



**SATIŞ ELEMANININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ
MÜŞTERİ ODAKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:
SEYAHAT ACENTACILIĞI SEKTÖRÜNDE**

BİR ARAŞTIRMA

Yeter TEKİN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2018

**SATIŞ ELEMANININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ
MÜŞTERİ ODAKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: SEYAHAT
ACENTACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yeter TEKİN

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir, 2018

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yeter TEKİN tarafından hazırlanan “Satış Elemanının Örgütsel Bağlılığının Müşteri Odaklılığı Üzerine Etkisi: Seyahat Acentacılığı Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 04.07.2018 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalında, Pazarlama Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Metin ARGAN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Halil Semih KİMZAN

(Danışman)

Üye

Doç. Dr. Umut KOÇ

ONAY

.../.../2018

Prof. Dr. Nurullah UÇKUN

Enstitü Müdürü

04.07.2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Yeter TEKİN

ÖZET

SATIŞ ELEMANININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ MÜŞTERİ ODAKLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: SEYAHAT ACENTACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

TEKİN, Yeter

Yüksek Lisans-2018

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Halil Semih Kimzan

Yoğun rekabet ortamında benzer ürün/hizmetlerin arasında farklı olmanın, müşteriye elde tutmanın, satış ve işletme performansını artırmanın en etkili yollarından biri müşteri odaklılık stratejisidir. Bu stratejinin en doğru şekilde uygulanması, çalışanların bu stratejiyi benimsemesiyle mümkündür. Çalışanların örgütlerine duyduğu bağlılık derecesi benimseme konusundaki en büyük yardımcıdır.

Bu çalışmanın amacı satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Dört bölümden oluşan araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde konuya ilişkin literatür hakkında bilgi verilmiş, üçüncü bölümünde kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanmış, dördüncü bölümünde ise araştırma modeli ve araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Anket formları, Eskişehir ilindeki 73 adet A grubu seyahat acentasında çalışan 152 adet satış elemanına uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının müşteri odaklılık üzerindeki etkileri incelenmiş, duygusal ve normatif bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Müşteri Odaklılık, Seyahat Acentacılığı

ABSTRACT

THE IMPACT OF SALESPERSON’S ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON CUSTOMER ORIENTATION: A STUDY ON THE TRAVEL AGENCY SECTOR

TEKİN, Yeter

Master of Degree-2018

Department of Business Administration

Field of Marketing

Supervisor: Dr. Halil Semih Kimzan

Customer orientation strategy is one of the most effective ways to differentiate between similar products / services in a fierce competition environment, to keep customers and to increase sales and business performance. Implementing this strategy in the right way is possible only if employees adopt it. The level of commitment of employees to their organizations is the biggest help in the adoption issue.

The aim of this study is to examine the impact of salesperson’s organizational commitment on customer orientation. This reasearch consists of four parts; the first and second part present the literature on the subject, third part explains the relationships among concepts while the fourth part deals with the reasearch model and analysis of the reasearch hypotheses. The questionnaire was implemented to 152 salepersons working in 73 (A) group travel agency running in Eskişehir. The reasearch findings revealed that salesperson’s organizational commitment has a significant positive effect on customer orientation. This study also found that the subdimensions of organizational commitment which are affective and normative, have a significant positive effect on customer orientation.

Key Words: Organizational Commitment, Customer Orientation, Travel Agency

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	2
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	4
1.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	5
1.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	6
1.2.3. Kanter'in Sınıflandırması.....	6
1.2.4. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması.....	7
1.2.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	8
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	11
1.3.1. Kişisel Faktörler.....	11
1.3.1.1. Cinsiyet.....	11
1.3.1.2. Yaş.....	12
1.3.1.3. Çalışma Süresi-Kıdem.....	12

1.3.1.4. Eğitim Düzeyi.....	13
1.3.1.5. Medeni Durum.....	13
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	14
1.3.2.1. Rol Belirsizliği.....	14
1.3.2.2. Örgütsel Adalet.....	14
1.3.2.3. Örgüt Kültürü.....	15
1.3.2.4. Liderlik.....	15
1.3.2.5. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi.....	15
1.3.2.6. Sorumluluk.....	16
1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	16
1.3.3.1. Alternatif İş Bulma Olanakları.....	16
1.3.3.2. Profesyonellik.....	17
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	17

2.BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLILIK

2.1. MÜŞTERİ ODAKLILIK TANIMLARI.....	23
2.2. MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN ÖNEMİ.....	24
2.3. MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN GEREKLİLİKLERİ VE UNSURLARI.....	28
2.4. MÜŞTERİ ODAKLILIK SÜRECİ.....	31
2.5. MÜŞTERİ ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	33
2.6. SATIŞ ELEMANININ MÜŞTERİ ODAKLILIĞI.....	36
2.7. SATIŞ ODAKLILIK-MÜŞTERİ ODAKLILIK ÖLÇEĞİ (SOCO).....	38

3.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MÜŞTERİ ODAKLILIK İLİŞKİSİ

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MÜŞTERİ ODAKLILIĞA OLAN ETKİSİ.....	40
--	----

4.BÖLÜM

SATIŞ ELEMANININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ MÜŞTERİ ODAKLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SEYAHAT ACENTACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	42
4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI.....	42
4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	43
4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	43
4.3.2. Örneklemenin Belirlenmesi.....	46
4.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	46
4.3.4. Verilerin Analizi.....	47
4.3.4.1. Ölçeklerin Geçerliliği.....	47
4.3.4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	52
4.3.5. Bulgular.....	54
4.3.5.1. Demografik Yapıya Dair Bulgular.....	54
4.3.5.2. Hipotezlere Dair Bulgular.....	56
SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	80

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	3
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	5
Tablo 3: Bağlılık Düzeylerinin Muhtemel Sonuçları.....	18
Tablo 4: Müşteri Odaklılık Tanımları.....	23
Tablo 5: Satış Ve Pazarlamadaki Kültürel Değişimler	34
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi	48
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi.....	48
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Değişkenleri İçin Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans	50
Tablo 9: Müşteri Odaklılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi.....	50
Tablo 10: Müşteri Odaklılık Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi.....	51
Tablo 11: Müşteri Odaklılık Ölçeğinin Alpha (α) Değeri.....	52
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alpha (α) Değeri.....	53
Tablo 13: Ölçek İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	53
Tablo 14: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılım Tablosu.....	55
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık ve Müşteri Odaklılık Model Özeti.....	57
Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Müşteri Odaklılık Model Özeti.....	58
Tablo 17: Demografik Özellikler ve Müşteri Odaklılık ANOVA Testi Sonuçları....	59
Tablo 18: Hipotezlerin Kabul/Red Sonuçları.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Müşteri Odaklılık Süreci.....	31
Şekil 2: Müşteri Odaklı Bir Profilin Denetimi.....	35
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	43
Şekil 4: Araştırma Modelinin Açılımı.....	43



EKLER LİSTESİ

Ek-1: Anket Formu.....	77
-------------------------------	----



ÖNSÖZ

Her sektörde yoğun şekilde yaşanan rekabetin etkisiyle neredeyse tüm ürünler ve hizmetler birbirine benzer hale gelmiştir. Müşterileri kazanmak ve elde tutmak isteyen her şirket farklılık yaratmak zorundadır ve bunun yolu müşteri odaklı bir stratejinin hem yönetimce hem çalışanlarca benimsenmesinden geçmektedir. Çalışanların, şirket politikalarını ve stratejilerini benimsemeleri için teşvik edici olan unsurlardan birisi örgütsel bağlılıktır. Örgütüne bağlılık hisseden bir çalışan, müşteri odaklılık yaklaşımını benimserken ve uygularken zorluk çekmeyecektir.

Satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada bana destek olan ve yön veren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Halil Semih KİMİZAN'a çok teşekkür ederim.



GİRİŞ

Bir işletmenin varlığından söz edebilmek için müşteriler; müşterilerin varlığının sağlanması ve devam ettirebilmesi içinse onların memnun ve tatmin edilerek sadakatlerinin sağlanması gerekmektedir. Bunun yolu da müşteri istek ve ihtiyaçlarının öncelik olduğu müşteri odaklı yaklaşımı benimsemektir. Günümüzde müşteriler, teknoloji ve iletişimdeki hızlı ve etkili gelişmelerin etkisiyle bilgili ve bilinçli hale gelmişlerdir. İhtiyaçları, alışkanlıkları, satın alma davranışları değişen müşteriler kendilerine sunulan ürün/hizmetin fiyatı ve kalitesinin yanında kendi beklentilerini ve değer görmeyi de düşünmeye başlamışlardır. İşletmelerin, rekabet ortamını kızıştıran bu değişimin içerdiği istekleri karşılayabilmesi müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesiyle mümkündür. Pazarlama, yönetimin olduğu kadar tüm departmanların ve çalışanların da sorumluluğunda olması gerektiğinden, yönetimce benimsenen müşteri odaklılık stratejisinin çalışanlarca da benimsenmesi çalışanların şirkete bağlılık duymasıyla mümkündür. Müşteri odaklılık stratejisinin çalışanlarca benimsenmesini sağlayan faktörlerden olan örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisi, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel bağlılığın, ikinci bölümde müşteri odaklılığın kavramsal çerçevesinden, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, veri analizleri sonucunda elde edilen bulgular, bu bulguların sonuçları yer almaktadır.

1.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Teknoloji ve iletişimdeki ilerlemenin tüketici bilincinde ve beklentilerinde yaptığı değişim işletmeleri rekabet avantajı sağlama konusunda etkili adımlar atmaya mecbur bırakmaktadır ve bu anlamdaki en etkili adımlardan birisi çalışanların örgüte olan bağlılığıdır. Entelektüel sermayenin gitgide önem kazanarak işletmelerin yoğun rekabet ortamındaki ayırıcı özelliği olması sebebiyle işletmeler çalışanlarını işletmede tutmak zorundadır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve böylece onlardan alınan verimi en üst düzeye çıkarmak ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmayı sağlamak, işletmelerin en önemli amaçlarından biridir (Yalçın ve İplik, 2007: 484). Örgütler nihai amaçları olan kar etmenin yanında örgütsel bağlılığı da amaç edinmelidirler. Çünkü örgütsel bağlılığa sahip çalışanların uyum, tatmin olma, üretkenlik durumları ile sadakat ve sorumluluk duyguları yüksek olmaktadır ve bu da onların daha verimli çalışmalarını ve daha az maliyete sebep olmalarını sağlamaktadır (Balcı, 2003: 52).

Örgütsel bağlılık son yıllarda pek çok araştırmanın konusu ve değişkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili farklı açılardan açıklanan pek çok tanım vardır. Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış, sosyal psikoloji gibi değişik alanlarda ilgi duyulması ve bu alanlardaki araştırmacıların kendi bakış açılarıyla konuya yaklaşması, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde bir uzlaşma sağlanamamasının sebeplerinden biridir (Sökmen, 2000; İnce ve Gül, 2005'ten aktaran Bakan, 2011: 7).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini de ifade etmektedir (Sağlam, 2003: 22). Porter vd. (1973)'e göre örgütsel bağlılık 3 unsurdan meydana gelmektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 46):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba gösterme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyma.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile ilişkilerini yansıtan ve örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997: 93).
Örgütsel bağlılık, belirli bir organizasyonun üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir istek, organizasyon lehinde yüksek düzeyde çaba göstermeye gönüllü olmak, organizasyonun amaçlarını ve değerlerini kabul etme konusunda belirli bir inançtır (Kaya ve Özdevecioğlu, 2008: 23).
Örgütsel bağlılık, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, hedef ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak da tanımlanabilir (Kaya, 2008: 126).
Örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2006: 58).
Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür (Çöl, 2004’ten aktaran Bayram, 2006: 128).
Örgütsel bağlılık, genel olarak bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi anlamında kullanılmaktadır (Balay, 2000: 18).
Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir örgütte kalma arzusunu, kendi adına çaba gösterme isteğini, örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul ettiğini ve benimsediğini gösteren çok boyutlu bir kavramdır (Mowday vd., 1979).
Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte çalıştığı sürede harcadığı emek, zaman, çaba ve elde ettiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığında kaybedeceğini düşünmesi sonucu ortaya çıkan bağlılıktır (Becker, 1960: 32).
Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek bu amaç ve hedeflere ulaşma yönünde çaba göstermeleri ve örgütte kalma yönünde bir istek duymalarıdır (Hunt ve Morgan, 1994: 1568).

Örgütsel bağlılık, örgütün ve çalışanın amaçlarının bir bütün haline gelerek birbirine uygun olmasıdır (Hall vd., 1970: 176).

Günümüzde modern yönetim anlayışına göre çalışanın örgütüne olan katkısını üst düzeylere çıkarmak en önemli konulardan biridir (İnce ve Gül, 2005: 1). Hangi sektörde olduğu fark etmeksizin, herhangi bir örgütte çalışanların, çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek örgütte kalmak için istek duyması şüphesiz ki o çalışanın örgüte yönelik katkısını daha da artıracaktır (Pelit, Boylu ve Göçer, 2007: 86). Çalışan örgütten kendine ne kadar fayda sağlarsa örgüte de o kadar fayda sağlayabilir. Diğer bir deyişle, çalışan ve örgüt arasındaki iletişimde, çalışan kendisini örgüte adanmasına karşılık olarak örgütten bazı ödüller/çıktılar beklemektedir. Örgüte bağlanmanın, çalışanın davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003: 28):

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Çalışan ile işletme arasındaki bağlantı üzerine odaklanan örgütsel bağlılığın yüksek olması sonucunda, örgütteki personel devri büyük ölçüde azalırken; verimlilik, kişilerin iş doyumunu, performansları ve kendilerine olan güvenleri artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 496). Örgütsel bağlılık, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyerek işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltırken ürün/hizmet kalitesine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Bayram, 2005: 125).

1.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bazı sınıflandırmalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Etzioni'nin Sınıflandırması	➤ Mecburi Bağlılık ➤ Hesapçı Bağlılık ➤ Ahlaki Bağlılık
O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	➤ Uyum ➤ Özdeşleşme ➤ İçselleştirme
Kanter'in Sınıflandırması	➤ Devam Bağlılığı ➤ Kenetlenme Bağlılığı ➤ Kontrol Bağlılığı
Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması	➤ Tutumsal Bağlılık ➤ Davranışsal bağlılık
Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	➤ Duygusal Bağlılık ➤ Devam Bağlılığı ➤ Normatif Bağlılık

1.2.1.Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda yapılan ilk çalışmalardan birinin sahibidir. Etzioni'ye göre çalışan, örgüte yaklaştıkça örgüt çalışanlar üzerinde güç ve yetki sahibi olmaktadır (Gül, 2002: 43). Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan mecburi (yabancılaştırıcı) bağlılık, hesapçı bağlılık ve ahlaki bağlılık boyutlarını Bayram (2005) şu şekilde aktarmaktadır:

Mecburi bağlılık, bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı ve bireylerin örgüte karşı olumsuz hislere sahip olduğu bağlılıktır. Birey, örgüt üyeliğini örgüte bir bağlılık hissetmeden sürdürmektedir.

Hesapçı bağlılık, örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Ahlâki bağlılığın temelinde örgüt amaçları, değerleri ve normlarıyla içselleşmek ve otoriteyle özdeşleşmek vardır. Topluma faydalı amaçları olan bireylerin örgütlerine bağlılığı da daha çok olmaktadır.

1.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı çalışanın, örgütün özelliklerini ve değerlerini içselleştirip benimsemesiyle oluşan; örgüt için çalışan tarafından hissedilen psikolojik bağlanma olarak tanımlayarak kavramı üç boyutta incelemişlerdir.

Uyum, ortak inançlar nedeniyle değil sadece belirli ödüller kazanmak için gösterilen davranış ve tutumlar benimsediğinde ortaya çıkar. Dolayısıyla çalışan kendisini örgütün kurallarına uygun davranmak zorunda hisseder. Uyum daima zorunluluk anlamı barındırır, çalışan yaptığı işi sevgiyle inançla değil zorunluluk duygusuyla yapar (Bakan, 2011: 86). Uyum bağlılığı; paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Sığırı, 2007: 264).

Özdeşleşme, bireyin tatmin edici bir ilişki kurmak ve sürdürmek için örgüt kurallarını kabul etmesiyle oluşur. Birey, bir grubun parçası olmaktan gurur duyar ve grubun değerlerine ve başarılarına da saygı duyar. Özdeşleşme, bireyin sosyal ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek, kendini ifade etmek, iş tatmini sağlamak için kendi davranışlarını ve değerlerini diğerlerinin davranışlarına ve değerlerine göre ayarlamasıdır (İnce ve Gül, 2005'ten aktaran Bakan, 2011: 87).

İçselleştirme, çalışan ile örgütün değerleri aynı olduğunda, tutum ve davranışları uyumlu olduğunda ortaya çıkar. Örgüt değerlerini içselleştiren birey örgüt amaçlarına ve beklentilerine göre davranır ve bunu istekle uzun bir süre yapar (Bakan, 2011: 88).

1.2.3. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968)'e göre bağlılık, örgütsel ihtiyaçların ve kişisel deneyimlerin kesişiminden ortaya çıkan bir düşüncedir. Bağlılık, çalışanların enerji ve sadakatlerini örgütlere verme istekliliğini, kişilik sistemlerini örgütlere bağlamayı ifade eder.

Örgüte bağlanmak isteyen çalışan, örgütün kendisinden belirli istek, ihtiyaç ve beklentilerinin bulunduğunu ve bundan dolayı da bir takım olumlu tutumlar sergilemesi gerektiğini bilmelidir (Bakan, 2011: 82). Örgütsel bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olarak iki grup sisteme ayrılmaktadır. Sosyal sistemde bağlılık, sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığından, kişilik sisteminde ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Kanter bağlılığı üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar;

Devam bağlılığında, çalışan örgütten ayrıldığı takdirde yüksek bedeller ödeyeceğini fark eder ve örgütte kalmanın kendisi için daha yararlı olacağına inanır; örgütün üyesi olarak çalışmaya devam ederek örgüt için her türlü fedakârlığı yapmaya istek duyar; örgütün kalıcılığını ve devamlılığını sağlamak için kendini adar (Bakan, 2011: 83).

Kenetlenme bağlılığında, grubun kendisine ya da grup üyelerine ve ilişkilere bağlılık vardır (Bakan, 2011: 84). Örgüt üyeleri arasındaki özümseme ve dayanışma gelişmesiyle kenetlenme bağlılığı oluşturulur (Gündoğan, 2009: 45). Bir grubun üyelerinin birbirleriyle yakın sosyal ilişkiler kurarak, kenetlenerek, yardımlaşarak grup bilince ulaşıp olası grup içi anlaşmazlıkları önlemesi ve grubun bütünlüğünü bozabilecek dış etkenlere karşı direnç oluşturabilmesi bu bağlılıkla mümkündür.

Kontrol bağlılığında, çalışan örgüt değerlerini benimseyerek örgütün beklediği davranışları sergiler, örgütün kurallarına uyar ve otoriteye itaat eder (Bakan, 2011: 85). Kontrol bağlılığının oluşması, bireylerin uygun davranışlarda bulunma konusunda örgüt normları ve değerlerinin yol gösterici olduğunu düşünmeleriyle gerçekleşmektedir (Gündoğan, 2009: 46).

1.2.4. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak 2 grupta sınıflandırmışlarsa da örgütsel bağlılığı anlamı gereği tutumsal bağlılıkla eşanlamlı kullanmışlardır. Mowday vd. (1982)'ne göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüt amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç hissederek bu amaç ve değerleri kabul etmesi, örgüt yararına olan durumlarda ekstra çaba gösterme ve örgütte çalışmaya devam etme konularındaki isteğinin güçlü olması olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2006: 13). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razı olamamaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya

çıkarmakla birlikte, örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmektedir ve örgütün daha iyi olabilmesi için aktif bir bağ oluşturdıklarında ortaya çıkmaktadır (Sığrı, 2007: 264).

