

**KAMU KURUMLARINDA HİZMET KALİTESİ:
ESKİŞEHİR'DE BİR ARAŞTIRMA**
Yeliz AYAN
(Yüksek Lisans Tezi)
Aralık, 2015

**KAMU KURUMLARINDA HİZMET KALİTESİ: ESKİŞEHİR'DE BİR
ARAŞTIRMA**

Yeliz AYAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık, 2015

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yeliz AYAN'ın "Kamu Kurumlarında Hizmet kalitesi: Eskişehir'de Bir Araştırma" başlıklı tezi 18 Aralık 2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Barış BARAZ

Üye : Prof.Dr.H.Zümrüt TONUS

Üye : Yrd.Doç.Dr.Derya ÖZLER

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

KAMU KURUMLARINDA HİZMET KALİTESİ: ESKİŞEHİR'DE BİR ARAŞTIRMA

Yeliz AYAN

İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2015

Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

Günümüzde hizmet kalitesi, işletmelere rekabet gücü kazandıran önemli bir konudur. Özel sektörden sonra kamu sektöründe de hizmet kalitesinin insanlar tarafından talep edilmeye başlaması, araştırmaları hizmet kalitesinin ölçülmesine yöneltmiştir. Özellikle çok şubeli örgütlerde bütün şubelerde aynı (yüksek) hizmet kalitesinin sağlanması önemlidir. Ancak bu standart sağlanırsa bütün olarak örgütün hizmet kalitesinden bahsetmek mümkündür. Aksi takdirde merkezde alınan kararların merkezden uzaktaki şubelerde ne derecede icra edildiği şüphelidir. Diğer yandan, son yıllarda kamu kurumlarının hizmet kalitesini arttırarak bazı özel sektör firmalarıyla birlikte KALDER Ödülü alması, önemli bir gelişmedir. Bu araştırmada çok şubeli bir kamu kurumu olan Anadolu Üniversitesi seçilmiştir. Öğrencilere hizmet kalitesinin ölçülmesinde sık kullanılan bir ölçek olan SERVQUAL Ölçeğinin aslına bağlı kalınarak oluşturulmuş anket formu doldurtulmuştur. Beş hizmet kalitesi boyutunun değerlendirilmesiyle elde edilen verilere göre, genel olarak hizmet kalitesinin öğrencilerin beklentilerini karşılamasında sorunlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin algıladıkları hizmet kalitesinin cinsiyet, yaş ve öğrencilik tecrübesine göre farklılık göstermesi ve bu farklılıkların beş boyut açısından değerlendirilmesi araştırmanın diğer bulgularıdır. Ayrıca araştırmaya katılan 396 öğrenci, hizmet kalitesi boyutlarının önem sırasını kendilerine göre puanlayarak, fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati olarak belirlemiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Hizmet Kalitesi, SERVQUAL

Abstract

SERVICE QUALITY IN THE PUBLIC ESTABLISHMENT: A RESEARCH IN ESKİŞEHİR

Yeliz AYAN

Department of Business Administration, Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2015

Advisor: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

Today, service quality is an important point which is making companies more competitive. By the fact that after private sector, high service quality is also being demanded from public sector, surveys are directed to measure the service quality of public sector. Especially in organizations composed of several branches, to have the same (high) service quality among all branches is so important. Only if it happens, the service quality of the organization can be referred. Otherwise it is suspicious how effectively the actions, decided to be taken by the management, are taken among the (far away from the headquarters) branches. Beside this fact, in the last few years, there is a real progress to improve the service quality of the public offices resulting in public offices with some private companies awarded “Quality Awards” by KALDER. Anadolu University is being selected as the focus point of this survey. This survey form designed based on the original SERVQUAL Scale which is a very common tool used for measuring service quality is filled by different students. After analysing 5 dimensions of the service quality, it is found that, there are problems about fulfilling the expectations of students about service quality. Another fact found by this study is that perceived service quality is changing by gender, age and studentship experience. Beside it, 396 students participated into this survey graded the 5 dimensions of service quality according to the priority as tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy.

Keywords: Quality, Service Quality, SERVQUAL

17.12.2015

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Yeliz AYAN

Önsöz

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında yoğun çalışma temposunda zaman ayırarak önerileriyle, sabrıyla ve anlayışıyla çalışmamı yönlendiren, manevi desteğini esirgemeyen, çok değerli hocam, Prof. Dr. Barış BARAZ'a,

Çalışmamı yürüttüğüm süre içinde kapılarını her çaldığımda güler yüzleriyle bilgilerini paylaşarak çalışmama destek vermiş olan İşletme Bölümü'nün değerli öğretim üyelerine,

Hayatım ve tez çalışmam boyunca yanımda olan, moral veren ve varlıklarından güç aldığım değerli aileme,

Sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Yeliz AYAN

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Yüksek Lisans Tez Özü	iii
Abstract.....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi	v
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş	vii
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xii
Kısaltmalar Listesi.....	xiii
1. Giriş.....	1
1.1. Problem	3
1.2. Amaç.....	5
1.3. Önem	5
1.4. Varsayımlar	6
1.4. Sınırlılıklar.....	6
2. Alanyazın	7
2.1. Kalite Kavramı	7
2.2. Kalite ile İlgili Diğer Kavramlar	10
2.3. Kalite Kavramının Gelişimi	14
2.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	18
2.5. Hizmet Sektöründe Kalitenin Belgelenmesi	23
2.5.1. ISO 9001:2008 kalite yönetim sistemi - gereklilikler.....	24

2.5.2. ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sistemi.....	25
2.5.3. ISO 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi	25
2.5.4. Hizmet yeri yeterlilik belgesi	26
2.5.5. Mavi bayrak ödülü	26
2.6. Hizmet Kavramı	27
2.7. Hizmetlerin Ortak Özellikleri.....	28
2.8. Hizmet Sektörünün Gelişimi.....	31
2.9. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	36
2.10. Hizmet Kalitesi	39
2.11. Müşteri Tatmini	43
2.12. Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi	48
2.13. Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kullanılan Modeller	54
2.13.1. Christian Grönroos'un teknik ve fonksiyonel kalite modeli	54
2.13.2. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin kavramsal hizmet kalitesi modeli	56
2.13.3. Cronin ve Taylor'un tek performans (SERVPERF) modeli	61
2.13.4. SERVQUAL modeli	62
2.13.4.1. Müşteri beklentilerini etkileyen faktörler	62
2.13.4.2. Hizmet kalitesinin boyutları	64
2.14. SERVQUAL Ölçeği.....	66
2.14.1. SERVQUAL ölçeğinin sağladığı faydalar	70
2.14.2. SERVQUAL ölçeğine getirilen eleştiriler.....	72
2.15. Kamu Sektöründe TKY Uygulamaları	74
2.15.1. Kamu hizmetleri ve kalite.....	77
2.15.2. Kamu hizmetlerinde meydana gelen değişimler.....	80
3. Yöntem.....	84
3.1. Araştırma Modeli	84
3.2. Evren ve Örneklem	85
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	86
3.5. Güvenilirlik Analizi.....	87
4. Bulgular ve Yorum	89
4.1. Frekans Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar	89

4.2. SERVQUAL Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar	91
4.3. T Testine Ait Bulgular ve Yorumlar	96
4.4. Tek Yönlü Varyans Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar	98
5. Sonuç ve Öneriler.....	102
Ek.....	107
Kaynakça	111

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1. Kalitede Kimlik Değişimi	18
Tablo 2. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar	29
Tablo 3. İstihdam edilenlerin Yıllara Göre İktisadi Faaliyet Kolları ve Dağılımı, NACE, Rev.2, (15+Yaş)	36
Tablo 4. Hizmetlerin Sınıflandırılması	39
Tablo 5. SERVQUAL Boyutları ve Kapsadıkları İfade Sayısı.....	68
Tablo 6. SERVQUAL Puanlama Tablosu	70
Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 8. Ankete Katılan Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	89
Tablo 9. Ankete Katılan Öğrencilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	89
Tablo 10. Ankete Katılan Öğrencilerin Bölümlerine Göre Dağılımı	90
Tablo 11. Ankete Katılan Öğrencilerin İçinde Buldukları Döneme Göre Dağılımı.....	90
Tablo 12. Hizmet Kalitesi Boyutlarının Ortalama SERVQUAL Skorları	91
Tablo 13. Hizmet Kalitesi Boyutlarına Verilen Puanların Dağılımı	96
Tablo 14. Cinsiyet ile SERVQUAL Skorları Arasındaki İlişki	97
Tablo 15. Yaş ile SERVQUAL Skorları Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 16. Öğrencilik Tecrübesi ile SERVQUAL Skorları Arasındaki İlişki	99

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1. Dünyadaki Bazı Uzaktan Eğitim Uygulamalarının Başlangıç Tarihleri ve İlk Uygulamaları	3
Şekil 2. Kalite Sistemi	11
Şekil 3. Toplam Kalite Yönetimi	12
Şekil 4. Toplam Kalite Felsefesi ve İlkeleri.....	19
Şekil 5. Zeithaml, Parasuraman ve Berry'nin Beklenti Modeli	44
Şekil 6. Hizmet Kalitesi Halkası	51
Şekil 7. İki Hizmet Kalitesi Boyutu	56
Şekil 8. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli (Boşluk Modeli)	58
Şekil 9. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	63
Şekil 10. Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Ölçütleri.....	67
Şekil 11. Değişen Çevre Koşulları	81
Şekil 12. Empati	92
Şekil 13. Heveslilik	93
Şekil 14. Güven.....	93
Şekil 15. Güvenilirlik	94
Şekil 16. Fiziksel Özellikler	92

Kısaltmalar Listesi

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AÖF	: Açıköğretim Fakültesi
ASQC	: American Society for Quality
ATM	: Automatic Teller Machine
ANOVA	: Analysis of Variance
EFQM	: European Foundation for Quality Management
FEE	: Foundation for Environmental Education
ISO	: International Organization for Standardization
JIS	: Japanese Industrial Standards
JUSE	: Japanese Union of Scientists and Engineers
KALDER	: Kalite Derneği
SERVPERF	: Service Performance
SERVQUAL	: Service Quality
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜRÇEV	: Türkiye Çevre Eğitim Vakfı
TÜRKAK	: Türk Akreditasyon Kurumu
YAYKUR	: Yaygın Yükseköğretim Kurumu

1. Giriş

Küreselleşme, seri üretim, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, insanların bilinçlenmesi gibi faktörler insanların tüketim yaparken daha farklı taleplerde bulunmasına neden olmuştur. Toplumlar geliştikçe, insanlar kalite kavramını bir ayrıcalık olarak değil, olması zorunlu bir unsur olarak görmekteyiz. Hatta sadece satın aldıkları mal ve hizmetlerde kalite aramanın yanı sıra, kaliteli bir yaşam sürmenin arzusu ile kaliteyi hayatlarının bir parçası haline getirmektedirler. Dolayısıyla ürünlerdeki çeşitliliğin yanı sıra hizmetlerde de büyük bir çeşitlenme görülmektedir. Bu durum da işletmeleri şiddetli bir rekabete itmektir.

Varlıklarını sürdürmek için tüketicilerdeki bu değişime ayak uydurmak zorunda olan işletmeler müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurarak mevcut müşterilerini tutmak, yeni müşteriler çekmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için hizmet kalitesini ölçmek zorundadırlar. Çünkü yapılan araştırmalarla tüketicilerin işletme tercihlerinde kaliteye önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu durum araştırmacıların ve işletmelerin 1980'li yıllardan itibaren hizmet kalitesi ve ölçümü ile ilgili çalışmalara yoğunlaşmasına neden olmuştur. Hizmetin elle dokunulamayan soyut bir kavram olması kalitesinin ölçülmesini de zorlaştırmaktadır. Yine de hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar her geçen gün hız kazanmaktadır. Bu konudaki çabalar artmaktadır ki ortaya bu çabalara destek veren bazı vakıflar ve kuruluşlar ortaya çıkmıştır.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ve Avrupa Kalite Ödülü, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Deming Ödülleri gibi kuruluşların ve verilen ödüllerin, işletmelerin hizmet kalitesine yönelik ilgilerini artırmalarına katkıda buldukları bir gerçektir. Dünyadaki kuruluşlardan sonra Türkiye'ye baktığımızda ise, kalite ile ilgili kuruluşların başında gelen Kalite Derneği (KALDER) müşteri memnuniyetini ölçme ile ilgili çalışmalar yürüten, kalite bilincini yaptığı çeşitli faaliyetlerle yaygınlaştırmaya çalışan önemli bir kuruluştur. Ayrıca kalite ile ilgili konularda rehberlik hizmetleri de sağlamaktadır. Her yıl Kalder tarafından verilen Türkiye Mükemmellik Ödülü'nü kazanmak için yarışan özel sektör ve üretim işletmelerinin yanında, son yıllarda, kamu sektörü kategorileri başlığı altında eğitim ve sağlık hizmetleri, kamu yönetimi ve hizmetleri ile sivil toplum kuruluşları kategorisinde yarışan kurumlar da yer almaktadır. Bu durum Türkiye'de kamu kurumlarındaki hizmet kalitesinin önemli ölçüde

önemsemeye başladığının bir kanıtı olmuştur. Öyle ki 2001 yılından bu yana Türk iş dünyasının en prestijli ödülü sayılan ‘Kamu Kategorisi Ulusal Kalite Ödülü’ alan belediye (Bursa Nilüfer Belediyesi), hastane (Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi) gibi kamu kurumları için her geçen yıl bu ödülü almak daha da önem kazanmaktadır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Türkiye’de kalite ile ilgili eğitim ve sertifika programları düzenleyen; standartlar oluşturma ve denetlemede yetki sahibi olan diğer önemli bir kuruluştur.

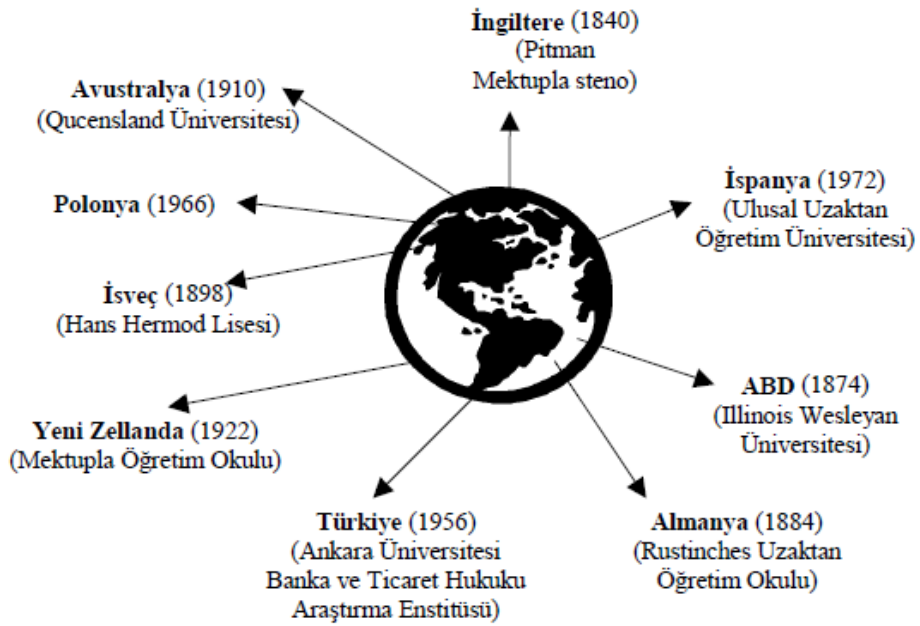
Bu gelişmeler değerlendirildiğinde insanların özel sektördeki kalite beklentilerinin devlet kurumlarına da kaydığı görülmektedir. Kamu hizmetlerini daha kaliteli ve etkin kılabilmek için tüm dünyada değişimler yaşanmaktadır. Türkiye’de de pek çok sorun barındıran kamu sektöründe değişime gidilmektedir. Verimli olmayan, vatandaşı memnun etmeyen kamu hizmetlerinin yerini müşteri-vatandaş odaklı kamu hizmetleri almıştır. Kamu sektöründe kalite çalışmaları ile halkın yaşam kalitesinin ve memnuniyetinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada bir kamu kurumu olan Anadolu Üniversitesi’nin Eskişehir Açıköğretim Fakültesi (AÖF) bürosunda sunulan hizmet kalitesi ele alınmıştır. Çalışmanın literatür kısmında kalite ve hizmet kavramları açıklanarak, hizmet kalitesi ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılan modellere yer verilmiş ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi için öneriler üzerinde durulmuştur. Kamu hizmetleri kavramı ve kamu hizmetlerinde değişen kalite beklentilerine de değinilmiştir.

Çalışmanın yöntem ve bulgular bölümünde SERVQUAL (Service Quality) Ölçeğinin aslına bağlı kalınarak oluşturulmuş anket yöntemi ile Eskişehir AÖF bürosundan hizmet alan öğrencilere yönelik olarak nicel bir araştırma yapılmış, öğrencilerin bürodan aldıkları hizmet kalitesinden tatmin olup olmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Sorulara verilen yanıtların hesaplamaları ve istatistiksel analizleri yapılarak, hipotezleri test edilerek bulgular ortaya konulmuştur. Bulguların değerlendirilmesi ve sonuçta buna yönelik öneriler sunulması ile çalışma son bulmaktadır.

1.1. Problem

Oldukça dağınık bir alana yayılmış olarak bulunan ve değişik yaşam koşullarının etkisinde olan öğrenci topluluklarına hizmet veren uzaktan eğitim sistemi günümüzde oldukça önemli bir konudur. Uzaktan eğitim kavramının kökleri 1800'lü yıllarda İngiltere'de bir öğretmenin öğrencilerine İncil'de yer alan küçük parçaları özel bir teknikle yazmayı mektupla öğretmesine dayanmaktadır. 1800'lü yılların sonlarına doğru ise Berlin'de uzaktan eğitim uygulayan bir dil okulu açılmıştır. Bu gelişmelerin ardından 1800'lerin sonu ve 1900'lü yıllarda ABD, İsveç, İspanya, Avustralya, Yeni Zellanda ve Polonya gibi ülkelerde de uzaktan eğitim uygulamaları ve denemeleri gerçekleştirilmiştir. Dünyada bazı uzaktan eğitim uygulamalarının başlangıç tarihleri ve ilk uygulamalar aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir:



Şekil 1. Dünyadaki Bazı Uzaktan Eğitim Uygulamalarının Başlangıç Tarihleri ve İlk Uygulamaları

Kaynak: Kaya, 2002: 30.

Türkiye'ye bakıldığında uzaktan eğitim düşüncesi ilk kez, 1927 yılında eğitim sorunlarının görüşüldüğü bir toplantıda gündeme getirilmiştir. Bu toplantıda halkın okuryazar hale getirilmesinde uzaktan eğitimden yararlanılması gerektiği vurgulanmıştır. Ancak mektupla öğretim şeklinde önerilen bu fikir halkın büyük çoğunluğunun okuma

yazma bilmemesi nedeniyle uygulamaya konmamıştır. 1956 yılına kadar, bu konudaki tartışmalar devam etmiştir. 1956 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü başlatmıştır. Bu uygulama ile bankalarda çalışanlar mektupla öğrenim görmüşlerdir. Mektupla öğretim yıllar içinde çeşitli okul ve kurslarda uygulanarak yaygınlaşmıştır. 1974 yılına gelindiğinde, bakanlık onayı ile her düzeyde mektupla öğretim etkinliklerini içerecek biçimde düzenlemeler yapılmış ve Mektupla Öğretim Merkezi kurulmuştur. Bu merkez 1975'te, lise ve dengi okullardan mezun olarak bir üniversite ya da yüksekokula girme olanağı bulamayan öğrencilere, öğretim olanağı hazırlamak amacıyla kurulan bir kurum olan Yaygın Yükseköğretim Kurumu'na (YAYKUR) bağlanmıştır. 1981 yılına kadar açıköğretim ve örgün programlarını YAYKUR yürütmüştür. Kanunların yeniden düzenlenmesiyle birlikte, yükseköğretim basamağında uzaktan eğitim yapma görevi üniversitelere devredilmiştir. Daha 1970'li yıllarda uzaktan eğitim konusunda altyapı çalışmalarına, teknolojisine ve bunu kullanabilecek insan gücüne önem veren Anadolu Üniversitesi, bu birikimiyle uzaktan eğitimi 1982 yılında resmi olarak AÖF ile hayata geçirmiştir. Kurulduğu ilk yılda yalnızca İş İdaresi ve İktisat programlarında eğitim veren AÖF, günümüzde ön lisans, lisans tamamlama ve lisans düzeyinde çeşitli programlarla eğitim vermektedir (Kaya, 2002: 28-31,33).

Uzun yıllar Türkiye'de tek denilebilecek kurum olan AÖF'nin rakipleri yıllar içinde ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu da üretilen hizmetin nicelik yönü kadar, niteliğine de dikkat edilmesi ve var olan kalite düzeyinin sürekli iyileştirilmesi için gerekli çabaların ortaya konulması gereğini doğurmuştur (Barkan ve Eroğlu, 2004: 150).

