

DUYGUSAL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL DESTEK, ÜST YÖNETİM DESTEĞİ VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN HİZMET KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KIRGIZİSTAN'DA BANKA İŞGÖRENLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Mehmet Ferhat ÖZBEK*
Gözde KOSA**

ÖZ

Bu çalışma örgütsel destek, üst yönetim desteği, duygusal bağlılık ve personel güçlendirmenin müşteri ile iletişim içerisinde olan işgörenlerin verdikleri hizmetin kalitesi ile olan ilişkisini araştırmaktadır. Hipotezler insan kaynakları yönetimi ve hizmet kalitesi alanındaki literatür göz önüne alınarak yapılandırılmıştır. Hipotezleri test edebilmek amacı ile iki adet regresyon modeli kurulmuştur. Birinci modelde bağımsız değişkenler, duygusal bağlılık, örgütsel destek ve üst yönetim desteği, bağımlı değişken ise hizmet kalitesidir. İkinci modelde ise bağımsız değişkenler, güçlendirmenin üç alt boyutu olan kontrol, cevap verebilirlik ve serbestliktir. Araştırma Kırgızistan'da bankalarda çalışan 174 kişi üzerinde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, örgütsel destek, üst yönetim desteği, duygusal bağlılık ve personel güçlendirme hizmet kalitesi ile doğrusal ve pozitif yönlü ilişki içerisindedirler. Araştırmada elde edilen ilginç bir sonuç ise hizmet kalitesi ile güçlendirmenin serbestlik boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunmasıdır.

Anahtar kelimeler: Hizmet Kalitesi, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği, Duygusal Bağlılık, Personel Güçlendirme.

THE INFLUENCE OF AFFECTIVE COMMITMENT, ORGANIZATIONAL SUPPORT, UPPER MANAGEMENT SUPPORT AND EMPOWERMENT ON SERVICE QUALITY: A STUDY OF BANK EMPLOYEES IN KYRGYZSTAN

ABSTRACT

This paper tests the relationships organizational support, upper management support, affective commitment and employee empowerment has with service quality of employees. Hypotheses are constructed by reviewing literature in the areas of human resource management and services quality. In orders to test two hypotheses, regression models were established. In the first model, independent variables are affective commitment, organizational support and top management support, the dependent variable is the service quality. In the second model, independent variables are three sub-dimensions of empowerment as control, responsiveness and discretion, the depend-

* Yrd. Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

** Doktora Öğrencisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Bölümü.

Makalenin kabul tarihi: Mart 2010

ent variable is the service quality. A study comprising 174 employees was conducted in Kyrgyzstan's banks. The findings in this research suggest that organizational support, upper management support, empowerment and affective commitment of employees have a direct and positive impact on the service quality delivered. The interesting finding in this research suggests that there is a negative and significant relationship among discretion dimension of empowerment and service quality.

Key Words: Organizational Support, Upper Management Support, Affective Commitment, Empowerment, Service Quality.

GİRİŞ

Kırgızistan'da 1998 yılından bu yana finansal hizmetlerin de dahil olduğu hizmet sektörünün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'ya (GSYİH) katkısı tarım sektörünü geçmiştir. Sektörün GSYİH'ya katkısı 2002 yılında %40 iken, 2004 yılında %42'ye çıkmıştır (Benli, 2006: 7). Bu oran istikrarını koruyarak 2008 yılında %44'e ulaşmıştır (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2009: 1). Kırgızistan'da hizmet sektörünün bir parçası olan bankacılık sektörü gün geçtikçe gelişme ve ilerleme kaydetmektedir. Bir yandan çok uluslu şirketler bankacılık hizmetlerini vermeye devam ederken, diğer yandan da yerli girişimciler de bankacılık sektörüne yönelmektedir. Özellikle Kırgızistan'da Rus-Kırgız ortaklığına dayanan bankalar önemli bir role sahiptir. Bunun yanında ülkede Kazakistan ve Türkiye Cumhuriyetinin de bankaları mevcuttur.

2005 yılı verilerine göre Ülkede 18 ticari banka, 149 şube ile faaliyetini sürdürmektedir. Bunlar arasında Demirbank ve Pakistan Milli Bankası Kırgız Cumhuriyetinde kayıtlı yabancı bankalar olarak gösterilebilir. Bu bankalardan bazıları yabancı ortaklık ile faaliyet göstermektedir. Örneğin, Asia Universal Bank (%70 yabancı sermayeli), Reidan Bank (%30 yabancı sermayeli) ve Aman Bank (%30 yabancı sermayeli) gibi bankaları içermektedir (Adem, 2005: 9).

Kırgızistan'daki bankacılık piyasasının henüz gelişme aşamasında olduğu ifade edilebilir. Büyük piyasalar küçük piyasalara göre daha kaliteli hizmet ürettiği (Dick, 2007: 70) kabul edilirse, Kırgızistan'da bankacılık sektörünün büyümesi ile verilen hizmet kalitesi de zaman içerisinde artacaktır. Bu çalışma ise bankacılık sektöründe algılanan örgütsel destek, algılanan üst yönetim desteği, güçlendirme ve duygusal bağlılığın hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla anket çalışması yapılmış ve veriler analiz edilmiştir.

Bu çalışma bankacılık için hayati öneme sahip olan hizmet kalitesi hakkındadır. Çalışmada elde edilen bulgularla hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğu varsayılan örgütsel ve yönetsel değişkenler incelemektedir. Bu değişkenler duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek, üst yönetim desteği ve güçlendirmedir. Duygusal bağlılık işgörenin kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesidir. Kendisini örgütün bir parçası olarak hisseden işgörenin müşteriye verdiği hizmetin kalitesi de artacaktır. Ayrıca işgörelere yönelik hem örgütsel düzeyde

hem de üst yönetim düzeyinde sağlanacak destekler de işgörenleri olumlu yönden etkileyecek ve verdikleri hizmetin kalitesi artacaktır.

Bununla birlikte günümüzde personeli güçlendirme ve onlara daha fazla yetki vermeyi amaçlayan uygulamalar, özellikle müşterilere kaliteli hizmet vermeyi amaçlayan bankalar için ön plana çıkmaktadır. Çünkü işgörenleri yetki kullanmak suretiyle güçlendirmenin onların verdikleri hizmetin kalitesini artırması güçlü bir olasılıktır. Belirtilen faktörlerin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini araştırma amacını taşıyan bu çalışmada öncelikle ilgili literatür incelenmiş, kavramlar açıklanmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra anket çalışması yapılarak hipotezler sınanmış ve sonuçlar tartışılmıştır.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda çalışanların vermiş oldukları hizmet kalitesi üzerinde örgütsel destek, üst yönetim desteği ve duygusal bağlılığın bir arada etkilerini bir model içerisinde ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buna ilave olarak literatürde personel güçlendirme ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar bulunmakla birlikte, personel güçlendirmenin alt boyutlarından hangisinin hizmet kalitesi üzerinde ne kadar etkisi olduğunu inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısı ile bu çalışma örgütsel destek, üst yönetim desteği, duygusal bağlılık ve personel güçlendirmenin alt boyutlarının hizmet kalitesi üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak ortaya koyma açısından var olan literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

I. LİTERATÜR

A. HİZMET KALİTESİ

Kalite, hizmet sektörü için özel olarak araştırılan bir konudur. Hizmet kalitesi çalışmalardan en önemlilerinden birisi Parasuraman vd.'ne (1985: 47) aittir. Bu çalışmada on adet hizmet kalitesi boyutundan bahsedilmiştir. Bu boyutlar hissedilebilirlik, güvenilirlik, ihtiyaçlara cevap verebilme, iletişim, kredibilitè, güvenlik, ustalık, nezaket, müşteriye anlamak ve tanımak, erişim şeklindedir. Başka bir çalışmada ise hizmet kalitesinin analiz edilebilir boyutlarından bahsedilmiştir. Bu boyutlar; garanti verme, güvenilirlik, empati, cevap verebilirlik ve hissedilebilirliktir (Chen ve Chang, 2005: 522). Başka bir çalışmada ise hizmet kalitesinin 3 biçiminin olduğunu öngörmüşlerdir. Bunlar; fiziksel kalite (fiziksel çevre, ekipman, aracılık etme, hizmetin teslim işlemi süresince harcanan çaba) etkileşimci kalite (alıcı-satıcı etkileşiminin bir sonucu olarak müşterilerle olan ilişkisinde iyi etkileşim kurma) ve şirketin kalitesidir (Vandamme ve Leunis, 1993: 33). Farklı bir çalışmada hizmet kalitesinin üç boyutundan bahsedilmiştir. Bunlar; fonksiyonel, teknik ve imaj boyutlarıdır (Kang ve James, 2004: 266).

