

# **Banka Yönetiminin Hizmet Kalitesine Verdiği Önem ve Personelin Bunu Nasıl Algıladığı**

**Leyla Yıldız**

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü'ne İşletme Yönetimi  
dalında Yüksek Lisans Tezi olarak  
sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi  
Eylül 2016  
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

---

Prof. Dr. Mustafa Tümer  
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdür Vekili

Bu tezin İşletme Yönetimi Bölümü dalında Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

---

Doç. Dr. İlhan Dalcı  
İşletme Bölümü Başkan Vekili

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimiz, tezin nitelik bakımından İşletme Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

---

Prof. Dr. Cem Tanova  
Tez Danışmanı

---

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Cem Tanova

2. Prof. Dr. Mustafa Tümer

3. Yrd. Doç. Dr. Mehmet İslamoğlu

## **ABSTRACT**

This study investigates the influence of management support for service quality in banks as perceived by the employees on the service quality performance of the employees. The management support for service quality was operationalized by the rewards provided, training, empowerment, autonomy, technology use and servant leadership. The dependent variables were service performance improvement and intention the leave.

With the increased globalisation and competition, banks have to maximise their service performance to increase and maintain their market share. Service quality in the bank is dependent on the service performance of the employees which is inturn dependent on the service quality support provided by the management of the bank.

The study include five sections. First the banking industry in Turkish Nothern Cyprus was investigated, next a literatür rewiev was conducted then Bagozzi's theory was used to develop a theoretical framework and propose hypotheses, subsequently statistical analyses were conducted to test the hypotheses. The study included 105 bank employees as respondents and SPSS 20 was used to conduct correlation and regression analyses.

The study reveals that the management support for service quality and job satisfaction as well as organizational commitment are related. In addition job satisfaction and organizational commitment have a negative relationship with intention to leave.

**Keywords:** Service Quality, Supportive Management, Organisational Commitment,  
Job Satisfaction.

## ÖZ

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe banka personeli tarafından algılanan yönetim desteğinin, hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilmek amacıyla bir literatür taraması yapılmıştır. Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem; çalışanı ödüllendirme, personel eğitimi, yetki, hizmette teknoloji desteği, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ile ilişkili olup bu kavramlar duygusal sonuç olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi kavramları ortaya çıkarmakta sonuç olarak da hizmet iyileştirme performansı ve işten ayrılma niyeti gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle bankacılık sektörü önem kazanmış ve bununla birlikte sektörde öncü olmak veya mevcut müşteri potansiyelini koruyabilmek için bankaların hizmet kalitelerini maksimum düzeye ulaştırmaları beklenmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için personelin kaliteli hizmet sunması istenmektedir. Bu bağlamda, üst yönetimden gerekli desteği alabilen iş görenler kaliteli hizmet verebileceklerdir.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bankacılık sektörüyle ilgili araştırma yapılmış, ikinci bölümde literatür taraması yapılarak konuyla ilgili önceki çalışmalara yer verilmiş, üçüncü bölümde Bagozzi'nin teorisi ışığında hipotezler geliştirilmiş, dördüncü bölümde analizler yapılmış ve son bölümde de değerlendirme ve sonuca yer verilmiştir.

Araştırmada 105 şube personeline anket yöntemi ile sorular sorulmuş ve elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 programında; korelasyon analizi, çoklu regresyon yöntemi ve basit regresyon yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda; yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve hizmet iyileştirme performansları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Hizmet Kalitesi, st Yönetim Desteği, rgtsel Bağlılık, iş tatmini.

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamda her türlü destek ve tecrübesini benden esirgemeyen tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Cem TANOVA'ya teşekkürlerimi sunarım. Çalışmaya katkı sağlayarak ankete katılan banka çalışanlarına ve böyle bir araştırma yapmamama olanak tanıyan banka yönetimine teşekkür ederim.

Her zaman yanımda hissettiğim manevi olarak desteklerini benden esirgemeyen Ruken DEMİRER ve Evin DEMİRER'e, bu yolda beni destekleyerek yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Elif GÜZEL'e ve beni motive edip her zaman güvenen sevgili AİLEME sonsuz teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	iii
ÖZ .....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
1 GİRİŞ .....	1
1.1 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyet’inde Bankacılık.....	3
1.2 Bankalar İçin Çalışanların Önemi.....	5
1.3 Konuyla İlgili Şimdiye Kadar Yapılmış Çalışmalar .....	7
1.4 Neler Hala Daha Tam Olarak İncelenmemiştir.....	8
1.5 Biz Bu Çalışmada Ne Yapacağız, Mevcut Çalışmalara ve Alanda Bilgi Eksikliğine Ne Katkımız Olacak.....	9
2 LİTERATÜR TARAMASI.....	10
3 BAGOZZİ’NİN HİZMET TEORİSİ VE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR.....	14
3.1 Hizmet Kalitesi .....	16
3.2 Eğitim (Hizmet Eğitimi) .....	17
3.3 Yetki (Personel Güçlendirme) .....	18
3.4 Çalışanın Ödüllendirilmesi .....	19
3.5 Destekleyici Yönetim.....	20



3.6 Hizmetkâr Liderlik.....	21
3.7 Hizmette Teknoloji Desteği .....	22
3.8 Örgütsel Bağlılık.....	22
3.10 Hizmet İyileştirme Performansı.....	25
3.11 İşten Ayrılma Niyeti.....	26
4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	27
4.1 Ana Kütlenin Belirlenmesi.....	27
4.2 Veri Toplama Yönetimi .....	28
4.3 Hipotezler ve Değişkenler.....	29
4.3.1 Yönetimin Hizmet Kalitesine Verdiği Önem ile İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	29
4.3.2 İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	31
4.3.3 İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İle Hizmet İyileştirme Performansı Arasındaki İlişki.....	32
4.3.4 İş Tatmini ve Örgütsel bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	33
4.4 Anket Formunun Hazırlanması.....	35
5 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE ANALİZİ .....	37
5.1 Demografik Bulgular .....	37
5.1.1 Bölge.....	37
5.1.2 Cinsiyet.....	38
5.1.3 Yaş .....	38

5.1.4 Medeni Durum.....	39
5.1.5 Eğitim Durumu .....	39
5.1.6 İş Yerindeki Statü .....	40
5.1.7 Cronbach's Alfa Analizi .....	41
5.1.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	42
6 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKLAR .....	76
EKLER.....	92
EK1: Anket .....	93

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Ölçülmek istenilen değişkenler .....	35
Tablo 2: Personelin bölge dağılımları .....	37
Tablo 3: Personelin cinsiyet dağılımları .....	38
Tablo 4: Tüketicilerin yaş aralığı değişkenleri .....	38
Tablo 5: Medeni Durum.....	39
Tablo 6: Eğitim Durumu .....	39
Tablo 7: Statü .....	40
Tablo 8: Cronbach's Alfa Teorisi .....	41
Tablo 9: Güvenirlik testi .....	42
Tablo 10: İş tatmini-çalışanın ödüllendirilmesi korelasyon analizi .....	43
Tablo 11: İş tatmini-personel eğitimi korelasyon analizi.....	43
Tablo 12: İş tatmini-yetki korelasyon analizi .....	43
Tablo 13: İş tatmini-hizmette teknoloji desteği korelasyon analizi .....	44
Tablo 14: İş tatmini-destekleyici yönetim korelasyon analizi .....	44
Tablo 15: İş tatmini-hizmetkâr liderlik korelasyon analizi.....	44
Tablo 16: İş tatmini- yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem regresyon analizi... 45	
Tablo 17: İş tatmini-yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem anova .....	46
Tablo 18: İş tatmini-yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem çoklu regresyon modeli kat sayıları.....	46
Tablo 19: Örgütsel bağlılık-çalışan ödüllendirme korelasyon analizi .....	48
Tablo 20: Örgütsel bağlılık-personel eğitimi korelasyon analizi.....	48
Tablo 21: Örgütsel bağlılık-yetki korelasyon analizi.....	49
Tablo 22: Örgütsel bağlılık- Hizmette teknoloji desteği korelasyon analizi .....	49

Tablo 23: Örgütsel bağlılık- destekleyici yönetim korelasyon analizi .....	49
Tablo 24: Örgütsel bağlılık- hizmetkâr liderlik korelasyon analizi .....	50
Tablo 25: Örgütsel bağlılık-yönetimim hizmet kalitesine verdiği önem regresyon analizi .....	50
Tablo 26: Örgütsel bağlılık-yönetimim hizmet kalitesine verdiği önem anova.....	51
Tablo 27: Örgütsel bağlılık- yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem çoklu regresyon modeli katsayıları .....	52
Tablo 28: Örgütsel bağlılık-iş tatmini korelasyon analizi.....	53
Tablo 29: Örgütsel bağlılık-iş tatmini regresyon analizi .....	53
Tablo 30: Örgütsel bağlılık-iş tatmini anova .....	54
Tablo 31: Örgütsel bağlılık-iş tatmini basit regresyon modeli katsayısı .....	54
Tablo 32: Hizmet iyileştirme performansı-çalışanı ödüllendirme korelasyon analizi	55
Tablo 33: Hizmet iyileştirme performansı-personel eğitimi korelasyon analizi.....	56
Tablo 34: Hizmet iyileştirme performansı-yetki korelasyon analizi .....	56
Tablo 35: Hizmet iyileştirme performansı-hizmette teknoloji desteği korelasyon analizi .....	57
Tablo 36: Hizmet iyileştirme performansı-destekleyici korelasyon yönetim analizi	57
Tablo 37: Hizmet iyileştirme performansı-hizmetkar liderlik korelasyon analizi ....	58
Tablo 38: Hizmet iyileştirme performansı-iş tatmini korelasyon analizi .....	58
Tablo 39: Hizmet iyileştirme performansı-iş tatmini regresyon analizi .....	59
Tablo 40: Hizmet iyileştirme performansı-iş tatmini anova .....	59
Tablo 41: Hizmet iyileştirme performansı-iş tatmini çoklu regresyon modeli katsayıları .....	60
Tablo 42: Hizmet iyileştirme performansı-örgütsel bağlılık korelasyon analizi .....	62
Tablo 43: Hizmet iyileştirme performansı-örgütsel bağlılık regresyon analizi .....	62

Tablo 44: Hizmet iyileştirme performansı-örgütsel bağlılık anova.....	63
Tablo 45: Hizmet iyileştirme performansı-örgütsel bağlılık çoklu regresyon modeli katsayıları.....	64
Tablo 46: İş tatmini-işten ayrılma niyeti korelasyon analizi.....	66
Tablo 47: İş tatmini-işten ayrılma niyeti regresyon analizi .....	66
Tablo 48: İş tatmini-işten ayrılma niyeti anova .....	66
Tablo 49: İş tatmini-işten ayrılma niyeti basit regresyon modeli katsayısı .....	67
Tablo 50: Örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti korelasyon analizi.....	67
Tablo 51: Örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti regresyon analizi.....	68
Tablo 52: Örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti anova .....	68
Tablo 53: Örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti basit regresyon modeli katsayısı....	69

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bağozzi'nin Modeli.....	15
----------------------------------	----

# Bölüm 1

## GİRİŞ

Bu çalışmada amaç Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bankacılık sektöründen seçilen örnek bir banka aracılığıyla, personel tarafından algılanan yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilmektir.

Küreselleşen dünyada kapitalist piyasaların önem kazanmasıyla birlikte paranın zaman değeri ve dolaşım hızı da artmıştır. İnsanlar ellerindeki kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmek ve ihtiyaçları doğrultusunda gerekli yerlere transfer edebilmek için bankaları aktif bir şekilde kullanmaktadırlar. Gerek banka şubeleri aracılığıyla gerekse internet bankacılığını kullanarak işlemlerini kısa sürede yapabilmektedirler. Günümüzde önem kazanan bankacılık sektörüyle birlikte hizmet veren banka sayısı da artış göstermiştir. Kişilerin banka seçiminde dikkat ettikleri en önemli konu ise aldıkları hizmetin kalitesidir.

Bilindiği üzere işletmelerin temel amacı, ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak karlarını maksimize etmeye çalışmaktır. İşletmelerin karlılığından söz edebilmek için kullandıkları teknoloji, hammadde, makine ve iş gücünü en üst düzeyde kullanmaları gerekmektedir. Bu durum hizmet sektörü için bakıldığında farklılık göstermektedir. Hizmet sektöründe bu faktörler yanında birde müşteri memnuniyeti önem arz etmektedir. Müşteri memnuniyetine bağlı olarak da “Hizmet Kalitesi” kavramı öne çıkmaktadır.

Müşteri memnuniyetini birincil planda tutan işletmeler, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için hizmetin kaynağı olan personeline daha çok önem vermekte ve onları kendileri için çalışan personelden çok stratejik bir iş ortağı olarak görmektedirler. Böylece kendisini işletmenin bir parçası olarak gören personelin, kurum adına sunduğu hizmetin kalitesi de artacaktır. Personelin hizmet kalitesini arttırabilmesi için yönetim tarafından gerekli destek, mesleki eğitim, yetki, ödül ve gerekli teknolojik destek sağlanmalıdır. Çalışan yönetim tarafından desteklendiğini algıladığı takdirde, örgüte olan bağlılığı ve iş tatmini artacak buna bağlı olarak da verdiği hizmetin kalitesi artacaktır. Eğer personelde iş tatmini gerçekleşmez ve örgütsel bağlılık duygusu ortaya çıkmaz ise işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir.

Bankacılık sektörüne bakıldığı zaman, bankaların piyasada öncü olabilmesi ve müşteri potansiyelini genişletebilmeleri verdikleri hizmetin kalitesine bağlıdır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde ise bankacılık sektörünün gelişme aşamasında olduğu söylenebilir. Ülkemizde yerli bankaların yanında Türkiye merkezli birçok şube bankası bulunmaktadır. Merkez Bankası 2016 1. Çeyrek Raporu'na (Ocak, Şubat, Mart) bakıldığında, ülkemizde faaliyet gösteren banka sayısının 2016 Mart ayı sonu itibariyle 22 olduğu görülmektedir. Bunların 2'si kamu bankası, 13'ü özel sermayeli banka ve 7'si de şube bankasıdır (<http://www.mb.gov.ct.tr/>).

Bu çalışmada bankacılık sektöründe faaliyet gösteren yerel bir banka seçilmiş söz konusu bankanın Lefkoşa, Girne, Gazimağusa ve Girmede faaliyette bulunan şubeleri bulunmaktadır. Seçilen bu banka aracılığı ile müşterilerle aktif bir şekilde ilişki içerisinde olup, müşterilere kurum adına hizmet sunan şube personeline anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışması doğrultuda elde edilen sonuçlar ile analiz yapılmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.



## 1.1 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyet’inde Bankacılık

Geçmişini oldukça eskiye dayanan bankalar, mevduat sahiplerinden topladıkları mevduatları ihtiyaç sahiplerine kredi olarak veren finansal kurumlardır. Sarıkamış (2008)’a göre bankalar tasarruf sahiplerinden topladıkları paraları ticari faaliyette bulunan kurumlara ve ihtiyaç sahibi bireylere kredi olarak sağlayan kurumlardır.

Kıbrıs’ta bankacılık faaliyetleri ilk olarak Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlamıştır. Osmanlı İmparatorluğundan sonra yönetimi ele geçiren İngiliz Sömürge Yönetimi zamanında da bankacılık faaliyetleri devam etmiştir. O dönemde Kıbrıs’ta ki tek banka 1868’de faaliyete başlayan Osmanlı Bankasıydı (Ottoman Bank), (Hutchinson ve Cobham, 1904: 76). 1901’de ise “Lefkoşa İslam İddihar Sandığı” adı altında tasarrufu teşvik amacıyla tasarruf sandığı kurulmuştu (Belli, 1960: 47). Bu kurum daha sonra 1925’te “Lefkoşa İslam İddihar Bankası LTD.” adını almıştır. Banka, tarım ve ticaretle uğraşan halka kredi vermekteydi. Daha sonra banka 1943’te “Lefkoşa Türk Bankası” adını almış ve günümüzde “Türk Bankası” adı altında faaliyetlerini devam ettiren kurum ilk Kıbrıs Türk Bankasıdır. 1950’li yıllara gelindiğinde ise Türkiye’de faaliyet göstermekte olan iki büyük banka Kıbrıs’ta şube açmıştır. 1955’te T.C İş Bankası, 1959 da ise T.C Ziraat Bankası Kıbrıs’ta şube açmış olup, günümüzde halen daha faaliyetlerini sürdürmektedirler. 1960 öncesinde Kıbrıs’ta Uluslararası niteliğe sahip yabancı bankalar da faaliyet göstermiştir. Bu bankalardan bazıları; National Bank of Greece, Chartered Bank ve Barclays Bank’tır (Plümer, 2008).

