



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL YAPI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ŞİRKETLERİN MÜŞTERİ MERKEZLİ OLMALARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Murat SERİM

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

ŞUBAT 2025



**ÖRGÜTSEL YAPI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ŞİRKETLERİN MÜŞTERİ
MERKEZLİ OLMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

Murat SERİM

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

ŞUBAT 2025

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Murat SERİM
18.02.2025

ONAY

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Murat Serim öğrencisi tarafından hazırlanan “Örgütsel Yapı ve Örgüt Kültürünün Şirketlerin Müşteri Merkezli Olmaları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama.” Başlıklı tez çalışması 18/02/2025 tarih ve saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Prof. Dr. Ali ALP / TOBB ETÜ	☒	☐
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU / Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Dr. Öğr. Üyesi M. Gökhan BİTMİŞ / Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐

ÖRGÜTSEL YAPI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ŞİRKETLERİN MÜŞTERİ MERKEZLİ
OLMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Murat SERİM

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Şubat 2025

ÖZET

Bu çalışma, hizmet sektöründeki işletmelerin organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezli olmaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezli uygulamalar üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu bağlamda, karma yöntem yaklaşımı benimsenmiş, nicel ve nitel veri toplama araçları birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında, Türkiye’de hizmet sektöründe çeşitli seviyelerde çalışan 450 yönetici ve çalışana anket uygulanmıştır. Veriler, tanımlayıcı istatistikler, t-testi, ANOVA ve çoklu regresyon analizi gibi yöntemlerle analiz edilmiştir. Nitel kısımda ise 21 katılımcıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve tematik analiz yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları, organizasyon yapısının esnek ve iletişim odaklı olması durumunda müşteri merkezli olma eğilimini arttırdığını ortaya koymuştur. Organizasyon kültürünün liderlik tarzı, çalışan eğitimi ve iç iletişim stratejileri aracılığıyla müşteri merkezliliği olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular, hizmet sektöründeki işletmelerin müşteri merkezli olabilmek için organizasyon yapısı ve kültürünü optimize etmeleri gerektiğini göstermektedir. Özellikle liderlik desteğinin ve iç iletişim stratejilerinin, müşteri merkezli bir yaklaşımı benimsemede kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Araştırma, akademik literatüre katkı sağlamanın yanı sıra, hizmet sektörü için pratik önerilerde de bulunmaktadır.

Bilim Kodu : 114708
Anahtar Kelimeler : Organizasyon Yapısı, Organizasyon Kültürü, Müşteri Merkezlilik, Hizmet Sektörü
Sayfa Adedi : 107
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND CULTURE ON
CUSTOMER-CENTRIC PRACTICES IN THE SERVICE INDUSTRY

(M.Sc. Thesis)

Murat SERİM

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

February 2025

ABSTRACT

This study was conducted to examine the relationship between organizational structure, organizational culture, and customer-centricity in businesses operating in the service sector. The research aimed to reveal the effects of organizational structure and culture on customer-centric practices. In this context, a mixed-methods approach was adopted, utilizing both quantitative and qualitative data collection tools. In the quantitative phase, surveys were administered to 450 managers and employees at various levels working in Turkey's service sector. The data were analyzed using methods such as descriptive statistics, t-tests, ANOVA, and multiple regression analysis. In the qualitative phase, in-depth interviews were conducted with 21 participants, and thematic analysis was applied. The results of the study revealed that an organizational structure that is flexible and communication-oriented increases the tendency toward customer-centricity. It was determined that organizational culture positively influences customer-centricity through leadership style, employee training, and internal communication strategies. These findings indicate that businesses in the service sector need to optimize their organizational structure and culture to achieve customer-centricity. Leadership support and internal communication strategies were found to be critically important for adopting a customer-centric approach. In addition to contributing to academic literature, the study provides practical recommendations for the service sector.

Science Code : 114708
Key Words : Organization Structure, Organizational Culture, Customer-Centricity, Service Industry
Page Number : 107
Supervisor : Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLoların LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	ix
Kısaltmalar	x
1. GİRİŞ	1
2. TEORİK ÇERÇEVE.....	5
2.1. Organizasyon Yapısı	6
2.1.1. Organizasyon Yapısının Tanımı ve Önemi	7
2.1.2. Organizasyon Yapısının Tarihsel Gelişimi	9
2.1.3. Modern Organizasyon Yapıları	12
2.2. Organizasyon Kültürü	14
2.2.1. Organizasyon Kültürünün Tanımı ve Önemi	16
2.2.2. Organizasyon Kültürünün Tarihsel Gelişimi	18
2.2.3. Modern Organizasyon Kültürü ve Uygulamaları.....	20
2.3. Müşteri Merkezilik.....	23
2.3.1. Müşteri Merkezilik Anlayışının Temel Unsurları.....	24
2.3.2. Müşteri Merkezilik Anlayışının Tarihsel Gelişimi	25
2.3.3. Müşteri Merkezilik ve İşletme Performansı.....	28
2.3.4. Organizasyon Yapısının Müşteri Merkezilik Üzerindeki Etkisi	30
2.3.5. Organizasyon Kültürünün Müşteri Merkezilik Üzerindeki Etkisi	32
2.3.6. Demografik Özellikler ve Müşteri Merkezilik.....	34
2.3.7. Hipotezler	36
3. METODOLOJİ VE BULGULAR	39

3.1. Metodoloji	40
3.1.1. Araştırmanın Tasarımı.....	40
3.1.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri	41
3.1.3. Nitel Veri Toplama Aracı.....	41
3.1.4. Anket Geliştirme Süreci	43
3.2. Bulgular	47
3.2.1. Nitel Verilere İlişkin Bulgular.....	47
3.2.2. Tanımlayıcı Bulgular.....	53
3.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	58
3.2.3.1. Cinsiyet ve bağımsız ve bağımlı değişkenlere ilişkin t-testi analizi bulguları	59
3.2.3.2. Eğitim düzeyi ve bağımsız ve bağımlı değişkenlere ilişkin anova analizi bulguları.....	60
3.2.3.3. Pozisyon ve bağımsız ve bağımlı değişkenlere ilişkin anova analizi bulguları	63
3.2.3.4. Organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü ile müşteri merkezlilik arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları	65
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKLAR	71
EKLER.....	77
Ek-1. Nitel Görüşme Formları.....	77
Ek-2. Anket Formu.....	101
ÖZGEÇMİŞ	107

TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 3.1. Müşteri Merkezlilik Temaları ve Frekansları	50
Tablo 3.2. Organizasyon Kültürü Temaları ve Frekansları	50
Tablo 3.3. Organizasyon Yapısı Temaları ve Frekansları.....	51
Tablo 3.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	56
Tablo 3.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	57
Tablo 3.6. Organizasyon Yapısı ve Cinsiyete Yönelik t-testi Analizi Bulguları	59
Tablo 3.7. Organizasyon Kültürü ve Cinsiyete Yönelik t-testi Analizi Bulguları	59
Tablo 3.8. Müşteri Merkezlilik ve Cinsiyete Yönelik t-testi Analizi Bulguları.....	60
Tablo 3.9. Organizasyon Yapısı ve Eğitim Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları.....	61
Tablo 3.10. Organizasyon Kültürü ve Eğitim Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları.....	61
Tablo 3.11. Müşteri Merkezlilik ve Eğitim Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları.....	62
Tablo 3.12. Organizasyon Yapısı ve Pozisyona Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	63
Tablo 3.13. Organizasyon Kültürü ve Pozisyona Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	64
Tablo 3.14. Müşteri Merkezlilik ve Pozisyona Yönelik ANOVA Analizi Bulguları	65
Tablo 3.15. Organizasyon Yapısı ve Organizasyon Kültürü ile Müşteri Merkezlilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	66

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	53
Şekil 3.2. Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	54
Şekil 3.3. Örneklemin Pozisyona Göre Dağılımı.....	55



KISALTMALAR

Kisaltmalar	Açıklamalar
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
CRM	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
NPS	Net Promoter Score (Net Tavsiye Skoru)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket)
α	Cronbach's Alpha (Güvenirlilik Katsayısı)
APA	American Psychological Association (Amerikan Psikoloji Derneği)
EK	Ekonomi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
HR	Human Resources (İnsan Kaynakları)
MMT	Müşteri Memnuniyeti Tespiti
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
ÖK	Organizasyon Kültürü
ÖY	Organizasyon Yapısı
MM	Müşteri merkezlilik
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin ve dijital dönüşümün hız kazandığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için müşteri merkezli bir anlayış benimsemeleri giderek daha önemli hale gelmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri beklentilerinin yalnızca karşılanması değil, aynı zamanda proaktif bir yaklaşımla yönetilmesi gerekmektedir. Bu durum, işletmelerin müşteri deneyimini şekillendiren temel organizasyonel faktörlere odaklanmasını zorunlu kılmaktadır. Müşteri merkezlilik, yalnızca bir pazarlama stratejisi değil, aynı zamanda organizasyonun yapısal ve kültürel bileşenleriyle desteklenmesi gereken bütüncül bir yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü, müşteri merkezli stratejilerin başarısında belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Müşteri merkezlilik, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik bir unsur olarak kabul edilmekle birlikte, bazı organizasyonların bu stratejiyi daha etkin bir şekilde uygulayabildiği, bazılarının ise aynı başarıyı sürdüremediği gözlemlenmektedir. Benzer sektörlerde faaliyet gösteren, benzer kaynaklara sahip kuruluşların müşteri merkezlilik konusunda farklı sonuçlar elde etmesinin ardındaki temel nedenler nelerdir? Organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü, müşteri merkezli yaklaşımların benimsenmesinde nasıl bir rol oynamaktadır? Çalışanların organizasyonel dinamiklere dair algıları, müşteri merkezlilik stratejilerinin etkinliği üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır? Bu araştırma, bu sorulara yanıt arayarak organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini incelemek ve bu iki organizasyonel faktörün müşteri odaklı stratejilerle nasıl etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktır. Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri merkezlilik anlayışının nasıl şekillendiğini ve organizasyonel dinamiklerin müşteri odaklılık üzerindeki rolünü analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, organizasyon yapısı ve kültürü gibi içsel değişkenlerin müşteri merkezli yaklaşımlar üzerindeki etkisi incelenerek, işletmelerin bu alanlarda nasıl stratejik iyileştirmeler yapabileceğine dair çıkarımlar yapılacaktır.

Araştırma, organizasyon yapısının müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini süreç yönetimi, hiyerarşik yapı, esneklik, dijitalleşme ve iletişim mekanizmaları gibi

unsurlar çerçevesinde ele almaktadır. Ayrıca, organizasyon kültürünün müşteri merkezlilik ile ilişkisi, liderlik tarzı, çalışan katılımı, kurum değerleri ve iç iletişim faktörleri temelinde değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, çalışma yalnızca akademik literatüre katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri odaklı stratejiler geliştirmek isteyen işletmelere yönelik somut öneriler sunmayı da amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, organizasyon yapısı ve kültürü ile müşteri merkezlilik arasındaki ilişkiyi derinlemesine analiz edebilmek için karma araştırma yöntemi (mixed method) kullanılmıştır. Nicel ve nitel veri toplama teknikleri birlikte kullanılarak hem geniş örneklem üzerinden istatistiksel çıkarımlar yapılmış hem de katılımcıların deneyimlerine dayalı derinlemesine içgörüler elde edilmiştir. Nicel araştırma kapsamında, Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 450 çalışan ve yöneticiyle gerçekleştirilen anketler aracılığıyla organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik algısı ölçülmüştür. Nitel araştırma kapsamında ise, çalışanlar ve yöneticilerle yapılan 21 derinlemesine görüşme ile organizasyonel faktörlerin müşteri merkezlilik üzerindeki etkisi daha ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Müşteri merkezlilik, günümüz işletmeleri için yalnızca rekabet avantajı sağlayan bir unsur olmanın ötesinde, sürdürülebilir büyümenin ve müşteri sadakatinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ancak müşteri merkezli stratejilerin başarısı, işletmenin yalnızca dışa dönük pazarlama faaliyetlerine bağlı değildir; aynı zamanda organizasyon yapısı ve kültürü gibi içsel faktörlerin bu stratejileri nasıl desteklediğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu araştırma, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde ele alarak, işletmelerin müşteri odaklı dönüşüm süreçlerini nasıl optimize edebileceklerine dair somut içgörüler sunmayı hedeflemektedir.

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için, müşteri deneyimini geliştirmek ve müşteri bağlılığını artırmak stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Ancak müşteri merkezli bir anlayış benimsemek, yalnızca müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerini geliştirmek veya müşteri hizmetlerini iyileştirmekle sınırlı değildir. İşletmelerin, müşteri merkezlilik stratejilerini içsel organizasyonel süreçleriyle bütünleştirmesi ve organizasyon kültürü aracılığıyla çalışanlarının bu stratejileri benimsemesini sağlaması gerekmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın bulgularının hem

akademik literatüre hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunması beklenmektedir.

Bu tez, toplam dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan giriş bölümünde, araştırmanın amacı, problemi, kapsamı ve önemi açıklanmıştır. İkinci bölümde, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik konularını ele alan akademik literatür incelenerek, çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi detaylandırılmış, veri toplama süreci, analiz teknikleri açıklanmış, elde edilen bulgular sunulmuş ve analiz edilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise, araştırma sonuçları tartışılmış, elde edilen bulgular ışığında işletmelere yönelik öneriler geliştirilmiş ve çalışmanın sınırlılıkları ile gelecekte yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Bu çalışma, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunarak, işletmelerin müşteri merkezli bir dönüşüm gerçekleştirmesi için yol gösterici bir kaynak olmayı hedeflemektedir.



2. TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın teorik temellerini oluşturan müşteri merkezlilik, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü kavramları detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, bu üç temel kavramın tarihsel gelişimi, temel ilkeleri ve modern iş dünyasındaki önemi kapsamlı bir literatür taramasıyla incelenmiştir. Amaç, bu kavramlar arasındaki etkileşimleri açıklayarak, organizasyonların müşteri merkezli stratejiler geliştirme süreçlerini daha iyi anlamaktır.

Bölüm, öncelikle organizasyon yapısını ele almakta ve bu yapının tarihsel gelişimini, farklı türlerini ve müşteri merkezli stratejilerle ilişkisini tartışmaktadır. Organizasyon yapısının bir kuruluşun işleyiş biçimi üzerindeki etkisi incelenerek, müşteri merkezlilik bağlamında esneklik, iletişim ve süreç yönetimi gibi faktörlerin önemine dikkat çekilmektedir.

İkinci olarak, organizasyon kültürü konusu ele alınmakta ve bu kültürün, bir işletmenin müşteri merkezliliği benimsemesindeki kritik rolü değerlendirilmektedir. Organizasyon kültürünün tarihsel gelişimi, temel ilkeleri ve modern iş dünyasındaki stratejik önemi, literatür ışığında detaylandırılmaktadır. Özellikle liderlik davranışları, çalışan tutumları ve iç iletişim gibi unsurların, müşteri merkezli bir kültürün oluşturulmasındaki rolü tartışılmaktadır.

Bölümün üçüncü kısmında ise müşteri merkezlilik kavramı üzerinde durulmaktadır. Müşteri merkezlilik, tarihsel bağlamı ve temel ilkeleriyle ele alınmakta, bu yaklaşımın stratejik çerçevesi ve modern iş dünyasındaki önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca, müşteri memnuniyeti, sadakati ve işletme performansı üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Daha sonra, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkileri derinlemesine analiz edilmektedir. Bu analizler, teorik çerçevenin temeline oturtulmuş ve organizasyon dinamiklerin müşteri merkezli stratejilerin başarısındaki rolünü anlamak üzere yapılandırılmıştır.

Son olarak, araştırmanın hipotezleri bu bölümde sunulmaktadır. Hipotezler, müşteri merkezlilik, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü arasındaki ilişkileri

anlamaya yönelik teorik beklentileri temsil etmekte ve araştırmanın sonraki aşamalarına temel oluşturmaktadır.

Bu bölüm, organizasyon yapısı, kültürü ve müşteri merkezlilik arasındaki etkileşimleri keşfetmek ve bu bağlamda kapsamlı bir teorik zemin oluşturmak amacıyla yapılandırılmıştır. Bu çerçeve, araştırmanın hem literatüre hem de uygulamaya katkı sağlayacak sağlam bir temel üzerinde ilerlemesini amaçlamaktadır.

2.1. Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, operasyonel süreçlerini yönetmek ve çevresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla oluşturduğu resmi çerçevedir (Mintzberg, 1979). Organizasyon yapısının temel işlevi, iş bölümü, koordinasyon ve yetki dağılımını düzenleyerek etkin bir işleyiş sağlamaktır (Jones, 2013). Chandler (1962) organizasyon yapısının, stratejiye bağlı olarak şekillendiğini ve işletmelerin başarısında kritik bir rol oynadığını ileri sürmektedir.

Geleneksel organizasyon yapıları genellikle bürokratik bir hiyerarşi, net yetki sınırları ve katı prosedürler ile karakterize edilirken (Weber, 1947), modern organizasyon yapıları çeviklik, esneklik ve inovasyon gibi faktörleri içerecek şekilde evrilmiştir (Burns ve Stalker, 1961). Özellikle dijital dönüşüm ve küreselleşme, organizasyonel yapıların daha dinamik ve müşteri odaklı hale gelmesine neden olmuştur (Daft, 2021).

Organizasyon yapısı, genellikle mekanik ve organik yapı olmak üzere iki temel model çerçevesinde ele alınmaktadır (Burns ve Stalker, 1961). Mekanik yapı, merkeziyetçi karar alma süreçleri, katı hiyerarşi ve yüksek düzeyde standartlaştırılmış iş süreçleri ile karakterize edilir. Bu yapı, istikrar ve verimlilik gerektiren sektörlerde etkili olabilir (Galbraith, 1973). Buna karşın, organik yapı, esnek ve uyarlanabilir bir organizasyon modelidir; daha az merkeziyetçi, iletişimi teşvik eden ve iş birliğine dayalı bir yapıdır (Lawrence ve Lorsch, 1967). Bu tür yapılar, hızlı değişen piyasa koşullarına daha iyi adapte olabilir ve inovasyonu destekler (Teece, 2018).

Modern organizasyon yapıları, dijitalleşmenin etkisiyle giderek daha fazla ağ tabanlı sistemlere dönüşmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Özellikle matris organizasyonlar, sanal organizasyonlar ve proje bazlı organizasyonlar, geleneksel yapıları esneterek daha dinamik bir yönetim anlayışını benimsemektedir (Galbraith, 2002). Dijital teknolojiler, organizasyonların coğrafi sınırları aşarak küresel ölçekte iş

birliği yapmasını mümkün kılmış ve organizasyon yapılarının giderek daha fazla yatay iletişim odaklı hale gelmesini sağlamıştır (Aghina vd., 2018).

Ayrıca, organizasyon yapısı ile çalışan performansı ve iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2019). Çalışanların yetkilendirilmesi, esnek organizasyon yapılarının benimsenmesi ve katılımcı yönetim anlayışlarının geliştirilmesi, iş yerinde motivasyonu artırarak kurumsal verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Bu bağlamda, ağdaş organizasyonlar, çalışan merkezli yapıların benimsenmesine yönelik politikalar geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Grant, 2016).

Sonuç olarak, organizasyon yapısı, işletmelerin i işleyişinden rekabet stratejilerine kadar geniş bir yelpazede etkili olan kritik bir yönetim unsurudur. Geleneksel hiyerarşik yapılar yerini giderek daha fazla esnek, müşteri odaklı ve teknoloji destekli organizasyonel modellere bırakmaktadır (Daft, 2021). Bu dönüşüm süreci, organizasyonların sürdürülebilirlik ve inovasyon yeteneklerini artırarak değişen iş dünyasına uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Teece, 2018).

2.1.1. Organizasyon Yapısının Tanımı ve Önemi

Organizasyon yapısı, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan temel bir yönetim çerçevesidir. Görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması, iş süreçlerinin koordinasyonu, kaynakların etkin kullanımı ve iletişim akışının düzenlenmesi organizasyon yapısının temel bileşenleri arasında yer alır (Daft, 2021). Chandler (1962), organizasyon yapısının işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kritik bir rol oynadığını ve yapının, stratejiye uygun olarak şekillendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Organizasyon yapısı yalnızca operasyonel süreçlerin verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda değişen çevresel koşullara hızlı bir şekilde adapte olmayı kolaylaştırarak rekabet avantajı elde etmeye de yardımcı olur (Galbraith, 2014).

Geleneksel organizasyon yapıları genellikle katı hiyerarşik düzenlere ve süreç odaklı yaklaşımlara dayanırken, modern iş dünyasında organizasyon yapılarında esneklik ve çeviklik ön plana çıkmıştır (Mintzberg, 1979). Lawrence ve Lorsch (1967), farklı çevresel belirsizlik seviyelerine sahip sektörlerde organizasyonların farklı yapı modelleri geliştirdiğini ve daha esnek organizasyon yapılarına sahip olan işletmelerin değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlayarak rekabet avantajı kazandığını

ortaya koymuştur. Esnek organizasyon yapıları, yalnızca iç süreçlerin daha etkin yönetilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda müşteri beklentilerine daha hızlı yanıt verme kapasitesini artırarak müşteri memnuniyetini yükseltir (Burton ve Obel, 2018).

Modern organizasyon yapılarının gelişimi, özellikle dijital dönüşüm ve küreselleşme ile hız kazanmıştır. Sanayi Devrimi sonrası dönemde yaygın olan mekanik organizasyon yapıları, büyük ölçekli üretim ve merkeziyetçi yönetim modelleriyle şekillenirken, günümüzde dijitalleşme ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, ağ tabanlı ve sanal organizasyonlar giderek daha fazla benimsenmektedir (Galbraith, 2014). Burns ve Stalker (1961), inovasyon odaklı sektörlerde organik organizasyon yapılarını benimseyen işletmelerin, mekanik yapılara kıyasla daha yenilikçi ve esnek olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte organizasyon yapılarının daha yatay ve ağ tabanlı hale geldiğı, bu dönüşümün karar alma süreçlerini hızlandırarak işletmelerin çevresel değişimlere uyum yeteneğini artırdığı belirlenmiştir (Clegg vd., 2019).

Ayrıca, organizasyon yapısının stratejik yönetimle doğrudan bağlantılı olduğı birçok araştırmada vurgulanmaktadır. Nadler ve Tushman (1997), organizasyonel mimarinin işletmenin uzun vadeli başarısını belirleyen önemli bir faktör olduğunu ve etkili bir organizasyon yapısının sürdürülebilir büyüme ve rekabet gücünü artırmada kritik bir rol oynadığını savunmuştur. Günümüzde organizasyon yapılarının yalnızca iç süreçlerin yönetimi için değil, aynı zamanda dış çevreyle uyum içinde çalışmak için de tasarlandığı görülmektedir (Robbins ve Coulter, 2022). Örneğin, teknoloji şirketleri inovasyonu desteklemek adına daha yatay ve esnek organizasyon yapıları benimserken, finans sektöründe regülasyonlarla uyum sağlamak amacıyla daha merkeziyetçi yapıların tercih edildiğı gözlemlenmektedir (Teece, 2018).

Sonuç olarak, organizasyon yapısı işletmelerin etkinliklerini artırmak, operasyonel süreçleri optimize etmek ve müşteri beklentilerine uygun stratejiler geliştirmek için kritik bir unsurdur (Burton vd., 2020). İş dünyasındaki hızlı değişimler, organizasyon yapılarının daha esnek, yenilikçi ve müşteri odaklı bir şekilde tasarlanmasını gerektirmektedir (Clegg vd., 2019). Bu bağlamda, organizasyon yapısının stratejik yönetimle uyumlu bir şekilde modellenmesi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2019).

2.1.2. Organizasyon Yapısının Tarihsel Gelişimi

Organizasyon yapılarının tarihsel gelişimi, yönetim düşüncesinin ve işletme biliminin değişen dinamikleriyle paralel olarak şekillenmiştir. İş dünyasındaki yapısal değişiklikler, yönetim teorilerindeki dönüşümler ve teknolojik ilerlemeler, organizasyonların nasıl yapılandığını ve yönetildiğini doğrudan etkilemiştir (Scott ve Davis, 2016). Organizasyonların zaman içindeki evrimi, Sanayi Devrimi'nden günümüz dijital çağına kadar uzanan geniş bir perspektif içinde ele alınmalıdır. Yönetim teorilerinin ortaya çıkışı ve organizasyon yapılarının gelişimi, işletmelerin rekabet avantajı elde etme, verimliliği artırma ve çevresel değişimlere uyum sağlama yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir (Daft, 2021).

Sanayi Devrimi öncesi organizasyon yapıları, tarım ekonomisine dayalı küçük ölçekli üretim sistemlerinden oluşmaktaydı. Orta Çağ boyunca, organizasyonlar loncalar ve feodal sistemler aracılığıyla organize olmuştur (Witzel, 2016). Ancak 18. yüzyılın sonları ve 19. yüzyılın başlarında gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte işletmelerin ölçeği büyümüş, üretim süreçleri daha karmaşık hale gelmiş ve organizasyon yapılarında merkezîyetçilik ön plana çıkmıştır (Chandler, 1962). Buhar gücünün keşfi ve makineleşmenin yaygınlaşması, büyük fabrikaların doğmasını sağlamış, böylece katı hiyerarşik yapılar ve net iş bölümleri oluşturulmuştur (Jones, 2020).

