ödül-Terfi</b>							
Parasal imkanlar	8568				779		
Sosyal imkanlar					,803		
Terfi imkanları					,662		
Ödüllendirme					,732		
<b>Sosyallik/Dayanışma</b>							
İş arkadaşların memnuniyeti						,594	
Yöneticilerin nezaketi	,7053					,727	
Sorunları paylaşma						,669	
Biz bilinci						,751	
<b>Örgütsel Bağlılık</b>							
Yapılan işten gurur							,687
Kuruma bağlılık	,8593						,624
İşi değiştirme isteği							,543
Kurumun başarısına ilgi							,568

### C. Müşteri Tatminine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Tablo 4'ten izlenebileceği gibi, müşteri tatmini konusunda özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlere ait değişkenlerden faktör yükleri ,5'in altında olanlar elenmiş, faktörler değişken sayılarına ve toplam varyansı açıklama oranlarına göre büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır.

Tablo 4: Dış Müşteri Tatmini Faktörleri

Önerme	Alpha	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör
<b>Personelin tutum ve davranışı</b>	,9191					
Hizmetin hızı		,500				
İsteklere cevap		,597				
Talepleri anlama		,637				
Şikayetleri dinleme		,610				
İhtiyaca göre hizmet		,593				
Personelin tecrübesi		,714				
Personelin anlayışı		,804				
Personelin güler yüzü		,680				
Personelin nezaketi		,737				
<b>Kişisel ilgi</b>	,7830					
Bankadaki atmosfer			,564			
Kişisel ilişki			,794			
Çalışanlar arası iklim			,860			
Çalışanların arkadaşça dav			,564			
<b>Güven</b>	,7048					
Güvenlik sistemi				,692		
İşlemleri kontrol ihtiyacı				,745		
İşlemlerde hata				,771		
Personelin güçlük çıkarması				,662		
Görevlilere rahatlıkla ulaşma				,521		
<b>Somut unsurlar</b>	,7915					
Bankanın sıcaklık durumu					,693	
Bankanın fiziki görünümü					,760	
Bankadaki eşyaların niteliği					,735	
Bankanın çekiciliği					,529	
<b>Bilgilendirme</b>	,7804					
Telefonla bilgi alma						,647
Sunulacak hizmet bilgisi						,773
Sunulan hizmet bilgi						,620
Maliyete ilişkin bilgi						,537

Tablo 5’de müşteri tatminine ilişkin faktörlerin ağırlıklı ortalamaları verilmiştir. Bu faktörler içerisinde, 3,52 lik ortalama ile ile bilgilendirme faktörü ilk sırada yer alırken, 3,14 lük ortalama aile olan kişisel ilgi faktörü son sırada yer almaktadır. Başka bir ifade ile müşteriler en fazla çalışanların banka işlemleri hakkında kendilerine verdikleri bilgilerden tatmin duymaktadır.

Tablo 5: Müşterilerin Tatminine İlişkin Faktörlerin Ortalamaları

Sıra	Tatmin Faktörü	Maddde sayısı	Ağırlıklı Ort.	S.S.
1	Bilgilendirme	4	3,52	0,98
2	Somut Unsurlar	4	3,47	0,94
3	Güven	5	3,45	0,87
4	Personelin Tutumu	9	3,35	0,83
5	Kişisel İlgî	5	3,14	0,76

#### D. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından İlgören Tatmini

Çalışmamızın diğer bir amacı cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi, işyeri niteliği ve yönetim düzeyi gibi bireysel ve çevresel değişkenler açısından işgörenlerin tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için her iki anket grubundaki boyutların ortalamalarına % 95 ( $p < 0,05$ ) ve %99 ( $p < 0,01$ ) önem düzeylerinde tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Ücret faktörü açısından ortalamalar arasındaki fark, banka niteliği ( $F=3,063$  ve  $p=,005$ ) ve görev ( $F=4,003$  ve  $p=,001$ ) değişkenlerinde %99 önem düzeyinde anlamlıyken, çalışma süresi değişkeninde ( $F=2,084$  ve  $p=,045$ ) %95 önem düzeyinde istatistikî olarak anlamlıdır. Bu faktörlerin ortalamalarına bakıldığında, özel banka çalışanlarının, müdür yardımcılarının ve 15+ yıldır çalışanların diğerlerine oranla ücret faktöründen daha fazla tatmin duydukları söylenebilir.