Kıbrıs Barış Harekâtı sonrasında adanın Kuzeyinde yeni mali ve ekonomik yapı oluşturulmuştur. 5 Şubat 1975 tarihinde T.C Ziraat Bankası ile Otonom Kıbrıs

Yürütme Kurulu arasında yapılan anlaşma ile T.C Ziraat Bankası Girne Şubesi'ne Kuzey Kıbrıs'ta Merkez Bankacılığı yapma görevi verilmişti.

T.C Ziraat Bankası Girne Şube'sinin Merkez Bankası görevini yürüttüğü esnada uygulamada görülen bazı aksaklıklar, uygulama zorlukları daha etkin bir ekonomi politikası izlenmesi gerçeğini ortaya çıkarmış ve bir Merkez Bankası kurulması kararlaştırılmıştır. Böylece 16 Mayıs 1983'te Kıbrıs Türk Federe Devleti yasası kabul edilmiş ve bir Merkez Bankası kurulabilmesi için yasal zemin hazırlanmıştır (<http://www.bankalarbirliği.org/>).

Bankaların KKTC'de bankacılık faaliyetlerine başlayabilmeleri için Merkez Banka'sının 39/2001 sayılı Bankalar Yasası'nda belirttiği şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Merkez Bankası bu şartları yerine getirip bankacılık faaliyetlerine başlayan bankaları denetlemekle yükümlüdür.

KKTC Merkez Bankası 2016 1. çeyrek verilerine göre sektörde faaliyet gösteren banka sayısı 22'dir. Bunların 2'si Kamu Bankası 13'ü özel sermayeli banka ve 7'si ise şube bankasıdır. Sektörde hizmet veren bankaların şube sayısı ise 2016 yılı ilk çeyreği itibariyle 227'dir. Şube sayılarının dağılımına bakıldığında ise yüzde 63,88 özel sermayeli banka, yüzde 20,26 şube bankası yüzde 15,86'sı ise kamu bankasıdır. Sektörde hizmet sunan personel sayısı ise 2016 Mart sonu itibariyle 2.881'dir. Bu çalışanların 1.814'ü özel sermayeli bankalarda, 551'i şube bankalarında, 516'sı ise kamu bankalarında istihdam etmektedir. Mart 2016 verilerine göre sektörün toplam çalışan sayısının yüzde 18,24'üne sahip olan kamu bankalarının payı 2016 Mart itibariyle yüzde 17,91'e özel sermayeli bankaların payı ise yüzde 62,99'dan yüzde

62,96 'ya gerilemiştir. Şube bankalarına bakıldığında ise yüzde 18.76'dan yüzde 19.12' ye bir artış görülmektedir (<http://www.mb.gov.ct.tr/>).

Görüldüğü gibi Kıbrıs'ta bankacılık faaliyetlerinin temeli oldukça eski olup, Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar dayanmaktadır. Kıbrıs'ta bankacılık anlayışı ilk dönemler tasarruf sandıkları şeklinde başlamış ve daha sonra faaliyetleri ilerleyip gelişerek zamanla günümüz bankacılık anlayışı niteliğinde bankalar kurulmuştur. Ülkemizde bankacılık faaliyetleri 2015 yılı son çeyreğine kadar hızla gelişip artarken sağladıkları istihdam oranı da hızla artmış fakat 2016 yılı ilk çeyrek verileri incelendiğinde son dönemde bir düşüş olduğu görülmüştür. Mart 2015-Mart 2016 döneminde banka sektöründe çalışan sayısı, 2 kişi azalarak 2.883'den 2.881'e gerilemiştir. Söz konusu değişim banka grupları bazında incelendiğinde kamu bankalarında ve özel sermayeli bankalar da çalışan sayısının sırasıyla 10 ve 2 kişi olarak azaldığı, şube bankalarında ise çalışan sayısının 10 kişi arttığı görülmektedir. Merkez Bankası 2016 ilk çeyrek verilerine bakıldığında kamu ve özel sermayeli bankalarının sektördeki payı küçülürken şube bankalarının ise sektördeki payı ve sağladıkları istihdam imkânlarının arttığı dikkat çekmektedir.

## **1.2 Bankalar İçin Çalışanların Önemi**

Dünyada, küreselleşme ile birlikte teknolojinin hızla gelişmesi ve ilerlemesi beraberinde rekabeti de getirmiştir. Bankacılık sektörü de rekabet edilebilirliğini arttırabilmek için bu değişime ve gelişime ayak uydurmaya çalışmıştır. Teknolojik gelişmelerle birlikte eğitim seviyesi ve beklentileri yükselen müşterilerin taleplerini karşılayabilmek için bankaların kendilerini geliştirmeleri ve müşteri taleplerini karşılayabilmeleri beklenmektedir. Müşterilerin taleplerini karşılamada teknoloji tek başına yeterli olmamakta, müşteri ile sürekli iletişim halinde olan banka

alışanlarının eğitim durumu, iletişim şekli, davranışları ve sorunları ozebilme yetenek ve becerileri de buyk önem arz etmektedir. Bu yüzden kurum adına hizmet sunan çalışanlara gerekli yatırımlar yapılmalı, onların gerek mesleki gerekse kişisel eğitimi ve gelişimi yakından takip edilmelidir.

Diğer bir ifadeyle bankalar, başarılı olmakla birlikte verimliliklerini de arttırmak istiyorlarsa çalışanlarını en değerli varlıkları şeklinde görmelidirler (Uwah ve Edu, 1997, 1). İnsan kaynaklarının verimliliğe olan faydası teknoloji ve sermaye ile kıyaslanamayacak ölçüde büyüktür. İnsan kaynakları dışındaki kaynakların (sermaye, teknoloji, hammadde vb.) verimliliklerinin bir st sınırı var iken insan kaynakları için böyle bir durum söz konusu değildir. Zaten teknolojiyi kullanmak, maddeyi işlemek, hizmeti sunmak insanlar tarafından gerçekleştiği için verimlilikte ancak bu faaliyetleri gerçekleştiren insanlarla daha fazla arttırılabilir (şentürk, 2005: 12).

Bankacılık sektöründe amaç diğer sektörlerde de olduğu gibi kar maksimizasyonunu sağlayabilmektir. Bunu sağlayabilmek için de sadece finansal alt yapı ve sermaye yeterli olmamaktadır. Bunun yanında sektörde güveni sağlayabilmek, müşteri ilişkilerini geliştirebilmek, banka çalışanlarının profesyonelliği, ilgi ve becerileri ve sundukları hizmetin kalitesi önemli birer etken olmaktadır. Çünkü müşteriler bankaların sundukları ürünlerin yanında, hizmet kalitelerine, müşterilerle olan iletişimlerine, sektördeki imajlarına ve müşteri odaklı olup olmadıklarını dikkate almaktadırlar. Bu yüzden çalışanların müşterilerle olan iletişimi, onlara karşı tutumları ve davranışları kurumun kazancına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Başka bir ifadeyle banka ve çalışanlarının, ilgi ve alakalarının sadece kâğıt

parçalarına olmadığına müşterilerine olduğunu onlara karşı olan tutum ve davranışlarında göstermeleri gerekmektedir (Wilkinson, 1995: 102).

Günümüzde artan eğitim seviyesi ve gelişen teknolojiyle birlikte müşterilerin bankalardan beklentileri ve talepleri de artış göstermiştir. Bu talepleri karşılayabilmek bankalar için son derece önemlidir. Böylece bankalar müşteri potansiyellerini arttırabilecekler ve mevcut müşterilerinin de devamlılığını sağlayabileceklerdir. Bunları gerçekleştirebilmek için sadece finansal alt yapı yeterli olmamakta bunun yanında müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilen, profesyonel ve müşteri odaklı, kaliteli hizmet sunabilen personele ihtiyaç duyulmaktadır. Bankaların gelişmeleri, büyümeleri müşteri potansiyellerini arttırabilmeleri sadece ekonomik etkenlere bağlı olmayıp, sunulan hizmette son derece önem teşkil etmektedir. Bu yüzden çalışanlara bu konuda büyük görev ve sorumluluk düşmektedir.

### **1.3 Konuyla İlgili Şimdiye Kadar Yapılmış Çalışmalar**

Yapılan incelemeler sonucunda literatürde banka personeli tarafından algılanan yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ortaya koyan çok fazla bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalar da genel olarak sunulan hizmet ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu doğrultuda elde edilen sonuçlarla yorumlamalar yapılmaya çalışılmıştır. Konumuzla benzerlik teşkil eden çalışmalar ise genel olarak hizmet kalitesi ve personel güçlendirme arasındaki ilişki ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen çalışmalardır.

Birçok araştırmada personel güçlendirmenin çeşitlerinden bahsedilmiştir. Bunlardan bazıları, bireylerin yaptıkları işlerle ilgili konularda yetki sahibi olmaları ve işleri

kontrol edebilmeleri, bağımsızlık, grup çalışmasında çeşitlilik, performansa dayalı ücretlendirmedir (Honold, 1997: 202).

Boshoff ve Mels (1995: 34), Boshoff ve Tait (1996: 20), Mukherjee ve Malhotra (2006: 460) yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü bir bağ olduğunu görmüşlerdir.

#### **1.4 Neler Hala Daha Tam Olarak İncelenmemiştir**

Yapılan literatür araştırmaları göstermektedir ki çalışanların sundukları hizmet kalitesi üzerinde örgütsel destek, üst yönetim desteği ve duygusal bağlılığı bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla üst yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerinde nasıl bir etki yarattığı tam olarak anlaşılamamıştır. Literatürde hizmet kalitesi ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte personel güçlendirmenin hangi alt boyutlarının hizmet kalitesini ne kadar etkilediğini gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bizim çalışmamızda ise, üst yönetim desteği değişkenlerinden olan; eğitim, yetki (personel güçlendirme), çalışanın ödüllendirilmesi, hizmetkâr liderlik, hizmette teknoloji desteği ve desteleyici yönetim değişkenlerinden hangilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi duygusal tepkilere yol açtığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Söz konusu duygusal tepkilerin ise hizmet iyileştirme performansı ve işten ayrılma niyeti gibi davranışları nasıl etkilediği araştırılmaya çalışılmış, elde edilen verilerle de analiz yapılmaya çalışılmıştır.

## **1.5 Biz Bu Çalışmada Ne Yapacağız, Mevcut Çalışmalara ve Alanda Bilgi Eksikliğine Ne Katkımız Olacak**

Bu çalışma da amaç, banka personeli tarafından algılanan yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilmektir. Bu doğrultta örnek teşkil etmesi amacıyla KKTC’de faaliyet gösteren yerli bir banka seçilerek söz konusu banka personeline sorulan anket soruları ile analiz yapılmaya çalışılmıştır. Hizmet kalitesine yönelik yapılan çalışmalar genellikle hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Bizim çalışmamızda ise hizmet kalitesinin personel boyutu ele alınacak ve algılanan üst yönetim desteğinin, duygusal bağlılığın, örgütsel desteğin sunulan hizmet kalitesi ile arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır. Böylece personel tarafından sunulan hizmet kalitesi üzerinde üst yönetim desteği, örgütsel destek ve iş tatmini gibi etkenleri bir arada inceleyip, mevcut literatüre bu bağlamda katkı sağlamayı hedeflemekteyiz.

## Bölüm 2

### LİTERATÜR TARAMASI

Küreselleşen dünyada teknolojinin gelişmesiyle birlikte hizmet sektörü de gelişmiştir. Bireyler aldıkları hizmetin kalitesine göre hizmet almak istedikleri işletmeyi kendileri belirlemektedirler. Hizmet kalitesiyle ilgili şimdiye kadar dünyada birçok araştırma yapılmıştır. Fakat yapılan araştırmalar genellikle hizmet kalitesinin müşteri boyutu yani müşterilerin hizmet kalitesi algısını ölçmek için yapılmış olan araştırmalardır. Hizmet kalitesinin personel boyutu yani üst yönetim desteği ve personelin bunu nasıl algıladığı, bu üst yönetim desteği sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde yapılan araştırmalar az olmakla beraber genellikle yapılan araştırmalar yabancı ülkelerde yapılmıştır.

Hizmet kalitesi ile ilgili olarak değişik sektörlerde ölçümler yapılmıştır. Vaughan ve Woodruffle-Burton (1993) eğitim sektöründeki hizmet kalitesi, Babakus ve Mangold (1989) sağlık sektöründe, Pakdil ve Aydın (2007) ulaşım sektöründe, Bojanic ve Rosen (1994), restoran sektöründe, Durvasula ve Lysonski (2010) perakende sektörü gibi değişik sektörlerde hizmet kalitesi üzerine değişik çalışmalar yapmışlardır.

Lytle (1994), doktora tezinde pazar ve örgütsel hizmet odaklılığını incelemiş ve bu kavramların örgütsel değerler ve örgütsel performans ile olan ilişkilerine yönelik analizler yapmıştır. Bunun sonucunda ise örgütsel değerlerin pazar ve hizmet odaklı



uygulamalarla bağlantılı olduğu ayrıca pazar odaklılığı yüksek düzeyde olan işletmelerin örgütsel hizmet odaklılığının da yüksek olduğunu görmüştür.

Lee, Park ve Yoo (1999), Kore’de faaliyet gösteren otel işletmeleriyle ilgili yaptıkları araştırmada örgütsel hizmet odaklılığı

örgütsel bağlılık, iş tatmini, hizmet imajı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel hizmet odaklılığının söz konusu kavramlar üzerindeki etkisinin güçlü olduğu görülmüştür.

Cho (2004), çalışmasında farklı sektörlerdeki örgütsel hizmet odaklılık ile işletmelerin performansları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuç olarak ise örgütsel hizmet odaklılığının işletmelerin performanslarını etkilediğini görmüştür.

Buttle (1996), Audrey ve McMullan (2009) ise hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik eleştirilerde bulunmuşlardır.

İsmail, Haron, İbrahim ve İsa (2006) muhasebe sektörüne yönelik yaptıkları araştırmalarında, ilgili sektöre yönelik hizmet kalitesinin; güvenilirlik, empati, fizikî etkilerin alıcıların memnuniyetini pozitif olarak etkilediği sonucuna varmışlardır.

Parasuraman, Valarie, Zeitham ve Berry (1985: 47) ait çalışma hizmet kalitesiyle ilgili yapılan araştırmalar içerisinde önemli bir yere sahiptir. İlgili çalışmada hizmet kalitesinin on boyutundan söz edilmiştir. Söz konusu boyutlar ise hissedilebilirlik, güven, taleplere yanıt verebilme, iletişim, kredibilitè, güvenlik, ihtisas, incelik, müşteriye ulaşım ve bilmek bir de ulaşımdır.

Chen ve Chan'a ( 2005: 522) ait çalışmada ise hizmet kalitesinin çözümlenebilir boyutlarından; empati, güvence verme, güvenilirlik ve hissede bilirlikten bahsedilmiştir.

Vandamme ve Leunis (1993: 33)' e göre hizmet kalitesinin 3 şekli vardır. Bunlar fiziki kalite (çevre, donanım, aracı olmak hizmetin teslim edilmesine kadar olan sürede harcanan emek), iletişimde kalite ve kurumun kalitesidir.

Kang ve James ( 2004: 266)'a göre ise işlevsel, teknik ve imaj olmak üzere hizmet kalitesinin 3 farklı biçiminden bahsetmek mümkündür.

Chen ve Chan ( 2005: 533-536) Tayvan'daki bankalarda yaptıkları inceleme ve araştırmalarda hizmet kalitesinin algılanan tehlikeyi azalttığı sonucuna varmışlardır.