Günümüzde, Türkiye'nin dört bir yanında ve Türkiye dışında (Almanya, Azerbaycan, Bulgaristan, Kıbrıs, Kosova, Makedonya) binlerce kayıtlı öğrencisi bulunan Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'nin Türkiye'nin dört bir yanında ve Türkiye dışında çok sayıda bürosu da bulunmaktadır. Açıköğretim sistemine kayıt olmak, bilgi edinmek, askerlik, ikinci üniversite, diploma - evrak işleri gibi işlerini yapmak için öğrencilerin ulaşabilecekleri bu bürolar çok önem kazanmıştır. Kamuda son zamanlarda okul, hastane, kütüphane gibi kurumlarda hizmet kalitesi ölçülürken, bu bürolarda verilen hizmet kalitesinin ölçülmesi fikri de ortaya çıkmıştır. Çünkü AÖF büroları, Anadolu Üniversitesi bünyesinde yer alan, üniversitenin Türkiye'nin dört bir yanında ve Türkiye dışında,

flamasını dalgalandıran, imajını temsil eden yerlerdir. Anadolu Üniversitesi bu bürolardan verilen hizmetin yarattığı memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin yol açacağı sonuçların bilincindedir. Bu nedenle büro yönetimi, her yıl binlerce öğrenciyle temas halinde olan Eskişehir AÖF bürosundaki var olabilecek memnuniyetsizliklerin, aksaklıkların ve problemlerin bilinip bunları çözmeye yönelik çalışmalar yapılmasını arzu etmektedir. Yani, Eskişehir AÖF bürosunda sağlanan hizmetin kalitesi, bu konuda öğrencilerin beklentileri ve algıları merak edilmektedir. Sonuç olarak, sağlanan hizmet kalitesinin ne düzeyde olduğu, öğrencilerin hizmet kalitesiyle ilgili beklenti ve algılarının cevabı bu araştırmada aranmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı Eskişehir AÖF'ye kayıtlı öğrencilerle yapılacak saha araştırması sonuçlarını inceleyerek AÖF bürosunda sunulan hizmet kalitesini ölçmektir. Hizmet kalitesinin ölçümünde SERVQUAL Ölçeği kullanılarak, öğrencilerin beklentileri ve algıları beş boyutta (fiziki görünüm, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empati) ayrı ayrı değerlendirilecektir. Hizmet sunumunda öğrencilerin eksik gördüğü noktalar tespit edilecektir. Bu eksikliklerin giderilmesine yönelik öneriler getirilecektir. Öğrenciler için beş hizmet kalitesi boyutundan hangisinin onlar için en önemlisi olduğu ankette yer alan puanlama bölümü sayesinde tespit edilecektir. Bunun öğrenilmesi, kalite konusunda atılacak adımlara nereden başlanacağı konusunda yönetime yol göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bu ölçme ve değerlendirmeler sonucunda öğrencilere daha iyi hizmet sunarak öğrenci memnuniyeti sağlanması amaçlanmaktadır.

1.3. Önem

Bu araştırma, Eskişehir AÖF bürosunda verilen hizmetin kalitesini ölçmek için yapılmıştır. 2000'li yıllarda işletmeler arasında hizmet üstünlüğü ile rekabet başlamış ve şiddetini yıllar geçtikçe arttırmıştır. Belirli standartları sağlayan, hızlı ve yenilikçi hizmet sunabilen işletmeler sunamayanları yok eder hale gelmişlerdir. Hizmet kalitesi ve ölçümü ile ilgili literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar çeşitli sağlık kuruluşlarında, restoranlarda, kütüphanelerde, okullarda vs. yapılmıştır. AÖF'ye kayıtlı öğrenci sayısının iki milyon civarına ulaştığı günümüzde bürolarda sağlanan hizmetin kalitesi öğrencilerinden akademisyenlere kadar herkesin konuştuğu, tartıştığı, merak

ettiđi bir konu haline gelmiřtir. AÖF'nin çok sayıda řubesi olan bir iřletme gibi dūřunūldūđunde her řubesinde aynı hizmet kalitesinin sađlanması çok önemlidir. Bu nedenle arařtırmanın, gūnūmūzde hızla yaygınlařan uzaktan eđitimin en önemli araçlarından olan AÖF būrolarından birisi olan Eskiřehir'deki būronun hizmet kalitesi ile ilgili olması bu arařtırmanın önemini arttırmaktadır. Diđer AÖF būrolarında yapılacak lme ve deđerlendirmeler ile būtūn būrolarda aynı standartların olup olmadığı tespit edilebilecektir. Ayrıca bu çalıřma, būrolardaki hizmetin kalitesini arttırmak, iyileřmeler sađlamak isteyen yönetime rehber niteliđinde olacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

- Yapılan anketler öğrenciler tarafından doğru şekilde okunup anlaşılmış ve içtenlikle cevaplanmıştır.
- Eskiřehir AÖF būrosunda konuyla ilgili yapılacak saha arařtırması sonucu ile öđrencilerin, būroda sunulan hizmet kalitesini nasıl algıladıkları belirlenebilecektir.

1.5. Sınırlılıklar

Yapılan çalışmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Bu alıřma öncelikle yūksek lisans çalıřmasının ilke ve sūresiyle sınırlıdır.
- Araştırma, Eskişehir AÖF'ye kayıtlı öğrencilerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Her sosyal çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın doğasında insan ögesi bulunduğu için, sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda insanı konu alan tūm sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir.

2. Alanyazın

2.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramının ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlansa da aslında kalite bilinci insanlarda ilk çağlardan beri var olan bir olgudur. Kalite, günümüze kadar gelen süreç içerisinde anlamı, kullanılışı, amacı gibi yönlerden çeşitli değişimlere uğramıştır. Zamanla yeniden tanımlanan, farklı özellikler edinen, farklı öneme sahip olan bir kavram olarak literatürde yer almaya devam edecektir (Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 9). Kaliteyi pek çok tanımlayan olmuştur, hemen hemen herkese göre bir kalite tanımı vardır. TSE; kaliteyi; esneklik, verimlilik, müşterinin tatmini, bir yatırım, bir süreç, etkili olmak ve bir programa uymak şeklinde, Japon Sanayi Standartlar Komitesi (JIS) kaliteyi; ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olarak, Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQ) ise kaliteyi; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak tanımlamaktadır. Bütün bu tanımlara bakıldığında aslında hepsinin birleştikleri ortak noktanın tüketicinin memnun edilmesi olduğu görülmektedir. Diğer yandan, kalitenin bir yatırım, sabır gerektiren planlar, faaliyetler gerektiren sistemli bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Hatalı üretilen bir ürün ya da kusurlu sunulan bir hizmetin düzeltilmesi, yenisiyle değiştirilmesi işletmenin maliyetlerinin yüksek olmasına neden olmasından dolayı kalite konusu işletmeler için önemli olmaktadır (Boone ve Kurtusz, 2013: 336). Ayrıca, işletmeye verimlilik ve müşteri memnuniyet sağlaması açısından bakıldığında da önemlidir. Kalitenin benimsendiği bir işletme için, öncelikle insana değer verdiği sonucunu çıkarmak mümkündür. İnsanlara hizmet verirken kendisini sorumlu hissedebilen, tüketicisine saygısı olan bilinçli işletmeler kaliteli ürünler veya hizmetler sunmaktadır.

Tarih boyunca kalite konusunu ele almış, bu konuda çalışmalar yapmış önemli yazarların kalite ile ilgili tanımları ve açıklamaları son derece önemlidir.

Dr. William Edwards Deming, Japonya'nın kalite ve verimliğinde köklü değişmeler gerçekleştirmesine neden olan bilim adamıdır. Yabancı pazarlara girme hedefleri olan Japonya, Deming'in verdiği eğitimler sonucunda, kalite konusunda dünyada önder ülke

haline gelmiştir. Deming'e minnettarlığını sunmak isteyen Japonya'da be nedenledir ki her yıl en yüksek kaliteyi sağlayan işletmeye "Deming Ödülü" verilmektedir.

Deming, müşteriye üretim sürecinin en önemli unsuru olarak görmektedir ve kaliteyi amacına uygunluk olarak tanımlamaktadır. Yayınladığı 14 madde ile kalitenin tüm işletmenin sorumluluğunda olduğunu açıklamıştır. Bu 14 madde aşağıda verilmiştir (Yatkın, 2004: 8-11; Efil, 1999: 73-74):

- Ürün ve hizmet geliştirme amacının devamlılığı önemlidir.
- Meydana gelen hataları, arızaları, yetersiz ekipmanları, hata yapan yöneticileri, soru sormaya korkan insanları düzeltmek için değişime ihtiyaç vardır. Yeni bir kalite felsefesini benimseyip uygulayacak üst yönetime ihtiyaç vardır.
- Kalite konusunda muayene dönemi geride bırakılmalıdır. Kalite, üretimin yapıldığı ilk noktada sağlanmalıdır.
- İşletmenin değerlendirilmesinde fiyat esasına dayanan değil maliyeti düşürecek çalışmalar yapılmalıdır. Bu anlamda tek bir satıcı firma ile uzun zamanlı, güvene dayanan ilişkiler geliştirilebilir.
- Ürün ve hizmetler sürekli iyileştirilmelidir.
- Çalışanların iş içindeki eğitimine önem verilmelidir.
- Yönetimin işi kaliteyi kontrol etmek değil, yol göstermek ve liderlik etmek olmalıdır.
- İşletme ortamında korkunun değil güvenin hakim olması sağlanmalıdır.
- Departmanlar arasında engeller kaldırılmalıdır. Birimler arası iletişim ve bilgi akışı sağlanmalı, sorunlar karşısında çözümün birlikte aranması sağlanmalıdır.
- Çalışanları başarıya yönlendirmek için sloganlar ve rakamlara dayalı hedeflere zorlamak düşük kalite ve düşmanca ilişkiler yaratır. Yönetim bunun bilincinde olmalıdır.
- İş standartlarının ve kotaların konulması yönetimi başarısızlığa götürür. Hedeflerle yönetimden uzak durulmalıdır. Hedefler ve standartlar sürekli değişebilmektedir.
- Çalışanların işinden gurur duymasını sağlamak önemlidir.
- Kendini geliştirme eğitim programlarında süreklilik sağlanmalıdır. En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır.
- Değişimi başarmak için çalışan herkes harekete geçirilmelidir.

Bu maddelerle Deming, kalite için bir değişimin yaratılması konusunda yapılması gerekenleri ortaya koymaktadır. İşletmede yönetimin sorumlulukları ve çalışanlar arasındaki ilişkiye, iç rekabet ortamının yerine ekip çalışması ve işbirliği oluşturulmasına, çalışanların eğitiminin önemine, ürün ve hizmetlerde sağlanacak kalite iyileştirmesinin sürekliliğine dikkat çekmektedir.

Deming gibi J. M. Juran da kalite konusunda eğitimin çok önemli olduğunu düşünmektedir. Deming'ten sonra Juran da Japonya'da kalite ve verimlilik konusunda önemli eğitimler vermiştir. Kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır.

Juran, kalitenin işletmeye yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Yatkın, 2004: 12):

- Maliyetleri azaltır.
- Çalışan memnuniyetini artırır.
- Müşteri tatminini artırır.
- İşletmenin pazar payını dolayısıyla kârını artırır.
- İşletmeye rekabet gücü kazandırır.
- Kaynakların verimli kullanımını sağlar.
- Güvenilir ürünler üretilmesini sağlar.

Kalite Kontrol El Kitabı'nı yazan, pek çok ünlü istatistikçi ve kalite kontrol uzmanlarıyla çalışmış olan Juran'ın kalite yönetim felsefesi aşağıdaki şekildedir (Akın, vd.,1998: 97):

- **Birinci Aşama, Kalite Planları:** Müşterinin isteklerini karşılayabilecek kalite hedefleri koyarak hazırlık sürecini başlatmak.
- **İkinci Aşama, Kalite Kontrol:** Kalite hedeflerinin karşılanması.
- **Üçüncü Aşama, Kalite İyileştirme:** Sonuçta gerçekleşen performansın her defasında daha iyisinin sağlanması.

P. B. Crosby, diğer kalite önderleri (Deming ve Juran) gibi kalite konusunda üst yönetime büyük sorumluluğun düştüğünü savunmaktadır. O'na göre işletmede ilk eğitilecek grup üst yönetim ve müdürlerdir. "Sıfır hata" kavramını önemsemesiyle dikkat çeken Crosby'nin kalite konusunda düşünceleri şunlardır (Dilsiz, vd.,2005: 51):

- Kalite mükemmellik değildir, ihtiyaçlara uygunluktur.

- Kalite sistemi hataları önlemedir.
- Çalışma standardı “sıfır hata” olmalıdır.
- Kalitenin ölçümü uygunsuzlukların, hataların maliyetidir.

Bu düşüncelerin yanı sıra, Crosby de kalite konusundaki iyileştirmenin sürekliliğini önemseydiği söylenebilmektedir. Bunun için üst yönetimin kalite ile ilgili kararları, istekleri ve beklentileri çalışanlara açıkça anlatılmalı, çalışanlara sıfır hata planını gerçekleştirebilmeleri için eğitimlere önem verilmeli ve kalite konusundaki kaydedilecek ilerlemeler için kalite geliştirme grubu kurulmalıdır.

Deming, Juran ve Crosby'nin kaliteyi üst yönetimin sorumluluğunda görmektedirler. Kalitenin sürekli gelişiminin amaçlanmasını ve bunun için eğitimlerin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Hepsinin odağında müşteri memnuniyeti bulunmaktadır.

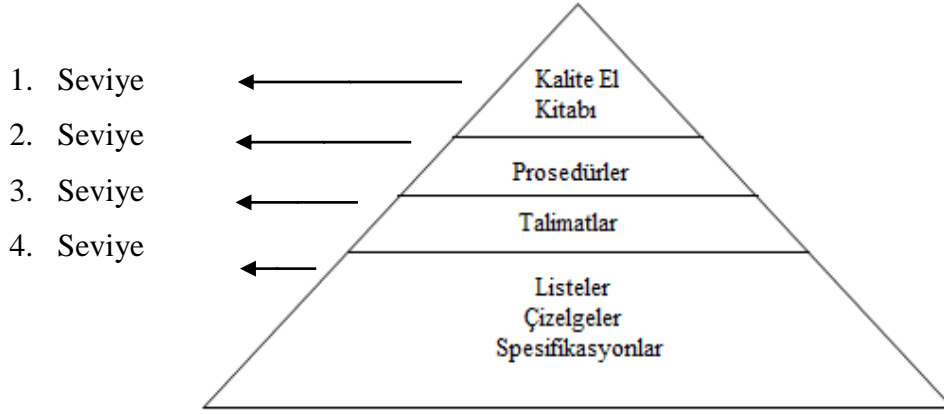
Bu üç kalite yazarı dışında kalite konusuna önemli katkıları olmuş, kalite çemberlerini hayata geçiren Kaoru Ishikawa, kaizen yaklaşımının babası olan Masaaki İmai gibi daha pek çok isim vardır. Her biri, diğerinin üstüne yeni bir şey katarak, farklı bakış açısı geliştirerek kalitenin anlamına ve kullanımına yön veren önemli isimlerdir (Eroğlu, 2013: 36-41).

2.2. Kalite ile İlgili Diğer Kavramlar

Tek başına “kalite” kavramı bir anlam ifade etmekte yeterli olmamaktadır. Zamanla işletmeler için kalite ile ilgili önem taşıyan kavramlar ortaya çıkmıştır. Kalite konusunun daha kapsamlı anlaşılmasına olanak sağlayan ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu'nun kalite sözlüğünde yayınlanan bu kavramlara yer verilmesinde fayda vardır (Akın, vd., 1998: 264-268; Şale, 2004: 22, 76-77; Yatkın, 2004: 4):

- **Kalite Politikası:** İşletmede üst yönetim tarafından belirlenen, tüm kalite ile ilgili faaliyetleri yönlendiren ilkelerdir. Üst yönetim bu ilkelerin sürekli iyileştirmeyi gözetmesine; işletmenin kuruluş amacına, teknolojisine, sektörel özelliklerine, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine uygun olmasına dikkat etmelidir. Ayrıca, işletmenin kalite politikası, yazılı hale getirilmeli, işletmedeki tüm bölümler ve kişiler tarafından anlaşılmalı, uygulanmalı ve uygulamanın devamlılığı sağlanmalıdır. Bu sorumluluk üst yönetime aittir.

- **Kalite Sistemi:** İşletmenin kalite faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan organizasyonel yapı, sorumluluklar, prosedürler, süreçler ve kaynakların hepsi kalite sistemini oluşturmaktadır. Kalite sisteminin unsurları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 2. Kalite Sistemi

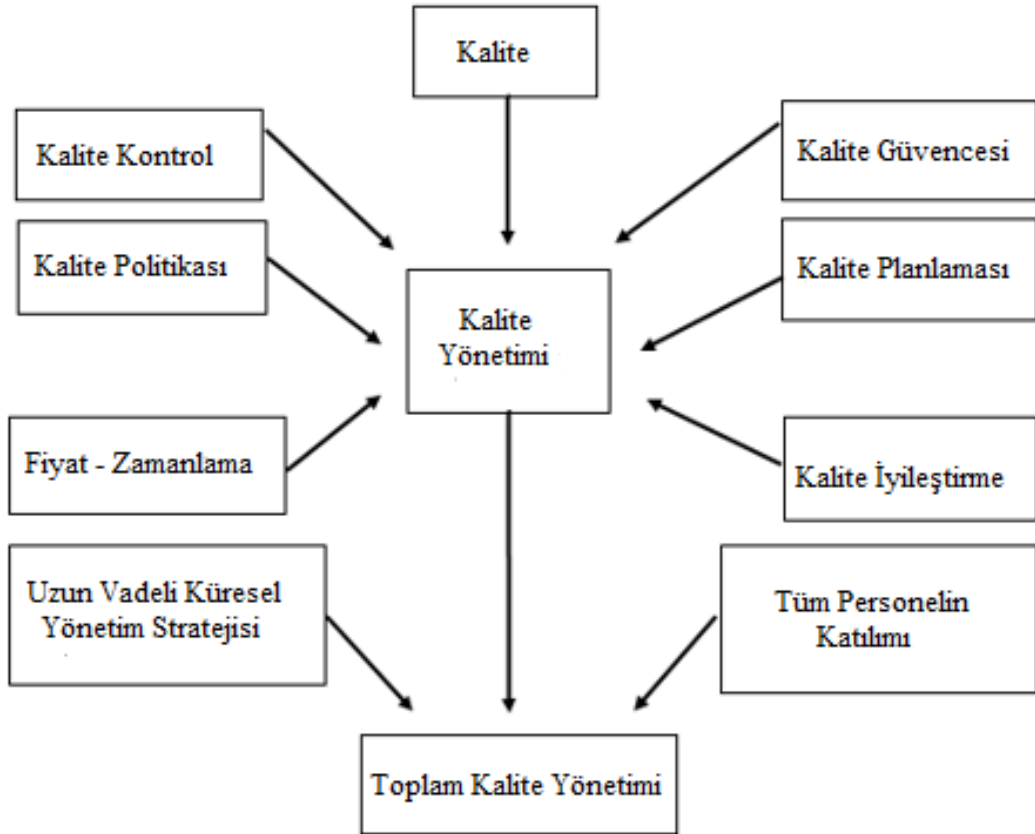
Kaynak: Akın vd., 1998: 266.

Kalite el kitabı, işletmelere rehberlik sağladığı için önemlidir ve kalite sisteminin ilk basamağıdır. Prosedürler, kalite faaliyetlerinin gerçekleşmesinde ne yapılacağı, amacı, nasıl yapılacağı, kimin sorumlu olacağı gibi bilgiler sağlayan dökümanlardır. İş talimatları kalite prosedürünün her bir basamağının nasıl gerçekleştirileceğini anlatır. Listeler, çizelgeler ve spesifikasyonlar ise kalite ile ilgili faaliyetleri daha da detaylandırmakta ve işi kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır.

- **Kalite Planı:** Belirli bir ürün, hizmet, sözleşme ya da projeyle ilgili olan özel kalite uygulamaları, faaliyetler ve kaynakları gösteren dökümandır. Bu tanımdan yola çıkılarak kalite planlarının spesifik olduğu sonucuna varılabilmektedir.
- **Kalite Güvencesi:** Ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Belirlenen istekler, kullanıcının ihtiyacını tam olarak karşılamadığı sürece, kalite güvencesi tamamlanmış sayılmamaktadır (Küçük, 2004: 75). Kalite güvencesi, işletmenin isminin ve ürünlerinin ya da hizmetlerinin piyasada kaliteleriyle sağlamış olduğu olumlu bir imaj yaratır. İşletme ile tüketici arasındaki ilişkinin istikrar kazanmasını, maliyetlerin azaltılmasını ve verimliliğin artmasını, para tasarrufunu

sağlar (Yatkın, 2004: 54-58). Kalitenin işletme tarafından güvence altına alınması işletmedeki herkesin katkısıyla oluşturulabilecek bir felsefedir. Bu nedenle kalite güvencesinin tüm sorumluluğu kalite kontrol departmanlarına ve burada çalışan personele yüklenmemelidir. İşletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlar kalite güvencesi konusunda sorumludurlar (Onural, 1992: 28).