Sanayi Devrimi'nin getirdiği üretim ölçeğindeki büyüme, organizasyonların daha düzenli ve disiplinli bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, Max Weber'in bürokrasi teorisi, organizasyonların öngörülebilirlik ve düzen içinde çalışabilmesi için kuralların, hiyerarşinin ve yazılı prosedürlerin önemini vurgulamıştır (Weber, 1947). Weber'e göre, bürokratik organizasyonlar, görevlerin net bir şekilde tanımlandığı, otoritenin yukarıdan aşağıya aktarıldığı ve rasyonel karar alma süreçlerinin uygulandığı sistemlerdir. Bu model, belirli bir süre boyunca etkin olsa da, zamanla organizasyonları katı hale getirerek değişime uyum sağlama yeteneklerini sınırlamıştır (Clegg vd., 2019).

Bu dönemde, Frederick Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim yaklaşımı, iş süreçlerinin standartlaştırılması ve iş gücünün uzmanlaşmasını teşvik eden bir model sunmuştur (Taylor, 1911). Taylor, iş bölümü ve zaman-maliyet analizleriyle üretim süreçlerinin daha verimli hale getirilebileceğini öne sürmüştür. Ancak bu yaklaşım, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Braverman,

1974). Aynı dönemde Henry Ford, Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerini benimseyerek seri üretim modelini geliştirmiş ve otomotiv sektöründe büyük ölçekli üretim organizasyonlarının doğuşuna öncülük etmiştir (Hounshell, 1984).

1920'lerde ve 1930'larda organizasyon yapıları, insan faktörünün önemini vurgulayan yaklaşımlarla yeniden şekillenmeye başlamıştır. Elton Mayo'nun Hawthorne Çalışmaları, çalışanların sosyal ilişkilerinin ve motivasyonlarının üretkenlik üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermiştir (Mayo, 1933). Bu araştırmalar, insan ilişkileri yaklaşımının gelişmesine ve organizasyon yapılarında yalnızca verimlilik odaklı değil, aynı zamanda çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu merkeze alan modellerin benimsenmesine zemin hazırlamıştır (Robbins ve Judge, 2019). Chester Barnard ise organizasyonları birer işbirliği sistemi olarak tanımlamış ve yöneticilerin yalnızca otorite figürleri değil, aynı zamanda koordinasyonu sağlayan liderler olması gerektiğini savunmuştur (Barnard, 1938).

Bu dönemde Mary Parker Follett, organizasyonlarda katılımcı yönetimin ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesinin önemini vurgulamıştır (Follett, 1924). Follett'e göre, organizasyon yapıları hiyerarşik değil, iş birliğine dayalı olmalıdır. Bu görüşler, modern organizasyon yapılarının temel taşlarını oluşturmuş ve insan odaklı yönetim anlayışlarının gelişmesini sağlamıştır (Daft, 2021).

1950'ler ve 1960'lar, organizasyonların çevresel değişkenlere uyum sağlama yeteneğine odaklanan teorilerin ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Durumsallık teorisi, organizasyon yapılarının sabit ve tek tip bir modelle değil, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve çevresel faktörlere bağlı olarak şekillenmesi gerektiğini savunmuştur (Lawrence ve Lorsch, 1967). Benzer şekilde, Alfred Chandler organizasyon yapılarının, işletmelerin büyüklüğüne ve stratejik hedeflerine göre değişmesi gerektiğini ileri sürerek, "yapı stratejiyi takip eder" anlayışını geliştirmiştir (Chandler, 1962).

1970'lerde Henry Mintzberg, organizasyonları farklı yapısal kategorilere ayırmış ve organizasyonların işlevlerine, büyüklüklerine ve çevresel dinamiklerine göre çeşitli yönetim modelleri benimsemesi gerektiğini öne sürmüştür (Mintzberg, 1979). Bu süreçte, organizasyonel çeviklik ve esneklik ön plana çıkmaya başlamış, geleneksel bürokratik yapıların yerini daha dinamik ve organik organizasyon modelleri almaya başlamıştır (Burns ve Stalker, 1961).

1980'ler ve 1990'larla birlikte küreselleşme, organizasyon yapılarının daha esnek hale gelmesini zorunlu kılmıştır. Peter Drucker, bilgi ekonomisinin yükselişiyle birlikte organizasyonların hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak, daha esnek ve yenilikçi modellere yönelmesi gerektiğini savunmuştur (Drucker, 1993). Bu dönemde proje bazlı organizasyonlar, matris yapılar ve sanal organizasyonlar gibi yeni yönetim modelleri ortaya çıkmıştır (Grant, 2016). Michael Porter'ın rekabet avantajı teorisi, organizasyon yapılarının yalnızca iç süreçlerle değil, aynı zamanda pazardaki rekabet koşulları ile de uyumlu olması gerektiğini göstermiştir (Porter, 1985).

Günümüzde, organizasyon yapıları dijital dönüşüm, yapay zeka, uzaktan çalışma ve büyük veri analitiği gibi faktörlerle yeniden şekillenmektedir. Esnek organizasyon yapıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlamak ve müşteri odaklılık stratejilerini desteklemek amacıyla daha fazla benimsenmektedir (Burton ve Obel, 2018). Özellikle teknoloji şirketleri, geleneksel organizasyon yapılarından uzaklaşarak, çevik organizasyon modellerini benimsemekte ve hızlı karar alma süreçleri geliştirmektedir (Teece, 2018).

Organizasyon yapılarının tarihsel gelişimi, yönetim teorilerindeki evrimle doğrudan bağlantılıdır. Sanayi Devrimi ile başlayan merkeziyetçi ve hiyerarşik yapılar, 20. yüzyılda insan odaklı yönetim anlayışları ve çevresel değişkenlere uyum sağlayan esnek sistemlerle dönüşüme uğramıştır (Scott ve Davis, 2016). Günümüzde ise organizasyonlar, teknolojik ilerlemeler ve küresel rekabet koşulları doğrultusunda daha çevik, müşteri odaklı ve dijitalleşmiş yapılar geliştirmektedir (Burton ve Obel, 2018). Dijital dönüşüm ve yapay zeka, organizasyon yapılarında esnekliği artırarak, işletmelerin hızlı değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır (Teece, 2018). Özellikle teknoloji şirketleri ve inovasyon odaklı organizasyonlar, geleneksel bürokratik yapılardan uzaklaşarak çevik organizasyon modellerini benimsemekte ve karar alma süreçlerini hızlandırmaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018).

Bununla birlikte, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için yalnızca teknolojik adaptasyon değil, aynı zamanda insan kaynağı yönetimi ve kültürel değişim süreçlerini de göz önünde bulundurması gerekmektedir (Schneider vd., 2017). Organizasyon yapılarının gelecekteki evrimi, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve çalışan deneyimi gibi unsurlarla şekillenmeye devam edecektir.

Bu süreç, organizasyon yönetiminin yalnızca verimlilik odaklı değil, aynı zamanda insan ve teknoloji odaklı bir anlayışla ele alınmasını gerektirmektedir (Daft, 2021).

2.1.3. Modern Organizasyon Yapıları

Organizasyon yapıları, işletmelerin iç dinamiklerini ve dış çevreye uyumlarını belirleyen temel unsurlardan biridir. Geleneksel organizasyon yapıları, uzun yıllar boyunca hiyerarşik, merkeziyetçi ve bürokratik süreçler çerçevesinde şekillenmiştir. Ancak küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri beklentileri, organizasyonların daha esnek, çevik ve dijitalleşmeye uyumlu hale gelmesini zorunlu kılmıştır (Daft, 2021). Modern organizasyon yapıları, iş birliğini teşvik eden, hızlı karar alma süreçlerine sahip, inovasyon odaklı ve çalışan katılımını artıran bir anlayışa evrilmiştir (Kotler ve Keller, 2021). Bu bağlamda, çevik organizasyonlar, dijital organizasyonlar, ağ tabanlı organizasyonlar ve sanal ekipler gibi yeni nesil yapılar, organizasyonların değişen iş koşullarına hızla uyum sağlamasını mümkün kılan başlıca yapısal dönüşüm modelleri arasında yer almaktadır (Rigby vd., 2016).

Çevik organizasyon yapıları, başlangıçta yazılım geliştirme süreçlerinde kullanılan bir model olarak ortaya çıkmış olsa da, zamanla finans, sağlık, üretim ve danışmanlık gibi birçok farklı sektörde uygulanmaya başlanmıştır (Highsmith, 2009). Çevik organizasyonlar, müşteri geri bildirimlerini sürekli olarak dikkate alarak ürün ve hizmetlerin yeniden şekillendirilmesini sağlamakta, uzun vadeli planlamalar yerine kısa döngülerde ilerleyen, müşteri odaklı ve sürekli gelişime açık bir sistem benimsemektedir (Denning, 2018). Çevik organizasyonlarda, geleneksel yönetim yapılarından farklı olarak, otonom çalışan ekipler ön plandadır. Bu ekipler, hızlı karar alma süreçleri ve inovasyonu teşvik eden bir ortam yaratırken, müşteri odaklı çözümler geliştirme konusunda daha etkin hale gelmektedirler (Dikert vd., 2016).

Çevik organizasyonların en büyük avantajlarından biri, değişen pazar koşullarına hızla adapte olabilme yeteneğidir. Geleneksel organizasyonlarda uzun süren onay süreçleri ve bürokratik prosedürler, çevik organizasyonlarda yerini hızlı ve etkili karar alma süreçlerine bırakmaktadır (Appelo, 2011). Çevik yönetim anlayışı, çalışanların yetkinliklerine güvenerek onların bağımsız kararlar almasını desteklemekte, böylece organizasyonların inovasyon yeteneklerini artırmaktadır (Dyer, 2019). Çevik organizasyonlar, müşteri taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak, operasyonel

verimliliği artırmak ve değişen pazar dinamiklerine anında tepki verebilmek için sürekli öğrenme ve gelişimi destekleyen bir yapı sunmaktadır (Galbraith, 2014).

Geleneksel organizasyon yapılarına kıyasla esnek organizasyonlar, daha hızlı karar alma süreçlerine sahiptir ve iş birliğini teşvik etmektedir (Bennis, 2009). Bu yapılar, organizasyonların değişen piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlamasını mümkün kılarken, müşteri odaklı stratejilerin uygulanmasını da kolaylaştırmaktadır (Hamel, 2007). Özellikle teknoloji ve inovasyon odaklı şirketlerde, esnek organizasyonlar, çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik ederek rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Srnicek ve Williams, 2015).

Teknolojinin organizasyon yapılarındaki rolü her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Dijital dönüşüm süreci, organizasyonların daha esnek hale gelmesini sağlarken, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri, büyük veri analitiği ve yapay zeka destekli çözümler, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına ve bu ihtiyaçlara proaktif çözümler sunmasına olanak tanımaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Dijitalleşme, organizasyon yapılarının daha esnek hale gelmesine büyük katkı sağlamaktadır. Dijital platformlar, bulut bilişim, uzaktan çalışma sistemleri ve yapay zeka destekli analitik çözümler, organizasyonların daha dinamik ve verimli olmasını sağlamaktadır (Tapscott, 2014). Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde, birçok şirket geleneksel ofis bazlı çalışma modellerinden uzaklaşarak uzaktan ve hibrit çalışma modellerine geçiş yapmıştır (Brynjolfsson vd., 2021).

Dijital organizasyonlar, coğrafi bağımsızlık sağlayarak global bir iş gücüne erişim imkanı sunmaktadır. Uzaktan çalışma uygulamaları, çalışanların mekana bağımlı olmadan daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlarken, organizasyonların operasyonel maliyetlerini de azaltmaktadır (Spreitzer vd., 2017). Dijitalleşme aynı zamanda organizasyonların veri odaklı hale gelmesine de katkı sağlamaktadır. Büyük veri analitiği ve yapay zeka destekli sistemler, organizasyonların müşteri ihtiyaçlarını daha iyi analiz etmesine, iş süreçlerini optimize etmesine ve daha verimli kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Davenport ve Harris, 2017).

Ağ tabanlı organizasyon yapıları, modern iş dünyasında giderek daha fazla benimsenmektedir. Geleneksel dikey organizasyon yapılarına kıyasla, ağ tabanlı yapılar, organizasyonlar arası bilgi akışını hızlandırarak esneklik sağlamaktadır (Snow vd., 2017). Ağ organizasyonları, farklı departmanlar, şubeler veya şirketler arasındaki

iş birliklerini güçlendirmekte ve organizasyonel sınırları esneterek daha geniş bir perspektiften hareket etmeyi mümkün kılmaktadır (Boudreau ve Lakhani, 2013).

Modern organizasyon yapıları, esneklik, çeviklik ve müşteri merkezlilik gibi faktörler doğrultusunda gelişmektedir. Geleneksel hiyerarşik modeller yerini daha yatay, iş birliğine dayalı ve dijitalleşme ile desteklenen organizasyon yapılarına bırakmaktadır. Çevik organizasyonlar, değişen piyasa dinamiklerine hızla uyum sağlama yeteneğiyle ön plana çıkarken, dijital dönüşüm organizasyonların daha esnek ve etkin hale gelmesini sağlamaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

Gelecekte organizasyon yapılarının daha fazla veri odaklı, müşteri merkezli ve teknoloji destekli olması beklenmektedir. Çevik yönetim modelleri, esnek çalışma yapıları ve dijitalleşme süreçleri, organizasyonların hem iç dinamiklerini hem de müşteri ile olan ilişkilerini dönüştürerek daha sürdürülebilir ve başarılı hale getirecektir (Davenport ve Harris, 2017).

2.2. Organizasyon Kültürü

Organizasyon kültürü, bir işletmenin değerleri, inançları, normları ve davranış kalıplarının bütünüdür kapsayan temel bir yapıdır. Bu yapı, çalışanların organizasyon içindeki rollerini nasıl algıladığını, iş süreçlerinin nasıl yürütüldüğünü ve işletmenin dış çevre ile nasıl etkileşimde bulunduğunu belirleyen kritik bir faktördür (Schein, 2010). Organizasyon kültürü, işletmenin tarihsel gelişimi, liderlik anlayışı, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve organizasyonel hedefler doğrultusunda şekillenir (Cameron ve Quinn, 2011). Bu kültür, yalnızca çalışanların iş yerindeki davranışlarını yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, inovasyon ve rekabet avantajı gibi işletmenin temel stratejik unsurlarına da doğrudan etki eder (Kotter ve Heskett, 1992).

Schein (2010) organizasyon kültürünü, bir grup tarafından zaman içinde geliştirilen, benimsenen ve yeni üyelere aktarılan ortak inançlar, değerler ve varsayımlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Schein'e göre organizasyon kültürü, bireylerin organizasyon içinde nasıl davrandıklarını ve nasıl kararlar aldıklarını belirleyen bir rehber niteliğindedir. Bu tanım, organizasyon kültürünün sadece teorik bir kavram olmadığını, aynı zamanda günlük operasyonlar ve stratejik yönetim üzerinde somut bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Hofstede (2001) ise organizasyon kültürünü, çalışanların paylaştığı kolektif zihniyet olarak tanımlayarak, bu zihniyetin çalışanların

organizasyonel hedeflere nasıl katkıda bulunduğunu ve karar alma süreçlerini nasıl etkilediğini açıklamaktadır.

Organizasyon kültürü, organizasyonel performans ve çalışan motivasyonu açısından büyük bir öneme sahiptir. Güçlü bir organizasyon kültürü, çalışan bağlılığını artırırken, zayıf bir kültür organizasyon içindeki uyumsuzluklara ve verimsizliğe yol açabilir (Denison, 1990). Ayrıca, organizasyon kültürü işletmelerin çevresel değişimlere nasıl tepki verdiğini ve inovasyon süreçlerini nasıl yönettiğini de belirlemektedir (Alvesson, 2013). Deal ve Kennedy (1982), güçlü bir organizasyon kültürünün işletmelerin performansını artırmada kritik bir faktör olduğunu vurgulayarak, kültürel yapıların uzun vadeli başarı için belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Modern organizasyon kültürü, dijitalleşme, küreselleşme ve değişen iş gücü dinamikleri ile sürekli olarak evrim geçirmektedir. Dijital dönüşüm, organizasyon kültürlerinin daha esnek ve yenilikçi olmasını sağlarken, geleneksel hiyerarşik yapıların yerine daha açık ve iş birliğine dayalı sistemlerin benimsenmesine yol açmaktadır (Westerman vd., 2014). Aynı zamanda, müşteri odaklılık, sürdürülebilirlik ve çeşitlilik gibi unsurlar da organizasyon kültürünün şekillenmesinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Spreitzer vd., 2017).

Organizasyon kültürü, işletmelerin uzun vadeli başarıya ulaşmasında stratejik bir rol oynar. Kotter ve Heskett (1992), organizasyon kültürünün finansal performansla doğrudan ilişkili olduğunu ve kültürel değişimin organizasyonel büyümeye önemli katkılar sunduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, organizasyon kültürü işletmelerin değişime nasıl adapte olduğunu belirleyerek, rekabet avantajı yaratmalarına yardımcı olmaktadır (Davenport ve Prusak, 2000). Özellikle müşteri odaklı organizasyonlar için, kültürün müşteri deneyimi yönetimi ve marka sadakati üzerindeki etkisi büyüktür (Lemon ve Verhoef, 2016).

Sonuç olarak, organizasyon kültürü, işletmelerin iç dinamiklerini yönlendiren, çalışanların davranışlarını şekillendiren ve stratejik hedefleri destekleyen kritik bir yapıdır. Güçlü bir organizasyon kültürü, çalışan bağlılığını ve organizasyonel verimliliği artırırken, müşteri memnuniyeti ve inovasyon süreçlerini desteklemektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Dijitalleşme ve küreselleşme gibi faktörlerin etkisiyle

organizasyon kültürü sürekli olarak değişim göstermekte ve işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Westerman vd., 2014).

2.2.1. Organizasyon Kültürünün Tanımı ve Önemi

Organizasyon kültürü, işletmelerin iç dinamiklerini belirleyen, çalışanların davranışlarını şekillendiren ve organizasyonun genel stratejik yönelimini etkileyen bir yapıdır. Bu kavram, organizasyon içinde paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve varsayımlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Schein, 2010). Organizasyon kültürü, çalışanların karar alma süreçlerini nasıl yürüttüğünü, iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve işletmenin dış çevreye nasıl adapte olduğunu belirleyen temel bir unsurdur (Cameron ve Quinn, 2011). Deal ve Kennedy (1982) organizasyon kültürünü, organizasyon içindeki iş yapma biçimlerini belirleyen “paylaşılan değerler ve kahramanlık hikâyeleri” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, organizasyon kültürünün yalnızca soyut bir kavram değil, aynı zamanda çalışanların günlük işleyişinde somut bir etkisi olan bir yapı olduğunu göstermektedir.

Schein (2010), organizasyon kültürünü üç seviyede ele almaktadır: gözlemlenebilir artefaktlar (fiziksel düzenlemeler, semboller ve davranış kalıpları), benimsenmiş değerler (organizasyonun resmî politikaları ve stratejileri) ve temel varsayımlar (bilinçsiz düzeyde paylaşılan inançlar ve davranış kalıpları). Bu üç katman, organizasyon kültürünün yalnızca dışarıdan görülebilen bir yapıya sahip olmadığını, aynı zamanda çalışanların bilinçaltına yerleşmiş daha derin anlamlar içerdiğini ortaya koymaktadır (Schein, 2010). Bu çerçevede, organizasyon kültürü işletmelerin operasyonel süreçlerini yönlendiren, çalışanların davranışlarını biçimlendiren ve organizasyonel hedeflere ulaşmayı sağlayan bir yapı olarak görülmektedir (Denison, 1996).

Organizasyon kültürünün işletmeler açısından önemi, hem içsel süreçlerin düzenlenmesi hem de dış çevreye uyum sağlanması noktasında kendini göstermektedir. Hofstede (2001), organizasyon kültürünün iş süreçlerini standardize eden, çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturan ve organizasyonel değişime rehberlik eden bir sistem olduğunu belirtmiştir. Güçlü bir organizasyon kültürü, çalışanların organizasyon hedeflerine olan bağlılığını artırırken, iş yerinde iş birliğini teşvik eden bir ortam yaratmaktadır (Schneider vd., 2013). Ayrıca, organizasyon kültürü işletmelerin kriz yönetimi süreçlerinde de kritik bir rol oynamakta, belirsizlik

dönemlerinde organizasyonun dayanıklılığını artırmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011).

Güçlü organizasyon kültürüne sahip işletmeler, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırarak, organizasyon içindeki verimliliği yükseltmektedir. Bu tür işletmelerde çalışanların iş yerinde kendilerini daha rahat hissetmeleri, organizasyon içinde güven ortamının oluşmasına ve dolayısıyla çalışan bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Kotter ve Heskett, 1992). Denison (1996) tarafından yapılan araştırmalar, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip şirketlerin, daha yüksek performans gösterdiğini ve çalışan memnuniyetinin bu şirketlerde daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, organizasyon kültürünün yalnızca içsel süreçlere değil, dış müşteri ilişkilerine ve marka kimliğine de doğrudan etki ettiği belirtilmektedir (Lemon ve Verhoef, 2016).

Organizasyon kültürünün önemi, yalnızca çalışan davranışlarını düzenlemekle sınırlı değildir; aynı zamanda inovasyon ve değişim süreçlerine de yön vermektedir. Zengin ve esnek bir organizasyon kültürü, çalışanların yenilikçi düşünceler üretmesini teşvik ederken, değişen piyasa koşullarına daha hızlı adapte olmalarına olanak tanımaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1996). Özellikle hızlı değişen sektörlerde, organizasyon kültürünün esnek ve yenilikçi olması, işletmelerin sürdürülebilir büyümesini sağlamak açısından kritik bir faktördür (Spreitzer vd., 2017).

Modern organizasyonlar, organizasyon kültürünü güçlendirmek ve olumlu bir iş ortamı yaratmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bunlar arasında liderlerin kültürel dönüşümü desteklemesi, çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programlarının uygulanması ve organizasyon içindeki iletişim kanallarının açık tutulması gibi faktörler yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2011). Ayrıca, dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte organizasyon kültürleri de dönüşüm geçirmekte, esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma gibi yeni uygulamalar organizasyon kültürünün daha dinamik hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Westerman vd., 2014).

Sonuç olarak, organizasyon kültürü, bir işletmenin başarısını doğrudan etkileyen temel bir unsurdur. Çalışan motivasyonu, organizasyonel performans, müşteri memnuniyeti ve inovasyon süreçleri, organizasyon kültürünün niteliğine bağlı olarak şekillenmektedir (Kotter ve Heskett, 1992). Güçlü bir organizasyon kültürü, işletmelerin sürdürülebilir büyümesini desteklerken, çalışan bağlılığını ve müşteri

odaklı stratejilerin etkinliğini artırmaktadır (Denison, 1996). Dijitalleşme, küreselleşme ve değişen iş dinamikleri ile birlikte organizasyon kültürü de sürekli evrim geçirmekte ve işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında merkezi bir rol oynamaktadır (Westerman vd., 2014).

2.2.2. Organizasyon Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Organizasyon kültürünün tarihsel gelişimi, yönetim teorilerindeki dönüşümlerle doğrudan ilişkilidir. Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar organizasyon yapıları, yönetim anlayışları ve çalışanların iş yerindeki rolü sürekli olarak değişim göstermiştir (Schein, 2010). Bu değişimler, organizasyon kültürünün zaman içinde nasıl evrildiğini anlamak açısından önemli bir temel oluşturmaktadır. Organizasyonların ilk dönemlerinde katı hiyerarşik yapılar ve bürokratik yönetim anlayışı ön plandayken, modern organizasyonlar daha esnek, yenilikçi ve müşteri odaklı kültürler benimsemeye başlamıştır (Kotter ve Heskett, 1992).

Sanayi Devrimi, organizasyon yapılarında önemli değişimlere yol açarak, büyük ölçekli üretim sistemlerinin doğmasını sağlamıştır (Chandler, 1962). Bu dönemde, organizasyonlar verimliliği artırmak ve iş süreçlerini standardize etmek amacıyla merkeziyetçi yönetim sistemleri geliştirmiştir. Frederick Taylor'ın (1911) bilimsel yönetim yaklaşımı, iş süreçlerinin optimize edilmesi ve çalışanların performansının artırılması üzerine yoğunlaşmıştır. Taylor'a göre, iş gücünün verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için işlerin küçük parçalara ayrılması ve çalışanların belirli alanlarda uzmanlaşması gerekmektedir. Ancak bu yaklaşım, organizasyon kültürünün insan faktörünü göz ardı etmesine neden olmuş ve çalışanların motivasyonu ile organizasyon içindeki sosyal etkileşimler dikkate alınmamıştır (Braverman, 1974).

Max Weber'in (1947) bürokrasi teorisi, organizasyon kültürünün erken aşamalarında büyük bir etkiye sahip olmuştur. Weber, organizasyonların belirli kurallar, hiyerarşik otorite ve prosedürler çerçevesinde yönetilmesi gerektiğini savunarak, organizasyonel yapıların rasyonelleştirilmesini önermiştir. Bu teoriye göre, çalışanların rollerinin net bir şekilde tanımlanması ve görevlerin standartlaştırılması, organizasyonel verimliliği artıracaktır. Ancak Weber'in modelinin organizasyon kültürü üzerindeki etkisi, bireylerin iş süreçleri üzerindeki yaratıcı katkıları ve çalışan motivasyonunu sınırlayan bir yapı oluşturmaları açısından eleştirilmiştir (Burns ve Stalker, 1961).