Öğrenme faktörü açısından, banka niteliği ( $F=5,426$  ve  $p=,000$ ) ve çalışma süresi ( $F=2,781$  ve  $p=,008$ ) değişkenlerinin ortalamaları arasında  $p < 0,01$  önem düzeyinde, eğitim değişkeninin ortalamaları arasında ise ( $F=2,351$  ve  $p=,022$ )  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı olan bir farklılık gözlenmiştir. Ortalamalar açısından değerlendirme yapıldığı takdirde; lise mezunlarının, 15 + yıldır çalışanların ve özel banka çalışanlarının diğerlerine oranla öğrenme-egitim faktöründen daha fazla tatmin duyduklarını söylenebilir.

Sosyalik dayanışma faktörü açısından, ortalamalar arasındaki fark, banka niteliği değişkeninde ( $F=5,008$  ve  $p=,001$ ) %99 önem düzeyinde, çalışma süresi ( $F=2,654$  ve  $p=,029$ ) ve yaş değişkenlerinde ise ( $F=2,997$  ve  $p=,016$ ) %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Ortalamalar dikkate alındığında 35-44 yaş arası çalışanların, 15 yıldan fazla zamandır çalışanların ve özel banka çalışanlarının sosyalik-dayanışma faktöründen daha fazla tatmin duyduklarını görmekteyiz.

Örgütsel uygulamalar faktörü açısından, banka niteliği ( $F=3,576$  ve  $p=,001$ ) ve cinsiyet ( $F=5,013$  ve  $p=,000$ ) değişkenlerine ait ortalamalar arasında  $p < 0,01$  önem düzeyinde anlamlı olan bir fark vardır. Bu faktörlerin ortalamaları, erkeklerin ve özel banka çalışanlarının örgütsel uygulamalardan diğerlerine göre daha fazla tatmin duyduklarını ortaya koymaktadır.

Fiziki koşullar faktörü açısından, banka niteliği ( $F=2,611$  ve  $p=,015$ ), görev ( $F=2,705$  ve  $p=,012$ ) ve eğitim değişkenlerine ait ortalamalar ( $F=2,722$  ve

$p=,012$ )  $p<0,05$  önem düzeyinde farklılık göstermektedir. Ortalamalara baktığımızda, lisansüstü eğitim almış olan çalışanların, özel banka çalışanlarının ve şef konumunda çalışanların diğerlerine oranla, fiziksel koşulların niteliği faktöründen daha fazla tatmin duydukları söylenebilir.

Örgütsel bağlılık faktörü açısından, banka niteliği ( $F=3,029$  ve  $p=,006$ ) ve eğitim değişkenlerinin ortalamalarında ( $F=2,830$  ve  $p=,009$ )  $p<0,01$  önem düzeyinde anlamlı fark söz konusudur. Ortalamalara göre, lisansüstü eğitim almış olanlar ve özel banka çalışanları örgütsel bağlılık faktöründen daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Durum, Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından İşgören Tatmini

Değişken	Boyut	Ücret	Öğrenme /Eğitim	Sosyallik /Dayanışma	Örgütsel Uygulama	Fiziki Koşullar	Örg Bağlı
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	12,51	15,35	16,10	21,78	17,75	14,32
	<i>Kadın</i>	11,81	13,72	14,72	18,90	13,90	12,81
Yaş	<i>25-34</i>	11,32	14,00	15,38	20,16	15,96	13,61
	<i>35-44</i>	14,90	16,45	16,81	23,54	19,27	15,09
	<i>45+</i>	13,00	17,33	16,00	21,66	17,16	13,83
Öğrenim	<i>Lise</i>	12,46	16,14	16,03	22,17	17,35	14,39
	<i>Üniversite</i>	11,77	13,11	15,22	19,27	15,77	12,88
	<i>L. Üstü</i>	13,00	10,00	18,00	21,00	19,00	16,00
Çalışma Süresi	<i>1-5</i>	10,68	13,89	15,52	20,00	16,36	13,73
	<i>5-10</i>	11,60	14,40	16,00	20,60	16,60	14,80
	<i>10-15</i>	12,22	11,22	14,22	19,22	14,66	11,77
	<i>15+</i>	14,80	18,80	17,00	21,12	18,93	15,33
Banka Niteliği	<i>Özel</i>	13,85	18,75	16,75	24,10	18,75	16,05
	<i>Kamu</i>	11,28	12,28	15,10	19,00	15,53	12,50
Görev	<i>Memur</i>	12,03	15,03	15,53	20,80	16,76	14,30
	<i>Şef</i>	12,25	14,91	16,41	21,58	17,00	13,00
	<i>Müdür Yrd</i>	15,66	19,33	15,66	23,66	15,33	16,66