- **Kalite Yönetimi:** Genel yönetim fonksiyonunun (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür. Bu bölüm, işletme için uygun kalite politikasını belirledikten sonra, planlama, kaynakların tahsisi, işletilmesi ve değerlendirmesi; kalitenin kontrolü ve iyileştirilmesi gibi bütün faaliyetleri yerine getirir (Efil, 1999: 136). Kalite yönetimi kapsamında gerçekleştirilen bu faaliyetlerin sorumluluğu üst yönetime aittir. Ayrıca işletmenin kalite yönetimi konusundaki tüm çabalarının toplam kalite yönetimi ile ilgili felsefesine de direkt etki ettiği aşağıdaki şekilde görülmektedir (Efil, 1999: 43):



Şekil 3. Toplam Kalite Yönetimi

Kaynak: Kıpçak, 1993: 18. Aktaran: Efil, 1999: 43.

- **Kalite Kontrol:** Hedeflenen kaliteye ulaşmak için kullanılan birtakım uygulama teknikleri ve faaliyetlerdir. Kalite kontrol, üretimde etkinliğin sağlanabilmesi amacıyla, kalitenin oluşmasındaki süreçlerin gözlenebilmesi ve yetersiz performansa yol açan sebeplerin (hataların) ortadan kaldırılabilmesini amaçlayan işlemleri ve uygulama tekniklerini kapsamaktadır (Küçük, 2004: 75). Kalite kontrolünün aşamaları, üretim işletmeleri için aşağıdaki gibidir (Taşçı, 2013: 8):
- Kalite standartlarının müşterilerin istek ve beklentileri düşünülerek üst yönetim tarafından belirlenir.
- Ürünün kalite özelliklerinin bu kalite standartlarına uygun olup olmadığının değerlendirilir.
- Ürün ile hedeflenen kalite standartları arasında tolerans limitlerini aşan durumlar söz konusu olduğunda düzeltici kararlar alınır.
- Kalite ile ilgili maliyet, performans ve güvenilirlik konusunda sürekli geliştirme çabaları içinde olunur.

Üretim işletmelerindeki kalite kontrol süreci yukarıdaki aşamalardan anlaşılacağı gibi belirli yöntemlere, matematiksel süreçlere dayanmaktadır. Hizmet sektöründe kalite kontrol süreci ise üretim sektöründeki kadar kolay olmamaktadır. Hizmet işletmelerinde söz konusunun insan olması ve hizmetin elle tutulur gözle görülür bir kavram olmaması kalitenin kontrol altında tutulmasını, belirli standartlar oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Hizmet işletmeleri personel seçerken, eğitirken özenli davranarak, müşterilerinin memnuniyetini ölçerek ve geri bildirimlerini iyi değerlendirerek kalitelerinin kontrolünü sağlamaya çalışmaktadırlar (Özsoy, 2013: 197). Bunun yanı sıra, kontrol listeleri, grafikler, histogramlar, pareto analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, kontrol diyagramları gibi yöntemler hizmette kalite kontrolün sağlanmasında kullanılmaktadır.

Hizmet işletmelerinde istatistiksel kalite kontrolün etkili olarak kullanılan önemli araçlarından biri olan kontrol diyagramlarının kullanıldığı alanlardan bazıları ve işlevleri aşağıda sıralanmıştır (Baraçlı ve Başlıgil, 1996: 864):

- **Hastaneler:** Laboratuvar testlerinin doğruluğu, yemek ve tıp hizmetlerinin zamanında yerine getirilmesi.
- **Bankalar:** Çek tahsilatının doğruluğu.

- **Sigorta Kuruluşları:** Faturalama işlemlerinin doğruluğu.
- **Taşıma:** Yüklerin zamanında yerine ulaşması.

2.3. Kalite Kavramının Gelişimi

Kalite bilinci toplumlarda ilk çağlarda ortaya çıkmış ve günümüze kadar gelmiştir. Tarihte ilkel olarak kabul edilen toplumlarda bile, kendi çağlarının düzenine, şartlarına göre insanlarda oluşmuş bir kalite bilinci görülmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 95).

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 Hammurabi Kanunlarına kadar uzandığı kanıtlarla görülmektedir. O dönemde, yetkililer kalite muayenesi yapmakta ve duruma göre kaliteli ya da kalitesiz olduklarının kararını verdikleri; kalitesizliğin ise oldukça ağır bir şekilde cezalandırıldığı anlaşılmaktadır.

On üçüncü yüzyılda, Osmanlı'da Çıraklık ve Esnaf Loncaları ile Ahi Teşkilatı halk için belirli standartların sağlanması konusunda ortaya çıkan önemli kurumlardır. Bu kurumlardaki ustalar hem eğitmen hem de muayene görevlisi konumundaydılar (Taşçı, 2013: 9). Ahi Teşkilatının felsefelerinde kullandıkları "Müşteri velinimetimizdir" ifadesi, toplam kalite yönetimindeki müşteri odaklı yaklaşım ile çok benzerdir.

Bursa şehrindeki üretim ve piyasa standartlarını belirlemek için Kanunname-i İhtisab-ı Bursa, 1502 senesinde Osmanlı Sultanlarından İkinci Bayezid Han tarafından yayımlanan önemli bir gelişmedir. O dönemde, insanların daha iyi bir refah seviyesinde yaşamaları yayınlanan fermanlarla sağlanmaya çalışılmıştır (Arlı ve Yanar, 2012: 61).

On altıncı, on yedinci ve on sekizinci yüzyıllarda, kalite iyileştirme adına buluşlar gerçekleştirilmiştir. Matbaa, vernier skalası (ondalık gösterici) ve ilk mikrometre gibi aletler bulunmuştur (Küçük, 2004: 70-71). 16. yüzyılda Venedik donanması için silah üreten bir fabrika da standardizasyonun ilk örneklerinden kabul edilmektedir (Pekşircioğlu, 1997: 14).

Kalitenin kavram olarak ortaya çıkması ve yaygınlaşması 19. yüzyıla rastlamaktadır. Ancak, bu dönemlerden sonradır ki, üreticiler kalite bilincine ulaşmışlardır ve ürünlerine kalitesine güvendikleri kendi markalarını vurmaktan gurur duymaya başlamışlardır.

Sanayi Devrimi ile birlikte, ürünler çeşitlenmiş, işletmeler büyümüş ve seri üretim başlamıştır. Makineleşmiş bir endüstri doğmuştur. Bu yıllarda bilimsel yönetimin öncüsü Taylor'un modelinin etkileri görülmüştür (Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 111). Ancak Taylorist sistem üretimde patlamaya neden olurken kalite konusunda yetersiz kalmıştır. Zaten o yıllarda ürünün kalitesine değil, ürünün sayısına önem verilmekteydi. 1905 yılında, Henry Ford, üretimde montaj hattını kullanarak düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretmeye başlamıştır. Otomasyona geçilmesiyle birlikte kalite kontrole de önem verilmiştir. Ford'un modelinde, montaj hattı sonunda kötü mamüller iyi mamullerden ayrılmaya başlamıştır (Dilsiz, vd., 2005: 39).

Birinci Dünya Savaşında patlamayan bombalar, sık sık arızalanan araçlar kalite uygulamalarının tekrar gözden geçirilmesine neden olmuştur. Üretim bittiğinde ürün piyasaya sürülmeden önce son bir kez daha kontrol edilmesine ve hatalı ürünlerin ayrılmasına karar verilmiştir. Çünkü üretilen hatalı ürünler hem ihtiyaçlara cevap vermiyor, kazalar veya özellikle savaş ortamında önemli kayıplara neden oluyor, hem de müşterinin ürünlere bakışını olumsuz etkiliyordu. Fakat bu hatalı ürünlerin elimine edilmesi yaklaşımı oldukça pahalıydı. O yüzden ürünlerin üretilirken tüm aşamalarda kalite kontrolünden geçirilmesi gündeme gelmiştir. O yıllara kadar kalite, ürünün "muayene" yapılmasıyla sağlanmaktaydı. Ancak bunun yeterli olmadığı görülmekteydi. Amerika'da kalite kontrol muayene mühendisliği bölümü kurulmasına karar verildi. Hata miktarının belirlenmesi için olan bu kontrol, istatistiki kalite kontrol sürecinin de temellerini oluşturmuştur (Ersen, 1997: 37'den aktaran Özçalık, 2007: 50). Ve sonrasında, 1924 yılında ünlü matematikçi W. Shewart, üretim ortamlarında kalitenin ekonomik biçimde kontrolünü sağlamak amacı ile İstatistiksel Kalite Kontrolü uygulamaları üzerinde çalışmalara başlamıştır (Küçük, 2004: 71).

Kalite standartlarının ortaya çıkışı İkinci Dünya Savaşı'na rastlamaktadır. Amerikan ordusu, savaş sırasında ordu için yaptığı malzeme satın alımlarında, belli kalite seviyesini tutturabilmek ve satın alınan malzemelere bir standart getirebilmek amacıyla standartlar konusunda çalışmalara başlamıştır. Bu çalışmaların sonucunda ortaya Amerikan Standartları (US Military Standards) çıkmıştır. Bu standartlarla birlikte İstatistiksel Kalite Kontrolü sistemi de aşama atlamıştır. Armand V. Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol adlı bir kitap yayınlamıştır. Kalite kontrolünün sadece üretim bölümünde olmasının

istenilen kalitenin oluşmasında yeterli olmayacağını ileri sürmüştür. Kalite kontrolünün, işletmenin tasarımından satış sonrasına kadar olan tüm fonksiyonlarına yayılmasının gerekliliğini savunmuştur (Dereli ve Baykasoglu, 2003: 111; Dilsiz, vd. 2005: 41). Ayrıca İkinci Dünya Savaşından sonra Amerika’da kurulan Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kalite iyileştirme çabalarına katkıda bulunmuştur (Küçük, 2004: 71). Savaş sonrasında, Amerikan şirketleri ekonomik olarak kendilerini rakipsiz görmeye başlamışlar, bu yüzden kaliteyi ikinci plana itmişlerdir. Aynı anda dünyanın diğer bir köşesinde savaştan yenik olarak çıkan Japonya ise, hayatta kalabilmek için ülke ekonomisinin Batı ile rekabet edecek düzeyde olması gerektiğini anlamıştır (Paşaoğlu, 2011: 5). Bunun için atılan adımlardan en önemlisi 1946 yılında Japonya’da kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisliği Birliği’nin (JUSE) kurulmasıdır. Çünkü bu birlik, Kaoru Ishikawa, Deming ve Juran gibi kalite konusunda yetişen büyük isimleri ağırlayarak Japonya’nın kaderinin değişmesinde önemli rol oynamıştır. İkinci Dünya Savaşında ağır kayıplar veren Japonya’nın yeniden imar edilmesi, dış pazarlara girmesi, kalitesiz ürünlerini iyileştirmesi gerekmektedir. Deming, Ishikawa, Juran gibi isimlerin eğitimlerini alan Japonlar giderek kendi seminerlerini vermeye, öğrendiklerini uygulamaya başladılar. Japonya, yıllar süren uzun uğraşlar sonucunda yeniden yapılanmış, savaştan aldığı yaraları sarmış ve kalite konusunda devrim yapmaya hazırды. Japonların gururla ürettikleri ürünlerin, günümüzde hala kalite ve imaj çerçevesinde bakıldığında pek çok ürünü geride bıraktığı söylenebilmektedir.

O yıllarda üretimle ilgili kalite konusunda önemli gelişmeler meydana gelirken, hizmet sektöründe de kalite çalışmaları görülmektedir. 1960’ların sonlarında, Amerika’da otellerde, bankalarda ve kamu kuruluşlarında “Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi” uygulamaları başlatılmıştır (Dilsiz, vd., 2005: 41).

Üretilen, yüksek kaliteli Japon ürünlerinin (Toyota, Honda, Nikon, Sony vb.) 1970’li yıllarda Amerikan piyasasına girmesi ve tüketicilerin, daha kaliteli olduklarına karar verdikleri bu ürünlere yönelmesi, ABD endüstri devletleri arasında büyük telâşa neden olmuştur. Ve büyük Amerikan şirketleri bu ilk şoku atlatır atlatmaz eski kalite liderleri Deming, Juran ve Feigenbaum’a başvurmuşlardır. Amerika’nın büyük şirketlerinden olan Ford ve General Motors, Deming, Juran ve diğer kalite liderlerinin yardımlarıyla kalite

konusunda ilerlemişlerdir ve ABD’de değişim rüzgârları esmeye başlamıştır (Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 111-112).

1980’lerde işletmeler arasında kalite konusunda kıyasıya bir rekabet görülmeye başlamıştır. Mal veya hizmetleri en düşük maliyet ve en yüksek kalite sağlayarak üretilebilmek önemsenmiştir. Rekabet yarışına giren işletmeler, müşterilerine kalite güvencesi vererek müşteri tatmini sağlamayı, pazardan daha fazla pay alıp kârlılığı arttırmayı hedeflemişlerdir. Her işletme kendine göre bir rekabet stratejisi belirlemiş ve işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini bu strateji için kullanmaya yönelmiştir. Toplam kalite kontrol bu yıllarda yerini, toplam kalite yönetimine bırakmıştır. Bu değişimle birlikte kalitenin sorumluluğu bir işletmede çalışan herkese yüklenmiştir. Kalite ile ilgili belki de en önemli gelişmeler bu yıllarda meydana gelirken bir de bu gelişmelere Uluslararası Standartlar Organizasyonu’nun ISO Standartlarını yayınlaması eklenmektedir. Bütün bu gelişmeler sonrasında, küreselleşmiş dünyada düşük maliyetle kaliteli üretim yapan, müşteri isteklerini zamanında, hızlı ve eksiksiz karşılayan, müşteri odaklı bakış açısıyla yenilikçi olabilen işletmelerin ayakta kalabildiği görülmektedir (Eroğlu, 2013: 31).

Kalite rüzgârlarının Japonya’dan tüm dünyaya şiddetli estiği bu yıllarda altı sigma, kalite çemberleri gibi kavramlar ve kaizen gibi kalite konusunda önemi büyük bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Duman, 2013: 85-90). Tüm bu kavramların ve yaklaşımların uygulanması sonucunda Japonya, 80’lerde otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmiştir.

Dünyadaki bu gelişmeler Türkiye’de de etkisini göstermiştir. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren özel sektör işletmeleri kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme programlarına ilgi duymaya başlamışlardır (Dilsiz, 2005: 41). Türkiye’de bugün özellikle artan rekabetin de etkisiyle işletme yöneticileri kalite odaklı çalışmaktadırlar.

Yirmi birinci yüzyılda ise müşteri odaklı yaklaşımla müşterinin talep ettiği ürün ve hizmetler kalite standartları gözardı edilmeden üretilecektir. Şiddetlenen rekabet ortamında işletmelerin büyümesi, pazarın ve müşterilerin beklentilerinin yanında beklentilerinden daha fazlasını verebilmelerine bağlı olacaktır. Yani işletmeler artık kaliteyi sadece pazarda rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan bir unsur olarak

görmeyecek, kaliteyi ve kalite yönetimini içselleştirip benimsemeleri söz konusu olacaktır. Zaten kalite, tüketiciler için kazanılmış doğal bir hak olarak görülecek ve rekabet fiyatlar üzerinde yoğunlaşacaktır. (Onural, 2005: 11).

Kalitenin tarihsel gelişimi incelendiğinde, kalitede kimlik değişiminin dört aşamada gerçekleştiği görülmektedir. Bu aşamalar Tablo 1’de görüldüğü üzere; muayene, istatistiksel kalite kontrol, toplam kalite kontrol ve TKY’dır (Özçalık, 2007: 55):

Tablo 1. Kalitede Kimlik Değişimi

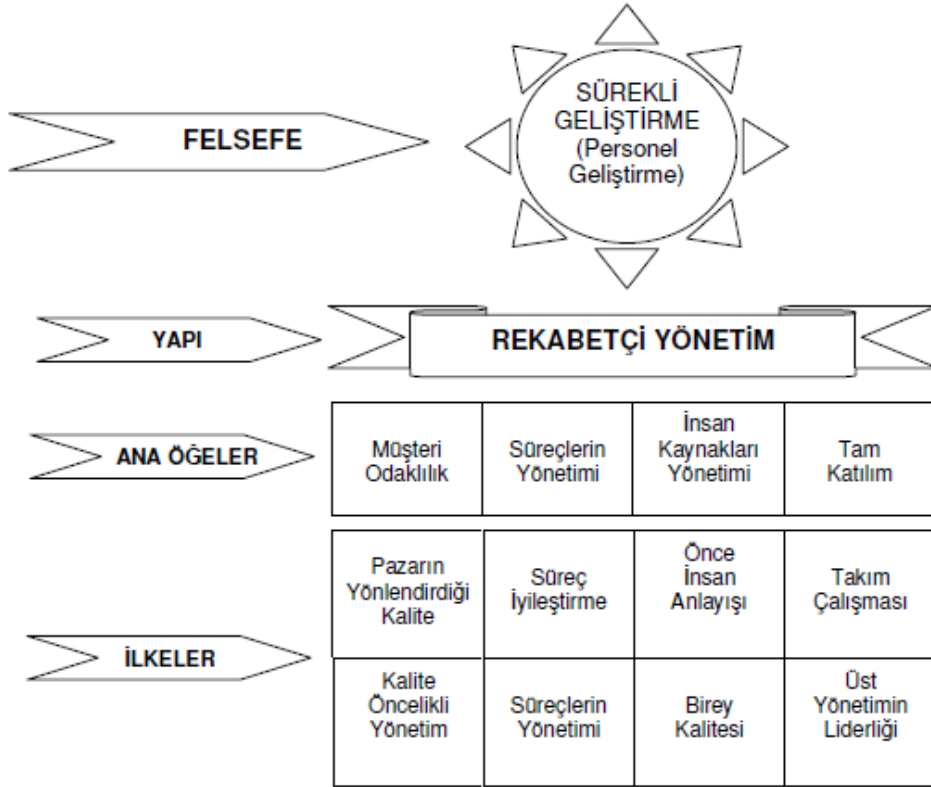
BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	MUAYENE	İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Temel İlke	Meydana çıkarma	Kontrol	Eşgüdüm, İşletme	Süreç ve insan odaklılık, sürekli gelişme
Kaliteye Bakış Açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçlerinde olmak üzere tüm süreçlerde kalitenin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Yöntem	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite Uzmanlarının Rolü	Muayene	Sorunu saptama ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlanması ve programlanması	Kalitenin oluşturulmasında sinerji sağlanması
Kalite Sorumlusu	Muayene bölümü	Üretim ve mühendislik bölümü	Üst yönetim, tüm bölümler	Üst yönetim, tüm bölümler ve işletmedeki tüm bireyler
Temel Yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Kaynak: Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (TKYAK), 1994: 14. Aktaran: Özçalık, 2007: 55

2.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişim, Japonya’nın rekabet gücü yüksek bir ülke olarak ortaya çıkmasının etkilerinin tüm dünyaya yayılmasına neden olmuştur. Böylece piyasa koşulları zorlaşmış, uluslararası düzeyde bir rekabet başlamıştır. Kalite

konusu bir istatistik uygulama olmaktan çıkmış, işletmeyle ilgili her unsorda etkili olan bir felsefe haline gelmiştir (Koçel, 2013: 376). Bir başka deyişle, bu gelişmeler “kalite”nin bütünsel olarak ele alınması gerekliliğini doğurmuştur. Sonuçta 1980’li yıllarda “toplam kalite” kavramı tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. TKY’nin felsefe ve ilkeleri Şekil 4’te gösterilmiştir:



Şekil 4. Toplam Kalite Felsefesi ve İlkeleri

Kaynak: Doğan, 2000: 1. Aktaran: Özçalık, 2007: 58.

TKY anlayışının yapısı rekabetçi yönetim anlayışına dayanmaktadır. Geçmiş dönemlerde işletmeler için kârını maksimize etmek hedefi günümüzde artık rakiplerini yok etmek olarak değişmiştir. Rekabette üstünlük sağlamak içinse TKY’nin ilke ve değerlerinin çok iyi anlaşılıp etkin şekilde uygulanması gerekmektedir.

TKY; israfi önleme, kaliteyi artırma, maliyetleri düşürme, çalışanların moral ve motivasyonunu sağlama, sürekli iyileşme ve gelişmeyi amaçlamaktadır. İşletmede, hatasız üretimi ilk defada yakalamayı, işletmenin bütününde etkinlik sağlamayı ve müşteri odaklı yaklaşımıyla işletmenin rekabet gücünü arttırmayı hedeflemektedir

(Sabuncu, 1996: 778). TKY, müşteriye her şeyin üstünde tutan ve kaliteyi, işletmenin tüm faaliyetlerinde oluşmasını sağlayarak, sonuçta yüksek kaliteli ürün veya hizmet üretimine önem veren bir yönetim biçimidir. Varlıklarını sürdürmeleri, işletmelerin bu yönetim biçimini benimsemeleri ile mümkün olmaktadır. TKY basitçe aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Özçalık: 2007: 56):

Toplam = İşletmedeki herkesin katılımı ile,

Kalite = Müşteri gereksinim ve beklentilerinin ilk seferde tam olarak karşılanması amacıyla,

Yönetim = Kaliteli ürün ya da hizmet sağlamak için gerekli tüm koşulların sağlanmasıdır.