Algılanan hizmet kalitesi müşterinin verilen hizmete karşı göstermiş olduğu tepkiden anlaşılmaktadır. Müşterinin beklentileri ve aldığı hizmet karşılaştırması ne kadar birbirine yakın ise hizmet kalitesi de o kadar yüksek olacaktır (Bahai ve Nantel, 2000: 84). Buradan hizmet kalitesinin düzeyini anlamak için gerçekleşen ile beklenen hizmetin karşılaştırılması gerektiği (Vandamme ve

Leunis, 1993: 33) sonucuna varılabilir. Zeithaml vd. (1996: 42) araştırmalarında hizmet kalitesinin müşterilerin davranışları üzerinde etkili olduğu sonucunu elde etmiştir. Örneğin hizmet kalitesi sadakat davranışına yol açmakta ve müşterilerin ürünü tekrar satın almalarını sağlamaktadır. Buna ilave olarak Kang ve James (a.g.e.: 273-274) müşteri tatmini ile hizmet kalitesi arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Verilen hizmette belirsizlik ve olumsuz sonuçlar, algılanan risk olarak ifade edilebilir. Risk finansal kayıp, mutsuzluk, beklenen kullanılabilirliğin olmaması, fiziksel hasar, negatif sosyal imaj olabilir. Hizmet kalitesinin artması ise algılanan riski azaltabilir (Chen ve Chang, 2005: 522). Chen ve Chang (2005: 533-536) Tayvan'da bankalar üzerinde yaptıkları araştırmalarında hizmet kalitesinin algılanan riski azalttığı sonucunu elde etmişlerdir.

B. DUYGUSAL BAĞLILIK

Bağlılık konusunda bilim adamları farklı şekillerde tanımlamaları yapmışlardır. Örneğin, Iverson ve McLeod'a (1996: 36) göre örgüte bağlılık, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için ilave çaba sarf etme anlamına gelmektedir. Burke ve Stets (1999: 348) bağlılığı diğer seçenekler daha uygun olsa bile onlara karşı isteksiz olmak şeklinde tanımlamıştır. Onlara göre bağlılık var olduğunda artık alternatifler düşünülmez ve bir kar zarar hesabına girilmez.

Örgütsel bağlılığın bir türü olan duygusal bağlılık ise işgörenlerin kendisini örgüte bağlı hissetmesi ile ilgilidir (Malhotra ve Mukherjee, 2004: 166). Bu türden bağlılıkta kişi kendisini güçlü bir şekilde örgüt ile birlikte tanımlama isteği duyar (Ugboro, 2003: 232). Duygusal bağlılıkta işgörenler kendilerini örgüt ile birlikte tanımlarlar (Mitus, 2006: 13) ve örgütte kalmayı arzularlar (Dixon vd, 2005, 172). Duygusal bağlılık aynı zamanda devam eden ilişkide yoğun ve derin bağı gerektirir (Pasley, vd., 2002: 131). Duygusal bağlılıkta benzer değerler ve hedefler algılanması vardır (Randal ve O'driscoll, 1997: 607).

Duygusal bağlılık aynı zamanda ahlaki bağlılık olarak da ifade edilmiş ve yönetimde aynı paralelde örgütün hedeflerini, değerlerini ve normlarını içselleştirme şeklinde de tanımlanmıştır (Johns, 2005: 3-4). Başka bir çalışmada ise duygusal bağlılığa çok yakın olan bir tanım "değersel bağlılık" için de yapılmıştır. İlgili çalışmada değersel bağlılık işgörenin örgüte karşı olumlu ve duygusal uyumu olarak ifade edilmiştir (Mayer ve Schoorman, 1998: 16).

Duygusal bağlılıkta kişi organizasyona üyelikten memnundur. Kendisini organizasyona üyelik ile tanımlar ve kendisi ile organizasyon arasında güçlü bir bağ hisseder (Ko vd., 1997: 961). Allen ve Mayer (1990: 2) organizasyona yönelik duygusal bağlılık durumunu, kişinin kendisini organizasyon ile birlikte tanımlaması, kendisini onun bir parçası olarak görmesi ve bu durumdan hoşlanması olarak tanımlamaktadırlar. Jaros vd.'ne göre (1993: 954) duygusal bağlılığın bileşenleri kendisini organizasyona bağlanmış kişilerin hissettiği sadakat, şefkat, içtenlik, aitlik, sevgi, mutluluk, keyif gibi duygulardır.

C. ÖRGÜTSEL DESTEK

Algılanan örgütsel destek Eisenberg vd. (1990: 52) tarafından örgütün değerlerinin genel olarak işgörenlere katkı sağlaması ve işgörenlerin refahını önemsemesi olarak ifade edilmektedir. Bu durumda işgören örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında bir paralellik oluşturur ve ikisi arasında karşılıklı bir olumlu alışveriş içerisine girer (Moorman, 1998: 351). Böyle bir ortamda örgüt ve işgören arasında karşılıklı çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt işgörene destek vermektedir, çünkü ondan daha etkin bir şekilde yararlanmak istemektedir. İşgören ise örgüt içerisinde kendi spesifik beklentilerini gerçekleştirmek istiyordur.

Destekleyici bir örgüt işgörenlere karşı yardımsever ve ilgi gösterici bir işyeri ile eş anlamlıdır. Destekleyici örgütler işgörenleri ile gurur duyarlar, onlara hak ettiklerini verirler ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Böylelikle işgörenlerin performansları artar ve onlar kendilerini örgüte daha fazla ait hissediler. İnsan kaynakları uygulamalarında algılanan örgütsel destek ile ilgili iki anahtardan bahsetmişlerdir. Bunlar; örgütün işgörenlere karşı yatırım yaptığını gösteren uygulamalar ve işgörenin varlığını tanıma olarak ifade edilmektedir (Wayne, 1997: 87). Wayne vd. (1997: 101) yaptıkları araştırmalarında algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Buna karşın işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, işgörenin örgüte bağlılığı yüksek olduğunda işe devamsızlık da azalmaktadır (Bennett, 2002: 433). Yang ve Hsieh (2007: 868) ise yaptıkları araştırmalarında örgütsel destek ile performans ölçümünün yönetim tarafından uygulanması ve performans ölçümlerinin kabul edilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını saptamışlardır.

D. ÜST YÖNETİM DESTEĞİ

Algılanan örgütsel destek işgörenlerin örgüte makro uyumu ile ilgili olup onların tutum ve davranışlarını etkilerken, üst yönetim desteği işle ilgili konularda üst yönetici ve astların kurmuş olduğu iletişim ile ilgilidir (Yoon vd., 2004: 397). Üst yönetim desteği, üst yönetici ile işgörenler arasında olumlu ilişkilerin kurulmasını gerektirir. Üst yöneticinin işgörenlere karşı iletişimi dürüst ve doğrudan olmalıdır. Bu şekildeki iletişim yönetimin bütünlük içerisinde olduğunun algılanmasını sağlar. Bütünlük algılaması ise yönetimin güvenilir olarak algılanmasının zeminini oluşturur (Nikandrou vd., 2000: 336).

Üst yönetim işgörenlerin ne tür problemlerinin olduğunu onların yerine kendilerini koymak suretiyle tespit edip, çözümler bulmak durumundadır. Örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları, üst yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen bireylerin, kendi örgütlerinin üst yönetimi ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri de muhtemeldir (Şimşek ve Taşçı, 2006: 1). İşgörenlerin üst yönetim tarafından aldıkları destek kendilerine değer verildiği duygusunun oluşmasını sağlayacaktır.

E. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Personel güçlendirme ile ilgili olarak pek çok tanım yapılmaktadır. Fakat bu tanımlar içerisindeki ortak nokta işgörenlere işleri ile ilgili daha fazla özgürlük ve güç vermek olarak ifade edilebilir (Melhem, 2004: 73). Güçlendirme ile ilgili iki perspektif bulunmaktadır. Birincisi ilişkisel, ikincisi motivasyonel perspektiftir. İlk perspektif gücün dağıtılması ile ilgilidir. Bu üst ile ast arasındaki yetki paylaşımını içerir ve en yaygın olarak kullanılan perspektiftir. İkincisi ise gücün paylaşılmasından çok işgörenlerle açık iletişim kurma, onları bilgilendirme onları hedefe odaklama ve teşvik etme ile ilgilidir. Her ne kadar motivasyonel yaklaşım daha kapsamlı olsa da iki yaklaşım aynı bütünün iki parçasını oluşturmaktadır (Carless, 2004: 406).