Tutumsal bağlılık, genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir ve bu bağlılık türü, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Pelit vd., 2007: 56). Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, onun iş ilişkilerini de etkilerken davranışının sürekli hale gelmesine sebep olur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6- 7).

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmiş davranışları sebebiyle örgüte bağlı olmasıdır (Mowday vd., 1982: 25). Yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Pelit vd., 2007: 57). Bu yaklaşım bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Buradaki örgüte bağlı hale gelme ile kastedilen, örgütten ayrılmayıp üyeliğini sürdürme ve devamsızlık yapmama türünden davranışlardır (Hoş ve Oksay, 2015: 3).

Bu iki bağlılık arasında dairesel bir ilişki bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılığı doğururken, davranışsal bağlılık da tutumsal bağlılığı güçlendirmektedir (Bayram, 2005: 132).

1.2.5.Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık 1984'te Meyer ve Allen tarafından, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyutlu şekilde kavramsallaştırılmak istenmiş ama 1990'da normatif bağlılık diye adlandırdıkları üçüncü bir boyut eklemişlerdir (Gündoğan, 2009: 47). Meyer ve Allen'in hipotezine göre, her bir boyut farklı yaşantılar sonucu ortaya çıkar ve bu yaşantıların iş davranışları üzerindeki farklı etkileriyle gelişir (Yıldırım, 2002: 98). Bu tez çalışmasında da bu sınıflandırma değişken olarak kullanılmaktadır.

Meyer ve Allen, üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini içeren yaklaşımlarında bağlılığı, psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir. Bu model; işgörenin örgüt ile ilişkisinin özelliklerini, işgörenin örgütteki üyeliğinin devam etmesi veya etmemesi kararını belirleyen belirtileri ifade etmektedir (Güçlü, 2006: 16).

Duygusal bağlılık, üzerine en çok çalışılan ve örgütlerin en çok istediği bağlılık türüdür (Sarıkamış, 2006). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla

bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmeleridir (Yalçın ve İplik, 2005: 397–398). Çalışan, kendi değerleriyle örgüt değerlerinin örtüşmesi halinde örgüte duygusal olarak bağlanır (Wiener, 1982: 423).

Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütte kalma sebebi, buna ihtiyaçları olması değil bunu istemeleridir (Balay, 2000: 21). Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990) tarafından çok önemli görülmektedir çünkü çalışanın kendini örgütün parçası olarak görmesi, çalışanın örgüt amaçlarını ve değerlerini kabul ederek örgütte kalması demektir (İnce ve Gül, 2005: 40).

“Duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri Allen ve Meyer (1990: 17) şu şekilde sıralamışlardır (Balay, 2000: 22):

İş güçlüğü: İşgörenlerin çalıştığı örgütte yaptığı işin mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.

Amaç Açıklığı: İşgörenin örgüt için yaptıklarının sebepleri konusunda bilgilendirilmesi.

Amaç Güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel Bağımlılık: İşgörenin, örgütün yapacaklarına dair söylediklerine güven duyması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını alması.

Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesine teşvik edilmesi.

Dönüt: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi verme.

Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlama.

Devam bağlılığı, Obeng ve Ugboro (2003)’ya göre bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını, örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceği düşüncesiyle oluşan

bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2007: 486). “Rasyonel bağlılık” olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta; örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Balay, 2000: 21). Buna göre devam bağlılığında çalışan, örgütteki kıdemini, kariyerini ve elde ettiği faydalar gibi yatırımları önemsemektedir ve böylece istemese bile örgütte kalmaya devam etmektedir (Karahan, 2008: 236). Devamlılık bağlılığı boyutunda olan çalışanlardan bazıları da ailevi nedenlerden dolayı örgütte kalmaktan başka alternatifleri olmadığından örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Demirel, 2009: 117).

“Devam bağlılığı etkileyen faktörler Allen ve Meyer (1990: 18) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Gürbüz, 2012: 69):

Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.

Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.

Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.

Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.

Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

Normatif bağlılık, çalışanların kendi yararları ya da başkalarının beklentileri için değil, eylemlerinin doğru ve etik olduğuna inandıkları için ortaya çıkar (Balay, 2000: 22). Normatif bağlılıktaki zorunluluk devam bağlılığındaki gibi çıkara bağlı değil erdem ve ahlaka bağlıdır (Gül, 2003: 45). “Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir” (İnce ve Gül, 2005: 43). Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlüğünün oluşmasını sağlayan inanca dayanarak örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görürler (Yılmaz, 2010: 238).

Yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar istedikleri için, devamlılık bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, normatif bağlılık duyanlar ise böyle

olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri her zaman aynı anda ve aynı şiddette olmak zorunda değildir. Çalışanlar örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissedebilir ama aynı zamanda bunu istemeyebilir ya da ihtiyaç ve zorunluluk hissetmiyorken sadece istediği için örgütte kalabilir (Meyer ve Allen, 1997: 5).

1.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çeşitli yöntemler kullanılarak belirlenmiştir ve genel belirlemeye göre kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak 3 başlık oluşturulmuştur. İşgörenin ve örgütün özelliklerine göre bazı faktörler farklılaşabilmektedir.

1.3.1.Kişisel Faktörler

Bireyleri birbirinden ayıran ve farklılıkları ortaya çıkaran değişkenler kişisel faktörleri oluşturmaktadır (Güçlü, 2006: 36). Cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum, işyerindeki pozisyon, başarı güdüsü gibi faktörlerden oluşan kişisel-demografik faktörler, araştırmalara göre örgütsel bağlılık üzerinde geniş etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılık literatüründe kabul gören düşünce, örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkinin güçlü olduğudur (Balay, 2000:55).

1.3.1.1.Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin belirlenmesinde yapılan çalışmalar bir fikir birliği ortaya koyamamışlardır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Aven vd, 1993'ten aktaran Yalçın ve İpek, 2005: 399). Gül ve Oktay (2005: 69), kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere oranla düşük olmasının nedenlerini şöyle açıklamıştır:

- Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın işgörenler örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler.
- Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek işgörendenlere yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir.

Angle ve Perry (1981) ise çalışmalarında kadınların iş ve işyeri değiştirmekten hoşlanmamalarının onları erkeklerden daha bağlı yaptığını belirtmişlerdir. Ayrıca, iş hayatında kadınların erkeklere göre daha fazla engel ile karşılaşmaları, iş yerlerinde yükselmek için daha fazla çaba harcamaları, kadınların başarılı olacağına dair inançların az olması gibi sebeplerle kadın işgörendenlerin daha fazla motive oldukları düşünülmektedir (Akten, 2014: 24).

1.3.1.2.Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu söyleyen pek çok araştırma vardır. Meyer ve Allen (1997), yaşça büyük çalışanların örgütteki iyi pozisyonlarının ve artmış tecrübelerinin, Angle ve Perry (1981) ise iş imkanlarının azalmasının bu çalışanları örgüte daha bağlı hale getireceğini söylemektedir (Bakan, 2011). Yaşlı işgörendenlerin örgütteki işlerinden ve pozisyonlarından dolayı çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık hissedebilecekleri belirtilmektedir (Abdulla ve Shaw (1999)'dan akt. Güçlü, 2006: 41). Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri Balay (2000: 41) tarafından şöyle açıklanmıştır:

- Bir çalışan, örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.

- Yaşlı çalışanlar, daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar, işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

1.3.1.3.Çalışma Süresi-Kıdem

Meyer ve Allen (1984)'e göre aynı örgütte uzun süre çalışmak işgörenin örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın artması, işgörenin çalıştığı örgütten elde ettiği kazancın artmasına bağlanmaktadır (Tiryaki, 2005:129). Örgüte yapılan bir çeşit yatırım olan hizmet süresinin çalışanlarca kaybedilmek istenmemesi, çalışanları örgüte daha bağlı hale getirmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 296).

1.3.1.4.Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu söyleyen araştırmalara göre bunun nedeni eğitim düzeyinin artmasıyla iş imkanlarına ulaşma şansının da artması ve eğitilmiş çalışanların beklentilerinin yüksek olmasından dolayı örgütün bunu karşılamada güçlük çekmesidir (Bakan, 2011). Çünkü, işgörenin eğitim seviyesi yükseldikçe beklentileri artmakta ve işgören değişik iş kollarından faydalanma düşüncesine sahip olmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295). Yine bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2004: 68).

1.3.1.5.Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı fazla değildir. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak söylenen, evli çalışanların genellikle ailevi sorumlulukların getirdiği parasal

yükümlülüklerinin fazla olması onları bekâr çalışanlara kıyasla örgüte daha fazla bağımlı hale getirdiğidir (Abdulla ve Shaw (1999)’dan akt. Güçlü, 2006: 42). Balay (2000)’a göre işgörenlerin aile ve akraba sorumlulukları bağlılıklarında önemli bir faktördür ve aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenler iş ve aile arasında bir çatışma yaşadıklarında örgüte daha az bağlılık duymaktadırlar.

1.3.2.Örgütsel Faktörler

Çalışma ve iş hayatına dair değerleri içeren örgütsel faktörlerin örgüte bağlılığa olan etkisi doğrudandır (Çöl ve Ardıç, 2008: 162). Rol belirsizliği, örgütsel adalet, örgüt kültürü, liderlik, ücret ve ödüllendirme, sorumluluk bazı örgütsel faktörlerdir.

1.3.2.1.Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışan görevi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olamadığında ortaya çıkan durumdur (Göral, 2001: 6).” İşgörenin işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır” (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49).

1.3.2.2.Örgütsel Adalet

İş hayatındaki adaletin ne olduğunu anlamak için, örgütsel adalet kavramını açıklamak gerekir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Örgütsel adalet; örgütteki her çalışana örgüt kurallarının eşit şekilde uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, herkesin izin, özlük hakları, sosyal imkanlar gibi konularda eşit hak ve imkanlara sahip olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Her örgüt adil olabildiği ölçüde işgörenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir işgörenin mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, örgüte bağlılığı ve motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkilidir (Kılıç, 2013: 5). “Örgüt içinde adalet olduğuna duyulan inanç örgütsel bağlılığı artırır.

Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir” (Rajandini vd. (1999)’den aktaran Öztürk, 2009: 41).

1.3.2.3.Örgüt Kültürü

Örgütsel kültür; örgütün kendine has kişiliğini oluşturan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1999: 13). Performans ve başarı açısından örgüt kültürünün pozitif ve negatif etkileri vardır. Kalay (2015: 20)’a göre, örgüt kültürünün örgütün başarısını olumlu yönde etkileyebilmesi için örgütün dışsal çevre ve faktörlere uyum sağlayabilmesi, aynı zamanda da içsel faktörlerle uyumlu kültürel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örneğin; ekonomik, politik, sosyal ve kültürel çevre ile rekabetçiler gibi dışsal faktörlerin hızla değiştiği bir ortamda varlık gösteren örgütlerin bürokratik kültürle yönetilerek başarılı olabilmeleri oldukça güç olacaktır. Ayrıca; örgütlerin çalışma kültürü içerisinde kutlamaya değer, eğlenceli, heyecanlı ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturmaları oldukça önemlidir. Bu çerçevede amaçları ortaya koymak ve bunun için çaba sarf etmek ve başarı için enerji veren, heyecanlandırıcı durumları değerlendirmek gereklidir.

1.3.2.4.Liderlik

Bir örgütte çalışanların sorumluluklarını azaltan her şey onların bağılılıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Üst düzey çalışanları diğerlerine göre daha fazla sorumluluk altında olduklarından, onların örgütsel bağılılıkları da diğerlerine kıyasla daha yüksek (İnce ve Gül (2005: 72).

1.3.2.5.Ücret ve Ödüllendirme Sistemi

Örgütün çalışanlarına sağladığı en önemli unsurlardan biri olan ücret, işi çalışan için daha çekici hale getirir ve çalışanın aldığı ücretin miktarı arttıkça örgüte olan bağılılığı da artmaktadır (Balay, 2000: 68). Ücret konusunda tatminsizlik yaşayan işgörenler için memnuniyetsizlik, örgütsel bağılılıkta azalma, motivasyon eksikliği, sorumluluk almama, devamsızlık yapma, alternatif işler düşünme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Akten, 2014: 27). Önceliği ücret olan çalışanlar başarı ve kariyer yerine

diğer çalışanların aldıkları ücretlere odaklanırlar (Çakır, 2001: 145). “Özellikle, ekonomik yönden sıkıntı içinde olan çalışanlar için ücret tatmini; iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer örgütsel faktörlerin tatmininden daha önemli olabilmektedir” (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2010: 80).

Örgütler, işgörenlerini motive etmek amacıyla çeşitli ödüllendirme sistemleri kullanmaktadırlar. Örgütün ödül sistemi, işgörenlerin örgüte katılmalarını, işe devam etmelerini ve işlerini en yüksek performans sergileyerek yapmalarını sağlamada örgüt tarafından kullanılan bir değişim aracıdır (Güçlü, 2006: 72). Örgütsel ödüller, ücret dışı yan gelirler şeklinde maddi olabileceği gibi zaman zaman takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi içsel de olabilmektedir (Çetinel, 2008: 73).

1.3.2.6.Sorumluluk

Örgütteki hiyerarşik düzen içerisinde her işgören bir üstündeki yöneticiye karşı sorumludur. Bunun yanı sıra, işgörenin sorumlu olduğu yönetici de bir üstündeki yöneticiye karşı kendi sorumluluk alanındaki işgörenlerin faaliyetlerinden sorumludur (Ülgen, 1990: 58). Araştırmacılar, işgörenlerin görev ve sorumluluklarının daha geniş olduğunda farklı işlerle uğraşacaklarından dolayı, işgörenlerin daha mücadeleci olacağını, mücadeleci işgörenlerin de örgütsel bağlılıklarının diğer işgörelere göre daha fazla olacağını iddia etmektedirler (Güçlü, 2006: 53).

1.3.3.Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, profesyonellik, alternatif iş imkanları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi örgüt dışı faktörlerdir. Bu çalışmada bu faktörlerden alternatif iş bulma olanakları ve profesyonelliğe değinilecektir.

1.3.3.1.Alternatif İş Bulma Olanakları

Alternatif iş olanakları çalışanların bireysel becerileri yanında örgütün ait olduğu iş alanı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, globalleşme gibi durumla ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Balay (2000), iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları algısının,

örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir (İştahlı, 2013: 76).

1.3.3.2.Profesyonellik

Profesyonellik, mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84). Profesyonellikle beraber, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı da ortaya çıkmaktadır. Örgütler, işgörenlerin mesleki gelişim göstermelerine destek verirlerse, onların mesleki boyuttaki bağlılıkları azalırken örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Saldamlı, 2009'dan aktaran Camcı, 2013: 31). “Mesleğe bağlılıkla örgütsel bağlılık çatışmasını engellemek için profesyonel kariyer imkanları, özerklik gibi uygulamalarla meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş doyumu ve örgütsel bağlılık seviyesinin artışı söz konusu olabilecektir” (Samadov, 2006: 114).

1.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Wiener, 1982'den aktaran Balay, 2000: 83).

Randall (1987)'ın düşük, ılımlı ve yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın birey ve örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarını ortaya koyduğu çalışması Tablo 2.3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Bağlılık Düzeylerinin Muhtemel Sonuçları

Bireysel			Örgütsel	
Olumlu		Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	-Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük	-Kariyerde daha yavaş ilerleme ve yükselme	-Düşük performanslı çalışanların iş hacmi zararlarının kısıtlanması,	-Yüksek işgücü devri, işe geç kalınması, devamsızlık, örgütte kalma isteğinde eksiklik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı faaliyetler, sınırlı
	-İnsan kaynaklarının daha etkili kullanımı.	-Örgütte kanuna aykırı olan ve etik olmayan davranışların ihbarının bireysel maliyetleri	-Kanuna aykırı olan ve etik olmayan davranışın ihbarının örgüt için faydalı sonuçları	'ekstra rol' davranışı, rol modele zarar verme, ihbar edilmenin zarar verici sonuçları, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Bağlılık Düzeyi	-Gelişmiş aidiyet, güven, yarar, sadakat ve görev hissi	-Kariyerdeki ilerleme ve yükselmede olası sınırlama	-Çalışanların görev süresindeki artış, işi bırakma isteğindeki ve işgücü devrindeki düşüş, iş tatmininin yükselmesi	-Çalışanların 'ekstra rol' ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlama olasılığı,
	-Yaratıcı bireysellik	-Bölgelere göre farklı olan bağlılıklar arasındaki anlaşmanın zorluğu		-Çalışanların örgüt talepleriyle iş dışı talepleri dengeleme olasılığı,
Yüksek Bağlılık Düzeyi	-Örgütten ayrı kimliğin sürdürülmesi			-Örgütsel etkililiğin azalması olasılığı

Yüksek Bağlılık Düzeyi	-Bireysel kariyerde yükselme ve bunun karşılığını alma -Örgüt tarafından ödüllendirilen davranış -İş yapma tutkusu	-Bireysel büyüme, yaratıcılık, yenilik ve hareketlilik fırsatlarının bastırılması, -Değişime karşı bürokratik direnç, -Sosyal ve ailevi ilişkilerde stres ve gerilim, -Arkadaş dayanışmasının eksikliği, -İş dışı etkinlikler için sınırlı zaman ve enerji	-Güvenceli ve istikrarlı işgücü, -Daha fazla üretim için çalışanların örgütün taleplerini kabul etmesi, -Yüksek düzeyde görev rekabeti ve performans, -Örgütsel hedeflerin karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı, -Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği, -Geçmiş ilkelere ve süreçlere sorgusuz güvenme, -Çok istekli çalışanlardan rahatsızlık ve düşmanlık, -Örgüt adına yasadışı/etik olmayan davranışlar
-------------------------------	--	---	--	--

Kaynak: Randall, D.M. (1987: 462)

Düşük Bağlılık Düzeyi

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılıkta birey ve örgüt arasındaki bağ zayıftır, birey örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda olması gereken davranış ve yaklaşımları göstermez (Uysal, 2014: 80).

Bireysel açıdan olumlu sonuçları: Düşük bağlılık düzeyi, çalışan için bireysel yaratıcılık ve yenilik açısından kaynak olabilir. Düşük bağlılık ortamında çatışma ve belirsizlik söz konusu olduğunda asgari iş yükü olan çalışan özgünlüğünü kullanabilir. Ayrıca düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışan, alternatif işler arayacaktır ve bu durum sayesinde insan kaynakları daha etkili şekilde kullanılabilecektir (Balay, 2000:85).

Örgütsel açıdan olumlu sonuçları: Düşük bağlılığı olan çalışanlar kötü performans gösteriyorlarsa onların yüksek işgören devirleri ve devamsızlıkları örgüt açısından işlevsel olabilir. Bu çalışanlar işi bıraktıkları takdirde yerlerine gelecek çalışanlar örgüte yeni beceriler getirebilir ve diğer çalışanların da tutumları iyileşebilir. Düşük bağlılıkta örgüt, kanuna aykırı olan ve etik olmayan davranışların uzun vadeli olumlu sonuçlarını görebilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim

sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaların ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Balay, 2000:86). Düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, üstlerine karşı herhangi bir korku hissetmeden hatalar ve yanlışları dile getirme konusunda daha rahat hissederek saklanan, ortalığa dökülmek istenmeyen konuları çekinmeden ifade ederler ve böylece örgüt bu durumlarla ilgili daha dikkatli olabilmektedir (Somuncu, 2008: 41).