Wayne (1997: 87) yaptığı araştırmada algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ve bu iki kavram arasındaki ilişkinde güçlü olduğu sonucuna varmıştır. Aynı zamanda işten ayrılma niyetiyle ise aralarında negatif bir ilişki olduğunu görmüştür.

Yang ve Hsieh (2007: 868) araştırmalarında örgütsel destek ile çalışanların performansının ölçülmesinin üst yönetim tarafından yürütülmesi ve performans ölçümlerinin kabulü arasında pozitif bir ilişki olduğunu görmüşlerdir.

Lytle ve Timmerman (2006) bankalarda yaptıkları araştırmada örgütsel hizmet odaklılığın örgütsel performans üstündeki etkisini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Sonuç olarak ise örgütsel hizmet odaklılığın iş görülen kurum performansını (kazanç, yeni müşteri kazanma, hizmet kalitesi ) etkilediği tespit edilmiştir.

Strawderman ve Koubek (2008: 459) araştırmalarında hizmet sektöründe insan etkenin aktif olarak kullanılmasının hizmet kalitesini pozitif olarak etkilediğini görmüşlerdir.

Newman (2001) yaptığı çalışmada st yönetim desteğinin tam olmamasının pazarlama, insan kaynakları ve hizmet kalitesinde çeşitli güçlüklere yol açabileceğini belirtmiştir.

Boshoff ve Mels (1995: 34), Boshoff ve Tait (1996: 20) ile Mukherjee ve Malhotra (2000:460) alışmalarında hizmet kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

## Bölüm 3

### BAGOZZI'NİN HİZMET TEORİSİ VE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

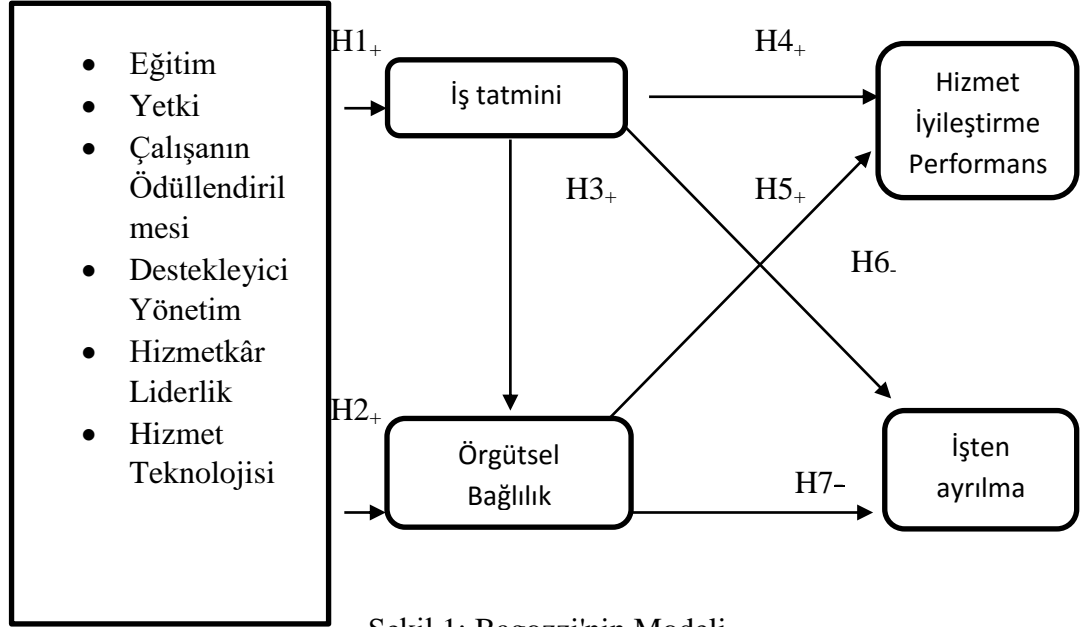
Bagozzi'nin (1992) bağlantılar modeli değerlendirmeyi, duygusal tepki ve davranışları birbirine bağlayan bir modeldir.

Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önemi değerlendirme değişkenleri olarak somutlaştırmak için insan kaynakları yönetiminden yararlanmıştır. Buna bağlı olarak Bagozzi'nin (1992), değerlendirme değişkenleri kuruma karşı duygusal tepkileri görmek için hipotez olarak kullanılacaktır. Şekil bir de yönetimin hizmet kalitesine verdiği önemi gösteren değişkenlerden hangilerinin çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini etkilediği, bunlar arasındaki ilişki ile bunlardan hangilerinin hizmet iyileştirme performansı ile işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir.

Bagozzi (1992) çalışan memnuniyeti ve iş performansı üzerinde, yönetim tarafından algılanan hizmet kalitesinin etkilerini tutum teorisiyle açıklamış ve buna göre; değerlendirme → duygusal sonuçlar → davranış tepki olarak sıralı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Yönetimin hizmet kalitesine olan bağlılığı, çalışanın işe olan tutumunu ve örgütsel etkinliği etkilemektedir (Bohlander ve Kinicki, 1988).

Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem → Duygusal Sonuçlar → Davranışlar



Şekil 1: Bagozzi'nin Modeli

\*\*\* Nicholas J. Ashill , Michel Rod & Janet Carruthers (2008) The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in a New Public Management Context, Journal of Strategic Marketing, 16: 5, 437-462.

Şekilde de görüldüğü üzere yönetimin hizmet kalitesine verdiği önemin göstergesi olan eğitim, yetki, çalışanın ödüllendirilmesi, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi duygusal sonuçlara (iş tatmini, örgütsel bağlılık) yol açmakta bu durum da bireyin davranışlarını (hizmet iyileştirme performansı ve işten ayrılma niyeti) etkilemektedir.

### **3.1 Hizmet Kalitesi**

Hizmet, işletmelerin başarılı olabilmesini sağlayan önemli etkenlerden biridir. Müşteriler açısından bakıldığında hizmet, aldıkları faydadır. Hizmet kalitesi işletmelerin karını artırırken, karşılaştıkları olumsuzlukların ise azalmasına yardımcı olacaktır (Berry, Leonard, Parasuraman, Zeithaml ve Valerie, 1994: 32).

Hizmet kalitesi, işletmeler tarafından genellikle rekabet edilebilirliği arttırıp diğer işletmelere göre avantaj sağlamak amacıyla kullanılmakta ve hizmet sunan işletmelerin tüketicilerde genel olarak bıraktıkları etki olarak tanımlanabilmektedir (Han ve Baek, 2004: 208). Ghobadian'a göre ise hizmet kalitesi müşterilerin hizmet kalitesine yönelik öngörüleridir ayrıca hizmet kalitesi müşterilerin memnuniyet derecesini de etkilemektedir (Ghobadian, Speller, Jones, 1994: 50).

Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi onun hizmete karşı sergilemiş olduğu tepkiden anlaşılabilir. Müşterinin beklentisi ve algıladığı kalite birbirine yakın olduğu takdirde hizmet kalitesinin de bu doğrultu da yüksek olması beklenecektir (Bahai ve Nantel, 2000: 84).

Parasuman, Zeithaml ve Berry'e göre ise algılanan hizmet kalitesi, hizmet sunulan müşterinin hizmetten bekledikleri ile sunulan hizmetin performansına yönelik oluşan algıdır. Ayrıca müşterilerin bekledikleri hizmet, algıladıkları hizmetten büyük ise kalitenin tatmin gücü düşük olacaktır. Beklenen ve algılanan hizmetin eşit olması halinde algılanan kalite de tatmin sağlamış olacaktır.

Algılanan kalitenin ideal olabilmesi durumu beklenen hizmetin algılanandan küçük olması sonucu ortaya çıkabilecektir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 48-49).

Hizmet sunan işletmeler için son derece önem arz eden hizmet kalitesi hem müşteri potansiyelinin artmasına etki edecek hem de işletmenin rekabet edebilmesi için avantaj sağlayacaktır.

Hizmet kalitesi ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ise hizmet kalitesinin alt boyutlarını belirten değişik çalışmalar bulunmaktadır. Jarmo Lentinen'e göre hizmet kalitesinin iki boyutu vardır. Bunlar "süreç kalitesi" ve "ıktı kalitesi" dir (ztrk, 1996: 71; Uyguç, 1998: 38).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry ise hizmet kalitesinin beş boyutundan söz etmiştir. Bunlar fiziksel özellikler, güvenirlik, hevesli olmak, güven ve empatidir (Zeithaml, Valerie, Parasuraman, Berry, Leonard, 1990: 176).

### **3.2 Eğitim (Hizmet Eğitimi)**

Eğitim; bireylerin davranışlarını istenilen şekilde değiştirme sürecidir. Çalışanlara verilen eğitim ise kişilerin ve kurumların performanslarını geliştirmeye yönelik yapılan önceden planlı etkinliklerdir (etin, Akın, Erol, 1998:234).

Eğitim; bireysel eğitim ve örgütsel eğitim olarak iki farklı şekilde tanımlanabilir. Öncelikle bireysel eğitim, çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri için bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla yapılan eğitimlerdir. Örgütsel eğitim ise kurumun verimliliğini ve etkinliğini arttırarak başarılı olabilmesini hedefleyen amaçların bütünüdür (Yüksel, 2004:199).

Eğitimin amacı; kişilerin davranışlarındaki pozitif yönde olan değişiklikler sayesinde kurumların performanslarını üst seviyeye çıkarmak böylece kurumun piyasada meydana gelen değişim ve gelişimlere uyum sağlayarak bulunduğu piyasa da varlığının devam ettirebilmesini sağlayabilmektir (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: 147).

Hizmet eğitimi ise çalışanlara daha iyi hizmet sunabilmeleri için verilen eğitimidir. Müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların insan ilişkilerinin iyi olması gerekmektedir. Bu yüzden eğitimler sayesinde çalışanlar müşterilere daha iyi hizmet sunabilme konusunda eğitim görmüş ve kuvvetlenmiş olacaktır (Lytle, Hom ve Mowka, 1998; Lynn, Lytle ve Bobek, 2000).

Kısacası, hizmet sunan kurumların başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri genellikle kurum için çalışan personelin sunduğu hizmetin kalitesine bağlıdır. Bu yüzden söz konusu kurumların çalışanlarına mesleki yönde eğitim vermeleri onların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak şekilde imkânlar sunmaları başarılı olabilmeleri için son derece önemlidir.

### **3.3 Yetki (Personel Güçlendirme)**

Personel güçlendirme çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili daha çok özgürlük ve güç tanınması şeklinde ifade edilebilir (Melhem, 2004: 73).

Lytle, Hom ve Mowka (1998)' e göre ise personel güçlendirme üst yönetimin iş ile alakalı konularda güncel kararların verilebilmesinde personele yetki ve görev verilmesidir. Bu bağlamda güçlenen çalışan hem müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede oldukça hızlı olacak hem de sorumluluk ve güç sahibi olacaktır.



Çalışanların işleri ile ilgili faaliyetleri hakkında günlük kararlar alabilmesi çalışanların derecesini yani yetki düzeyini göstermektedir (Lashley, 1995). Yönetim mükemmel hizmet sunumunu sağlamak için çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek hizmet kalitesine olan bağlılığını göstermektedir (Bowen ve Lawler, 1992; Hart, Heskett ve Sasser, 1990; Hartline ve Ferrell, 1996).

En genel anlamıyla ise güçlendirme insan kaynağının dinamik bir şekilde kullanılmasına fırsat vererek örgütsel etkinliğin artmasına yardımcı olmaktadır (Dimitriades, 2005: 81). Yapılan araştırmalarda hizmet kalitesi ile personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. (Dimitriades ve Maroudas (2007: 391) ile Samat (2006: 723).

Yönetim tarafından iş görenlere yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanların işlerinde kontrol sahibi olmalarını sağlarken aynı zamanda kendilerine daha fazla güven duymalarına da yardımcı olacaktır. Kendisine yetki tanınan iş gören müşteri ihtiyaçlarına vakit kaybetmeden daha hızlı bir şekilde cevap verebilecek böylece hem müşteri memnuniyeti sağlanmış olacak hem de sunulan hizmetin kalitesi artmış olacaktır.

### **3.4 Çalışanın Ödüllendirilmesi**

Çalışanın ödüllendirilmesi, çalışanın iş gördüğü kurumdaki hizmet davranışı ile alakalıdır. Çalışanın farkına varma, ödüllendirme, hak ettiğini verme kaliteli hizmet sunabilmede ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmede önem teşkil etmektedir (Lytle, Hom ve Mowka, 1998; Lynn, Lytle ve Bobek, 2000).

Çalışanların yüksek kalitede hizmet sunabilmeleri için onları ödüllendirmek tek başına yeterli olmamakta bunun yanında çalışanların teşvik edilmeleri ve müşteri

şikâyetleri ile uğraşırken motive edilmeleri de önemlidir (Bowen ve Johnston, 1999; Yavas, Karatepe, Avcı ve Tekinkus, 2003). Hizmet üzerine yapılan araştırmalar, bir kurumun ödül yapısının çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bowen, Gilliland, ve Folger, 1999; Brown ve Peterson, 1993; Farrell ve Rusbult, 1981; Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger, 1994; Lawler, 2000).

Kısacası, çalışanların ödüllendirilmesi ve hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Yani ödüllendirilen çalışanların sundukları hizmetin kalitesi de artacaktır. Fakat hizmet kalitesinin artması için ödül tek başına yeterli olmamakta aynı zamanda çalışanların motive edilmeleri de gerekmektedir.

### **3.5 Destekleyici Yönetim**

Yapılan araştırmalara göre çalışanların davranışları üzerinde çalıştıkları kurumun yönetiminin etkisi olduğu görülmektedir (Oldham ve Cumming, 1996; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Heron, 1996).

Destekleyici yönetimde, üst yönetimin çalışanlarına karşı olan iletişimlerinde gerçekçi ve dolaysız olmaları beklenmektedir. Böylelikle iletişim konusunda bir bütünlük algılanacak ve üst yönetimin çalışanlar tarafından güvenilir olarak algılanmasına alt yapı oluşturacaktır (Nikandrou, Papalexandris, Bourantasvd; 2000: 336).

Çalışanlar yönetimden destek gördüklerinin algıladıkları zaman ve kendilerine yetki verildiği takdirde, hem yönetime karşı sorumluluk duygularında hem de performanslarında artış görülecektir.

Çalışanlar yönetim tarafından desteklendiklerini, kendilerine eşit ve adil davranıldığını, ihtiyaçlarının göz ardı edilmediğini, algıladıkları takdirde örgüte olan bağımlılıkları artacak böylece daha fazla çalışmak ve daha iyi hizmet sunmak isteyeceklerdir.

### **3.6 Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderlik, yönetimin hizmet sunulurken nasıl davranılması gerektiği konusunda çalışanlarına örnek teşkil etmesidir. Hizmet sunmakla görevli olan çalışan yöneticisinden nasıl nitelikli hizmet sunulacağına ilişkin örnek olabilecek davranışlar görmüş ise kendisi de bu doğrultuda iyi hizmet sunmaya çalışacaktır (Lytle, Hom ve Mokwa 1998; Lynn, Lytle ve Bobek, 2000).

Greenleaf' a göre hizmetkâr liderlik; diğer insanlarla empati kurabilen onların sorunlarını dinleyen, anlayan ve destek olan kişidir. Senge (1996)'ye göre ise hizmetkâr liderlik; başka insanlara yol gösterip onlara yardımcı olabilecek güce sahip yöneticilerdir (Drury, 2004: 1 ).

Başka bir ifadeyle ise hizmetkâr liderlik kendi davranış ve yönetim tarzları ile hizmet standartlarını belirleyendir ( James, 2005; Lytle, Hom ve Mowka,1998).

Kısacası hizmetkâr liderlik, üst yönetimin kaliteli hizmet sunulmasında çalışanlarına örnek olmasıdır. Ayrıca kaliteli hizmet ve müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde çözülmesi için elverişli ortam oluşturması nedeniyle çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

### **3.7 Hizmette Teknoloji Desteği**

Hizmet teknolojisi desteği; çalışanları rutin işlerden kurtararak müşterilere daha fazla zaman ayırmalarını sağlayan yönetim tarafından çalışanlara sağlanan gelişmiş ve bütünleşmiş araçların tümünü kapsamaktadır ( Lytle, Hom ve Mowka, 1998). Hizmet teknolojisinin çalışanlara birçok olumlu etkisi vardır. Çünkü bilgi teknolojilerini hızlandırma potansiyeline sahiptir. Böylece prosedürler daha doğru ve verimli şekilde işlenirken aynı zamanda çalışanların hata yapma riski de azalmış olur (Dabholkar, 2000).