### E. Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Müşteri Tatmini

Personelin tutumu faktörü açısından, yaş ( $F=3,927$  ve  $p=,000$ ), eğitim ( $F=3,824$  ve  $p=,000$ ), çalışma süresi ( $F=4,405$  ve  $p=,000$ ) ve banka niteliği ( $F=2,411$  ve  $p=,000$ ) değişkenlerinin ortalamalar arasındaki fark  $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır. Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, 15 yılı aşkın süredir aynı bankayla çalışan, özel bankalarla iş yapan, 45 yaş üzerinde ve lisansüstü eğitim almış olan dış müşterilerin diğerlerine oranla, personelin tutumu faktöründen daha fazla tatmin duydukları söylenebilir.

Kişisel ilgi faktörü açısından, yaş ( $F=2,420$  ve  $p=,001$ ), eğitim ( $F=4,086$  ve  $p=,000$ ), çalışma süresi ( $F=2,236$  ve  $p=,002$ ) ve banka niteliği ( $F=2,927$  ve  $p=,000$ ) değişkenleri ortalamalar arasındaki fark %99 önem düzeyinde anlamlıdır. Ortalamaları dikkate aldığımızda; 35-44 yaş arası, üniversite mezunu olan, 15 yıldan fazla zamandır bu banka ile çalışan ve özel bankalardan hizmet alan dış müşterilerin kişisel ilgi faktöründen, nispi olarak daha fazla tatmin duyduklarını görmekteyiz.

Somut unsurlar faktörü açısından ortalamalar arasındaki fark, yaş ( $F=3,931$  ve  $p=,000$ ), eğitim ( $F=3,433$  ve  $p=,000$ ), çalışma süresi ( $F=3,974$  ve  $p=,000$ ) ve banka niteliği ( $F=3,212$  ve  $p=,000$ ) değişkenlerinde  $p<0,01$  önem düzeyinde anlamlıdır. Faktörlerin ortalamaları dikkate alındığında özel banka ile çalışan, 15 yılı aşkın zamandır ilgili banka ile iş yapan, lise eğitimi almış ve 18-24 yaş arası olan müşterilerin somut unsurlar faktöründen daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

Güven faktörü açısından, yaş ( $F=2,351$  ve  $p=,001$ ), çalışma süresi ( $F=2,236$  ve  $p=,002$ ) ve banka niteliği ( $F=2,927$  ve  $p=,000$ ) değişkenlerinin ortalamaları arasındaki fark  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı iken eğitim değişkeni açısından ( $F=1,302$  ve  $p=,176$ ) ortalamalar arasındaki fark  $p<0,01$  ve  $p<0,05$  önem düzeylerinde anlamlı değildir. Faktör ortalamalarını karşılaştırdığımızda, 15+ yıldır bu banka ile çalışan, özel bankalarla iş yapan ve 25-34 yaş grubu arasında olan müşterilerin, güven faktöründen nispi olarak daha fazla tatmin duyduklarını görmekteyiz.

Bilgilendirme faktörü açısından, yaş ( $F=3,413$  ve  $p=,000$ ), eğitim ( $F=5,662$  ve  $p=,000$ ) ve banka niteliği ( $F=3,254$  ve  $p=,000$ ) değişkenlerinin ortalamaları arasındaki fark  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı iken çalışma süresi ( $F=2,071$  ve  $p=,010$ ) değişkeninin ortalamaları arasındaki fark  $p<0,05$  önem düzeyinde anlamlıdır. Yine faktör ortalamalarına bakılacak olursa; 45 yaşın üzerinde, ilköğretim eğitimi almış olan, 15 yılı aşkın zamandır bu banka hizmetlerinden yararlanan ve özel bankalarla iş yapan müşterilerin bilgi faktöründen diğerlerine oranla daha fazla tatmin duyduklarını görülecektir.