1920'lerde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları, organizasyon kültürü anlayışında önemli bir değişim yaratmıştır (Mayo, 1933). Bu çalışmalar, çalışanların yalnızca maddi teşviklerle değil, sosyal etkileşimler ve iş ortamındaki psikolojik faktörlerle de motive olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların iş yerindeki sosyal bağlarının ve grup dinamiklerinin organizasyon performansını etkilediği fikri, organizasyon kültürünün insan odaklı bir yapıya sahip olması gerektiği yönünde güçlü kanıtlar sunmuştur (Roethlisberger ve Dickson, 1939).

1950'ler ve 1960'larda Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri, organizasyon kültürünün çalışan yönetimi üzerindeki etkisini vurgulamıştır (McGregor, 1960). McGregor, X Teorisi kapsamında, çalışanların temelde çalışmaktan kaçınan bireyler olduğu ve bu nedenle sıkı kontrol ve denetimin gerekli olduğunu savunmuştur. Buna karşın, Y Teorisi, çalışanların içsel motivasyona sahip olduğunu ve uygun bir organizasyon kültürü ile yaratıcı, sorumlu bireyler olarak gelişebileceğini öne sürmüştür. Bu teoriler, organizasyon kültürünün yönetim anlayışlarına göre şekillendiğini ve çalışan davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermiştir (Schein, 2010).

1970'lerde Lawrence ve Lorsch'un durumsallık teorisi, organizasyon kültürünün çevresel faktörlere uyum sağlayacak şekilde şekillendiğini ileri sürmüştür (Lawrence ve Lorsch, 1967). Bu teori, organizasyon kültürünün tek tip bir yapıdan ibaret olmadığını, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, rekabet koşulları ve organizasyonun büyüklüğüne göre değişebileceğini savunmuştur. Benzer şekilde, Henry Mintzberg (1979) organizasyon yapılarını farklı kategorilere ayırarak, her organizasyonun kendi kültürel yapısını geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir.

1980'ler, organizasyon kültürünün akademik çalışmalar içinde daha fazla ön plana çıktığı bir dönem olmuştur. Schein (2010), organizasyon kültürünü bir işletmenin bilinçli ve bilinçdışı olarak oluşturduğu ortak değerler ve inançlar bütünü olarak tanımlamış ve bu kültürün organizasyon başarısı üzerindeki kritik rolünü vurgulamıştır. Aynı dönemde, Deal ve Kennedy (1982), güçlü bir organizasyon kültürünün çalışan bağlılığını artırdığını ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olduğunu savunmuştur. Kotter ve Heskett (1992), güçlü organizasyon kültürüne sahip işletmelerin finansal başarı açısından daha avantajlı olduğunu ortaya koyan çalışmalar gerçekleştirmiştir.

1990'lardan itibaren organizasyon kültürü, küreselleşme ve dijital dönüşüm süreçleriyle birlikte farklı bir boyut kazanmıştır. Hofstede (2001), farklı kültürel değerlerin organizasyon yapılarına nasıl yansıdığını araştırarak, kültürel çeşitliliğin organizasyon performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Cameron ve Quinn (2011), Rekabet Değerleri Modeli ile organizasyon kültürünü dört temel kategoriye ayırarak (hiyerarşik, piyasa odaklı, klan ve yenilikçi kültür) işletmelerin stratejik hedefleri ile organizasyon kültürü arasındaki bağlantıyı ortaya koymuştur.

Günümüzde organizasyon kültürü, teknoloji, dijitalleşme ve uzaktan çalışma gibi yeni dinamiklerle yeniden şekillenmektedir (Westerman vd., 2014). Yapay zeka destekli yönetim sistemleri, sanal ekipler ve esnek çalışma modelleri, organizasyon kültürünün daha dinamik ve yenilikçi bir yapıya dönüşmesine yol açmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası iş dünyasında uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, organizasyon kültürünün fiziksel sınırlarının ötesine geçerek daha dijital ve esnek bir modele evrilmesini sağlamıştır (Bloom vd., 2022).

Sonuç olarak, organizasyon kültürü tarihsel süreçte büyük değişimler geçirmiş, katı hiyerarşik yapılar ve bürokratik yönetim anlayışlarından insan odaklı, esnek ve yenilikçi kültürlere doğru evrilmiştir. Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar organizasyon kültürüne ilişkin farklı yaklaşımlar geliştirilmiş, her yeni teori organizasyonların iç dinamiklerini ve iş yapma biçimlerini yeniden şekillendirmiştir. Dijitalleşme ve küreselleşme ile birlikte organizasyon kültürleri daha dinamik ve adapte olabilir hale gelirken, çalışan bağlılığı ve inovasyon gibi unsurlar bu kültürel yapının merkezine yerleşmiştir (Cameron ve Quinn, 2011). Günümüzde organizasyon kültürünün yalnızca içsel bir yapı değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur olduğu kabul edilmektedir (Kotter ve Heskett, 1992).

2.2.3. Modern Organizasyon Kültürü ve Uygulamaları

Günümüz iş dünyasında organizasyon kültürü, hızla değişen teknoloji, küreselleşme, çalışan beklentileri ve müşteri odaklı yaklaşımlar doğrultusunda önemli bir dönüşüm geçirmiştir (Cameron ve Quinn, 2011). Geleneksel hiyerarşik yapılar yerini daha esnek, iş birliğine dayalı ve yenilikçi kültürel modellere bırakmıştır. Modern organizasyon kültürü, çalışanların katılımını teşvik eden, çeşitlilik ve kapsayıcılığı benimseyen, yenilikçi süreçleri destekleyen ve müşteri odaklılık anlayışını merkezine alan bir yapıdadır (Denison vd., 2014). Dijital dönüşüm, uzaktan ve hibrit çalışma

modelleri ile desteklenen modern organizasyon kültürleri, organizasyonların sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Westerman vd., 2014).

Modern organizasyon kültürü, çalışan bağlılığını artırmak ve organizasyon içi iletişimi güçlendirmek için katılımcı liderlik anlayışını benimsemektedir (Goffee ve Jones, 2013). Geleneksel liderlik anlayışlarında hiyerarşik ve otoriter yaklaşımlar ön planda iken, modern organizasyonlarda çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dahil olduğu görülmektedir (Avolio vd., 2009). Bu dönüşüm, organizasyon kültürünün şeffaflık, güven ve iş birliği ilkeleri çerçevesinde şekillenmesine olanak tanımaktadır (Edmondson, 2019). Özellikle, Google, Netflix ve Spotify gibi teknoloji devleri, organizasyon kültürlerini çalışanların inovatif fikirlerini teşvik eden, esneklik sağlayan ve sürekli öğrenme kültürünü destekleyen bir model üzerine inşa etmektedir (Laloux, 2014).

Çalışan bağlılığının artırılması ve iş yeri kültürünün güçlendirilmesi için modern organizasyonlarda psikolojik güven ortamı oluşturulması büyük önem taşımaktadır (Edmondson, 2019). Çalışanlar, fikirlerini özgürce ifade edebildiği, hatalardan öğrenmenin teşvik edildiği ve iş yerinde psikolojik güvenliğin sağlandığı bir ortamda daha yaratıcı ve üretken olmaktadır (Kahn, 1990). Google'ın yaptığı bir araştırmada, yüksek performanslı ekiplerin ortak özelliklerinden birinin psikolojik güvenlik olduğu belirlenmiştir (Duhigg, 2016). Bu bulgu, modern organizasyon kültürlerinin, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine ve risk almalarına olanak tanıyan yapılar geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Modern organizasyon kültürü aynı zamanda çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri üzerine de inşa edilmektedir. Farklı kültürel geçmişlere, cinsiyetlere ve deneyimlere sahip çalışanların organizasyona katılımı, inovasyon ve problem çözme becerilerini artırmaktadır (Hofstede, 2001). Özellikle küresel çapta faaliyet gösteren şirketler, farklı coğrafyalardan gelen çalışanlarının organizasyonel başarısını artırmak için çeşitlilik yönetimi stratejilerini benimsemektedir (Roberson, 2019). Çeşitliliğin teşvik edilmesi, çalışan bağlılığını artırırken, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını ve organizasyonun daha geniş bir perspektifle karar almasını sağlamaktadır (Ely ve Thomas, 2001).

Müşteri merkezilik de modern organizasyon kültürlerinin önemli bir bileşeni haline gelmiştir (Kotler ve Keller, 2021). Geleneksel organizasyon kültürleri genellikle iç süreçlere odaklanırken, modern kültürler müşteri deneyimini merkeze alarak organizasyonel süreçleri şekillendirmektedir (Lemon ve Verhoef, 2016). Amazon, Apple ve Tesla gibi şirketler, müşteri geri bildirimlerini organizasyon kültürlerinin temel bir parçası haline getirerek, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir (Reeves vd., 2020).

Dijital dönüşüm, modern organizasyon kültürlerinin gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır (Westerman vd., 2014). Uzaktan çalışma, esnek iş saatleri, dijital iş birliği platformları ve yapay zeka destekli yönetim sistemleri, organizasyonların daha çevik ve yenilikçi bir kültür benimsemesine olanak tanımaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası, birçok organizasyon uzaktan çalışma ve hibrit modelleri kalıcı hale getirerek organizasyon kültürlerinde köklü değişiklikler gerçekleştirmiştir (Bloom, Han ve Liang, 2022). Bu değişimler, organizasyon kültürlerinin daha esnek, teknoloji odaklı ve çalışan deneyimini merkeze alan bir yapıya dönüşmesini sağlamıştır (Spreitzer vd., 2017).

Esnek organizasyon kültürleri, organizasyonların hızlı karar almasını ve değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır (Galbraith, 2014). Geleneksel bürokratik yapılar yerine, çalışanların otonomiye sahip olduğu ve kendi kararlarını alabildiği organizasyonlar, inovasyon ve performans açısından daha başarılı sonuçlar elde etmektedir (Hamel, 2007). Spotify gibi şirketler, çevik organizasyon modelini benimseyerek, ekip bazlı esnek yapılar oluşturmuş ve böylece hızlı değişen piyasa koşullarına kolayca adapte olmayı başarmıştır (Kniberg ve Ivarsson, 2012).

Modern organizasyon kültürlerinde, sürekli öğrenme ve gelişim kültürü ön plana çıkmaktadır. Özellikle hızla değişen teknoloji ve iş dünyasındaki dönüşümler, çalışanların sürekli yeni beceriler edinmesini gerektirmektedir (Brown ve Duguid, 2001). Bu nedenle, modern organizasyonlar, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen öğrenme platformları, yetkinlik geliştirme programları ve koçluk uygulamaları ile organizasyon kültürlerini güçlendirmektedir (Argyris ve Schön, 1996).

Sonuç olarak, modern organizasyon kültürü, çalışan katılımını teşvik eden, müşteri odaklı, esnek ve dijitalleşmeye uyum sağlayan bir yapı olarak şekillenmektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Teknoloji, çeşitlilik, psikolojik güvenlik ve müşteri deneyimi gibi faktörler, organizasyon kültürlerinin gelecekte nasıl şekilleneceğini belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Organizasyonlar, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için modern organizasyon kültürlerini stratejik bir unsur olarak ele almakta ve kültürel dönüşüm süreçlerini aktif olarak yönetmektedir (Kotter ve Heskett, 1992).

2.3. Müşteri Merkezlilik

Müşteri merkezlilik, modern iş dünyasında organizasyonların stratejik öncelikleri arasında yer alan ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan temel bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Shah vd., 2006). Geleneksel ürün merkezli iş modellerinin aksine, müşteri merkezlilik anlayışı, müşteriye yalnızca bir gelir kaynağı olarak değil, işletmenin stratejik ve operasyonel süreçlerinin merkezinde yer alan bir ortak olarak görür (Kumar vd., 2006). Bu yaklaşım, müşteri memnuniyetini artırmanın yanı sıra müşteri sadakatini güçlendirme, uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirme ve işletme performansını artırma potansiyeline sahiptir (Rust vd., 2004).

Müşteri merkezlilik kavramının teorik temelleri, Levitt'in (1960) Marketing Myopia (Pazarlama Miyopluğu) adlı makalesiyle atılmıştır. Levitt, işletmelerin yalnızca ürün ve hizmet geliştirmeye odaklanmak yerine, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve onlara uygun çözümler sunmaya yönelmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bu anlayış, pazarlama ve müşteri deneyimi yönetiminin temel unsuru haline gelerek müşteri merkezli stratejilerin gelişimini desteklemiştir (Narver ve Slater, 1990).

Teknolojik ilerlemeler, büyük veri analitiği ve dijitalleşme, müşteri merkezli stratejilerin etkinliğini artıran unsurlar haline gelmiştir. Müşteri davranışlarını analiz eden yapay zeka destekli sistemler ve kişiselleştirilmiş hizmet sunan platformlar, işletmelerin müşteri merkezlilik anlayışını daha etkili uygulamalarına yardımcı olmaktadır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Özellikle Amazon, Netflix ve Tesla gibi lider şirketler, müşteri verilerini etkin kullanarak müşteri deneyimini sürekli geliştiren stratejiler benimsemekte ve bu sayede müşteri sadakatini artırmaktadır (Reeves vd., 2020).

Müşteri merkezlilik, yalnızca pazarlama stratejisi değil, aynı zamanda organizasyon kültürünün temel bir parçasıdır. Bir organizasyonun müşteri merkezli bir kültüre sahip olması, müşteri odaklı düşünce yapısının tüm departmanlara entegre edilmesini gerektirir (Homburg vd., 2017). Bu bağlamda, müşteri merkezlilik yalnızca müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) veya pazarlama faaliyetleriyle sınırlı kalmayıp, organizasyon yapısının, liderlik anlayışının ve çalışanların müşteri odaklı davranışlarının şekillenmesinde de kritik bir rol oynar (Lemon ve Verhoef, 2016).

Bu bölümde, müşteri merkezlilik anlayışı üç temel başlık altında ele alınacaktır: müşteri merkezliliğin temel unsurları, tarihsel gelişimi ve işletme performansı üzerindeki etkileri. Bu analiz, organizasyonların sürdürülebilir başarı elde etmesi için müşteri merkezliliğin nasıl uygulanması gerektiğini ve müşteri deneyimini geliştiren stratejilerin organizasyonel yapı üzerindeki etkilerini anlamak açısından önemli bir çerçeve sunacaktır.

2.3.1. Müşteri Merkezlilik Anlayışının Temel Unsurları

Müşteri merkezlilik, organizasyonların stratejik karar alma süreçlerinin temelinde yer alarak müşteri ihtiyaçlarını, beklentilerini ve tercihlerini iş operasyonlarının merkezine koymalarını sağlayan bir yaklaşımdır (Rust vd., 2004). Geleneksel ürün odaklı iş modellerinin aksine, müşteri merkezli organizasyonlar, müşteri deneyimini optimize etmeyi ve uzun vadeli müşteri ilişkilerini güçlendirmeyi hedefler (Shah vd., 2006). Bu anlayış, müşteri değeri yaratma, kişiselleştirme, müşteri yaşam boyu değeri (Customer Lifetime Value - CLV) ve müşteri geri bildirim yönetimi gibi temel bileşenlere dayanır (Payne vd., 2008).

Müşteri değeri yaratma, müşteri merkezlilik anlayışının temel taşıdır. Payne vd. (2008), müşteri değerini, müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler sunarak organizasyonların rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bir faktör olarak tanımlamaktadır. Değer yaratma süreci yalnızca ürün veya hizmet kalitesini artırmakla sınırlı değildir; aynı zamanda müşteri ile duygusal bağ kurmayı da içerir. Apple ve Amazon gibi şirketler, müşteri merkezli değer yaratma süreçlerinde öncü olmuş ve müşteri deneyimini bir stratejik avantaj haline getirmiştir (Kumar ve Reinartz, 2018)

Kişiselleştirme, müşteri merkezli stratejilerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Teknolojik yenilikler, kişiselleştirme süreçlerini geliştirerek müşteri beklentilerine daha duyarlı hale gelinmesini sağlamaktadır. Örneğin, Amazon'un öneri algoritmaları

ve Spotify'nın kullanıcı tercihlerine dayalı müzik öneri sistemleri, müşteri merkezli kişiselleştirme stratejilerinin başarılı uygulamaları arasında yer almaktadır (Lemon ve Verhoef, 2016).

Müşteri yaşam boyu değeri (CLV), müşteri merkezlilik anlayışının önemli bir ölçütüdür. CLV, bir müşterinin işletmeye sağladığı toplam finansal değeri ifade eder ve organizasyonların müşteri ilişkilerini uzun vadeli olarak yönetmesine yardımcı olur (Gupta, Lehmann, ve Stuart, 2004). CLV'ye odaklanan işletmeler, kısa vadeli kazançlar yerine, müşteri sadakatini teşvik eden stratejilere öncelik verirler (Rust vd., 2004).

Müşteri geri bildirim yönetimi, müşteri merkezli organizasyonların stratejik süreçlerini yönlendiren bir diğer kritik unsurdur. Reinartz vd. (2004), müşteri geri bildirimlerini etkin şekilde değerlendirmenin, organizasyonların müşteri beklentilerine hızla yanıt vermesini sağladığını ve inovatif çözümler geliştirmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Google ve Tesla gibi şirketler, müşteri geri bildirimlerinden yararlanarak sürekli olarak ürün ve hizmet geliştirmekte, müşteri merkezli inovasyon süreçlerini desteklemektedir (Reeves vd., 2020).

Sonuç olarak, müşteri merkezlilik, yalnızca pazarlama stratejisi değil, aynı zamanda organizasyon genelinde benimsenmesi gereken bir kültürel dönüşüm olarak değerlendirilmektedir. Müşteri değeri yaratma, kişiselleştirme, CLV ve müşteri geri bildirim yönetimi gibi unsurlar, müşteri merkezli organizasyonların temel yapı taşlarıdır ve organizasyonel sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahiptir (Rust vd., 2004).

2.3.2. Müşteri Merkezlilik Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Müşteri merkezlilik anlayışı, işletmelerin zaman içinde değişen ekonomik, teknolojik ve sosyokültürel koşullara bağlı olarak gelişen bir yönetim paradigmasıdır. İlk dönemlerinde işletmeler üretim odaklı stratejiler benimserken, artan rekabet, küreselleşme ve dijitalleşme ile birlikte müşteri odaklı yönetim anlayışı giderek önem kazanmıştır (Sheth vd., 2000). İşletmelerin müşteri merkezli bir yapıya evrilmesi, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin işletme başarısı üzerindeki kritik etkilerinin anlaşılmasıyla hızlanmıştır (Rust vd., 2004). Bu süreçte, pazarlama ve yönetim teorilerinde müşteri merkezli yaklaşımlar daha fazla ön plana çıkmış ve işletmeler için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

Sanayi Devrimi ile birlikte işletmeler, verimliliği ve üretimi artırma hedefiyle hareket etmiş ve müşteri taleplerine odaklanmaktan çok üretim süreçlerini standardize etmeye yönelmiştir (Chandler, 1962). Bu dönemde, iş süreçlerinin sistematikleştirilmesi ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi ana öncelik olmuştur. Frederick Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımı (1911), iş bölümü ve uzmanlaşma yoluyla üretim süreçlerinin optimize edilmesini savunmuş, bu da işletmelerin müşteri beklentilerini ikinci plana atmasına yol açmıştır. Henry Ford'un montaj hattı sistemini geliştirerek üretim maliyetlerini düşürmesi ve verimliliği artırması, müşteri merkezli düşüncenin yerine üretim verimliliğinin önceliklendirildiği bir dönemin doğmasına neden olmuştur (Ford, 1922). Bu anlayış, uzun yıllar boyunca işletmelerin stratejik yaklaşımlarında baskın bir unsur olarak kalmış ve müşteri odaklı yönetim anlayışının gelişimini geciktirmiştir.

1920'li yıllarda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmaları, müşteri merkezli anlayışın dolaylı bir şekilde gelişimini etkileyen önemli bir dönüm noktası olmuştur (Mayo, 1933). Bu araştırmalar, çalışan motivasyonu ve iş yeri ortamının verimlilik üzerindeki etkisini inceleyerek, bireylerin iş süreçlerindeki deneyimlerinin önemine dikkat çekmiştir. İnsan odaklı yaklaşımların organizasyonel performans üzerindeki etkisini gösteren bu çalışmalar, müşteri deneyimine verilen önemin artmasının da yolunu açmıştır (Roethlisberger ve Dickson, 1939). İşletmeler, çalışanların iş tatmini ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişkiyi fark ederek, müşteri odaklı yönetim anlayışının temellerini atmaya başlamıştır.

Levitt'in (1960) "Pazarlama Miyopluğu" makalesi, müşteri merkezlilik anlayışının teorik temellerini atan en önemli çalışmalardan biri olarak kabul edilir. Levitt, işletmelerin sadece ürün veya üretim süreçlerine odaklanmasının uzun vadede sürdürülebilir olmadığını ve esasen müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yönelik bir strateji geliştirmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu çalışma, müşteri merkezli stratejilerin geliştirilmesi için bir dönüm noktası olmuş ve işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha yakından analiz etmelerine yol açmıştır. Bu dönemde, müşteri odaklılık kavramı pazarlama yönetimi literatürüne dahil edilmiş ve müşteri memnuniyetinin organizasyonel başarı üzerindeki kritik etkileri vurgulanmaya başlanmıştır (Kotler, 1972).

1980'lerden itibaren müşteri merkezlik anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi (TQM) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) gibi yönetim yaklaşımları ile daha sistematik bir yapıya kavuşmuştur (Heskett vd., 1994). Bu dönemde, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati, işletmelerin uzun vadeli başarısında belirleyici faktörler olarak ön plana çıkmıştır. Özellikle TQM anlayışı, müşteri odaklı süreç yönetimini teşvik etmiş ve müşteri geri bildirimlerinin organizasyonel gelişim süreçlerine entegre edilmesini sağlamıştır (Deming, 1986). CRM sistemlerinin gelişimi ile birlikte müşteri verilerinin toplanması ve analiz edilmesi daha sistematik hale gelmiş, müşteri merkezli stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasına olanak tanınmıştır (Reinartz vd., 2004).

1990'lı yıllarda, müşteri deneyimi yönetimi ve müşteri yaşam boyu değeri (CLV) gibi kavramlar, müşteri merkezlik anlayışını daha ileri bir noktaya taşımıştır (Rust vd., 2004). İşletmeler, yalnızca tek seferlik satışlara değil, müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye odaklanarak müşteri sadakatini artırmayı hedeflemiştir. Bu süreçte, müşteri geri bildirimlerinin değerlendirilmesi ve müşteri beklentilerine proaktif yanıt verilmesi giderek önem kazanmıştır (Parasuraman vd., 1988).

Dijitalleşme ve teknolojik yenilikler, müşteri merkezlik anlayışını daha da ileri taşımış ve organizasyonların müşteri beklentilerini anlamak için yeni araçlar geliştirmesine olanak tanımıştır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Büyük veri analitiği, yapay zeka ve dijital platformlar, müşteri merkezli stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmış ve işletmelerin müşteri davranışlarını daha iyi analiz etmesine olanak sağlamıştır (Davenport, 2006). Özellikle e-ticaretin yükselişi ve sosyal medyanın yaygınlaşması ile birlikte müşteri merkezlik, gerçek zamanlı veri analizine dayalı, daha dinamik ve kişiselleştirilmiş bir hale gelmiştir (Lemon ve Verhoef, 2016).

Müşteri merkezlik anlayışının evrimi, işletmelerin organizasyon yapılarını ve kültürlerini de değiştirmiştir. Geleneksel hiyerarşik yönetim modelleri, müşteri geri bildirimlerine dayalı daha esnek ve çevik organizasyon yapılarına dönüşmüştür (Kotter ve Heskett, 1992). İşletmeler, müşteri beklentilerine hızlı yanıt verebilmek için çalışanlarını müşteri odaklı bir yaklaşımla eğitmekte ve iç süreçlerini müşteri memnuniyetini artıracak şekilde yeniden yapılandırmaktadır (Denison vd., 2014).

Sonuç olarak, müşteri merkezlik anlayışı, tarihsel süreç içinde üretim odaklı yaklaşımlardan müşteri deneyimine dayalı yönetim modellerine doğru büyük bir

dönüşüm geçirmiştir. Sanayi Devrimi'nden itibaren işletmeler verimlilik odaklı stratejileri benimsemiş olsa da, artan rekabet ve değişen tüketici beklentileri müşteri odaklı yönetim anlayışının gelişimini teşvik etmiştir. Levitt'in pazarlama miyopluğu kavramı, müşteri merkezliliğin önemini vurgulayan önemli bir dönüm noktası olmuş, ardından gelen TQM ve CRM yaklaşımları, müşteri odaklı yönetim anlayışının kurumsallaşmasını sağlamıştır. Dijital dönüşüm, büyük veri analitiği ve yapay zeka gibi teknolojik gelişmeler, müşteri merkezliliğin gelecekte daha da kişiselleştirilmiş, veri odaklı ve stratejik bir yapı kazanacağını göstermektedir. Günümüzde müşteri merkezlilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir (Lemon ve Verhoef, 2016).

2.3.3. Müşteri Merkezlilik ve İşletme Performansı

Müşteri merkezlilik, işletmelerin sürdürülebilir büyümesini ve rekabet avantajını artırmasını sağlayan temel stratejik unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, müşteri odaklı stratejiler geliştirerek müşteri memnuniyetini, sadakatini ve marka bağlılığını güçlendirmekte, böylece uzun vadede finansal performanslarını iyileştirmektedir (Heskett vd., 1994). Müşteri merkezlilik, yalnızca pazarlama ve satış birimlerinin değil, tüm organizasyonel süreçlerin müşteri odaklı hale getirilmesini gerektiren kapsamlı bir yönetim anlayışıdır (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu bağlamda, müşteri merkezli yaklaşımların işletme performansı üzerindeki etkisi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, finansal performans, operasyonel verimlilik ve inovasyon yetkinliği açısından değerlendirilmektedir.