Çeşitli çalışmalarda güçlendirmenin boyutlarına değinilmiştir. Bunlar arasında kişinin kendi işinde kontrol sahibi olması, işte otonomi, takım çalışmasının varyasyonları, performansa göre ödeme sistemleri gösterilebilir (Honold, 1997: 202). Güçlendirme yönetimden işgörenlere doğru otoritenin dağıtılmasını, organizasyonun farklı düzeyleri içerisinde bilgi paylaşımını gerektirir. Güçlendirme özgürlük, karar verebilme yeteneği ve bağlılığı ifade eder (Sharma ve Kaur, 2008: 8).

Genel olarak güçlendirme insan kaynağının etkin kullanılmasını sağlayarak örgütsel etkinliği artırır. Güçlendirme bir hareket, bir faaliyet ve psikolojik durum olarak ifade edilebilir. Kişi bu durumda güç verilerek yetkilendirilir, gücü hisseder, yaşar ve idrak eder (Dimitriades, 2005: 81). Güçlendirilmiş kişi rutin olan veya olmayan durumlarda özerk şekilde hareket edebilir, kaynaklara erişebilir ve karar alabilir (Dimitriades, 2005: 82). Güçlendirme, bağlılığı, risk almayı ve yeniliği teşvik eder (Thomas ve Velthouse, 1990: 667). Güçlendirilmiş işgücü rekabet avantajı sağlar (Matthews vd., 2003: 297).

II. HİPOTEZLER

A. DUYGUSAL BAĞLILIK VE HİZMET KALİTESİ

Wong vd. (2002: 591) yaptıkları araştırmalarında duygusal bağlılık ile işgücü devri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü, örgüt içerisindeki güven ile de pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Bağlılığın işgücü devri ile ters yönlü ve iş performansı ile pozitif yönlü ilişkili (Gilder, 2003: 592) olması ve yüksek bağlılığa sahip olanların düşük bağlılığa sahip olanlara göre daha yüksek performans göstermeleri (Johnston, vd., 1990: 333) bağlılığın kurum için olumlu etkilerinin bir göstergesidir. Bağlılık ayrıca örgütsel etkinliğin önemli bir göstergesidir (Steers, 1977, 46). Üyeler ait oldukları gruba kendilerini bağlı hissettiklerinde daha fazla işbirliği içerisinde çalışacaklar ve grup amaçlarını gerçekleştirme için daha gayretli olacaklardır (Korsgaard, vd., 1995: 67).

Strawderman ve Koubek (2008: 459) yaptıkları çalışmalarında hizmet sektöründe insan faktörünün etkin bir şekilde kullanılmasının hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İnsan faktörünün etkin bir şekilde kullanılmasında işgören bağlılığı önemlidir. Çalıştığı kuruma bağlılık hissedilen işgören işini daha iyi yapma çabası içerisinde olacaktır. Çünkü örgütsel bağlılık kişinin örgütsel hedefleri ve değerleri kabul etmesi ve onlara inanasını, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için fazladan çaba göstermeye istekli olmasını ve örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek taşımasını gerektirmektedir (Hunt, ve Morgan, 1994: 1568). İşgörenin fedakârca davranışları hizmet kalitesinin artmasına yol açacaktır. Verilen görevleri zamanında ve eksiksiz yerine getiren, kurumda çalışmaktan memnun olan personelin bu düşüncesi onun işine yansiyacak ve bu şekilde hizmet kalitesi artacaktır.

Örgütsel bağlılığın hizmet kalitesi ile olan ilişkisinin varlığına işaret eden farklı çalışmalar yapılmıştır. Boshoff ve Mels (1995: 34), Boshoff ve Tait (1996: 20) ile Mukherjee ve Malhotra (2006: 460) genel olarak örgütsel bağlılık ile hizmet kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Buna karşın bağlılığın üç farklı biçiminin hizmet kalitesi ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmada Malhotra ve Mukherjee (2004: 170) sadece duygusal bağlılığın hizmet kalitesi üzerinde etkili bir değişken olarak ortaya çıktığını diğer bağlılık türlerinin hizmet kalitesi üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezi şu şekildedir:

H1: Duygusal bağlılık hizmet kalitesini pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

B. ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMET KALİTESİ

Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin kurum tarafından ne kadar önemsendiklerine ve iyi durumda olduklarının ne ölçüde dikkate alındığına ilişkin duyulan genel bir inançtır (Fuller vd., 2003: 789). Bu inancı ifade eden örgütsel destek işgörenler için olumlu iş tutumlarının geliştirilmesini sağlar. Örneğin Cropanzano vd. (1997: 175) yaptıkları çalışmalarında örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini ve örgüte ilgi ile pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Algılanan örgütsel destek işgörenlerin, kendilerine yönetim tarafından katkı yapılacağına ve organizasyonun onları önemsediklerine ilişkin taşıdıkları genel inançtır. Bu destek kendisini çeşitli politika, uygulama ve davranışlarla gösterir. İşgörenler kendilerine gösterilen bu desteğe daha fazla sadakat ve performansla karşılık verirler (Kraimer ve Wayne, 2004: 210).

Eisenberg vd. (1990: 54) örgütsel desteğin işgörenler tarafından algılanmasını kişinin niteliklerinin ve özelliklerinin geliştirilmesinde katkı sağlayıcı bir işlem olarak ifade etmektedirler. Bu şekilde üyeler kendilerini daha güçlü hissediler. Bununla birlikte örgütsel destek arttığında, işgören örgütün kararlarına ilgi duyacak ve işe ilişkin pozitif değerlendirmelerini yansıtacaktır (Wayne vd.,

1997: 87). Bir işgörenin örgütün kendisine destek olduğunu kendini düşündüğünü ihtiyaçlarını önemseydiğini, kısacası değer verildiğini düşünmesi onun verdiği hizmetin kalitesine de etki edecektir. Dolayısı ile denilebilir ki; algılanan örgütsel destek arttığında hizmet kalitesi de artacaktır. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi;

H₂: Algılanan örgütsel destek hizmet kalitesini pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

C. ÜST YÖNETİM DESTEĞİ VE HİZMET KALİTESİ

Algılanan üst yönetim desteğinin işgörenlerde olumlu sonuçlar yarattığına ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, yapılan bir araştırmada algılanan üst yönetim desteğinin işgörenlerin duydukları stresi azalttığı sonucuna ulaşımlardır (Warren ve Johnson, 1995: 164). Yoon vd. (2004: 403) ise yaptığı araştırmasında algılanan üst yönetim desteğinin işgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucunu elde etmiştir.

Üst yönetim desteği ise üst yöneticinin sosyo-duygusal olarak astına ilgi göstermesini ifade etmektedir. Üst yönetim desteği yardımseverlik, arkadaşlık, karşılıklı güven ve psikolojik destek sağlayan bir çalışma ortamının yaratılmasını kolaylaştırır. Üst yönetim desteğinin seviyesi astların motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerinde etkilidir (Yoon vd., 2004: 397). Yöneticinin işgörelere yardımcı olması, onlara eşit davranması, yönetici ile rahat iletişim kurulması ve yöneticinin işgörenin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması işgörenin vermiş olduğu hizmet kalitesi üzerine olumlu etki yapar. Dolayısı ile denilebilir ki; işgörenin hissettiği üst yönetim desteği arttıkça verdiği hizmetin kalitesi de artacaktır. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi;

H₃: Algılanan üst yönetim desteği hizmet kalitesini pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

D. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE HİZMET KALİTESİ

Personel güçlendirme işgörenlerden beklentilerin artmasını ve performanslarının yükselmesini ifade etmektedir (Thomas and Velthouse, 1990: 666). Güçlendirme işgörelere kendi işleri ile ilgili takdir yetkisi ve özerklik sağlar. Güçlendirme işgörelere işleri ile ilgili olarak gerçek bir otorite sahibi olmayı ve bu sayede başarıya ulaşmalarını sağlayan bir işlemdir. Güçlendirme aynı zamanda örgütün performansının ve işgörenin iş tatmininin artmasını sağlar. Güçlendirme işgörelere kişisel sorumluluk sağlayarak, onların müşterilerin ihtiyaçlarına ve şikâyetlerine büyük bir ilgi ve yakınlıkla daha hızlı cevap vermelerini sağlar (Yip, 2000: 148).