Bireysel açıdan olumsuz sonuçları: Düşük bağlılık düzeyi çalışanların kariyerini olumsuz yönde etkileyebilir. Yöneticilerin düşük bağlılığı olan çalışanları gözden çıkarıp diğer çalışanları seçip onlara güvenmesi, düşük bağlılığı olanların terfi etme olasılığını düşürmektedir. Bu çalışanların örgütte kanuna aykırı olan ve etik olmayan davranışları ihbar etmesi kariyerlerinde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu tür çalışanlar düşük bağlılık nedeniyle ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, işgören toplantılarına katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar (Balay, 2000:86).

Örgütsel açıdan olumsuz sonuçları: Düşük bağlılığın örgüt için yüksek işgücü devri, işe geç kalınması, devamsızlık, örgütte kalma isteğinde eksiklik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı faaliyetler gibi olumsuz sonuçları vardır. Düşük örgütsel bağlılığın neden olduğu kanuna aykırı olan ve etik olmayan davranışların ihbar edilmesi durumu örgüt itibarına ve müşteri güvenine zarar verip gelir kaybına neden olabilir. Bu durum ayrıca örgütün yetki yapısını tehdit ederek üst düzey yöneticilerin meşruluğunu sorgulatabilir.

İlmlı Bağlılık Düzeyi

Bayram (2006: 136)'a göre bu düzeydeki bağlılık birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bireysel açıdan olumlu sonuçları: Bu düzeydeki bir bağlılık, çalışanın örgüt için sınırsız sadakati anlamına gelmemektedir. Bu çalışanlar sistem tarafından

yutulmak istemezler ve kişiliklerini korumaya çalışırlar. Bu nedenle örgütün sadece bazı değerlerini kabul ederler.

Örgütsel açıdan olumlu sonuçları: Ilımlı bağlılık düzeyinin çalışan ve örgüt üzerindeki olumlu etkileri sonucunda çalışan örgütte daha uzun süre hizmet verebilmekte, örgütten ayrılmak için fazla istek hissetmemekte ve işinde daha fazla doyuma ulaşmaktadır (Balay, 2000: 88).

Bireysel açıdan olumsuz sonuçları: Ilımlı düzeyde bağlılık, çalışanlar için her zaman uygun olmayabilir. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu çalışanlar, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kısmi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar (Balay, 2000: 89).

Örgütsel açıdan olumsuz sonuçları: Ilımlı bağlılığı olan çalışanların işbirliği, yardımseverlik, öneride bulunma, iyi niyet, fedakarlık gibi davranışları örgütün öngörülemeyen ihtimallerle başa çıkmasını sağlaması açısından önemlidir. Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar örgüte karşı sorumluluk ve topluma karşı sorumluluk arasında bir çatışma yaşadıklarında örgütün işleyişinde verimsizlikler meydana gelebilir.

Yüksek Bağlılık Düzeyi

Bireysel açıdan olumlu sonuçları: Yüksek düzeyde bağlılık, çalışanların kariyerlerinde yükselmesini sağlamasının yanında dış baskıya rağmen örgüte olan sadakatlerinin devamını da sağlar. “Sen örgütüne sadık olursan örgütün de sana sadık olur” anlayışı vardır. Örgüt, çalışanlara sadakatlerinden dolayı yetki devredebilir ve onları ödüllendirebilir.

Örgütsel açıdan olumlu sonuçları: Yüksek düzeyde bağlılığı olan çalışanlar örgüte güvenli ve istikrarlı bir işgücü sağlayabilir. Bu çalışanlar sadakatlerinden dolayı örgütün taleplerini isteyerek kabul ederler ve böylece örgüt yüksek düzeyde performans gösterebilir.

Bireysel açıdan olumsuz sonuçları: Örgüte duyulan yüksek düzeyde bağlılık, çalışanın bireysel olarak gelişmesini ve hareketlilik için fırsatlarını sınırlayabilirken aynı zamanda yaratıcılığa ve yeniliğe ket vurabilir. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Balay, 2000: 91). Yüksek bağlılık

düzeyi, iş rolleri ile aile rollerinin arasındaki bağdan dolayı, çalışanın ailesiyle olan ilişkilerinde stres hissetmesine neden olabilir. Bir kariyerin başarıya ulaşması işe bağlılık gerektirdiğinden bu durum aile ile ilgili sorumlulukların göz ardı edilmesine neden olabilir. Yüksek düzeyde bağlılık diğer ilişkilerde de gerilim yaratabilir. Çalışanlar sosyal iletişim kurma becerilerini yitirebilir. Bu bağlılık düzeyinde çalışanların hayatında örgüt baskındır, kişisel yaşamlarına vakit ayırabilmeleri zordur.

Örgütsel açıdan olumsuz sonuçları: Örgüt, çalışanların yüksek üretkenlik ve sorgulanamayan sadakatinden fayda sağlasa da fazla sadakatin yanlış biçimleri zararlara yol açabilir. Örgütün ihtiyaçlarına uygun olmayan çalışanların yüksek bağlılığı olması örgüte kar getirmez. Yüksek bağlılık düzeyi örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine neden olmaktadır (Balay, 2000: 92). Örgüte tamamen bağlı olan çalışanlar alternatif eylemlerde bulunamazlar. Yüksek düzeyde bağlılığın en önemli ve fark edilmeyen olumsuz sonuçlarından biri, yüksek bağlılığı olan çalışanların örgüt için illegal ve etik dışı davranışlar sergilemeye daha yatkın olabileceğidir. Bu çalışanlar yasadışı bir durum karşısında örgütü kişisel ahlaklarından üstün tutarlar. Bu tür olumsuz davranış ve yaklaşımlar sonucunda mevcut ve potansiyel müşteriler ve ortaklar kaybedilebilir, kamu baskısı ve yasal düzenlemelerle karşı karşıya kalınabilir (Balay, 2000: 93).

2.BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLILIK

2.1.MÜŞTERİ ODAKLILIK TANIMLARI

Müşteri odaklılık kavramı Levitt (1960)'in çalışmalarında geliştirilmiştir (Strong ve Harris, 2004: 184). Levitt, müşterilerin ihtiyaçlarının bir işletmenin temel meselesi olduğunu ve bu işletmelerin ürün satmak yerine müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenmeye ve bunları tatmin etmeye odaklanmasını önermiştir. Bundan sonra giderek artan sayıda akademisyen ve uygulayıcı farklı bakış açıları ve seviyelere göre müşteri odaklılığı farklı perspektiflerden incelemeye başlamışlardır (Wang ve Zhang, 2016: 2178).

Pazarlama yazınında müşteri odaklılıkla ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır. Bazı araştırmacılar (örn: Deshpande vd., 1993) Kotler (1991)'in “pazar, şirketin tüm potansiyel müşterilerinin bütünüdür” tanımına dayanarak pazar odaklılık ve müşteri odaklılık kavramlarını ayırmayıp ikisini aynı anlamda kullanırken (örn: Webster, 1988; Shapiro, 1988); bazıları müşteri odaklılığın, pazar odaklılığın davranışsal unsurlarından sadece biri olduğunu belirterek bu iki kavramın birbirinden ayrı tanımlanması gerektiğini söylemiştir (örn: Narver ve Slater, 1990; Hunt ve Morgan, 1994). Bu çalışmada pazar odaklılık kavramı ve müşteri odaklılık kavramının aynı olguyu belirttiği düşünülerek yalnızca müşteri odaklılık ifadesi kullanılacaktır.

Tablo 4: Müşteri Odaklılık Tanımları

Müşteri odaklılık, işletmelerin, müşterileri için sürekli olarak üstün değer yaratabilme amacıyla onları yeteri kadar anlamasıdır (Narver ve Slater, 1990: 21).
Müşteri odaklılık, şirketin ve çalışanlarının karar almada ve uygulamada, sunulan ürün ve hizmetlerin müşterileri mutlu edecek, onları tatmin edecek biçimde planlanmasının sağlandığı bir stratejidir (Odabaşı, 2005: 14).
Müşteri odaklılık, uzun vadeli kârlı bir işletme geliştirmek için şirket sahipleri, yöneticileri, çalışanları gibi tüm menfaat sahiplerinin müşteri çıkarını gözettiği bir inanç sistemidir (Deshpande vd., 1993: 27).
Müşteri odaklılık müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan sürekli ve proaktif faaliyetlerin bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir (Han vd., 1998: 6).

Müşterileri anlayarak onlara cevap verebilmenin yanı sıra müşterilerin gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını tahmin edebilmek, müşteri odaklılık olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2012: 7).
Müşteri odaklılık, satış görevlilerinin müşterilere uzun vadeli istek ve ihtiyaçları karşılayacak satın alma kararları vermesine yardımcı olduğu bir satış davranışını ifade eder (Michaels ve Day,1985; Saxe ve Weitz, 1982'den aktaran Siguaw vd.,1994: 108).
Müşterilerin şimdiki ve gelecekte oluşabilecek istek ve gereksinimlerini belirleme ve tatmin etme amacıyla müşteriye yakın olma durumu, müşteri odaklılık olarak tanımlanabilir (Eskiler vd., 2011: 36).
Müşteri odaklılık, müşterilerin çıkarlarını ön planda tutan ve uzun vadeli karlı ilişkiler geliştirmeye yardımcı olan bir örgüt kültürü olarak görülmektedir (Conduit vd., 2014: 1324).
Müşteri odaklılık, satış elemanları tarafından müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları memnun etmek için yapılan eylemler ve girişimlerdir (Thomas vd., 2001).

2.2.MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN ÖNEMİ

Pazarlama kavramı, ortaya çıktığı dönemden bu zamana kadar üretim odaklı pazarlama, ürün odaklı pazarlama, müşteri odaklı pazarlama ve toplumsal pazarlama gibi yaklaşımlarla yaşamıştır. Pazarlamada müşteri odaklı yeni dönemin egemen olmaya başlaması, 1990'larda şirket ve müşterileri arasındaki uzun dönemli değer yaratan ilişkilerin faydalarının anlaşılması ve klasik pazarlama karması yaklaşımının eksikliklerinin ortaya çıkması ile olmuştur (Franko ve Savaşçı, 2000: 396). Pazarlama kavramının ortaya çıkmasından bu yana geçen yarım asırdan fazla süre boyunca müşteri odaklılık yaklaşımı, pazarlama yönetim teorisinin ve uygulamasının temel taşı olarak tanımlanmıştır (Jaworski ve Kohli, 1993).

Müşterilerin bir bütün olarak ele alındığı, kalitesi yüksek ve fiyatı düşük ürünlerin çok sayıda müşteriye ulaştırılmaya çalışıldığı geleneksel pazarlama anlayışı artık değişmeye başlamıştır (Demir ve Kırdar, 2007: 295). Ürünün ve satışın odağa alındığı geleneksel pazarlama anlayışından müşterinin odak olduğu modern pazarlama anlayışına geçiş, tüketicilerin teknoloji ve iletişim sayesinde bilinçlerinin artması, hayat tarzlarındaki, ihtiyaç ve alışkanlıklarındaki ve de buna bağlı olarak satın alma davranışlarındaki değişimle olmuştur. Müşteri odaklı olmak ve müşterileri uzun

süreyle elde tutabilmek için rekabet ortamında sahip olunan avantajların kullanılması, kişisel ve birebir ilişkilerin önemini artırarak modern pazarlama anlayışını güçlendirmektedir (Mucuk, 2014: 5). Baskı ve ikna yoluyla müşterilere ihtiyaç duymadığı ürünleri satmak günümüzde geçerliliğini yitirerek yerini müşteri odaklı satış uygulamalarına bırakmıştır (Odabaşı ve Oyman, 2011: 173).

Günümüzde iletişim ve teknolojiadaki gelişmelerle ve tüketicilerin eğitim seviyelerindeki artışla beraber tüketiciler daha bilinçli ve elde ettiği bilgiler konusunda daha talepkâr ve seçici bir hale gelmiştir (Odabaşı ve Oyman, 2011: 69). Bilgi düzeyi artan ve bilinçlenen müşteriler düşük maliyetli ama kaliteli aynı zamanda kendi beklentileri ve ihtiyaçlarıyla örtüşen ürün ve hizmetleri talep etmekte, kendisine değer verilmesini istemektedir. İşletmelerin, müşterilerin bu isteklerini karşılayabilmeleri ve rakip şirketlere karşı tercih edilmeleri müşteri odaklı yaklaşımı benimsemeleriyle mümkündür.

Müşteri odaklılık kavramsal açıdan pazarlama literatüründe neredeyse 70 yıllık bir yere sahiptir. Drucker (1954) tarafından firmanın tüm faaliyetlerinin müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik bir iş felsefesi olarak ifade edildiği 1950'lerin ortalarında ön plana çıkan müşteri odaklılık, günümüze de -uzun yıllar boyunca olduğu gibi- uygulamaya tam anlamıyla geçirilemeyen ve daha kötüsü çalışanların değil sadece yönetimin benimsediği bir felsefe olarak gelmiştir. Drucker (2001), müşteri ihtiyaçlarının karşılanması bir işletmenin nihai hedefi olduğunu ve bu hedefin gerçekleştirilmesinin pazarda kazanımlar sağlayacağını belirtmiştir (Reychav ve Weisberg, 2009: 354). Müşteri odaklılık, pazarlama felsefesinin temel ilkesidir ve müşteri odaklı satış gücünün değeri göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür (Bell ve Mengüç, 2002: 131).

Literatürdeki çalışmalar müşteri odaklılığın bir işletmenin başarısı için hayati bir unsur olarak kabul edildiğini göstermektedir (Varghese vd., 2015: 12). Bir işletmenin var olması için müşteriler; bu varlığın devam edebilmesi için de müşterilerin memnuniyeti, tatmini ve sadakati gerekmektedir. Bunların sağlanmasının en etkili yolu müşteri ihtiyaç ve isteklerinin ön planda tutulduğu müşteri odaklı yaklaşımı benimsemektir. Bir şirketin satışa bakış açısının temeli müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlanırsa o şirketin müşteri odaklı politikalar üzerinde çalıştığı söylenir (Varghese vd., 2015: 13). Müşteri odaklı yaklaşım sayesinde pazarlamacılar, çok sayıda veri elde ederek, ürün/hizmetlerini sunacak önemli pazar bölümlerini

ortaya çıkararak kendilerine yüksek derecede yatırım geri dönüşü sağlayacak iletişim ve pazarlama kampanyaları yapabilmektedir (Uzunoğlu, 2007: 12).

Müşteri odaklılık, satış elemanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemesi ve bunları tatmin etmesi gereken pazarlama kavramının uygulanmasıdır (Kotler ve Armstrong, 1989). Bu bakış açısına göre müşteri odaklılık, satış elemanlarının memnuniyet ve değer sunmak için müşterilerin ihtiyaçları, davranışları ve iletişim tarzları hakkında mümkün olduğunca bilgi sahibi olmalarını gerektirir (Kaynak vd., 2016: 68). Müşterilerle ilgili demografik özellikleri, müşterilerin satın alma davranışlarını ve hayat tarzlarını bilmek, müşteri odaklı yaklaşımı koruyabilmek ve geliştirebilmek açısından gereklidir (Odabaşı ve Oyman, 2011: 69). Müşteri odaklı işletmeler, mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçları ve tercihleri hakkında bilgi sahibi olurken (Kohli ve Jaworski, 1990) yeni ürün/hizmetler tasarlayıp sunmak açısından da daha donanımlı olabilmektedirler (Park vd., 2017: 949). Theoharakis ve Hooley (2008), işletmelerin müşteri bilgileri aracılığıyla müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamasının ve yine bu ihtiyaçlara göre müşterilerin istekleriyle uyumlu stratejiler yaratmasının, işletmelerin müşteri odaklılık derecesini belirlediğini söylemektedir (Oruç ve Zengin, 2015: 34).

Literatürdeki çalışmalar, bir şirketin müşteri odaklılığının o şirketin üstün performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Brown vd., 2002: 110). Müşteri odaklı şirketlerin rakiplerinden daha iyi performans gösterdiği ve müşteri memnuniyetini artırdığı yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Narver ve Slater, 1990). Babakuş, Yavaş ve Ashill'in 2009'da yaptıkları bir araştırmada, işletme kaynaklarının işletme performansı üzerinde toplamda %13'lük bir etkisi olduğu, müşteri odaklılığın ise %43'lük bir oranla işletme performansını çok daha yüksek düzeyde etkilediği saptanmıştır (Bilgen, 2016: 16).

Müşterilerle uzun vadeli, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmak şirketlerin temel hedefi olmalıdır. Bu ilişkilerin şirket üzerindeki faydaları müşterilerin sadakat ve memnuniyetlerinin artmasıdır. Müşteri sadakati ve yüksek memnuniyet seviyeleri ise satışların ve kazançların artmasını sağlar (Wachner vd., 2009: 32). Bir şirketin istikrarlı şekilde büyümesi, sanılanın aksine maliyetlerin düşürülmesi yoluyla değil satışların artırılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu artışı sağlamanın yolu ise satış odaklı değil müşteri odaklı yaklaşımı uygulamaktan geçmektedir.

“Kitlesel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının değer kazanması, yoğun rekabet ortamı, iletişim teknolojileri ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler gibi pazarda gerçekleşen birçok yenilik tüm şirketlerin merkezlerine ‘müşteri’yi oturtmayı zorunlu kılmaktadır” (Uzunoğlu, 2007: 26). İletişim ve ulaşım teknolojisindeki baş döndürücü gelişmelerle birlikte gündeme gelen global ekonominin yaratmış olduğu ve homojen tüketim kalıplarının egemen olduğu yeni dünyada pazarlama faaliyetleri, müşteri değeri yaratmak, iletmek ve yakalamak anlamına gelmektedir (Pirtini, 2008: 58). Bu da ancak müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesiyle mümkündür.

Müşteri odaklılığın en önemli getirilerinden biri müşteriler için değer yaratılmasıdır. Müşteri odaklılık, işletmelerin, müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlaması sayesinde onlar için daha üstün değer yaratmasını sağlar (Narver ve Slater, 1990). Müşteri istek ve ihtiyaçları, müşteri odaklılık yaklaşımında önceliğe sahiptir ve müşteri odaklılık da müşteriye üstün değer sağlaması sebebiyle işletmelerde önceliğe sahiptir (Eren vd., 2010: 3105).

Müşterilerine en iyi hizmeti vermeye çalışan müşteri odaklı bir şirket, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler üretmenin/hizmetler sunmanın yanı sıra müşterilerin arzuladığı ürünleri/hizmetleri geliştiren şirkettir (Stanley Kam Sing ve Canon, 2012). Müşteri odaklılık yaklaşımında ürün ve hizmet müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre şekillendirildiği için bu noktadan sonra müşteri pasif bir alıcı değil aktif bir ortak konumunda olacaktır (Homburg ve Rudolph, 2001: 16). Duyarlı bir müşteri odaklılık, müşterilerin ifade ettikleri ihtiyaçlara cevap verme ile ilgilidir, bu ihtiyaçlar müşterilerin farkında oldukları ve aktif olarak firmadan talep ettikleri mevcut ihtiyaçlardır (Narver ve Slater, 1998).

Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tespit etmeyen ve bu tespitlere yönelik olarak uygun süreçleri işletmeyen firmaların rekabet üstünlüğü sağlama alternatifleri çok düşük seviyelerdedir (Güler, 2014: 228). Müşteri odaklılık yaklaşımının benimsenmesi, müşterinin şirkete karşı daha fazla sadık olmasına yardımcı olması açısından şirket için rekabet avantajı sağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990). İşletmeler rekabet avantajı elde etmek ve bunu korumak için müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturmalı ve müşterilere üstün değer sunmalıdır (Naktiyok, 2003: 96).