Müşteri memnuniyeti, müşteri merkezli işletmelerin başarısını belirleyen temel göstergelerden biridir. Memnun müşteriler, yalnızca tekrar satın alma eğiliminde bulunmakla kalmaz, aynı zamanda olumlu ağızdan ağıza iletişim yoluyla işletmenin marka itibarını güçlendiren kritik bir unsur haline gelir (Parasuraman vd., 1988). Yüksek müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetlerinin azalmasını, hizmet kalitesinin artmasını ve organizasyonel süreçlerin müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı adapte olmasını sağlar (Rust vd., 2004). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için müşteri memnuniyeti, müşteri merkezli stratejilerin etkinliğini doğrudan ölçen bir faktördür (Lemon ve Verhoef, 2016).

Müşteri sadakati, müşteri merkezli organizasyonların uzun vadeli başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Sadık müşteriler, işletmelere daha düşük pazarlama maliyetleri,

daha yüksek müşteri yaşam boyu değeri (Customer Lifetime Value - CLV) ve daha güçlü rekabet avantajı kazandırmaktadır (Reinartz vd., 2004). Özellikle tekrarlayan müşteri işlemlerinin yüksek olduğu sektörlerde müşteri sadakati, işletmelerin finansal istikrarını destekleyen önemli bir faktördür (Heskett vd., 1994). Güçlü bir müşteri sadakati programı uygulayan işletmeler, müşteri kaybını azaltarak gelirlerini daha öngörülebilir hale getirebilmektedir (Kumar ve Reinartz, 2018).

Müşteri merkezlilik, finansal performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir. Kohli ve Jaworski (1990), müşteri merkezli işletmelerin pazar paylarını artırma, gelirlerini yükseltme ve sürdürülebilir kârlılık elde etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Müşteri merkezli işletmeler, müşteri taleplerine daha hızlı yanıt vererek pazardaki dalgalanmalara karşı daha dayanıklı hale gelmektedir (Kotter ve Heskett, 1992). Özellikle dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte, müşteri deneyimini iyileştiren firmalar, finansal açıdan daha başarılı sonuçlar elde etmektedir (Westerman vd., 2014).

Operasyonel verimlilik açısından değerlendirildiğinde, müşteri merkezlilik anlayışı, işletmelerin süreçlerini daha etkin hale getirmelerine yardımcı olmaktadır. Müşteri geri bildirimlerinin organizasyonel karar alma süreçlerine entegre edilmesi, işletmelerin gereksiz maliyetleri azaltmasını ve müşteri ihtiyaçlarına daha uygun ürün ve hizmetler geliştirmesini sağlamaktadır (Sheth vd., 2000). Örneğin, Amazon ve Apple gibi müşteri merkezli şirketler, müşteri geri bildirimlerini iş süreçlerine entegre ederek inovatif ürün ve hizmetler sunmakta ve böylece pazar liderliğini sürdürebilmektedir (Prahalad ve Ramaswamy, 2004).

Müşteri merkezli organizasyonlar aynı zamanda inovasyon yetkinliklerini artırarak rekabet avantajlarını güçlendirmektedir. Müşteri beklentilerini yakından takip eden işletmeler, yeni pazar fırsatlarını daha erken tespit ederek ürün ve hizmetlerini yenilikçi bir şekilde tasarlayabilmektedir (Rust vd., 2004). Netflix, Spotify ve Tesla gibi şirketler, müşteri verilerini analiz ederek sürekli iyileştirme süreçlerini hızlandırmakta ve müşteri ihtiyaçlarına göre şekillenen inovatif çözümler üretmektedir (Lemon ve Verhoef, 2016).

Sonuç olarak, müşteri merkezlilik anlayışı işletmelerin yalnızca müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmasını değil, aynı zamanda finansal performanslarını, operasyonel verimliliklerini ve inovasyon kapasitelerini

güçlendirmesini sağlamaktadır. Teknolojik yenilikler ve dijitalleşme ile birlikte müşteri merkezlilik, daha ölçülebilir ve yönetilebilir hale gelmiş, veri analitiği ve yapay zeka destekli sistemler sayesinde daha etkin uygulanabilir olmuştur (Westerman vd., 2014). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için müşteri merkezli stratejileri benimsemeleri, organizasyonel yapıyı ve kültürü bu doğrultuda şekillendirmeleri gerekmektedir (Kotter ve Heskett, 1992).

2.3.4. Organizasyon Yapısının Müşteri Merkezlilik Üzerindeki Etkisi

Organizasyon yapısı, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan temel bir yönetim çerçevesidir ve müşteri merkezlilik stratejilerinin uygulanmasında kritik bir rol oynar. Geleneksel organizasyon yapıları, genellikle iş süreçlerini standardize etmeye ve operasyonel verimliliği artırmaya odaklanmıştır. Ancak müşteri merkezli organizasyonlarda, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına hızla yanıt verebilmesi, müşteri deneyimini sürekli iyileştirmesi ve müşteri ilişkilerini uzun vadeli bir perspektiften yönetebilmesi gerekmektedir (Moorman ve Rust, 1999). Bu bağlamda, organizasyon yapısının esnekliği, müşteri odaklı karar alma süreçlerini desteklemesi ve müşteri verilerinin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlaması, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik unsurlardır (Verhoef ve Lemon, 2013).

Müşteri merkezli bir organizasyon yapısı, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmayı kolaylaştıran bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Esnek organizasyon yapıları, işletmelerin müşteri geri bildirimlerini hızla değerlendirmesine, yenilikçi çözümler üretmesine ve hizmet kalitesini artırmasına olanak tanır (Galbraith, 2011). Düz ve çevik organizasyonlar, çalışanların daha fazla yetki sahibi olduğu, müşteri odaklı süreçlerin hızlandırıldığı ve organizasyonel sınırların daha geçirgen hale geldiği yapılar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle müşteri geri bildirimlerinin hızlı bir şekilde değerlendirilmesi ve organizasyonel süreçlere entegre edilmesi, müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Rigby vd., 2016).

Hiyerarşik ve bürokratik organizasyon yapıları, müşteri merkezlilik stratejilerini uygulamada çeşitli engeller oluşturabilmektedir. Bu tür yapılar, müşteri geri bildirimlerinin üst yönetim kademelerine ulaşmasını geciktirebilir ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme süreçlerini yavaşlatabilir (Burns ve Stalker, 1961). Bunun aksine, yatay ve esnek organizasyonlar, müşteri merkezli kararların daha hızlı alınmasını ve müşteri odaklı yeniliklerin daha etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar

(Mintzberg, 1979). Örneğin, Amazon ve Zappos gibi müşteri merkezli işletmeler, organizasyon yapılarında esneklik ve çalışan otonomisini teşvik ederek müşteri memnuniyetini artırmayı başarmışlardır (Hamel, 2007).

Dijitalleşme, organizasyon yapılarının müşteri merkezlilikle uyumlu hale gelmesini hızlandıran önemli bir faktördür. CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) sistemleri, büyük veri analitiği ve yapay zeka tabanlı müşteri analizi gibi teknolojik araçlar, organizasyonların müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına ve müşteri deneyimini geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Dijital dönüşüm, müşteri verilerinin toplanmasını, analiz edilmesini ve bu veriler ışığında stratejik kararlar alınmasını kolaylaştırarak, organizasyonların müşteri merkezli yapıya geçişini desteklemektedir (Westerman vd., 2014). Netflix, Amazon ve Tesla gibi lider şirketler, müşteri verilerini etkin bir şekilde kullanarak müşteri odaklı stratejiler geliştirmekte ve organizasyon yapılarını bu doğrultuda şekillendirmektedirler (Lemon ve Verhoef, 2016).

Organizasyon yapısındaki iletişim kanallarının müşteri merkezlilik üzerindeki etkisi büyüktür. Açık ve etkin iletişim sistemleri, müşteri geri bildirimlerinin organizasyon içinde hızlı bir şekilde yayılmasını ve uygun aksiyonların zamanında alınmasını sağlar (Schneider vd., 2013). Özellikle departmanlar arası iş birliğini teşvik eden yapılar, müşteri merkezli süreçlerin daha etkin yönetilmesini sağlar (Cameron ve Quinn, 2011). Google ve Spotify gibi yenilikçi organizasyonlar, çalışanların müşteri odaklı projelerde iş birliği yapmasını destekleyen çapraz fonksiyonel ekiplerle başarılı sonuçlar elde etmektedirler (Kniberg ve Ivarsson, 2012).

Müşteri merkezlilik stratejilerinin uygulanabilirliği açısından karar alma süreçlerinin organizasyon yapısıyla uyumu büyük önem taşımaktadır. Geleneksel merkeziyetçi yapılar, karar alma süreçlerini yavaşlatabilir ve müşteri ihtiyaçlarına anında yanıt verilmesini engelleyebilir (Lawrence ve Lorsch, 1967). Bunun aksine, çevik yönetim modellerini benimseyen organizasyonlar, müşteri merkezli inovasyonları hızla uygulayarak rekabet avantajı elde etmektedir (Reeves vd., 2020). Spotify ve Airbnb gibi dijital işletmeler, organizasyon yapılarını çevik ekipler ve bağımsız karar alma mekanizmaları üzerine kurarak müşteri odaklı stratejilerini başarılı bir şekilde hayata geçirmişlerdir (Laloux, 2014).

Sonuç olarak, organizasyon yapısı, müşteri merkezlik stratejilerinin başarısını doğrudan etkileyen temel bir unsurdur. Esnek, çevik ve müşteri odaklı organizasyon yapıları, işletmelerin müşteri taleplerine hızla yanıt vermesini, müşteri deneyimini geliştirmesini ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Rust vd., 2004). Dijitalleşme, organizasyonların müşteri merkezli yapıya dönüşümünü hızlandırarak müşteri verilerinin etkin bir şekilde kullanılmasını ve müşteri odaklı karar alma süreçlerinin optimize edilmesini sağlamaktadır (Westerman vd., 2014). İşletmelerin müşteri merkezli yapılar geliştirmesi, yalnızca müşteri memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir büyüme için kritik bir gerekliliktir (Kotter ve Heskett, 1992).

2.3.5. Organizasyon Kültürünün Müşteri Merkezlik Üzerindeki Etkisi

Organizasyon kültürü, bir işletmenin temel değerlerini, normlarını ve inançlarını belirleyen, çalışanların tutumlarını ve davranışlarını yönlendiren kritik bir yapı taşıdır. Bu yapı, müşteri merkezli stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasını destekleyerek işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlar (Schein, 2010). Müşteri merkezli bir organizasyon kültürü, işletmenin müşteri memnuniyetini artırmak, müşteri deneyimini iyileştirmek ve uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirmek amacıyla tüm süreçlerini müşteri odaklı bir yaklaşıma göre şekillendirmesini sağlar (Kotter ve Heskett, 1992).

Müşteri merkezlik, organizasyon kültürünün temel bir bileşeni olarak ele alındığında, işletmelerin sadece ürün ve hizmet kalitesini değil, aynı zamanda müşteriyle olan etkileşim biçimlerini ve organizasyonun tüm süreçlerini müşteri odaklı bir yaklaşımla yapılandırmalarını gerektirir (Denison, 1996). Deal ve Kennedy (1982), müşteri merkezli organizasyon kültürlerinin, organizasyon genelinde müşteri geri bildirimlerinin hızlı bir şekilde işlenmesini ve bu geri bildirimlere uygun stratejik aksiyonların alınmasını sağladığını vurgulamaktadır. Bu tür kültürel yapılanmalar, müşteri ihtiyaçlarını merkeze alarak iş süreçlerini yönlendiren organizasyonlar için kritik bir başarı faktörü olarak görülmektedir (Schneider vd., 2013).

Liderlik, organizasyon kültürünün şekillendirilmesinde ve müşteri merkezlik anlayışının benimsenmesinde belirleyici bir faktördür. Liderler, organizasyonun müşteri odaklı stratejiler geliştirmesini teşvik eden politikalar oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların bu stratejilere bağlı kalmasını sağlamak için örnek bir

davranış modeli sergilerler (Bass ve Avolio, 1993). Özellikle dönüştürücü liderlik yaklaşımı, müşteri odaklı bir organizasyon kültürünün oluşturulmasına önemli katkılar sağlar. Bu liderlik modeli, çalışanları müşteri merkezli düşünmeye teşvik ederek onların müşteri memnuniyeti odaklı kararlar almasını destekler (Edmondson, 2019). Müşteri odaklı liderlik anlayışına sahip şirketlerde, liderler çalışanları yetkilendirerek onların müşteri memnuniyetine katkıda bulunmasını teşvik eder (Goffee ve Jones, 2013).

Eğitim programları, müşteri merkezli organizasyon kültürünün güçlendirilmesinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışanların müşteri odaklı stratejileri içselleştirmesi ve müşteri beklentilerini daha iyi anlaması için düzenlenen eğitim programları, organizasyon içinde müşteri merkezli bir bakış açısının yayılmasını sağlar (Denison vd., 2014). Özellikle müşteri deneyimi yönetimi, müşteri şikayet yönetimi ve hizmet kalitesi gibi konular üzerine yapılan eğitimler, çalışanların müşteri odaklılık seviyesini artırmaktadır (Heskett vd., 1994). Eğitim programlarının düzenli olarak güncellenmesi ve teknolojik yeniliklerle desteklenmesi, çalışanların müşteri odaklı yaklaşımlarını geliştirmelerine katkı sağlar (Lemon ve Verhoef, 2016).

Dijitalleşme ve teknoloji, müşteri merkezli organizasyon kültürlerinin gelişiminde büyük bir rol oynamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri, büyük veri analitiği, yapay zeka ve dijital müşteri hizmetleri, organizasyonların müşteri merkezli süreçler oluşturmasını ve bu süreçleri daha verimli yönetmesini sağlamaktadır (Westerman vd., 2014). Dijitalleşme, müşteri verilerinin gerçek zamanlı olarak analiz edilmesini sağlayarak organizasyonların müşteri ihtiyaçlarına proaktif bir şekilde yanıt vermesine yardımcı olmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Amazon, Apple ve Tesla gibi yenilikçi şirketler, dijital araçları kullanarak müşteri merkezli kültürlerini daha da ileri taşıyan örneklerdir (Reeves vd., 2020).

Çalışan bağlılığı ve motivasyonu da müşteri merkezli organizasyon kültürünün sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktördür. Güçlü bir müşteri merkezli organizasyon kültürü, çalışanların müşteri memnuniyetine daha fazla katkıda bulunmasını sağlar ve bu da uzun vadeli müşteri sadakatini artırır (Gulati ve Oldroyd, 2005). Gallup'un (2013) yaptığı araştırmalar, çalışan bağlılığının yüksek olduğu organizasyonlarda müşteri memnuniyetinin daha yüksek olduğunu ve müşteri kayıplarının azaldığını ortaya koymuştur. Çalışanların müşteri merkezli bir yaklaşıma

sahip olması, organizasyonun hem finansal performansını artırır hem de rekabet avantajını güçlendirir (Rust vd., 2004).

Sonuç olarak, organizasyon kültürü, müşteri merkezlilik anlayışının yerleşmesi ve sürdürülebilir hale gelmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Liderlik, eğitim programları, dijitalleşme ve çalışan bağlılığı, müşteri merkezli bir organizasyon kültürünün oluşturulmasını ve bu kültürün organizasyon genelinde yaygınlaştırılmasını sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır. Gelecekte, müşteri odaklı bir organizasyon kültürü geliştiren işletmeler, yalnızca müşteri memnuniyetini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı elde ederek finansal başarılarını sürdürülebilir hale getirecektir (Kotter ve Heskett, 1992).

2.3.6. Demografik Özellikler ve Müşteri Merkezlilik

Demografik faktörler, bireylerin iş hayatındaki tutumlarını, karar alma süreçlerini ve müşteri merkezli stratejilere yaklaşımlarını şekillendiren önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Literatürde, çalışanların cinsiyet, eğitim düzeyi ve organizasyondaki pozisyonlarının müşteri merkezlilik algısını nasıl etkilediği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Denison, 1996). Organizasyonlarda müşteri odaklılık stratejilerinin başarısı, yalnızca yönetim politikalarına değil, aynı zamanda çalışanların bireysel farklılıklarına ve iş yapma biçimlerine de bağlıdır (Schein, 2010). Bu nedenle, demografik faktörlerin müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini anlamak, işletmelerin müşteri odaklı stratejilerini daha etkin bir şekilde uygulamalarına yardımcı olabilir.

Cinsiyet, çalışanların müşteriyle kurduğu etkileşimler, empati düzeyi ve problem çözme becerileri açısından farklılıklar yaratabilir. Bazı araştırmalar, kadın çalışanların müşteri merkezlilik konusunda daha yüksek algıya sahip olabileceğini öne sürmektedir (Mathies ve Burford, 2011). Kadınların genellikle daha fazla empati geliştirme eğiliminde olduğu, müşteri ihtiyaçlarını anlama konusunda daha hassas davrandığı ve iletişim becerilerinde daha başarılı olduğu ifade edilmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Buna karşılık, erkek çalışanların daha analitik ve sonuç odaklı bir yaklaşım benimsediği, müşteri sorunlarını sistematik bir şekilde çözmeye yöneldiği belirtilmektedir (Shah vd., 2006). Bu farklılıklar, müşteri merkezli organizasyon kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynayabilir. Özellikle hizmet sektöründe,

müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik empati temelli yaklaşımların başarısı, kadın çalışanların daha etkin roller üstlenmesini sağlayabilir (Quratulain vd., 2021).

Eğitim düzeyi, çalışanların müşteri odaklı stratejileri benimseme ve uygulama süreçlerinde belirleyici bir faktördür. Yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, müşteri beklentilerini daha iyi anlama, müşteri geri bildirimlerini analiz etme ve müşteri deneyimini iyileştirmeye yönelik yenilikçi stratejiler geliştirme konusunda daha başarılı olabileceği belirtilmektedir (Schein, 2010). Eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışanların müşteriyle olan etkileşimlerinde daha bilinçli ve analitik bir yaklaşım sergileme olasılığı artmaktadır (Kumar ve Reinartz, 2018). Özellikle müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi dijital araçların kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların bu sistemleri daha etkin bir şekilde kullanarak müşteri merkezli stratejilere daha fazla katkı sağladığı görülmektedir (Verhoef ve Lemon, 2013).

Organizasyondaki pozisyon seviyesi de çalışanların müşteri merkezli yaklaşımlarını şekillendiren önemli bir faktördür. Üst düzey yöneticiler, organizasyonun genel stratejik yönelimini belirledikleri için müşteri merkezlilik konusundaki farkındalık düzeyleri genellikle daha yüksektir (Kotter ve Heskett, 1992). Orta düzey yöneticiler, stratejik kararları operasyonel süreçlere entegre etmekle yükümlü olduklarından, müşteri merkezli uygulamaları destekleyen politikalar geliştirmekte kilit rol oynarlar (Rust vd., 2004). Buna karşın, operasyonel düzeyde çalışan personelin, müşteriyle doğrudan temas halinde olduğu için müşteri merkezlilik algısının doğrudan müşteri deneyimine dayandığı ifade edilmektedir (Reeves vd., 2020). Özellikle ön saflarda çalışan müşteri temsilcileri, müşteri beklentilerini anlama ve bu beklentilere yanıt verme süreçlerinde kritik bir rol oynar (Heskett vd., 1994). Ancak, organizasyon içindeki farklı pozisyon seviyelerinin müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini anlamak için çalışanların görev tanımları, organizasyonel yapı ve iş süreçleriyle ilişkili diğer faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Denison vd., 2014).

Çalışanların demografik özellikleri ile müşteri merkezlilik algıları arasındaki ilişkiyi anlamak, organizasyonların müşteri odaklı stratejilerini geliştirmelerinde rehberlik edebilir. Kadın ve erkek çalışanların müşteri odaklı yaklaşımlarındaki farklılıklar, hizmet sektöründe istihdam politikalarının yeniden şekillendirilmesine yol açabilir (Eagly ve Karau, 2002). Benzer şekilde, eğitim düzeyinin müşteri merkezlilik

üzerindeki etkisi, organizasyonların çalışanlarını sürekli öğrenme ve gelişim süreçlerine dahil etmelerinin önemini ortaya koymaktadır (Kumar ve Reinartz, 2018). Organizasyon içindeki pozisyon farklılıklarının müşteri merkezli stratejilere olan etkisi ise, müşteri odaklı bir kültür oluşturulmasında yöneticilerin ve operasyonel çalışanların rollerini daha iyi anlamaya yardımcı olabilir (Verhoef ve Lemon, 2013).

Sonuç olarak, demografik faktörler müşteri merkezlilik algısı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir. Cinsiyet, müşteriyle etkileşim kurma biçimini ve empati düzeyini etkilerken, eğitim düzeyi müşteri odaklı stratejilere yönelik bilinç ve analitik düşünme becerilerini artırabilmektedir. Organizasyondaki pozisyon seviyesi ise, müşteri merkezlilik algısının organizasyon içindeki dağılımını şekillendiren önemli bir değişkendir. Bu bağlamda, organizasyonların müşteri merkezli kültürü daha etkin bir şekilde benimsemeleri ve uygulamaları için çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate almaları gerekmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalar, demografik faktörlerin müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini daha ayrıntılı olarak ele alarak, organizasyonların bu stratejileri nasıl daha etkili hale getirebileceğine dair yol gösterici olabilir (Kotter ve Heskett, 1992).

2.3.7. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri, müşteri merkezlilik ile organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Literatürden elde edilen bulgular, organizasyonel faktörlerin müşteri merkezlilik stratejilerinin başarısı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, araştırma, müşteri merkezlilik ile organizasyon yapısı ve kültür arasındaki dinamikleri incelemek üzere 10 temel hipotez önermektedir. Bu araştırma, kadın ve erkek çalışanlar ile yöneticilerin organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik algılarına ilişkin değerlendirmelerinde; aynı zamanda çalışanların eğitim düzeyi ve pozisyonlarının bu değerlendirmeler üzerindeki etkisini test etmektedir. Hipotezler, çalışmanın literatür incelemesinde ortaya konan varsayımlar doğrultusunda oluşturulmuş olup, elde edilen bulgulara göre bazı hipotezler desteklenmiş ve kabul edilmiş, bazıları ise reddedilmiştir. Hipotezler şu şekilde sıralanmıştır:

H1: Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında organizasyon yapısına yönelik değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında organizasyon kültürünü değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında müşteri merkezlilik değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: Çalışan ve yöneticilerin organizasyonel yapıyı değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürünü değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H7: Çalışan ve yöneticilerin organizasyonel yapıyı değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H8: Çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürünü değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H9: Çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H10: Organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik yaklaşımları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Bu hipotezler, demografik özelliklerin ve bağımsız değişkenlerin müşteri merkezlilik algısı üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmeyi ve literatürde yer alan bilgileri deneysel olarak test etmeyi amaçlamaktadır.



3. METODOLOJİ VE BULGULAR

Bu bölüm, araştırmanın temellerini açıklamak, kullanılan yöntemleri detaylandırmak ve elde edilen bulguları sunmak üzere yapılandırılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini anlamak için hem nicel hem de nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem (mixed method) yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım, araştırma sorularını daha geniş bir bağlamda ele almayı ve çok boyutlu bir analiz gerçekleştirmeyi mümkün kılmıştır. Bu bölümde, metodolojiye ilişkin detaylar ve elde edilen bulguların analizi sunulacaktır.

Araştırma, öncelikle hizmet sektöründeki işletmelerin organizasyon yapısı ve kültürlerinin müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini anlamaya odaklanmıştır. Nicel veri toplama sürecinde, yapılandırılmış anketler aracılığıyla elde edilen veriler, betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve çoklu regresyon analizleri gibi yöntemlerle incelenmiştir. Nitel veri toplama sürecinde ise sektör çalışanları ve yöneticileriyle derinlemesine görüşmeler yapılmış ve tematik analiz yöntemi uygulanmıştır. Bu şekilde, organizasyonel faktörlerin müşteri merkezlilik üzerindeki etkisi hem genel hem de bireysel düzeyde ele alınmıştır ve veri toplama teknikleri dikkatle belirlenmiştir. Nicel örnekleme stratejisi, Türkiye hizmet sektöründe çalışan 450 kişiyi kapsayacak şekilde planlanmıştır. Katılımcılar, telekomünikasyon, havayolu, sigorta ve bankacılık sektörlerinden seçilmiştir. Nitel veri toplama sürecinde ise hizmet sektöründe çeşitli pozisyonlarda çalışan 21 uzman ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her iki yöntem, organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek amacıyla bir arada kullanılmıştır.

Metodoloji bölümünün ilk kısmında kullanılan veri toplama yöntemleri detaylandırılmaktadır. Nicel veri toplama sürecinde kullanılan anketin geliştirilme süreci, ölçeklerin güvenilirlik analizi ve uygulama yöntemi açıklanmaktadır. Ayrıca, nitel veri toplama sürecinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu ve bu görüşmelerden elde edilen verilerin analiz yöntemi ele alınmıştır. Bu yaklaşım, nicel ve nitel verilerin birbirini destekleyerek daha geniş bir perspektif sunabilmeyi amaçlamaktadır.