Personel güçlendirme ve hizmet kalitesi ilişkisi konusunda yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Dimitriades ve Maroudas (2007: 391) ile Samat vd. (2006: 723) yaptıkları araştırmalarında personel güçlendirme ile hizmet kalitesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Ancak

personel güçlendirmenin alt boyutları ile hizmet kalitesi ile ilişkisi yapılan literatür incelemesine rastlanılmamıştır. Bu çalışmada Melhem'in (2004: 84) çalışmasında ortaya koyduğu personel güçlendirmenin üç alt boyutunun (kontrol, serbestlik ve cevap verebilirlik) hizmet kalitesi ile olan ilişkisi araştırılmış ve hipotezlerin geliştirilmesinde bu alt boyutlar temel alınmıştır.

İşgörenlerin yaptıkları işlere yönelik kontrol sahibi olmaları onlarda kendilerine güven duygusunun gelişmesini sağlayarak verdikleri hizmetin kalitesi artmasında olumlu etki yapabilir. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi;

H₄: Personel güçlendirmenin kontrol boyutu hizmet kalitesini pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

İşgörenlerin yönetimin onayına gerek duymadan çözümler üretebilmesi onların rahat bir şekilde hareket etmelerine ve verdikleri hizmetin kalitesinin artmasına yol açar. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen beşinci hipotezi;

H₅: Personel güçlendirmenin serbestlik boyutu hizmet kalitesini pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

İşgörenlerde ortaya çıkan müşterilerin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verebilme düşüncesi onların verdikleri hizmetin kalitesini artırıcı etki yapar. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen altıncı hipotezi şu şekildedir.

H₆: Personel güçlendirmenin cevap verebilirlik boyutu hizmet kalitesini pozitif yönlü etkileyen bir değişkendir.

III. METODOLOJİ

A. ÖRNEKLEM

Bu çalışma Kırgızistan'da banka şubelerinde işgören işgörenler üzerinde yapılmıştır. Kırgızistan'da bulunan Demirbank, Finka, Halık Bank, Amanbank, Kaz Komers Bank, Promstroy Bank ve Issık Kөл Bank'ta tesadüfi örnekleme yöntemi ile anketler yapılmıştır. Toplam 400 adet anket formu dağıtılmış, 174 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Bu oran toplam oranın yaklaşık olarak %44'ünü ifade etmektedir. Araştırma Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te ve Celalabad şehrinde yapılmıştır. Bişkek'te yapılan anketler Bankaların yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek ve izin alınarak gerçekleştirilirken, Celalabat şehrinde yapılan anketlerde işgörenlerle yüz yüze görüşme yolu ile anketler dağıtılmış birkaç gün beklendikten sonra veriler elden teslim alınmıştır.

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 32,4 ortalama çalışma süreleri ise 6,7 yıldır. Katılımcıların %25'ini erkekler %75'ini ise bayanlar oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri ise %11'i orta öğretim, %55'i üniversite mezunu ve %33'ü yüksek lisans şeklindedir.

B. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Algılanan örgütsel destek, algılanan üst yönetim desteği, duygusal bağlılık, güçlendirme ve hizmet kalitesi ölçekleri için ilk olarak açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve faktör yük değerleri 0,5 ve daha altında olanlar değerlendirme dışı bırakılmıştır (Costello ve Osborne, 2005: 4). Daha sonra her bir ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa değerleri kullanılarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerin özellikli yapılarını test etmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. DFA sayesinde ölçeklere ilişkin teorik model ile veri arasında ne kadar yakın bir uyum olduğunu test edebilmek mümkündür. Bütün analizlerde ölçüm modellerini açıklayan parametreleri tahmin etmek ve teorik model ve veri arasındaki tutarlılığı test etmek için maksimum olasılık yöntemi kullanılmıştır. Tamamlanmamış ve kayıp veriler silindikten sonra nihai örneklem olan 174 katılımcı ile DFA gerçekleştirilmiştir. Ölçek modellerinin veriyeye uygun olup olmadığını belirlemek için iyilik uyum ölçümleri kullanılmıştır.

Maksimum olasılık hesaplarına göre yapılan uyum istatistikleri sonuçlarına göre ki-kare (X^2) / serbestlik derecesinin (sd) 3'ten küçük ve 1'e yakın olması iyi bir uyumu göstermektedir (Reisinger ve Mavondo, 2006: 57). Veri ile model arasındaki uyumu değerlendirmede ki-kare istatistiği ile beraber, GFI (Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) uyum ölçütleri bulunmaktadır. Bu ölçütler "sıfır" ile "bir" arasında bir değer alırlar. Bu değer 0.90 ve üzerinde olması model ile veri arasında kabul edilebilir bir uyumu gösterirken 0.95 ve daha üzeri sonuçlar iyi bir uyumu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1998: 449 ve Hu ve Bentler, 1999: 4). Ayrıca AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) değerinin 0.8'den yüksek olması kabul edilebilir değeri gösterirken 0.9'dan büyük olması iyi bir uyumu ifade etmektedir (Hopko, 2003: 341).

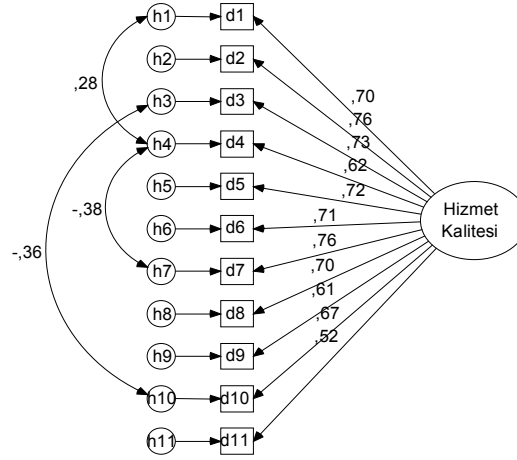
Model ile veri arasındaki uyumda kullanılan diğer bir değer ise yaklaşık artık kareler ortalamasının karekökü yani RMSEA (Root Mean Square Error of Assroximation) değeridir. Bu değer 0.5'ten küçük olması iyi bir uyumu gösterirken, değerin 0.8'den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Browne and Cudeck, 1993: 144). RMR (Root Mean square Residual) değerinin de RMSEA gibi 0.8'den küçük olması model ile veri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Reisinger ve Mavondo, 2006: 57).

Daha uygun ölçek modellerini bulmak ve modeli geliştirmek için model içerisinde her bir parametre için geliştirme endeksleri sınanmıştır. Geliştirme endeksleri model içerisinde bir dikkate değer sabit parametre serbest bırakıldığında ki-karenin ne kadar gelişeceğini tahmin edilmesini sağlar. Bu çalışmada analizlerin yapılmasında SPSS 16 ve AMOS 16 programları kullanılmıştır.

1. Hizmet Kalitesi Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeğinin orijinali Parasuraman vd.'ne (1988: 38-40) aittir. Ölçek daha sonra Mallhotra ve Mukherjee (2004: 173) tarafından kısaltılmış ve işgörenin kendi verdiği hizmetin performansını değerlendirmesi ile ilgili toplam 11 maddeye dönüştürülmüştür. Ölçekte kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipi derecelendirme yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği *Cronbach Alfa*=0.901, açıklanan varyans %51 ve *eigenvalue*=5,62 olarak gerçekleşmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları bütün maddelerin açık bir şekilde tanımlanabilir tek bir faktöre yüklendiğini göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacı ile "doğrulayıcı faktör analizi" yapılmıştır (Bkz. Şekil 1).