Teknoloji ve internet dünyasındaki hızlı bir o kadar da etkili gelişmelerle bilgi çağına girilmesi ticari ilişkileri küresel boyuta taşımış, bu da işletmelerin rekabet yarışında kalıcı ve ilerletilebilir avantajlara sahip olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Müşteri odaklılık, nadir bulunan, taklit edilmesi zor ve üstün kalitede ürün/hizmet değeri sunmak yoluyla rekabet avantajı yaratmaktadır (Kim vd., 2006). Bir işletme, sektördeki yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj elde etmek ve varlığını devam ettirebilmek için müşterilerini tatmin etmek zorundadır (Arasıl vd., 2004: 48). Müşteri odaklı bir pazarlama faaliyeti sonrasında tüketici için satın alma öncesinde umulan ile satın alma sonrasında elde edilen değer eşit olduğunda, tüketicinin tatmin olduğu kabul edilmektedir (Pirtini, 2008: 59).

2.3.MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN GEREKLİLİKLERİ VE UNSURLARI

Günümüzde pazar koşullarının dolayısıyla müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızla değişmesi, bu değişimlere bağlı olarak işletmeler arası rekabet ortamının yoğunlaşması sebebiyle işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını dikkate almalı, onların beklentileriyle uyumlu kararlar alıp girişimlerde bulunmalıdır. İşletmeler müşteri odaklı yaklaşımı benimsemeden attıkları her adımda başarısız olacaklarını öngörmelidirler. Müşteri odaklılık bir işletme için tercih değil, görmezden gelinemeyecek bir gerekliliktir. Hurley ve Hult (1998) müşteri odaklı yaklaşımın, şirketlerin hayatta kalmasını ve büyümesini garanti altına alacak temel bir araç olduğunu belirtmektedir (Sousa ve Coelho, 2013: 1653). Bu bağlamda müşteri odaklılığı gerekli kılan nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Fojt, 1995: 29-30):

- Müşteriler işletmelerin ve tüm karlılığın varlık sebebidir. Ancak işletmeler müşteri ihtiyaç ve isteklerini tam olarak anlamamakta ve yerine getirememektedir.
- Dışsal krizler genellikle değişim ve yeniliği teşvik etmeye olan ihtiyaçtan doğar. Tasarım ve imalat problemlerinin büyük bir kısmının temel sebebi müşteri ihtiyaç ve taleplerinin tahmin edilmesindeki başarısızlıktır. Başarılı işletmeler sürekli gelişmenin en güvenilir sebebi olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı görmektedir.
- Ortak bir müşteri vizyonu olmadan, işletme çalışanları görevler arası uyuma göre değil farklı amaçlara göre çalışırlar.

- Müşteri merkezli ölçütler ve ödüller yüksek performanslı örgütlerin anahtarıdır.
- Müşteri odaklılık, gelişmekte olan teknoloji ağırlıklı işletmelerin ana ürünlerde yüksek üretim kapasitesini yakalamalarında anahtar roldedir.
- Yavaş büyüme hızları ve eski teknolojiler karşısında köklü işletmeler, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını gelecekleri ve başarıları için zor ama gerekli bir seçenek olarak görürler.

Örgütler bu gerekliliklerin önemini kavradıktan sonra müşteri odaklılık yaklaşımını derinlemesine düşünerek ve sağlam adımlar atarak benimsemelidir. Yapılacak en ufak hata bir işletme için en kıymetli öznenin yani müşterinin kaybına yol açacağı için sabırla ve özenle faaliyet gösterilmelidir. Müşteri odaklılığın yetersiz şekilde anlaşılması sorunlara ya da en iyi ihtimalle örgütsel uygulamalarda yüzeysel değişikliklere neden olabilmektedir (Nwankwo, 1995: 5). Müşterilere ürün ve hizmetin sunulduğu tüm süreç boyunca her ayrıntı detaylı şekilde irdelenerek sürecin sonunda müşterinin tatmin edildiği bir strateji oluşturulmalıdır. Yeni müşteriler bulmaya çalışarak onlara her ürünü satmak yerine mevcut müşterilerin satın alma paylarının artırılmasına çalışılan müşteri odaklı stratejinin unsurları şunlar olabilir (Odabaşı, 2005: 16):

- Uzun dönemli müşteri ilişkilerine önem verme, yaşam boyu değer oluşturma.
- Yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler sunma.
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcama.
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme. Kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma.
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma.
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanmak yerine bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma.
- Pazar payı oluşturma yerine müşteri payı oluşturmaya çalışma.

Fojt (1995) bu gerekliliklerin yanında müşteri odaklılığın sağlanabilmesi için bazı engellerin kaldırılması gerektiğini de söylemektedir. Buna göre ortadan kaldırılması gereken ilk engel müşteri ihtiyaçlarının eksik olarak anlaşılmasına yol açan yerleşmiş fonksiyonel kültürdür. İşletme departmanları arasında ayrılığa ve sorunlara sebep olan fonksiyonel yapılanmalar yerine tüm departmanları tek bir

amaçla –müşteri odaklı anlayışla- bir araya getiren bir fonksiyonel kültür benimsenmelidir. Diğer engel ise karmaşık sektör yapılarının bazı müşteri ihtiyaçlarını gizlemesidir. Birçok endüstride karmaşık müşteri zincirleri vardır ve bu karmaşık yapıların bir sonucu olarak şirketteki her departman müşteriye temsil ettiklerini onların sesi olduklarını iddia etmektedir. Bu, gerçek müşteri ihtiyaçlarının belirsiz olmasına neden olmaktadır. Şirketler, nihai müşterisinin iyi kararlar vermesi için ihtiyaçlar bağlamında bu farklı sesleri duyabilmeli ve anlaşılabilmelidir. Üçüncü engel kısa vadeli taleplerin uzun dönemli müşteri odaklılığı ortadan kaldırmasıdır. Birçok şirket için acil önceliği olan müşteri taleplerini karşılamak uzun vadeli kararlardan daha önceliklidir.

Odabaşı (2015: 212) müşteri odaklı bir kültüre sahip olmanın, kısa zamanda ve kolayca gerçekleştirilecek bir değişim olmadığını söylemekte ve bu konuda önümüze çıkabilecek bazı engelleri şu şekilde sınıflandırmaktadır:

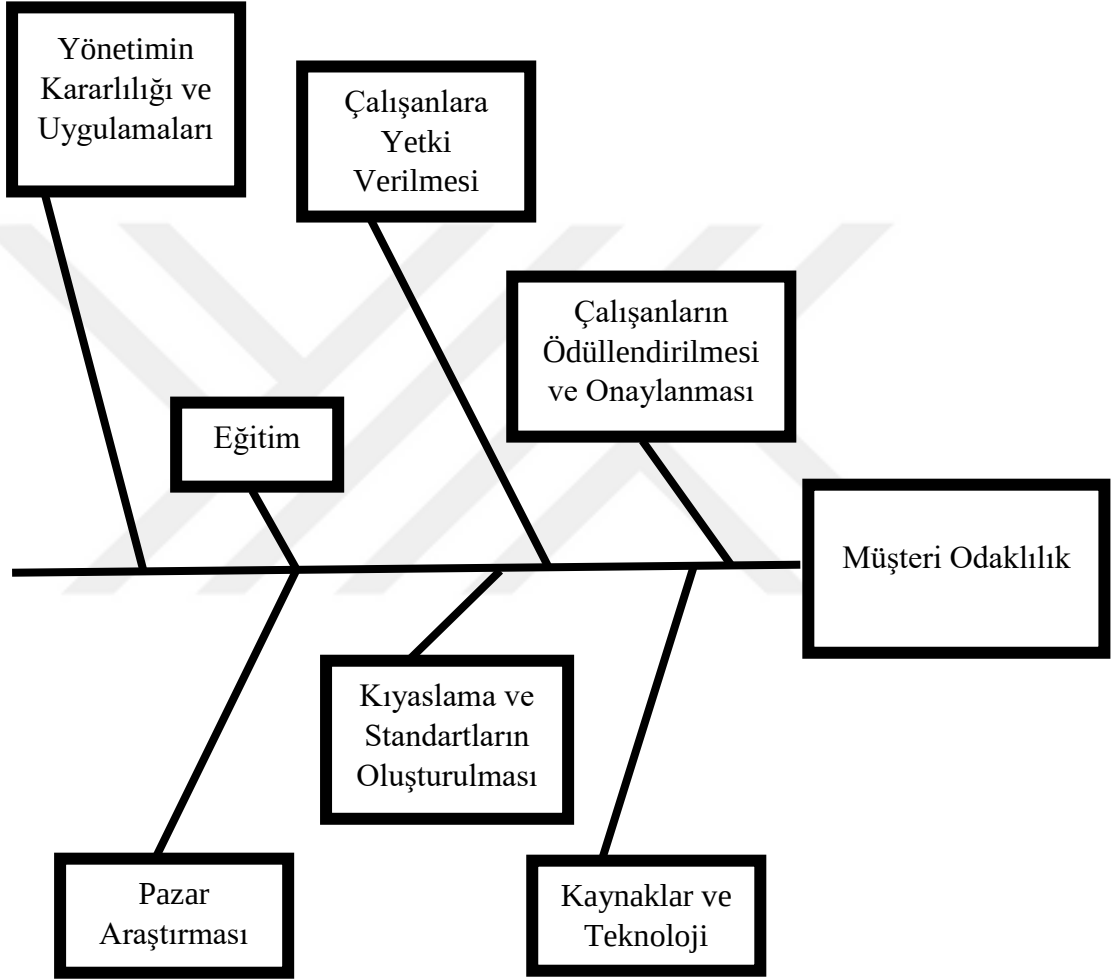
1. Farkında olmama
2. Örgütsel atalet
3. Uygun olmayan şirket kültürü
4. Müşteri hizmetine yönelik yanlış tutumlar
5. İlgilenim eksikliği

Clemmer (1998: 25) da işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımı benimseyememelerinde bazı etkenlerin olduğunu söylemektedir:

- Pazar ve müşteri gruplarının gruplara ayrılmaması veya az sayıda gruba ayrılması,
- Müşteriyle ilgili bilgilerin olmaması ya da az olması,
- İşletmenin içeriden yönetilerek müşterilerin aktif ortaklar olarak görülmemesi,
- Hizmetlerle ilgili sorunların sebebi olarak sistemin değil çalışanların görülmesi,
- İşletmedeki departmanların müşterileri düşünmeden iş yapması,
- Satış elemanları haricinde işletmedeki diğer çalışanların müşteriyle etkileşiminin az olması,
- Sınırlı sayıda müşteri grubunun ihtiyaçlarına önem verilmesi,
- Mevcut müşterinin kalıcılığı yerine yeni müşteri kazanmaya ağırlık verilmesi,
- Müşterilere insan gözüyle değil para kazandıran bir kaynak gözüyle bakılması.

2.4.MÜŞTERİ ODAKLILIK SÜRECİ

Bir işletmenin gerçek anlamda müşteri odaklı hale gelmesi kararlı olmayı ve çaba göstermeyi gerektiren, uzun dönemde iyi planlanarak gerçekleştirilecek bir örgütsel değişim sürecidir. Bu süreç Costin (1999)'e göre temelde yedi basamaktan oluşmaktadır ve şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1: Müşteri Odaklılık Süreci

Kaynak: Costin H. (1999: 463)

Müşteri odaklılık zor olduğu gibi daima bir düzen ve plan içinde olmayabilir çünkü insanların korkularını, umutlarını ve arzularını işletme stratejisine dönüştürmek zordur. Belki de en önemlisi, müşteri odaklılık işletme, mühendislik gibi alanlarda insan davranışlarıyla ilgili öğrenilen şeylerle sıklıkla çelişir. Bu engelleri aşmada özellikle üst yönetimin güçlü ve kalıcı destek olması önemlidir. Bu süreçte yönetim

gerçekten kararlı olmalıdır ve bunu sadece sözlerle değil uygulamalarla da kanıtlamalıdır.

Eğitim müşteri odaklılık sürecinin hayati önemdeki basamaklardan biridir ve bu yüzden grup dinamiği ve problem çözme konusundaki eğitimlere ek olarak çoğu çalışan müşteri araştırma teknikleri konusunda eğitilmelidir. Sayısal araştırmalar ya da müşteri veritabanının analizi gibi gelişmiş eğitimler diğer düşük seviyeli eğitimlerden daha zordur. Satış elemanlarının mümkün olduğu kadar çok müşteri bilgisi toplaması gerekir ve bu ileri seviye eğitimlerle mümkündür.

Pazar araştırmasının, müşteri odaklılık sürecinin ilk zamanlarında başlaması gerekir. Müşterilerin kim ve ne olduğu bilinmezse, onların istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi neredeyse imkansızdır. Karar alıcıların, müşterilerin gerçek istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmesi ve ona odaklanması müşterilerle ilgili sürekli bilgi sağlanmasıyla gerçekleşir. Aksi takdirde istek ve ihtiyaçlar sadece tahmin edilebilir ve bu tatminle sonuçlanmaz.

Bu sürecin kıyaslama basamağında işletmeler, alanlarındaki en iyi uygulamaları ya da performansları belirleyerek onlara karşı performanslarını ölçerler. En iyiyle kendilerini kıyaslayarak gelişme yolunda adımlar atarlar. Böylece pazarla ilgili yapılan doğru değerlendirmeler işletmeyi en sonunda müşteri tatminine ulaştırır. Standartlar, müşteri beklentileri ve davranışları temelinde firma tarafından belirlenen hedeflerdir ve iki durumda ortaya çıkmaktadır. İlki firmaların kıyas olarak kullanabileceği en iyi uygulamaları bulamaması ya da rakiplerin verileri paylaşmamasıdır. İkincisi ise kıyas bilgilerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla teknik bilgilerden daha ilişkili olmasıdır.

Müşteri tatminiyle ilgili kararlarda çalışanlara yetki vermek, hizmet sektöründe, müşteri isteklerini tatmin etmek ya da bir amire gerek duymadan problemi yerinde çözmek için satış elemanlarına yetki verilmesi anlamına gelir. Gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar alması gereken satış elemanlarına yetki verilmesi, müşteriyle yaşanacak bir sorunun vakit kaybetmeden çözülebilmesi ve müşteri tatmini açısından önemlidir.

Yetki verilen çalışanlar, görevlerini etkili şekilde yerine getirebilmek için ihtiyaçları olan kaynaklara sahip olmalıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek kaynakların çoğu son teknolojinin kullanımını içermektedir. Verimliliği artırmak,

müşteriyi memnun etmek, doğru teknolojinin doğru yer ve zamanda kullanılmasıyla kolaylaşmaktadır. Rakiplerden önde olabilmek için son teknolojinin işletmede kullanılmasının yanında gereksiz teknolojik yatırımlardan da kaçınmak gerekmektedir.

Müşteri tatmini ve ürün/hizmet kalitesine katkı sağlayan çalışanların onaylanması ve ödüllendirilmesi, motivasyon ve verimlilik açısından çok önemlidir. Müşteri odaklı olmak isteyen işletme, çalışanların başarıları hakkında konuşmalı, çalışanları yeni başarılar için teşvik etmelidir.

2.5.MÜŞTERİ ODAKLI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Müşteri odaklılık, tüm işletmeye nüfuz etmesi gereken bir felsefe ve kültürdür (Shapiro, 1988). Müşteriyle kurulan ilişkiler söz konusu olduğunda üst kademe çalışanları da alt kademe çalışanları da gereken sorumluluğu almak zorundadır. Müşterileri elde tutmak ve tatmin etmek için yapılacaklardan en önemlisi örgüt kültürü oluşturmaktır. Şirket genelinde üstün müşteri hizmetleri sunmak için şirket içinde müşteri odaklı bir kültür oluşturulmalıdır (Daniel ve Darby, 1996: 132). Şirketin tüm çalışanları aynı vizyona sahip olmalı ve buna bağlı kalmalıdır. Bu vizyona göre çalışanlar en önemli görevlerinin müşterileri mutlu etmek olduğunu bilmeli ve bu doğrultuda hizmet vermelidirler.

Örgüt kültürü, bir işletmenin müşteri odaklı olabilmesi durumunu etkileyen en önemli etkidir (Odabaşı, 2015: 202). Bu kültür işletmenin tüm birimlerine yayılan, yani çalışanların düzenli olarak müşteri odaklı davranışlar sergilemelerine ortam yaratan bir kültür olmalıdır (Değermen, 2008: 186). Modern pazarlama kavramı, tüm örgüt tarafından benimsendiği ve uygulandığı takdirde müşteri odaklılık kavramından bahsedilebilir (Torlak vd., 2014: 40). Dolayısıyla müşteri odaklılık yaklaşımı çalışanları yönetme ve yönlendirmede yeni bir anlayışı temsil etmelidir (Akgeyik, 2006: 855).

Pazar dinamizminin artması ve tüketici tercihlerinin hızla değişmesi, pazarlama yönetiminin önemini artırırken pazarlama faaliyetlerinin pazardaki değişimler karşısında duyarlı ve gerçek zamanlı olmasını gerekli kılmaktadır. Yeni pazar şartlarında başarılı olabilmek, değişen pazar şartlarına kolaylıkla adapte olma

becerisine sahip, esnek yapılı, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, pazarlama kaynaklarını kullanmada etkin ve tüketici değeri yaratmayı hedeflemiş müşteri odaklı bir örgüt yapısı ile mümkün olacaktır (Torlak vd., 2014: 42).

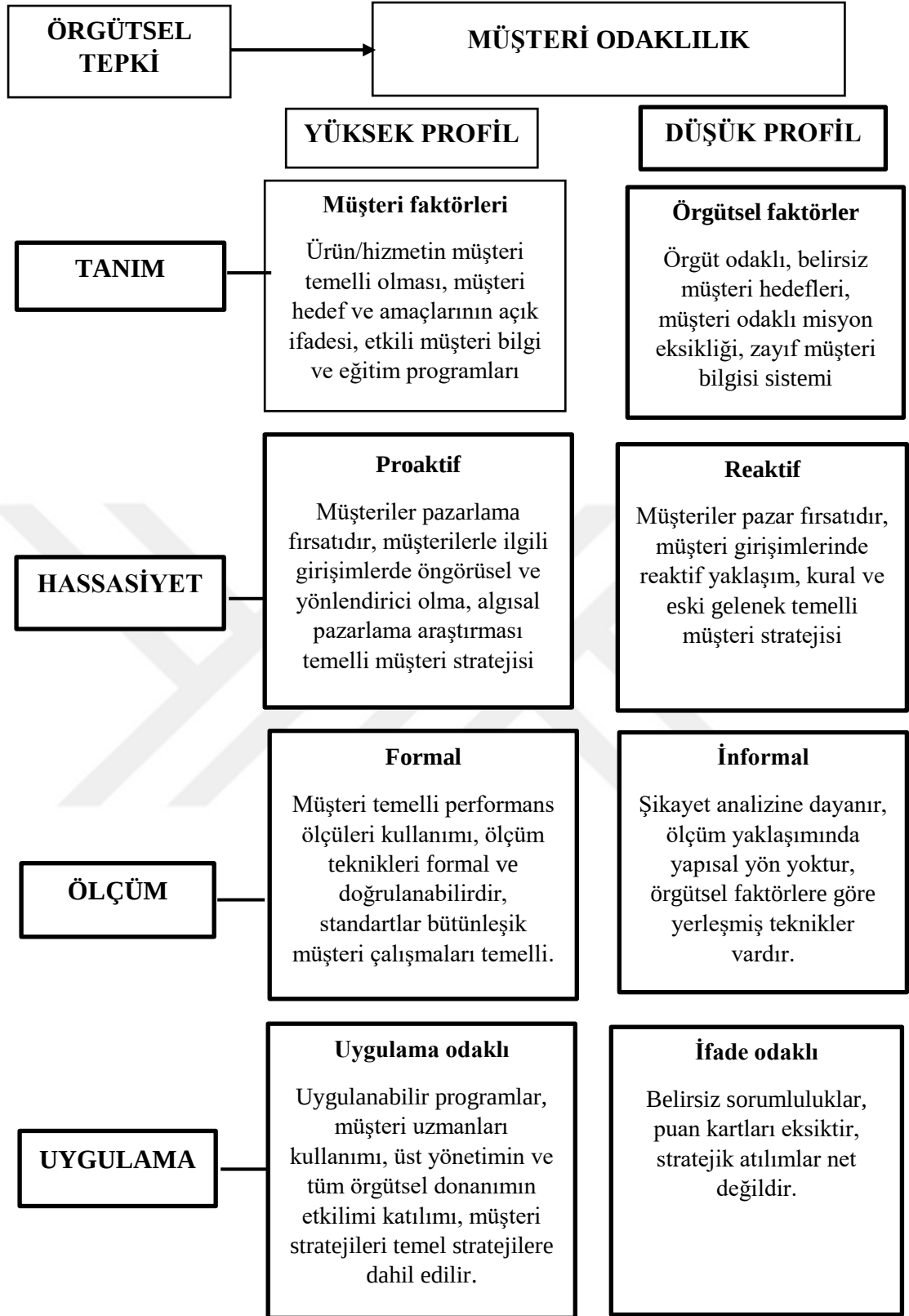
Zairi (2000: 393), etkili bir müşteri odaklılık kültürünün elde edilmesi ve devam ettirilmesi için bazı noktaların dikkate alınması gerektiğini söylemektedir:

- Öncelikle, müşteri odaklılık müşterilere daha yakın olmak, onları daha iyi tanımak, şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları hakkında daha net ve ilgili olmak, endişelerinden haberdar olmak demektir.
- Karlılık ve işteki başarılar, şirket performansının boyutunu göstermede yetersiz olabilir. Bu durumda müşterinin bakış açısı önem kazanmaktadır ve onlardan geri bildirim almak performans boyutunu anlamaya yardımcı olabilir.
- Müşteri odaklı olabilmek için müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak mevcut yaklaşımların yeterli olup olmadığını ve gelecekte hangi yeni hizmetlerin, ürünlerin ve yeniliklerin gerekli olduğunu bilmek gerekmektedir.
- Müşteriye odaklanılarak güçlü ve zayıf yönler belirlenebilir ve performans rekabetçi bir perspektiften değerlendirilebilir.
- Müşterilerden alınan geri bildirimlerle doğru şeylerin yapılıyor olup olmadığı belirlenebilir ve böylece çalışanların performansları ölçülebilir.