TKY'nin bu tanımlarıyla geleneksel yaklaşımdan ayrılan yanları ortaya çıkmaktadır. TKY'nin en önemli özelliği kaliteyi sadece bir bölümün sorumluluğunda olarak değil de işletmedeki bütün bölümlerin ve bütün elemanların sorumluluğunda gören bütüncül bir bakış açısına sahip olmasıdır.

TKY'yi diğer yönetim sistemlerinden en önemli farkı her çeşit işletmeyi daha mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak tüm dünyada kabul görmüş olmasıdır. Bunun nedeni, farklı unsurları bir araya getirerek sentez yaratan düşünce tarzı yani felsefesidir (Tekin, 1999: 110).

TKY'nin uygulanabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi yolunda önem taşıyan birtakım ilkelerden ve değerlerden bahsetmek gerekmektedir. Kalite felsefesinin öğelerini dört ana grupta toplamak mümkündür (Eroğlu, 2013: 35; Şale, 2004: 241-242):

- Müşteri odaklılık
 - Süreçlerin yönetimi ve sürekli denetimi
 - Sürekli iyileşme ve gelişme
 - Tam katılım anlayışı
- **Müşteri Odaklılık:** TKY anlayışının merkezini “müşteri tatmini” oluşturmaktadır. Burada “müşteri” kavramı ile anlatılmak istenen sadece ürün ve hizmetleri satın alan

müşteri değil; aynı zamanda işletmede çalışanlardır. Bu anlamda, TKY, sadece müşterilerin değil işletmede çalışanların tatminini de önemsemektedir (Yatkın, 2004: 27). Müşterilerin (çalışanların, işletmenin bölümlerinin, ürün veya hizmetten fayda sağlamak isteyen herkesin), değişen istek ve ihtiyaçlarının takip edilmesi, talep edilen fiyat, kalite ve teslim ölçülerine bağlı kalınarak bu istek ve ihtiyaçların karşılanması TKY'nin temel hedefidir. TKY'nin bu ögesi, pek çok farklı müşterinin tatminini sağlamaya çalışması nedeniyle etkin olarak uygulanması zor, ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayan öge olarak kabul edilmektedir (Eroğlu, 2013: 36).

- **Süreçlerin Yönetimi ve Sürekli Denetimi:** TKY'nin başarılı olması için öncelikle işletmenin üst yöneticilerinin TKY'nin ne olduğunu anlamaları, uygulamak için kararlı olmaları ve uygulayanların destekçisi olması gerekmektedir. TKY birçok süreçten oluşmaktadır. Bu süreçlerin yönetimi ve denetimin sürekliliği oldukça önemlidir. Tüm birimleri ilgilendiren süreçlerin sağlıklı gerçekleştirilebilmesi, birimler arasındaki koordinasyonun etkili bir biçimde sağlanabilmesi için üst yönetimin liderliğine ihtiyaç vardır. Bu noktada üst yönetime büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler, astlarına cesaret vermeli, onların yetenek ve bilgilerini kullanmalarına fırsat tanınmalıdır. Kalite Çemberleri bunun için önemli ve güzel bir örnektir. Kalite Çemberleri bir işletmede aynı birimde çalışan, bir sorunu ortaya koyup çözüm yolları arayan, duruma göre 5-12 üyeden oluşan ve gönüllülük esasına dayanan çalışma grupları olarak tanımlanmaktadır. Kalite çemberleri ile çalışanların moral ve motivasyonları sağlanmaktadır ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. İşletmedeki devamsızlıkları azaltmaktadır. Bütün bunlar sayesinde ise işletmede verimlilik, süreçlerde ve insanlarda kalite artmakta; maliyetler ve hata oranları ise azalmaktadır (Sabuncu, 1996: 778-779).
- **Sürekli İyileşme ve Gelişme:** TKY'nin felsefesinde önemli bir kavram olan “kaizen” yani sürekli geliştirme bu ögenin temeli sayılmaktadır. Sürekli geliştirme yaklaşımı sıfır hata ve mükemmellik arayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yatkın, 2004: 37). Kaizen, süreçlerin korunması, düzeltici müdahalelerin yapılması ve iyileştirme olarak üç döngüden oluşmaktadır. Hataların ayıklanmasını değil hatayı önlemeyi amaçlayan TKY için sürekli iyileştirmeler sonucunda kalitesi artan ürünlerin elde edilmesi önemlidir. Bunun için süreçlerde gerçekleşen sorunlara gerçekçi

yaklaşım benimsenir ve sorunlar doğru saptanabilir. TKY’de hatalar ve sorunlar sorumlular tarafından kabul edilir, suçlamalar ve çatışmalar yerine olumlu iş birlikleri yolu ile çözümler bulunması için çalışanlara daha fazla yetki tanınır. İnsanların kaizen çalışmalarına konu edilmesi süreçlerin ve kalitenin gelişime katkıda bulunurken aynı zamanda insanın gelişmesine de katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde bu bakış açısıyla kaizen çalışmaları yeni bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Efil, 1999: 179).

- **Tam Katılım Anlayışı:** Katılımcı olmayan otoriter sistemlerde, çalışanlar soru sormaktan çekinirler, kendilerine ve işletmeye bir şey katmadan çalışırlar. Böyle bir ortamda çalışanlar arasında çatışmalar ve huzursuzluklar görülecektir. TKY ise beşeri ilişkilerle motivasyon sağlanmasına, ekip çalışmasına ve hiyerarşinin azlığına önem vermektedir (Sabuncu, 1996: 779). Katılım, çağdaş yönetim anlayışının temel unsurlarından birisini oluşturur. Kaliteye ulaşmak, ürün ya da hizmet planlamasından sunulmasına kadar her insanın sorumluluğunu gerektirmektedir. İşletme içindeki herkes kalitenin önemini anlamak ve kaliteye ulaşmak zorundadır. Sorumluluk, yetki ve ödüllendirme tüm işletme düzeylerinde görülmelidir. TKY’de tam katılım olarak ifade edilen anlayış iki önemli unsur söz konusudur. Unsurlardan biri, tüm TKY çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve takım ruhunun oluşturulmasıdır (Tekin, 1999: 162). Amaç işletmedeki herkes için düşünmenin ve uygulamanın birleştirilmesidir. Bunun için herkes motive edilmeli ve işletmenin gelişimine sağlayabileceği katkı konusunda düşünmeye sevk edilmelidir.

Sonuç olarak bakıldığında TKY’nin ilkelerinin birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir. İşletmenin ürün ve hizmetlerinin temel hedefi “müşteri odaklılık ” olmalıdır. Bu hedeflere ulaşması için “sürekli geliştirme” sürecinin çeşitli yöntem ve tekniklerle gerçekleştirilmesi gereklidir. Ancak bunun gerçekleştirilmesinde işletmedeki herkesin katılımının sağlanması ve bunun iyi koordine edilmesi önemlidir. Takım çalışması yapan, kaliteden herkes kadar sorumlu olan personelin eğitiminin sağlanmasına önem verilmelidir. Üst yönetim, bu eğitimler için kaynak ayırmalı, takım çalışması ve sürekli gelişim için uygun bir ortam yaratmalıdır. Bütün bunların gerçekleşebilmesi için üst yönetimin liderliği ve kaliteye kendini adanması oldukça önemlidir ve gereklidir (Efil, 1999: 138).

TKY ile Japonya savaş sonrasında yenilenip hatta kalite konusunda lider olmayı başarmasının ve günümüzde hala yaygın bir kullanım alanı bulmasının yan ısıra TKY'ye birtakım eleştiriler de yapılmaktadır. Bu eleştirilerin başında, TKY'nin işletmelerin başarisında iddia edildiği kadar büyük başarılaraya yol amaması vardır. Diğer bir eleştiri TKY'nin gelişmesinde katkısı olan yazarların ileri sürdüğü ilkeler, zaten iyi bir üst yönetimin uygulayacağı ilkeler olmasıdır (Koçel, 2013: 382). Ayrıca TKY'nin uygulanmasında pek çok faktör engelleyici rol oynamaktadır. alışanlarla ilgili faktörler de söz konusudur ancak bunlar genellikle yönetim kaynaklıdır. Yönetimin kaliteye karşı direnci veya olumsuz tutumu, algı hataları, özensiz uygulamaları, alışanlara TKY felsefesini gerçekleştirecek bir ortam sağlayamaması gibi faktörler örnek olarak sayılabilmektedir (Yatkın, 2004: 75-77).

2.5. Hizmet Sektöründe Kalitenin Belgelenmesi

Kalitenin işletmelere rekabet avantajı sağladığı konumdan çıkıp bir yönetim felsefesi haline gelmesi, işletmelere bu konuda rehberlik edecek bir takım kılavuzların oluşmasına neden olmuştur. Tam da bu dönemde Cenevre'deki Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO), "ISO Standartları" olarak bilinen standartları yayınlamıştır (Koçel, 2013: 381). 1987 yılında yayınlanan ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Serisi 1988'de TSE tarafından Türkçeye çevrilmiş, 1991'de ise ismi TS-ISO 9000 olarak değiştirilmiştir (Onural, 1992: 3). ISO 9000 standartları, ürün veya hizmetlerinin müşteri tatminini sağlamadaki başarisının güvencesini sağlaması sürecinde kendi bünyesinde gerçekleştirmesi gerekenleri konusunda rehberlik sağlamaktadır ISO, zaman içindeki değişimleri ve çeşitliliği göz önünde bulundurarak daha pek çok seriler ve standartlar düzenlemiştir. Bu seriler ve standartlar, günümüzdeki hizmet, üretim ve kamu sektörlerinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren pek çok işletmeye kalite konusunda yol gösterici olmaktadır. İşletmelerin bu belgelere sahip olma zorunlulukları yoktur. Ancak, bu standartları uygulayan işletmelerde daha iyi takım çalışması, müşteri memnuniyetinin artması ve kaynak tüketiminin azalması gibi yararlar sağladığının bilincinde olan işletmeler bu belgeleri almayı tercih etmektedirler. Ayrıca, işletmenin bu belgeleri alma gayreti içinde olması müşterilerine verdiği değerin bir göstergesi sayılması göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konudur. ISO, standartlar geliştiren bir kuruluştur ancak bu standartların denetlenmesini ve belgelendirilmesini tek başına

gerçekleştirmemektedir. Bu süreç, tüm dünyada, akredite olmuş (yetkilendirilmiş, uluslararası düzeyde belgelendirme için değerlendirme yapabilecek) kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Boone ve Kurtz, 2013: 339). Türkiye’de bu denetleme ve belgelendirme sürecini 1999 yılına kadar TSE yürütmüştür. Sonrasında Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) kurulmuştur. Şu anda bu süreci TÜRKAK yürütmektedir (Dilsiz, vd., 2005: 16-17). Aşağıda, birçok hizmet sunan işletmenin (yiyecek- içecek, konaklama, eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, vb.) uygulayabileceği ISO Standartlarından ve Türkiye’deki sertifikalardan en yaygın olanları ayrıntılı şekilde ele alınmıştır:

2.5.1. ISO 9001:2008 kalite yönetim sistemi - gereklilikler

ISO 9001:2008, ISO 9000 içinde sertifikalaştırılabilen tek standarttır. Bu sertifikanın alınabilmesi için işletmelerin hem içsel hem de dışsal gereklilikleri yerine getirmesi gerekmektedir. İçsel gereklilikler ile işletmenin kalite politikası, amaçları ve sorumlulukları kastedilirken; dışsal gereklilik ile müşteri tatmini gibi konular kastedilmektedir. Bu belge, yetkilendirilmiş kuruluşlar tarafından işletmenin standartların tüm gerekliliklerini sağladıkları takdirde verilmektedir. Düzenli olarak gerçekleştirilen denetimlerle, uygun bulunursa yenilenmektedir (Ağlargöz, 2013: 132-133). Belgeyi almak için işletmenin faaliyet alanı, çalıştırdığı kişi sayısı (en az 1 kişi olmak zorunda), büyüklüğü ve yeni kurulmuş bir işletme olup olmaması gibi kriterler önemli değildir.

ISO:9001-2008 Kalite Yönetim Sistemi, üretim kuruluşlarının yanı sıra turizm, finans, sigortacılık, sağlık, vb. diğer hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşlarda da uygulanabilecek esnek bir standarttır. ISO:9001-2008 Kalite Yönetim Sisteminin sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır¹:

- Karlılığı ve verimliliği artırır.
- Etkin bir yönetim sağlar.
- Tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrol sağlar.
- Müşterilerce talep edilir.

¹ http://www.aycicekdanismanlik.com.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=112, (Erişim Tarihi: 27.07.2015)

- Uluslararası düzeyde uygulanabilen bir sistemdir.
- Rekabette güç sağlar.
- İhalelere katılabilmek için gerekli olabilir.
- Güvenilir bir şirket imajı yaratır.
- Tedarikçi yönetimini düzenler.
- Yaşanması olası krizleri engellemeye yardımcı olur.

2.5.2. ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sistemi

ISO 22000, dünya çapında güvenli gıda tedarik edilmesini sağlama amacıyla düzenlenmiş bir standarttır. Bu belgeyi; yemek üreticileri, lokantalar, kafeler, gıda üreten firmalar, (şeker, çikolata, cips, kola, meyve suyu, su, kuru yemiş, dondurulmuş gıda, vs.) pastane, gıda ambalajı üreten firmalar, pizza, tavuk ve et kesim ve paketlemesi yapan tüm firmalar gerekli şartları sağladıklarında alabilirler. Bu sistemin sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır²:

- Uluslararası bir standarttır.
- Tüm dünyada ticaret kolaylığı sağlar
- Güvenilir gıdanın tüketiciye ulaşmasını sağlar.
- Tüketici tercihi, beğenisi ve güveninin kazanılmasını sağlar.
- Ürün kayıplarını azaltır.
- Yasal mevzuata uygunluğu sağlar.
- Rekabet gücü kazandırır.
- Ürün ve hizmet kalitesinde ölçülebilir düzelme sağlar.

2.5.3. ISO 10002 müşteri memnuniyeti yönetim sistemi

ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, şirketin potansiyel müşterileri ile daha kârlı ve uzun dönemli ilişkiler kurulması ve bu ilişkileri geliştirmesini sağlayan bir kalite yönetim yaklaşımıdır. Bu standart, öncelikle geri bildirim (şikâyetler dâhil) açık olan müşteri odaklı bir ortamın oluşturulması, alınan her bir şikâyetin çözüme

² http://www.aycicekdanismanlik.com.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=112, (Erişim Tarihi:27.07.2015)

ulaştırılması ve müşteri hizmetinin iyileştirilmesi ile ilgili yönetim taahhütlerinin yerine getirilmesini öngörmektedir. Bu standart, müşterilerini memnun etmeyi onlara beklentilerinin ötesinde hizmet vermeyi isteyen her işletme için kullanılabilir. Yararları şunlardır³:

- Müşterilerden gelen geri bildirimler doğrultusunda nasıl bir yol izleneceğini gösterir.
- Müşteri şikâyetleri konusunda çalışanların bilinç ve dikkatlerini geliştirir.
- Müşterinin önemsendiğini gösterir.
- Müşteri memnuniyeti sağlar.
- Şikâyetlerin tekrarını engelleyerek çözüm olanakları sunar.
- Kuruluşun itibarını arttırır.
- Müşterileri elde tutma maliyetlerini azaltır.

ISO Standartlarından sonra, Türk Standartları Enstitüsü tarafından, özellikle hizmet sağlayan yerler için düzenlenen Hizmet Yeri Yeterlilik Belgesinden ve dünyada yaygın olan ancak, Türkiye’de daha yeni sayılabilecek (1993) Mavi Bayrak Ödülünden bahsedilmesinde yarar vardır.

2.5.4. Hizmet yeri yeterlilik belgesi

Hizmet Yeri Yeterlilik Belgesi, verilen hizmetlerin yeterliliğinin yani personel, tesis, makine teçhizat vb. yönlerden uygunluğunu belirten bir belgedir. Türk Standartları Enstitüsü tarafından 1990 yılında başlatılmıştır (Dilsiz vd., 2005: 23). Geçerliliği 1 yıldır. Bu belge tüketiciye verilecek hizmetlerin ve çeşitli işyerlerinin mevzuata uygunluğunu, imkân ve kabiliyetlerinin yeterliliğini göstermektedir⁴.

2.5.5. Mavi bayrak ödülü

Deniz suyunun temizliğini, çevreyle ilgili eğitime, yönetime ve bilinçlendirmeye önem verildiğini, plaj ve marinaya gelen insanların güvenliğinin sağlandığını garanti etmektedir. 32 ölçütte plaj ve 24 ölçütte marinaların değerlendirildiği uluslararası bir

³ <http://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-10002.html>, (Erişim Tarihi:27.07.2015)

⁴ <http://www.avrupapatent.com.tr/tsehizmetyeriyeterlilikbelgesihyb.html>, (Erişim Tarihi: 27.07.2015)

ödülüdür⁵. Mavi Bayrak ölçütleri beş yılda bir güncellenerek, Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (FEE) tarafından geliştirilmektedir. Türkiye’de ise Mavi Bayrak Sertifikasyonunun koordinasyonu ve yönetimi Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) tarafından gerçekleştirilmektedir. Mavi Bayrak ile ödüllendirilmiş bu yerlerde, insanların kaliteli zaman geçirmesi, kötü sürprizlerle karşılaşmaması, çevre bilinci oluşturulması sağlanmaktadır (Ağlargöz, 2013: 140).

2.6. Hizmet Kavramı

Arapçadan gelme bir kelime olan hizmeti, temel anlamıyla Türk Dil Kurumu, “Birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma” olarak tanımlamaktadır⁶. Yani insanın var olduğundan bugüne kadar olan tüm dönemlerde hizmetlerin de var olduğundan söz etmek mümkündür. Günümüzde insanlara hizmet etme amacıyla hareket eden işletmeler için de hizmet kavramı oldukça önem kazanmıştır.

Hizmet kavramı ilk olarak 18. yüzyılın ilk yarısında Avrupalı filozoflarca ele alınmıştır ve “zirai faaliyetlerin dışındaki tüm faaliyetler” olarak tanımlanmıştır. Bu açıklama ışığında hizmetle ilgili ilk düşüncelerden biri klasik iktisatçılardan Adam Smith (1723-1790) tarafından yapılmıştır. Smith, hizmeti, “Somut bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler” olarak tanımlamıştır. Yani hizmet elle dokunup gözle görebileceğimiz, koklayıp hissedebileceğimiz bir nesne değil; birtakım hareketlerden, faaliyetlerden, süreçlerden oluşan bir şeydir. Hizmetin soyut bir kavram olması tanımlanmasını da zorlaştırmaktadır. Hizmetlerin soyutluk özelliğine vurgu yapan Grönroos hizmeti “Farklı derecelerde olmakla birlikte, az veya çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşterilerle hizmet personelinin ve/veya sistemlerin arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sağlanan bir faaliyet veya faaliyetler dizisi” olarak tanımlamaktadır (Oral ve Yüksel, 2006: 3). Hizmetlerin üretilme amacı insanlara fayda sağlamasıdır ve hizmet sadece hizmet işletmeleri tarafından sunulmamaktadır. Birçok fiziksel malın satışıyla birlikte tüketicilere eğitim, onarım, yerleştirme, danışmanlık gibi hizmetlerinin de sunulması söz konusudur. Hizmetin somut ürünlerle olan bu bağlantısı

⁵ http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10, (Erişim Tarihi: 05.10. 2015)

⁶ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts, (Erişim Tarihi: 12.10.2015)

da hizmet kavramının tanımlanmasını zorlaştıran diğer bir neden olarak görülmektedir (Öztürk, 2013: 3-4). Bu çalışmada incelenen konu, herhangi bir mal satılmaksızın öğrencilere sunulan hizmetlerdir.

Günümüzde, hizmetin tanımı daha farklı bir bakış açısı içermektedir. Hizmet, zaman, yer ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Baraçlı ve Başlıgil, 1996: 864). Örneğin evin yardımcısı ev işlerini yaparak ev sahibine zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ya da eğlence mekânları insanların stres atmaları açısından psikolojik yararlar sağlamaktadırlar.

Hizmet tanımlarına bakıldığında genel olarak hizmetlerin müşterilere direkt olarak fayda sağlamaya yönelik elle tutulamayan süreç ve faaliyetlerden oluştuğu görülmektedir.

Bir hizmetin sunumuna genel olarak bakıldığında aşağıda sıralanan üç bileşenden oluştuğunu görmek mümkündür (Öztürk, 2013: 46-48):

- Temel hizmet
- Destekleyici hizmet
- Kolaylaştırıcı hizmettir.

Temel hizmet kavramı, müşterinin ihtiyaç duyduğu temel faydayı ifade etmektedir. Gidilmek istenen yere ulaşılması, bozuk bir cihazın tamir edilmesi gibi. Destekleyici hizmetler, temel hizmetlere değer katan ya da değerini arttıran unsurları içerir. Örneğin bir otelin konaklama hizmeti kapsamında verdiği kuru temizleme hizmeti gibi. Bu hizmetler temel hizmetlere değer katarak işletmelere rekabet üstünlüğü ve farklılaştırma oluşturması nedeniyle önemlidirler. Kolaylaştırıcı hizmetler ise temel hizmetlerin kullanımını kolaylaştıran hizmetlerdir. Temel hizmetlerin çekiciliğini artırır. Örneğin bir oteldeki resepsiyon hizmetleri müşteri için kolaylaştırıcı bir hizmettir.