Şekil 1: Hizmet Kalitesi Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri (Model 4)



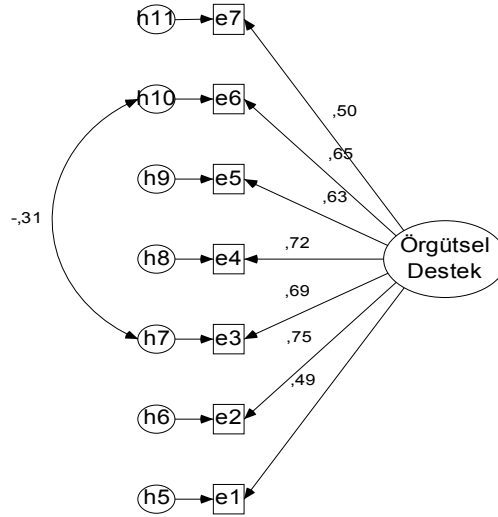
Dört modelden oluşan hizmet kalitesi ölçeği sınanmıştır. Model 1 basit tek faktörlü modeldir ve bütün maddeler için hata terimleri birbirinden bağımsızdır. Sonuçlar teorik model ile veri arasında kabul edilebilir bir uyumu göstermemektedir. $X^2/sd=2.6$, $GFI=0.895$, $AGFI=0.843$, $RMR=0.053$, $RMSEA=0.098$. Modeli geliştirmek için en geniş geliştirme endeksi sonuçları iki hata terimi arasında kovaryans önermektedir ($h7 \leftrightarrow h4$, $MI=21,826$). Model 2 sonuçları Model 1'e göre fark edilebilir düzeyde model ile veri arasında daha iyi bir uyumu göstermektedir. Bununla birlikte geliştirme analizi sonuçları (diğer büyük MI), diğer iki hata terimi arasında kovaryans önermektedir ($h10 \leftrightarrow h3$, $MI=15,489$). Model 3 sonuçları Model 2 sonuçlarına göre fark edilebilir düzeyde model ile veri arasında daha iyi bir uyumu göstermekle birlikte geliştirme analizi sonuçları (diğer büyük MI), diğer iki hata terimi arasında kovaryans

önermektedir($h4 \leftrightarrow h1$, $MI=11,695$). Model 4 sonuçları bütün uyum endeksleri sonuçları için kabul edilebilir sonuçları vermiştir. $\chi^2/sd=1,46$ $GFI=0.945$ $AGFI=0.903$, $RMR=0.038$, $CFI=0.978$, $TLI=0.970$, $NFI=0.934$, $RMSEA=0.052$.

2. Örgütsel Destek Ölçeği

Yoon vd. (2004: 400) yaptıkları çalışmadan alınan bu ölçek 7 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel desteği ölçmek için kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değişen 5'li Likert derecelendirme sistemi kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği *Cronbach Alfa: 0.813*, açıklanan toplam varyans %48,137 ve *eigenvalue=3,370* şeklindedir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları bütün maddelerin açık bir şekilde tanımlanabilir tek bir faktöre yüklendiğini göstermektedir. Daha sonra ölçeğin yapısal geçerliliğini ölçmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Bkz. Şekil 2).

Şekil 2: Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri (Model 2)



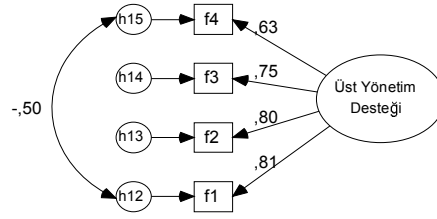
İki modelden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeği sınanmıştır. Model 1 basit tek faktörlü modeldir ve bütün maddeler için hata terimleri birbirinden bağımsızdır. Sonuçlar bazı değerler için teorik model ile veri arasında kabul edilebilir bir uyumu göstermemektedir. $\chi^2/sd=2,295$ $GFI=0.948$, $AGFI=0.896$, $CFI=0.947$, $TLI=0.920$, $NFI=0.911$, $IFI=0.948$, $RMR=0.50$, $RMSEA=0.087$ şeklindedir. Modeli geliştirmek için en geniş geliştirme endeksi sonuçları iki hata terimi arasında kovaryans önermektedir($h10 \leftrightarrow h7$, $MI=8.215$). Model 2 sonuçları Model 1'e göre fark edilebilir düzeyde model ile veri arasında daha iyi

bir uyumu göstermektedir. $X^2/sd=1.665$, $GFI=0.964$, $AGFI=0.923$, $RMR=0.044$, $CFI=0.975$, $TLI=0.959$, $NFI=0.940$, $RMSEA=0.062$.

3. Üst Yönetim Desteği Ölçeği

Yoon vd. (2004: 400) tarafından kullanılan bu ölçek toplam 4 adet ifade-den oluşmaktadır. Ölçekte kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği *Cronbach Alfa*=0.816, açıklanan varyans %64.617 ve *eigenvalue*=2.585 olarak gerçekleşmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları bütün maddelerin açık bir şekilde tanımlanabilir tek bir faktöre yüklendiğini göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra ölçeğin yapısal geçerliliğini ölçmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Bkz. Şekil 3) .

Şekil 3: Üst Yönetim Desteği Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri (Model 2)



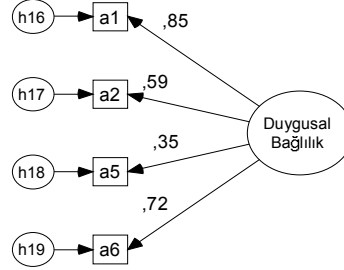
İki modelden oluşan algılanan üst yönetim desteği ölçeği sınanmıştır. Model 1 basit tek faktörlü modeldir ve bütün maddeler için hata terimleri birbirinden bağımsızdır. Sonuçlar bazı değerler için teorik model ile veri arasında kabul edilebilir bir uyumu göstermemektedir. $X^2/sd=9,915$ $GFI=0.951$, $AGFI=0.755$, $CFI=931$, $TLI=0.793$, $NFI=0.925$, $IFI=932$, $RMR=0.64$, $RMSEA=0.227$ şeklindedir. Modeli geliştirmek için en geniş geliştirme endeksi sonuçları iki hata terimi arasında kovaryans önermektedir($h12 \leftrightarrow h15$, $MI=12.805$). Model 2 sonuçları Model 1'e göre fark edilebilir düzeyde model ile veri arasında daha iyi bir uyumu göstermektedir. $X^2/sd= 1.142$, $GFI=0.997$, $AGFI=0.967$, $RMR=0.018$, $CFI=0.999$, $TLI=0.997$, $NFI=0.996$, $RMSEA=0.029$.

4. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmadaki duygusal bağlılık ölçeği Malhotra ve Mukherjee (2004: 173- 174) tarafından kullanılmıştır. Ölçek toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda duygusal bağlılık ölçeğinden faktör yükü 0,5'ten az olan maddeler bundan sonraki analizlerde değerlendirme dışı bırakılmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda düşük faktör yüküne sahip olan 3. ve 4. maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra ölçeğin güvenilirliği *Cronbach Alfa*=0.711, açıklanan varyans %36,65 ve *eigenvalue*=2,199

olarak gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinden sonra ölçeğin yapısal geçerliliğini ölçmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. (Bkz. Şekil 4)

Şekil 4: Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri (Model 1)



Maksimum olasılık hesaplarına göre yapılan uyum istatistikleri sonuçlarına göre ki-kare istatistiği $X^2/sd=1.226$ şeklindedir. Bu sonuç teorik model ile veri arasında yeterli uyumu ifade etmektedir. Diğer iyilik uyum indeksleri sonuçları sırası ile NFI=0.984, RFI=0.953, IFI=0.997, TLI=0.991, CFI=0.997, GFI=0.993, AGFI=0.966, RMR=0.027 ve RMSEA=0.036 şeklinde veri ile model arasında kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir.

5. Personel Güçlendirme Ölçeği

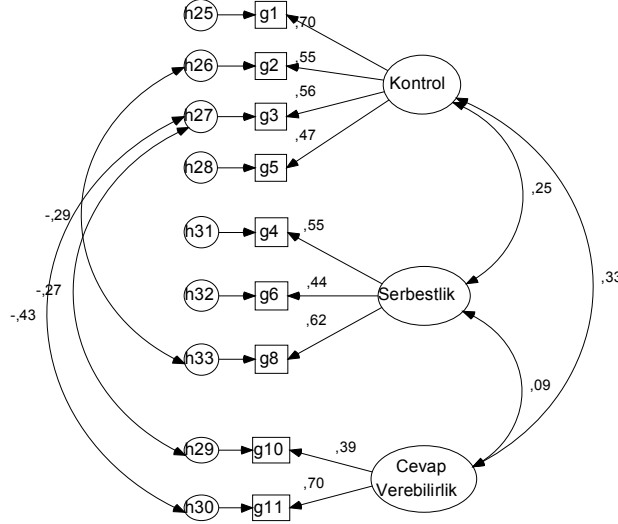
Bu çalışmada kullanılan ölçek de Yahya Melhem'in (2004: 92) çalışmasından alınmıştır. Ölçekte kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu göstermektedir ki bu ölçeğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; sorumluluk, kontrol ve güç ve serbestlik verme olarak ifade edilmektedir (Melhem: 2004: 81).