Kısacası, teknoloji sayesinde personelin iş görme süresi azalırken, hata yapma payı da azalacaktır. Böylece personelin iş görme süresi kısılırken müşteri şikâyetlerine daha fazla zaman ayırabilecek, müşteri memnuniyeti de artacaktır.

### **3.8 Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık bir kişinin örgüt içindeki kimlik gücü ve söz konusu örgüte katılımı olarak tanımlanabilir. (Jaramillo, Mulki ve Marshall, 2005; Mowday, Steers, ve Porter, 1979; Steers, 1977).

Allen and Meyer (1990)'a göre ise örgütsel bağlılık kavramı; çalışanın, çalıştığı kuruma duygusal bağlanma gücünü ifade etmektedir.

Kurumlar için kaynakların etkin kullanılması son derece önemlidir. Kurumlar alışanlarının devir oranları nedeniyle (alışanın işten ayrılması ve yeni çalışan alınması) artan maliyetlerini azaltabilmek, çalışanlarda istikrarı devam ettirebilmek için onların örgütsel bağlılıklarını arttırmak istemektedirler.

Örgütsel bağlılık düzeyi artan çalışanların belirlenen hedeflere ulaşma bilincini için daha fazla çalışacağına ve daha fazla özveride bulunacağına inanılmaktadır (Meyer ve Allen, 2004).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları da o ölçüde yüksek olacaktır. Bu çalışanların işe gelmeme, geç kalma ve işten ayrılma oranları örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara kıyasla daha az olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172).

Kurumlar, faaliyetlerini sürdürebilmek, devamlılık sağlayabilmek ve örgüt içerisinde huzurlu bir ortam yaratabilmek için çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmaya çalışmalıdırlar (Savery ve Syme, 1996).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi etkenler; yapılan işin niteliği, çalışanların karar alma süreçlerine katılması, takım arkadaşları, örgüt kültürü, yetki tanımı ve çalışanların ödüllendirilmesi gibi değişkenlerdir (Glisson ve Durick, 1988).

Özetlemek gerekirse, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar yüksek performansla göstererek kurumun amacı için çalışacak ve bu doğrultu da çaba sarf edecektir. Yüksek performansla çalışılması sonucu verim artarken sunulan hizmetin kalitesi de artacaktır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma gibi niyetleri de olmayacak veya daha az olacak ve böylece kurumun çalışan devir maliyetleri azalacaktır. Bu nedenle yönetimin çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırabilmesi için gerekli tüm

adımları atması çalışanlarına gerekli çalışma ortamını hazırlaması gerekmektedir (Glisson ve Durick, 1988).

### **3.9 İş Tatmini**

İş tatmini kişinin yaptığı işi zevk veren bir duygu olarak nitelendirmesidir. Başka bir ifade ile çalışanların yaptıkları işten hoşnut olmaları veya hoşnut olmamalarıdır. Çalışanların istekleri ile yaptıkları işin özellikleri birbiriyle uyumlu olduğu takdirde iş tatmini gerçekleşir (Davis, 1982: 96). Başka bir ifadeyle iş tatmini, kişinin yaptığı işten elde ettiği maddi çıkar ile beraber çalışmaktan mutlu olduğu iş arkadaşlarıyla bir eser ortaya çıkartabilmenin verdiği mutluluktur (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003). Çalışanlar işlerinden her zaman her yönüyle hoşnut olsalar dair ücret ve çalışma ortamı gibi herhangi bir etkenden dolayı tatmin olmayabilirler. Araştırmalar ise bu tür etkenlerin iş tatminini arttırdığını ortaya çıkarmıştır (Reitz, 1997:208). İş tatmini, verimlilik ve başarıya ulaşabilmek için bir araçtır. Düşük iş tatmini ise verimsizliğe neden olurken direnişe de neden olabilir (Davis, 1982). İş tatminin etkileyen faktörler ise Duman (2000: 14-15) 'a göre şöyledir:

- Örgütsel Faktörler: İşin niteliği, ücret düzeyi, yükselebileme imkânları, kurumların politika ve prosedürleri, çalışma şartları dâhil 5 faktörden oluşmaktadır.
- Grup Faktörleri: Bireyin birlikte çalıştığı arkadaşları, yöneticilerinin tavır ve tutumları iş tatminini etkilemektedir.
- Bireysel Faktörler: Bireylerin ihtiyaç ve beklentileri de iş tatminlerini etkileyen etkenlerdir.
- Kültürel Faktörler: Bireylerin değer yargıları, inançları ve tutumlarıdır.
- Çevre Faktörleri: Bireyi etkileyecek olan ekonomik ve sosyal tüm etkenlerdir.

Özetlemek gerekirse, iş tatmini kişinin yaptığı işten hoşnut olması durumudur. Yaptığı işten hoşnut olan çalışanın verimliliği ve başarısı da artacak dolayısıyla daha kaliteli hizmet sunabilecektir. Yönetimin ise çalışanın mutlu olacağı çalışma ortamını sağlaması, tatmin edici bir ücret düzeyi belirlemesi ve çalışanların her türlü ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekmektedir. Çünkü iş tatmini sayesinde çalışanların verimliliği artacak, işten ayrılma riski azalacak böylece yönetimi yeni personelin neden olacağı maliyetlerden kurtaracaktır. Kısacası iş tatminin sağlanması, kurumun maddi ve manevi kazançlı olacağını göstermektedir.

### **3.10 Hizmet İyileştirme Performansı**

Literatürde performans kavramının değişik tanımlamaları bulunmaktadır. Bunlardan birisi, performans; hedefin gerçekleşme derecesi olarak açıklamaktadır (Kasnaklı, 2002). Başka bir tanıma göre ise performans; bir çalışanın, grubun veya kurumun belirlenen hedefe ne derecede nasıl ulaşıldığını nicel ve nitel olarak açıklayan bir kavramdır.

Kurumlar veya örgütler için kişisel performanslar önemlidir. Çünkü kişisel performans ne kadar iyi ise örgütün performansı da o kadar iyi olacaktır (Benligiray, 2004:141).

Örgütsel destek ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Üst yönetim tarafından gösterilen örgütsel desteğe, çalışan sadakat ve performans artışı ile karşılık verecektir (Kraimer ve Wayne, 2004: 210).

Çalışanların üst yönetim tarafından algıladıkları örgütsel destek ve yaptıkları işten memnun olmaları performanslarına olumlu katkıda bulunacak ve performanslarında

artış meydana gelecektir. Böylece performansı artan çalışanın sunduğu hizmetin kalitesi de artacaktır.

### **3.11 İşten Ayrılma Niyeti**

Nitelikli ve eğitilmiş çalışanın işten ayrılması kurum açısından istenmeyen bir durum iken niteliği düşük çalışan için aynı durum geçerli değildir. İşten ayrılma niyetinde demografik, Örgütsel faktörlerin yanında iş ve iş gücü piyasasındaki etkenlerin de etkili olduğu görülmüştür (Weisberg, 1994: 4).

İşten ayrılma niyeti işten ayrılmanın bir önceki adımı olup, örgütler için maliyetli bir o kadar da vakit kaybettirici hem de örgüt içindeki grupların sosyal ilişkilerine zarar veren, çalışanların morallerinin olumsuz etkilenmesine neden olan bir durumdur. Ayrıca işten ayrılma niyetinde, kişinin işine devam ediyor olması, örgütte kalarak çalışmaya devam etmesi örgüt için tekrardan çalışabilmesine fırsat tanınması açısından önem teşkil etmektedir (Daloğlu, 2002). Hizmet sektörü içerisinde çalışanların işten ayrılma oranları hizmet dışı sektörlerde çalışanlara oranla iki kat daha fazladır ( Buick ve Thomas, 2001: 304).

Özellikle eğitilmiş, performansı yüksek ve verimli çalışan personelin işten ayrılması işletmelerin genellikle istemedikleri, olumlu karşılamadıkları bir durumdur. İşten ayrılma niyeti aslından işten ayrılmanın bir ön sinyali niteliğindedir. İşletmeler bunu fark ettikleri takdirde gerekli önlemleri almalı personelini geri kazanabilmek için gereken çabayı sarf etmeleri gerekmektedir.



## Bölüm 4

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümü uygulanan anketin yapıldığı ana kütleyi, hipotezleri ve ölçülmek istenilen değişkenleri, verilerin hangi yöntem ile toplandığını ve anket formunun nasıl hazırlandığı ile ilgili bilgi vermektedir.

#### 4.1 Ana Kütlenin Belirlenmesi

Çalışmanın ana kütlesini KKTC'nin çeşitli bölgelerinde (Lefkoşa, Gazimağusa, Güzelyurt ve Girne) faaliyet gösteren X bankasının şube personeli oluşturmaktadır. X Bankasının KKTC'de faaliyet gösteren 14 şubesi bulunmaktadır. Söz konusu şubeler içerisinde verilerin toplandığı zaman diliminde bazı personelin izinde olması bazılarının ise banka içerisinde var olan sistem çalışmaları nedeniyle şubelerinde olmamasından dolayı örneklem sayısı 105 kişi ile sınırlı kalmak zorunda kalmıştır.

Daha önceki yapılan 'Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem' hakkındaki çalışmalar literatürde görüldüğü gibi incelenmiş, fakat KKTC'de böyle bir çalışmanın şimdiye kadar yapılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla yapılan bu çalışmanın KKTC'de faaliyet gösteren banka yönetimlerinin hizmet kalitesine verdikleri önemin personel tarafından nasıl algılandığının incelemesi açısından literatürdeki açığı kapatacağı düşünülmektedir.

## 4.2 Veri Toplama Yönetimi

Çalışmada istenilen sonuçları elde edebilmek için ihtiyaç duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketler dağıtılmadan önce banka üst yönetimden izin alınmıştır. Anketler uygulanmadan önce ise şube müdürlerine konuyla ilgili bir bilgilendirme maili atılmıştır.

X bankasının 2 şubesine anketler bizzat daha sonra geri toplanmak üzere bir şube yetkilisine teslim edilmiş ve daha sonra şube yetkilisinden anketler teslim alınmıştır. Coğrafi olarak uzak olan bölgedeki bir şubeye ise her personele e-posta yoluyla anketler gönderilmiştir. Diğer 11 şubeye ise posta yoluyla bir şube yetkilisine gönderilerek anketler dağıtılmış ve belli bir süre içerisinde de toplanmıştır. Her bir şube ortalama 4 gün içerisinde geri dönüş yapmıştır. Anket formu üzerinde bilgilendirme amaçlı konuyla ilgili öz bir açıklama da yapılmıştır.

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 20 programından yararlanılmıştır. Çalışmanın analizinde iki değişkenli analizlerde korelasyon, basit regresyon kullanılırken çok değişkenli analizlerde çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada ikiden fazla bağımsız değişken bulunduğu dolaylı çoklu regresyon yöntemi uygulanmıştır (Tatlıdil, 1996). Regresyon analizi bağımlı değişkendeki bağımsız değişkenin etkisini ölçmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bağımsız değişken bir birim arttığında bağımlı değişkenin nasıl etkilendiğini bize göstermektedir (Neter,1978).

## **4.3 Hipotezler ve Değişkenler**

### **4.3.1 Yönetimin Hizmet Kalitesine Verdiği Önem ile İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, hizmet sundukları işletme tarafından ne derece önemsendiklerine ve iyi olup olmadıklarının ne kadar dikkat edildiğine dair duyulan inançtır (Fuller, J. Bryan, Tim Barnett, Kim Hester ve Clint Relyea; 2003: 789). Bu inancı anlatan örgütsel destek çalışanların iş tutumlarının pozitif yönde gelişmesine yardımcı olmaktadır. Cropanzano, Russell, John C.,Howes, Alicia A., Grandey ve PaulToth (1997:175) yaptıkları incelemede; örgütsel destek ile örgütsel bağlılık , iş tatmini ve örgüte duyulan alaka ile pozitif yönde bir ilişki olduğunu görmüşlerdir.

Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore , ve Liden (1997: 87)' e göre çalışanlara gösterilen örgütsel destek artarsa çalışanlar iş gördükleri örgütün aldığı kararlara daha fazla ilgi gösterecek ve iş ile ilgili olumlu düşüncelerini yansıtacaktır.

Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önemin göstergesi olan personel eğitimi, yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği hizmet kalitesinin artmasında etkili olmaktadır. Fakat bu etkenlerden hiç biri tek başına iş tatmini ve örgütsel desteği sağlamada yeterli olmamaktadır ( Argyris, 1998; Babakus, Yavas, Karatepe, ve Avcı, 2003; Boshoff ve Allen, 2000; Bowen ve Lawler, 1995; Forrester, 2000).

Çalışanlar hizmet sundukları kurumun kendilerine değer verdiğini, kendilerini önemsediklerini ve ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını gördükleri takdirde sunacakları hizmetin kalitesini de arttırmaya çalışacaklardır. Kısacası yönetimin çalışanlarına göstermiş olduğu örgütsel destek arttığı takdirde ona paralel olarak çalışanların sunduğu hizmetin kalitesiyle birlikte iş tatminleri de artacaktır. Bu doğrultu da geliştirilen hipotezler ise;

**H<sub>0</sub>-1:** Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-1:** Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>0</sub>-2:** Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-2:** Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yapılan literatür çalışmaları doğrultusunda H1 ve H2 hipotezlerinde anlamlı bir ilişki olacağı sonucuna ulaşılması beklenmektedir.

### 4.3.2 İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatmini örgütsel bağlılığa göre daha az istikrarlı ve geçici olaylardan etkilenir (Paulin, Ferguson ve Bergeron, 2006). Çok sayıda araştırma göstermektedir ki iş tatmininin yüksek örgütsel bağlılık oluşturabilmesi için birden fazla tatmin edici iş tecrübesine sahip olmak gerekmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Hizmet literatüründe yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş tatmini örgütsel bağlılıktan önce oluşur. Çünkü iş tatmini örgütsel bağlılığa göre “daha özellikli, daha az istikrarlı ve daha hızlı biçimlendirilmiştir” (MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998, s.90). Teorik gerçeklere dayanılarak iş tatminin örgütsel bağlılıktan önce zamanla geliştiği ileri sürülmüştür (Meyer ve Herscovitch, 2001). Literatürde bu ilişkiyi destekler nitelikteki çalışmalar ise; Alexandrov, Babakus, Yavas, (2007), Jones, Chonko, Rangarajian and Roberts (2007) and Paulin, Ferguson ve Bergeron (2006).

Yukarıdaki teorik araştırmalar ışığında oluşturulan hipotez ise:

**H<sub>0</sub>-3:** İş tatmininin ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-3:** İş tatmininin ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaması beklenmektedir.

### 4.3.3 İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İle Hizmet İyileştirme Performansı Arasındaki İlişki

#### 4.3.3.1 Hizmet İyileştirme Performansının Etkisi

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki ampirik birçok çalışmaya konu olmuştur.

Hartline and Ferrell (1996) and Yoon, Beathy, Suh (2001) iş tatmini ile hizmet performansının müşteri algısı arasında pozitif bir ilişki olduğuna dikkat çekmişlerdir. Babakus, Yavas, Karatepe ve Avcı (2003) 'e göre iş tatmini ile hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanlar işlerinden memnun oldukları takdirde daha yüksek performans göstereceklerdir. Bu araştırmalar ışığında geliştirilen hipotez:

**H<sub>0</sub>-4:** İş tatmini ile hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-4:** İş tatmini ile hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Özetlemek gerekirse, çalışanlar yaptıkları işten memnun oldukları zaman çalışma performansları da artacaktır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda göz önünde bulundurulduğunda iş tatmini ve hizmet iyileştirme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaması beklenmektedir.