2.7. Hizmetlerin Ortak Özellikleri

Hizmetleri, fiziksel mallardan farklı kılan diğer özellikleri bilmek hizmet kavramının daha iyi anlaşılmasına olanak vermektedir. Tablo 2’de ürün ile hizmet arasındaki farklar görülmektedir:

Tablo 2. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar

Fiziksel Mallar	Hizmetler
▪ Dokunulabilir	▪ Dokunulamaz
▪ Türdeş	▪ Türdeş değildir
▪ Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır	▪ Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir
▪ Bir şeydir (Nesnedir)	▪ Bir faaliyet ya da süreçtir
▪ Temel değer fabrikada üretilir	▪ Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir
▪ Müşteriler genellikle üretim sürecine katılmazlar	▪ Müşteriler üretime katılırlar
▪ Stoklanabilir	▪ Stoklanamaz
▪ Sahiplik transfer edilebilir	▪ Sahiplik transfer edilemez

Kaynak: Grönroos, 1990: 28. Aktaran: Öztürk, 2013: 17.

Hizmetlerin mallardan farklarının ortaya konulması diğer açıdan bakıldığında hizmetlerin birtakım özelliklerini de ortaya çıkarmaktadır. Bu beş özellik aşağıda sıralanmıştır:

- Dokunulmazlık (Soyutluk)
 - Eş zamanlılık (Ayrılmazlık)
 - Dayanıksızlık (Stoklanamama)
 - Türdeş olmama (Heterojenlik)
 - Sahipsizlik
- **Dokunulmazlık (Soyutluk):** Fiziksel ürünler ile hizmetler arasında yaygın olarak kabul edilen en temel farklılıktır. Hizmet soyuttur ve dokunulmazdır. Dokunulmazlık kavramının iki anlamı vardır. Burada, dokunulmaz ve hissedilmez olma ile kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve kolayca zihinsel olarak algılanamama durumu kastedilmektedir (Karamustafa, 2013: 13). Bir hizmet satın alındığında genellikle hizmeti temsil edecek somut bir şey bulunmamaktadır. Örneğin sağlık hizmetleri bu hizmeti sunanların hastalara yönelik muayene, teşhis, inceleme ve tedavi gibi eylemlerinden oluşmaktadır. Teşhis ve tedavi tamamlandıktan sonra bile hasta yerine

getirilen hizmeti bütünüyle kavrayamayabilmektedir. Bu durum hizmetlerin dokunulmazlığı veya fiziksel bir varlığa sahip olamamasının bir sonucudur (Öztürk, 2013: 18). Hizmetlerin soyutluk özelliği, onları mallardan ayıran en önemli özellik olduğu gibi, hizmet pazarlamasını mal pazarlamasından farklı kılmakta ve birçok sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Hizmetlerin depolanamamasına, fiyatlandırılmasının zorlaşmasına kolayca teşhir ve tanıtım imkânına el vermemesine neden olmaktadır. Ayrıca hizmetlerin, fiziksel mal gibi soyut olmaması hizmetlerin patent hakkı ile korunabilmesini de güçleştirmektedir. Kaliteyi değerlendirecek olan müşteriler açısından da zorluklar yaratmaktadır ki bir hizmet işletmesi soyut malı olan hizmeti somuta çevirebilmek için çaba harcamalıdır. Bir otelin şık görünmesi ya da müşterilerine “hatıra” ikramı gibi (Mucuk, 2009: 307).

- **Eş zamanlılık (Ayrılmazlık):** Hizmetin üretildiği anda tüketilmesini ifade etmektedir. Yani müşteri hizmetin üretimi ve sunumu sırasında etkileşim içindedir. Hizmetlerin eş zamanlı olması çoğu zaman hizmeti üreten kişi ile sunan kişinin aynı olmasından kaynaklanmaktadır. Saç kesimi, yeme-içme, ulaşım ve sağlık hizmetleri gibi birçok hizmet türünde eş zamanlı tüketim söz konusu olmaktadır (Özsoy, 2013: 184).
- **Dayanısızlık (Stoklanamama):** Hizmetlerin dayanısızlık özelliği, hizmetlerin üretimle tüketimi eşzamanlı olduğundan dolayı bozulabilen, depolanamaz, iade edilemez ve yeniden satılamaz olduğunu ifade etmektedir. Bir turdaki boş koltuklar, bir oteldeki boş odalar stoklanamaz olduğundan bir sonraki günde, zamanda veya seferde ilave olarak sunulamamaktadır. Ya da acil bir talep olduğunda ürünler gibi depolandıkları yerden çıkarılamamaktadırlar. Bu anlamda hizmetler, dayanıklılıklarını kaybetmektedirler (Esin, 2004: 13). Bazı hizmetlere talep, yıla, mevsimlere, haftalara hatta günün belirli saatlerine göre bile değişmektedir. Talepteki bu düzensizlikler, hizmetin dayanısızlığını arttırdığında ortaya ciddi sorunlar çıkmaktadır. En iyi korunma yolları talep tahminleri yapmak ve işletmenin arz ile talep arasında dengeyi bulabilmesidir. Hizmet işletmeleri çeşitli yöntemler kullanarak talep hakkında tahminler yürütebilmektedirler. Regresyon analizleri, zaman serisi yöntemleri gibi kantitatif yöntemlerle geçmiş dönemdeki verileri kullanarak ya da mevcut bir veri olmadığında yargısal değerlendirmelere dayanan delphi yöntemi, tarihsel benzerlik

yöntemleri gibi kalitatif yöntemlerle talep tahmini yapabilmektedirler (Oral ve Yüksel, 2006: 103). Talebin az olduğu dönemlerde fiyat düşürme ya da daha az personel çalıştırma, vazgeçilebilir kapasiteleri kullanmama gibi önlemler alınabilmektedir. Ya da talep çok olduğunda ek personel bulma yoluna gidilmesi düşünülebilmektedir. Böylece hizmetin dayanıksız olmasının olumsuz etkileri azaltılabilecektir (Mucuk, 2009: 308).

- **Türdeş Olmama (Heterojenlik):** Hizmetlerin değişken (heterojen) olması, bir taraftan, aynı hizmet sunucusunun bir grup müşteriye tamamen aynı hizmeti sunsa dahi her bir müşterinin hizmete ilişkin algısının farklı olduğunu ifade etmektedir. Her bir müşteri farklı tatmin düzeyine, farklı karaktere, o anki farklı koşullara bağlı olarak farklı hizmet deneyimi edinmektedir. Diğer yandan bakıldığında ise hizmet sunucu da her defasında aynı özellikte bir hizmet sunmamaktadır. Hizmeti sunanın, fiziksel ve psikolojik durumu hizmetin sunumunda önemli rol oynamaktadır. Hizmeti sunan her gün aynı fiziksel ve psikolojik durumda bulunmayacağı göz ardı edilmemelidir. Böylece hizmetlerin heterojen olması ve birbirlerine benzememeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani özetle, hizmetlerin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olarak insanlar tarafından bire bir gerçekleştirildiğinden hizmette bir standart sağlamak oldukça zordur (Karamustafa, 2013: 14-15). Bu nedenle hizmet pazarlaması yapanlar olabildiğince otomasyona gitmeye çalışmalıdırlar. Otomatik banka gişeleri, bilet satış araçları gibi. Ayrıca personelin işe alınması, eğitilmesi gibi süreçlerde titiz davranılarak insan hataları en aza indirilmeye çalışılmalıdır.
- **Sahipsizlik:** Bir ürün satın alındığında sahiplik söz konusu olmaktadır. Ancak hizmette durum farklıdır. Hizmet özelliklerinden dolayı insanlara sahiplik yerine faydalanma hakkı tanımaktadır. Hizmete ödenen ücret hizmetin kullanılması ya da kiralanması için yapılmaktadır. Belirli bir süre için bir otel odasında kalan kişi, süre bittiğinde herhangi bir şeyin sahibi olmayacaktır (Odabaşı, 1994: 18-19).

2.8. Hizmet Sektörünün Gelişimi

Hizmetlerin gelişim sürecine bakıldığında 1939 yılına gidilmesi gerekmektedir. 1939 yılında ekonomist Fisher, ekonomi içinde faaliyet gösteren üretim alanlarını üçe ayırır.

Birinci üretim alanı, tarımsal, hayvansal ve kırsal üretim ile balıkçılık, ormancılık, avcılık ve madencilik alanlarını kapsamaktadır. İkinci üretim alanı ise fabrikalar ve sanayiye kapsamaktadır. Üçüncü üretim alanı ise ulaştırma, iletişim, ticaret ve devlet hizmetleri ile diğer kişisel hizmetleri kapsamaktadır. Bu üç üretim alanında istihdam edilen işgücü oranı aslında o ülke ekonomisinin nitelendirilmesinde kullanılan önemli bir kriterdir.

Hizmetlerin gelişiminde göz önünde tutulan diğer bir gösterge ise toplumsal gelişim sürecidir. Bu göstergeye göre hizmetlerin gelişimi, endüstri öncesi toplum, endüstri toplumu ve endüstri sonrası toplumu (bilgi toplumu) olarak değerlendirilir.

Endüstri öncesi toplumlarda temel ekonomik faaliyetler tarımsal ve hayvansal üretim ile balıkçılık, ormancılık ve madencilığe dayalıdır. Kas gücüne dayalı işler yapılmaktadır. Türkiye’de de, 1970’li yıllarda tarımın, insanlar için önemli bir geçim kaynağı olduğu görülmektedir. Bu nedenledir ki, o yıllarda Türkiye’de orman mühendisliği, veterinerlik gibi meslekler ön planda; Toprak Mahsulleri Ofisi, Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri gibi kurumlar ise en önemli ekonomik kurumlardır. Ekonomi öncesinde yaşayan insanların sadece kendi karınlarını doyurmak için kendilerine yetecek kadar üretim yaptıkları söylenebilmektedir. Başkaları için üretme anlayışı gelişmediğinden üretim alanları da sınırlıdır.

Endüstri toplumlarında temel ekonomik faaliyetler fiziksel ürün üretimine dayanmaktadır. İnsanlar makinelerden daha çok yararlanmaya başlamıştır ve hayatlarını üretmek sürdürmüşlerdir. Makineleşmeyle birlikte daha az girdiyle daha çok çıktı elde edilmeye başlaması üretimdeki verimliliği arttırmıştır. Kas gücü kullanımı azalmıştır. Ekonomide iş bölümü ve uzmanlaşma ortaya çıkmıştır. Ürünlerin hızlı ve doğru miktarda üretilmesi, doğru zamanda müşteriye ulaştırılması için planlama ve zamanlamaya önem verilmiştir. Bu dönemler Türkiye’de 1980-1990 yıllarına denk gelmektedir. O yıllarda istihdamın büyük bölümü fabrikalardadır. Üniversitelerde, makine, elektrik gibi mühendislik bölümlerine talep artmıştır. Ülke ekonomisinin ağırlığı tarım sektöründen üretim sektörüne kaymıştır.

Endüstri sonrası toplumlarında (bilgi toplumlarında) temel ekonomik faaliyetlerin hizmetlere dayalı üretimden oluştuğu söylenebilmektedir. Enerji, makine ve kas gücünün yerine bilgi ve bilgiyi kullanabilmek geçmektedir. Toplumda bireylerin sahip oldukları

yeteneklere ve bilgiye verilen önem artmıştır. Bireylerin hayat standartlarının kalitesi önemli bir konu haline gelmiştir. Sağlık, eğitim, eğlenme ve dinlenme gibi ihtiyaçları ön plana çıkan bireyler bu tür hizmetleri talep eder durumdadırlar. Bu durum da endüstri sonrası toplumların hizmet toplumları olarak adlandırılması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında hizmet toplumlarının veya hizmet ekonomilerinin o toplumun teknolojiye, eğitimde ve bilgide gelişmiş toplumlar oldukları söylenebilmektedir.

Kuşkusuz ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile hizmet sektörünün ekonomideki payı arasında bir ilişki vardır. Yüksek refah düzeyine ve gelire sahip toplumlarda hizmetlere yönelik talepler de yüksektir. Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye’de ise giderek hizmet sektörüne verilen önemin arttığı, buna bağlı olarak hizmetlerin çeşitlendiği görülmektedir (Karamustafa, 2013: 3-4; Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 13). 2011 yılı verilerine göre Türkiye’de hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığının yaklaşık olarak %60 olduğu belirlenmiştir (Özsoy, 2013: 181).

Son yıllarda hizmet sektörünün ülke ekonomileri içerisindeki payı, tarım ve sanayi sektörlerinin payının çok üstünde bir büyüme göstermiştir. Yirmi birinci yüzyılın başındaki bu dönemde, hizmet sektöründeki büyüme, dünya genelindeki toplam Gayri Safi Milli Hasılanın neredeyse üçte ikisine karşılık gelmektedir (Dörtyol, 2014: 92). Özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün payının, diğer sektörlerle göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu ülkeler, hizmet sektörüne önem vererek istihdam sorunlarının büyük ölçüde çözülmesine ve işsizlik oranlarının asgari seviyelere düşmesine katkıda bulunmuşlardır. Diğer yandan hizmetin ihracat yönüne ağırlık vererek, malla birlikte ve maldan bağımsız olarak sundukları hizmetler karşılığında ülkelerine döviz girdisi sağlamışlardır ve ülkelerinin ekonomik gelişmesine de katkıda bulunmuşlardır (Karahana, 2000: 15).

Hizmet sektörünün büyüme nedenlerine ilişkin birçok açıklama vardır ancak, temel olarak toplumlar ve dünya değiştikçe, insanlar zenginleştikçe hizmetlere daha fazla yöneldikleri söylenebilmektedir. Ayrıca sosyolojik ve demografik değişimler de hizmetlerdeki artışın arkasındaki nedenlerden sayılabilmektedir (Öztürk, 2013: 12).

Hizmet sektörünün büyümesinin başlıca nedenlerinden birisi küreselleşmedir. Küreselleşme birçok şeyin değişmesine, dönüşmesine neden olan önemli bir unsur olarak sayılmaktadır. Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler, ülkelerin ekonomik yapılarındaki dönüşümü tetiklemekte, hizmetler sektöründe yeni faaliyetleri ve ürünleri ortaya çıkarmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde kullanılan bir uygulama ya da icat edilen bir yenilik artık o ülke sınırları içinde kalmamaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle kültürel değişimler, yaşam tarzlarındaki değişimler meydana gelmiş ve bu da yeni hizmetlerin doğmasına neden olmuştur. Sağlıklı yaşamak, çevreyi korumak gibi konularda bilinçlenmeler yaygınlaşmıştır. İnsanlar bu amaçlarla hizmetlere olan ilgilerini arttırmışlardır (Eroğlu: 2013: 34).

Yine küreselleşmenin tetiklemesiyle işletmeler arasındaki rekabet artmıştır. Hizmetlerin soyut bir kavram olup daha çok insana bağlı olmaları nedeniyle zor taklit edilmesi, işletmeler tarafından hizmetin sürdürülebilir bir rekabet aracı olarak görülmesine neden olmuştur. Böylece işletmeler hizmet konusundaki çabalarını arttırmışlardır. Gelişen ekonomilere bakıldığında üretim ve hizmet sektörünün arasındaki etkileşimin giderek arttığı görülmüştür. Bu durumu destekler niteliktedir. Bu iki sektör birbirlerini tetikleyici özelliktedirler. Hizmetler artık üretim ve iş süreçlerine eşlik etmekte ve her aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bakıldığında katma değer yaratma sürecinde hizmetlerden bütün sektörler yararlanmaktadır. Çünkü sektör ne olursa olsun artık üretici bir firmanın rekabet gücünün belirleyicisi imalât gücünün yanı sıra tasarım, dağıtım, satış sonrası destek gibi birçok hizmet alanındaki performansına bağlı olmaktadır. Bu da hizmet sektörünün gelişmesine neden olan önemli bir etkidir (Özer ve Özdemir, 2007: 6).

Bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ile sınırlar giderek kaybolmakta, hizmet sektöründe tüketiciye ulaşım maliyetleri hızla düşmektedir. İnternet ve elektronik ticaretin gelişmesi hizmet sunumunu ve ticaretinin kolaylaştırılmasına katkıda bulunmaktadır. Örneğin Türkiye’de de son zamanlarda ulaşım, bankacılık ve turizm sektörü hizmetleri internet sayesinde hızla gelişmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır. İnsanlar diledikleri hizmeti oturdukları yerden alternatifleri karşılaştırarak en uygununu elde edebilmektedirler. Bu gelişen teknolojiler tüketici talebini çeşitlendirmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda üretim ve hizmetlerden beklenen kaliteyi de hızla yükseltmektedir (Özsoy, 2013: 188).

Hizmet sektöründe büyüme nedenlerini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Grönroos, 1984: 39-40):

- Zenginliğin artması; ekonomik seviyesi yükselen kişiler, daha önce bizzat yaptıkları hizmetleri satın almaya başlamışlardır. Mesela ev temizliği, halı yıkama ve bahçe bakımı gibi.
- Boş zamanın çokluğu; boş zamanın çokluğu yeni hizmetleri ihtiyaç haline getirmiştir. Seyahat, otel ve yaşlıların eğitim kurslarına olan ilgisi gibi.
- Kadınların çalışma oranının artması; çocuk bakımı, ev temizliği ve yemek ihtiyacının dışarıdan karşılanması vb.
- Hayattan beklentilerin artması; sağlık hizmetlerinde daha çok ilgi ve ihtiyarlar için huzur evlerine olan talep.
- Karmaşık ürünlerin kullanılmasındaki artış; araba, bilgisayar ve üretimde kullanılan ekipmanların tamir ve bakımı için gerekli hizmetlere olan ihtiyacın artması.
- Yaşamın daha karmaşık olması; gelir vergisi hazırlayıcıları, evlilik ve hukuk danışmanlarına olan ihtiyacın artması.
- Çevreye ve kaynak kıtlığına daha duyarlı olunması; satın alınan ya da kiralanan hizmetlere olan talep artarak, kapıdan kapıya otobüs servisleri ya da araba sahibi olmak yerine kiralamanın artması (çevre kirliliğinin ya da kaynak israfının önüne geçme düşüncesi).
- Yeni ürün sayısındaki artış; programlama, onarım ve zaman paylaşımı gibi bilgisayara dayalı hizmetlerin gelişmesi.

Tüm bu gelişmelerle birlikte, sadece tüketici hizmetlerinde değil, endüstriyel hizmetlerde de artış görülmektedir (Özer ve Özdemir, 2007: 2). Bunun nedeni, işletmelerin teknolojileri takip edebilmek, onları kullanabilmek, iş bölümü ve uzmanlaşmadan yararlanmak, oluşan problem ve sorunlara çözüm bulmak amacıyla uzmanların hizmetlerine, danışmanlıklarına ihtiyaç duymalarıdır. Üstlerindeki zaman baskısı ve işletmede gerekli kaynakların bulunmadığı durumlar işletmeleri dış hizmetlerin kullanılmasına teşvik etmektedir. İşletmeler, sahip olmak yerine kolaylık sağlayan hizmetleri kiralarak daha esnek olabilirler ve daha az sermaye bağlamış oldukları için daha az risk almış olurlar (Koçel, 2013: 384-386).

Tüm bu gerekçelerle hizmetler sektörünün gelişmesi, ekonomik büyümeye katkısının yanı sıra bölgesel kalkınmanın sağlanmasına, işsizliğin azaltılmasına ve yeni istihdam alanlarının oluşturulmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Şimşek, 2013: 12). Tablo 3'te görüldüğü üzere Türkiye'de hizmet sektörü büyüme gösterdiğinden istihdam oranı yıllar geçtikçe artmaktadır.

Tablo 3. İstihdam Edilenlerin Yıllara Göre İktisadi Faaliyet Kolları ve Dağılımı, NACE, Rev.2, (15+Yaş)

Yıllar	Tarım	Sanayi	Hizmetler
2005	25,5	21,6	47,3
2006	23,3	21,9	48,8
2007	22,5	21,8	49,6
2008	22,4	22,0	49,5
2009	23,1	20,3	50,4
2010	23,3	21,1	49,1
2011	23,3	20,8	48,7
2012	22,1	20,5	50,2
2013	21,2	20,7	50,9
2014	21,1	20,5	51,0

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu⁷

2.9. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmetlerin sınıflandırılması önemli bir konudur. Sınıflandırma yöneticilere, hangi hizmet işletmesiyle ortak noktalarda hareket ettiklerini veya hangi işletmelerle ortak noktada hareket etmediklerini belirleme konusunda yardımcı olmaktadır (Karahan, 2000: 23).

Ancak hizmetlerin çok farklı ve geniş bir yelpazede yer almaları hizmetlerde sınıflandırmayı zorlaştırmaktadır. Hizmetlerle ilgili yapılan araştırmalarda pek çok

⁷ TÜİK, Temel İstatistikler, İstihdam, İşsizlik ve Ücret,

<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, (Erişim Tarihi: 21.07.2015)

sınıflandırmalar ortaya konulmuştur. Kuşkusuz bunların hepsinden bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle, bu başlık altında, iki farklı yaklaşımla oluşturulmuş sınıflandırmalara yer verilmiştir.