Bulgular bölümü, çalışmanın önemli bir parçası olan nitel perspektif ile başlamaktadır ve demografik değişkenlere ilişkin bilgiler ile devam etmektedir. Katılımcıların yaş,

cinsiyet, eğitim düzeyi ve sektör bazında dağılımlarına ilişkin bilgiler, müşteri merkezlilik algılarının bu değişkenlerle nasıl ilişkilendiğini anlamak için analiz edilmiştir. Hipotezlere ilişkin bulgular ise, araştırmada önerilen dört temel hipotezin istatistiksel olarak test edilmesini kapsamaktadır. Bu kapsamda, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki birleşik etkileri ve bu değişkenlerin farklı demografik gruplar üzerindeki etkileri tartışılmaktadır.

Sonuç olarak, bu bölüm, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkileri hakkında kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılması, hem genel eğilimleri hem de bireysel deneyimleri anlamaya olanak sağlamıştır. Elde edilen bulgular, hizmet sektöründe müşteri merkezli stratejilerin organizasyon yapısı ve kültür ile nasıl şekillendiğini ortaya koyarak, hem teorik hem de pratik anlamda katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

3.1. Metodoloji

Bu araştırma, hizmet sektöründe organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, müşteri merkezlilik ile organizasyon yapısı ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkinin sektörel bağlamdaki dinamiklerini anlamaktır. Araştırma tasarımı, karma yöntem yaklaşımına dayanmakta ve hem nicel hem de nitel veri toplama yöntemlerini içermektedir. Bu bölümde, araştırmanın tasarımından veri toplama ve analiz süreçlerine kadar tüm detaylar açıklanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmada kullanılan karma yöntem yaklaşımı, hem geniş bir örneklem üzerinde genelleştirilebilir bulgular elde etmek hem de bağlamsal derinliği sağlamak amacıyla tercih edilmiştir. Nicel veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmış, nitel veri toplama sürecinde ise yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu iki yöntemin bir arada kullanılması, müşteri merkezlilik ile organizasyonel değişkenler arasındaki ilişkilerin hem geniş hem de ayrıntılı bir perspektiften incelenmesini sağlamıştır.

Anketler, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik değişkenlerini ölçmek üzere Likert ölçeği formatında yapılandırılmıştır. Nitel veri toplama sürecinde ise sektörel deneyime sahip 21 yönetici ve uzmanla görüşmeler

yapılmış, bu görüşmelerde organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezlilik üzerindeki etkisi bireysel deneyimler ve algılar üzerinden ele alınmıştır.

3.1.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri

Araştırmanın veri toplama süreci, yapılandırılmış anketler ve yarı yapılandırılmış görüşmeler olmak üzere iki aşamadan oluşmuştur. Anket verileri, nicel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiş; betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve regresyon analizleri gibi yöntemler kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Nitel veriler ise tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiş ve bu analizden elde edilen bulgular, nicel sonuçlar ile birlikte ele alınarak yorumlanmıştır.

3.1.3. Nitel Veri Toplama Aracı

Nitel veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme soruları, organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamak için tasarlanmıştır. Sorular, katılımcıların sektörel deneyimlerini, organizasyon süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve müşteri merkezli stratejilere yönelik algılarını ortaya koymaya odaklanmıştır. Görüşmeler sırasında elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle kodlanmış ve analiz edilmiştir.

Bu bölüm, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezli uygulamalar üzerindeki etkisini anlamak amacıyla gerçekleştirilen nitel araştırmanın tasarım sürecini ve metodolojik yaklaşımını kapsamaktadır. Araştırma, nicel anket çalışmasını tamamlayıcı bir rol üstlenmiş ve katılımcıların derinlemesine görüşlerini yansıtarak, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin detaylandırılmasını sağlamıştır.

Nitel araştırmanın amacı, nicel bulguları destekleyerek organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezli uygulamalar üzerindeki etkilerini daha geniş bir perspektiften ele almaktır. Görüşme soruları, katılımcıların bireysel deneyimlerini ve bakış açılarını derinlemesine anlamayı hedeflemiştir. Bu yaklaşım, müşteri merkezli uygulamaların kuruluşlardaki uygulanış biçimlerini etkileyen organizasyon faktörleri keşfetmeyi kolaylaştırmıştır.

Nitel sorular, araştırmanın teorik çerçevesi ile uyumlu şekilde, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezliliği nasıl etkilediğini anlamaya yönelik

olarak oluşturulmuştur. Sorular, katılımcıların özgün deneyimlerini yansıtacak şekilde açık uçlu olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma soruları üç grupta toplanmıştır:

1. Organizasyon Yapısı:

- Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?
- Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

2. Organizasyon Kültürü:

- Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?
- Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

3. Müşteri Merkezli Uygulamalar:

- Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?
- Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Nitel araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara, açık uçlu sorular yöneltilerek derinlemesine bilgi edinilmesi hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında toplamda 21 katılımcıdan veri toplanmıştır. Katılımcılar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren havacılık, finans, bankacılık ve sigorta şirketlerinden seçilmiş ve pozisyonlarına göre çeşitlilik sağlanmıştır. Katılımcı seçim kriterleri olarak, Türkiye hizmet sektöründe en az üç yıllık deneyime sahip olmak, ilk, orta veya üst yönetim seviyelerinde bulunmak, müşteri merkezli stratejilerin uygulamasına katkıda bulunan birimlerde görev yapmak belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde görüşmeler, bire bir veya çevrimiçi platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama 45 dakika sürmüştür ve tüm yanıtlar yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Verilerin analizinde, görüşmelerin anonimliği korunmuştur. Görüşmelerden elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Veriler, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik olmak üzere üç ana tema altında sınıflandırılmıştır.

Nitel araştırma, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezli uygulamalara etkisine dair derinlemesine içgörüler sağlamış ve bu değişkenler arasındaki bağlantıları detaylandırmıştır. Elde edilen veriler, nicel bulgularla birleştirilerek sonraki bölümde analiz edilecektir. Bu analiz, müşteri merkezliliğin organizasyon yapısı ve kültür ile nasıl şekillendiğini daha geniş bir bağlamda tartışmaya olanak tanımıştır.

Araştırmada bazı kısıtlar gözlemlenmiştir. Örneğin, katılımcıların öznel algılarına dayanılarak veri toplanması, objektif ölçümlerle desteklenememiştir. Bunun yanı sıra, organizasyon yapısı ve kültürün zaman içindeki değişkenliği, elde edilen sonuçların genel geçerliliğini etkileyebilir. Ancak bu sınırlamalar, araştırmanın genel bulgularına olan etkisini asgari düzeyde tutacak şekilde ele alınmıştır.

Bu metodolojik yapı, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini çok yönlü bir şekilde analiz etmek için geniş bir çerçeve sunmaktadır. Karma yöntem yaklaşımı, hem genel eğilimleri hem de bağlamsal detayları anlamak için etkili bir araç sağlamıştır. Araştırmanın bulguları, hizmet sektöründe müşteri merkezli stratejilerin organizasyon faktörlerle nasıl ilişkilendirilebileceğine dair içgörüler sunmayı amaçlamaktadır.

3.1.4. Anket Geliştirme Süreci

Anket, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik arasındaki ilişkileri ölçmek üzere tasarlanmıştır. Sorular, literatürde yaygın olarak kullanılan ölçeklerden uyarlanmıştır. Anket üç ana bölümden oluşmaktadır: Demografik bilgiler, organizasyon yapısı ve kültürü, ve müşteri merkezlilik. Sorular, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında bir Likert ölçeği ile yanıtlanmıştır. Anketin geliştirme sürecinde güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, Cronbach Alpha katsayısı ile iç tutarlılık değerlendirilmiştir.

Bu bölüm, nicel araştırma sürecinde kullanılan anketin yapısını, kapsamını ve uygulanma yöntemlerini detaylandırmaktadır. Çalışmanın temel hedefi, hizmet sektöründe organizasyon kültürü ve organizasyon yapısının müşteri merkezli uygulamalara etkisini incelemektir. Anket soruları, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan organizasyon kültürü ve organizasyon yapısı ile bağımlı değişkeni olan müşteri merkezlilik algısını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır.

Anket, organizasyon kültürü, organizasyon yapısı ve müşteri merkezliliği kapsayan üç ana değişkeni ölçmek üzere yapılandırılmıştır. Sorular Likert ölçeği formatında hazırlanmış olup, katılımcılardan belirtilen ifadelerle ne derece hemfikir olduklarını 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Anket, şu dört ana bölümden oluşmaktadır:

1. Demografik Bilgiler: Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi ve mevcut pozisyonlarına ilişkin bilgileri toplamayı amaçlamaktadır.
2. Organizasyon Kültürü: Çalışan ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkileyen kurumsal değerler ve öncelik verilen unsurları ölçmeyi amaçlamaktadır.
3. Organizasyon Yapısı: Organizasyonel süreçlerin ve yapısal düzenlemelerin örneklem tarafından nasıl değerlendirildiğini ölçmeyi amaçlamaktadır.
4. Müşteri Merkezlilik: Şirketlerin müşteri merkezli stratejilerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçen soruları içermektedir.

Anketin ilk bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Bu bilgiler, organizasyon kültürü ve yapısının müşteri merkezliliğe olan etkilerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için kullanılacaktır. Sorulan sorular şunlardır:

- Yaş: Katılımcının yaşını belirtmesi istenmiştir.
- Cinsiyet: Kadın veya erkek seçeneği sunulmuştur.
- Eğitim Durumu: İlköğretimden lisansüstü düzeye kadar çeşitli seçenekler sunulmuştur.
- İş Yaşamındaki Toplam Çalışma Süresi: Katılımcının toplam iş deneyimini belirtmesi istenmiştir.
- Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi: Aynı işyerinde geçirilen süre sorulmuştur.
- Pozisyon: Katılımcının yönetici olup olmadığı veya hangi yönetim seviyesinde çalıştığı belirlenmiştir.

Organizasyon kültürüne ilişkin sorular müşteri memnuniyeti odaklı bir organizasyon kültürünün varlığını ve bu kültürün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Organizasyon kültürü, organizasyonun paylaşılan değerleri, normları ve liderlik yaklaşımlarını içermektedir. Bu sorular şunlardır:

1. Şirket kültürümüzde müşteri memnuniyeti üzerinde önemle durulan bir konudur.
2. Şirketimizdeki çalışanlara yönelik teşvik uygulamalarında müşteri memnuniyeti kriterlerine büyük önem verilmektedir.
3. Şirketimizdeki üstün müşteri deneyimine olan kurumsal taahhüdü tüm çalışanların benimsemelerini sağlamak için etkin bir iç iletişim yürütülmektedir.
4. Şirketimiz güçlü müşteri ilişkileri yönetimi yetenekleri oluşturmak için önemli ölçüde kaynak (eğitim, mali kaynak, yönetim desteği) sağlamaktadır.
5. Şirketimizde, müşteri memnuniyeti yaratmak hususunda güçlü bir yönetim desteği mevcuttur.

Organizasyon Yapısına İlişkin Sorular, müşteri merkezli süreçlerin tasarımı ve bu süreçlerin organizasyonun etkinliği üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yöneliktir. Organizasyon yapısı, şirket içindeki iş süreçlerini, hiyerarşiyi ve iletişim akışını şekillendiren düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu bölümdeki sorular şunlardır:

6. Şirketimizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimin kalitesini artırmak için tasarlanmıştır.
7. Şirketimiz oldukça etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemine sahiptir.
8. Şirketimizdeki müşteri ilişkileri yönetimi sistemi müşteri bilgilerini edinme ve analiz etme konularında oldukça etkilidir.
9. Şirketimizdeki ast-üst ilişkilerinin tasarımı müşteri memnuniyetini artırmak için oldukça faydalıdır.
10. Şirketimizdeki esnek organizasyon yapısının operasyonel maliyetleri olumlu yönde etkilediğini düşünmekteyim.
11. Şirketimizin müşteri merkezli yapılanmasının uzun vadeli mali performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünmekteyim.

Müşteri merkezlilik ile ilgili sorular, organizasyonların müşteri ihtiyaçlarına odaklanma kapasitelerini ve çalışanların bu stratejileri nasıl algıladığını ölçmektedir. Bu sorular şunlardır:

12. Kurum içi iletişimlerimizde şirketimizin müşteri merkezli bir yaklaşıma sahip olduğunu güçlü bir şekilde hissetmekteyim.
13. Şirketimizdeki satış temsilcileri müşterilerimizle olan etkileşimlerinde oldukça müşteri merkezli bir yaklaşım sergilemektedirler.
14. Şirketimizdeki iş süreçlerinin müşteri ihtiyaçlarına merkezli olmayı sağlayacak şekilde oluşturulduğunu düşünmekteyim.
15. Şirketimizdeki müşteri merkezli yaklaşım hem kuruluşumuz hem de müşterilerimiz için kazan-kazan sonucu yaratmaktadır.
16. Şirketimizdeki çalışanlar müşteri memnuniyetini artırmak hususunda önemli ölçüde gayret gösterir.

Anket, Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 450 katılımcıya uygulanmıştır. Katılımcılar, telekomünikasyon, havayolu, sigorta şirketleri ve bankacılık sektörlerinde görev yapan çalışan ve çeşitli düzeyde yöneticilerden oluşmaktadır. Bu örnekleme stratejisi, organizasyon yapısı ve kültür konularındaki çeşitliliği yansıtmayı hedeflemiştir.

Katılımcılardan gönüllülük esasına dayalı olarak yanıt alınmıştır. Anket sonuçları, müşteri merkezli yaklaşımların organizasyon kültürü ve yapısıyla ilişkisini belirlemek amacıyla istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Anket uygulama sürecinde, ölçeklerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacıyla 30 katılımcı ile bir pilot anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmada, anket sorularının anlaşılabilirliği ve ölçüm gücü değerlendirilmiş, elde edilen geri bildirimler doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılmıştır. Pilot çalışmanın sonuçları, ana veri toplama sürecine geçmeden önce anketin güvenilirliğini artırmıştır.

Bu bölümde yer alan anket soruları ve uygulama süreci, organizasyon kültürü ve organizasyon yapısının müşteri merkezli uygulamalara etkisini anlamak için bir veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Elde edilen veriler ile, hizmet sektöründe müşteri merkezli stratejilerin şekillenmesi sürecinde, organizasyon yapısı ve kültürünün etkilerini daha iyi anlamamız hedeflenmektedir. Anket sonuçları, çalışmanın genel hipotezlerini test etmek ve müşteri merkezli yaklaşımların organizasyon yapısı ve kültür ile olan ilişkisini açıklığa kavuşturmak için kullanılmıştır.

3.2. Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular sunulmaktadır. Bulgular, araştırmanın metodolojik çerçevesine uygun olarak hem nitel hem de nicel analizlerden elde edilen sonuçları içermektedir. İlk olarak, nitel verilerin ardından, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulacak, bu bilgiler ışığında araştırmanın genel örneklem yapısı hakkında bir çerçeve çizilecektir. Daha sonra, önerilen hipotezlerin test edilmesine yönelik analiz sonuçları detaylandırılacaktır. Nicel analizlerden elde edilen bulgular, tablolar ve şekiller aracılığıyla desteklenmekte ve bulguların yorumlanmasına yer verilmektedir. Son olarak, nitel ve nicel analizlerden elde edilen bulgular, organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezlik üzerindeki etkilerini bağlamsal bir perspektiften ele alarak aktarılacaktır.

Bu bölümde sunulan veriler, araştırmanın temel sorularına yanıt vermeyi ve müşteri merkezli stratejiler ile organizasyon faktörleri arasındaki ilişkilere dair daha derinlemesine bir anlayış geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bulgular, hizmet sektöründeki organizasyonların yapısal ve kültürel özelliklerinin müşteri merkezlik üzerindeki etkisini ortaya koyan veriler sağlamaktadır. Araştırmanın üç temel boyutu olan nitel analizlerin sunduğu bağlamsal içgörüler, demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgular ve hipotez testlerinden elde edilen nicel sonuçlar bu bölümde sunulmaktadır. Bu yaklaşımla, müşteri merkezlik ile organizasyon yapısı ve kültürü arasındaki algısal ilişkilerin çok boyutlu bir analizinin yapılması hedeflenmektedir.

3.2.1. Nitel Verilere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezlik üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen nitel bulgular sunulmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle elde edilen bu veriler, araştırmanın nicel bulgularını tamamlayıcı bir nitelik taşımakta ve müşteri merkezlik ile organizasyon faktörleri arasındaki ilişkilere dair bağlamsal bir perspektif sağlamaktadır. Görüşmelerde katılımcılar, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezli stratejiler üzerindeki rolüne ilişkin bireysel deneyimlerini ve algılarını paylaşmıştır.

Nitel veri toplama süreci, hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde, çeşitli yönetim kademelerinde görev alan 21 katılımcıyı kapsamıştır. Bu çeşitlilik,

organizasyon yapısı ve kültürün etkilerini anlamak için bir zemin oluşturmuştur. Görüşmelerden elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile kodlanmış ve analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezlilik üzerindeki etkileri, liderlik, çalışan motivasyonu, iletişim süreçleri ve organizasyonel esneklik gibi temalar altında incelenmiştir.

Bu bölümde, nitel bulgular hem detaylı hem de bağlamsal bir şekilde sunulmuş ve bu bulguların nicel analizlerle nasıl örtüştüğü değerlendirilmiştir. Sunulan bilgiler, müşteri merkezlilik stratejilerinin başarısında organizasyon yapısı ve kültürünün kritik rolünü anlamak için içgörüler sağlamaktadır. Araştırmanın genel sonuçlarına yönelik güçlü bir bağlam sunan bu bulgular, aynı zamanda organizasyon uygulamalara dair somut önerilere temel oluşturmaktadır. Katılımcılar ile yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular, tematik analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik arasındaki ilişkilerin bağlamsal düzeyde incelenmesini sağlamayı amaçlamıştır. Katılımcıların görüşleri, organizasyonel süreçler ve müşteri merkezli stratejiler üzerine bireysel deneyimlerini ve algılarını yansıtmaktadır. Elde edilen nitel bulgular, organizasyon yapısının esnekliği, organizasyon kültürünün liderlik ve değerler üzerindeki etkisi ve müşteri merkezli uygulamaların stratejik önemi gibi başlıca temalar altında toplanmıştır.

Tematik analiz, nitel verilerden elde edilen bilgilerin sistematik bir şekilde kategorize edilmesini sağlamıştır. Analiz sürecinde, görüşmelerden elde edilen veriler kodlanmış, ana temalar belirlenmiş ve sektörler arasında ortak desenler çıkarılmıştır. Kodlama sürecinde esneklik, liderlik, takım çalışması, teknolojik altyapı ve müşteri geri bildirimlerinin kullanımı gibi öne çıkan temalar tanımlanmıştır. Bu temalar, müşteri merkezli stratejiler ile organizasyon dinamikleri arasındaki ilişkileri daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek için bir çerçeve oluşturmuştur.

Katılımcılar, müşteri merkezli bir organizasyonun başarısında organizasyon yapısının esnekliğinin ve hızlı karar alma mekanizmalarının önemini vurgulamıştır. Departmanlar arası açık iletişim kanalları ve dijital süreçlerin etkin kullanımı, müşteri memnuniyetini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, liderlerin müşteri merkezlilik anlayışını teşvik etmesi ve çalışanlara verilen eğitimlerin bu anlayışın organizasyon genelinde benimsenmesini desteklediği ifade edilmiştir.

Özellikle müşteri geri bildirimlerinin düzenli olarak analiz edilmesi ve stratejik karar alma süreçlerine dahil edilmesi, organizasyon performansı artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Görüşmelerden elde edilen bir diğer önemli bulgu, müşteri merkezilik stratejilerinin uygulama başarısının organizasyon kültürü ile doğrudan ilişkili olduğu algısıdır. Şirketlerin müşteri memnuniyetini değerlerinin merkezine koyduğu durumlarda, çalışan bağlılığı ve müşteri sadakati oranlarının arttığı yönünde ifadeler gözlemlenmiştir. Katılımcıların önemli bir bölümü, takım çalışması ve şeffaflık gibi kültürel özelliklerin, müşteri merkezli bir organizasyon oluşturulmasında kilit rol oynadığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, nitel bulgular, müşteri merkezilik, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü arasındaki karmaşık ilişkiyi daha iyi anlayabilmemiz için veriler ortaya koymaktadır. Esnek süreçler, güçlü bir liderlik anlayışı ve yenilikçi teknolojik altyapının, müşteri merkezli stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan önemli faktörler olduğu ifade edilmektedir. Elde edilen bu bağlamsal bilgiler, araştırmanın nicel bulgularını desteklemekte ve hizmet sektöründeki organizasyonların müşteri merkezli stratejiler geliştirme süreçlerine yönelik önemli içgörüler sunmaktadır. Bu bulgular, organizasyonların müşteri merkezli bir kültür ve yapı oluşturmak için stratejik yatırımlar yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır..

Tematik analiz süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. Kodlama: Görüşmelerde öne çıkan anahtar temalar belirlenmiştir.
2. Tematik Çerçeve: Katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak, sektörler arası ortak desenler çıkarılmıştır. Bu bölümde, nitel verilerden elde edilen bulgular tematik analiz yöntemleri ile değerlendirilmektedir. Tematik analiz, katılımcıların derinlemesine görüşlerini anlamaya ve belirli bir konuya ilişkin temel temaları ortaya çıkarmaya olanak tanır. Elde edilen bulgular, müşteri merkezilik, organizasyon kültürü ve yapısına yönelik görüşlerin daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Analiz, belirli kategoriler ve temalar altında tablolar yardımıyla sunulmuştur.

Tematik analiz, katılımcıların yanıtlarını belirli ana temalar altında sınıflandırmıştır. Temalar, araştırmanın odak noktalarına göre tasarlanmıştır.

Araştırmanın tema analiz bulguları, müşteri merkezlilik, organizasyon kültürü ve organizasyon yapısı olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, müşteri merkezli stratejilerin organizasyonel yapılar ve organizasyon kültürü dinamikleri ile nasıl etkileşim içinde olduğu konusunda bir analiz yapılmıştır.

Tema	Alt Temalar	Frekans (%)	Mutlak Kişi Sayısı	Örnek Katılımcı Görüşü
Müşteri Memnuniyeti	Üst Yönetim Desteği	42%	9	"Üst yönetim, müşteri memnuniyetine yönelik stratejilere öncelik veriyor."
	Çalışanların Müşteri İlişkileri Eğitimi	35%	7	"Şirket, müşteri ilişkileri konusunda düzenli eğitimler sağlıyor."
Müşteri Odaklı Stratejiler	Kişiselleştirme	28%	6	"Müşteri ihtiyaçlarına göre hizmetlerimizi kişiselleştiriyoruz."
	Veri Odaklı Yaklaşım	25%	5	"Veriler, müşteri memnuniyetimizi artırmak için kullanılıyor."

Tablo 3.1. Müşteri Merkezlilik Temaları ve Frekansları

Tablo 3.1. de görüldüğü üzere Müşteri Merkezlilik başlığı altında, müşteri memnuniyetinin sağlanması için üst yönetim desteğinin kritik bir rol oynadığı görülmektedir.

Katılımcılar, müşteri merkezli bir stratejinin başarılı olabilmesi için yönetim kademesinin bu yaklaşımı benimsemesi ve desteklemesi gerektiğini vurgulamıştır. Bunun yanı sıra, müşteri deneyiminin iyileştirilmesi için kişiselleştirme ve veri kullanımının önem taşıdığı ifade edilmiştir. Şirketlerin, müşteri verilerini analiz ederek karar alma süreçlerinde bu bilgileri kullanmaları, müşteri memnuniyetini artıran önemli bir faktör olarak belirtilmiştir.

Tema	Alt Temalar	Frekans (%)	Mutlak Kişi Sayısı	Örnek Katılımcı Görüşü
Değerler ve Normlar	Müşteri İhtiyaçlarına Duyarlılık	45%	10	"Şirket kültürümüzde müşteri ihtiyaçlarına duyarlı olma ön plandadır."
	Takım Çalışması	40%	8	"Çalışanlar arasında iş birliği, müşteri sorunlarını çözmede etkili."
İç İletişim	Şeffaflık	30%	6	"Tüm çalışanlar, müşteri memnuniyeti stratejileri konusunda bilgilendirilir."
	Çalışan Katılımı	35%	7	"Çalışan görüşleri, stratejik kararlarda önemli bir rol oynuyor."

Tablo 3.2. Organizasyon Kültürü Temaları ve Frekansları

Tablo 3.2. de görüldüğü üzere, Organizasyon Kültürü kapsamında, takım çalışması ve değerlerin müşteri merkezli bir kurum kültürü oluşturmadaki önemi vurgulanmıştır. Katılımcılar, çalışanların müşteri ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesinin ve takım içinde iş birliğine dayalı bir çalışma ortamının müşteri memnuniyetini artırıcı bir

faktör olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, şeffaflık ve çalışan katılımının organizasyon içindeki iletişim süreçlerini geliştirdiği, böylece müşteri beklentilerine daha hızlı ve etkili yanıt verilmesini sağladığı belirtilmiştir.

Tema	Alt Temalar	Frekans (%)	Mutlak Kişi Sayısı	Örnek Katılımcı Görüşü
İş Süreçleri ve Yapılar	Esnek İş Süreçleri	38%	8	"Şirketimiz, müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmek için esnek süreçlere sahiptir."
	Hiyerarşik Yapı	20%	4	"Hiyerarşi, bazen müşteri odaklılık hızını olumsuz etkileyebiliyor."
Teknolojik Altyapı	CRM Sistemleri	32%	7	"Müşteri ilişkileri yönetiminde teknoloji kullanımı yaygın ve etkili."
	Dijital Dönüşüm	28%	6	"Şirketimiz dijitalleşme ile müşteri hizmetlerini daha iyi hale getirdi."