Müşterilerle uzun vadeli ilişki kurabilmek uzun vadeli iş gücü taahhüdüne bağlıdır (Boshoff ve Allen, 2000). Çalışanların örgütsel bağlılıkları, sundukları hizmetin kalitesini belirlemede önemli bir rol sahibidir (Malhotra ve Mukherjee, 2004).

Literatürde büyük oranda genel iş performansı ile ilgili çalışma olmasına rağmen hizmet iyileştirme performansı ile ilgili sınırlı sayı da çalışma bulunmaktadır. Bosroff ve Allen (2000) bireysel bankacılık çalışanlarıyla ilgili yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Babakus, Yavaş, Karatepe ve Avcı (2003) Türk Bankalarıyla ilgili yaptıkları bir çalışmada örgütsel bağlılık ve hizmet iyileştirme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmüşlerdir. Bu çalışmalar ışığında geliştirilen hipotez;

**H<sub>0</sub>-5:** Örgütsel bağlılık ile hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif bir ilişki yok yoktur.

**H<sub>1</sub>-5:** Örgütsel bağlılık ile hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık ile hizmet iyileştirme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılması beklenmektedir.

#### **4.3.4 İş Tatmini ve Örgütsel bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

Fields, Dingman, Roman ve Blum (2005), yaptıkları araştırmada iş tatminsizliğinin uzun süreli iş aramalara ve işten ayrılma niyetine neden olduğunu görmüşlerdir.

Hizmet ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise çalışanların iş tatmininin, işten ayrılma niyetlerini azalttığı görülmektedir ( Alexandrov, Babakusve Yavas (2007); Babakus, Cravens, Johnston ve Moncrief (1999); Jones, Chonko, Rangarajan ve Roberts (2007); Low, Cravens, Grant ve Moncrief (2001). Bu doğrultuda oluşturulan hipotez;

**H<sub>0</sub>-6:** İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-6:** İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılması beklenmektedir.

Çalışmalar iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasından anlamlı bir ilişki olduğunu göstermesine rağmen, iş tatmininin işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu görülmüştür (Brown ve Peterson, 1993; Russ ve McNeily, 1995). Böylece çalışanlar yaptıkları işten tatmin olduklarını fark ettikleri zaman organizasyona olan bağlılıkları artacak ve işe karşı olumlu tutumlar sergileyeceklerdir. Ayrıca söz konusu çalışanların işten ayrılma niyetleri de azalacaktır. Hizmet ile ilgili yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık ve çalışanların işlerinden ayrılması arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Alexandrov, Babakus ve Yavas (2007); Babakus, Craves, Johnston ve Moncrief (1999); Loe, Cravens, Grant ve Moncrief (2001). Bu çalışmalar göz önünde bulundurularak hazırlanan hipotezde;

**H<sub>0</sub>-7:** Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-7:** Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.



Tablo 1: Ölçülmek istenilen değişkenler

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişkenler</b>
Çalışanı Ödüllendirme	Örgütsel Bağlılık
Personel Eğitimi	İş Tatmini
Yetki	Hizmet İyileştirme Performansı
Hizmette Teknoloji Desteği	İşten Ayrılma Niyeti
Destekleyici Yönetim	
Hizmetkâr Liderlik	

#### **4.4 Anket Formunun Hazırlanması**

Banka yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem ve personelin bunu nasıl algıladığını belirlemeyi hedefleyen söz konusu çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu literatürdeki 9 çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılığı ölçmek için hazırlanan 6 soru Mowday, Steers ve Porter (1979), iş tatminin ölçmek için hazırlanan 6 soru ise Babin and Boles (1998)'in çalışmalarından yararlanılmıştır. Çalışanın Ödüllendirilmesi (3 soru), hizmette teknoloji desteği (4 soru), hizmetkâr liderlik (6 soru) Lytle, Hom, Mowka (1998) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. 4 maddelik personel güçlendirme (yetki) ise Hayes (1994)'ün çalışmasından, eğitim (5 soru) Rogg, Schmidt, Shull and Schmitt (2001), destekleyici yönetim (3 soru) Bell, Mengüç ve Stefani (2004) çalışmalarından esinlenilmiştir. Son olarak ise hizmet iyileştirme performansı Boshoff ve Allen (2000) ve işten ayrılma niyeti (3 soru) Babin ve Bolen (1998) ve Singh, Verbeke ve Rhoads (1996)'in çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Banka personeli tarafından algılanan yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmada 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

## Bölüm 5

# ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE ANALİZİ

### 5.1 Demografik Bulgular

Ankete katılan personelin bölge, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş yerindeki statüleri temel alınarak hazırlanmıştır.

#### 5.1.1 Bölge

Tablo 2: Personelin bölge dağılımları

Bölge	Frekans	Yüzde
Lefkoşa	48	%45,7
Mağusa	20	%19,0
Girne	23	%21,9
Güzelyurt	14	%13,3
Total	105	100,0

Tablo 2’te personelin bölgesel dağılımları gösterilmektedir. Toplam 105 katılımcıdan 48’i Lefkoşa bölgesindeki şubelerde istihdam etmekte, 20’si Mağusa bölgesinde, 23’ü Girne bölgesinde 14’ü ise Güzelyurt bölgesindeki şubelerde istihdam etmektedir. Mevcut katılımcıların yüzdeler oranları ise %45,7 Lefkoşa, %19 Mağusa, %21,9 Girne, %13,3 Güzelyurt olarak tespit edilmiştir.

### 5.1.2 Cinsiyet

Tablo 3: Personelin cinsiyet dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	22	%21
Kadın	83	%79
Toplam	105	%100

Tablo3'te cinsiyet dağılımına bakıldığında 105 katılımcının 22 'si erkek, 83'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Yüzdeler olarak bakıldığında ise %21'in erkek, %79'unun kadın olduğu tespit edilmiştir.

### 5.1.3 Yaş

Tablo 4: Tüketicilerin yaş aralığı değişkenleri

Yaş aralığı	Frekans	Yüzde
30 ve altı	53	50,5
31-40	44	41,9
41-50	7	6,7
50 ve üstü	1	1,0
Total	105	100,0

Yapılan ankete katılan personelin yaş dağılımına bakıldığında 30 ve altı 53 kişi (%50,5) büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. 31-40 arası 44 personel (%41,9), 41-50 yaş aralığının da 7 kişi (%6,7), 50 ve üstü ise 1 kişi olduğu tespit edilmiştir.

#### 5.1.4 Medeni Durum

Tablo 5: Medeni Durum

Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Evli	69	%65,7
Bekar	36	%34,3
<b>Toplam</b>	105	%100,0

Araştırmaya katılan personelin 69'unun evli 36'sının ise bekâr olduğu görülmektedir.

Yüzelik olarak bakıldığında ise %65,7 evli, %34,3 ise bekârdır.

#### 5.1.5 Eğitim Durumu

Tablo 6: Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	19	%18,1
Ön lisans (2 yıllık)	1	%1,0
Lisans mezunu(4 yıllık)	76	%72,4
Yüksek lisans ve Doktora	9	%8,6
<b>Toplam</b>	105	%100,0

Ankete katılan personelin eğitim durumları incelendiğinde 105 katılımcıdan %18'i lise, %1 ön lisans, % 72,4 lisans, %8,6'sı ise yüksek lisans veya doktora mezunudur.

### 5.1.6 İş Yerindeki Statü

Tablo 7: Statü

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Bireysel Musteri Temsilcisi	29	%27,6
Ticari Musteri Temsilcisi	21	%20,0
Gise Görevlisi	33	%31,4
Cari Operasyon	22	%21,0
Total	105	%100,0

Araştırmaya katılan 105 personelin iş yerindeki statülerine bakıldığı zaman %27,6 bireysel müşteri temsilcisi, %20 ticari müşteri temsilcisi, %31,4 gişe görevlisi ve %21 cari operasyon yetkilisidir.

### 5.1.7 Cronbach's Alfa Analizi

Tablo 8: Cronbach's Alfa Teorisi

Cronbach's alfa	İç tutarlılık
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	İyi
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Kabul edilebilir
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Kötü
$\alpha < 0,5$	Kabul edilemez

Kaynak: George, D., & Mallery, P. (2003)

Veri toplama kısmı tamamlandıktan sonra elde edilen bilgilerin güvenilirlik seviyesini ölçmek amacıyla Cronbach's Alfa analizi yapılmıştır. Yönetimin hizmet kalitesini ölçmede 5'li likert ölçeği ile anket sorularına uygulanan test sonucunda elde edilen alfa değeri, 898'dir. Yani yukarıdaki tabloya bakıldığı zaman güvenilirlik  $0,7 \leq \alpha < 0,9$  aralığında olduğundan dolayı tutarlılık seviyesi iyi çıkmıştır. Spss for Windows Manual (1993) ve Hair ve diğerleri (2000)' e göre güvenilirlik testi analizlerinin kabul edilebilmesi için alfa değerini 0,6'dan büyük olmalıdır.

Tablo 9: Güvenirlilik testi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alfa değeri
Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem	25	,946
Örgütsel bağlılık	6	,923
İş tatmini	5	,956
Hizmet iyileştirme performansı	5	,870
İşten ayrılma niyeti	3	,670
Toplam güvenilirlik	44	,955

#### 5.1.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

**H<sub>0</sub>-1:** Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-1:** Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$$\text{Model: } Y = a + B X_1 + B X_3 + B X_4 + B X_5 + B X_6$$

Y: İş tatmini

X<sub>5</sub>: Destekleyici yönetim

X<sub>1</sub>: Çalışanı ödüllendirme

X<sub>6</sub>: Hizmetkâr liderlik

X<sub>2</sub>: Personel Eğitimi

X<sub>3</sub>: Yetki

X<sub>4</sub>: Hizmette teknolojik destek



Tablo 10: İş tatmini-çalışanın ödüllendirilmesi korelasyon analizi

		<b>İş tatmini</b>	<b>Çalışanın ödüllendirilmesi</b>
<b>İş tatmini</b>	Pearson Correlation	1	<b>,496**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 11: İş tatmini-personel eğitimi korelasyon analizi

		<b>İş tatmini</b>	<b>Personel eğitimi</b>
<b>İş tatmini</b>	Pearson Correlation	1	<b>,522**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 12: İş tatmini-yetki korelasyon analizi

		<b>İş tatmini</b>	<b>Yetki</b>
<b>İş tatmini</b>	Pearson Correlation	1	<b>,471**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 13: İş tatmini-hizmette teknoloji desteği korelasyon analizi

		<b>İş tatmini</b>	<b>Hizmette teknoloji desteği</b>
<b>İş tatmini</b>	Pearson Correlation	1	<b>,444**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 14: İş tatmini-destekleyici yönetim korelasyon analizi

		<b>İş tatmini</b>	<b>Destekleyici yönetim</b>
<b>İş tatmini</b>	Pearson Correlation	1	<b>,531**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 15: İş tatmini-hizmetkâr liderlik korelasyon analizi

		<b>İş tatmini</b>	<b>Hizmetkarliderlik</b>
<b>İş tatmini</b>	Pearson Correlation	1	<b>,608**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Pearson korelasyon katsayısının değerinin  $-1 < r < 1$  arasında olması beklenir. Korelasyon katsayısı + yönde ise bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu, – olması ise negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. R değerinin sıfır çıkması durumunda ise bağımlı ve bağımsız değişken arasında ilişkinin olmadığına işaret etmektedir (Kayaalp ve Çankaya, 2003).

Yukarıdaki tablolarda ise her bir bağımsız değişkenin (6 tane) iş tatmini ile olan ilişkisi görülebilmektedir. Elde edilen verilere göre iş tatmininin çalışanı ödüllendirme, personel eğitimi, yetki, hizmette teknoloji desteği, destekleyici yönetim ve hizmetkâr liderlik ile aralarında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin korelasyonlarına bakıldığında hepsinin  $p < 0.01$ 'e göre anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 16: İş tatmini- yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem regresyon analizi

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
1	,689	,474

Konuyla ilgili kaynaklara bakıldığında Regresyonu gösteren 'R' değerinin bağımlı ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu göstermektedir. Söz konusu değer yüksek olması bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi yapılan analiz sonu R değeri 0,689'dur. Bu durumda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

R kare değeri bağımlı değişkendeki değişimlerin yüzdelik olarak kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Yapılan regresyon analizinde ortaya çıkan değer 0,474'dir. Bu durumda bağımsız değişkenin bağımlı değişken içerisindeki değişim oranını %47 olarak açıklayabildiği görülmektedir.

Tablo 17: İş tatmini-yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem anova

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon</b>	14,727	,000

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Bu teste göre F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi oluşturulan modelin uygun olup olmadığı konusunda yardımcı olmaktadır. Tablo 17’de F testine (14,727) karşılık gelen sig. değerinin sonucunun anlamlı olması yani 0.05’ten küçük olması söz konusu değişkenin bağımlı değişkeni açıklamada önemli bir katkı sağladığı sonucuna varılabilir.

F=14,727 ve  $p < 0.01$  olarak elde edilen sonuçlara göre söz konusu model anlamlıdır.

Tablo 18: İş tatmini-yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem çoklu regresyon modeli kat sayıları

	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
		,779	,438
<b>Çalışanı ödüllendirme</b>	,188	1,947	<b>,054<sup>***</sup></b>
<b>Personel eğitim</b>	,139	1,430	,156
<b>Yetki</b>	,183	2,124	<b>,036<sup>**</sup></b>
<b>Teknoloji desteği</b>	-,078	-,732	,466
<b>Destekleyici yönetim</b>	,142	1,323	,189
<b>Hizmetkâr liderlik</b>	,299	2,688	<b>,008<sup>*</sup></b>

\*( $p < 0,01$ )

\*\*( $p < 0,05$ )

\*\*\*( $p < 0,10$ )

Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem ile iş tatmini arasındaki ilişki tablo18’de incelenmiştir. Tablodan görülebileceği gibi bağımsız değişkenlerin 3 tanesi hipotezi  $p<0.01$ ,  $p<0.05$  ve  $p<0.10$  güven aralığında destekler iken geri kalan 3 madde anlamlı bir sonuç vermemektedir. Beta değerlerine baktığımızda ise hizmetkâr liderliğin betasının diğer değişkenlere göre yüksek olduğunu ( $\beta=0,299$ ) yani modeli açıklama açısından en açıklayıcı değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca iş tatmininin ile diğer değişkenler arasında pozitif bir ilişki var iken teknoloji desteği arasında negatif yönlü ters bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu durumda  $H_1-1$  olarak kurulan ‘Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, personel eğitimi, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır’ hipotezi kısmen kabul edilir.

**$H_0-2$ :** Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

**$H_1-2$ :** Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Model:**  $Y = a + B X_1 + B X_3 + B X_4 + B X_5 + B X_6$

Y: Örgütsel Bağlılık

X<sub>5</sub>: Destekleyici yönetim

X<sub>1</sub>: Çalışanı ödüllendirme

X<sub>6</sub>: Hizmetkâr liderlik

X<sub>2</sub>: Personel Eğitimi

X<sub>3</sub>: Yetki

X<sub>4</sub>: Hizmette teknolojik destek

Tablo 19: Örgütsel bağlılık-çalışanı ödüllendirme korelasyon analizi

		<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>Çalışanı ödüllendirme</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Pearson Correlation	1	<b>,558**</b>
	Sig. (2tailed)		,000

Tablo 20: Örgütsel bağlılık-personel eğitimi korelasyon analizi

		<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>Personel eğitim</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Pearson Correlation	1	<b>,507**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 21: Örgütsel bağlılık-yetki korelasyon analizi

		<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>Yetki</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Pearson Correlation	1	,445**
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 22: Örgütsel bağlılık- hizmette teknoloji desteği korelasyon analizi

		<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>Hizmette teknoloji desteği</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Pearson Correlation	1	,502**
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 23: Örgütsel bağlılık- destekleyici yönetim korelasyon analizi

		<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>Destekleyici yönetim</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Pearson Correlation	1	,573**
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 24: Örgütsel bağlılık- hizmetkâr liderlik korelasyon analizi

		<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>Hizmetkâr liderlik</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Pearson Correlation	1	<b>,652**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Elde edilen korelasyon verilerine göre örgütsel bağlılığın çalışanı ödüllendirme, personel eğitimi, yetki, hizmette teknoloji desteği, destekleyici yönetim ve hizmetkâr liderlik ile aralarında pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık ile arasındaki korelasyonlara bakıldığında tüm değişkenlerin  $p < 0.01$ 'e göre anlamlı olduğunu görülmektedir.