Temel bileşenler yöntemi ile Varimax rotasyona tabi tutularak yapılan faktör analizi sonucunda Melhem'in (2004) çalışmasına paralel olarak üç adet faktör bulunmuştur. Bunlar; kontrol, cevap verebilirlik ve serbestliktir. Kontrol boyutu dört maddeden oluşmakta ve yapılan işlerde ve alınan kararlarda işgörenin kontrolünün olduğu algısını ifade etmektedir. Serbestlik (discretion) boyutu ise müşteriler ile ilgilenirken işgörenlerin kendilerini özgür hissetmesi ve otonomi duymalarını ifade etmektedir. Faktör analizi bu alt boyutta üç maddenin varlığına işaret etmektedir. Cevap verebilirlik boyutu iki maddeden oluşmaktadır. Bu boyut müşterilerin ihtiyaçlarına esnek bir şekilde cevap verebilmeyi içermektedir.

Faktörlerin toplam açıklanan varyansı % 56,25 olarak gerçekleşmiştir. Kontrol alt faktörünün güvenilirliği *Cronbach Alfa*=0.658, açıklanan varyans %21,939 ve *eigenvalue*=1,974 serbestlik alt faktörünün güvenilirliği *Cronbach Alfa*=0.546, açıklanan varyansı %17,747 ve *eigenvalue*= 1,597 ve cevap vere-

birlik alt faktörünün güvenilirliği *Cronbach Alfa*=0.43, açıklanan varyans %16,565 ve *eigenvalue*=1,491 olarak gerçekleşmiştir. Faktör yük değerleri 0,5 ve daha altında olan maddeler ölçekten çıkartılmış ve bundan sonraki analizlerde dikkate alınmamıştır. Daha sonra ölçeğin yapısal geçerliliğini ölçmek amacı ile *doğrulamalı faktör analizi* yapılmıştır (Bkz. Şekil 5).

Şekil 5: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri (Model 4)



Dört modelden oluşan güçlendirme ölçeği sınanmıştır. Model 1 basit üç faktörlü modeldir ve bütün maddeler için hata terimleri birbirinden bağımsızdır. Sonuçlar teorik model ile veri arasında kabul edilebilir bir uyumu göstermemektedir. $\chi^2/sd=2,46$, $GFI=0.923$, $AGFI=0.855$, $RMR=0.087$. Modeli geliştirmek için en geniş modifikasyon (geliştirme) endeksi sonuçları iki hata terimi arasında kovaryans önermektedir (h27↔h30, $MI= 8,037$). Model 2 sonuçları Model 1'e göre fark edilebilir düzeyde model ile veri arasında daha iyi bir uyumu göstermektedir. Bununla birlikte geliştirme analizi sonuçları (diğer büyük MI), diğer iki hata terimi arasında kovaryans önermektedir (h26↔h33, $MI=7.601$). Model 3 sonuçları Model 2 sonuçlarına göre fark edilebilir düzeyde model ile veri arasında daha iyi bir uyumu göstermekle birlikte geliştirme analizi sonuçları (diğer büyük MI), diğer iki hata terimi arasında kovaryans önermektedir (h27↔h29, $MI=6,819$). Model 4, uyum endeksleri sonuçları için daha kabul edilebilir sonuçları vermiştir. $\chi^2/sd=1,541$ $GFI=0.957$ $AGFI=0.909$, $RMR=0.068$, $CFI=0.933$, $TLI=0.885$, $NFI=0.843$, $RMSEA=0.056$.

IV. BULGULAR

A. KORELASYON ANALİZİ

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları göstermektedir ki değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir (Bkz, Tablo 1).

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler | Ortalama | Standart Sapma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|----------|----------------|-------|-------|-------|--------|------|-----|
| 1.Hizmet Kalitesi | 3.97 | 0.71 | 1 | | | | | |
| 2. Örgütsel Destek | 3.38 | 0.68 | 0,44* | 1 | | | | |
| 3. Üst Yönetim Desteği | 3.59 | 0.92 | 0,48* | 0,49* | 1 | | | |
| 4.Duygusal Bağlılık | 3.74 | 0.79 | 0,59* | 0,35* | 0,49* | 1 | | |
| 5. Personel Güçlendirme (Kontrol) | 3.50 | 0.73 | 0,58* | 0,53* | 0,54* | 0,54** | 1 | |
| 6. Personel Güçlendirme (Serbestlik) | 2.84 | 0.89 | -0,10 | 0,03 | -0,10 | -0,18* | 0,12 | 1 |
| 7. Personel Güçlendirme (Cevap verebilirlik) | 3.16 | 0.87 | 0,02 | 0,08 | 0,05 | -0,06 | 0,07 | 0,0 |

** p < 0.01, * p < 0.05

B. REGRESYON ANALİZİ

Hipotezleri test etmek amacı ile iki adet regresyon modeli kurulmuştur. Model 1'deki bağımsız değişkenler duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ve algılanan üst yönetim desteği, bağımlı değişken hizmet kalitesidir. Model 2'de bağımsız değişkenler, güçlendirmenin üç boyutu olan kontrol, serbestlik ve cevap verebilirlik bağımlı değişken ise hizmet kalitesidir.

$$\text{Model: 1: } HK = \beta_1 X_{DB} + \beta_2 X_{ÖD} + \beta_3 X_{ÜYD}$$

$$\text{Model: 2: } HK = \beta_1 X_{GK} + \beta_2 X_{GC} + \beta_3 X_{GS}$$

HK: Hizmet Kalitesi
 ÜYD: Üst Yönetim Desteği
 ÖD: Örgütsel Destek
 DB: Duygusal Bağlılık

GK: Güçlendirme (Kontrol)
 GC: Güçlendirme (Cevap Verebilirlik)
 GS: Güçlendirme (Serbestlik)

Model 1: Katılımcıların duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ve algılanan üst yönetim desteği ve düzeyleri bağımsız değişken olarak ele alınmış ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'de sırasıyla çoklu regresyon analizi sonuçlarını R^2 , R , β , F değeri ve t değerleri şeklinde görmek mümkündür.

Tablo 2: Regresyon Analizi (Model 1)

| Bağımsız Değişkenler | Beta | t | P | F | R | R ² |
|-------------------------------|------|------|--------|-------|------|----------------|
| Duygusal Bağlılık | 0.44 | 6.53 | 0.0001 | 41.74 | 0.65 | 0.42 |
| Algılanan Örgütsel destek | 0.20 | 2.99 | 0.003 | | | |
| Algılanan Üst yönetim desteği | 0.16 | 2.21 | 0.028 | | | |

Bağımlı Değişken: Hizmet Kalitesi

Duyusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ve algılanan üst yönetim desteğinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini görmek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları göstermektedir ki model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Elde edilen sonuçlara göre duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ve algılanan üst yönetim desteği hizmet kalitesi üzerinde etkili değişkenlerdir. Bu üç değişken toplam varyansın %42'sini açıklamaktadır. Ayrıca duygusal bağlılık ($\beta = 0.44$, $t = 6.53$, $p < 0.001$) örgütsel destek ($\beta = 0.20$, $t = 2.99$, $p < 0.01$) ve üst yönetim desteğine göre ($\beta = 0.16$, $t = 2.21$, $p < 0.05$) hizmet kalitesi üzerinde daha etkili bir değişkendir. Bu modele göre araştırmamızın H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir.