Tablo 3.3. Organizasyon Yapısı Temaları ve Frekansları

Tablo 3.3. de görüldüğü üzere, Organizasyon Yapısı ile ilgili analizlerde, müşteri merkezli stratejilerin başarısını artıran temel unsurun organizasyonun esnekliği olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar, müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmenin ancak esnek organizasyon yapıları ile mümkün olduğunu dile getirmiştir. Ayrıca, teknolojik altyapının önemi de vurgulanmış; özellikle CRM sistemleri ve diğer dijital araçların müşteri deneyimini iyileştirme konusunda etkin bir şekilde kullanıldığı belirtilmiştir.

Nitel kodlama bulguları üç ana tema altında toplanmıştır. Organizasyon Yapısı ve Müşteri Merkezlilik başlığı altında, müşteri merkezli bir organizasyon yapısının müşteri memnuniyetini artırmada kritik bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Esnek organizasyon yapılarının müşteri taleplerine hızlı yanıt verilmesini sağladığı ve açık iletişim kanallarının müşteri geri bildirimlerinin değerlendirilmesini kolaylaştırdığı belirtilmiştir. Özellikle hizmet sektörlerinde ekiplere verilen yetkilerin müşteri ihtiyaçlarına anında çözüm üretilmesini sağladığı, dijital süreçlerin müşteri taleplerine hızlı yanıt verilmesine katkıda bulunduğu ve bölgesel ofislerin yetkilendirilmesinin yerel çözümler geliştirilmesine olanak tanıdığı tespit edilmiştir.

Organizasyon Kültürü ve Müşteri Merkezlilik başlığı altında, müşteri merkezli bir organizasyon kültürünün oluşturulmasında şirket değerleri, liderlik tarzı ve çalışan eğitimlerinin önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Liderlerin müşteri odaklılığı teşvik etmesi çalışanların bu anlayışı benimsemesini sağlarken, düzenli eğitimler ve teşvik mekanizmalarının müşteri merkezli davranışları artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca, sektörler arası ortak bulgular değerlendirildiğinde, liderlik ekiplerinin müşteri memnuniyeti konusunda çalışanları motive ettiği, müşteri geri bildirimlerinin düzenli

olarak analiz edilerek stratejik karar süreçlerine entegre edildiği ve omni-kanal iletişim modellerinin müşteri merkezli kültürün yerleşmesine katkı sağladığı görülmüştür.

Müşteri Merkezli Uygulamalar başlığı altında ise katılımcılar, müşteri merkezli stratejilerin şirket performansı üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamıştır. Bu tür uygulamaların sadece müşteri memnuniyetini değil, uzun vadeli müşteri sadakatini de artırdığı ifade edilmiştir. Çoğu şirketin müşteri taleplerine 24 saat içinde yanıt verdiği, müşteri geri bildirimlerinin iş süreçlerinde düzenli olarak dikkate alındığı tespit edilmiştir. Ayrıca, müşteri geri bildirimlerinin süreç iyileştirmelerinde kullanıldığı, yapay zeka destekli süreçlerin müşteri taleplerine hızlı yanıt verilmesini sağladığı ve dijital araçların müşteri şikayetlerini hızla çözmede etkili olduğu belirtilmiştir.

Katılımcılar, esnek organizasyon yapılarının müşteri taleplerine hızlı yanıt verilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. Departmanlar arası koordinasyonun güçlendirilmesi ve dijital süreçlerin etkin kullanımı müşteri memnuniyetini artıran kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, müşteri memnuniyetini şirket değerlerinin merkezine alan kurumlarda çalışan bağlılığının ve müşteri sadakatinin daha yüksek olduğu görülmüştür. İç iletişim mekanizmalarının etkin olması, müşteri merkezli bir kültürün oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Müşteri merkezli uygulamaların şirket performansı üzerindeki olumlu etkileri katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu tür uygulamaların uzun vadeli finansal performansı artırdığı ve müşteri sadakatini desteklediği ifade edilmiştir. Nitel bulgular, nicel analiz sonuçlarıyla uyumlu bir şekilde, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezliliği desteklemede tamamlayıcı roller oynadığını göstermektedir.

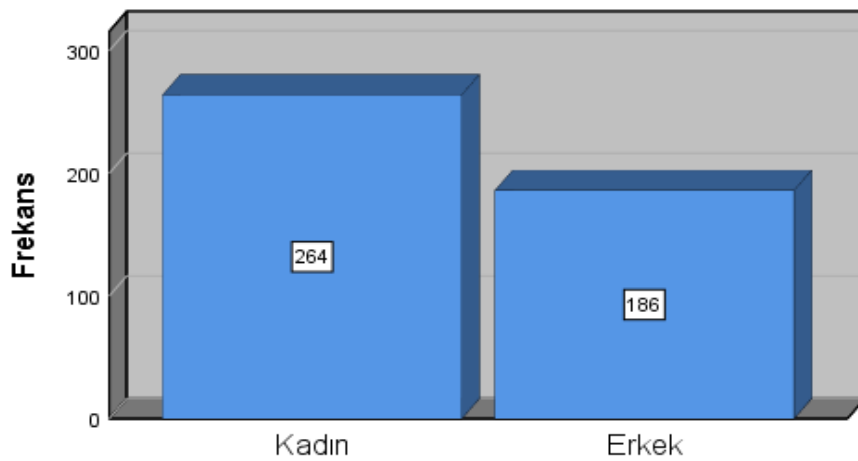
Bu bulgular, işletmelerin müşteri merkezli bir strateji benimsemek için organizasyon yapılarını ve kültürlerini optimize etmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Nitel analizler, müşteri merkezliliğin yalnızca süreçlerin değil, aynı zamanda çalışan davranışlarının bir sonucu olduğunu ortaya koymaktadır. Tematik analiz bulguları, müşteri merkezlilik, organizasyon kültürü ve organizasyon yapısının birbiriyle güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Şirketlerin müşteri merkezli yaklaşımları etkin bir şekilde uygulayabilmesi için esnek süreçler, güçlü bir organizasyon kültürü ve yenilikçi teknolojik altyapıya sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir. Bu bulgular,

nitel ve nicel analiz sonuçlarının birbiriyle uyumlu olduğunu ve araştırmanın temel hipotezlerini desteklediğini göstermektedir. Bu analizler, müşteri merkezli stratejilerin organizasyon dinamikleri ile nasıl entegre edildiğini anlamak açısından da önemli bir çerçeve sunmaktadır.

3.2.2. Tanımlayıcı Bulgular

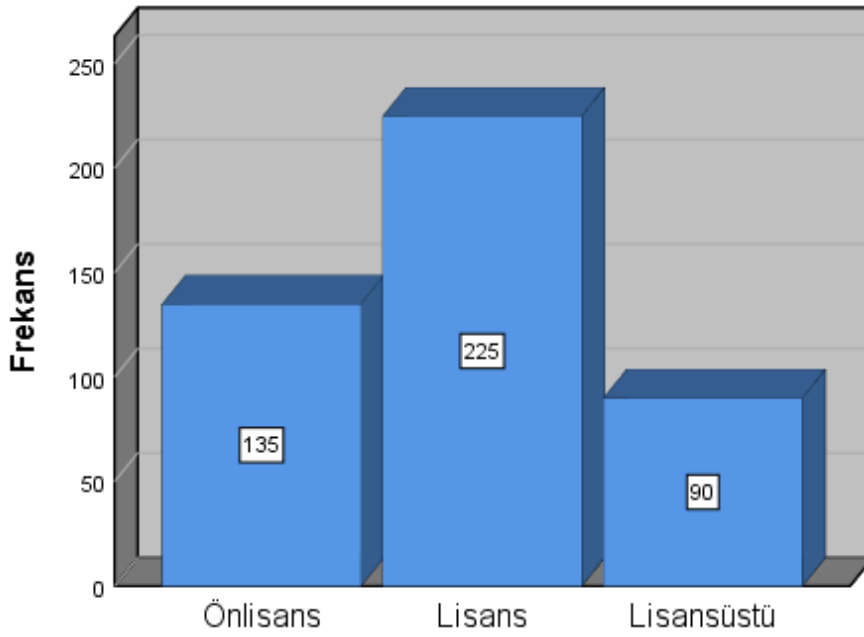
Bu bölüm, araştırma kapsamında elde edilen demografik verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikleri sunmaktadır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve pozisyon seviyesi gibi demografik özellikleri, örneklem grubunun genel yapısını anlamak ve analizlerin bağlamını oluşturmak amacıyla detaylandırılmıştır. Bu bilgiler, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkisini analiz ederken, farklı demografik gruplar arasındaki olası varyasyonları değerlendirme amacı taşımaktadır..

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular, frekans analizleri ve aritmetik ortalamalar yardımıyla özetlenmiş ve tablolar ile görselleştirilmiştir. Bu yöntem, araştırmanın genel örneklem yapısını sunmayı ve bulguların analizini kolaylaştırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, demografik değişkenlerin müşteri merkezlilik algıları üzerindeki etkilerini anlamak için hipotez testlerinde kullanılan temel verilerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.



Şekil 3.1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Şekil 3.1. araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımını göstermektedir. Görüldüğü üzere, katılımcıların %58,7'si kadın (n=264), %41,3'ü ise erkek (n=186) olarak belirlenmiştir. Kadın katılımcıların oranı erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olup, örnekleme kadın katılımcıların ağırlıkta olduğu gözlemlenmektedir.



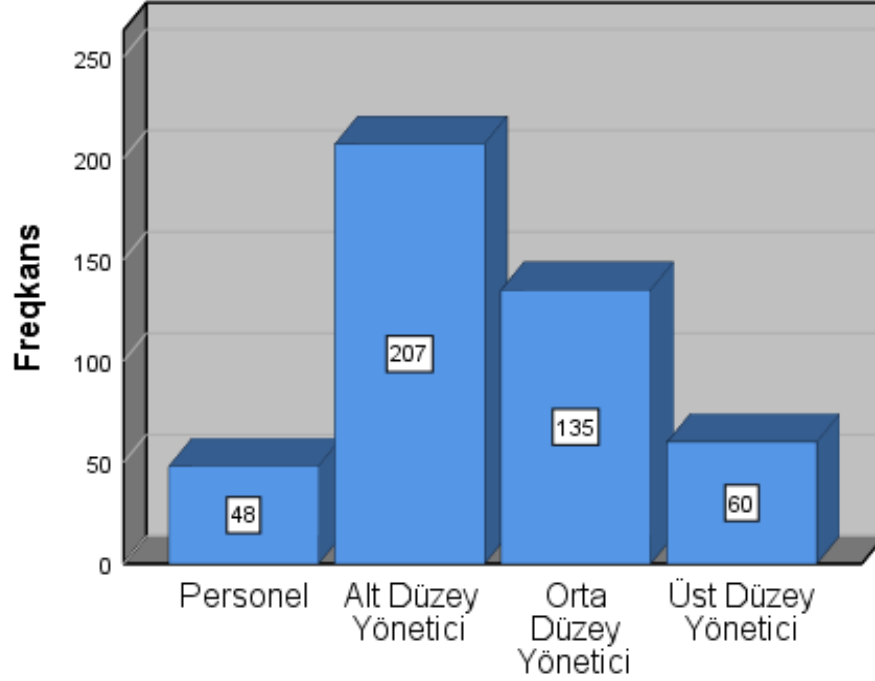
Şekil 3.2. Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Şekil 3.2. araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans ve yüzde dağılımını göstermektedir. Örnekleme yer alan 450 katılımcının %30'u (n=135) önlisans, %50'si (n=225) lisans ve %20'si (n=90) lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir.

Bu dağılım, lisans mezunlarının araştırma örnekleminde en büyük grubu oluşturduğunu, lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcıların ise en düşük frekansa sahip olduğunu göstermektedir. Önlisans mezunları da önemli bir paya sahip olup, katılımcıların yaklaşık üçte birini oluşturmaktadır.

Bu veriler, araştırma kapsamında eğitim düzeyinin organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik üzerindeki etkisinin analiz edilmesi açısından önemli bir temel oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların, katılımcıların

organizasyonel algıları ve müşteri merkezilik yaklaşımlarını nasıl etkilediği ilerleyen analizlerde detaylı olarak incelenmiştir.



Şekil 3.3. Örneklemin Pozisyona Göre Dağılımı

Şekil 3.3. araştırmaya katılan bireylerin organizasyon içindeki pozisyonlarına göre dağılımını göstermektedir. En büyük grubu %41,4 ile alt düzey yöneticiler (n=207) oluştururken, bunu %27 ile orta düzey yöneticiler (n=135) ve %14 ile üst düzey yöneticiler (n=70) takip etmektedir. %17,2 oranında (n=86) ise personel pozisyonunda çalışan bireyler bulunmaktadır. Bu dağılım, organizasyonun çeşitli kademelerinde yer alan bireylerin müşteri merkezilik ve organizasyon yapısına ilişkin görüşlerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesine olanak tanır. Araştırmada kullanılan veri seti, farklı organizasyon seviyelerdeki katılımcıların bir arada bulunmasını sağlayarak daha bütüncül bir analiz yapılmasına katkıda bulunmaktadır.

Değişken		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	264	58.7
	Erkek	186	41.3
	Toplam	450	100
Eğitim Düzeyi	Önlisans	135	30
	Lisans	225	50
	Lisansüstü	90	20
	Toplam	450	100
Pozisyon	Personel	48	10.7
	Alt Düzey Yönetici	207	46
	Orta Düzey Yönetici	135	30
	Üst Düzey Yönetici	60	13.3
	Toplam	450	100

Tablo 3.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu araştırmada, katılımcıların demografik özellikleri, cinsiyet, eğitim düzeyi ve pozisyon seviyelerine göre incelenmiştir. Tablo 3.4., ve Şekil 3.3.’deki cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların %58.7’sinin kadın (264 kişi) ve %41.3’ünün erkek (186 kişi) olduğu görülmektedir. Bu durum, kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha fazla olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcıların %50’si lisans mezunu (225 kişi), %30’u önlisans mezunu (135 kişi) ve %20’si lisansüstü eğitim almış bireylerden (90 kişi) oluşmaktadır. Bu sonuç, örneklem grubunun büyük bir kısmının yüksek eğitimli bireylerden oluştuğunu ve hizmet sektöründe eğitim seviyesinin genel olarak yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyindeki bu çeşitlilik, organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini farklı eğitim seviyelerinde analiz etme fırsatı sunmaktadır. Katılımcıların pozisyon seviyelerine ilişkin dağılımda ise, %46’sının alt düzey yönetici (207 kişi), %30’unun orta düzey yönetici (135 kişi), %13.3’ünün üst düzey yönetici (60 kişi) ve %10.7’sinin personel (48 kişi) olduğu görülmektedir. Bu veriler, araştırmanın organizasyon içindeki hiyerarşinin farklı düzeylerinde çalışan bireyleri kapsadığını ve bu sayede organizasyon yapısı ve kültürün etkilerinin pozisyon bazında incelenmesine olanak tanıdığını göstermektedir.

Sonuç olarak, Tablo 3.3.'e göre, cinsiyet, eğitim düzeyi ve pozisyon gibi demografik özellikler, örneklemin hizmet sektöründe geniş bir temsiliyete sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çeşitlilik, organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini analiz ederken, farklı demografik grupların algı ve deneyimlerini karşılaştırma açısından geniş bir alan sunmaktadır.

Değişken	Aritmetik Ortalama (A.O.)	Standart Sapma (S.S.)
Yaş	32.38	3.76
Toplam Çalışma Süresi (Yıl olarak)	10.40	4.07
Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi (Ay)	56.85	34.26

Tablo 3.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Tablo 3.5. araştırmada yer alan katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir. Bu tablo, yaş, toplam çalışma süresi, mevcut işyerinde çalışma süresi gibi temel demografik değişkenlerin dağılımını özetleyerek, örneklemin genel profiline dair önemli bilgiler sunmaktadır. Standart sapma değerleri, değişkenlerin dağılım genişliğini ifade ederken, ortalama değerler katılımcıların demografik özellikleri hakkında genel bir bakış sağlamaktadır. Tablo 3.5.'teki bulgulara göre, katılımcıların ortalama yaşı 32.38 olarak belirlenmiştir. Bu, katılımcıların genç ve dinamik bir profilde olduğunu göstermekte olup, hizmet sektöründeki çalışan yapısının genel eğilimleriyle uyumlu bir görüntü çizmektedir. Katılımcıların toplam çalışma süresi ortalama 10.40 yıl, mevcut işyerindeki ortalama çalışma süreleri ise 4.7 yıl (56.85 ay) olarak hesaplanmıştır. Bu durum, örneklemdaki bireylerin mevcut organizasyonlarına belirli bir süre boyunca bağlı kaldığını göstermektedir. Aynı zamanda, organizasyon yapısı ve kültürü gibi araştırmanın odaklandığı konular hakkında katılımcıların derinlemesine bilgi sağlayabileceğini işaret etmektedir.

Araştırmanın hedef kitlesinin demografik ve profesyonel özellikleri, hem cinsiyet hem de pozisyon seviyelerinde çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, müşteri merkezlilik, organizasyon yapısı ve kültür gibi konularda farklı perspektiflerin analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Eğitim düzeyi ve profesyonel deneyimin yüksek olması, katılımcıların araştırma bulgularına katkıda bulunma potansiyeli açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

3.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmada önerilen hipotezlerin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen analizlerin sonuçları sunulmaktadır. Araştırmanın temel amacı, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini anlamak ve bu ilişkileri demografik farklılıklar, eğitim düzeyi ve pozisyon seviyeleri gibi değişkenler üzerinden değerlendirmektir. Hipotezler, nicel veri analiz yöntemleri kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar istatistiksel olarak yorumlanmıştır.

Hipotez testleri, cinsiyet ve eğitim gibi demografik değişkenlerin müşteri merkezlilik algıları üzerindeki etkilerini anlamak için t-testi, korelasyon analizi ve ANOVA analizi yöntemleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, organizasyon yapısı ve kültürün müşteri merkezlilik üzerindeki açıklayıcı gücünü değerlendirmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler, organizasyonel faktörlerin müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemek ve hipotezleri istatistiksel olarak doğrulamak için kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular, hipotezlerin desteklenme durumlarını değerlendirmek ve organizasyonel değişkenler ile müşteri merkezlilik arasındaki ilişkilerin derinlemesine anlaşılmasını sağlamak amacıyla tablolar eşliğinde sunulmuştur. Bulguların yorumlanmasında, hizmet sektöründe organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezlilik üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik önceki araştırmalardan elde edilen bilgilerle ilişkilendirme yapılmıştır.

Bu araştırmada, müşteri merkezlilik ile organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü arasındaki ilişkileri anlamak amacıyla on hipotez önerilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için nicel veri analiz yöntemleri uygulanmış ve hipotezlerin kabul edilip edilmediği istatistiksel sonuçlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Verilerin güvenilirliğini değerlendirmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Cronbach's Alpha bulguları, ölçülen değişkenlerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir:

- Organizasyon Kültürü: $\alpha = 0.786$
- Organizasyon Yapısı: $\alpha = 0.886$
- Müşteri Merkezlilik: $\alpha = 0.756$

Bu sonuçlar, ölçeklerin güvenilir olduğunu ve analize uygun olduğunu göstermektedir (Field, 2018).

3.2.3.1. Cinsiyet ve bağımsız ve bağımlı değişkenlere ilişkin t-testi analizi bulguları

Cinsiyetin, müşteri merkezlilik, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü üzerindeki etkisini incelemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Hipotez 1: Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında organizasyon yapısına yönelik değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Cinsiyet	A.O.	S. S.	t	P (Sig.)
Kadın	3,86	0,90	2.871	0,004
Erkek	3,61	0,86		

Tablo 3.6. Organizasyon Yapısı ve Cinsiyete Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Tablo 3.6.'da verilen bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışan ve yöneticilerin organizasyon yapısına yönelik değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($t=2,871$; $p=0,004 < 0,05$). Kadın katılımcıların organizasyon yapısını değerlendirme ortalaması (A.O. = 3,86, S.S. = 0,90) erkek katılımcıların ortalamasından (A.O. = 3,61, S.S. = 0,86) daha yüksek çıkmıştır.

Elde edilen bulgular, cinsiyetin organizasyon yapısı algısı üzerinde etkili olduğunu desteklemektedir. Bu doğrultuda, Hipotez 1: "Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında organizasyon yapısına yönelik değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 2: Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında organizasyon kültürünü değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Cinsiyet	A.O.	S. S.	t	P (Sig.)
Kadın	3,95	0,73	4.284	0,000
Erkek	3,64	0,73		

Tablo 3.7. Organizasyon Kültürü ve Cinsiyete Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Tablo 3.7.'de verilen bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürüne yönelik değerlendirmeleri arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($t=4,284$; $p=0,000 < 0,05$). Kadın katılımcıların organizasyon kültürünü değerlendirme ortalaması (A.O. = 3,95, S.S. = 0,73), erkek katılımcıların ortalamasından (A.O. = 3,64, S.S. = 0,73) daha yüksek çıkmıştır.

Elde edilen bulgular, cinsiyetin organizasyon kültürü algısı üzerinde etkili olduğunu desteklemektedir. Bu doğrultuda, Hipotez 2: “Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında organizasyon kültürünü değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 3: Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında müşteri merkezlilik değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Cinsiyet	A.O.	S. S.	<i>t</i>	P (Sig.)
Kadın	3,77	0,87	3.128	0,002
Erkek	3,52	0,81		

Tablo 3.8. Müşteri Merkezlilik ve Cinsiyete Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Tablo 3.8.’de sunulan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($t=3,128$; $p=0,002 < 0,05$). Kadın katılımcıların müşteri merkezlilik ortalama değeri (A.O. = 3,77, S.S. = 0,87), erkek katılımcıların ortalamasından (A.O. = 3,52, S.S. = 0,81) daha yüksek çıkmıştır.

Elde edilen bulgular, cinsiyetin müşteri merkezlilik algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, Hipotez 3: “Kadın ile erkek çalışan ve yöneticiler arasında müşteri merkezlilik değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.3.2. Eğitim düzeyi ve bağımsız ve bağımlı değişkenlere ilişkin anova analizi bulguları

Hipotez 4: Çalışan ve yöneticilerin organizasyon yapısını değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim	N	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Önlisans	135	3,64	0,96	2,682	0,070
Lisans	225	3,76	0,88		
Yüksek Lisans	90	3,92	0,82		
Toplam	450	3,76	0,89		

Tablo 3.9. Organizasyon Yapısı ve Eğitim Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 3.9.'da sunulan ANOVA analizine göre, çalışan ve yöneticilerin organizasyon yapısını değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=2,682$; $p=0,070 > 0,05$). Önlisans mezunlarının organizasyon yapısı algısına ilişkin ortalama değeri (A.O. = 3,64, S.S. = 0,96), lisans mezunlarının ortalamasına (A.O. = 3,76, S.S. = 0,88) kıyasla daha düşük bulunmuştur. Yüksek lisans mezunları ise en yüksek organizasyon yapısı algısına sahip grup olarak görülmektedir (A.O. = 3,92, S.S. = 0,82). Ancak, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde değildir.

Elde edilen sonuçlara göre, Hipotez 4: “Çalışan ve yöneticilerin organizasyon yapısını değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 5: Çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürü değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim	N	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Önlisans	135	3.68	0,78	4,215	0,015
Lisans	225	3,84	0,76		
Yüksek Lisans	90	3,97	0,61		
Toplam	450	3,82	0,74		

Tablo 3.10. Organizasyon Kültürü ve Eğitim Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 3.10.'da sunulan ANOVA analizine göre, çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürünü değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=4,215$; $p=0,015 < 0,05$). Eğitim düzeyi arttıkça organizasyon kültürüne yönelik algının da arttığı gözlemlenmiştir. Önlisans mezunlarının organizasyon kültürü algısına ilişkin ortalama değeri (A.O. = 3,68, S.S. = 0,78) en düşük seviyede bulunurken, lisans mezunlarının ortalaması (A.O. = 3,84, S.S. = 0,76) daha yüksek, yüksek lisans mezunlarının ortalaması ise en yüksek seviyede (A.O. = 3,97, S.S. = 0,61) tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre, Hipotez 5: “Çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürü değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 6: Çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlik değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim	N	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Önlisans	135	3,61	0,92	2,348	0,097
Lisans	225	3,63	0,84		
Yüksek Lisans	90	3,84	0,77		
Toplam	450	3,67	0,085		

Tablo 3.11. Müşteri Merkezlik ve Eğitim Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 3.11.'de sunulan ANOVA analizine göre, çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlik değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=2,348$; $p=0,097 > 0,05$). Eğitim düzeyi arttıkça müşteri merkezlik algısında belirgin bir artış görülsede, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı kabul edilememektedir.

Önlisans mezunlarının müşteri merkezlik algısına ilişkin ortalama değeri (A.O. = 3,61, S.S. = 0,92), lisans mezunlarının ortalaması (A.O. = 3,63, S.S. = 0,84) ile benzer seviyede olup, yüksek lisans mezunlarının ortalaması (A.O. = 3,84, S.S. = 0,77) biraz daha yüksek bulunmuştur. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı olmadığından, müşteri merkezlik algısının eğitim seviyesine göre değişmediği söylenebilir.