Tablo 25: Örgütsel bağlılık-yönetimim hizmet kalitesine verdiği önem regresyon analizi

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
1	,725	,526

Tablodan 25 'te görülebileceği gibi yapılan analiz sonucu R değeri 0,725'dir. Bu durumda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında pozitif ve önemli sayılabilecek bir ilişki vardır.

R kare değeri bağımlı değişkendeki değişimlerin yüzdelik olarak kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.



Yapılan regresyon analizinde ortaya çıkan rakam 0.526'dir. Dolayısıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken içerisindeki değişim oranını %52 olarak açıklamaktadır.

Tablo 26: Örgütsel bağlılık-yönetimim hizmet kalitesine verdiği önem anova

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon</b>	18,090	,000

Anova testi sonucunun  $p < 0,01$  güven aralığında olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 27: Örgütsel bağlılık- yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem çoklu regresyon modeli katsayıları

	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
		1,581	,117
<b>Çalışanı ödüllendirme</b>	,305	3,248	<b>,002*</b>
<b>Personel eğitim</b>	,050	,549	,584
<b>Yetki</b>	,125	1,503	,136
<b>Teknoloji desteği</b>	-,091	-,854	,395
<b>Destekleyici yönetim</b>	,159	1,545	,126
<b>Hizmetkar liderlik</b>	,349	3,376	<b>,001*</b>

\*(p<0,01)

\*\* (p<0,05)

\*\*\* (p<0,10)

Yukarıdaki tablodan görülebileceği gibi bağımsız değişkenlerin 2 tanesi p<%1, p<%5 ve p<%10 güven aralığında anlamlı olarak sonuç vermektedir. Diğer yandan kalan 4 madde anlamlı bir sonuç vermemektedir. Beta değerlerine baktığımızda ise hizmetkâr liderlik değişkeninin (0,349) modeli açıklamada diğer değişkenlere göre daha açıklayıcı olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda H<sub>1-2</sub> olarak kurulan ‘Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem (yetki, çalışanları ödüllendirme, destekleyici yönetim, hizmetkâr liderlik ve hizmet teknolojisi desteği) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır’ hipotezi kısmen kabul edilir.

**H<sub>0</sub>-3:** İş tatminin ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-3:** İş tatminin ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

$$Y=a + B X_1$$

Y: Örgütsel bağlılık

X<sub>1</sub>: İş tatmini

Tablo 28: Örgütsel bağlılık-iş tatmini korelasyon analizi

		Örgütsel bağlılık	İş tatmini ortalama
Örgütsel bağlılık	Pearson Correlation	1	,731**
	Sig. (2-tailed)		,000

Korelasyon analizine baktığımız zaman modelimizin  $p < 0.001$  güven aralığına göre anlamlı olduğunu görmekteyiz.

Tablo 29: Örgütsel bağlılık-iş tatmini regresyon analizi

Model	R	R <sup>2</sup>
1	,731	,534

Tablo 29’da yapılan analiz sonucu R değeri 0,731 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında da güçlü ve pozitif yönde ilişki olduğu söylenebilir.

Yapılan regresyon analizinde ortaya çıkan R kare rakamı %53'tür. Bu durumda bağımsız değişkenin bağımlı değişken içerisindeki değişim oranını %53 olarak açıklayabildiği görülmektedir.

Tablo 30: Örgütsel bağlılık-iş tatmini anova

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon</b>	18,203	,000

Tablo 31: Örgütsel bağlılık-iş tatmini basit regresyon modeli katsayısı

	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
		5,077	,000
<b>Örgütsel bağlılık</b>	,731	10,872	<b>,000*</b>

\*( $p < 0,01$ )

\*\*( $p < 0,05$ )

\*\*\*( $p < 0,10$ )

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tablo 30 ve 31'de incelenmiştir. Yukarıda ki tablodan görülebileceği gibi hipotez  $p < \%1$ ,  $p < \%5$  ve  $p < \%10$  güven aralığında desteklenmektedir. Çalışanlarda oluşacak iş tatminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini söyleyebiliriz. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi kabul edilir.

**H<sub>0</sub>-4:** İş tatmini ile hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-4:** İş tatmini ile hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**Model 1:**  $Y = a + B X_1 + B X_3 + B X_4 + B X_5 + B X_6$

Y: Hizmet iyileştirme performansı

X<sub>5</sub>: Destekleyici yönetim

X<sub>1</sub>: Çalışanı ödüllendirme

X<sub>6</sub>: Hizmetkâr liderlik

X<sub>2</sub>: Personel Eğitimi

X<sub>3</sub>: Yetki

X<sub>4</sub>: Hizmette teknolojiği desteği

**Model 2:**  $Y = a + B X_1 + B X_3 + B X_4 + B X_5 + B X_6 + B X_7$

Y: Hizmet iyileştirme performansı

X<sub>5</sub>: Destekleyici yönetim

X<sub>1</sub>: Çalışanı ödüllendirme

X<sub>6</sub>: Hizmetkâr liderlik

X<sub>2</sub>: Personel Eğitimi

X<sub>7</sub>: İş tatmini

X<sub>3</sub>: Yetki

X<sub>4</sub>: Hizmette teknolojik destek

Tablo 32: Hizmet iyileştirme performansı-çalışanı ödüllendirme korelasyon analizi

		<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	<b>Çalışan ödüllendirme</b>
<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	Pearson Correlation	1	<b>,444**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 33: Hizmet iyileştirme performansı-personel eğitimi korelasyon analizi

		<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	<b>Personel eğitimi</b>
<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	Pearson Correlation	1	<b>,241*</b>
	Sig. (2-tailed)		,013

Tablo 34: Hizmet iyileştirme performansı-yetki korelasyon analizi

		<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	<b>Yetki</b>
<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	Pearson Correlation	1	<b>,543**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 35: Hizmet iyileştirme performansı-hizmette teknoloji desteği korelasyon analizi

		<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	<b>Hizmette teknoloji desteği</b>
<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	Pearson Correlation	1	<b>,427**</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>,000</b>

Tablo 36: Hizmet iyileştirme performansı-destekleyici korelasyon yönetim analizi

		<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	<b>Destekleyici Yönetim</b>
<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	Pearson Correlation	1	<b>,393**</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>,000</b>

Tablo 37: Hizmet iyileştirme performansı-hizmetkar liderlik korelasyon analizi

		<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	<b>Hizmetkar liderlik</b>
<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	Pearson Correlation	1	<b>,449**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Tablo 38: Hizmet iyileştirme performansı-iş tatmini korelasyon analizi

		<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	<b>İş tatmini</b>
<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>	Pearson Correlation	1	<b>,606**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Yukarıdaki tablolarda hizmet iyileştirme performansının çalışanı ödüllendirme, yetki, personel eğitimi, hizmetkar liderlik, teknoloji desteği, destekleyici yönetim ve iş tatmini ile olan korelasyonları incelenmiştir. Personel eğitimi  $p < 0,05$  güven aralığında anlamlı iken diğer bütün değişkenler  $p < 0,01$  güven aralığında anlamlı çıkmıştır.



Tablo 39: Hizmet iyileştirme performansı-iş tatmini regresyon analizi

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
1	,641	,411
2	,717	,514

Modeli oluştururken birinci olarak hizmet iyileştirme performansının çalışanı ödüllendirme, yetki, personel eğitimi, hizmetkâr liderlik, teknoloji desteği, destekleyici yönetim ile olan ilişkisi analiz edilmiş ve daha sonra model genişletilerek iş tatmini modele eklenmiştir. Böylece tablo39'a bakıldığında ilk modele göre R değerimiz 0,641 iken iş tatminin eklenmesiyle R değerimizde yükselerek 0,717 olmuştur. R kare değerimize baktığımızda ise ilk modelde %41 iken iş tatminin modele eklenmesiyle %51'e yükselmiştir. Kısacası ilk 6 değişken hizmet iyileştirme performansının %41'ini açıklayabiliyorken iş tatminin eklenmesiyle modeldeki 7 bağımsız değişken hizmet iyileştirme performansının %51'ini açıklamaktadır.

Tablo 40: Hizmet iyileştirme performansı-iş tatmini anova

<b>Model</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon 1</b>	11,382	,000
<b>Regresyon 2</b>	14,648	,000

Tablo 41: Hizmet iyileştirme performansı-iş tatmini çoklu regresyon modeli katsayıları

Model	Beta	T	Sig.
		1,939	,055
<b>Çalışanı ödüllendirme</b>	,202	1,973	<b>,051**</b>
<b>Personel eğitim</b>	-,228	-2,212	<b>,029**</b>
<b>Yetki</b>	,408	4,479	<b>,000*</b>
<b>Teknoloji desteği</b>	,069	,613	,541
<b>Destekleyici yönetim</b>	,078	,688	,493
<b>Hizmetkâr liderlik</b>	,210	1,788	<b>,077***</b>
		1,761	,081
<b>Çalışanı ödüllendirme</b>	,118	1,245	,216
<b>Personel eğitim</b>	-,290	-3,047	<b>,003*</b>
<b>Yetki</b>	,327	3,845	<b>,000*</b>
<b>Teknoloji desteği</b>	,104	1,004	,318
<b>Destekleyici yönetim</b>	,015	,145	,885
<b>Hizmetkâr liderlik</b>	,078	,701	,485
<b>İş tatmini</b>	,443	4,538	<b>,000*</b>

\*(p<0,01)

\*\*\*(p<0,05)

\*\*\*(p<0,10)

İş tatmini ile hizmet iyileştirme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde iş tatmini modele dahil edilmeden önce bağımsız değişkenlerin 4 tanesi hipotezi  $p < 1\%$ ,  $p < 5\%$  ve  $p < 10\%$  güven aralığında desteklemektedir. Söz konusu değişkenler çalışanı ödüllendirme, personel eğitimi, yetki ve hizmetkâr liderliktir.

2. Modelde ise yani iş tatminin bağımsız değişken olarak modele eklenmesi ile çalışanın ödüllendirilmesinin modele katkısı azalırken hizmetkâr liderlik ve çalışanın ödüllendirilmesi etkisini tamamen kaybetmiştir. Model ikide beta değerlerine baktığımız zaman modeli en açıklayıcı değişkenin iş tatmini (beta= 0,443) olduğunu görmekteyiz. Sonuç olarak hizmet iyileştirme performansı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi kısmen kabul edilir.

**H<sub>0-5</sub>:** Örgütsel bağlılık ile hizmet iyileştirme performansı arasında anlamlı bir ilişki yok yoktur.

**H<sub>1-5</sub>:** Örgütsel bağlılık ile hizmet iyileştirme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Model 1:**  $Y=a + B X_1 + B X_3 + B X_4+ B X_5+B X_6$

Y: Hizmet iyileştirme performansı

X<sub>5</sub>: Destekleyici yönetim

X<sub>1</sub>: Çalışanı ödüllendirme

X<sub>6</sub>: Hizmetkâr liderlik

X<sub>2</sub>: Personel Eğitimi

X<sub>3</sub>: Yetki

X<sub>4</sub>: Hizmette teknolojik destek

**Model 2:**  $Y=a + B X_1 + B X_3 + B X_4+ B X_5+B X_6+B X_7$

Y: Hizmet iyileştirme performansı

X<sub>5</sub>: Destekleyici yönetim

X<sub>1</sub>: Çalışanı ödüllendirme

X<sub>6</sub>: Hizmetkâr liderlik

X<sub>2</sub>: Personel Eğitimi

X<sub>7</sub>: Örgütsel bağlılık

X<sub>3</sub>: Yetki

X<sub>4</sub>: Hizmette teknolojik destek

Tablo 42: Hizmet iyileştirme performansı-örgütsel bağlılık korelasyon analizi

		<b>Örgütsel bağlılık</b>	<b>Hizmet İyileştirme Performansı</b>
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Pearson Correlation	1	<b>,611**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Korelasyon analizine bakıldığı zaman modelin  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı olduğunu ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 43: Hizmet iyileştirme performansı-örgütsel bağlılık regresyon analizi

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
1	,641	,411
2	,714	,509

Modeli oluştururken birinci olarak hizmet iyileştirme performansının çalışanı ödüllendirme, yetki, personel eğitimi, hizmetkâr liderlik, teknoloji desteği, destekleyici yönetim ile olan ilişkisi analiz edilmiş ve daha sonra model genişletilerek modele örgütsel bağlılık değişkeni de eklenmiştir. Böylece yukarıdaki tabloya baktığımızda ilk modele göre R değerimiz 0,641 iken iş tatminin eklenmesiyle R değerimizde yükselerek 0,714 olmuştur. R kare değerimize baktığımızda ise ilk modelde %41 iken örgütsel bağlılığın modele eklenmesiyle %50'ye yükselmiştir. Kısacası ilk 6 değişken hizmet iyileştirme performansının %41'ini açıklayabiliyorken örgütsel bağlılık değişkeninin modele dâhil edilmesiyle 7 bağımsız değişken hizmet iyileştirme performansının artık %50'sini açıklar duruma gelmiştir.

Tablo 44: Hizmet iyileştirme performansı-örgütsel bağlılık anova

<b>Model</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon 1</b>	11,382	,000
<b>Regresyon 2</b>	14,374	,000

Modele örgütsel bağlılığın eklenmesiyle F değerinin 11,38'den 14,37'ye yükseldiğini görmekteyiz.

Tablo 45: Hizmet iyileştirme performansı-örgütsel bağlılık çoklu regresyon modeli katsayıları

	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
		1,939	,055
<b>Çalışanı ödüllendirme</b>	,202	1,973	<b>,051*</b>
<b>Personel eğitim</b>	-,228	-2,212	<b>,029*</b>
<b>Yetki</b>	,408	4,479	<b>,000*</b>
<b>Teknoloji desteği</b>	,069	,613	,541
<b>Destekleyici yönetim</b>	,078	,688	,493
<b>Hizmetkâr liderlik</b>	,210	1,788	<b>,077***</b>
		1,939	,055
<b>Çalışanı ödüllendirme</b>	,089	,914	,363
<b>Personel eğitim</b>	-,257	-2,708	<b>,008*</b>
<b>Yetki</b>	,355	4,198	<b>,000*</b>
<b>Teknoloji desteği</b>	,084	,806	,422
<b>Destekleyici yönetim</b>	,005	,051	,960
<b>Hizmetkâr liderlik</b>	,051	,452	,652
<b>Örgütsel bağlılık</b>	,456	4,412	<b>,000*</b>

\*(p<0,01)

\*\*\*(p<0,05)

\*\*\*\*(p<0,10)

Örgütsel bağlılık ile hizmet iyileştirme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde Örgütsel bağlılık modele dahil edilmeden önce bağımsız değişkenlerin 4 tanesi hipotezi p<%1, p<%5 ve p<%10 güven aralığında desteklemektedir.

Bu değişkenler çalışanı ödüllendirme, personel eğitimi, yetki tanınması ve hizmetkâr liderlik değişkenleridir. Fakat personel eğitimi değişkeni modeli negatif yönde etkilemektedir. 2. modelde ise örgütsel bağlılığın bağımsız değişken olarak modele eklenmesi ile söz konusu değişkenlerin beta değerlerine bakıldığında personel eğitiminin modele katkısı artarken (negatif yönde) yetki tanınmasının modele katkısının azaldığını görmekteyiz. alışanı dllendirme ve hizmetkâr liderlik değişkenleri ise modele katkısını tamamen kaybetmişlerdir. Model ikide beta değerlerine baktığımız zaman modeli en açıklayıcı değişkenin örgütsel bağlılık (beta= 0,45) olduğunu görmekteyiz. Örgütsel bağlılık değişkeninin modele dahil edilmesiyle bağımsız değişkenlerin 3 tanesi hipotezi  $p<1\%$ ,  $p<5\%$  ve  $p<10\%$  güven aralığında desteklemektedir. Sonuç olarak hizmet iyileştirme performansı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi kısmen kabul edilir.