Tablo 5: Satış Ve Pazarlamadaki Kültürel Değişimler

İşlemlere ve Kâra Odaklılık	Müşteriye ve İlişkilere Odaklılık
Teknik beceriler baskındır.	Kişilerarası beceriler anahtardır.
Sadece satış elemanları müşteriyle ilgilenir.	Herkes müşteriye dinler ve onunla ilgilenir.
Belirli ürünler/hizmetler satın alınması söz konusudur.	Örgütün ve ortaklığın satın alınması söz konusudur.
Politikalar katıdır. Değişmez.	Esneklik cesaretlendirilir.
Konuşma, müşteriye dinlemekten önemlidir.	Müşteriye dinleme önce gelir.
Sözleşme koşulları geçerlidir.	Müşteri gerçekleri geçerlidir.
Karlılık her şeydir.	Müşteri tatmini önceliklidir.
Kuruluş iç işlemlere odaklıdır.	Müşteri ihtiyaçlarına odaklıdır.
Amaç, müşteri çekmek ve satış artırmaktır.	Amaç, dürüst ve sorumlu müşteri ilişkileri kurmaktır.

Kaynak: Odabaşı Y., (2015: 206)



Şekil 2: Müşteri Odaklı Bir Profilin Denetimi

Kaynak: Nwankwo, S. (1995: 7)

Nwankwo (1995), pazarlama yazınında müşteri odaklılığın örgütsel boyutuna dair çalışmaların eksik olduğunu, kavramsal çalışmaların uygulamacılar için yeterli olmadığını söylemektedir. İşletmelerin müşteri odaklı profillerinin belirlenip değerlendirilmesinin “tanım, hassasiyet, ölçüm, uygulama” boyutları çerçevesinde yapılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu amaçla yaptığı bir çalışmanın sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir.

2.6. SATIŞ ELEMANININ MÜŞTERİ ODAKLILIĞI

Hizmet sektöründeki mevcut dinamikler göz önüne alındığında, işletmeler stratejik olarak rekabet üstünlüğü sağlayan ayrıcalıklar yaratmaya çalışırlar (Celuch ve Robinson, 2016: 53). Müşteri, işin başarısı için en kritik dış etken olduğundan işletmeler müşteri odaklı bir strateji geliştirmelidir (Tajeddini, 2010). Bu durum özellikle hizmet sektöründeki işletmeler için çok daha önemlidir çünkü bu işletmelerdeki satış elemanları, müşterilerin bakış açısıyla aslında hizmetin bir parçasıdır (Choi ve Joung, 2017: 238). Hizmet sektöründeki işletmelerde hizmetin üretimi, adaptasyonu, iletişimi ve iletimi öncelikle satış elemanlarıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanlar pazarlama uygulamalarına doğrudan katılırlar ve bu durum onların müşteriyile olan ilişkilerini işletme için değerli kılar. Müşteriler hizmetin kalitesini değerlendirirken genellikle çalışanların tutum ve davranışlarına güvenmektedirler (Henning-Thurau, 2004).

Hizmet sektöründeki işletmeler için stratejilerinin başarılı olması, müşterilere üstün değer sağlanmasından geçmektedir. Bu değer sürekli ve sistematik şekilde geliştirilebilmesi ve böylece işletmenin rekabet avantajı sağlaması müşteri odaklı yaklaşımın benimsenmesiyle mümkün olmaktadır (Pena vd., 2016: 566). Müşteri odaklılık, hizmet sektöründeki işletmelerde çoğunlukla satış elemanları tarafından uygulanan hayati öneme sahip bir iş motivasyonudur (Devadason ve Jublee, 2017: 59). Çalışanlar arasında müşteri odaklılık sadece önemli bir kalite ilkesi değil, aynı zamanda özellikle hizmet sektöründeki işletmelerde müşteri memnuniyetinin ön şartıdır (Korunka vd., 2007: 307).

Son 20 yıldaki çalışmalarla pazarlama literatüründe hizmet çalışanlarının ikili ilişkilerdeki rolünün önemi vurgulanmaktadır (Tax vd., 2013). Hizmetlerin benzersiz

özelliklerinden dolayı, müşteriyle direkt olarak temas kuran çalışanlar yani satış elemanları, beklentilerin oluşturulması, müşteri deneyimlerinin yönetimi ve kontrolü üzerinde ve müşterilerin aldığı hizmetin genel değerlendirmesini şekillendirmede önemli bir etkiye sahiptir (Daniel ve Darby, 1997: 131). Satış elemanları, müşteriler için işletmenin yüzüdür ve işletme ile müşteriler arasındaki arayüzdürler (Varghese vd., 2015: 13). Satış elemanları hizmetlerin sunucusu olmanın yanında hizmetlerin bir parçası olarak düşünülebilirler. Bu durum, satış elemanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmasını gerektirir (Crosby vd., 1990).

Satış elemanları, işletme ile müşteri arasında kurulan ilişkide kritik bir faktördür. Satış elemanlarının müşteri odaklılığı, müşterilerle geliştirilen ilişkiler boyutunda önemli bir etkiye sahiptir (Williams ve Attaway, 1996). Hizmet pazarlaması alanındaki pek çok araştırmacı, müşteriyle direkt olarak temasa geçen çalışanların yani satış elemanlarının, müşterinin gözünde, işletmenin ilk ve tek temsilcileri olduğunu savunmaktadır (Hartline vd., 2000'den aktaran Varghese vd., 2015). Satış görevlileri, alıcı ve satıcı arasındaki tek arayüzü temsil eden, şirketin değerlerini yansıtan ve şirketin müşteri odaklı stratejisini uygulayacak olan en önemli çalışanlardır (Jones, Busch, ve Dacin, 2003).

Satış elemanının işinin önemli bir kısmı, müşterinin aldığı satın alma kararlarının müşteriye tatmin etmesi için ona yardımcı olmaktır (Saxe ve Weitz, 1982; Spiro ve Weitz, 1990). Literatürde iki satış stratejisi –müşteri odaklı satış ve satış odaklı satış- yaygın olarak ele alınmaktadır. Bu iki yönelim hem amaçlarına hem de hedeflere ulaşmak için kullanılan araçlara göre farklılık göstermektedir. Müşterilerin hem kısa hem uzun vadede ihtiyaçları ve istekleri vardır. Kısa vadeli ihtiyaçlar satış elemanı tarafından bilinebilir veya müşteri tarafından ifade edilebilirken uzun vadeli ihtiyaçlar gizli olma eğilimindedir. Müşteri odaklı bir satış elemanı bu gizli ihtiyaçları ortaya çıkarmayı ve bunları tatmin etmeyi amaçlamaktadır (Thakor ve Joshi, 2005: 585).

Müşterinin ihtiyaçlarını değerlendirmek, aldatmacadan ve baskı yoluyla satış yapmaktan kaçınmak, ürün/hizmeti yeterince tanımlamak, müşterinin tatmin edici satın alma kararları vermesine yardımcı olmak gibi özellikler bir satış elemanının müşteri odaklı yaklaşımını tanımlamaktadır (Thomas, Soutar ve Ryan, 2001). Müşteri odaklı satış elemanları, acil satışlar değil, uzun vadeli müşteri memnuniyetine

odaklanma eğilimindedir (Dunlap vd., 1988: 176). Müşteri odaklı satış elemanları, müşterilerle yakından ilgilenip onların ihtiyaçlarına sadece anlık olarak değil geleceği düşünerek önem verirler ve müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma konusunda isteklidirler (Shultz ve Good, 2000).

Satış elemanları yüksek derecede bir müşteri odaklı tavır sergilediklerinde müşteriyle kurdukları temasta güçlü yakınlık gösterirler ve müşteri odaklılığın kendileri ve işletme performansı için önemini kavrarlar (Stock ve Hoyer, 2005). Müşteri odaklılık düzeyi yüksek olan satış elemanları, anında satış yapma olasılığını artırmak için müşteri çıkarlarını feda eden eylemlerden kaçınmaktadır (Saxe ve Weitz, 1982: 344) ve bu çalışanların satış odaklı meslektaşlarına kıyasla daha düşük rol çatışması ve belirsizliğe; daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip olduğu kabul edilmektedir (Siguaw vd.,1994: 108).

Müşteri odaklılık düzeyi yüksek olan çalışanlar müşterilerin uzun vadeli ihtiyaçlarını daha fazla düşünürken düşük müşteri odaklılık düzeyindeki çalışanlar kısa vadeli satış hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerine odaklanmaktadır (Varghese vd., 2015: 14). Bu da müşteri odaklılık değil satış odaklılık anlamına gelmektedir. Huang (2008)'a göre satış odaklılık, satış elemanının müşteri ihtiyaçlarını karşılamak yerine, ürüne/hizmete talep oluşturmaya çalışarak ürünü/hizmeti satmak istemesidir (Bilgen, 2016: 23). Profesyonel bir satış elemanı müşteriyle karşı karşıya geldiğinde neyi ne kadar satacağını değil müşterinin sorunlarını nasıl çözeceğini düşünmelidir.

2.7. SATIŞ ODAKLILIK-MÜŞTERİ ODAKLILIK ÖLÇEĞİ (SOCO)

Satış gücü yaklaşımı, yönetimin tüm konularla ilgili yaklaşımını yansıttığı için, işletmenin hangi satış gücü yaklaşımını benimsediği çok önemlidir (Varinli vd., 2009: 161). Bu sebeple işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımı mı satış odaklı yaklaşımı mı benimsediklerinin belirlenmesi için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Saxe ve Weitz tarafından 1982'de geliştirilen SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation) ölçeği de bunlardan biridir. SOCO ölçeği, çalışanların müşteri odaklı bir şekilde hareket ettiklerini ölçmek ve böylece uzun vadede müşteri memnuniyetini artırmak için tasarlanmıştır (Brown vd., 2002). Saxe ve Weitz'in bu çalışması 20. Yüzyılın satış literatüründe ilk 10 makale arasında yer almıştır (Leigh, Pullins, ve Comer, 2001).

SOCO ölçeği, müşterilerin ihtiyaçlarını değerlendirmelerine ve tatmin edici satın alma kararları vermelerine yardımcı olma arzusu taşıyan satış personelinin tutum ve davranışlarını ölçmek için geliştirilmiştir (Johnson vd., 2009: 1018).

Bu ölçekte analizler sonucunda “ilişkiler” ve “yardım etme yeteneği” diye adlandırılan iki boyut ortaya çıkmıştır. İlişkiler boyutu müşteri-satış personeli ilişkisinin uzun süreli ve işbirlikçi oluşunun derecesini gösterir. Yardım etme yeteneği boyutu ise satış personelinin müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmesine yardım etme yeteneğidir.

Müşteri odaklılık düzeyi yüksek olan satış görevlileri, uzun vadeli müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik davranışlarda bulunurlar. Ayrıca müşteri memnuniyetsizliğine neden olacak davranışlardan kaçınırlar (Saxe ve Weitz:1982: 344).

Pazarlama kavramında, bir şirketin hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçları karşılayıp müşterileri tatmin ederken rakiplerinden daha iyi olmasının gerekliliği vardır (Saxe ve Weitz, 1982). Pazarlama kavramının satış elemanı ve müşteri düzeyinde uygulanması müşteri odaklılık olarak görülebilir (Saxe ve Weitz, 1982: 343).

Saxe ve Weitz (1982)’e göre müşteri odaklı satış yaklaşımının taşıması gereken özellikler şunlardır:

1. Müşterilerin tatmin edici satın alma kararları vermesine yardım etme arzusu
2. Müşterilerin ihtiyaçlarını değerlendirmesine yardımcı olmak
3. Bu ihtiyaçları karşılayacak ürünler sunmak
4. Ürünleri doğru tanımlamak
5. Aldatıcı ve manipülatif taktiklerden kaçınmak
6. Satış esnasında baskı uygulamamak

3.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MÜŞTERİ ODAKLILIK İLİŞKİSİ

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MÜŞTERİ ODAKLILIĞA OLAN ETKİSİ

Literatürde örgütsel bağlılığın müşteri odaklılığa olan etkisini inceleyen çalışmaların (Pettijohn vd., 2002; Sivamakrishnan vd., 2008; Harris, 1999) yanında müşteri odaklılığın da örgütsel bağlılığa olan etkisini inceleyen çalışmalar (Jaworski ve Kohli, 1993; Caruana vd., 1999; Siguaw vd., 1994) bulunmaktadır. Bu iki kavram birbiriyle o kadar bağlantılıdır ki Sivamakrishnan (2008) aralarındaki ilişkiyi “tavuk ve yumurta” benzetmesiyle açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık literatürde ayrı ayrı önemli yer tutsa da müşteri odaklılığı motive eden faktörlerle ilgili bazı boşluklar vardır. Satış elemanının müşteri odaklı olabilmesi, müşteriyi olan etkileşiminde satış odaklılığa göre daha fazla gayret sarf edebilmesi motive olmasına bağlıdır (Saxe ve Weitz, 1982). Kotler (2013), pazarlamanın 10 ölümcül günahının ilkinin şirketin yeterince pazar odaklı ve müşteri merkezli olmaması olarak belirlemiştir. Kotler’e göre bu yetersizliğin işaretlerinden biri müşteriye özellikle iyi davranılması için teşvikin olmamasıdır. Çalışanları bu anlamda teşvik edebilecek etkili faktörlerden birisi örgütsel bağlılıktır.

Müşteri odaklılık stratejisini öncelik olarak belirlemiş şirketlerin çalışanlarının müşteri odaklı davranışlar gösterebilmesi için bu çalışanların şirketin amaç, değer, hedef ve kültürünü benimsemesi gerekmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık benimseme ve uygulama açısından müşteri odaklılığa öncül olabilecek en önemli ve etkili faktörlerdendir (Sivamakrishnan vd., 2008). Örgütlerin ve çalışanlarının satış öncesi, sırası ve sonrasında müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseyip uygulamasında ve bunu geliştirmesinde örgütsel bağlılığın kaçınılmaz bir etkisi vardır.

Herhangi bir sektördeki herhangi bir firmanın geleneksel pazarlama anlayışını terk ederek güncel satış uygulamalarını yani modern pazarlama anlayışını benimsemesi ve beraberinde kaçınılmaz olarak müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek bunları karşılamayı nihai amaç edinmesi, bir başka deyişle müşteriyi odağına alması o firmanın varlığını sağlam adımlarla devam ettirebilmesi için en önemli husustur. Modern pazarlama anlayışının temelinde müşterinin elde edilmesi,

tatmin edilmesi ve şirkete bağlılığını ve sadakatini sağlamak vardır. Müşteri odaklılık yaklaşımının en önemli özelliklerinden biri de müşterilerin tatminini ve sadakatini sağlayarak müşteri bağlılığı oluşturmak ve bunları kısa dönemli değil uzun dönemli bir performans halinde sergilemektir. Uzun dönemli müşteri bağlılığının yolu uzun dönemli çalışan bağlılığından geçmektedir. Çalışanların sadakati müşterilerin sadakatini sağlayacak ve çalışanlar örgütte kaldıkça müşterilerin pazarda kalması kolaylaşacaktır.

Bir örgütün varlığı ve sürekliliği çalışanların örgütten ayrılmamalarıyla mümkün olmaktadır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlı olursa örgütün ömrü de o kadar uzun olmaktadır. Örgütler, çalışanların maaşlarını artırmak, işe özendirecek fırsatlar sunmak, yükselme imkanı tanımak gibi uygulamalarla çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamaya ve artırmaya çalışmaktadır (Çetin, 2004). Örgütüne bağlı olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla çok daha doyumlu ve uyumlu olması onların verimliliğini ve üretkenliğini artırarak sadakat ve sorumluluk duygularının daha sağlam olmasını sağlamaktadır. Çalışanların müşterilere karşı bakış açısını gösteren ve çalışanların davranışlarıyla doğrudan bağlantılı olan müşteri odaklılık stratejisinin çalışanların örgütsel bağlılık durumlarından etkilenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Müşteri odaklılık yaklaşımının uygulamaları pek çok şirket için maliyetli kabul edilmektedir ancak şirketlerin müşterilerinin bağlılığını sağlayabilmesinin yolu müşteri odaklılıktan geçmektedir. Yeni müşteriler edinmenin mevcut müşterileri kaybetmemekten çok daha maliyetli olduğu düşünüldüğünde müşteri odaklılık stratejisinin benimsenmesi kaçınılmazdır. Aynı şekilde şirketlerin çalışanlarının bağlılığını sağlamak adına attığı adımlar da maliyetli olabilmektedir ancak çalışan bağlılığının sağlanmaması sonucu ortaya çıkacak personel devir hızı yüksekliği çok daha ağır maliyetlere neden olmaktadır. Yeni çalışanlar bulmak mevcut çalışanları elde tutmaktan çok daha zor ve maliyetlidir. Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasının şirkete mali açıdan olumlu yansımaları olmaktadır. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların yüksek sadakat ve sorumluluk duygusuyla müşteri odaklılık yaklaşımını benimseyerek uygulaması sonucunda ortaya çıkan müşteri bağlılığıyla yine mali açıdan pek çok kolaylık sağlanmaktadır.