Elde edilen sonuçlara göre, Hipotez 6: “Çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

3.2.3.3. Pozisyon ve bağımsız ve bağımlı değişkenlere ilişkin anova analizi bulguları

Hipotez 7: Çalışan ve yöneticilerin organizasyon yapısını değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Pozisyon	N	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Personel	48	3,58	0,90	1,865	0,135
İlk Kademe Yönetici	207	3,71	0,92		
Orta Kademe Yönetici	135	3,81	0,81		
Üst Kademe Yönetici	60	3,95	0,92		
Toplam	450	3,76	0,89		

Tablo 3.12. Organizasyon Yapısı ve Pozisyona Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 3.12.’de sunulan ANOVA analizine göre, çalışan ve yöneticilerin organizasyon yapısını değerlendirmeleri, çalıştıkları pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1,865$; $p=0,135 > 0,05$).

Farklı pozisyonlardaki çalışanların organizasyon yapısı algıları incelendiğinde, personel seviyesindeki katılımcıların ortalama değerlendirmesi (A.O. = 3,58, S.S. = 0,90) en düşük bulunurken, ilk kademe yöneticilerde bu değer (A.O. = 3,71, S.S. = 0,92), orta kademe yöneticilerde (A.O. = 3,81, S.S. = 0,81) ve üst kademe yöneticilerde (A.O. = 3,95, S.S. = 0,92) kademeli bir artış göstermektedir. Bu sonuç, yönetim seviyesinin yükselmesiyle organizasyon yapısına yönelik algının olumlu yönde arttığını göstermektedir. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı kabul edilemediği için, çalıştıkları pozisyonun organizasyon yapısı algısını doğrudan etkilediği söylenemez.

Elde edilen sonuçlara göre, Hipotez 7: “Çalışan ve yöneticilerin organizasyon yapısını değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 8: Çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürünü değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Pozisyon	N	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Personel	48	3,47	0,75	4,667	0,03
İlk Kademe Yönetici	207	3,85	0,75		
Orta Kademe Yönetici	135	3,83	0,77		
Üst Kademe Yönetici	60	3,98	0,58		
Toplam	450	3,82	0,74		

Tablo 3.13. Organizasyon Kültürü ve Pozisyona Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 3.13.'te sunulan ANOVA analizine göre, çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürüne yönelik değerlendirmelerinde çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=4,667$; $p=0,03 < 0,050$).

Pozisyon seviyelerine göre organizasyon kültürü algıları incelendiğinde, personel seviyesindeki katılımcılar organizasyon kültürünü en düşük ortalamayla değerlendirmiştir (A.O. = 3,47, S.S. = 0,75). Buna karşılık, ilk kademe yöneticilerde organizasyon kültürü algısı daha yüksek (A.O. = 3,85, S.S. = 0,75), orta kademe yöneticilerde (A.O. = 3,83, S.S. = 0,77) ve üst kademe yöneticilerde (A.O. = 3,98, S.S. = 0,58) en yüksek seviyede görülmüştür.

Bu sonuçlar doğrultusunda, Hipotez 8: “Çalışan ve yöneticilerin organizasyon kültürünü değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 9: Çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Pozisyon	N	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Personel	48	3,45	1,00	2,245	0,082
İlk Kademe Yönetici	207	3,63	0,89		
Orta Kademe Yönetici	135	3,70	0,79		
Üst Kademe Yönetici	60	3,87	0,68		
Toplam	450	3,67	0,85		

Tablo 3.14. Müşteri Merkezlilik ve Pozisyona Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Tablo 3.14.'te sunulan ANOVA analizine göre, çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=2,245$; $p=0,082 > 0,050$).

Pozisyon seviyelerine göre müşteri merkezlilik algıları incelendiğinde, personel seviyesindeki katılımcılar müşteri merkezlilik düzeyini en düşük ortalama ile değerlendirmiştir (A.O. = 3,45, S.S. = 1,00). Buna karşılık, ilk kademe yöneticilerde müşteri merkezlilik algısı daha yüksek (A.O. = 3,63, S.S. = 0,89), orta kademe yöneticilerde biraz daha yüksek (A.O. = 3,70, S.S. = 0,79) ve üst kademe yöneticilerde en yüksek seviyeye ulaşmıştır (A.O. = 3,87, S.S. = 0,68).

Bu sonuçlar doğrultusunda, Hipotez 9: “Çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik değerlendirmeleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

3.2.3.4. Organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü ile müşteri merkezlilik arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları

Hipotez 10: Organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik yaklaşımları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Sabit Değer	0,596	0,000
Organizasyon Yapısı	0,565	0,000
Organizasyon Kültürü	0,238	0,000
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,569	295.482	0,000

Tablo 3.15. Organizasyon Yapısı ve Organizasyon Kültürü ile Müşteri Merkezlilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 3.15.'te sunulan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik yaklaşımları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=295,482$; $p=0,000 < 0,050$).

Bağımsız değişkenler incelendiğinde, organizasyon yapısının müşteri merkezlilik üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir ($\beta_1=0,565$; $p=0,000$). Bu sonuç, organizasyon yapısındaki düzenlemelerin ve süreçlerin müşteri merkezli yaklaşımları doğrudan etkileyebileceğini göstermektedir. Organizasyon kültürü de müşteri merkezlilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, ancak bu etkinin organizasyon yapısına kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir ($\beta_2=0,238$; $p=0,000$).

Regresyon modelinin açıklama gücü %56,9 ($R^2=0,569$) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün müşteri merkezlilik algısındaki değişimin yaklaşık %57'sini açıkladığını göstermektedir. Bu da, müşteri merkezlilik algısının şekillenmesinde organizasyon yapısının ve kültürünün önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda, Hipotez 10:“ Organizasyon yapısı ve organizasyon kültürünün çalışan ve yöneticilerin müşteri merkezlilik yaklaşımları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve müşteri merkezlilik arasındaki ilişkiyi inceleyerek, hizmet sektöründeki organizasyonların müşteri odaklı stratejiler geliştirmesine katkı sağlamayı amaçlamıştır. Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılarak yürütülen bu çalışma, müşteri merkezlilik algısının organizasyon yapısı ve kültürü ile nasıl etkileşimde bulunduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, organizasyon yapısının müşteri merkezlilik üzerindeki etkisinin organizasyon kültürüne göre daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Modelin açıklama gücünün yüksek olması, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezlilik algısını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, organizasyon yapısı ve kültürüne ilişkin düzenlemelerin müşteri merkezli yaklaşımları doğrudan etkileyebileceği ortaya konulmuştur.

Araştırma bulguları, organizasyon yapısının müşteri merkezlilik üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yapısal düzenlemeler, iş süreçleri ve departmanlar arası koordinasyon gibi unsurlar, müşteri merkezlilik stratejilerinin başarısında kritik rol oynamaktadır. Nitel veriler bu bulguları desteklemekte, esnek organizasyon yapılarının müşteri taleplerine hızlı yanıt verme sürecini iyileştirdiğini ve organizasyon yapısının müşteri merkezlilik açısından şekillendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Organizasyon kültürü ise müşteri merkezli stratejilerin benimsenmesinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Liderlik yaklaşımları, paylaşılan değerler, çalışan bağlılığı ve iç iletişim süreçleri gibi faktörler, müşteri merkezli bir kültürün oluşturulmasında kritik rol oynamaktadır. Liderlerin müşteri merkezli bir vizyon geliştirmesi ve çalışanlara bu vizyonu aşılması, araştırma bulgularında öne çıkan önemli noktalardan biridir. Ayrıca, çalışanlara yönelik düzenli eğitimler ve teşvik sistemlerinin müşteri merkezli davranışları artırabileceği gözlemlenmiştir.

Araştırmamızın bulguları, literatürde organizasyon yapısı ve kültürü ile müşteri merkezlilik arasındaki ilişkinin vurgulandığı birçok çalışmayla örtüşmektedir. Örneğin, Verhoef ve Lemon (2013), müşteri merkezlilik stratejilerinin yalnızca dışa dönük pazarlama faaliyetleriyle değil, organizasyon içindeki yapısal süreçlerle de şekillendiğini belirtmektedir. Bu çalışmada da benzer şekilde, organizasyon yapısının müşteri merkezlilik algısı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu ortaya

konulmuştur. Galbraith (2011), esnek organizasyon yapılarını müşteri odaklı dönüşümün temel unsurlarından biri olarak ele almış, bu tür yapılar sayesinde işletmelerin müşteri geri bildirimlerine daha hızlı yanıt verebildiğini ifade etmiştir. Araştırma bulgularımız da bu görüşü desteklemekte ve organizasyon yapısının müşteri merkezli süreçleri etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Organizasyon kültürü bağlamında, Schein (2010), müşteri merkezli bir organizasyon kültürünün çalışan davranışlarını ve müşteri odaklı karar alma süreçlerini doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde, araştırma bulgularımızda da müşteri merkezli organizasyon kültürünün liderlik tarzı, çalışan motivasyonu ve iç iletişim süreçleriyle doğrudan ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kotter ve Heskett (1992), güçlü bir müşteri merkezli organizasyon kültürünün uzun vadede işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmamızda elde edilen veriler de bu sonucu desteklemekte ve organizasyon kültürünün müşteri merkezli stratejilerin benimsenmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Demografik değişkenler açısından, kadın çalışanların müşteri merkezlilik algılarının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, Eagly ve Karau (2002) tarafından ortaya konan cinsiyet temelli liderlik ve empati farklılıkları ile uyumludur. Eğitim düzeyinin organizasyon kültürü algısını etkilediği bulunmuş, bu durum Kumar ve Reinartz (2018) tarafından ortaya konan eğitim düzeyi ve organizasyonel farkındalık arasındaki ilişki ile örtüşmektedir.

Pozisyon seviyesine göre yapılan analizlerde, üst düzey yöneticilerin organizasyon kültürünü daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür. Kotter ve Heskett (1992), yöneticilerin organizasyon kültürünü şekillendiren ana aktörler olduğunu ve bu nedenle organizasyon kültürünü daha olumlu algılama eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Araştırmamızın bulguları da bu görüşü desteklemekte ve organizasyon kültürünün yönetsel seviyelere bağlı olarak farklı algılandığını göstermektedir.

Araştırmamızın sonuçlarına dayanarak, işletmelerin müşteri merkezli bir yaklaşımı benimseyebilmesi için organizasyon yapılarını daha esnek hale getirmeleri, dijital araçlar ve yapay zeka destekli süreçlerle teknolojik altyapılarını güçlendirmeleri gerektiğini ifade edebiliriz. Araştırmamız, departmanlar arası açık iletişim mekanizmalarının kurulması ve iş birliğinin teşvik edilmesi yoluyla müşteri merkezli stratejilerin etkinliğinin arttırılabileceğini ortaya koymaktadır. Rust vd. (2004),

müşteri merkezli organizasyonlarda veri odaklı karar alma mekanizmalarının önemini vurgulamış, müşteri geri bildirimlerinin organizasyonel süreçlerde daha fazla yer alması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin müşteri geri bildirimlerini daha etkin şekilde analiz etmeleri ve karar alma süreçlerine entegre etmeleri kritik önem taşımaktadır.

Araştırmamızın bulgularına göre, liderlerin müşteri merkezli bir vizyonu teşvik etmesi, bu konuda sağlanacak düzenli eğitim programları ve kurulacak güçlü iç iletişim mekanizmaları ile desteklenmesi, müşteri merkezli kültürün organizasyon genelinde yayılmasını kolaylaştırabilir. Heskett vd. (1994), çalışanların müşteri merkezli yaklaşımlarını güçlendirmek için iç motivasyon ve teşvik sistemlerinin uygulanmasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Araştırmamız da bu bağlamda, müşteri odaklı performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasının, çalışanların müşteri memnuniyetine yönelik katkılarını artırmada önemli bir rol oynayabileceğine ortaya koymaktadır.

Araştırmamızın bulgularına göre, müşteri merkezli stratejilerin hizmet sektöründe başarıyla uygulanması için işletmelerin geri bildirim mekanizmalarını iş süreçlerine dahil etmeleri önerilmektedir. Bu bulgumuz, Westerman vd.'nin (2014), dijitalleşmenin organizasyonların müşteri merkezli yapıya geçişini hızlandırdığını ve işletmelerin müşteri verilerini daha etkin kullanarak rekabet avantajı elde edebileceğini ortaya koyduğu çalışmalar ile de uyumludur.

Sonuç olarak, bu araştırma, müşteri merkezli uygulamaların başarısının organizasyon yapısı ve kültürünün uyumuna bağlı olduğunun altını çizmektedir. Hizmet sektöründeki şirketler, müşteri merkezli bir yaklaşımı desteklemek için organizasyon yapılarını ve kültürlerinde gerekli iyileştirmeleri yapmalı, teknolojik altyapılarını geliştirmeli ve çalışanlarını da iletişim faaliyetleri ile süreçlere dahil etmelidirler. Araştırmamız, işletmeler için hem teorik hem de pratik düzeyde içgörüler ve gelecekteki çalışmalar için faydalı bulgular sunmaktadır.

Bu kapsamda, organizasyon yapısı, kültürü ve müşteri merkezlilik arasındaki ilişkinin daha kapsamlı incelenebilmesi adına gelecekteki araştırmalara yönelik bazı öneriler sunulabilir. Uzun vadeli etkilerin daha sağlıklı ve güvenilir şekilde ölçülebilmesi için boyamsal araştırmaların yürütülmesi düşünülebilir. Bu tür çalışmalar, organizasyon yapısı ve kültürünün müşteri merkezli stratejiler üzerindeki etkisinin zaman içindeki

değişimini anlamak adına değerli veriler sunabilecektir. Ayrıca, anlık analizler yapmak yerine, uzun vadede müşteri merkezlilik algısının nasıl evrildiğini ve organizasyonel değişimlerin bu algıyı nasıl şekillendirdiğini anlamak için periyodik veri toplama süreçleri tasarlanabilir.

Bunun yanı sıra, organizasyonel süreçlerin daha derinlemesine anlaşılabilmesi için nitel araştırmalara dayalı vaka analizleri yapılması önerilebilir. Çalışanların, yöneticilerin ve müşterilerin deneyimlerine odaklanan kapsamlı vaka analizleri, organizasyon yapısının ve kültürünün müşteri merkezli stratejileri nasıl desteklediğini veya engellediğini daha iyi anlamamıza olanak sağlayacaktır. Özellikle farklı hiyerarşik seviyelerdeki çalışanlarla yapılacak mülakatlar, organizasyon içindeki yapısal ve kültürel farkların müşteri odaklı yaklaşımlar üzerindeki etkisini daha detaylı olarak açığa çıkarmaya yardımcı olabilir.

Ayrıca, farklı ülke ve sektörlerde gerçekleştirilecek karşılaştırmalı araştırmalar, müşteri merkezlilik ile organizasyon yapısı ve kültürü arasındaki ilişkinin daha geniş bir perspektifte ele alınmasını sağlayacaktır. Kültürel farklılıkların ve sektörel dinamiklerin müşteri merkezli uygulamaları nasıl etkilediği konusunda karşılaştırmalı çalışmalar yürütülmesi, işletmelerin küresel ölçekte daha iyi stratejiler geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Örneğin, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde müşteri merkezli stratejilerin organizasyon yapısı ile nasıl etkileşimde bulunduğunu karşılaştıran çalışmalar, uygulamaya yönelik yeni modellerin geliştirilmesine ışık tutabilir. Aynı şekilde, hizmet, üretim ve teknoloji sektörlerinde organizasyon yapılarının müşteri odaklılık üzerindeki farklı etkilerini ortaya koyacak araştırmalar, işletmelerin sektörel farklılıkları göz önünde bulundurarak daha etkin stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

- Alvesson, M. (2013). Understanding organizational culture. SAGE Publications.
- Appelo, J. (2011). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Pearson Education.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). Organizational learning II: Theory, method, ve practice. Addison-Wesley.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S. ve Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, “and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449
- Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bennis, W. (2009). On Becoming a Leader. Basic Books.
- Bloom, N., Han, R. ve Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. National Bureau of Economic Research.
- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.
- Brown, J. S. ve Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Brynjolfsson, E. ve McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton and Company.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. ve TuYe, H.-Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data (NBER Working Paper No. 27344). National Bureau of Economic Research.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. Tavistock Publications.
- Burton, R. M. ve Obel, B. (2018). Organizational design: A step-by-step approach. Cambridge University Press.
- Burton, R. M., Obel, B. ve Hakonsson, D. D. (2020). Organizational design: A step-by-step approach. Cambridge University Press.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass.
- Castells, M. (2000). The rise of the network society. Blackwell Publishers.
- Ceesay, J. (2020). Building a customer experience-focused organization: Toward customer centricity. *Jindal Journal of Business Research*.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. MIT Press.
- Clegg, S., Kornberger, M. ve Pitsis, T. (2019). Managing and organizations: An introduction to theory and practice. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research. Sage Publications.
- Daft, R. L. (2021). Organization theory and design. Cengage Learning.
- Davenport, T. H. ve Harris, J. G. (2017). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Review Press.

- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. ve Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S. ve Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127–148.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley and Sons.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Denison, D. R., Nieminen, L. ve Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 145-161.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Dikert, K., Paasivaara, M. ve Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 203–214.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Duhigg, C. (2016). *Smarter faster better: The secrets of being productive in life and business*. Random House.
- Dyer, J. H. (2019). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.
- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Ely, R. J. ve Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and Co.
- Ford, H. (1922). *My life and work*. Doubleday, Page and Company.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. ve Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18.
- Galbraith, J. R. (2011). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Wiley.
- Gallup. (2013). *State of the American workplace*. Gallup Press.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2013). *Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader*. Harvard Business Review Press.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. Wiley.

- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. ve Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679.
- Grönroos, C. ve Gummerus, J. (2014). The service-profit chain revisited: A critical review. *Journal of Service Management*, 25(2), 130–150.
- Gulati, R. ve Oldroyd, J. B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92–101.
- Gupta, S., Lehmann, D. R. ve Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business Review Press.
- Hax, A. C. ve Wilde, D. L. (2001). *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*. Palgrave Macmillan.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. ve Schlesinger, L. A. (1994). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Homburg, C., Jozić, D. ve Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kniberg, H. ve Ivarsson, A. (2012). *Scaling agile at Spotify*. White Paper.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2021). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kumar, V., Lemon, K. N. ve Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value: An overview and research agenda. *Journal of Service Research*, 9(2), 87-94.
- Kumar, V. ve Reinartz, W. J. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Lemon, K. N. ve Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Mathies, C. ve Burford, M. (2011). Customer service understanding: Gender differences of frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(6), 636-648.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Moorman, C. ve Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 180–197.
- Nadler, D. A. ve Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. ve Knox, S. (2008). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 61(5), 379-389.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Quratulain, S., Khan, A. K., Sabharwal, M. ve Javed, B. (2021). Effect of Self-Efficacy and Instrumentality Beliefs on Training Implementation Behaviors: Testing the Moderating Effect of Organizational Climate. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 1-19.
- Reeves, M., Levin, S. ve Ueda, D. (2020). The biology of corporate survival: Natural ecosystems hold surprising lessons for business. *Harvard Business Review*, 98(1), 90-101.
- Reinartz, W., Krafft, M. ve Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Rigby, D. K., Sutherland, J. ve Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2022). *Management*. Pearson.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69-88.
- Roethlisberger, F. J. ve Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. ve Lemon, K. N. (2004). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. ve West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482.

- Scott, W. R. ve Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural and open system perspectives*. Routledge.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. ve Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S. ve Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.
- Spreitzer, G. M., Cameron, K. S. ve Garrett, L. (2017). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Srnicek, N. ve Williams, A. (2015). *Inventing the Future: Postcapitalism and a World Without Work*. Verso Books.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (1998). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 34(3), 387–418.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Verhoef, P. C. ve Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and future research directions. *Journal of Marketing*, 77(4), 1-20.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. ve Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. ve Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education.



EKLER

Ek-1. Nitel Görüşme Formları

Cevap Formu 1

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 30
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 8 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 4 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: İlk Kademe Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Şirketimizin organizasyon yapısı oldukça esnek. Çalışanlar, müşteri sorunlarını doğrudan ilgili birimlere aktarabiliyor ve bu durum sorunların çözüm hızını artırıyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

İş süreçlerimiz müşterilerle sürekli etkileşim içinde olmamızı sağlıyor. Örneğin, müşteri geri bildirimlerini analiz etmek için düzenli toplantılar yapıyoruz.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Yöneticilerimiz, müşteri memnuniyetine çok önem veriyor ve çalışanlara bunu aşıyor. Bu, çalışanların da aynı hedef doğrultusunda çalışmasını sağlıyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Şirket içi iletişim araçlarımız, müşterilerin beklentilerini çalışanlarla paylaşmada etkili bir rol oynuyor. Bu durum, müşteri merkezli bir kültür oluşturuyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Şirketimizde müşteri ihtiyaçlarına en fazla 24 saat içinde yanıt veriliyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Müşteri memnuniyeti anketlerimizde düzenli olarak yüksek skorlar alıyoruz.

Cevap Formu 2

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 34
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 10 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 6 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Şirketimizin organizasyon yapısı, müşteri taleplerinin hızlıca işlenmesini mümkün kılıyor. Özellikle farklı birimler arasında iletişim çok güçlü.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Süreçlerimiz, müşteri merkezli çalışmayı teşvik eden otomasyon sistemleriyle destekleniyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Şirketimizin değerleri, müşteri memnuniyetini merkeze alıyor. Liderlerimiz bu yaklaşımı sürekli vurguluyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İletişim sistemlerimiz, ekiplerin müşteri merkezli bir yaklaşıma sahip olmalarını sağlıyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşterilerimizin taleplerine oldukça hızlı cevap veriyoruz, genelde 1 iş günü içerisinde çözüm sunuluyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Şirketimizin müşteri sadakati oranları son derece yüksek, bu da politikalarımızın başarısını gösteriyor.

Aşağıda, toplamda 21 katılımcının nitel sorulara verdiği yanıtlar sunulmaktadır. Her bir form, yukarıdaki formatı takip etmektedir.

Cevap Formu 3

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 40
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 15 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 7 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Şirketimizdeki organizasyon yapısı, müşteri geri bildirimlerini değerlendirmeyi kolaylaştıracak şekilde tasarlandı. Çalışanlar, müşterilere yönelik hizmet süreçlerinde sorumluluk alabiliyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

İş süreçlerimiz, müşteri şikayetlerini öncelikli olarak ele almayı sağlayan bir CRM sistemi ile destekleniyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlik tarzımız, ekiplerimizi müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya teşvik ediyor. Şirket kültürümüz müşteriye merkeze almayı temel ilke olarak kabul ediyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Şirket içi iletişim araçlarımız (intranet, e-posta bültenleri vb.) müşteri merkezli başarı hikayelerini düzenli olarak paylaşmamızı sağlıyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşteri ihtiyaçlarına 48 saat içinde çözüm bulma hedefimiz var ve bu hedefe büyük ölçüde ulaşıyoruz.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Son çeyrek müşteri memnuniyeti skorlarımız önceki dönemlere göre %10 artış gösterdi.

Cevap Formu 4

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 28
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 6 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 3 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: İlk Kademe Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Şirketimizdeki düz hiyerarşi, müşteri şikayetlerinin çözümünü hızlandırıyor. Operasyonel çalışanlar olarak müşterilerle birebir iletişim kurmamız teşvik ediliyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşteri geri bildirimleri, iş süreçlerimizi iyileştirmek için düzenli olarak kullanılıyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlerimiz, müşterilere yönelik empati kurmanın önemini sık sık vurguluyor. Bu değerler tüm çalışanlara net bir şekilde aktarılıyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Ekip içi toplantılarda müşteri deneyimlerine dair örnekler paylaşılıyor. Bu, müşteri merkezli bir bakış açısını güçlendiriyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşteri sorunları genellikle 1 gün içerisinde çözüme kavuşuyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Şirketimiz, müşteri sadakat programlarımız sayesinde güçlü bir müşteri tabanı oluşturdu.

Cevap Formu 5

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 35
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 12 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 8 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımız, müşteri merkezli ekiplerin oluşturulmasını destekliyor. Her ekip, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik belirli bir hedefe sahip.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşterilerle doğrudan iletişim kuran çalışanlarımıza düzenli eğitimler veriliyor. Bu eğitimler süreç verimliliğini artırıyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlik anlayışımız, müşteri merkezli karar almayı teşvik ediyor. Ayrıca tüm çalışanlara müşteri memnuniyeti konusundaki başarıları için ödüller sunuluyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Düzenli olarak düzenlenen şirket içi webinarlar, müşteri merkezli stratejilere dair farkındalığı artırıyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Tüm departmanlarımız müşteri taleplerine hızlı yanıt verme hedefini benimsemiş durumda. Ortalama çözüm süresi 24-48 saat arasında değişiyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Son iki yıl içinde müşteri şikayetlerinde %20 azalma yaşandı. Bu, uygulamalarımızın etkinliğini gösteriyor.

Cevap Formu 6

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 45
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 20 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 10 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımız, müşterilere hızlı çözüm sağlamak amacıyla oldukça esnek bir yapıya sahiptir. Ekiplerimiz, müşteri merkezli çözümler üretmek için bağımsız karar alabilmektedir.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Şirket içi süreçlerimiz, müşteri geri bildirimlerinin her aşamada dikkate alındığı bir düzen içerisinde çalışıyor. Bu, müşteri iletişimimizin kalitesini artırıyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlerimiz müşteri memnuniyetine öncelik veriyor ve bu konuda her çalışandan aynı duyarlılığı göstermesini bekliyor. Şirketin değerleri, müşteri memnuniyeti odaklı bir kültür inşa etmeyi hedefliyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili? İç iletişim sistemlerimiz, müşteri merkezlilik konusunda bilgi paylaşımını ve farkındalığı artıran araçlar sunuyor. Tüm çalışanlar bu konuda ortak bir bilinç oluşturuyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor? Müşteri taleplerine yanıt verme süremiz sektör ortalamasına göre oldukça kısa. Çoğu talep aynı gün içinde çözüme kavuşturuluyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Son üç yılda müşteri memnuniyeti skorlarımızda belirgin bir artış sağladık. Bu, uygulamalarımızın etkinliğini ve doğruluğunu gösteriyor.