Yapılan ilk sınıflandırma dört grupta ele alınmıştır (Özsoy, 2013: 186):

▪ **Hedef Pazara Göre Sınıflandırma**

Bu sınıflamada hizmetin sunulduğu hedef pazar ön plandadır. Buna göre hizmetler iki açıdan incelenmektedir.

- **Şahsi İhtiyaçların Karşılmasına Yönelik Hizmetler:** Kişi veya grupların şahsi ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Örneğin, eğitim ve sağlık hizmeti gibi.
- **İş İhtiyaçlarının Karşılmasına Yönelik Hizmetler:** Örneğin, danışmanlık hizmetleri.

▪ **Hizmet Üreticisine Göre Sınıflandırma**

Bu sınıflandırmada hizmetler iki açıdan ele alınmaktadır.

- **Üretimi İnsana Dayalı Hizmetler:** Bu gruptaki hizmetler de kendi içinde, vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (doktorluk), yarı vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (tamircilik) ve vasıfsız elemanlara dayalı hizmetler (amelelik) olarak ayrılmaktadır.
- **Üretimi Aletlere (Araçlara) Dayalı Hizmetler:** Burada hizmet bir araç ya da makineden sağlanmaktadır. Örneğin, bankaların özel makineler kullanarak sunduğu ATM hizmetleri.

▪ **Hizmet Alıcısına Göre Sınıflandırma**

Hizmetin sunulması sırasında alıcının hazır olup olmaması esasına göre yapılan sınıflandırmadır.

- **Üretim Esnasında Alıcının Varlığını Gerektiren Hizmetler:** Örneğin, bireyin doktora muayene olması, kuaförün saç kesmesi gibi.
- **Üretim Sırasında Alıcının Varlığını Gerektirmeyen Hizmetler:** Örneğin, muhasebecilik, telefonla gerçekleştirilen banka işlemleri gibi.

▪ **Mal veya Hizmet Bağımlılığına Göre Sınıflandırma**

Hizmet sunumunun bir malın satışına bağlı olup olmamasına göre yapılan sınıflandırmadır.

- **Bağlı Hizmetler:** Araç bakım hizmetleri, lokantalardaki hizmetler gibi bir malın satışına bağlı olan hizmetlerdir.
- **Saf Hizmetler:** Bir mal veya hizmete bağlı olmayan hizmetlerdir. Örneğin, psikoterapi, masaj gibi.

Çalışmada ele alınan diğer sınıflandırma ise Doyle'nin yaptığı sınıflandırmadır. Doyle, hizmetleri mülkiyetine, kâr amacına, rekabet derecesine, pazarın tipine, gelir kaynağına, müşteri temasına, çalışanların niteliğine ve üretim faktörünün yoğunluğuna göre sekiz grupta sınıflandırmıştır. Bu hizmetler Tablo 4'te görülmektedir (Özer ve Özdemir, 2007: 15):

Tablo 4. Hizmetlerin Sınıflandırılması

SINIF	ÖRNEK
Mülkiyet	
Kamu	Sağlık, güvenlik
Özel	Bankacılık, ulaştırma
Amaçlar	
Kâr amaçlı	Kuaförlük hizmetleri, sigortacılık
Kâr amaçsız	Eğitim, hayır işleri
Rekabet Derecesi	
Tekel	Su, elektrik dağıtımı
Rekabetçi	Danışmanlık, finansal hizmetler
Pazarın Tipi	
Tüketici	Perakende, çocuk bakımı
Endüstriyel	Reklam, danışmanlık
Gelir Kaynağı	
Tüketiciler	Hava taşımacılığı, kuru temizleme
Bağışlar	Hayır kurumları
Vergiler	Güvenlik, sağlık
Müşteri Teması	
Yüksek	Sağlık, kuaför
Düşük	Posta, otopark
Çalışanların Niteliği	
Nitelikli	Avukatlık, muhasebe
Niteliksiz	Ev temizliği, hamallık
Üretim Faktörü Yoğunluğu	
Emek yoğun	Eğitim, sağlık
Sermaye Yoğun	İletişim, kamu taşımacılığı

Kaynak: Doyle, 2002: 341. Aktaran: Özer ve Özdemir, 2007: 15.

2.10. Hizmet Kalitesi

Kalitenin tanımlarından yola çıkıldığında sadece ürünler için değil, hizmetler için de kullanıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Satın aldığı ürünlerin kalitesine duyarlı hale gelen bilinçli tüketici talep ettiği hizmetlerde de ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda kalite aramaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmelerin, ürünlerini kalite güvencesi ile satmaları, hatta satış sonrasında tüketiciye ömür boyu hizmet sunmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Rakiplerinden sundukları hizmet kalitesi ile farklılaşmayı ve bu çabalar sonucunda da rekabette güç kazanarak pazar paylarını yükseltmeyi ve kârlarını maksimize etmeyi amaçlamaktadırlar.

Hizmet kalitesi kavramının hizmet sektörü kadar üretim sektörünün de dikkatini çektiği görülmektedir. Üretim sektöründeki yöneticiler, üretilen mallara eşlik eden hizmetlerin rakipleriyle aralarında fark yaratabilecek bir unsur olduğunun bilincindedirler. Bu iki sektör için de önem kazanmış olan hizmet kalitesinin düzeyini belirlemek, ölçmek, geliştirmeye çalışmak ise oldukça zordur (Altan ve Atan, 2004: 19). Çünkü hizmetlerin soyut olması, hizmet kalitesinin de soyut olması sonucunu doğurmaktadır ve ürün kalitesi belirli ölçüm aletleriyle ölçülebildiği halde hizmet kalitesi ancak o hizmete muhatap insanların genel düşünceleriyle ve yapılan anketlerle belirli bir düzeyde ölçülebilmektedir. Hizmet kalitesi bir üretim ortamında ölçülememekte, test edilememekte ve doğrulanamamaktadır. İş görenlere ve müşterilere göre ve günden güne değişiklik gösterebilmektedir. Birçok hizmette kalite, hizmetin ulaştırılması esnasında, genellikle de müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi sırasında oluşmaktadır. Bu nedenle kurumda çalışan kişiler, müşteriler ile ilişkileri dolayısıyla hizmet kalitesinin belirlenmesinde büyük rol oynayan önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmetlerin soyut ve büyük ölçüde emek yoğun olmaları yani insanlar tarafından gerçekleştirilmeleri fiziksel ürünlere göre, hizmetlere kalite standartları getirmeyi oldukça zorlaştırmaktadır. Çünkü insanların davranışlarına (güler yüz, ilgi, dikkat gibi) standart getirmek pek kolay değildir. Hizmet kalitesi, algılanan kalite - beklenen performans ile değerlendirilmektedir. Algılanan kalite, beklentiler ve kişisel özelliklere göre değişkenlik gösterebilmektedir (Argan vd., 2012: 78).

Hizmet kalitesi, olası tüketicilerin belirli bir hizmetle ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması sürecinin başarı ile sonuçlandırılması amacıyla yapılan çalışmaların bütünüdür (Gülmez ve Dörtyol, 2009'dan aktaran Akdoğan, 2011: 32). Ve işletmenin bu konuda yaptığı tüm faaliyetler ve çalışmalar müşteri tarafından değerlendirilmektedir. Hizmet kalitesi ile ilgili önemli çalışmalara imza atmış Parasuraman ve arkadaşları hizmet kalitesini, “verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsü” olarak tanımlamaktadır (Parasuraman, vd., 1985: 42). Bu tanımla hizmet kalitesi ile müşteri beklentilerini karşılamak ve sonuçta müşteriyi tatmin etmenin önemi vurgulanmaktadır. Müşteri tatmini önemlidir çünkü tatmin edilen her tüketici, işletmeye sadık bir müşteri olma eğilimi gösterecektir. Ayrıca, kaliteli bir hizmet sunmak daha pek çok yarar sağlamaktadır. Hizmet kalitesinin sağladığı

bahsi geçen bu yararlar aşağıda sıralanmıştır (Aydın, 2007: 264; Dörtüol, 2014: 93; Küçükaltan, 2007: 65):

- **Müşteri Sadakati, Tatmin Olmuş ve Kaybedilmemiş Tüketiciler:** Yüksek hizmet kalitesi ile karşılaşan müşteri tatmin olmaktadır. Tatmin olan müşteri işletmeye sadık kalmaktadır ve ihtiyaç duyduğu diğer zamanlarda da aynı işletmeyi tercih etmektedir. Yani hizmet kalitesi sadık müşterilerin oluşmasına neden olmaktadır.
- **Olumlu Ağızdan Ağıza İletişim:** Hizmet kalitesi sayesinde memnun müşteri, konuşarak bu hizmeti diğer insanlara da tavsiye etmektedir. Yani bir anlamda işletmenin reklamını gönüllü olarak yapmaktadır. Araştırmalar memnun bir müşterinin memnuniyetini beş kişiye, memnun olmayan müşterinin ise memnuniyetsizliğini on kişiye anlattığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç göz önüne alındığında olumlu ağızdan ağıza iletişimin çok önemli olduğu söylenebilmektedir.
- **İşletmeye Çekilen Yeni Müşteriler:** Sunduğu hizmette kaliteyi yakalayan ve müşterisini tatmin eden işletmeler kısa zamanda ağızdan ağıza iletişim sayesinde yeni müşteriler kazanmaktadır.
- **Gelişen Müşteri İlişkileri:** Hizmetten memnun olan müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında olumlu ilişkiler gelişmesine neden olmaktadır.
- **Artan Satış ve Pazar Payı:** Hizmetlerinde sağladığı kaliteyle rakiplerinden öne çıkan işletmenin satışları ve dolayısıyla pazar payı da artmaktadır.
- **Fiyat Rekabetinden Kaçınma:** Müşteriler fiyatı yüksek bile olsa bekledikleri hizmeti yani paralarının karşılığını tam olarak alıyorsa bunu önemsemeyeceklerdir. Örneğin yüksek kalitede yemek ve hizmet sunan bir restoranla düşük ya da tutarsız kalitede hizmet sunana göre daha güçlü rekabet avantajına sahiptir. İyi imaja sahip restoran için müşteriler çevrede olumlu yorum yapacaklardır ve bu hizmeti tekrar talep edeceklerdir.

- **İyi Çalışanların Elde Tutulması:** Bir işletmenin devamlılığını sürdürebilmesi, kâr elde edebilmesi, müşteri tatmini sağlayabilmesi için en önemli unsurlarından birisi işletmede işini iyi yapan çalışanlardır. Başarılı personelle yolların ayrılması işletmeler açısından istenen bir durum değildir zira başarılı personel işletme için değerlidir. Personel yapılan işin kaliteli olduğunu gördüğünde, bildiğinde kendini mutlu hissedecektir. İşletmede işini yapmaya devam edecektir. Devamsızlık, devir hızı, çalışanların düşük morali düşük kalitenin maliyetleri olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, bir işletme, yaptığı iş kaliteliyse başarılı personeli de mutlu edebilecek ve elinde tutabilecektir, böylece yetiştirme maliyetleri de düşmektedir.
- **Azalan Maliyetler ve Artan Kâr:** Hizmet kalitesi işletmenin iç ve dış maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur. İç maliyetler, hizmet müşteriye ulaşmadan önce şirket tarafından fark edilen problemleri düzeltmekle ilgilidir. Örnek olarak yanan bir yemeğin müşteriye sunulmadan önce aşçı tarafından fark edilip tekrar yapılması verilebilir. Dış maliyetler ise müşterinin karşılaştığı problemlerle ilgilidir. Bir problem nedeniyle müşteri hizmeti tekrar talep etmezse dış maliyetler çok yüksek olabilmektedir. Bu nedenle müşterinin karşılaştığı problemin telafisi için uğraşmak önemlidir. Bu da bir maliyet sebebi olsa da müşterinin kaybedilmesinin maliyetinden daha düşük bir maliyet olacaktır. Örnek olarak bir restoran yöneticisinin yavaş hizmetten şikâyet eden müşterilerine bir şişe şarap hediye etmesi verilebilir.
- **Gelişen İşletme İmajı:** Hizmet kalitesi işletmenin imajını geliştirir. Tüketicilerin tercih ettiği işletme haline gelmesinde önemli katkılar sağlar.

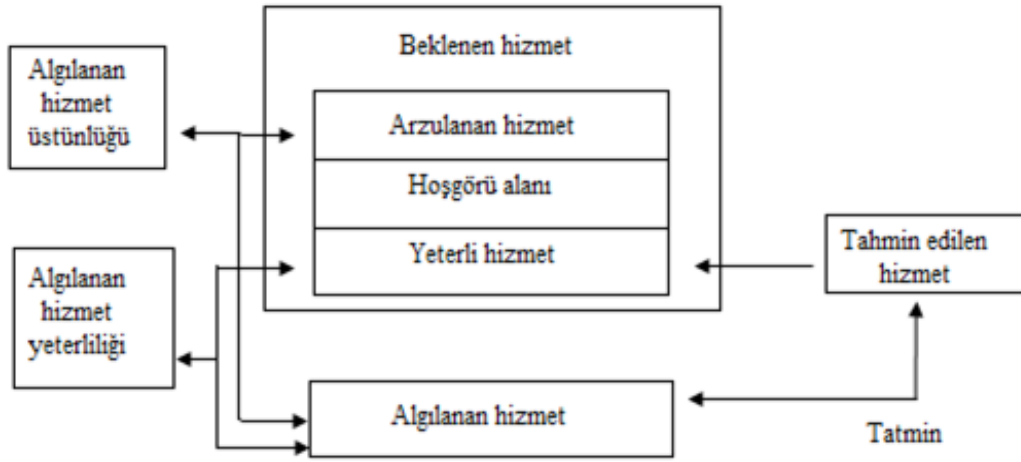
Yukarıda sayılan bu yararların varlıklarını sürdürmek isteyen tüm işletmelerin göz ardı edemeyeceği kadar önemli olduğu söylenebilmektedir. Görüldüğü üzere, kalite işletmeye maliyet getiren olumsuz bir unsur değil işletmeye uzun dönemde muazzam derecede olumlu katkıları olan önemli bir konudur. Diğer bir ifadeyle kalitenin maliyeti olmadığı ancak kalitesizliğin işletmeye önemli maliyetler yarattığı düşünülmelidir (Esin, 2004: 7). Kalite konusuna bu bilinçle yaklaşan işletmeler, müşteri odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetimi konularına eğilmekte ve hızla ilerleme kaydetmektedirler.

2.11. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, hizmet kalitesi ile ilişkili bir kavramdır. Hizmet kalitesinin beklentileri aştığı durumda, hizmet sağlayıcısı memnun bir müşteriye sahiptir yani müşteri tatmini sağlanmıştır. Müşteri beklentileri ile algılanan hizmet birbirini karşıladığında müşteri tatmin konusunda tepkisiz kalmaktadır. Müşterinin algıladığı hizmet kalitesi beklentilerinin altında kalmışsa müşteri memnun değildir, yani müşteri tatminsizliği durumu söz konusudur.

Müşteri tatminininin 1970’li yıllardan bu yana pek çok tanımı yapılmıştır. Dünya Turizm Organizasyonu, bireyin albenisi olan bir üründen/hizmetten beklediğini elde etmesi sonucu ortaya çıkan mutluluk ve haz duygularını içeren bir psikolojik kavram olarak tanımlamaktadır (Dörtyol, 2014: 155). En yaygın tanımlarından biri ise şudur: “Müşteri tatmini, müşterinin beklentileri ile hizmetle karşılaştığı ana ilişkin algılamalarının karşılaştırılmasıdır” (Öztürk, 2013: 181). Müşteri tatmini aslında tüketim sonrasında oluşan bir tepkidir, duygusal bir sonuçtur. Tüketicinin kendi değerlendirmesi sonucunda ulaştığı için subjektif bir yargıdır.

1990’lı ve 2000’li yıllarda yapılan araştırmalar, hizmet işletmelerinin işletme içinde gerçekleştirdiği kalite çalışmalarının müşteri tatminini etkilediği, müşteri tatmininin işletmenin kârlılığını etkilediği ve artan müşteri tatmininin müşteri sadakatini arttırdığını ortaya çıkarmıştır (Boz, 2007: 117). Parasuraman, Zeithaml ve Berry ise 1993 yılında beklenti modelini ortaya koyarak müşteri tatmini konusunun önemine dikkat çekmişlerdir (Dörtyol, 2014: 162):



Şekil 5. Zeithaml, Parasuraman ve Berry'nin Beklenti Modeli

Kaynak: Parasuraman, vd., 1993: 5. Aktaran: Dörtyol, 2014: 162.

Modele göre performans düzeyleri ile ilgili arzulanan hizmet düzeyi ve yeterli hizmet düzeyi olmak üzere iki beklentiden söz edilmektedir. Arzu edilen hizmet, müşterinin elde etmeyi umduğu hizmet düzeyini ifade etmektedir. Hizmet kalitesinin olması gereken düzeyi budur ve bu düzeyde hizmetin kaliteli olduğu sonucuna varılmaktadır. Müşterinin kabul edebileceği en düşük performans düzeyi yeterli hizmet olarak ifade edilmektedir. Arzulanan beklenti ile yeterli beklenti arasındaki alana hoşgörü alanı adı verilmektedir. Modele göre müşteri tahmin ettiği hizmetle algıladığı hizmetin karşılaşması anında tatmin olgusuna ulaşmaktadır. Performansı yeterli görmediği takdirde tatminsizlik, yeterli gördüğü takdirde ise tatmin olma konusunda kayıtsız kalacaktır. Tüketicinin tatmin olması, performansın arzulanan standardı aşması ile gerçekleşmektedir (Dörtyol, 2014: 161-162).

Aslında müşterinin hizmet sürecinde yer alması, beklentileriyle ilgili gözlemler edinilmesini kolaylaştırmaktadır. Yani müşterinin tatmin olup olmadığı iyi bir gözlemci için kolay anlaşılabilir. Bunun dışında, müşterinin tatmin olup olmadığı hizmet sürecinden sonra dilek, şikâyet, öneri, takdir gibi müşteriden sağlanan geri bildirimlerle de öğrenilebilmektedir. Ayrıca müşterinin davranışları gözlemlenerek dile getirmediği düşünceleriyle ilgili izlenimler edinmek de mümkündür. Müşterilerin beklentilerini dikkate almak kadar bu beklentileri değerlendirmek de önemlidir. Öyle ki, hizmetlerde başarısızlıkların yani müşteri tatminsizliğinin en önemli sebeplerinden birisi müşteri

beklentilerinin işletme tarafından gerektiği gibi değerlendirilememesidir (Gürel, 2013: 65). Müşterinin tatmin düzeyini etkileyen faktörler genel olarak üç grupta toplanabilmektedir (Öztürk, 2013: 181-182):

- Müşterinin tatmin düzeyini belirlemede ürün ya da hizmetin özellikleri (örneğin fiyatı) ile müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin yanı sıra müşterinin duyguları da önemlidir. İnsanın duygusal bir varlık olması bu noktada tatmin düzeyini önemli ölçüde etkiler. Müşteri tatmin düzeyi o anki psikolojik durumundan etkilenmekle birlikte, diğer tüketicilerin, aile üyelerinin ve arkadaşların duygu ve düşüncelerinden de etkilenmektedir.
- Tatmin düzeyinde etkili olan bir başka unsur da müşterinin hizmetin ne derece adil ulaştırıldığına ilişkin algısıdır. Örneğin bir gişe yetkilisi bir müşterinin sorusunu yanıtlamak için on dakika zaman ayırırken başka bir müşterinin benzer bir sorusunu bir dakika içinde geçiştirirse o müşterinin tatmin düzeyi düşecektir.
- Hizmeti elde etme sürecinde meydana gelen hatanın nedeni de müşteri için önemlidir. Müşteri, meydana gelen aksilik ve hataların nedeni üzerine değerlendirmeler yapmaktadır. Eğer, hatanın sebebini tamamen işletmeden ya da onun kontrolü altındaki etkenlerden kaynaklandığını düşünürse tatmin düzeyi çok düşük olacaktır. Ancak kontrol edilemeyen durumlar sonucunda (sis yüzünden uçağın havalanamaması gibi.) ya da insanın doğal yapısı gereği kaynaklanabilen bazı durumlarda (garsonun ayağının takılıp müşteriye götürdüğü içeceği dökmesi gibi) müşteri bunları tolere edebilmektedir

Tatmin olmuş tüketici, fiyata karşı daha az duyarlı olmakta, işletmenin rakiplerinin ataklarından daha az etkilenmekte ve tatmin olmayan tüketicilere göre işletmeye daha uzun süre sadık kalmaktadır. Bu nedenlerle işletmeler için müşteri tatmini sağlamak önemlidir ve önemli bir çaba gerektirmektedir. Bu çabaların neler olabileceği aşağıda özetlenmiştir (Argan vd., 2012: 99-101):

- **Ziyaret ve Görüşmeler:** İşletmeler müşterilerini belirli aralıklarla ziyaret ederek sunulan hizmetle ilgili memnuniyet ya da şikâyetleriyle ilgili bilgiler alınabilir. Ya da müşteri hizmet tüketimi sırasında bir isteğinin olup olmadığı sorulabilir. Ayrıca

bu görüşmeler yüz yüze iletişim sağladığı için işletme ile müşteri arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine olanak sağlar.