4.BÖLÜM

SATIŞ ELEMANININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞININ MÜŞTERİ ODAKLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SEYAHAT ACENTACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında tercih edilen olmasının ve ayakta kalabilmesinin yolu müşterilerden ve onların tatmininden ve sadakatinden geçmektedir. Bu tatmini ve sadakati sağlamak için benimsenmesi gereken en etkili stratejilerden biri müşteri odaklılıktır. Satış elemanlarının çalıştığı işletmenin amaç, hedef ve stratejilerini benimseyerek uygulaması o işletmeye ne kadar bağlı olduğuyla ilgilidir. Bu anlamda örgütsel bağlılık, müşteri odaklılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu araştırmanın temel amacı, hizmet sektöründe çalışan satış elemanlarının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerindeki etkisini incelemektir.

Literatürde kişisel özelliklerin, örgütsel özverinin, şirket kültürünün vb. diğer faktörlerin müşteri odaklılık üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılığın iş performansı, iş tatmini vb. faktörler üzerindeki etkisini inceleyen, bunların etkilediği ve etkilendiği diğer faktörlerle de ilgili birçok çalışma bulunmaktadır ancak örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan çalışma sayısı azdır. Bu bakımdan bu çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

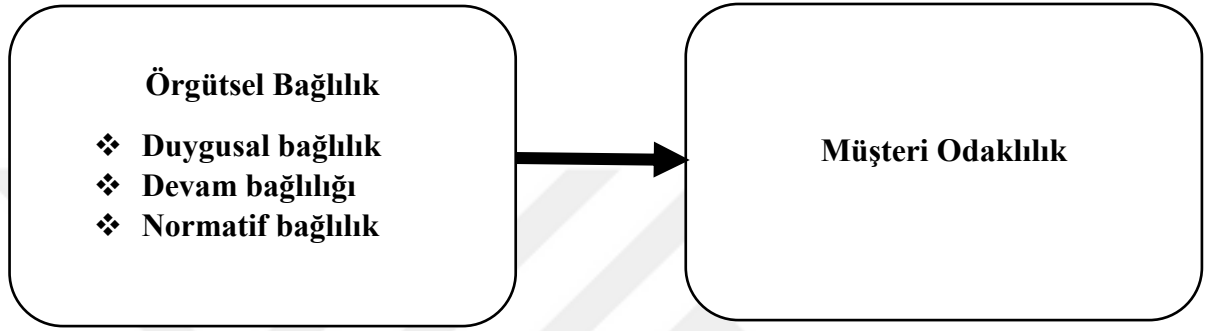
Araştırmaya katılan satış elemanlarının soru formuna güvenilir, içten ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Araştırmanın kısıtları şöyledir:

- 1- Araştırma Eskişehir’de bulunun A grubu seyahat acentalarındaki satış elemanları üzerinde yapılmıştır.
- 2- Araştırma sonuçları, verilerin toplandığı süreçle kısıtlıdır.
- 3- Çalışma, bir yüksek lisans tez çalışmasının ilke ve şartlarıyla sınırlıdır.

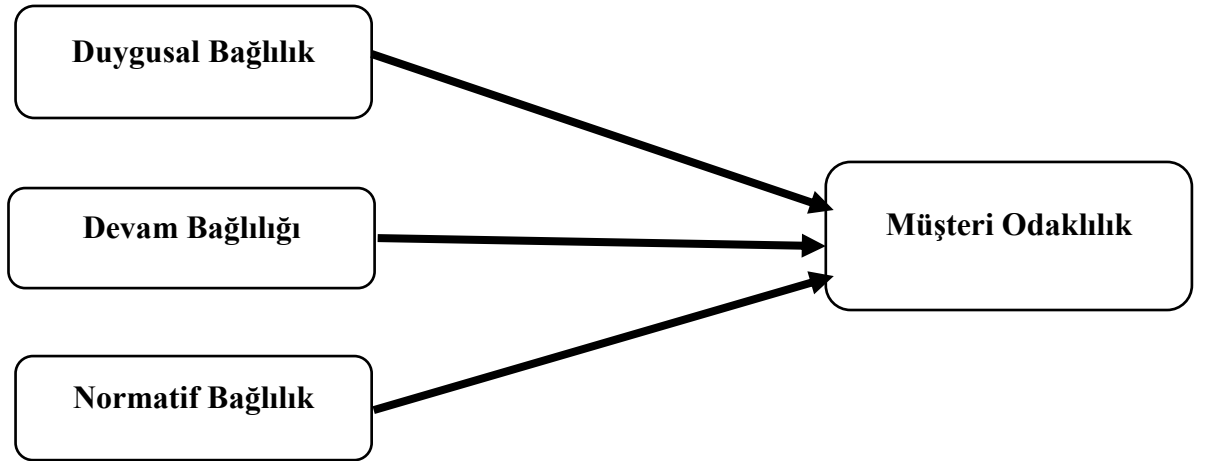
4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel bağlılığın ve altboyutlarının müşteri odaklılığa olan etkisinin modeli Şekil 3 ve Şekil 4’teki gibidir.



Şekil 3: Araştırma Modeli



Şekil 4: Araştırma Modelinin Açılımı

Araştırmanın amaçlarına göre oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

Çalışanların müşteri odaklılık stratejisini örgüt kültürü olarak benimseyebilmesi müşteri odaklılık davranışının gelişimi açısından önemlidir (Uray, 2014). Sivamakrishnan vd. (2008), örgütsel bağlılığın bu anlamda müşteri odaklılık

için bir öncül olduğunu belirtmektedir. Bruning vd. (2001), Conduit ve Mavondo (2001) ve Harris (1999), çalışanların tutumlarının ve eylemlerinin müşteri odaklılık düzeyini etkilediğini, müşteri odaklılığın gelişiminin tüm çalışanların anlayışı, inancı ve bağlılığıyla ilgili olduğunu öne sürmektedirler. Pettijohn vd. (2002), yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların, müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli olan çabaları üstlenmede daha istekli olabileceğini, müşteri odaklı işletmelerde örgütsel bağlılığın bir gereklilik olduğunu söylemektedir. O'hara vd. (1991)'nin yaptığı çalışmada, örgütlerine bağlı olan çalışanların örgütün müşteri memnuniyetinin gelişmesi ile ilgili hedeflerini -bu bağlamda müşteri odaklılıkla ilgili hedefleri- destekleme olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalar ışığında hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanın kendi değerleriyle örgütün değerlerini özdeşleştirme durumunda ortaya çıkan duygusal bağlılık (Wiener, 1982), içselleştirme ve özdeşleşme ile ilgili normların güçlü olduğu örgüt kültürlerinde daha baskın olmaktadır (Bergman, 2006). Sağladığı faydalar sebebiyle şirketler tarafından en çok tercih edilen bağlılık türü olan duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, şirketin müşteri odaklılıkla ilgili amaçlarını içselleştirip özdeşleşmede daha istekli olacaklardır. Bu bağlamda hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H1a: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanın örgüte verdiği çaba ve zamanı ve ayrıca örgütten elde ettiği kazanımları kaybetmek istememesiyle, eğitiminin ve yeteneklerinin başka bir örgütte yararlı olup olmayacağını bilmemesiyle, alternatif iş olanaklarının kısıtlı olduğunu düşünmesiyle ortaya çıkan devam bağlılığı (Allen ve Meyer, 1990), her ne kadar çalışanın isteğiyle değil maddi birtakım zorunluluklarıyla ilgili olsa da, bu tür bağlılığa sahip çalışanların şirketin stratejilerini benimseyip uygulamada başarılı olabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H1b: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanların kendi yararları ya da başkalarının beklentileri için değil, kendi doğruları ve etik anlayışları için eylemde bulunmaları sonucunda ortaya çıkan normatif bağlılık (Balay, 2000), zorunlulukla ilgili normların güçlü olduğu şirketlerde baskın olmaktadır (Bergman, 2006). Bu tür bağlılıktaki zorunluluk çalışanın erdemi ve ahlakıyla ilgilidir (Gül, 2003). Ahlaki değerlerin, şirket stratejilerini benimseme ve uygulama hususunda arzu ve maddi çıkarlar kadar etkili olabileceği düşünülerek hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H1c: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanların örgütsel bağlılığının ve bu bağlılığın alt boyutlarının çalışanların müşteri odaklılığı üzerinde etkisi olup olmadığını incelemenin yanı sıra çalışanların demografik özelliklerinin de müşteri odaklılığa etki edip etmeyeceği incelenmek istenmiş ve hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

H2: Çalışanların demografik özellikleri ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2a: Çalışanların cinsiyetleri ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2b: Çalışanların yaşları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2c: Çalışanların eğitim durumları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2d: Çalışanların gelir durumları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2e: Çalışanların meslekte geçirdikleri süre ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H2f: Çalışanların işletmede geçirdikleri süre ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

4.3.2. Örneklemen Belirlenmesi

Bu çalışmada katılımcılara kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan bu çalışmada Eskişehir ilinde bulunan A grubu seyahat acentalarındaki satış elemanları ele alınmıştır. TÜRSAB verilerine göre Eskişehir’de faaliyet gösteren ve ana kütleyi oluşturan seyahat acentası A grubu ve Geçici (A) grubu acenta sayısı 73’tür. Bu işletmelerin satış elemanları üzerinde yapılan araştırmada 1618 sayılı yasanın hükmü gereğince çalıştırılması gereken enformasyon memuru (satış elemanı) sayısının en az 2 olması temel alınarak, örneklem 152 kişi olarak belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde 152 adet çalışanın tamamına anket formları yöneticileri aracılığıyla ulaştırılmış ve yine aynı şekilde toplanmıştır.

4.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket aracılığı ile veri toplama yönteminin, diğer veri toplama yöntemleriyle kıyaslandığında, farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızlı uygulama olanağının olması ve maliyetinin de daha düşük olması gibi avantajları vardır (Eren, 2011: 84). Anket formlarını katılımcı satış elemanlarına ulaştırmak için seyahat acentalarının yöneticileriyle yüzyüze görüşülmüştür ve onlar formları çalışanlarına iletmiştir. Anket formları toplanırken de yöneticilerden eksiksiz olarak 152 adet form teslim alınmıştır. Bu 152 adet formun 125 adedi son 2 yıl içinde, 27 adedi yeni hizmete giren acentalardan dolayı son 6 ay içinde uygulanmıştır. Hazırlanan anket formu ekte (Ek-1) sunulmuştur.

Anket formundaki sorular için literatürde daha önce kullanılmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Müşteri odaklılığı ölçmek için Saxe ve Weitz (1982) tarafından geliştirilmiş olan Müşteri Odaklılık (SOCO Scale) ölçeği kullanılmış olup bu ölçüm ilk 24 soruyla yapılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Buna göre “25-30.” sorular duygusal bağlılık boyutunu, “31-36.” sorular devam bağlılığı boyutunu, “37-42.” sorular normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir.

Anket üzerindeki ölçek ifadelerine katılım düzeyi; “1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5’li likert derecelendirme ölçeği ile sayısallaştırılmıştır.

4.3.4. Verilerin Analizi

Ölçeklerin içsel geçerliliğinin sağlanması bakımından uzman görüşleri alınmış ve tercüme-yeniden tercüme yöntemleri kullanılmıştır. 51 adet katılımcıya uygulanan pilot anket ile ifadelere son hali verilmiştir. Ölçek kapsamında bulunan ifadelerin güvenilirliği Cronbach’s Alpha katsayısı aracılığıyla belirlenmiştir. Merkezi dağılım ve değişkenlik ölçülerinden faydalanılmıştır. Verilerin analizlerinin yapılması aşamasında ise SPSS 16.0 programından yararlanılmıştır.

4.3.4.1. Ölçeklerin Geçerliliği

Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında bir ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin veri elde etmek amacıyla en çok başvurulanan yöntem faktör analizidir. Faktör analizi, bir ölçek çalışmasında, ölçme aracının faktör yapısını ortaya koymak ya da önceden belirlenen bir yapının doğrulanması amacıyla yapılır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemidir. Faktör analizi tekniği genel olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar: açımlayıcı faktör analizi (AFA) tekniği ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) tekniğidir (Seçer, 2015: 153).

Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur. Bu çalışmada ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu amaçla açımlayıcı faktör analizinin uygun istatistiksel teknik olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla Örneklem Uygunluğu Ölçümü olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) kullanılmıştır. KMO Testi, faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etme amacıyla kullanılır. Bu değerin, 1,00’a yakın

olması verilerin faktör analizi için uygun olduğu; 0,50'nin altında olması bu veriler ile faktör analizi yapmanın doğru olmayacağı anlamına gelmektedir. Bartlett Testi, verilerin çok değişkenli normal dağılımlı olup olmadığını belirlemede kullanılır. Bu testte anlamlılık değerine bakılır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük ise, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve analize devam edilebilir. Anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması ise faktör analizi uygulanmaması gerektiğini gösterir (Büyüköztürk, 2005: 123-126).

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,810
Bartlett Testi	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık	0,000

Tablo 11'deki verilere göre, örgütsel bağlılık ölçeği için KMO değeri 0,810 ve Bartlett Testi (sig=0,000) anlamlıdır. Buna göre KMO 0,50'den daha büyük olduğu için ve Bartlett Testi (sig=0,000<0,05) anlamlı olduğu için, faktör analizi için kullanılan girdilerin homojen olduğu belirlenmiştir. Yani, değişkenler faktör analizi uygulamak için uygundur.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi

Ankette Yer Alan İfadeler	Faktörler		
	Duyusal	Devam	Normatif
25. Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	0,676		
26. Bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.	0,726		
29. Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	0,775		
30. Bu işletmeye karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	0,769		

32. Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatım büyük ölçüde altüst olur.		0,634	
33. Şu anda bu işletmede kalmam bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir gerekliliktir.		0,652	
36. Bu işletmede çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden biri, buradan ayrılmamın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirmesidir; diğer bir işletmede burada sahip olduğum faydalara sahip olamayabilirim.		0,721	
38. Avantajım olsa bile bu işletmeden şimdi ayrılmayı doğru bulmuyorum.			0,795
39. Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.			0,796
41. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum minnet nedeniyle bu işletmeden şimdi ayrılamam.			0,731

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %62,588

Tablo 7’de varimax sonrası elde edilen faktörler ve yükleri yer almaktadır. 27, 28, 31, 34, 35, 37, 40 ve 42 no’lu ifadeler faktör analizi sonuçlarına göre analizden çıkarılmıştır.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Değişkenleri İçin Yapılan Faktör Analizinde Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz değeri			Faktör Yüklerinin Kareleri		
	Toplamı			Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	3,631	36,307	36,307	2,455	24,555	24,555
2	1,622	16,217	52,523	2,166	21,660	46,215
3	1,006	10,065	62,588	1,637	16,373	62,588
4	0,785	7,852	70,440			
5	0,674	6,739	77,178			
6	0,529	5,287	82,466			
7	0,501	5,006	87,472			
8	0,458	4,576	92,049			
9	0,409	4,094	96,142			
10	0,386	3,858	100,000			

Tablo 13'e göre, yapılan Faktör Analizi sonucunda öz değeri 1'in üzerinde olan 3 bileşen olduğu görülmüştür. Birinci bileşen toplam varyansın %24,555'ini açıklarken; birinci ve ikinci bileşen bir arada %46,215'ini açıklarken; birinci, ikinci ve üçünü bileşen birlikte %62,588'ini açıklamaktadır. Buna göre bu üç faktör birlikte marka deneyimini %62,588 oranında açıklamaktadır.

Tablo 9: Müşteri Odaklılık Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,686
Bartlett Testi	Serbestlik Derecesi	21
	Anlamlılık	0,000

Tablo 9'daki verilere göre, müşteri odaklılık ölçeği için KMO değeri 0,686 ve Bartlett Testi (sig=0,000) anlamlıdır. Buna göre KMO 0,50'den daha büyük olduğu için ve Bartlett Testi (sig=0,000<0,05) anlamlı olduğu için, faktör analizi için

kullanılan girdilerin homojen olduğu belirlenmiştir. Yani, değişkenler faktör analizi uygulamak için uygundur.

Tablo 10: Müşteri Odaklılık Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi

Faktörler	Ankette Yer Alan İfadeler	Faktör yükü	Varyans Oranı
Müşteri Odaklılık	9. Bir müşterinin hizmetlerle ilgili tüm sorularını elimden geldiğince doğru bir şekilde cevaplamaya çalışırım.	0,827	51,121
	14. Bir müşteriye bir sorununu çözecek hizmetle gitmeye çalışırım.	0,733	
	17. Bir hizmeti müşteriye tanıtırken mümkün olduğunca abartmak gerekir.	0,643	
	18. Müşterinin ihtiyaçlarını tespit etmeden bir hizmetin satış görüşmesine başlarım.*	0,699	
	19. Bir müşterinin satın alabileceğinden fazla olduğunu düşünsem bile satın almaya ikna edebildiğim kadar hizmet satmaya çalışırım.*	0,668	
	22. Hangi hizmetleri önereceğime karar verirken uzun vadede müşteri tatmininden ziyade müşterileri ikna edebileceğim hizmetleri baz alırım.*	0,706	
	24. Müşterinin kişiliğindeki zafiyetleri saptamak için tetikte olurum, böylece bunu müşteriye satın alma baskısı yapmak için kullanabilirim.*	0,697	

*Ters kodlanmıştır.

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %51,121

Tablo 10’da varimax sonrası elde edilen faktörler ve yükleri yer almaktadır. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 20, 21 ve 23 no’lu ifadeler faktör analizi sonuçlarına göre analizden çıkarılmıştır.