**H<sub>0</sub>-6:** İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-6:** İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

$$Y=a + B X_1$$

Y:İşten ayrılma

X<sub>1</sub>: İş tatmini

Tablo 46: İş tatmini-işten ayrılma niyeti korelasyon analizi

		<b>İş tatmini</b>	<b>İşten ayrılma niyeti</b>
<b>İş tatmini</b>	Pearson Correlation	1	<b>-,338<sup>**</sup></b>
	Sig. (2-tailed)		,000

Korelasyon analizi incelendiği zaman iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Söz konusu modelin  $p < 0,01$  güven aralığında anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 47: İş tatmini-işten ayrılma niyeti regresyon analizi

Model	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
1	,338	,114

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ki ilişkide regresyon analizi sonucu ortaya çıkan R değeri 0.338'dir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin çok da kuvvetli olmadığını görmekteyiz. Ayrıca R kare değerinin de düşük olduğunu görmekteyiz. Bu durum bağımlı değişkende meydana gelecek bir değişimin sadece % 33'lük bir kısmın bağımsız değişken tarafından açıklayabildiğini göstermektedir.

Tablo 48: İş tatmini-işten ayrılma niyeti anova

<b>Model</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon</b>	13,276	,000



Tablo 49: İş tatmini-işten ayrılma niyeti basit regresyon modeli katsayısı

Model	Beta	T	Sig.
		13,057	,000
<b>İş tatmini</b>	-,338	-3,644	,000

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Fakat söz konusu ilişki kuvvetli değildir. Anova değerine bakıldığında ise modelin  $p < 0.01$  seviyesine göre anlamlı olduğunu görmekteyiz. Bu durumda H1-6 ‘İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır’ hipotezi kısmen kabul edilir.

**H<sub>0</sub>-7:** Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>-7:** Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

$$Y = a + B X_1$$

Y: İşten ayrılma niyeti

X<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık

Tablo 50: Örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti korelasyon analizi

		Örgütsel bağlılık	İşten ayrılma niyeti
Örgütsel bağlılık	Pearson Correlation	1	-,300**
	Sig. (2-tailed)		,002

Korelasyon analizine baktığımız zaman örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Söz konusu model  $p < 0.01$  güven aralığına göre anlamlıdır.

Tablo 51: Örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti regresyon analizi

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
1	,300	,090

Söz konusu bankanın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti incelendiğinde regresyon analizi sonucunda R değeri 0,30 olarak karşımıza çıkmaktadır. R kare değeri ise 0.90 olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 52: Örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti anova

<b>Model</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regresyon</b>	10,223	,002

Anova testinde ise f değerine (10,223) karşılık gelen sigma değeri 0.002 olduğu görülmektedir. Söz konusu modelin  $p < 0,01$  güven aralığında anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 53: Örgütsel bağlılık-işten ayrılma niyeti basit regresyon modeli katsayısı

<b>Model</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
		9,569	,000
<b>Örgütsel bağlılık</b>	-,300	-3,197	<b>,002</b>

Yukarıdaki tabloda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın modeli açıklayıcılığı beta=0,30'dur. Örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti azalmakta fakat söz konusu azalmanın kat sayısı oldukça düşüktür yorumu yapılabilmektedir. Sonuç olarak 'Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır' hipotezi kısmen kabul edilebilir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda çalışanların sundukları hizmet kalitesi üzerinde örgütsel destek, üst yönetim desteği ve iş tatminini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla üst yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerinde nasıl bir etki yarattığı tam olarak anlaşılamamıştır. Yapılan çalışmalar genel olarak hizmet kalitesinin müşteri boyutuna önem vermektedirler. Hizmet kalitesi birçok sektörde araştırılmış ve analiz edilmeye çalışılmıştır. . Vaughan ve Woodruffle-Burton (1993) eğitim sektöründeki hizmet kalitesini, Babakus ve Mangold (1989) sağlık sektöründe, Pakdil ve Aydın (2007) ulaşım sektöründe, Bojanic ve Rosen (1994), restoran sektöründe, Durvasula ve Lysonski (2010) perakende sektörü gibi değişik sektörlerde hizmet kalitesi üzerine değişik çalışmalar yapmışlardır.

Lytle (1994), doktora tezinde pazar ve örgütsel hizmet odaklılığını incelemiş ve bu kavramların örgütsel değerler ve örgütsel performans ile olan ilişkilerine yönelik analizler yapmıştır. Bunun sonucunda ise örgütsel değerlerin pazar ve hizmet odaklı uygulamalarla bağlantılı olduğu ayrıca pazar odaklılığı yüksek düzeyde olan işletmelerin örgütsel hizmet odaklılığının da yüksek olduğunu görmüştür. Boshoff ve Mels (1995: 34), Boshoff ve Tait (1996: 20) ile Mukherjee ve Malhotra (2000:460) çalışmalarında hizmet kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bagozzi (1992) çalışan memnuniyeti ve iş performansı üzerinde, yönetim tarafından algılanan hizmet kalitesinin etkilerini tutum teorisiyle açıklamış ve buna göre; değerlendirme → duygusal tepki → davranış olarak sıralı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bohlander ve Kinicki (1988)' e göre yönetimin hizmet kalitesine olan bağlılığı, çalışanın işe olan tutumunu ve örgütsel etkinliği etkilemektedir.

Biz de mevcut çalışmamızda personel tarafından algılanan yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ve algılanan destek sonucu oluşacak davranışların etkisini analiz etmeye çalıştık. Üst yönetimin hizmet kalitesine önem verdiğini algılayan çalışanlar bunun sonucunda çeşitli duygusal tepkilerde bulunacaklar ve bu duygusal tepkilerde hizmet iyileştirme performansı ve işten ayrılma niyeti gibi davranışlara yol açacaktır. Bu davranışlardan biri örgütsel bağlılıktır. Allen and Meyer (1990)'a göre ise örgütsel bağlılık kavramı; çalışanın, çalıştığı kuruma duygusal bağlanma gücünü ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyi artan çalışanların belirlenen hedeflere ulaşılabilirliği için daha fazla çalışacağına ve daha fazla özveride bulunacağına inanılmaktadır (Meyer

ve Allen, 2004). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları da o ölçüde yüksek olacaktır. Bu çalışanların işe gelmeme, geç kalma ve işten ayrılma oranları örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara kıyasla daha az olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172). KKTC’de bankacılık sektöründen seçilen örnek bir banka aracılığıyla yapılan bu çalışmada ise örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda örgütsel bağlılık arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı sonucuna ulaşılabılır.

Çalışanlarda oluşacak diğer bir davranış iş tatminidir. Daloğlu (2002, s.22)’na göre işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır. Yaşanacak iş tatminsizliği sonucunda çalışan durumunu gözden geçirecek ve iş tatminini sorgulamaya başlayacaktır. Durumunu gözden geçiren personelin olumsuz bir sonuç karşın da işe olan isteği azalacak ve sonucunda da işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır. X bankası personeline yapmış olduğumuz çalışma sonucunda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu görmekteyiz.

Üst yönetimin hizmet kalitesine verdiği önemin personel tarafından algılanması sonucunda ortaya çıkacak duygusal tepkiler hizmet iyileştirme performansı ve işten ayrılma niyetidir. Kurumlar veya örgütler için kişisel performanslar önemlidir. Çünkü kişisel performans ne kadar iyi ise örgütün performansı da o kadar iyi olacaktır (Benligiray, 2004:141). Örgütsel destek ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Üst yönetim tarafından gösterilen örgütsel desteğe, çalışan sadakat ve performans artışı ile karşılık verecektir (Kraimer ve Wayne, 2004: 210).

KKTC’de seçilen örnek bir banka aracılığıyla toplanan veriler sonucunda biz de çalışmamızda örgütsel bağlılık ve hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu görmekteyiz.

## Bölüm 6

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada kapitalist piyasaların önem kazanmasıyla birlikte paranın zaman değeri ve dolaşım hızı da artış göstermiştir. İnsanlar ellerinde bulundurdukları mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmek ve ihtiyaçları doğrultusunda gerekli yerlere transfer edebilmek için bankaları aktif bir şekilde kullanmaktadırlar. Gerek banka şubeleri aracılığıyla gerekse internet bankacılığını kullanarak işlemlerini kısa sürede yapabilmektedirler. Günümüzde önem kazanan bankacılık sektörüyle birlikte hizmet veren banka sayısı da artış göstermiştir. Kişilerin banka seçiminde dikkat ettikleri en önemli konu ise aldıkları hizmetin kalitesidir. Bankacılık sektörüne bakıldığı zaman, bankaların piyasada öncü olabilmesi ve müşteri potansiyelini genişletebilmeleri verdikleri hizmetin kalitesiyle doğru orantılıdır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde 4 bölgede ( Lefkoşa, Girne, Gazimağusa, Güzelyurt) faaliyet gösteren X bankasının 105 personelinden anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve analiz yapılmaya çalışılmıştır. Toplanan veriler SPSS 20 Programında, kolerasyon, basit regresyon ve çoklu regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada dış koşullardan kaynaklanan bazı kısıtlamalar da bulunmaktadır. Ele alınan ülkedeki mevcut politik durumlar ve engeller nedeniyle bankacılık sektörünün gelişme aşamasında olduğu söylenebilir. Söz konusu politik engeller sebebiyle piyasa ekonomisi kurallarının tam anlamıyla geçerli olmaması en önemli kısıtlamalardan biridir. Diğer bir kısıtlama ise araştırma yapılmak amacıyla seçilen banksayısının yetersiz olmasıdır. Bu nedenle örneklem sayısı 105 ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca araştırmaya katılarak katkı sağlayan personelin çalıştıkları kurumla ilgili sorulan sorulara gerçek görüşlerini belirtmekten çekinmiş olabilecekleri durumu göz önünde bulundurulabilir.

Araştırmamızda üst yönetim tarafından hizmet kalitesine verilen önemin personel tarafından nasıl algılandığı, bunun sonucunda personelde meydana gelen davranışlar ve duygusal tepkiler analiz edilmeye çalışılmıştır. Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önemin göstergesi olan 6 bağımsız değişkenin (çalışanı ödüllendirme, yeki, personel eğitimi, teknolojik destek, destekleyici yönetim ve hizmetkâr liderlik) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve hizmet iyileştirme performansı gibi 3 bağımlı değişken üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık, iş tatmininin ve işten ayrılama niyetinin aralarındaki ilişki basit regresyon yöntemi ele alınarak ölçülmüştür. Araştırmada 4 adet çoklu regresyon modeli kurulmuş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmüştür. Altı bağımsız değişkenden çalışanı ödüllendirme, personel eğitimi, yetki, hizmetkâr liderlik değişkenlerinin modellere katkı sağladıkları görülürken, teknolojik destek ve destekleyici yönetim değişkenlerinin modele hiçbir şekilde katkı sağlamadıkları tespit edilmiştir. Yönetimin hizmet kalitesine verdiği önem personel tarafından olumlu algılanmakta fakat hizmette teknoloji desteği ve destekleyici yönetim değişkenlerinin kurulan modellere katkı sağlamadıkları ortaya çıkmıştır. X



bankası personelinin hizmet sunmak amacıyla teknolojik desteği yeterli görmedikleri, üst yönetim tarafından (şube müdürleri) kaliteli hizmet sunmak amacıyla yeteri kadar desteklenmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan basit regresyon analizinde kurulan model istatistiksel olarak anlamlı olup, iş tatmini arttıkça örgüte olan bağlılığında arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurulan diğer basit regresyon modelleri sonucunda ise örgütsel bağlılık ve iş tatminin ayrı ayrı işten ayrılma niyeti ile aralarındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Söz konusu model için çalışanların iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır yorumu yapılabilir. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde ise söz konusu değişkenler arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Kısacası çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır.

X bankası personelinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık oranlarının yüksek olduğu görülmüştür. Modele katkı sağlayan çalışanı ödüllendirme, eğitim, yetki, hizmetkâr liderlik değişkenleri hizmet kalitesinin artırılabilmesi için yönetim tarafından daha da kuvvetlendirilebilir. Modele katkı sağlamayan teknolojik destek ve destekleyici yönetim değişkenlerinin önemi personel tarafından anlaşılmamış olabileceği gözönünde bulundurulduğunda yönetimin bu değişkenlerin önemini personeline açıklayıp, anlatması gerekmektedir. Ayrıca çalışanı ödüllendirme, eğitim, yetki, hizmetkâr liderlik değişkenlerini daha da güçlendirmesi kurumun hizmet kalitesini arttırmasına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Aldemir, C., Ataol, A. ve Solakoğlu, G.B. (1993), *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions moderating role of employment status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371.
- Allen, N., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuous and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J. & Herron M.(1996) “Assessing The Work Environment For Creativity”, *Academey Of Management Journal*, Vol 39, No.5, 1154-1184.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor’s new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98–105.
- Babakus Emin ve W. Glynn Mangold (1989), "Adapting the 'SERVQUAL' Scale to Health Care Environment: *An Empirical Assessment*" In *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Eds. P. Bloom, R. Winer, H. Kassanjian, D. Scammon, B. Weitz, R. Speckman, V. Mahajan, ve M. Levy. Chicago: *American Marketing-Association*: Chicago IL, p.195.

- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M., & Moncrief, W.C. (1999). The role of emotional exhaustion in salesforce attitude and relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58–70.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(10), 1–15.
- Babin, B.J., & Boles, J.S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77–91.
- Bagozzi, R.P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions and behaviour. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178–204.
- Bahai, Kamilia ve Jacques Nantel; (2000), □A Reliable and Valid Measurement Scale for The Perceived Service Quality of Banks□, *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), ss. 84-91.
- Bell, S., Menguc, B., & Stefani, S. (2004). When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112–126.
- Belli, Şemsi. (1960). *Cumhuriyetin Beşiğinde Kıbrıs*, Ankara: Başşehir Yay. Banka.  
Websitesi: <http://tr.wikipedia.org/wiki/Banka>, Erişim Tarihi: 15.11.2013.

- Berry, Leonard L.; Parasuraman, A. And Zeithaml, Valerie A.. (1994), "Improving service quality in America: Lessons learned", *Academy of Management Executive*, Vol. 8 Issue 2, pp.32-45.
- Bohlander, G. W., & Kinicki, A. J. (1988). Where personnel and productivity meet. *Personnel Administration*, 33, 122-130.
- Bojanic David C. ve L. Drew Rosen (1994), `Measuring Service Quality in Restaurants: an Application of the SERVQUAL Instrument` *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume: 18 August, Number. 1 pp:3-14.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63–90.
- Boshoff, Christo ve Gerhard Mels; (1995), "Causal Model to Evaluate The Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality", *European Journal of Marketing*, (29)2, ss. 23-42.
- Boshoff, Christo Ve Madele Tait; (1996), "Quality Perceptions in The Financial Services Sector the Potential Impact of Internal Marketing", *International Journal of Service Industry Management*, (7)5, ss. 5-31.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.

- Bowen, D., & Lawler, E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73–84.
- Bowen, D.E., & Johnston, R. (1999). Internal service recovery: Developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 118–131.
- Bowen, R., Gilliland, D., & Folger, S. (1999). HRM and service fairness: How being fair to employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7–23.
- Brown, S., & Peterson, A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63–77.
- Buick, I. ve Thomas, M. (2001) “Why do middle managers in hotels burn out? ”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), 304–309.
- Chen, Tser-Yieth ve Hong-Sheng Chang; (2005), “Reducing Consumers' Perceived Risk through Banking Service Quality Cues in Taiwan”, *Journal of Business and Psychology*, (19)4, ss. 521-540.
- Cho, W.J. (2004). An Exploration of the Marketing Concept in the Korean Leisure Sport Industry: *Market Orientation, Service Orientation, and Organizational Performance* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of New Mexico

Cropanzano, Russell; John C., Howes; Alicia A. Grandey, ve Paul Toth; (1997),  
“The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors,  
Attitudes, and Stress”, *Journal of Organizational Behavior*, (18)2, ss. 159-180

Çetin, C., Akın, B., ve Erol, V., (1998), *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite  
Güvence Sistemi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Dabholkar, P.A. (2000). Technology in service delivery: Implications for self-service  
and service support. In T.A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of  
services marketing and management* (pp. 103–110). Thousand Oaks, CA: Sage

Daloğlu Mehmet, “*Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel  
Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme*”, Başkent Üniversitesi  
SBE, Ankara, 2002.