Model 2: Katılımcıların personel güçlendirmenin boyutları olan kontrol, serbestlik ve cevap verebilirlik düzeyleri bağımsız değişken olarak ele alınmış ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla çoklu regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3: Regresyon Analizi (Model 2)

| Bağımsız Değişkenler | Beta | t | p | F | R | R ² |
|----------------------|-------|-------|--------|-------|------|----------------|
| Kontrol | 0.60 | 9.58 | 0.0001 | 31.47 | 0.60 | 0.36 |
| Serbestlik | -0.17 | -2.71 | 0.007 | | | |
| Cevap verebilirlik | -0.02 | -0.30 | 0.767 | | | |

Bağımlı Değişken: Hizmet Kalitesi

Personel güçlendirmenin alt boyutları olan kontrol, serbestlik ve cevap verebilirliğin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini görmek üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları göstermektedir ki model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Bağımsız değişkenler bağımlı değişken olan hizmet kalitesinin toplam varyansının %36'sını açıklayabilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre personel güçlendirmenin kontrol boyutu ile ($\beta = 0.60$, $t = 9.58$, $p < 0.001$) hizmet kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmamızın H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Serbestlik değişkeni ile hizmet kalitesi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta = 0.17$, $t = -2.71$, $p < 0.01$). Bu sonuçlara göre araştırmamızın H₅ hipotezi reddedilmiştir. Cevap

verebilirlik boyutu ile hizmet kalitesi istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Böylelikle araştırmanın H_6 hipotezi reddedilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma eski bir Sovyet ülkesi olan Kırgızistan'da anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bağımsızlığını 1991 yılında kazanmış olan Kırgızistan günümüzde piyasa ekonomisine geçiş yönünde çaba sarf etmektedir. Dolayısı ile piyasa ekonomisinin kurallarının henüz tam olarak yerleşmediği bir ülkede bu araştırmanın yapıyor olması bir eksiklik olarak ifade edilebilir. Piyasa ekonomisi kurallarının etkin bir şekilde uygulandığı ülkelerde bu araştırmanın yapılması ve sonuçların karşılaştırılması uygun olacaktır. Ayrıca örneklem sayısının artırılması, araştırma yapılan bölgenin genişletilmesi de araştırmanın genellebilirliği konusundaki eksiklikleri giderici olabilir.

Bankalar varlıklarını devam ettirebilmek için müşterilere gereksinim duyar. Müşteriler ise daha yüksek hizmet kalitesi beklentisi içerisindedirler. Müşteriler kendi beklentilerinin karşılandığı ve kendilerine değer verildiğine inanıldıklarında daha iyi bir hizmet aldıklarını düşüneceklerdir. Genel olarak müşteriler hangi bankadan daha kaliteli hizmet aldıklarını düşünürlerse o banka ile çalışmak isterler. Müşterilerin hizmet kalitesi algılaması ise işgörenlerin verdikleri hizmetin kalitesi ile doğrudan ilgilidir.

Bu çalışmada işgörenlerin verdikleri hizmetin kalitesi üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel ve bireysel değişkenler ele alınmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini görebilmek amacı ile iki adet regresyon modeli kurulmuştur. Birinci modelde bağımsız değişkenler duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ve algılanan üst yönetim desteğidir. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlara göre duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ve üst yönetim desteği hizmet kalitesi üzerinde etkilidir. Bu üç değişken arasında hizmet kalitesi üzerinde en etkili olan değişken ise duygusal bağlılıktır.

Bu sonuçlar yönetimin hizmet kalitesini artırabilmesi için duygusal bağlılık üzerinde önemle durması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası gibi görmesi anlamına gelen duygusal bağlılık hizmet kalitesi üzerinde oldukça etkilidir. Yönetimde adalet, güvenin sağlanması ve yönetimin işgörelere empatik yaklaşım geliştirmesi, duygusal bağlılığın sağlanması için yapılacak faaliyetler arasında gösterilebilir.

Araştırmada personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini görmek amacı ile ikinci bir model kurulmuştur. Personel güçlendirmeye ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarında üç adet alt ölçeğin varlığı tespit edilmiştir. Bu faktörler kontrol, serbestlik ve cevap verebilirliktir. Bu üç alt faktörün hizmet kalitesi üzerindeki etkisini görebilmek ve hipotezleri test edebilmek amacı ile kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre personel güçlendirmenin kontrol boyutu ile hizmet kalitesi arasında istatistiksel

olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Güçlendirmenin cevap verebilirlik boyutu ile hizmet kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmada elde edilen diğer ilginç bir sonuç ise serbestlik ile hizmet kalitesi arasındaki negatif yönlü ve anlamlı ilişkidir. Bu sonuç, işgörenlerin serbestlik algısı yükseldikçe sundukları hizmetin kalitesine ilişkin algılamalarının düştüğüne işaret etmektedir. Bu durum eski bir Sovyetler Birliği ülkesi olan Kırgızistan için bazı varsayımlara gerek duyulduğunu ifade etmektedir. Zira birlik içerisindeki merkezi uygulamalar ve devlet otoritesinin olağanüstü yetkilerinin olması, emir komuta zincirine dayalı yönetim biçimi, serbestlik şeklinde verilen güçlendirmenin olumsuz sonuçlar doğurmasına yol açmış olabilir. Çünkü ülkede henüz piyasa ekonomisine geçiş süreci devam etmekte ve Sovyet yönetim biçiminin izleri ise hala varlığını sürdürmektedir. Dolayısı ile işgörenlerin serbest kalmaları ve özgürce hareket edebilmeleri, problemlerini kendi başlarına çözebilmeleri gibi algılamaları verdikleri hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, işgörenlerin yaptıkları işte kontrolü elinde bulundurmaları da hizmet kalitesi üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Yöneticiler işgörelere gerektiğinde iş üzerindeki kontrolü devretmeleri hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ADEM, İsmail; (2005), “KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Kırgızistan Cumhuriyeti Ülke Raporu”, İnternetAdresi:[www.abmankara.org.tr/ulkeler/Kirgizistan %20Ulke%20Raporu.doc](http://www.abmankara.org.tr/ulkeler/Kirgizistan_%20Ulke%20Raporu.doc), Erişim Tarihi: 06.09.2008.
- ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER; (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, ss. 1-18.
- BAHAI, Kamilia ve Jacques NANTEL; (2000), “A Reliable and Valid Measurement Scale for The Perceived Service Quality of Banks”, **International Journal of Bank Marketing**, 18(2), ss. 84-91.
- BENNETT, Hadyn; (2002), “Employee Commitment: The Key to Absence Management in Local Government”, **Leadership & Organization Development Journal**, 23(8), 430- 441
- BENLİ, Oya; (2006), “Kırgızistan Ülke Profili”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, İnternet Adresi: <http://kobi.mynet.com/pdf/Kirgizistan.pdf>, Erişim Tarihi: 31 03 2010
- BOSHOFF, Christo ve Gerhard MELS; (1995), “Causal Model to Evaluate The Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality”, **European Journal of Marketing**, (29)2, ss. 23-42.
- BOSHOFF, Christo ve Madele TAIT; (1996), “Quality Perceptions in The Financial Services Sector the Potential Impact of Internal Marketing”, **International Journal of Service Industry Management**, (7)5, ss. 5-31.
- BROWNE, Michael W. ve Robert CUDECK; (1993), **Alternative Ways of Assessing Model Fit**, ss. 136–162, in BOLLEN, Kenneth A. ve LONG, J. Scott, Testing Structural Equation Models, Newbury Park, CA: SAGE, USA, 320s.
- BURKE, Peter J. ve Jan E. STETS; (1999), “Trust and Commitment through Self- Verification”, **Social Psychology Quarterly**, 62(4), ss. 347- 366
- CARLESS, Sally A.; (2004), “Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate And Job Satisfaction?”, **Journal of Business and Psychology**, 7, ss. 405-425
- CHEN, Tser-Yieth ve Hong-Sheng CHANG; (2005), “Reducing Consumers' Perceived Risk through Banking Service Quality Cues in Taiwan”, **Journal of Business and Psychology**, (19)4, ss. 521-540
- COSTELLO, Anna B. ve Jason. W. OSBORNE; (2005), “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis”, **Practical Assessment Research & Evaluation**, (10)7, ss. 1-9