- **Pazar Araştırmaları:** Pazarın durumu, işletmenin vereceği kararlar, uygulayacağı stratejiler açısından gereklidir. Pazar araştırma faaliyetleri doğrudan işletme tarafından yapılabileceği gibi bağımsız bir uzman kuruluş tarafından da yapılabilmektedir.
- **Odak Grupları:** Pazar ve müşteri ihtiyaçlarını anlamanın yollarından bir tanesi de belirli kriterlere göre seçilmiş küçük müşteri grupları ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerdir. Burada, müşteri sayısının az olması nedeniyle daha samimi ortamlar oluşabilir ve müşterilerin ürün veya hizmetler hakkındaki ayrıntılı düşüncelerine ulaşılabilir.
- **Müşteri Başvuruları:** İşletmelere müşterilerin yaptığı geri bildirimler göz ardı edilmemelidir. Müşteri başvuruları ürün veya hizmetlerle ilgili şikâyet ve önerileri kapsamaktadır. Bir müşterinin işletmeye geri bildirim yapmış olması önemlidir. Çünkü bunun için zamanını harcamıştır. Özellikle eğer şikâyet söz konusu ise işletmeye bunu düzeltmesi için bir şans vermiş sayılmaktadır.
- **Saha Çalışmaları:** Saha çalışmaları daha çok müşteri tatminsizliği oluşmadan önce ürün ve hizmetlerdeki sorunları belirleyebilmek amacıyla yapılmaktadır. İşletmelerin kendi ürün veya hizmetleri ile ilgili pazarda rakiplerle karşılaştırmalı olarak izlediği performans göstergelerinin ölçümlerine yönelik çalışmalardır.
- **Yayımlar:** İşletmeler televizyon ve dergi gibi kanallar yoluyla da müşterilerinin tatmin olup olmadığını anlayabilirler. Özellikle günümüzde sosyal medyayı takip eden işletmeler hem kendi, hem de rakiplerinin müşterileri hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. Faaliyet gösterdikleri alanlarda yayınlanan yayınları, konuşulan konuları takip etmeleri halinde pazarın beklentilerine ve geleceğine ilişkin bilgiler elde edebilmektedirler.

- **Kıyaslama:** İşletmeler dış çevre ile kopuk olurlarsa yaşayamazlar. Rakipler ve rakiplerin müşterileri de takip edilmelidir. Alanında en başarılı işletmelerle kıyaslama yapılması hem işletmenin piyasa hakkında bilgi sahibi olmasına hem de rakiplerinin uyguladığı tekniklerin ve yeniliklerin işletmeye aktarılmasına olanak sağlamaktadır. Böylece rekabet ortamında işletmeye rekabet gücü kazandırmaktadır.
- **Anket Geliştirme ve Gerçekleştirme:** Hem var olan hem de potansiyel müşterileri anlamak için anket yöntemi de kullanılabilir. Anketler iyi hazırlandıkları takdirde, pazarın durumu, gelişimi ve müşterilerin beklentileri hakkında işletmeye yol gösterici bilgiler vermektedir.
- **Çalışanların Görüşleri:** İşletmeler, çalışanlarının, özellikle de müşteriyle sık sık yakınlaşan pazarlama ve satış personelinin, uzun yıllar boyunca elde ettikleri bilgi ve birikiminden yararlanmalıdırlar.

Sonuç olarak işletmeler pek çok yola başvurarak müşterileri tatmin edecekleri faktörlerin neler olduğunu anlayabilmeleri mümkündür. Bu beklentileri ve istekleri bilen işletmeler ona göre hareket etmek durumundadırlar. Ancak bu süreçte doğru hareket edip etmediklerinin de kontrolünü sağlamaları gerekmektedir. Bu da müşteri tatmininin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi ile mümkün olmaktadır.

Araştırmaların gösterdiği bir başka gerçek de, en gelişmiş ülkelerde bile, bir üründen memnun olmayan müşterilerin sadece yüzde 50'sinin tatminsizliğini işletmeye ilettiğini göstermektedir. Bu işletmeler için çok ciddi bir sorundur. Bu durumda, müşterinin küssüp bir daha o işletmeyi tercih etmeyeceği olasılığı çok yüksektir. Üstelik şikâyetleri bulunan bir müşterinin, diğer müşterileri de etkileme olasılığı bulunmaktadır. Çünkü yapılan araştırmalarda, mutsuz müşterinin mutlu müşterilere göre bu deneyimini iki katı kişiyle paylaştığı tespit edilmiştir. Üstelik günümüzde internet ve sosyal medyanın da etkisiyle bu oran daha da yükselmektedir. Daha da önemlisi mutsuz müşteri bunu uzun yıllar unutmamaktadır⁸. Yani mutsuz müşterinin yaratacağı olumsuz etki, mutlu müşterinin

⁸ <http://www.capital.com.tr/pazarlama/mutsuz-musteri-23-yil-konusur-haberdetay-4100>, (Erişim Tarihi:21.08.2015)

yaratacağı olumlu etkiden çok daha fazla olmaktadır. Bu nedenle işletmeler mutsuz müşteri yaratmak istememektedirler.

2.12. Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi

Hizmet sektörünün ekonomideki ağırlıkları ülkelerin gelişmişlik düzeyini yansıtan bir ölçüt olarak sayılmaktadır (Devebakan ve Özgül, 2005: 93). Dolayısıyla insanların yaşam standartlarının yükselmesi büyük ölçüde hizmet sektöründe kalite ve verimliliğin artmasına bağlıdır. Konuya bir de işletmeler açısından bakıldığında ise, hizmet kalitesindeki iyileşmelerin işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracığı, mevcut müşteriyile iç hacminin arttıracığı araştırmalarla kanıtlanmış gerçekler olarak görülmektedir. Bu nedenle hizmet kalitesinin geliştirilmesinin hem insanlar hem de işletmeler açısından önemi düşünüldüğünde, işletmenin temel amaçlarından birisi de hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır. Zaten var olan hizmeti aynı şekilde sunmak yerinde saymak anlamına gelmektedir. Oysa değişen dünyada yenilikleri yakalayabilmek, gelişebilmek önemlidir. Hizmet kalitesini iyileştirmek, bir hizmet işletmesi için önemli fakat uygulamaya geçirilmesi özveri gerektiren, işletmenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan bir konudur. İşletme yönetimi, kalite iyileştirme konusunda aşağıda sıralanan aşamaları izlemelidir (Özsoy, 2013: 198):

- Hizmet kalitesi belirleyicilerini ve diğer yandan müşteri beklentilerini araştırmalıdır.
- Hizmet kalitesinde süreklilik sağlamanın zorunluluğunu unutmamalıdır.
- Müşteri beklentileri doğrultusunda oluşturduğu hedefleri, standartları çalışanlarına doğru ve net bir şekilde açıklamalıdır.
- Kalite iyileştirme çabalarından sadece personel değil işletme yönetimi de sorumlu tutulmalıdır, eğitim programları herkese uygulanmalıdır.
- Sunduğu hizmetlerin takibini de yapmalıdır.

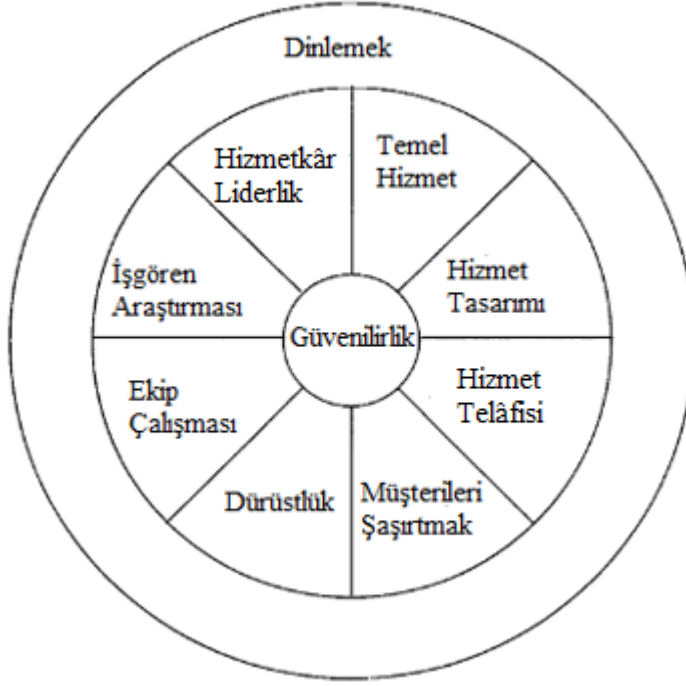
Hizmet işletmelerinin emek yoğun oldukları göz önünde tutulursa müşterinin tatminini sağlayacak en önemli faktörün hizmeti sunan personel olduğu sonucuna varılmaktadır. Müşteri ile yüz yüze kurulan ilişki nedeniyle personelin nitelikleri ve davranışları önem verilmesi gereken noktaların başında gelmektedir. Hatta müşteri ile iletişim sırasındaki personelin giyimi, tutumu, konuşma şekli doğrudan hizmet kalitesine etki etmektedir. Bütün bunlar değerlendirildiğinde hizmet işletmelerinin kalite iyileştirme konusundaki

önemi öncelikle personel konusunda göstermesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2007, s.265-266). Kalitenin iyileştirilmesi, bazı çalışmalarla mümkün kılınmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Akbaba, 2007: 220-224; Dörtüol, 2014: 167-168):

- **Standardizasyon:** Hizmet işletmeleri hizmet sunumlarının aşamalarında hataları ve problemleri azaltmak için olabildiğince oluşturdukları standartlarla belirli bir düzen sağlamaya çalışmalıdırlar.
- **Sistemik Üretim Planlama:** Hizmetlerin sunulmadan önce üretimlerinin standartlara uygun olarak planlanması hataların meydana gelmeden önlenmesine neden olacaktır.
- **Ürün ve Süreç Sadeleştirme:** Hizmetleri oluşturan süreçlerde amaca hizmet etmeyen, hatta olumsuz etkileri olan gereksiz faaliyetler, parçalar süreçten ayıklanmalıdır. Ya da fazla karışık oldukları için sorunlara neden olan süreçler parçalara ayrılarak sadeleştirilmelidir.
- **Geri Bildirim Mekanizmaları:** Hataların, müşteri tatminsizliklerinin belirlenebilmesi için tedarikçiler, araçlar ve son kullanıcılar tarafından sağlanan geri bildirimlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Şikâyetler, ürün iadeleri, müşterilerin talepleri, işletmeye karşı açılan davalar işletmeler tarafından geri bildirim olanağı olarak değerlendirilmektedir.
- **Tedarikçilerle İlişkilerin Yönetilmesi:** Hizmet işletmelerinde kalitenin istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi için tedarikçiden sağlanan girdilerin gerek duyulan zamanda ve miktarda, en kaliteli, en hızlı ve en uygun maliyetle tedarik edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle tedarikçi sayısının kararı, stok, sipariş ve teslimat konularının geliştirilmesi, tedarikçilerin denetlenmesi kalitenin iyileştirilmesi konusunda önemli faaliyetlerdir.

- **Katılımcı Yönetim:** Alınan kararlara iş görenlerin de katılımının sağlanması iş görenlerde motivasyon, özgüven ve işletmeye bağlılık yaratmaktadır. Böylece işlerini daha iyi yapma çabası içine gönüllü olarak girmektedirler.
- **Sürekli Eğitim Programları:** Kalite konusunda belirlenen standartlara ulaşmak ve personele gelişim fırsatları sunmak için tüm çalışanların katılımının sağlandığı eğitimler önemlidir.
- **Sürekli Gelişme Anlayışı ve Müşteri Odaklı Kültür:** İşletmedeki kalite iyileştirme çabalarının odağında müşteri yer almalıdır ve bu anlayış süreklilik göstermelidir. Hep daha iyisinin yapılabileceği düşüncesi benimsenmelidir.
- **Performans Değerlendirme Programları:** Personelin, önemli sistemlerin, süreçlerin ve programların performanslarının düzenli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemlidir.
- **İsteklendirme Uygulamaları:** Personele işletmeye en üst düzeyde katkı sağlamaları için işletmeye olan aidiyet duygusunu hissettirme, yetki ve sorumluluk tanıma, ödüllendirme ve takdir etme, finansal teşvikler gibi uygulamalara başvurulabilir.
- **İzleme ve Kalite Kontrol:** Sunulan hizmetlerin kalitesinin takibinin yapılması, düşük kalite ve hataların tespit edilmesine ve gerekli tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry ise hizmet kalitesine ilişkin yoğun çalışmalarına dayanarak hizmetlerin iyileştirilmesi için gerekli olduğuna inandıkları ve çeşitli hizmet sektörlerinde uygulanabilecek on öneriyi yayınladıkları bir makale ile ortaya koymuşlardır. Bu on öneri Şekil 6'da gösterilmiştir (Berry vd, 1994: 32-52):



Şekil 6. Hizmet Kalitesi Halkası

Kaynak: Parasuraman, vd., 1994: 43.

Yukarıdaki şekilde yer alan öneriler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Dinlemek:** Kalite tüketiciler tarafından tanımlanmaktadır. Hizmet sağlayıcıları müşterilerinin seslerine kulak vermelidir.
- **Güvenilirlik:** Bu ifade on öneriden en önemlisi olması nedeniyle “Hizmet Kalitesi Halkası Şekli”nde ortada yer almaktadır. Müşterilerin işletmeye duydukları güven, işletmenin söz verdiği hizmeti güvenilir ve doğru bir şekilde yerine getirebilme yeteneğine bağlıdır.
- **Temel Hizmet:** Müşteriler temel performansı beklemektedir, süslü düşüncelerle boş vaatlerden uzak durulmalıdır.
- **Hizmet Tasarımı:** Hizmet sisteminde yer alan tüm unsurların hatasız tasarımı uygulanmalıdır.

- **Telâfi Etme:** İşletmeler hizmet başarısızlıklarında telâfi etme yoluna gitmezlerse müşterilerini kaybetme tehlikesiyle karşılaşmaktadırlar. Hatanın telafisinde işletme için gerekli şey ise telafi edecek beceriye, motivasyona ve yetkiye sahip olacak personeldir. Unutmamak gerekir ki problemler, hatalar uygun biçimde ele alındığında işletme için avantaj bile sağlayabilmektedir.
- **Müşterileri Şaşırtmak:** Şaşırtmak kavramıyla, müşteri beklentilerinin üzerine çıkarak sunulan hizmeti müşteri açısından beklenmedik bir sürpriz haline getirilmesi anlatılmaktadır. Örneğin alışılmadık kibarlık, anlayış, beceriklilik müşteri için bir sürprizdir.
- **Dürüstlük:** Hizmetlerin somut olmaması müşterilerin dürüstlük konusuna karşı duyarlılığını arttırmaktadır. Müşteriler, kendilerine dürüst ve adil şekilde davranılmasını beklerler. Hizmeti satın almadan önce hizmeti değerlendirmek zordur, dolayısıyla burada güven önemli rol oynamaktadır.

Hizmet işletmeleri dürüst olmak ve bunu göstermek konusunda özel bir çaba harcamalıdır. İşletmeler uygulamalarının dürüstlüğü konusunda geribildirim almak için müşteri araştırmalarını kullanabilirler. Ayrıca, ne yaptıkları ve neden yaptıkları hakkında müşterilerle açık ve net bir iletişim kurmaya çalışmalıdırlar.

İşletmelerin bu konuda başvurabilecekleri bir diğer yöntem ise garanti vermektir. Garantinin sağladığı faydaları şöyle sıralanabilmektedir (Bitner ve Zeithaml, 2003: 206-207):

- Garanti, işletmeyi müşterilerine odaklanmasını sağlar, onları memnun edebilmek için onları doğru anlamaya çalışır.
- Etkili bir garanti, işletmeye açık ve anlaşılır standartlar getirir. İşletme çalışanları da işletmenin müşteri memnuniyeti amacına hizmet etme sürecinde etkin rol oynamalarına fırsat verir.
- Hızlı ve etkili bir geribildirim oluşturur. Müşteriler, işletmenin şikâyetlerini önemsediklerini bildikleri için şikâyetlerini ve önerilerini işletmeye iletmek için tereddüt etmezler.

- İşletme, garanti verdiği zaman, bir hata olduğunda onu telafi edebilmesi için bir şansa sahip olmuş olmaktadır.
- Garanti, müşteriler için risk duygusunu azaltır, işletmeye karşı güven duymalarına neden olur.
- Araştırmalar garantinin, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamanın yanı sıra çalışanların da dolaylı olarak memnuniyet ve sadakat sağlamasında etkili olduğunu göstermektedir.

Garanti özel bir sonuca yönelik olabilmektedir. Örneğin bir kargo şirketinin bir gecede paketi istenilen yere ulaştırabilme garantisi gibi. Ya da işletme, müşterisine koşulsuz garanti sunabilmektedir. Uzun bir zaman içinde oluşan gizli garanti ise işletmeler ve müşterileri için en değerlisidir. Bu garanti zaman içinde oluşmuş karşılıklı güven ve saygıya dayanmaktadır. Müşteriler hizmet aldıkları işletmeye içten içe güven duygusu taşımaktadırlar. İşletmelerin amacı kendilerine karşı böyle bir güven duygusu uyandırmaya çalışmak olmalıdır.

- **Ekip Çalışması:** Hizmet sunumunda takım arkadaşlığı hizmet verme motivasyonunun sürdürülmesinde önemli bir dinamiktir. Birbirini destekleyen ve işi beraberce başaran iş arkadaşları hizmet hatalarının önlenmesinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle hizmet ekibinin oluşturulması şansa bırakılmamalıdır.
- **Personel Araştırması:** Hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlamada personel araştırmaları üç nedenle müşteri araştırmaları kadar önemlidir:
- Personelin kendisi içsel hizmetin müşterisidir ve dolayısıyla içsel hizmetin kalitesini belirleyebilecek tek kişi de odur.
- Personel, işletmede hizmet kalitesini azaltan konular hakkında görüş belirtebilir.
- Personel araştırması erken uyarı sistemi görevi görür. Personelin hizmet ulaştırma sistemine yoğun şekilde maruz kalması nedeniyle sistemin çöküşüne yönelik sinyalleri müşterilerden önce görürler.

Bu nedenlerle personeli dinlemek önemlidir. Bu dinleme, süreci daha gelişmiş bir hizmet tasarımına yol açmaktadır. Ayrıca personelin dinlenmesi, çalışma koşulları, ücretler gibi konularda da işletmeye bilgi verir. Personelin ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılmasını sağlar.

- **Hizmetkâr Liderlik:** Hizmetlerin geliştirilebilmesi için yol gösterici olan bir lider ve onun enerjisine ihtiyaç vardır. Hizmetkâr lider çalışanlarına hizmet eder, onlara ilham verir ve amaçlarına ulaşmalarını sağlar.

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için yukarıda sayılan çalışmalar, öneriler ve dikkat edilmesi gereken noktalar işletmeler tarafından benimsenerek sürekli uygulandığında işletmeleri kalite konusunda giderek mükemmelliğe yaklaştıracaklardır. Bu şekilde hizmetlerdeki hatalar önlenebilirken, öngörücü yöntemlerle de hizmetler müşteri beklentilerini en iyi karşılayacak duruma getirilebilmektedir (Gürel, 2013: 95).

2.13. Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kullanılan Modeller

Kaliteyi ölçme ihtiyacı önce mamul üreten işletmelerde görülen hatalar ve maliyetlerin artması sonucu üretim işletmelerinde doğmuştur. Daha sonraları ise yaşanan gelişmeler ve insanların talepleri sonucu bu ihtiyaç kendini hizmet sektöründe göstermiştir. Kalite, tüketicinin satın alma tercihlerini etkilemektedir dolayısıyla önem arz etmektedir. Ölçülemeyen bir kalitenin geliştirilemeyeceği düşüncesiyle hizmet kalitesinin ölçülmesine ilişkin çeşitli kuramlar ortaya atılmış ve bunların bir kısmı da uygulamaya dönüşmüştür (Altan ve Atan, 2004: 20). Hizmet kalitesinin ölçmede yaygın olarak kullanılan modellerden Grönroos'un Teknik ve İşlevsel Kalite Modeli, Parasuraman ve arkadaşlarının SERVQUAL Modeli ve Cronin ve Taylor'un SERVPERF Modeli bu çalışmada ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

2.13.1. Christian Grönroos'un teknik ve fonksiyonel kalite modeli

Christian Grönroos, hizmet kalitesinin iki bileşeni olan teknik kalite, fonksiyonel kaliteyi şu şekilde açıklamaktadır (Grönroos, 2007: 73-74):

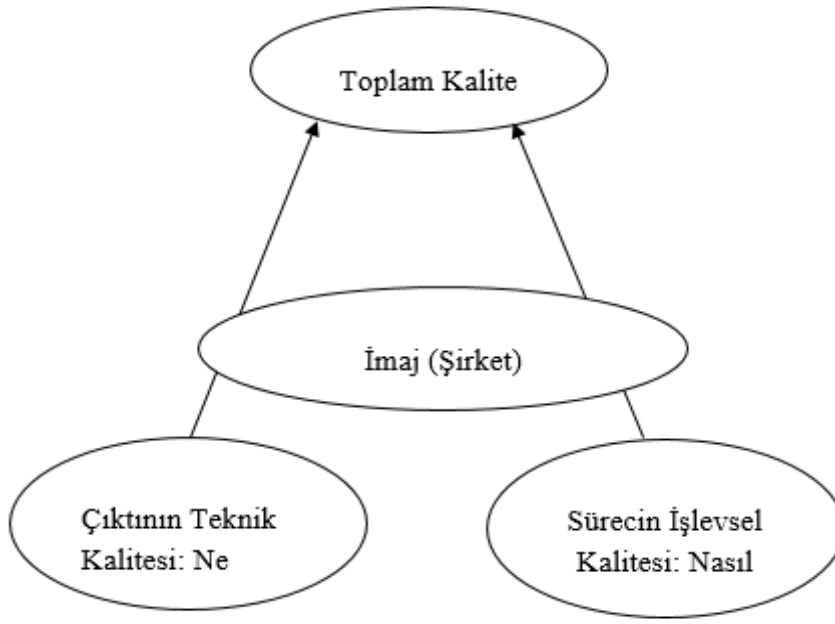
- **Teknik Kalite:** Tüketicinin hizmetten ne elde ettiğidir. Müşterinin işletmeyle karşılaşması sonucunda elinde kalandır. Teknik kalite, kalitenin bir boyutudur ve üretim süreci bittiğinde ya da satıcı ile müşteri etkileşimi sona erdikten sonra müşterinin elinde kalanı ile ilgilidir. Genellikle kalitenin teknik boyutu müşteri tarafından ölçülebilmektedir. Yani müşteri algıladığı kaliteyi kendi açısından değerlendirmektedir. Bir saçın kesildikten sonra görünümü, tamir edilen bir makinenin performansı ya da bir restoranda yenilen yemeğin lezzeti kalitenin teknik boyutunu vermektedir.