Tablo 7'de demografik ve çevresel değişkenler açısından işgören tatminine ilişkin faktörlerin ortalamaları verilmiştir

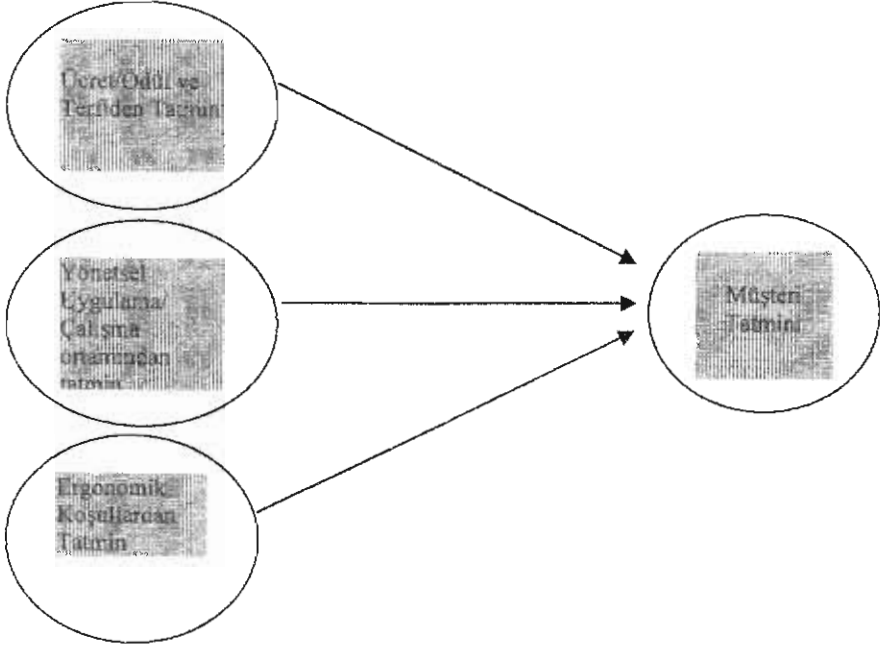
Tablo 7: Demografik ve Çevresel Değişkenler Açısından Müşteri Tatmini

Boyut Değişken		Personelin tutumu	Kişisel ilgi	Somut Umsurlar	Güven	Bilgi
Yaş	18-24	32,39	15,56	14,59	17,26	15,04
	25-34	29,79	14,88	13,47	17,49	13,54
	35-44	29,05	17,97	14,01	17,34	14,07
	45+	32,91	16,16	12,81	18,03	16,50
Öğrenim	İlk öğretim	26,05	14,94	16,29	16,54	15,27
	Lise	29,85	15,45	13,70	16,87	13,65
	Üniversite	30,94	15,90	13,56	18,74	14,30
	L. Üstü	33,16	14,41	12,25	18,41	14,33
Çalışma Süresi	1-5	30,33	15,86	14,13	17,05	14,37
	5-10	29,73	14,82	13,20	16,89	13,55
	10-15	30,50	17,80	13,75	19,10	13,20
	15+	40,80	19,20	18,81	23,80	19,40
Banka Niteliği	Özel	30,64	16,02	13,96	17,27	14,16
	Kamu	29,39	15,19	13,77	17,21	13,99