Davis, Keith (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev: Kemal Tosun Ve Diğ., İst.  
Ünv. İş. İkt. Ens. Yay. No:57, İstanbul Matbaası.

Dimitriades, Zoe S. (2005), “Employee Empowerment in the Greek Context”,  
*International Journal of Manpower*, (26)1, ss. 80-92

Dimitriades, Zoe S. ve Theodore Maroudas; (2007), “Internal Service Climate and  
Psychological Empowerment among Public Employees an Exploratory Study  
in Greece”, *Transforming Government: People, Process and Policy*, (1)4, ss.  
377-400

- Drury, S.. (2004). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment, Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Duman, Gürcan (2000) “Yönetim Açısından İş Tatmini”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Farrell, D. & Rusbult, C. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78–95.
- Fields, D., Dingman, M., Roman, P., & Blum, T. (2005). Exploring predictors of alternative job changes. *Journal of Organizational Psychology*, 78(1), 63–82.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67–80.
- Fuller, J. Bryan; Tim Barnett; Kim Hester ve Clint Relyea; (2003), □A Social Identity Perspective on the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment, *The Journal of Social Psychology*, 143(6), ss. 789-791
- George, D. ve Mallery, M. (2003). Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. *Boston, MA: Allyn y Bacon.[Links]*.

- Ghobadian, A; Speller, S; Jones, M (1994). "Service Quality: Concepts and Models", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), 43-66.
- Glisson, C. Ve Durick, M., *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 1988, s:66
- Greenleaf, R.K.. (1977). *Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org).
- Hair, Joseph F. Jr, Robert, P.B.ve David J.O. (2000), *Marketing Research, International Edition*.
- Han, S.L. and Baek, S. (2004), "Antecedents and Consequences of Service Quality in Online Banking: An Application of the SERVQUAL Instrument", *Advances in Consumer Research*, Vol. 31 Issue 1, pp.208-214.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L., & Sasser, W.E., Jr. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.
- Hartline, M., & Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: *An empirical investigation*. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.
- Hayes, B. (1994). How to measure empowerment. *Quality Progress*, 27(2), 41–46.



- Heskett, J., Jones, O., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1994). Putting the serviceprofit chain to work. *Harvard Business Review*, March–April, 164–174.
- Honold, Linda; (1997), □A Review of The Literature on Employee Empowerment□, *Empowerment in Organizations*, 5(4), ss. 202- 212.
- Hutchinson, J. T. Sir ve Cocham, Delaval Claude. (1904). *A Handbook of Cyprus*, (Çev: Tutku Akter), Londra: Waterlow and Sons LTD. Yay.
- Ismail Ishak, Hasnah Haron, Daing Nasir Ibrahim ve Salmi Mohd Isa, (2006) "Service Quality, Client Satisfaction and Loyalty Towards Audit Firms: Perceptions of Malaysian Public Listed Companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 Iss: 7, pp.738 – 756.
- James, W. (2005). The impact of corporatisation and national competition policy. *Leadership and Organization*, 26(4), 289–309.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P., & Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal ofBusiness Research*, 58(6), 705–714.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitude, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663–671.

- Kang, Gi-Du. ve Jeffrey James; (2004), “Service Quality Dimensions: An Examination of Gronroos’s Service Quality Model”, *Managing Service Quality*, 14(4), ss. 266–277.
- Kayaalp, G.T. ve Çankaya, S., 2003. İstatistik. Ç.Ü. Ziraat Fakültesi Genel Yayın No:258. Ders Kitapları Yayın No: A-84. Adana. 122s.
- Kraimer, Maria L. ve Sandy J. Wayne; (2004), “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct In the Context of an Expatriate Assignment”, *Journal of Management*, 30(2), ss. 209-237.
- Lashley, C. (1995). Empowerment through delayering: A pilot study at McDonalds. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 29–35.
- Lawler, E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Lee, Y. K.; Park, D.H. ve Yoo, D.K. (Fall 1999). The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance In Korean Hotel Firms, *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 4(1): 59- 70.
- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K., & Moncrief, W.C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587–611.

- Lynn, M.L.; Lytle, R. S. ve Bobek, S. (2000). Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter? *European Journal of Marketing*, 34(3/4): 279-298.
- Lyte, R. S.; Hom, P.W. ve Mokwa, M.P. (1998). SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation, *Journal of Retailing*, 74(4): 455-489.
- Lytle, R. S ve Timmerman, J. E. (2006). Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective, *Journal of Service Marketing*, 20(2): 136- 147.
- Lytle, R. S. (1994). *Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective* (Unpublished Doctoral Dissertation). Arizona State University.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87–97.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(2/3), 162–174.
- Mathieu, Joron ve Dennis M. ZAJAC (1990), “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, *Correlates and Consequences of Organizational Commitment*”, *Psychological Bulletin*, 108:171-194.

- Melhem, Yahya; (2004), "The Antecedents of Customer-Contact Employees' Empowerment", *Employee Relations*, 26(1), ss. 72-93
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*, 2004.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mukherjee, Avinandan ve Neeru Malhotra; (2006), "Does Role Clarity Explain Employee-Perceived Service Quality? A Study Of Antecedents And Consequences in Call Centers", *International Journal Of Service Industry Management*, (17)5, ss. 444-473
- Neter, J.W. ve Whitmore, G.A., (1978), *Applied Statistics*, USA: Allyn & Bacon.

Newman, K. (2001), "Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank" *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, No. p126-139.

Nikandrou, Irene; Nancy Papalexandris ve Dimitris Bourantas; (2000), "Gaining Employee Trust after Acquisition", *Employee Relations*, (22)4, ss. 334- 355

Oldham G. & Cummings A. (1996), "Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work", *Academy Of Management Journal*, Vol.39, No.3.

Öztürk, Sevgi Ayşe (1996). "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin artırılması", *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı:1996/2, Ankara.

Pakdil Fatma ve Özlem Aydın (2007), `Expectations and Perceptions in Airline Services: An Analysis Using Weighted SERVQUAL Scores` *Journal of Air Transport Management* Volume 13, Issue 4, July, pp:229-237

Parasuraman, A; Zeithaml, V.A; Berry, L.L (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, 41-50

Parasuraman, A.; Valarie A. Zeithaml ve Leonard L. Berry; (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *The Journal of Marketing*, (49)4, ss. 41-50

Plümer, F. Aytuğ. (2008). *Kıbrıs Ekonomi Tarihi*, Lefkoşa: Rüstem Kitabevi Yayınları.

Reitz, J(1987), “*Behaviour in Organizations*”, Third Edition.

Russ, F., & McNeilly, K. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34(1), 57–65.

Samat, Nusrah, T. Ramayah ve Norizan Mat SAAD; (2006), “TQM Practices, Service Quality, and Market Orientation Some Empirical Evidence from A Developing Country”, *Management Research News*, 29(11), ss. 713-728

Sarıkamış, Cevat (2008). Sermaye Piyasaları ve Finansal Kurumlar: *Bankalar ve İşlevleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Savery, L. K. Ve Syme, P. D., Organizational Commitment and Hospital Pharmacists, *Journal of Management Development*, 1996, s:14-22.

Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34.

Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects of marketing-orientated boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60(3), 69–96.

SPSS Inc. (1993), *SPSS for WINDOWS Professional Statistics*, Release 6.0.

Srinivas Durvasula ve Steven Lysonski (2010) “Diagnosing Service Quality in Retailing: The Case of Singapore” *Journal for International Business and Entrepreneurship Development* Volume: 5, Number: 1 pp.1 – 17

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.

Strawderman, Lesley ve Rick Koubek; (2008), “Human Factors and Usability in Service Quality Measurement”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(4), ss. 454–463

Şentürk, Hulusi, “*Belediyeler İçin Etkin Kaynak Yönetimi Rehberi*”, *Belediye Yönetim Dizisi*, [www.platodanismanlik.com/v2/images/k6.doc](http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k6.doc), 2005.

Şimşek M. Şerif, Akgemci T., Çelik A.(2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Ankara, Nobel Yayıncılık, s. 150.

Tatlıldil, H., 1996. *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. Cem Web Ofküme Ltd. Şti. Ankara. 424s.

Uwah, Dr. E.D. and Edu, Bernard, “*Managing the Human Resource: Contemporary Challenges, Problems and Solutions*”, Faculty of Management Sciences, Cross River University of Technology, Calabar, Nigeria, 1997.

- Uyguç, Nermin (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Yayınları,1.baskı, İzmir.
- Vandamme, R. ve J. Leunis; (1993), “Development of a Multiple- Item Scale for Measuring Hospital Service Quality”, *International Journal of Service Industry Management*, 4(3), ss. 30-49.
- Vaughan Elizabeth ve Helen Woodruffe-Burton (1993), “*The Disabled Student Experience: Does The SERVQUAL Scale Measure Up?*” Quality Assurance in Education Vol. 19 Iss: 1, pp.28 – 49.
- Wayne, Sandy J.; Lynn M. Shore, ve Robert C. Liden; (1997), “Perceived Organizational Support and Leader–Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *The Academy of Management Journal*, 40(1), ss. 82- 111
- Weisberg, J. (1994) “Measuring workers’burnout and intention to leave”, *International Journal of Manpower*, Vol.15,No1, 4-14.
- Wilkinson, Adrian, “Towards HRM? A Case Study From Banking”, University of Manchester, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 3, Issue 1, 1995, pp. 97-115.
- Yang, Kaifeng ve Jun Yi Hsieh; (2007), “Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model”, *Public Administration Review*, 67(5), ss. 861-879.



Yavas, U., Karatepe, O.M., Avcı, T., & Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*, 21(5), 255–265.

Yoon, M., Beathy, S., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: *An employee level analysis*. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500–522.

Yüksel, Ö., (1999), *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitapevi.

Yüksel Ö., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

(<http://www.mb.gov.ct.tr/>).

(<http://www.bankalarbirligi.org/>).

## **EKLER**

## **EK1: Anket**

Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tez Anketi.

Bu anketin amacı; personel tarafından algılanan yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilmektir. Bu doğrultuda banka personellerine sorular sorularak analiz yapılmaya çalışılacaktır.

\*Çalışmada elde edilen bilgiler tez dışında başka hiçbir yerde kullanılmayacak ve hiçbir şekilde Banka adı, Şube adı, personel adı kullanılmayacaktır. Genel olarak bankacılıkta personelin hizmet performansı, yönetimin hizmet kalitesine ne kadar önem verdiği, personelin bunu nasıl algıladığı ile ilgili analizler yapıp yorumlamalar yapılmaya çalışılacaktır. Zaman ayırıp katkı gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

**Lütfen aşağıdaki bilgileri doldurunuz.**

**1) Cinsiyetiniz?**

(...) Erkek (...) Kadın

**2) Yaşınız?**

(...) 30 ve altı

(...) 31-40 arası

(...) 41-50 arası

(...) 51 ve üstü

**3) Medeni Durumunuz**

(...) Evli (...) Bekâr

**4) Eğitim Durumunuz**

(...) İlkokul veya Ortaokul mezunu

(...) Lise Mezunu

(...) Ön lisans Mezunu (2yıllık)

(...) Lisans Mezunu (4Yıllık)

(...) Yüksek Lisans veya Doktora

**5) İş Yerindeki Statünüz?**

(...)Bireysel Müşteri Temsilcisi, (...)Ticari Müşteri Temsilci, (...) Gişe  
Görevlisi (...) Cari Operasyon

**6) Kaç Yıldan Beri Bu Kurumda Çalışmaktasınız? (...)**

**Lütfen aşağıdaki soruları (her bir soru için tek bir şık seçerek) size uygun seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.**

Soru No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<b>Çalışanı Ödüllendirme</b>					
7)	Müşterilere hizmet sunmakta çok başarılı olduğum zaman takdir edilirim.					
8)	Mükemmel hizmet sunabilmek için mali teşviklerimiz vardır.					
9)	Terfi edebilmem verdiğim hizmetin kalitesine bağlıdır.					
	<b>Personel Eğitimi</b>					
10)	Eğitim programları hizmet kalitesini arttırmaya yöneliktir					
11)	Eğitim için yeterli zaman ayrılır.					
12)	Eğitim için yeterli bütçe ayrılır.					
13)	Eğitim programları sürekli değerlendirilir.					
14)	Eğitim programları faydalıdır.					
	<b>Yetki</b>					
15)	Müşteri problemlerine, şahsen yardımcı olmaya teşvik ediliyorum.					
16)	Müşteri problemlerine, çözüm getirmeden önce yönetimin iznini almak zorunda değilim.					
17)	Müşteri problemlerini çözmek için hemen hemen her şeyi yapmama izin vardır.					
18)	Müşteri problemlerini nasıl çözeceğim üzerinde kontrol sahibiyim.					
	<b>Hizmette Teknoloji Desteği</b>					
19)	Müşterilere verimli hizmet sunabilmek için gerekli teknolojik desteğe sahibim.					
20)	Hizmet kalitesini arttırmak için					

	“modern teknolojiye” sahibiz.					
21)	Etkin hizmet sunmamı sağlayan teknoloji için gerekli finansal destek tahsis edilmiştir.					
22)	Şube Müdürümüz sistemimizin ve işleyişimizin daha çok müşteri odaklı olabilmesi için çok çalışıyor.					
	<b>Destekleyici Yönetim</b>					
23)	Şube Müdürüm personelinin refahıyla ilgilenmektedir.					
24)	Şube Müdürüm işle ilgili problemleri dinlemeye her zaman açıktır.					
25)	Şube Müdürüm işte zor bir durum olduğunda güvenilirdir (olaylarla başa çıkıp, problemleri çözer).					
	<b>Hizmetkâr Liderlik</b>					
26)	Yönetim hizmet kalitesinin önemli olduğunu düzenli olarak anlatır.					
27)	Yönetim düzenli olarak katta, müşteriyle iletişim halindeki personel ile birlikte çalışmak için vakit ayırır.					
28)	Yönetim hizmet kalitesini sürekli olarak ölçmektedir.					
29)	Yönetim kaliteli hizmet yaratmak için öncülük eder.					
30)	Yönetim daha iyi hizmet verebilmem için yeteneğimi geliştirebileyim diye göstermelik olarak değil, gerçekten kaynak sağlar.					
31)	Yönetim hizmet kalitesine önem verdiğini sürekli olarak gösterir.					
	<b>Örgütsel Bağlılık</b>					
32)	X Bankası sadakatimi kazanmıştır.					
33)	X Bankası için çalıştığımı söylemekten gurur duyarım.					

34)	Kendi kişisel (yaşam felsefem) değerlerim ile X bankasının değerleri (felsefesi) benzerlik göstermektedir.					
35)	Arkadaşlarıma X Bankasının çalışmak için çok iyi bir kurum olduğundan bahsederim.					
36)	X Bankası iş performansımı arttırmam için beni teşvik ediyor.					
37)	X Bankasının geleceği benim için önemlidir.					
	<b>İş Tatmini</b>					
38)	İşimden son derece memnunum.					
39)	İşime çok meraklıyım.					
40)	İşimden gerçekten zevk alıyorum.					
41)	İşimi kesinlikle seviyorum.					
42)	İşim fazlasıyla yapmaya değer.					
	<b>Hizmet iyileştirme Performansı</b>					
43)	Bütün yaptıklarımı değerlendirsem, memnun olmayan müşterilerle başa çıkma konusunda başarılıyım.					
44)	Şikâyetçi müşterilerle uğraşmak benim için sorun değildir.					
45)	İlgilendiğim hiçbir müşteri, sorunu çözülmeden ayrılmadı.					
46)	Müşteri şikâyetlerini gidermek benim için oldukça heyecan vericidir.					
47)	Geçmişte şikâyetlerini giderdiğimiz müşterilerimiz bugün en sadık müşterilerimizdir.					
	<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>					
48)	Ciddi anlamda istifa etmeyi hiç düşünmedim.					
49)	İstifa etmek, benim için zor bir karar değildir.					
50)	Büyük bir ihtimalle yakında yeni bir iş bakıyor olacağım.					