4.3.4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik analizi ise bir testin incelenen konuyu/olayı ne kadar güç ile belirleyip ortaya koyabildiğini belirleyen yöntemlerdir. Güvenilir bir ölçek, hatasız ölçme yapan bir ölçektir. Güvenilirliğin hesaplanması için çok sayıda yöntem vardır. Bunlardan en çok kullanılanı Alfa modeli (Cronbach’s Alpha Coefficient)’dir. Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Lorcu, 2015: 207- 208):

$0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 11: Müşteri Odaklılık Ölçeğinin Alpha (α) Değeri

Cronbach’s Alpha Değeri	İfade Sayısı
0,650	7

Tablo 6’da yer alan Cronbach’s Alpha değerinin ‘‘0,650’’ yani 0,60’dan büyük çıkması müşteri odaklılık ölçeğinin oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alpha (α) Değeri

Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
0,691	10

Tablo 2’de yer alan Cronbach’s Alpha değerinin ‘‘0,691’’ yani 0,60’tan büyük çıkması örgütsel bağlılık ölçeğinin oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Ölçek İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ankette Yer Alan İfadeler	Ortalama*	Standart Sapma
Müşteri Odaklılık		
Bir müşterinin hizmetlerle ilgili tüm sorularını elimden geldiğince doğru bir şekilde cevaplamaya çalışırım.	1,2237	0,50425
Bir müşteriye bir sorununu çözecek hizmetle gitmeye çalışırım.	1,2303	0,42239
Bir hizmeti müşteriye tanıtırken mümkün olduğunca abartmak gerekir.	1,5592	0,61691
Müşterinin ihtiyaçlarını tespit etmeden bir hizmetin satış görüşmesine başlarım.	1,4803	0,53944
Bir müşterinin satın alabileceğinden fazla olduğunu düşünsem bile satın almaya ikna edebildiğim kadar hizmet satmaya çalışırım.	1,8158	1,00608
Hangi hizmetleri önereceğime karar verirken uzun vadede müşteri tatmininden ziyade müşterileri ikna edebileceğim hizmetleri baz alırım.	1,7171	0,82525
Müşterinin kişiliğindeki zafiyetleri saptamak için tetikte olurum, böylece bunu müşteriye satın alma baskısı yapmak için kullanabilirim.	1,3750	0,73523
Örgütsel Bağlılık		

<i>Duygusal Bağlılık Boyutu</i>		
Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyuyorum.	1,9079	0,66467
Bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.	1,5592	0,67827
Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1,8289	0,92626
Bu işletmeye karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	4,2697	0,68058
<i>Devam Bağlılığı Boyutu</i>		
Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatım büyük ölçüde altüst olur.	2,3092	0,99823
Şu anda bu işletmede kalmam bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir gerekliliktir.	2,4211	0,90273
Bu işletmede çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden biri, buradan ayrılmamın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirmesidir; diğer bir işletmede burada sahip olduğum faydalara sahip olamayabilirim.	2,7500	0,79109
<i>Normatif Bağlılık Boyutu</i>		
Avantajım olsa bile bu işletmeden şimdi ayrılmayı doğru bulmuyorum.	2,2303	0,89495
Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	2,6711	1,14381
Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum minnet nedeniyle bu işletmeden şimdi ayrılamam.	2,4605	0,90533

*(Ankette yer alan ve belirtilen ifadeler için: 1, Kesinlikle Katılıyorum; 2, Katılıyorum; 3, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4, Katılmıyorum; 5, Kesinlikle Katılmıyorum)

4.3.5. Bulgular

4.3.5.1. Demografik Yapıya Dair Bulgular

Çalışmada katılımcıların demografik yapılarını ortaya koymak amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık gelir, meslekte geçirdikleri yıl, işletmede geçirdikleri yıl öğrenilmiş ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	94	61,8
Erkek	58	38,2
TOPLAM	152	100,0
Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25	38	25,0
26-35	81	53,3
36-45	28	18,4
45 ve üstü	5	3,3
TOPLAM	152	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	79	52,0
Üniversite	73	48,0
TOPLAM	152	100,0
Gelir Durumu	Frekans	Yüzde (%)
750 TL ve altı	3	2,0
751-1500 TL	79	52,0
1501-2250 TL	50	32,9
2251-3000 TL	18	11,8
3001 ve üzeri	2	1,3
TOPLAM	152	100,0
Meslek Yılı	Frekans	Yüzde (%)
0-1 yıl	18	11,8
2-5 yıl	39	25,7
6-10 yıl	61	40,1
11-15 yıl	18	11,8
16 yıl ve üzeri	16	10,5
TOPLAM	152	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-1 yıl	28	18,4

2-5 yıl	66	43,4
6-10 yıl	41	27,0
11-15 yıl	10	6,6
16 yıl ve üzeri	7	4,6
TOPLAM	152	100,0

Tablo 14’te belirtildiği gibi katılımcıların çoğunluğunu %61,8 oranıyla kadınların oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %53,3’ü “26-35 yaş” arasında bulunarak en kalabalık yaş grubunu oluşturmaktadır. Eğitim durumları bakımından katılımcılar %52 oranla lise, %48 oranla üniversite seviyesinde bulunmaktadır. Katılımcıların gelirlerine göre büyük çoğunluğun %52 oranla “751-1500 lira” ücret grubunda yer aldığı görülmektedir. Katılımcılara kaç yıldır söz konusu mesleği yaptığı sorulduğunda %40,1’i “6-10 yıl” cevabını verirken; söz konusu işletmede bulunma sürelerine “6-10 yıl” diyenlerin oranı %27, “2-5 yıl” diyenlerin oranı %43,4’tür.

4.3.5.2. Hipotezlere Dair Bulgular

Çalışmanın 1 ana hipotezini ve buna bağlı 3 alt hipotezini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, herhangi bir değişkenin bir ya da birden fazla değişkenle aralarındaki ilişkinin matematik fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Regresyon analizi, bağımsız değişken sayısına göre; basit regresyon ve çoklu regresyon analizi olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Basit regresyon analizinde bağımsız değişken sayısı bir taneyken çoklu regresyon analizinde bağımsız değişken sayısı birden fazladır (Lorcu, 2015: 240-241). Bu çalışmada hipotezlerin incelemesinde basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık ve Müşteri Odaklılık Model Özeti

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Tahmini Standart Hata	F Değeri	p Değeri
1	0,186	0,035	0,028	0,38668	5,399	0,021

Değişkenler	Bağımlı değişken (Müşteri Odaklılık)		
	Beta	t	p
Sabit		8,622	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,186	2,324	0,021

Tablo 15'teki bulgular incelenecek olursa, öncelikle elde edilen regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek, yani modelin tahminlerde kullanılıp kullanılamayacağını belirlemek için F değerinin ve bu değere ait önem seviyesinin incelenmesi gerekir. Modele ait F değerinin 5,399 olduğu ve bu değere ait önem seviyesinin $p=0,021<0,05$ olduğu görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanılabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Ayrıca $R=0,186$ değerine göre, örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Belirlilik katsayısı olan $R^2=0,035$ olarak bulunmuştur. Buna göre; bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olan müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin %3 olduğunu söylemek mümkündür.

Son olarak, örgütsel bağlılığın önem seviyesinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. **Buna göre; H1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle; örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde etkisinin bulunduğu söylenebilir.**

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Müşteri Odaklılık Model Özeti

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Tahmini Standart Hata	F Değeri	p Değeri
1	0,358	0,128	0,110	0,37002	7,234	0,000

Değişkenler	Bağımlı değişken (Müşteri Odaklılık)		
	Beta	t	p
Sabit		8,736	0,000
Duygusal	0,302	3,445	0,001
Devam	0,141	1,559	0,121
Normatif	0,186	2,195	0,030

Tablo 16'daki bulgular incelenecek olursa, öncelikle elde edilen regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek, yani modelin tahminlerde kullanılıp kullanılamayacağını belirlemek için F değerinin ve bu değere ait önem seviyesinin incelenmesi gerekir. Modele ait F değerinin 7,234 olduğu ve bu değere ait önem seviyesinin $p=0,000<0,05$ olduğu görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanılabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Ayrıca $R=0,358$ değerine göre, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları ile müşteri odaklılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Belirlilik katsayısı olan $R^2=0,128$ olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın alt boyutlarının bağımlı değişken olan müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin %12 olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık boyutlarının müşteri odaklılık üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde ise, örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ($B=302$; $p=0,001$), örgütsel bağlılığın devam boyutu ile müşteri odaklılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($B=141$;

p=0,121) ve örgütsel bağlılığın normatif boyutu ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu (B=186; p=0,030) görülmektedir.

Son olarak, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif boyutun önem seviyelerinin 0,05'ten küçük olduğu, devam boyutunun önem seviyesinin ise büyük olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif alt boyutlarının müşteri odaklılık üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıyken devam boyutunun etkisi istatistiki olarak anlamlı değildir. **Buna göre; H1a ve H1c hipotezleri kabul edilmiş, H1b hipotezi reddedilmiştir.** Diğer bir ifadeyle; örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif alt boyutlarının, müşteri odaklılık üzerinde etkisinin bulunduğu, devam boyutunun etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 17: Demografik Özellikler ve Müşteri Odaklılık ANOVA Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,455	1	,455	2,996	,086
Gruplar İçi	22,780	150	,152		
Toplam	23,235	151			
<i>Yaş*</i>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,099	2	,550	3,700	,027
Gruplar İçi	22,136	149	,149		
Toplam	23,235	151			
<i>Eğitim</i>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,075	1	1,075	7,276	,008
Gruplar İçi	22,160	150	,148		
Toplam	23,235	151			
<i>Gelir</i>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,762	1	1,762	12,305	,001
Gruplar İçi	21,474	150	,143		

Toplam	23,235	151			
Meslek Yılı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,704	2	,352	2,327	,101
Gruplar İçi	22,531	149	,151		
Toplam	23,235	151			
İşletme Yılı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,234	1	,234	1,525	,219
Gruplar İçi	23,001	150	,153		
Toplam	23,235	151			

**Çalışanların yaşı 3 gruba bölünmüştür ve “18-25 yaş grubu” ile “36 ve üzeri yaş grubu”nun p değeri 0,05’ten küçük bulunurken “26-35 yaş grubu”nun p değeri 0,05’ten büyük bulunmuştur.*

Tablo incelendiğinde ANOVA test sonuçlarına göre anlamlılık sütununda p değeri 0,05’ten büyük olan özellikler, yani çalışanların cinsiyeti, meslekte geçirdikleri süre ve işletmede geçirdikleri süre ile çalışanların müşteri odaklılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Anlamlılık sütununda p değeri 0,05’ten küçük olan özellikler yani çalışanların yaşı, eğitim durumu ve gelir durumu ile çalışanların müşteri odaklılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Buna göre H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir çünkü H2a, H2e ve H2f hipotezleri reddedilirken H2b, H2c ve H2d hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların müşteri odaklılıkları ile demografik özelliklerin bir kısmı arasında anlamlı bir fark oluşurken diğer kısımla ilgili anlamlı bir fark elde edilememiştir.

Tablo 18: Hipotezlerin Kabul/Red Sonuçları

HİPOTEZLER		KABUL/RED
H1	Örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1a	Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1b	Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1c	Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H2	Çalışanların demografik özellikleri ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	KISMEN KABUL
H2a	Çalışanların cinsiyetleri ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	RED
H2b	Çalışanların yaşları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H2c	Çalışanların eğitim durumları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H2d	Çalışanların gelir durumları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	KABUL
H2e	Çalışanların meslekte geçirdikleri süre ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	RED
H2f	Çalışanların işletmede geçirdikleri süre ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.	RED

SONUÇ

Bu çalışmada satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Eskişehir ilinde bulunan A grubu seyahat acentalarında çalışan 152 adet satış elemanına uygulanan ankette ilk 24 adedi müşteri odaklılık, geri kalan 18 adedi örgütsel bağlılıkla ilgili olmak üzere toplam 42 adet soru ve demografik özelliklere dair de 6 adet soru yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha analizi, geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır ve analizler sonucunda iki ölçek de güvenilir ve geçerli bulunmuştur.

Kolayda örnekleme ve kartopu örneklemeyle seçilen katılımcıların büyük çoğunluğunu (%61,8) kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%53,3) “26-35” yaş aralığındadır. %52’si lise mezunu ve yine %52’si “751-1500 TL” gelire sahip olan katılımcıların %40,1’i “6-10 yıl” süreyle sektörde satış elemanı olarak, %43,4’ü ise “2-5 yıl” süreyle söz konusu seyahat acentalarında satış elemanı olarak çalışmaktadırlar.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde etkisi olduğunu söyleyen çalışmalarla (Pettijohn vd., 2002; Sivamakrishnan vd., 2008; Uray, 2014) örtüşmektedir. Çalışmada satış elemanının örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşan bir olgu olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisinden yola çıkarak, satış elemanının örgütsel bağlılığının 3 boyutunun da müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olabileceği tahmin edilmiştir ancak analiz sonuçları beklenenden farklı çıkmıştır. Satış elemanının örgütsel bağlılığının alt boyutlarından sadece duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutunda çalışanlar, kendi değerlerini örgüt değerleriyle özdeşleştirerek duygusal bağ kurarlar. Kendini örgütün bir parçası gibi hisseden çalışanlar, ekonomik ya da ahlaki sebeplerden değil, istedikleri için şirkette

kalmaya devam ederler. Bu boyuttaki çalışanlar için, örgüt amaç ve stratejilerini benimsemek çok kolaydır. Çalışanların bu bağlılığa sahip olabilmesi için şirketlerin çalışandan neler beklediğini açıkça belirtmek, çalışanların fikirlerini dikkate almak, çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulmasına yardımcı olmak, çalışanları sergiledikleri performans hakkında bilgilendirmek gibi bağlılığı teşvik edici adımlar atması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın normatif boyutunda çalışanlar, istekleri ve ekonomik zorunlulukları sebebiyle değil, ahlaki güdüleriyle şirkette çalışmaya devam ederler. Yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanarak şirkete karşı bir sadakat duygusu geliştirirler. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan normatif bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki anlamlı etkisinin örtüştüğü çalışmanın sahibi Uray (2014), bu türdeki bağlılığı çalışanlarında artırmak isteyen şirketlerin örgüt kültürünün güçlendirilerek yaygınlaştırılması yolu ile örgüte ait değerlerin çalışanlar için ahlaki norm seviyesine çıkarılmaya çalışılması gerektiğini söylemektedir. Devam bağlılığı, çalışanların alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasından, gelecekle ilgili kaygı taşımasından vs. dolayı oluştuğu ve bir zorunluluk içerdiği için örgütlerce çok arzu edilmeyen bir bağlılık türüdür. Seyahat acentacılığı sektöründe iş olanaklarının kısıtlı olmamasının ve çalışanların örgüt değiştirmeleri halinde maddi anlamda çok fazla değişim yaşamayacak olmasının, bu çalışmada elde edilen devam bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde etkisinin olmadığı sonucunu açıklayabileceği düşünülmektedir.

Yoğun rekabet ortamında müşteriler tarafından tercih edilen olmak ve müşterileri elde tutarak müşteri sadakati sağlamak, müşterileri memnun ve tatmin etmekle mümkündür. Müşteri odaklı bir satış stratejisinin yönetimle beraber çalışanlarca da benimsenmesi, bu sadakati sağlamanın en etkili yollarından biridir. Bu çalışmanın sonuçlarında da görüldüğü gibi, çalışanların müşteri odaklılığı çalıştıkları şirkete olan bağlılıklarından etkilenmektedir. Çalışanlar, şirketler için en önemli sermaye ve şirketlerin müşterilerle kurduğu iletişimdeki arayüz olduklarından, çalışanların müşterilerle olan ilişkisi şirket ve müşteri arasındaki ilişkiyi doğrudan etkilemektedir. Şirketlerin müşterileri elde tutabilmesinin ilk yolu çalışanlarını elde tutabilmesidir. Mevcut müşteriyi kaybetmenin, yenilerini kazanmaya çalışmanın maliyeti çok ağır olmaktadır. Müşteri bağlılığı, çalışan bağlılığıyla mümkündür. Şirketin hedef, politika ve stratejilerinin çalışanlarca benimsenmesi için insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak adımlar atılmalı, performans

değerlendirmeleri çalışanların bilgisi dahilinde yapılmalı, çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

Hizmet sektöründe müşteriye elde tutmak, onu kazanmak kadar önemli ve zor, kazanmaktan çok daha maliyetlidir. Bu maliyetlerin en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılmasında müşteri odaklılık yaklaşımı büyük bir paya sahiptir. Müşteri odaklılık stratejisinin öncelik olduğu şirketlerde, bu stratejinin çalışanlarca benimsenmesi ve uygulanması, çalışanların şirkete bağlılık hissetmesi durumunda daha kolay olacaktır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin, dolayısıyla müşteri odaklılık düzeyinin artırılarak müşterilerin elde tutulmasının sağlanması, işletmenin ekonomik performansı açısından kritiktir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, şirketle aralarındaki ilişkiyi ve şirketin stratejilerini benimseyip uygulama durumuna etki ederken, bu da çalışan ile müşteri arasındaki ilişkiye etki edecektir. Çalışan-müşteri ilişkisi de en nihayetinde yine şirket-müşteri ilişkisini etkileyecektir. Bu sarmalın şirket, çalışan ve müşteriden oluşan noktalarının tamamının kârlı çıkabilmesi, şirketlerin çalışanların bağlılık düzeylerini artırıcı adımlar atmasıyla mümkündür. Müşteri odaklılık stratejisini benimsemiş bir şirketin örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarının bu stratejinin bir sonucu olarak müşteri memnuniyeti hedefiyle satış satması, müşteri bağlılığını sağlayacaktır.

Bu çalışma, sadece bir şehirdeki tek bir gruba ait olan şirketlerdeki çalışanların örgütsel bağlılığı ve müşteri odaklılığını incelemiştir. Genellenebilir sonuçlar elde edilmesi adına gelecek çalışmalarda hizmet sektörünün geniş anlamda incelenebileceği bir örneklem seçilebilir.

Bu çalışmada değişken olarak seçilen örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılığa ek olarak gelecek çalışmalarda, örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık ilişkisine etki edebilecek diğer değişkenler de incelemeye dahil edilebilir.

Bu çalışmada, anketlerden elde edilen verilere normallik testi uygulanamamıştır ve bu kısıt pek çok anket ifadesinin elenmesine neden olmuştur. İlerideki çalışmalarda normallik testine tabi tutulan verilerle çok daha genellenebilir sonuçlar edilebileceği tahmin edilmektedir.

Çalışanların anket sorularına cevap verirken objektif olamayabilecekleri ihtimalinden yola çıkarak, çalışanların müşteri odaklılığını ölçmek için tüketicilere yönelik sorular içeren yeni çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abdulla, M. H. A. ve Shaw. J.D. (1999). “Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates”, *Journal of Managerial Issues*. C:11, No:1, ss.77- 93.

Akgeyik, T. (2005). “Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, C:55, No:1, ss: 853-875.

Akten, C. (2014). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Angle, H.L. ve Perry, J.L. (1981). “An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, C:26, ss.1-14.

Apaydın, F. (2012). “İşletmelerin Pazarlama Eylemlerinin İşletme Performansı İle Müşteri Odaklılık, Yenilik Yapma ve Örgütsel Öğrenme Arasında Ara Değişken Etkisi”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, No:3, ss.5-24.

Arasıl, Ö., Karaçuha, E., Özer, G., Aydın, S. (2004). “Türk Gsm Sektöründe Müşteri Sadakati, Memnuniyeti, Güven Değiştirme Maliyeti Arasındaki Dinamik İlişkiler: Yapısal Denklem Modelleme Tekniği”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, C:19, No: 219, ss.46-61.

Arı, G.S. (2003). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No:2, ss.22.

Aven, F.F., Parker, B. ve McEnvoy, G.M. (1993) "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, No:72, ss.642-648.

Babakuş, E., Yavaş, U. ve Ashill, N.J. (2009). “The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand – Burnout – Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective”, *Journal of Retailing*, C:85, No:4, ss. 480-492.

Bagozzi, R.P., Verbeke, W.J.M.I., Berg, W.E., Rietdijk, W., Dietvorst, R.C. ve Worm, L. (2012). “Genetic And Neurological Foundations Of Customer Orientation: Field And Experimental Evidence”, *Journal of the Academy of Marketing. Science*, C: 40, ss.639–658.

Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Balay, R. (200). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, C:59, ss.125-137.

Becker, H. S. (1960). “Notes of the Consept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, C:66, No:1, ss.32-40.

Bell, S.J ve Menguc, B. (2002). “The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, And Superior Service Quality”, *Journal of Retailing*, C:78, ss.131–146.

Bergman, M. E. (2006). “The Relationship Between Affective And Normative Commitment: Review and Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, C:27, ss.645– 663.

Bilgen, İ. (2016). *İşletmelerde Bireysel Ve Kurumsal Faktörlerin Satış Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Odaklılık Ve Satış Odaklılığın Moderatör Rolü Ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. ve Licata, J. W. (2002). “The Customer Orientation Of Service Workers: Personality Trait Effects On Self And Supervisor Performance Ratings”, *Journal of Marketing Research*, C:39, ss.110–119.

Bruning, E., Argo, J. ve Main, K. (2001). “An Exploration of Antecedents and Consequences of Market Orientation for Canadian Exporters”, *Proceedings of the 2001 Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada (ASAC)*, C:22, ss.1– 10.

Büyüköztürk, Ş. (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (5. Baskı), Pegema Yayıncılık, Ankara.

Camcı, V. (2013). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Candan, B. ve Çekmecelioglu, G. (2009). “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *Yönetim*, C:20, No: 63, ss.41-58.

Caruana, A., Ramaseshan, B. ve Ewing, M.T. (1999). “Market Orientation And Performance In The Public Sector: The Role Of Organizational Commitment”, *Journal of Global Marketing*, C:12, No:3, ss. 59–80.

Celuch, K. Ve Robinson, N.M. (2016). “How The Customer Feedback Process Contributes To Perceived Customer Orientation And Affective Commitment In The Higher Educational Service Context”, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, C:29, ss.53-76.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:7, No:1, ss.48-58.

Choi, E.K. Joung, H.W. (2017). “Employee Job Satisfaction and Customer-Oriented Behavior: A Study of Frontline Employees In The Foodservice Industry”, *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, C:16, No:3, ss.235–251.