#### F. İşgören ve Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki

Çalışmamızda iki farklı örnekten elde edilen veriler kullanıldığı için, Yapısal Eşitlik Modelleme tekniğine gidilerek değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi ortaya koyulmuş ve banka çalışanlarından ve müşterilerinden elde edilen veriler GLS (General Least Square) analiz tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, işgörenlerin ücret/terfi ( $p=,001$ ), örgütsel uygulamalar ( $p=,007$ ) ve ergonomik koşullarla ( $p=,003$ ) ilgili faktörlerden duydukları tatmin düzeyinin, müşteri tatminiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile çalışanların ücret/terfi, örgütsel uygulamalar ve ergonomik koşullarla ilgili faktörlerden duydukları tatmin düzeyindeki yükselme, müşterilerin genel tatmin düzeyinin yükselmesine yol açmakta, buna karşın çalışanların öğrenme/egitim, bağlılık ve sosyallik/dayanışma faktörlerine ilişkin tatmin düzeyindeki yükselme, müşterilerin genel tatmin düzeyini %99 önem düzeyinde istatistiki olarak

anlamalı sayılabilecek bir ölçüde etkilememektedir. İşgören ve müşteri tatmini arasındaki ilişki Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. İşgören ve Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki

## V. Sonuç ve Öneriler

Yapılan Faktör Analizi bulgularına göre, iç müşteri tatmini faktörlerine ait değişkenler bakımından nitelikli eleman (,803) ve yeteneği kullanma (,787) değişkenleri faktör yükü en fazla olan değişkenlerdir. Tatmin faktörlerin açısından bakıldığında ise çalışanların en fazla, sosyallik/dayanışma faktöründen tatmin duydukları gözlenmiştir.

Dış müşteri tatmin faktörlerine ilişkin değişkenlerde ise çalışanlar arası iklim (,860), personelin anlayışı (,804) ve çalışanların dış görünüşü (,802) değişkenleri faktör yükü en yüksek olan değişkenlerdir. Müşterilerin en fazla tatmin duydukları faktör ise bilgilendirme faktörüdür.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; özel banka çalışanları, hizmeti fazla olanlar ve idareciler, aldıkları ücretten diğerlerine oranla daha fazla tatmin duymaktadırlar. 35-44 yaş arası çalışanlar ve özel banka çalışanları, sosyallik ve dayanışma faktöründen ayrıca erkek ve özel banka çalışanlarının örgütsel uygulamalardan nispi olarak daha fazla tatmin duyduklarını söyleyebiliriz.



Müşterilerde ise 15 yılı aşkın zamandır banka hizmetlerinden yararlananlar ve özel bankalarla çalışanlar, personelin tutumu, kişisel ilgi, somut unsurlar, güven ve bilgi faktörlerinden diğerlerine oranla daha fazla tatmin duymaktadırlar. Ayrıca 45 yaşın üzerinde ve ilköğretim eğitimi almış olanların, bilgilendirme faktöründen duydukları tatmin düzeyi diğer gruplara oranla daha yüksektir.

İç ve dış müşteri tatmini arasında ilişki incelendiğinde, çalışanların ücret-ödül-terfi, örgütsel uygulamalar-çalışma ortamı ve ergonomik koşullardan tatmin duymasının müşteri tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte çalışanların öğrenme/eğitim, bağlılık ve sosyallik/dayanışma faktörlerine ilişkin tatmin düzeylerindeki yükselme, müşterilerin genel tatmin düzeyini %99 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçüde etkilemediği belirlenmiştir.

Bu sonuçlar ışığında şu önerileri getirebiliriz.

-Hizmetin hızı, çalışanların güler yüzlü olmaları, bankanın sıcaklık durumu ve teknik yeniliklerden yararlanma düzeyi gibi unsurların göz önünde bulundurulması, dış müşterilerin tatmin düzeyinin yükselmesini sağlayabilecektir.

-Bilgilendire faktörünün ağırlıklı ortalamasının en yüksek olmasından ötürü, dış müşterilerin bilgilendirilmelerine özel önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

-Aralarındaki nedensellik ilişkisi çerçevesinde işgörenlerin tatmininin artırılması müşterilerin tatminine de etki edeceğinden, müşteri tatminine etki eden bir unsur olarak işgören tatmininin artırılması için çalışmalar yürütülebilir.

-Yukarıdaki önerinin bir uzantısı olarak, banka yöneticileri bankada biz bilinci oluşturabilir, fiziksel ortamı, ısı, ışık gibi faktörler bakımından iyileştirebilir ve iş yükünü pozisyona uygun bir biçimde ve özlük hakları ile de örtüşecek biçimde ayarlayabilirlerse, işgören tatmininin artması sağlanabilir.