- CROPANZANO, Russell; John C., HOWES; Alicia A. GRANDEY, ve Paul TOTH; (1997), "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, (18)2, ss. 159-180
- DE GILDER, Dick; (2003), "Commitment, Trust and Work Behavior, The Case Of Contingent Workers", **Personal Review**, 32(5), ss. 588- 604
- DICK, Astrid A.; (2007), "Market Size, Service Quality, and Competition in Banking", **Journal of Money, Credit and Banking**, 39(1), ss. 49- 81
- DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI; (2009), "Kırgızistan Mart 2009 Raporu", İnternet Adresi: <http://www.counsellors.gov.tr/upload/KIR/Mart%20Raporu.DOC>, Erişim Tarihi: 16.06.2009
- DIXON, Marlene A.; George B. CUNNINGHAM; Michael SAGAS; Brain A. TURNER ve Aubrey KENT; (2005), "An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns", **Journal of Education for Business**, 80(3), ss. 172- 180
- DIMITRIADES, Zoe S. (2005), "Employee Empowerment in the Greek Context", **International Journal of Manpower**, (26)1, ss. 80-92
- DIMITRIADES, Zoe S. ve Theodore MAROUDAS; (2007), "Internal Service Climate and Psychological Empowerment among Public Employees an Exploratory Study in Greece", **Transforming Government: People, Process and Policy**, (1)4, ss. 377-400
- EISENBERGER, Robert; Peter FASOLO ve Valerie DAVIS-LAMASTRO; (1990), "Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, And Innovation", **Journal of Applied Psychology**, (75)1, ss.51-59.
- FULLER, J. Bryan; Tim BARNETT; Kim HESTER ve Clint RELYEA; (2003), "A Social Identity Perspective on the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment, **The Journal of Social Psychology**, 143(6), ss. 789-791
- HONOLD, Linda; (1997), "A Review of The Literature on Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, 5(4), ss. 202- 212.
- HOPKO, Dereck R.; (2003), "Confirmatory Factor Analysis of the Math Anxiety Rating Scale-Revised", **Educational and Psychological Measurement**, 63; ss. 336-351
- HU, Li-Tze. ve Peter M. BENTLER; (1998), "Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification", **Psychological Methods**, 3(4), ss. 424-453
- HU, Li-Tze ve Peter M. BENTLER; (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives" **Structural Equation Modeling**, 6, ss. 1-55.

- HUNT, Shelby D. ve Robert M. MORGAN; (1994), "Organizational Commitment: One Way of Many Commitments or Key Mediating Construct", **The Academy of Management Journal**, 37(6), ss. 1568-1587
- IVERSON, Roderick D. ve Colin S. MCLEOD; (1996), "The Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships", **Marketing Intelligence & Planning**, 14(3), ss. 36- 44
- JAROS, Stephen J.; John M. JERMIER; Jerry W. KOEHLER ve Terry SINCICH; (1993), "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models", **The Academy of Management Journal**, 36(5), ss. 951-995.
- JOHNS, Richard; (2005), **Determinants of Organizational Commitment Among U.S. Workers**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Duquesne Üniversitesi, USA, 57s.
- JOHNSTON, Mark. W., A. PARASURAMAN, Charles. M. FUTRELL, ve William. C. BLACK; (1990), "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment", **Journal of Marketing Research**, 27(3), ss. 333-344
- KANG, Gi-Du. ve Jeffrey JAMES; (2004), "Service Quality Dimensions: An Examination of Gronroos's Service Quality Model", **Managing Service Quality**, 14(4), ss. 266-277
- KO, Jong-Wook; James L.; PRICE ve Charles W. MUELLER; (1997), "Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea", **Journal of Applied Psychology**, (82)6, ss. 961-973
- KORSGAARD, M Audrey, David M. SCHWEIGER, ve Harry J. SAPIENZA; (1995), "**Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice**", **Academy of Management Journal**, 38(1), ss. 60-84
- KRAIMER, Maria L. ve Sandy J. WAYNE; (2004), "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct In the Context of an Expatriate Assignment", **Journal of Management**, 30(2), ss. 209-237
- MALHOTRA, N. ve A. MUKHERJEE, (2004), "The Relative Influence Of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer Contact Employees in Banking Call Centers", **Journal of Services Marketing**, (18)3, ss. 162-174
- MATTHEWS, Russell. A., Wendy Michelle DIAZ ve Steven G. COLE; (2003), "The Organizational Empowerment Scale", **Personnel Review**, (32)3, ss. 297-318

- MAYER, Roger C. ve F. David SCHOORMAN; (1998), "Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model", **Journal of Organizational Behavior**, 19, ss.15- 28
- MELHEM, Yahya; (2004), "The Antecedents of Customer-Contact Employees' Empowerment", **Employee Relations**, 26(1), ss. 72-93
- MITUS, Jamie S.; (2006), "Organizational Socialization from a Content Perspective and its Effect on the Affective Commitment of Newly Hired Rehabilitation Counselors", *Journal of Rehabilitation*, 72(2), ss. 12-20
- MUKHERJEE, Avinandan ve Neeru MALHOTRA; (2006), "Does Role Clarity Explain Employee-Perceived Service Quality? A Study Of Antecedents And Consequences in Call Centers", **International Journal Of Service Industry Management**, (17)5, ss. 444-473
- MOORMAN, Robert H.; Gerald L. BLAKELY ve Brain P. NIEHOFF; (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", **The Academy of Management Journal**, (41)3, ss. 351- 357
- NIKANDROU, Irene; Nancy PAPAEXANDRIS ve Dimitris BOURANTAS; (2000), "Gaining Employee Trust after Acquisition", **Employee Relations**, (22)4, ss. 334- 355
- PARASURAMAN, A.; Valarie A. ZEITHAML ve Leonard L. BERRY; (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *The Journal of Marketing*, (49)4, ss. 41-50
- PARASURAMAN, A.; Valarie A. ZEITHAML ve Leonard L. BERRY; (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", **Journal of Retailing**, (64)1, ss. 12-40.
- PASLEY, Kay; Ted G. FUTRIS ve Martie L. SKINNER; (2002), "Effects of Commitment and Psychological Centrality on Fathering", **Journal of Marriage and the Family**, 64(1), ss. 130-138
- RANDAL, Donna M. ve Mike P. O'DRISCOLL; (1997), "Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implication", *Journal of Social Psychology*, (137)5, ss. 606- 617
- REISINGER, Yvette ve Felix MAVONDO; (2006), "Structural Equation Modeling: Critical Issues and New Developments", **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 21(4) ss. 41-72
- SAMAT, Nusrah, T. RAMAYAH, ve Norizan Mat SAAD; (2006), "TQM Practices, Service Quality, and Market Orientation Some Empirical Evidence from A Developing Country", **Management Research News**, 29(11), ss. 713-728
- SHARMA, Manoj K. ve Gurvinder KAUR; (2008), "Employee Empowerment: A Conceptual Analysis", **The Journal of Global Business Issues**, 2(2), ss. 7-12

- STEERS, Richard. M.; (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, 22(1), ss. 46-56.
- STRAWDERMAN, Lesley ve Rick KOUBEK; (2008), "Human Factors and Usability in Service Quality Measurement", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 18(4), ss. 454-463
- ŞİMŞEK, Savaş ve Alptekin TAŞÇI; (2006), "Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi", İnternet Adresi: http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/34/yeni/web/Savas_SIMSEK_A_TASCI.htm, erişim: 07.09.2008.
- THOMAS, Kenneth. W. ve Betty A. VELTHOUSE; (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", **The Academy of Management Review**, 15(4), ss. 666-681
- UGBORO, Isaiah O.; (2003), "Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment", **The Journal of Behavioral and Applied Management**, 4(3), ss. 230- 245
- VANDAMME, R. ve J. LEUNIS; (1993), "Development of a Multiple- Item Scale for Measuring Hospital Service Quality", **International Journal of Service Industry Management**, 4(3), ss. 30-49
- WARREN, Jennifer A. ve Phyllis. J. JOHNSON; (1995), "The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain", **Family Relations**, 44(2), ss. 163-169
- WAYNE, Sandy J.; Lynn M. SHORE, ve Robert C. LIDEN; (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **The Academy of Management Journal**, 40(1), ss. 82- 111
- WONG, Yui-Tim; Hang Yue NGO, ve Chi-Sum WONG; (2002), "Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures", **Journal of Managerial Psychology**, 17(7), ss. 580- 598
- YANG, Kaifeng ve Jun Yi HSIEH; (2007), "Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model", **Public Administration Review**, 67(5), ss. 861-879
- YIP, Joseph S. L.; (2000), "Quality Service Success – Property Management Development to Empowerment: A Hong Kong Analysis", **Structural Survey**, 18(4), ss. 148-154
- YOON, Mahn Hee.; Jai Hyun SEO, ve Tae Seog YOON; (2004), "Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation", **Journal of Services Marketing**, 18(5), ss. 395-412
- ZEITHAML, Valarie A.; Leonard L. BERRY ve A. PARASURAMAN; (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", **Journal of Marketing**, 60(2), ss. 31-46