Civelek, M., Oruç, B. ve Zengin, B. (2015). “Misyon Vizyon Bildirilerinin Müşteri Odaklılık Yönünden Değerlendirilmesi: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Kastamon Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:9, ss.31-49.

Conduit, J. ve Mavondo, F. (2001). “How Critical Is Internal Customer Orientation To Market Orientation?”, *Journal of Business Research*, C:51, No:1, ss.11–24.

Conduit, J., Matanda, M.J. ve Mavondo, F.T. (2014). “Balancing The Act: The Implications Of Jointly Pursuing Internal Customer Orientation And External Customer Orientation”, *Journal of Marketing Management*, C:30, No:13–14, ss.1320–1352.

Costin, H. (1999). *Strategies for Quality Improvement*, The Dryden Press, ABD.

Crosby, L. A., Evans, K.R. ve Cowles, D. (1990). “Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective”, *Journal of Marketing*, C:54, ss.68-81.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler Ve İşe Bağlılığın Sonuçları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C:1, No:20, ss.77- 89.

Çöl, G. ve Ardiç, K. (2008). “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.22, No:2, ss.157-174.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:19, No:1, ss.291-306.

Daniel, K. ve Darby, D.N. (1996). “A Dual Perspective Of Customer Orientation: A Modification, Extension And Application Of The SOCO Scale”, *International Journal of Service Industry Management*, C: 8 No: 2, ss.131-147.

Değermen, A. (2008). “Hizmet Personelinin Müşteri Odaklı Davranışlarının Müşterilerin Algılamaları Üzerindeki Etkisinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:8, No:30, ss.185-193.

Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:15, ss.115–132.

Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993). “Corporate Culture, Customer Orientation, And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, C:57, No:1, ss. 23–27.

Devadason, J. ve Jublee, D. (2017). “Customer Orientation and Job Satisfaction in the Banking Sector: Examining the Mediating Role of Successful Emotion Regulation”, *The IUP Journal of Management Research*, C:16, No:3, ss.58-79.

Drucker, P. (1954). *The Practice Of Management*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker: In The Volume The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writing on Management*, New York, ABD: Harper Collins.

Dunlap B.J., Dotson M.J. ve Chambers T.M. (1988). “Perceptions Of Real Estate Broker And Buyer: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach”, *Journal of Business Research*, C:17, No:2, ss.175–187.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Eren, M.Ş., Yücel, R. Ve Eren, S.S. (2010). “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Journal of Yasar University*, C:18, No:5, ss.3102-3116.

Eren, S.S., (2011). *Pazarlama Araştırmasındaki Veri Kaynakları*, Pazarlama Araştırması, (Editörler: Ayşe Şahin, Burak Kartal), Lisans Yayıncılık, İstanbul.

Eskiler, E., Özmen, M. ve Uzkurt, C. (2011). “Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:6, No:1, ss. 31-69.

Fojt, M. (1995). “Focusing on Customers”, *Journal of Services Marketing*, C. 9, No:3, ss.29-31.

Franko, K. ve Savaşçı, İ., (2000). “İlişkisel Pazarlamanın Üniversite Öğrencilerinin Hizmet Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, *5.Ulusal Pazarlama Kongresi Değişen*

Tüketici Karşısında Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, 16-18 Kasım, Antalya, ss. 396.

Göral, R. (2001). “Büro Ortamındaki İşlevsel ve Fiziksel Etmenler, Bu Etmenlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 4, ss.1-22.

Grewal D, Sharma A. (1991). “The Effect Of Salesforce Behavior On Customer Satisfaction: An Interactive Framework”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, C:11, ss.13–23.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, C:2, No:1, ss.37-56.

Güler, Y.B. (2014). “Müşteri Odaklılık, Marka Güvenilirliği Ve Yerel Perakende Sadakati İlişkisi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:15, No:2, ss.225-246.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, No:3, ss.48-75.

Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T. (1970). “Personal Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, C:15, No:2, ss.176- 190.

Han, J.K., vd., (1998). “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, *Journal of Marketing*, C: 62, No: 4, ss.6.

Harris, L. (1999). “Barriers to Developing Marketing Orientation”, *Journal of Applied Management Studies*, C:8, No:1, ss.85–101.

Henning-Thurau, T. (2004). “Customer Orientation Of Service Employees: Its İmpact On Customer Satisfaction, Commitment, And Retention”, *International Journal of Service Industry Management*, C:15, No:5, ss.460–478.

Homburg, C. ve Rudolph, B. (2001). “Customer Satisfaction In Industrial Markets: Dimensional And Multiple Role Issues”, *Journal of Business Research*, C: 52, ss.15-33.

Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:20, No:4, ss.1-24.

Huang, M. H. (2008). “The Influence of Selling Behaviors on Customer Relationships in Financial Services” *International Journal of Service Industry Management*, Cilt:19, No: 4, ss. 462.

Hunt, S. D. ve R. M. Morgan (1995). “The Comparative Advantage Theory of Competition”, *The Journal of Marketing*, C: 59, No:2, ss.1-15.

Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M. (1998). “Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, C:62, ss.42–54.

Iacob, A. (2014). “Individual Antecedents of Employee’s Customer Orientation in Public Services”, *International Conference “Marketing From Information to Decision” 7. Basım.*

Ifie, K. (2014). “Customer Orientation Of Frontline Employees And Organizational Commitment”, *The Service Industries Journal*, C:34, No:8, ss.699-714.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.

İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İştahlı, S.B. (2013). *Duygusal Emeğin Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Mesleki Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Duygusal Zekanın Rolü*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Jaworski, B. Ve Kohli, A. (1993). “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, C:52, ss.53-70.

Johnson, M.S., Sivadas, E., Kashyap, V. (2009). “Response Bias İn The Measurement Of Salesperson Orientations: The Role Of İmpression Management”, *Industrial Marketing Management*, C:38, ss.1014-1024.

Jones, E., Busch, P. ve Dacin, P. (2003). “Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Business Research*, C:56, No:4, ss. 323–340.

Kalay, M. (2015). *İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Kanter, R.M. (1968). “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, C:33, No:4.

Kara A., Andaleeb S.S., Turan M. ve Çabuk S., (2013). “An Examination Of The Effects Of Adaptive Selling Behavior And Customer Orientation On Performance Of Pharmaceutical Salespeople İn An Emerging Market”, *Journal of Medical Marketing*, C:13, No:2, ss.102-114.

Karahan, A. (2008). “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, No:3, ss.231-246.

Kaya, H. (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, No:155, ss.119-143.

Kaya, Y. ve Özdevecioğlu M. (2008). “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C:10, No:1, ss.19-37.

Kaynak, E., Kara, A., Chow, C.S.F. ve Laukkanen, T. (2016). “Role Of Adaptive Selling And Customer Orientation On Salesperson Performance: Evidence From Two Distinct Markets Of Europe And Asia”, *Journal Of Transnational Management*, C: 21, No: 2, ss.62–83.

Kılıç, Y. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Kim, W.G., Lee, Y.K., Yoo, Y.J. (2006). “Predictors of Relationship Quality and Relationship Outcomes in Luxury Restaurants”, *Journal of Hospital & Tourism Research*, C:30, No:2, ss.143–169.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall.

Kotler, P. (2013). *10 Ölümcül Pazarlama Günahı*, MediaCat Yayıncılık, İstanbul.

Kotler, P. ve Armstrong G. (1989). *Principles Of Marketing*, 4. Basım, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Leigh, T.W., Pullins, E.B. ve Comer, L.B. (2001) “The Top Ten Sales Articles of the 20th Century,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, C:21, No:3, ss.217–227.

Levitt, T. (1960). *The Industrialisation Of Service*, Harvard Business Review, Eylül-Ekim, ss. 41–52.

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamalı*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Meyer, J. P. ve Allen, N.J. (1984). “Testing the ‘Side- Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Methodological Implications”, *Journal of Applied Psychology*, C:69, No:3, ss.372- 378.

Meyer, J.P. ve Allen N.J. (1986). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, London.

Michaels, R. E. Ve Day, R.L. (1985). "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers," *Journal of Marketing Research*, C:22 (Kasım), ss.443-446.

- Morgan R, Hunt S. (1994). “The Commitment–Trust Theory Of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Haziran, ss. 20–38.
- Mowday, R. T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, No:14, ss.224-247.
- Mucuk, İ. (2014). Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 20. Basım, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2003). “Yönetici Değerleri Ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 20, ss. 95-116.
- Narver, J.C., Slater, S.F. ve Tietje, B. (1998). “Creating a Market Orientation”, *Journal of Market-Focused Management*, C:2, No:3, ss. 241-255.
- Narver, J.C., Slater, S.F., (1990). “The Effect Of Market Orientation On Business Profitability”, *Journal of Marketing*, C: 54, ss.20-35.
- Nwankwo, S. (1995). “Developing A Customer Orientation”, *Journal Of Consumer Marketing*. C:12 No:5, ss.5-15.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Journal of The Transportation Research Forum*, C:57, No:2, ss.83–98.
- Odabaşı, Y. (2005). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 9. Baskı, Eskişehir.
- Odabaşı, Y. (2015). *Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (Crm)*, Aura Kitapları, 9. Basım, İstanbul.
- O'Hara, B. S., Boles, J. S. ve Johnston, M. W. (1991). “The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, C:11, ss.61-67.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:18, No:2, ss.113 -130.

Özmen, Ş. (2003). *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-ticaret*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı.

Öztürk, F. H. (2009). *Okul Yöneticilerinde Örgütsel Ahlaki İklim (Örgütsel Etik), Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Şişli İlçesi Örneği)*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Park, C., Oh, C.H. ve Kasim, A. (2017). “Market Challenges, Learning And Customer Orientation, And Innovativeness in IJVs”, *International Marketing Review*, C:34, No:6, ss.945-967.

Pelit, E., Boylu, Y. ve Göçer, E. (2007). “Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *T.T.E.F Dergisi*, C:1, ss.86-114.

Peña, A.I.P., Jamilena, D.M.F. ve Molina, M.A.R. (2016). “The Effect of Customer Orientation on Smaller Sized Service Firms and on the Market: A Multilevel Application Embracing Firms and Customers”, *Journal of Small Business Management*, C:54, No:2, ss.566–581.

Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. ve Taylor, A.J (2002). “The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling”, *Psychology & Marketing*, C:19, No:9, ss.743–757.

Pirtini, S., (2008). *Değer Pazarlaması, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, Detay Yayıncılık, Editörler: İnci Varinli ve Kahraman Çatı, Ankara.

Porter, L., SteerS, R., Mowday, R., Boulian, P. (1973). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, C:59, No:5, ss.603-609.

Rajnandini, P., Schriesheim, C. A. ve .Williams,E.S. (1999). “Fairness Perceptions and Trust As Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal of Management*, C:25, No:6, s.897-933.

Randall, D.M. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, C:12, No:3, ss.460-471.

Reychav, I. ve Weisberg, J. (2009). "Going Beyond Technology: Knowledge Sharing As a Tool For Enhancing Customer-Oriented Attitudes", *International Journal of Information Management*, C:29, ss.353-361.

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Saxe, R. ve Weitz, B.A. (1982). "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, C:19 (Ağustos), ss. 343-51.

Seçer, İ. (2015). *Spss Ve Lisrel İle Pratik Veri Analizi*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Shapiro, B.P. (1998). "What The Hell is Market Oriented?", *Harward Business Review*, No:66 (Kasım-Aralık), ss. 119- 125.

Shultz, R.J. ve Good, D.J. (2000). "Impact Of The Consideration Of Future Sales Consequences And Customer-Oriented Selling On Long-Term Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, C:15, No:4, ss.200-215.

Sığrı, Ü. (2007). "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:7, No:2, ss.263-264.

Siguaw, J.A., Brown, G. ve Widing, R.E. (1994). "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, C:31, No:1, ss.106-116.

Sivamakrishnan, S., Zhang, D., Delbare, M. ve Bruning, E. (2008). "The Relationship Between Organizational Commitment and Market Orientation", *Journal of Strategic Marketing*, C:16, ss.55-73.

Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Stock, R.M. ve Hoyer, W.D. (2005). "An Attitude Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation." *Journal of The Academy of Marketing Science*, C:33, No:4, ss.536–552.

Strong, C.A., Harris, L.C. (2004). "The Drivers Of Customer Orientation: An Exploration Of Relational, Human Resource And Procedural Tactics", *Journal of Strategic Marketing*, C:12, No:3, ss.183-204.

Tajeddini, K. (2010). "Effect Of Customer Orientation And Entrepreneurial Orientation On Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry In Switzerland", *Tourism Management*, C:31, ss.221– 231.

Tax, S. S., McCutcheon, D. ve Wilkinson, I. F. (2013). "The Service-Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of The Journey", *Journal of Service Research*, C:16, No:4, ss.454–470.

Thakor, M.V. ve Joshi, A.W. (2005). "Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights From The Job Characteristics Model", *Journal of Business Research*, C:58, ss.584-592.

Theoharakis, V. ve Hooley, G. J., (2008). "Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe", *International Journal of Research in Marketing*, C:25, No:1, ss. 69– 79.

Thomas, R.W., Soutar, G.N. ve Ryan, M.M. (2001). "The Selling Orientation–Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, C:21, No:1, ss. 63-69.

Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Torlak, Ö., Altunışık, R. Ve Özdemir, Ş. (2014). *Pazarlama İlkeleri Ve Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Uray, M. (2014). *Müşteri Odaklılık Ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Uysal, U. (2014). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.

Uzunoğlu, E. (2007). “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 2, No:1, ss.11-29.

Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul.

Varghese, J.,Edward, M. Ve Saraswathi, A., (2015). “Perceived Organizational Influences on Customer Orientation and Sales Performance – A Financial Services Industry Perspective”, *Journal of Marketing and Management*, C:6, No:2, ss.11-21.

Wachner, T., Plouffe, C.R., Grégoire, Y. (2009). “SOCO's Impact On Individual Sales Performance: The Integration Of Selling Skills As A Missing Link”, *Industrial Marketing Management*, C:38, ss.32–44.

Wang, C. ve Zhang, M. (2016). “Empirical Study The Influences Of Customer Orientation, Service Quality On Behavioral Intention Based On China's Consumer-To-Consumer E-Commerce Context”, *Journal of the Balkan Tribological Association*, C:22, No:2A-II, ss.2176–2195.

Webster, F.E. (1988). “Rediscovering The Marketing Concept”, *Business Horizons*, C:31, ss.29-39.

Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organization: A Normative View”, *Academy Management Review*, C:7, No:3, ss.418-428.

Williams, M.R. ve Attaway, J.S. (1996). “Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller

Relationships”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, C: 16, No:4, ss.33-52.

Wong, S.K.S. ve Tong, C. (2012). “The Influence of Market Orientation on New Product Success”, *European Journal of Innovation Management*, C:15, No:1, ss.99–121.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:14, No:1, ss.395–412.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2007). “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No:18, ss.483-500.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:1, No:1, ss:3-16.

Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, A. (2010). “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:5, No:2, ss.236-250.

Zablah, A.R., Franke, G.R., Brown, T.J. ve Bartholomew, D.E. (2012). “How And When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes?: A Meta-Analytic Evaluation”, *Journal of Marketing*, C: 76 No:3, ss. 21-40.

Zairi, M. (2000). "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective", *Total Quality Management*, C:12, No:6, ss.389-394.

EKLER:

Ek-1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket içsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bir tez çalışması için oluşturulmuş olup anketteki bilgiler akademik çerçevenin dışında kullanılmayacaktır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yeter TEKİN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı/Pazarlama Bilim Dalı

Tezli Yüksek Lisans Programı

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Müşterilerde bir hizmetin onlara sağlayacağı yararlar konusunda gerçek (doğru) beklentiler oluşturmaya çalışırım.					
2. Müşterilerimin ihtiyaçlarını benimle konuşmaları için çaba sarf ederim.					
3. Bir hizmetin bir müşteri için doğru bir hizmet olmadığını bilsem de, müşteriye satın alması için baskı yaparım.					
4. Kontrolüm dışında olmasa da müşteriye bazı şeylerin kontrolüm dışında olduğunu ima ederim.					
5. Müşterilerimi baskı yaparak etkilemekten ziyade bilgilendirerek etkilemeye çalışırım.					
6. Bir müşteriye tatmin edebilmekten ziyade ona satabildiğim kadar hizmet satmaya çalışırım.					
7. Bir müşterinin ihtiyaçlarını anlamaktan çok, müşteriye hizmeti anlamaya ikna etmek için daha fazla zaman ayırıyorum.					
8. Müşterilerin hedeflerine ulaşmalarına yardım etmeye çalışırım.					
9. Bir müşterinin hizmetlerle ilgili tüm sorularını elimden geldiğince doğru bir şekilde cevaplamaya çalışırım.					
10. Müşterileri tatmin etmek için onlarla hemfikir miyim gibi davranırım.					
11. Müşterimi rakibim gibi görürüm.					
12. Bir müşterinin ihtiyaçlarının neler olduğunu anlamaya çalışırım.					

13. İyi bir satış elemanı müşterisinin çıkarına en uygun olan şeyi ön planda tutmak zorundadır.					
14. Bir müşteriye bir sorununu çözecek hizmetle gitmeye çalışırım.					
15. Bir müşterinin daha iyi karar vermesine yardımcı olmak için onunla aynı fikirde olmamaya gönüllüyüm.					
16. Müşterime sorununu çözecek en iyi hizmetimi sunarım.					
17. Bir hizmeti müşteriye tanıtırken mümkün olduğunca abartmak gerekir.					
18. Müşterinin ihtiyaçlarını tespit etmeden bir hizmetin satış görüşmesine başlarım.					
19. Bir müşterinin satın alabileceğinden fazla olduğunu düşünsem bile satın almaya ikna edebildiğim kadar hizmet satmaya çalışırım.					
20. Hizmetlerimin mümkün olduğunca iyi görünmesi için pembe tablolar çizerim.					
21. Müşterileri tatmin ederek hedeflerime ulaşmaya çalışırım.					
22. Hangi hizmetleri önereceğime karar verirken uzun vadede müşteri tatmininden ziyade müşterileri ikna edebileceğim hizmetleri baz alırım.					
23. Bir müşteriye en çok ne tür bir hizmetin yardımcı olabileceğini bulmaya çalışırım.					
24. Müşterinin kişiliğindeki zafiyetleri saptamak için tetikte olurum, böylece bunu müşteriye satın alma baskısı yapmak için kullanabilirim.					
25. Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
26. Bu işletmenin problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.					
27. Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak hissetmiyorum.					
28. Bu işletmeye karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmiyorum.					
29. Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
30. Bu işletmeye karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
31. Bu işletmeden ayrılmak istesem bile bu şu anda benim için çok zor olurdu.					
32. Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatım büyük ölçüde altüst olur.					
33. Şu anda bu işletmede kalmam bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir gerekliliktir.					
34. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.					
35. Bu işletmeden ayrılmamın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
36. Bu işletmede çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden biri, buradan ayrılmamın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirmesidir; diğer bir işletmede burada sahip olduğum faydalara sahip olamayabilirim.					
37. Bu işletmede kalmak için zorunluluk hissetmiyorum.					
38. Avantajım olsa bile bu işletmeden şimdi ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
39. Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
40. Bu işletme sadakatimi hak ediyor.					
41. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum minnet nedeniyle bu işletmeden şimdi ayrılamam.					
42. Bu işletmeye çok şey borçluyum.					

Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()

Yaşınız

Eğitim durumunuz İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü ()

Ortalama aylık geliriniz?

() 750 TL ve altı () 751-1500 TL () 1501-2250 TL
() 2251-3000 TL () 3001-3750 TL () 3751 TL ve üzeri

Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?

() 0-1 yıl () 2-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16+

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

() 0-1 yıl () 2-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16+

Katılımınız için teşekkür ederiz.