Cevap Formu 7

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 31
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 8 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 4 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: İlk Kademe Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Şirketimizin düz organizasyon yapısı, müşteriyle birebir temas eden çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanmalarına olanak sağlıyor. Bu, müşteri sorunlarının hızlı bir şekilde çözülmesini sağlıyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşteri geri bildirimleri, iş süreçlerimizi yeniden yapılandırmamızda önemli bir rol oynuyor. Bu, müşterilerle daha etkin bir iletişim kurmamıza yardımcı oluyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Yönetim, müşteri memnuniyetini şirketin temel bir değeri olarak görüyor. Bu, çalışanların da müşteri merkezli davranışları benimsemesini sağlıyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İç iletişim platformlarımız, müşteri merkezli uygulamaların paylaşılmasına ve bu konuda tüm çalışanların eğitilmesine olanak tanıyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşteri sorunlarının büyük bir kısmı 24 saat içinde çözülüyor. Bu, süreçlerimizin ne kadar etkili olduğunu gösteriyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Son çeyrekte müşteri memnuniyetinde %15'lik bir artış gördük. Bu, uygulamalarımızın başarısını kanıtlıyor.

Cevap Formu 8

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 38
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 14 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 5 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Departmanlar arası iletişimimizi kolaylaştıran organizasyon yapımız, müşteri şikayetlerini daha etkili bir şekilde ele almamızı sağlıyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşteri hizmetleri süreçlerimiz, müşteri ihtiyaçlarına göre düzenli olarak güncelleniyor ve bu, iletişimi daha güçlü hale getiriyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlerimiz, müşteri merkezli bir yönetim anlayışını teşvik ediyor ve bu anlayışı tüm çalışanlara yayıyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Şirket içindeki haber bültenleri ve düzenli eğitim oturumları, müşteri merkezli kültürün devamlılığını sağlıyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşteri geri bildirimleri günlük olarak değerlendirilip çözüme ulaştırılıyor. Bu, yanıt süremizin oldukça hızlı olduğunu gösteriyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Müşteri memnuniyeti skorlarımızdaki düzenli artış, uygulamalarımızın etkili olduğunu gösteriyor.

Cevap Formu 9

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 29
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 6 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 3 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: İlk Kademe Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Şirketimizdeki organizasyon yapısı, müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermeyi kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır. Karar alma süreçlerimiz oldukça hızlıdır ve bu, müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynamaktadır.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

İş süreçlerimiz, müşteri geri bildirimlerini tüm departmanlara hızla iletebilecek şekilde yapılandırılmıştır. Bu süreçler, sorunların etkin bir şekilde ele alınmasını sağlar.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlerimiz müşteri merkezli uygulamaların öncülüğünü yapmaktadır. Şirketimizin değerleri, çalışanların müşteri memnuniyetini en önemli öncelik olarak görmesini teşvik etmektedir.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İç iletişimimiz, müşteri merkezli bir kültürün yerleşmesi için güçlü bir araç olarak kullanılıyor. Düzenli toplantılar ve eğitimlerle tüm çalışanlar bu yaklaşımı benimsiyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşteri ihtiyaçlarına genelde birkaç saat içinde yanıt verebiliyoruz. Bu hız, rekabet avantajımızı güçlendiriyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Müşteri memnuniyeti skorlarımız, her çeyrekte artış gösteriyor. Bu, uygulamalarımızın etkili olduğunun açık bir göstergesidir.

Cevap Formu 10

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 40
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 18 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 7 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Hiyerarşik yapının sadeleştirilmiş olması, müşteri sorunlarının çözümünde daha hızlı hareket etmemizi sağlıyor. Bu, müşterilerimizle daha güçlü ilişkiler kurmamıza yardımcı oluyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşteri iletişim süreçlerimiz, her müşteri talebinin sistematik olarak ele alınmasını garanti edecek şekilde tasarlanmıştır. Özellikle CRM sistemimiz bu konuda büyük kolaylık sağlıyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Değerlerimiz, müşteriye şirketimizin merkezine koyuyor. Liderlerimiz de bu değerleri somut eylemlere dönüştürerek çalışanlara örnek oluyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İç iletişim araçlarımız, tüm çalışanların müşteri memnuniyetine katkıda bulunmalarını sağlıyor. Özellikle iç portal ve düzenli raporlamalar çok etkili.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme süremiz sektördeki birçok şirketten daha hızlı. Bu durum, müşterilerimizle olan ilişkilerimizi güçlendiriyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Başarı oranımız oldukça yüksek. Bu, düzenli olarak ölçülen ve sürekli iyileştirilen bir süreçtir.

Cevap Formu 11

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 35
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisans

- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 13 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 6 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: İlk Kademe Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımız, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak oldukça müşteri merkezli bir şekilde düzenlenmiştir. Bu yapı, çalışanların sorumluluk almasını kolaylaştırıyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

İş süreçlerimiz, müşterilerle etkin iletişim kurulmasını sağlamak amacıyla standartlaştırılmıştır. Bu, müşteri memnuniyetini artırmamıza olanak tanıyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Şirketimizin değerleri, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutmasını teşvik ediyor. Liderlerimiz ise bu konuda çalışanları motive ediyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İç iletişim sistemlerimiz, müşteri merkezli bir kültürün oluşturulmasında temel bir rol oynuyor. Çalışanlar, bu sistemler sayesinde sürekli olarak bilgilendiriliyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşterilerimizden gelen taleplere çok hızlı dönüş yapıyoruz. Bu, müşterilerimizle olan güven ilişkisini güçlendiriyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yaptığımız anketler, müşteri memnuniyetinde sürekli bir artış olduğunu gösteriyor. Bu, uygulamalarımızın başarısını kanıtlıyor.

Cevap Formu 12

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 31

- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 9 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 4 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımız esnek bir yapıya sahip olduğu için müşteri taleplerine hızlı şekilde adapte olabiliyoruz. Bu esneklik, müşterilerin memnuniyet seviyesini doğrudan olumlu etkiliyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşteri ile doğrudan iletişim kurmamızı sağlayan süreçlerimiz, satış sonrası hizmetlerde hızlı çözüm üretmemize imkan tanıyor. Özellikle geri bildirim mekanizmamız bu konuda çok etkili.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlik yaklaşımımız, müşteri merkezli bir vizyona dayanıyor. Şirket değerlerimiz de bu vizyonu destekleyerek tüm çalışanların aynı amaca yönelmesini sağlıyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İç iletişim platformlarımız sayesinde çalışanlarımız, müşteri merkezli hedefler konusunda sürekli güncel bilgiye sahip. Bu iletişim, stratejik uyum açısından önemli bir rol oynuyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşteri ihtiyaçlarına aynı gün içinde çözüm sunabiliyoruz. Bu hız, müşteri güvenini artırıyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Uygulamalarımızın başarısı, düzenli yapılan memnuniyet anketlerinden açıkça görülüyor. Son dönemde olumlu geri bildirim oranlarımız ciddi şekilde artış gösterdi.

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 43
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 20 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 10 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Üst Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımızın yatay hiyerarşik düzeni, müşteri memnuniyetine odaklanmamıza yardımcı oluyor. Çalışanlar arasında kolay iletişim ve hızlı karar alma süreçleri bu etkiyi güçlendiriyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Süreçlerimiz, müşterilere yönelik proaktif bir yaklaşımı destekliyor. Her etkileşimde müşteriyi merkeze almayı hedefliyoruz.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Şirket değerlerimiz, müşteri ihtiyaçlarını öncelikli kılacak şekilde tanımlanmıştır. Liderlerimiz bu değerlere uygun hareket ederek çalışanları motive ediyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İç iletişim kanallarımız, müşteri merkezli bir kültürün geliştirilmesine doğrudan katkı sağlıyor. Bu sayede tüm ekipler müşteri merkezli hedefler doğrultusunda koordine oluyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Organizasyon yapımız sayesinde müşteri ihtiyaçlarına en fazla 24 saat içinde dönüş sağlıyoruz. Bu, sektörde rekabet avantajı elde etmemizi sağlıyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Şirketimiz, müşteri memnuniyetine yönelik düzenli analizler ve değerlendirmeler yapıyor. Bu uygulamalar sayesinde başarı oranımız sürekli artış gösteriyor.

Cevap Formu 14

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 36
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 12 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 6 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımız, müşterilere yönelik çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmemizi sağlıyor. Bu, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkiliyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

İş süreçlerimiz, her aşamada müşteri merkezli düşünmeye uygun şekilde kurgulanmıştır. Özellikle şikayet yönetim sistemimiz etkili bir şekilde çalışmaktadır.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Şirket değerlerimiz ve liderlik tarzımız, müşteri merkezli bir organizasyonun temel taşıdır. Tüm çalışanlar bu değerler doğrultusunda hareket eder.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İç iletişim süreçlerimiz, müşteri memnuniyetine yönelik hedeflerin net bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Çalışanlar, bu hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde koordine edilir.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşterilerimizin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt veriyoruz. Bu hız, müşteri sadakati üzerinde olumlu bir etki yaratıyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Uygulamalarımız, müşteri memnuniyeti skorlarında belirgin bir artışa neden oldu. Bu, doğru stratejiler uyguladığımızı gösteriyor.

Cevap Formu 15

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 41
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 18 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 8 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Üst Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımız, çevik operasyonel modele benzer şekilde müşteri ihtiyaçlarına odaklanacak şekilde yapılandırılmıştır. Çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarını merkeze alarak çözüm üretir. Özellikle saha çalışanlarının yetkilendirilmesi sayesinde müşterilere hızlı ve yerinde hizmet sunulabiliyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

İş süreçlerimiz, müşteri deneyimini önceliklendiren bir şekilde yapılandırılmıştır. Müşterilere sunulan her hizmette şeffaflık ve açık iletişim temel alınır. Ayrıca, çağrı merkezimizde kullanılan CRM sistemi ile müşterilere kişiselleştirilmiş hizmet sunuyoruz.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlik tarzımız, “Müşteri her zaman haklıdır” yaklaşımına benzer bir müşteri merkezlilik anlayışını destekliyor. Şirketimizde tüm liderler, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutması konusunda rehberlik yapar.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili? İç iletişim süreçlerimiz Google’ın kullandığı açık iletişim kültürüne benzer şekilde çalışıyor. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve müşteri merkezli hedeflerin net bir şekilde iletilmesi, bu kültürün oluşmasında önemli bir rol oynuyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor? Operasyonlarımız hızlı ve hassasiyetle çalışıyor. Müşteri şikayetlerine ortalama yanıt süremiz 24 saat gibi kısa bir süre.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Son yapılan müşteri memnuniyeti anketlerinde Net Tavsiye Skorumuzda - Net Promoter Score (NPS) %5’lik bir artış sağladık. Bu, stratejik odaklanmamızın doğru olduğunu gösteriyor.

Cevap Formu 16

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 29
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 7 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 3 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: İlk Kademe Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımız, müşteri memnuniyetine odaklanan ve çalışan yetkilendirmesine dayalı bir model. Çalışanlarımıza müşterilere çözüm sunma konusunda tam yetki veriliyor, bu da hızlı ve etkili sonuçlar yaratıyor.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

İş süreçlerimiz, Toyota'nın Kaizen modeline benzer şekilde sürekli iyileştirme anlayışını benimsemektedir. Özellikle müşteri geri bildirimleri, süreçlerimizi geliştirmemize rehberlik ediyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Şirketimizdeki liderlik tarzı, çalışanlara rehberlik ediyor. Müşteri merkezlilik şirket değerlerimizin temelinde yer alıyor.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

İç iletişim süreçlerimiz, müşteri merkezli yaklaşımı destekleyecek şekilde tasarlandı. Çalışanlarımızın müşteriye dair bilgiye hızlıca ulaşmasını sağlıyoruz.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme süremiz sektörde oldukça rekabetçi bir noktada. Özellikle online şikayetlerde çözüm süremiz 6 saat civarındadır.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Müşteri sadakat oranımızın her çeyrekte olmasa da ılımlı bir şekilde arttığını görüyoruz. Bu, uygulamalarımızın başarısını destekliyor.

Cevap Formu 17

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 35
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 12 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 5 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Havacılık sektöründe, organizasyon müşteri deneyimini merkeze almaya çalışan bir yaklaşımla kurgulanmıştır. Her departman, uçuş öncesi, uçuş sırasında ve uçuş sonrası deneyimin kusursuz olmasını sağlamak için birbiriyle uyum içinde çalışır. Örneğin, biletleme ve yer hizmetleri ekipleri müşterilere kesintisiz bir deneyim sunar.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Uçuş sırasında müşteri şikayetlerini çözmek için kabin ekibine özel bir mobil uygulama sağlanmıştır. Bu uygulama sayesinde kabin ekipleri müşteri taleplerini anında kaydederek ilgili departmanlara yönlendirebiliyor. Böylece, müşterilere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebiliyoruz.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlik ekiplerimiz, çalışanları motive etmek ve müşteri memnuniyetini artıracak inisiyatifler için destek sağlamak konusunda oldukça proaktiftir.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve müşteri deneyimiyle ilgili en iyi uygulamaların aktarımı, müşteri merkezli kültürümüzü güçlendirmektedir.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Uçuş sırasında veya sonrasında yapılan müşteri şikayetlerine yanıt verme süremiz genelde 24 saat içinde tamamlanır. Bu süre, sektördeki birçok rakipten daha hızlıdır.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Müşteri hizmetleri alanında iki yıl üst üste ödül almamız, uygulamalarımızın başarısını ortaya koymaktadır.

Cevap Formu 18

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 43
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisans

- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 20 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 10 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Üst Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Bankamızdaki organizasyon yapısı, “Müşteri Merkezli İnovasyon” üzerine kurgulanmıştır. Tüm departmanlar, müşteri memnuniyetini artırmak için teknoloji ve veri analitiği odaklı çalışır. Örneğin, kredi değerlendirme süreçlerimiz tamamen müşteriye yormadan hızlı sonuç verecek şekilde düzenlenmiştir.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmek için Omni-Channel bir iletişim modeli uyguluyoruz. Bu model, müşterilerin şubeden, mobil uygulamadan veya çağrı merkezinden kesintisiz hizmet almasını sağlıyor. Örneğin, mobil uygulamamızdaki canlı destek özelliği, müşterilerin anında cevap almasını mümkün kılıyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlerimiz, müşteri merkezli stratejileri uygulamaya koymada oldukça karardır. Örneğin, çalışanların müşteri merkezli eğitimlere katılmasını teşvik ederiz. Ayrıca, liderlik toplantılarında düzenli olarak müşteri geri bildirimlerini değerlendiriyoruz.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Bankamızda kullanılan intranet platformu, çalışanlar arasında müşteri merkezli projeler hakkında bilgi paylaşımını kolaylaştırıyor. Ayrıca, yöneticiler tarafından düzenli olarak yapılan bilgilendirme toplantıları, müşteri merkezli hedeflerin iletişimde etkili oluyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Bireysel kredilerde müşterilere 15 dakika içinde sonuç sağlayan bir sistemimiz var. Bu süreç, müşteri ihtiyaçlarına ne kadar hızlı yanıt verebildiğimizi göstermektedir.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Son çeyrekte müşteri memnuniyeti anketlerinde %8’lik bir artış kaydettik. Ayrıca, sosyal medya üzerinden aldığımız olumlu yorumların sayısında da belirgin bir artış görüyoruz.

Cevap Formu 19

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 37
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 14 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 6 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Organizasyon yapımız, müşteri deneyimine odaklanan bir yapıdadır. Özellikle, farklı operasyonel ekiplerin entegrasyonu sayesinde müşterilere daha iyi hizmet sunulmaktadır.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşteri geri bildirimlerini yönetmek için geliştirdiğimiz dijital sistem sayesinde, her geri bildirim anında ilgili birimlere yönlendiriliyor. Bu, süreçlerin verimli çalışmasını sağlıyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlerimiz, müşteri memnuniyetini şirket vizyonunun bir parçası olarak benimsemiştir. Örneğin, kabin ekibi eğitimlerimizde müşteri deneyimini iyileştirme hedefleri sürekli olarak vurgulanmaktadır.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Çalışanlarımız arasında müşteri memnuniyetiyle ilgili farkındalık yaratmak amacıyla belirgin bir iletişim yapıldığını düşünmüyorum. Bu konuda daha etkili toplantılar yapmak suretiyle sektör örneklerini ve en iyi uygulamaları incelemek faydalı olacaktır.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Özellikle popüler şikayet sitelerinde artan sayıda yanıtsız şikayetler bulunuyor. Bu konuda daha hızlı müdahale ederek sektörde öncülük yarattığımız alanlardan biri bu olabilir.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Müşteri memnuniyet anketlerimizin sonuçlarını takip edemiyorum. Bu konu üzerinde çalışma arkadaşlarımın ellerinden geleni yapmaya çalıştıklarını düşünüyorum.

Cevap Formu 20

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 40
- Cinsiyetiniz: Erkek
- Eğitim Durumunuz: Lisansüstü
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 18 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 8 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Orta Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti, organizasyon yapımızda belirleyici bir öneme sahiptir. Şirketimizde müşteri merkezli ekipler oluşturulmuş ve özellikle Allianz gibi lider şirketlerin uygulamalarını örnek alarak müşteri ilişkileri departmanlarımız güçlendirilmiştir. Müşterilerin hasar taleplerine daha hızlı yanıt verebilmek için tüm süreçlerimiz dijitalleştirilmiştir.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Taleplerin hızlı bir şekilde çözülmesi amacıyla yapay zeka destekli bir sistem kullanıyoruz. Örneğin, bir müşteri hasar kaydı oluşturduğunda, süreç otomatik olarak ilgili birime yönlendiriliyor ve sonuç genelde 24 saat içinde müşteriye iletiliyor. Bu sistem, hem zaman tasarrufu sağlıyor hem de müşteri memnuniyetini artırıyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Liderlerimiz, müşteri memnuniyetinin sürdürülebilir büyümenin temel taşı olduğunu sıklıkla vurgulamaktadır. Örneğin, yöneticilerimiz müşteri şikayetlerinin çözüm oranlarını düzenli olarak analiz etmekte ve bu doğrultuda çalışanlara teşvik uygulamaları sunmaktadır.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Çalışanlarımız arasında müşteri memnuniyetiyle ilgili farkındalık yaratmak amacıyla her ay “Müşteri merkezlilik Zirvesi” düzenleniyor. Bu toplantılar, sektör örneklerini ve en iyi uygulamaları paylaşmak için etkili bir platform oluşturuyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Özellikle doğal afet durumlarında hızlı aksiyon almak için özel bir ekip kurduk. Bu ekip, afet sonrası ilk 48 saat içinde müşterilerimize ulaşarak destek sağlıyor. Bu yaklaşım, sektörde fark yarattığımız alanlardan biri olarak öne çıkıyor.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Müşteri memnuniyet anketlerimizde geçen yıl %80 üzerinde bir başarı oranı elde ettik. Ayrıca, bu alanda sektörel bir ödül aldık.

Cevap Formu 21

Demografik Bilgiler:

- Yaşınız: 45
- Cinsiyetiniz: Kadın
- Eğitim Durumunuz: Lisans
- İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz: 22 yıl
- Bu işyerindeki çalışma süreniz: 10 yıl
- Mevcut pozisyonunuz: Üst Yönetim

Nitel Sorulara Yanıtlar:

1. Şirketinizin organizasyon yapısının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi nedir?

Özellikle hasar yönetimi ve satış sonrası hizmetler, müşteri memnuniyetini artırmak için yeniden yapılandırılmıştır. Bölgesel ofisler, müşterilere daha hızlı ve yerel çözümler sunabilmek adına yetkilendirilmiştir.

2. Şirketinizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimi nasıl destekliyor?

Müşteri taleplerine yanıt verme süreçlerimiz, dijital dönüşümle büyük ölçüde hızlanmıştır. Örneğin, mobil uygulamamız üzerinden hasar bildiriminde bulunan müşterilere gerçek zamanlı geri dönüş sağlayabiliyoruz. Ayrıca, chatbot sistemimiz rutin sorulara anında yanıt verebiliyor.

3. Şirketinizin değerleri ve liderlik tarzı müşteri merkezliliği nasıl etkiliyor?

Şirketimizde müşteri merkezlilik, temel değerlerden biridir. Liderlik tarzımız, çalışanların müşteriye merkeze alan kararlar almasını destekleyecek şekilde kurgulanmıştır. Örneğin, yöneticilerimiz düzenli olarak müşteri geri bildirimlerini analiz ederek stratejik kararlara yön vermektedir.

4. Şirket içi iletişim, müşteri merkezli bir kültür oluşturmak için ne kadar etkili?

Düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz “Müşteri Hikayeleri Paylaşımı” toplantıları sayesinde, farklı ekipler müşteri memnuniyetini artıran örnek uygulamalarını birbirleriyle paylaşabiliyor. Bu toplantılar, müşteri merkezli bir kültürün yerleşmesinde oldukça etkili oluyor.

5. Şirketiniz müşteri ihtiyaçlarına ne derece hızlı yanıt verebiliyor?

Pandemi döneminde, sigorta poliçelerinde esneklik sağlayarak müşterilerimizin değişen ihtiyaçlarına hızlıca yanıt verebildik. Bu yaklaşım, müşteri güvenini kazanmamızda önemli bir rol oynadı.

6. Müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalarınızın başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Geçtiğimiz yıl, bağımsız bir araştırma şirketi tarafından düzenlenen müşteri memnuniyet anketlerinde sektör ortalamasının %7 üzerinde bir performans sergiledik. Ayrıca, müşterilerimizin %65'i, hizmetlerimizi arkadaşlarına veya ailelerine tavsiye edeceğini belirtti.

Ek-2. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Programı'nda hazırlanmakta olan “Örgütsel Yapı ve Örgüt Kültürünün Şirketlerin Müşteri Merkezli Olmaları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Elde edilen veriler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacak olup üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anketimize yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Demografik Bilgiler:

1. Yaşınız?: _____
2. Cinsiyetiniz?: () Kadın () Erkek
3. Eğitim Durumunuz?: () İlk Öğretim () Lise () Önlisans
() Lisans () Lisansüstü
4. İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz?: _____ yıl
5. Bu işyerindeki çalışma süreniz?: _____ yıl _____ ay
6. Bu işyerindeki mevcut pozisyonunuz hangi yönetim seviyesine denk gelmektedir? : () Yönetici Olmayan (Uzman, Asistan, Operasyonel Çalışan vb.)
() İlk kademe yönetim (Takım Lideri, Şef vb.)
() Orta Yönetim (Müdür, Bölüm Yöneticisi vb.)
() Üst Yönetim (Genel Müdür, CEO, Yönetim Kurulu Üyesi vb.)

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi sunulan ölçekteki sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

1. Şirket kültürümüzde müşteri memnuniyeti üzerinde önemle durulan bir konudur.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

2. Şirketimizdeki çalışanlara yönelik teşvik uygulamalarında müşteri memnuniyeti kriterlerine büyük önem verilmektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

3. Şirketimizdeki üstün müşteri deneyimine olan kurumsal taahhüdü tüm çalışanların benimsemelerini sağlamak için etkin bir iç iletişim yürütülmektedir.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

4. Şirketimiz güçlü müşteri ilişkileri yönetimi yetenekleri oluşturmak için önemli ölçüde kaynak (eğitim, mali kaynak, yönetim desteği) sağlamaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

5. Şirketimizde, müşteri memnuniyeti yaratmak hususunda güçlü bir yönetim desteği mevcuttur.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

6. Şirketimizdeki iş süreçleri müşterilerle iletişimin kalitesini arttırmak için tasarlanmıştır.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

7. Şirketimiz oldukça etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemine sahiptir.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

8. Şirketimizdeki müşteri ilişkileri yönetimi sistemi müşteri bilgilerini edinme ve analiz etme konularında oldukça etkilidir.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

9. Şirketimizdeki ast-üst ilişkilerinin tasarımı müşteri memnuniyetini arttırmak için oldukça faydalıdır.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

10. Şirketimizdeki esnek organizasyon yapısının operasyonel maliyetleri olumlu yönde etkilediğini düşünmekteyim.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

11. Şirketimizin müşteri merkezli yapılanmasının uzun vadeli mali performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünmekteyim.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

12. Kurum içi iletişimlerimizde şirketimizin müşteri merkezli bir yaklaşıma sahip olduğunu güçlü bir şekilde hissetmekteyim.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

13. Şirketimizdeki satış temsilcileri müşterilerimizle olan etkileşimlerinde oldukça müşteri merkezli bir yaklaşım sergilemektedirler.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

14. Şirketimizdeki iş süreçlerinin müşteri ihtiyaçlarına odaklı olmayı sağlayacak şekilde oluşturulduğunu düşünmekteyim.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

15. Şirketimizdeki müşteri merkezli yaklaşım hem kuruluşumuz hem de müşterilerimiz için kazan-kazan sonucu yaratmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum

16. Şirketimizdeki çalışanlar müşteri memnuniyetini arttırmak hususunda önemli ölçüde gayret gösterir.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyad, ad : SERİM, Murat

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet
--------	---------------	-----------

Lisans	Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü	1990
--------	---	------

İş deneyimi (varsa)

Yıl	Yer	Görev
2010-...	Serim Danışmanlık	Kurucu