### **Kaynakça**

- Athanassopoulos, Gounaris, S. Stathakopoulos, V. (2001), "Behavioural Responses to Customer Satisfaction: an Empirical study", *European Journal of Marketing*, 35 5/6, . 687-707.
- Bennington, L.ve Conn, P. (2000), "Customer Satisfaction and Call Centers: an Australian Study", *International Journal of Service Industry Management*, . 11 ( 2),. 162-173.
- Cemalcılar, İlhan, (1994), *Pazarlama: Kavramlar, Kararlar*, Beta Yay., İstanbul
- Danaher ,Peter J.ve Mattsson, J.(1994), "Customer Satisfaction During the Service Delivery Process", *European Journal of Marketing*, 28 (5), . 5-16.
- Downes,M., Thomas,A., McLarney,C.,(2000), "The Cyclical Effect of Expatriate Satisfaction on Organizational Performance", *Learning Organization*, 7 (3) 122-134.

- Gilbert, R., "Measuring Internal Customer Satisfaction", *Managing Service Quality*, 10/3 .178-186
- Greenberg, J. ve Robet, A.B. (2000), *Behaviour in Organization*, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc..
- Halsted, Amy J., Bromley , Max L. ve Cochran John K. (2000), "The Effects of Work orientations on Job Satisfaction among Sheriffs' Deputies Practicing Community-Oriented Policing", *Policing: an International Journal of Police Strategies & Management*, 23. (1) ,. 82-104.
- Higgins,M.C.(2000), "The More, The Merrier? Multiple Developmental Relationships and Work Satisfaction", *Journal of Management Development*, 19. (4), 277-296.
- Jones,C.R., (1996), "Customer Satisfaction Assessment for Internal Suppliers, *Managing Service Quality*, 6 (1) 45-48.
- Kaplan R., Norton D., (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston.
- Karahan, Kasım, (2000), *Hizmet Pazarlaması*, Beta Yay., İstanbul
- Kotler, (2000), *Pazarlama Yönetimi*, 10. baskıdan çeviri, Beta Yay., İstanbul
- Lami .T., Baum ,T., Pine., R. (2001), "Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* ,13. (1) ,35-42
- McDougall, Gordon H.G., Levesque, (2000) "Terrence, Customer Satisfaction With Services: Putting Perceived Value Into the Equation", *Journal Of Services Marketing*, 14,(5), 392-410.
- Michel, S.( 2001), "Analyzing Service Failures and Recoveries: a Process Approach", *International Journal of Service Industry Management*, 12. (1), 20-33.
- Naumann, E., Giel K. (1995), "Customer Satisfaction Measurement and Management", ASQ Quality Press, NewJersey
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2. ed. Newyork McGraw Hill
- Oshagbemi, T.( 2000), "Is Length of Service Related to The Level of Job Satisfaction?", *International Journal of Social Economics*, 27.( 3), 213-226.
- Oshagbem,T. (2000), "Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers", *Women in Management Review*, 15 .( 7 ). 331-343.
- Oshagbemi,T. (1999), "Academics And Their Managers: A Comparative Study İn Job Satisfaction", *Personnel Review*, 28 . 1/2, 108-123.
- Özen, Ş. (2000), "Türk Yönetim Organizasyon Yazınında Yönetim Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme", *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 89-118
- Öztürk, Ayşe, (2000), *Hizmet Pazarlaması*, 2. basım, Anadolu Üni. İİBF. Eskişehir

- Parker ,C. ve . Mathews, B. P., (2001), "Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumers' Interpretations", *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1) 38-44.
- Pizam A., Ellis T., (2000), "Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.
- Rucci A. J., Kirn S. P., Quinn R. T., (1998), "The Employee-Customer-Profit Chain At Sears", *Harward Busines Rewiev*, 76 (1), 19-25
- Schellhase R., Hardock P., Ohlwein M., (2000), "Customer Satisfaction in Business-to-Business Marketing: The Case of Retail Organizations and Their Suppliers", *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 15, 2/3, 106-121.
- Sivadas E., Baker, J. L., (2000), "An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty -Prewitt", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28/2, 73-82
- Tek, Ö. Bayars, (2000), *Pazarlama İlkeleri*, Beta Yay., İstanbul
- Yükselen, Cemal, (2000), *Pazarlama*, Detay Yay., Ankara