- **İşlevsel Kalite:** Tüketicinin teknik çıktıyı nasıl aldığıdır. Hizmetin üretim sürecinin nasıl olduğu ile ilgilidir. Müşterinin hizmeti nasıl elde ettiği ve eş zamanlı üretim ve tüketim sürecini nasıl yaşadığı kalitenin işlevsel boyutunu göstermektedir. Grönroos'a göre müşteri sadece üretim sürecinin neticesinde eline ne geçtiği ile değil aynı zamanda sürecin kendisiyle de ilgilenmektedir. Çünkü hiç şüphesiz ki müşteri, teknik kalitenin kendisine ulaştırılış sürecinden yoğun olarak etkilenen kişidir. Hizmet personelinin görevlerini yerine getiriş biçimleri, ne söyledikleri ve nasıl yaptıkları da müşterilerin hizmet ile ilgili görüşlerini etkileyecektir. İşlevsel kalite boyutu, müşteri tarafından teknik kalite kadar objektif değerlendirilmemektedir.

Bu iki bileşen dışında imaj kavramına da dikkat çeken Grönroos, imajı şu şekilde açıklar:

- **İmaj:** İmaj, teknik kalite ile işlevsel kalite tarafından ve diğer başka unsurların da etkisiyle (reklam, arkadaş tavsiyeleri, fiyat, vb.) zaman içinde oluşturulur. Hizmet şirketleri için çok önemlidir ve bunun diğer faktörler (gelenek, ideoloji, ağızdan ağza iletişim, fiyatlandırma ve halkla ilişkiler) de dahil olmak üzere başlıca teknik ve fonksiyonel hizmet kalitesi tarafından etkilenir. Grönroos, kalitenin algılanması söz konusu olduğunda işletmenin imajının devreye girdiğini vurgulamaktadır ve imaja dikkat çekmektedir. İmaj, işletmeler için önemlidir ve kalitenin algılanışını çeşitli biçimlerde etkileyebilir. Müşterilerin kafasında hizmet sunucusu iyiyse ve olumlu bir imaja sahip ise küçük hatalar müşteri tarafından affedilecektir. Ancak hatalar sık sık meydana gelmeye başlarsa imaj bozulacaktır.

Grönroos'un hizmet kalitesi bileşenleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 7. İki Hizmet Kalitesi Boyutu

Kaynak: Grönroos, 2007: 74.

2.13.2. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin kavramsal hizmet kalitesi modeli

Hizmet kalitesinin ölçümü işletmeler için çok önemlidir. Çünkü sunulan hizmetin kalitesi ölçülemezse, kalitesinin iyileştirilmesi mümkün değildir.

Parasuraman vd.'ne göre, kalite problemlerinin kaynaklarını analiz etmek ve hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, hizmet kalitesini geliştirebilmelerine olanak sağlamak ve hizmet kalitesi konusunda gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutabilmek amacıyla 1985'den 1996'ya kadar yapmış oldukları çalışmalarla hizmet kalitesi ile ilgili çarpıcı sonuçlara varmışlardır.

Parasuraman vd.'ne göre hizmet kalitesi, beklentiler ve performans arasındaki fark olarak ifade edilmektedir. İlk olarak hizmet kalitesi konusunda aşağıdaki soruların cevaplanması gerektiğini savunmuşlardır:

- Hizmet kalitesi, müşteriler tarafından nasıl algılanmaktadır?
- Müşteriler her şeyi içine alan bir değerlendirme mi yapmaktadır? Yoksa bir sonuca ulaşmak için hizmetin belli boyutlarını mı değerlendirmektedirler?
- Eğer belli boyutlarını ele alarak bir sonuca ulaşılmakta ise bu boyutlar nelerdir?

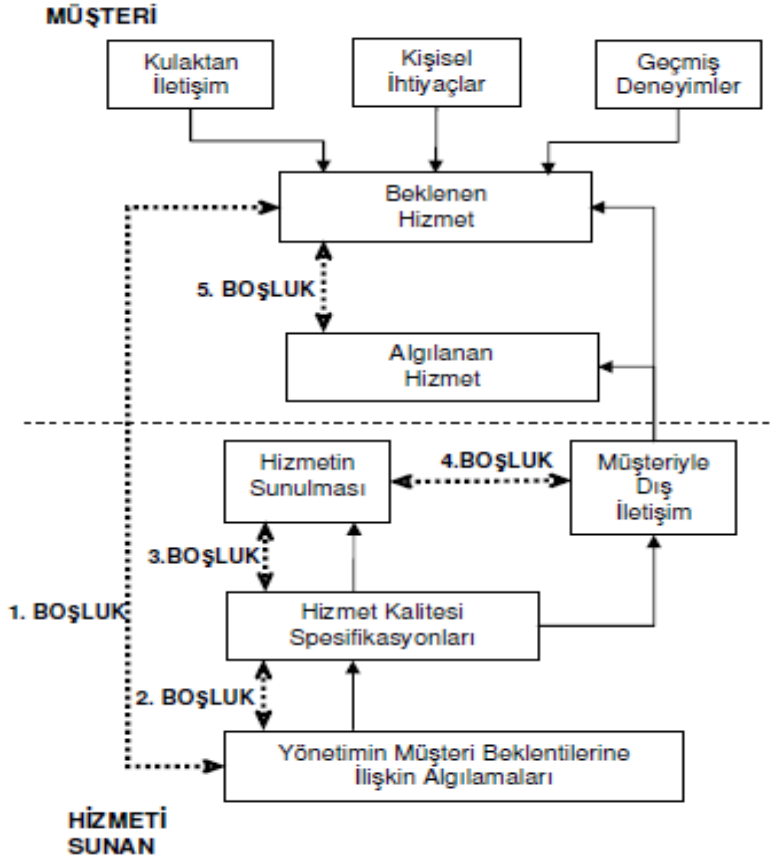
- Bu boyutlar farklı hizmet türleri ve farklı müşteri segmentleri için değişiklik göstermekte midir?
- Eğer bir hizmetin kalitesinin değerlendirilmesinde müşteri beklentileri önemli bir rol oynuyorsa, bu beklentileri oluşturan ve etkileyen faktörler hangileridir?

Bu sorulara cevap bulmak amacıyla, derinlemesine görüşmeler ve grup tartışmalarının gerçekleştirilmesine karar vermişlerdir. Bu uygulama için olmak üzere dört hizmet sektörü belirlemişlerdir. Her hizmet kategorisinden birer şirket seçerek ve her şirketten özellikle hizmet kalitesi üzerinde etkisi olacağına inanılan tepe yönetim, pazarlama ve müşteri ilişkileri bölümlerinden üç veya dört yönetici ile görüşmeler yapmışlardır. Bu görüşmeler sonucunda, Boşluk Modeli, müşteri beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları ortaya çıkmıştır.

Toplamda 14 yöneticinin hizmet kalitesine yönelik bakış açılarını tespit etmeye çalışmışlardır. Yöneticilere, hizmet kalitesini kontrol etmek için neler yaptıklarını, hizmet kalitesini değerlendirmede müşterilerin hangi kriterleri kullandıklarına inandıklarını, yüksek kaliteli hizmet sunumunda karşılaşılan güçlükleri sormuşlardır. Elde edilen bulgular sonucunda hizmet kalitesini, hizmet veren ve hizmetten yararlanan taraf olarak dikkate alarak ölçmeye yardımcı olmak için Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli'ni, diğer bir ifadeyle Boşluk Modeli'ni geliştirmişlerdir (Parasuraman vd., 1985: 41-44). Kalite problemlerine yol açan 5 adet fark (boşluk) tanımlayarak hizmet kalitesi yapısını etkileyen faktörlerin anlaşılmasını sağlamışlardır. Bu boşluklara neden olan faktörler işletmeler tarafından değerlendirmeye alındığında bu faktörlerin hizmet kalitesine olumsuz etkiler yaratmasının önlenebileceğini savunmuşlardır. Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmektedirler (Saat, 2000: 109):

- Beklenen hizmet > Algılanan hizmet ise, algılanan kalite tatmin edici olmaktan uzaktır ve kabul edilemez bir kalite düzeyi oluşacaktır.
- Beklenen hizmet = Algılanan hizmet ise, algılanan kalite tatmin edici düzeydedir.
- Beklenen hizmet < Algılanan hizmet ise, algılanan kalite tatmin edici düzeyden daha yüksek olacaktır ve ideal kalite oluşacaktır.

Boşluk Modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir ve boşluklar açıklanmıştır (Bitner ve Zeithaml, 2003: 533-538; Parasuraman vd., 1985: 44-46; Saat, 2000: 110-113; Oral ve Yüksel, 2006: 28-29):



Şekil 8. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli (Boşluk Modeli)

Kaynak: Parasuraman, vd., 1985: 44.

Boşluk 1: Müşteri beklentileri – Yönetim algılaması arasındaki fark

Boşluk 2: Yönetim algılaması – Hizmet kalite standartları arasındaki fark

Boşluk 3: Hizmet kalite standartları – Verilen hizmet arasındaki fark

Boşluk 4: Verilen hizmet – Vaat edilen hizmet arasındaki fark

Boşluk 5: Beklenen hizmet – Algılanan hizmet arasındaki fark

▪ **Boşluk 1:**

Müşterilerin beklentileri ile hizmet sunan firmaların bu beklentileri algılayışları arasındaki boşluktur. Bir hizmet işletmesinin müşterilerinin beklentilerini bilmemesi ya da yanlış bilmesi bu boşluğun temel nedenini oluşturmaktadır. Müşteri beklentilerinin yanlış değerlendirilmesi sonucu müşteri memnuniyeti oluşmamış, ayrıca zaman, para ve kaynaklar da boşa harcanmış olmaktadır. Üstelik rakip firma müşteri beklentilerini doğru değerlendirmiş ve tüketicilere doğru hitap etmişse işletmenin müşteri kaybetme tehlikesi doğmaktadır. Buna ek olarak rekabetin şiddetli olduğu piyasalarda beklentilere cevap veremeyen bir işletmenin varlığını sürdürmesi imkânsız hale gelmektedir. Bu nedenle işletme, müşterinin istek ve beklentilerini doğru anlamış, bunun için gerekeni de yapmış olmalıdır. Parasuraman vd.'nin araştırmalarından alınan sonuçlara göre birinci boşluğa neden olan faktörler şöyle sıralanmaktadır:

- Yetersiz müşteri araştırması,
- Müşterileri beklentilerinin yanlış anlaşılması,
- Araştırma bulgularının yetersizliği,
- Yönetim ile müşteriler arasındaki ve işletme ile ast-üst arasındaki iletişim eksikliği,
- Yönetim kademelerinin çok fazla olmasıdır.

İşletmenin bu boşluğun zaman için kapatabilmesi için, müşteri araştırmalarını daha fazla özveri göstererek gerçekleştirmesi, müşteriler ile iletişimini geliştirmesi, yönetimin çalışanlarıyla ve müşterileriyle arasındaki basamakların sayısını düşürmesi gerekmektedir.

Boşluk 2:

İkinci boşluk, hizmet işletmesi yöneticilerinin müşteri beklentilerini doğru şekilde algılamış olsalar bile bunu hizmet standartları haline dönüştürmedikçe istenen kalite düzeyine ulaşmalarının güç olduğunu ifade etmektedir. Parasuraman vd.'nin araştırmaları ikinci boşluğa yol açan bu faktörleri ortaya koymuştur:

- Üst yönetimin kaliteye yeterince destek vermemesi,
- Amaçların açık seçik belirlenmemiş olması,
- Yetersiz standartlaşma,

- Kötü bir kalite planlama süreci,
- Yöneticilerin müşteri beklentilerinin karşılanamayacağına inanmalarıdır.

Bu faktörler değerlendirildiğinde, ikinci boşluğun kapanabilmesi için işletmenin, hizmet kalitesi hedeflerini belirlemesi ve görevleri standartlaştırması gibi çözümlere gitmesi, bunu yaparken de kararlı olması gerektiği söylenebilmektedir.

Boşluk 3:

Bazen yöneticiler müşteri beklentilerini doğru olarak algılamış ve bunlara uygun standartları uygulamaya koymuş bile olsa istenilen şekilde hizmet sunulmayabilmektedir. İnsan faktörünün hizmet sektöründe yoğun şekilde etkili olması bu boşluğun oluşmasındaki nedenlerden en önemlisidir. Çalışanlar hizmeti her zaman aynı şekilde ve aynı kalitede yerine getiremeyebilirler. Hizmet şartları ile sunulan hizmet arasındaki bu boşluk “hizmet performansı boşluğu” olarak da adlandırılmaktadır. Parasuraman vd.’nin araştırmalarına göre üçüncü boşluğu oluşturan faktörler şunlardır:

- İşletme çalışanlarının örgüt içindeki rollerinin belirsizliği,
- Personelin becerileri ile işi arasındaki uyumsuzluk,
- Uygun olmayan teknoloji kullanımı,
- Kontrol sistemlerinin olmaması,
- Çalışanlar arasında takım ruhunun olmaması,
- Çalışanlarda müşteri bilincinin olmaması ya da yetersiz olmasıdır.

Bu boşluğun kapanabilmesi için, işletme, ekip çalışmasını teşvik etmeli, çalışanlar ile görevleri; teknoloji ile iş arasındaki uyumu sağlamalıdır.

Boşluk 4:

Bu boşluk, hizmet işletmelerinin yazılı medya ve televizyon aracılığıyla kendilerini ifade etmeleri (vaat ettikleri) ile sağlanan hizmetin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Reklamlarla müşteriye verilen bilgilerin müşterinin kafasındaki kalite kavramını etkilediği düşünüldüğünde, müşterinin sunulan hizmete yönelik kalite algısının olumlu olabilmesi için, hizmetin reklamlarda ifade edildiği gibi sunulması gerekmektedir.

Reklamların gerçekçi olmaması durumunda ise, yüksek beklenti içindeki müşterilerin ilgili hizmetlere yönelik kalite algısı düşük olacaktır.

İşletmede aşağıda sıralanan faktörler hizmetin sunumu ile dışsal iletişimler arasındaki boşluğa neden olmaktadır:

- Reklam ve üretim departmanları arasındaki iletişim eksikliği,
- Personel yönetimi, pazarlama ve üretim departmanları arasındaki iletişim eksikliği,
- Birimler arasında politika ve prosedürler açısından farklılıkların olması,
- İşletmenin çok fazla vaatte bulunma eğilimidir.

Bu boşluğu kapatabilmesi için işletme, içindeki yatay iletişimi güçlendirmeli ve yerine getiremeyeceği vaatlerden kaçınmalıdır.

Boşluk 5:

Yönetici görüşmeleri sonucunda ortaya çıkan yukarıdaki dört boşluk dışında, müşteri görüşmeleri sonucunda ortaya çıkan boşluk olan müşterilerin bekledikleri hizmet ile algıladıkları hizmetin farklı olmasından kaynaklanan, beklenen hizmet- algılanan hizmet boşluğudur. Bu boşluk, diğer boşluklardan etkilenmektedir. Diğer boşluklarda yaşanan iyileşmeler ya da olumsuzluklar bu boşluğa da yansıtacaktır. Diğer boşlukların kapanması durumunda ise algılanan hizmet-beklenen hizmet boşluğu da kapanacaktır.

2.13.3. Cronin ve Taylor'un tek performans (SERVPERF) modeli

Cronin ve Taylor, Parasuraman ve arkadaşlarının geliştirdiği SERVQUAL Modelinin çatısını hizmet kalitesinin gerçekleştirilmesi ve ölçümü açısından tartışıp, SERVPERF (Service Performance) adlı sadece performansa dayalı hizmet kalitesi ölçütünü geliştirmişlerdir. SERVQUAL Ölçeğindeki beklenti ifadelerini çıkarıp sadece algı ifadelerinden oluşan bu ölçeğin hizmet kalitesi ölçümünde SERVQUAL'den daha iyi olduğunu savunmuşlardır. Özellikle, performans beklentisinden ziyade, performansın hizmet kalitesini belirlediğini iddia etmişlerdir. Onlara göre anketi cevaplayanların hizmet kalitesini değerlendirmesi zaten beklentiyi de kapsayan bir durumdur. Dolayısıyla "algılar" ifadelerinin yanı sıra "beklentiler" ifadelerine gerek yoktur. Ayrıca, hizmet kalitesinin ölçümü, şekillendirilmesi ve bunun müşteri memnuniyeti ve alışveriş niyeti ile ilişkisini araştırmışlardır. SERVQUAL'e çeşitli eleştiriler getiren Cronin ve Taylor;

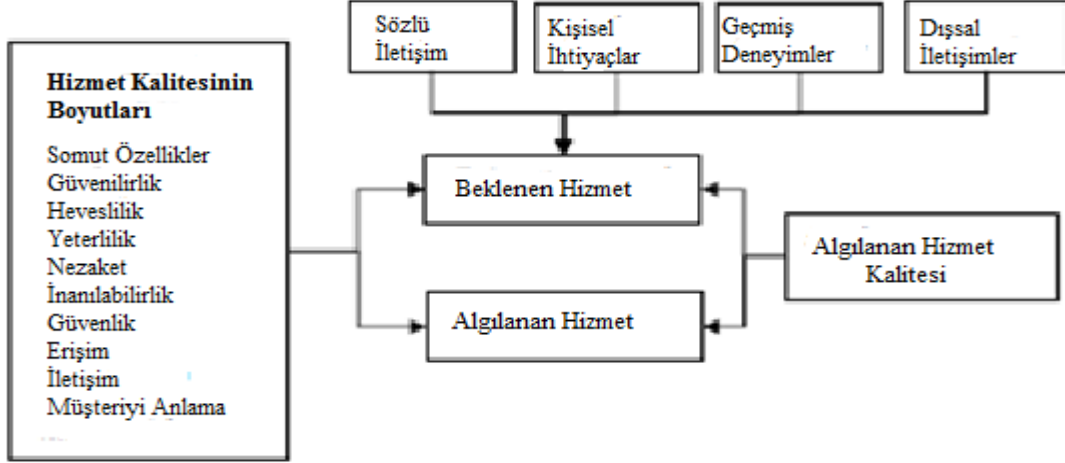
hesaplanan fark skorları ile algılanan skorları karşılaştırıp tek başına algıların, hizmet kalitesinin belirlenmesinde daha iyi belirleyici olduğunu savunmaktadırlar (Cronin ve Taylor, 1992: 55-68).

2.13.4. SERVQUAL modeli

SERVQUAL (Service Quality) Modeli hizmet kalitesinin ölçülmesinde dünyada sık kullanılan bir modeldir. Pratikliği ve soyut bir kavram olan hizmet kalitesinin ölçümüne sayısal bir bakış açısı getirmesi sebebiyle tercih edilmektedir. Parasuraman, Berry ve Zeithaml tarafından geliştirilen model, müşterilerin hizmete ilişkin beklentileri ile hizmetin elde edilmesiyle oluşan algıları arasındaki farkın ölçülmesine dayanmaktadır.

2.13.4.1. Müşteri beklentilerini etkileyen faktörler

Parasuraman vd.'nin, bankacılık, kredi kartı hizmeti, menkul kıymetler komisyonculuğu ve tamir-bakım sektörlerinden seçtikleri tepe yönetim, pazarlama ve müşteri ilişkileri bölümlerinden yöneticiler ile yaptıkları görüşmeler anlatılmıştı. Bunun sonucunda ortaya çıkan Boşluk Modelinden bahsedilmişti. O, araştırmanın hizmet sağlayanlarla ilgili bölümüydü. Diğer bir bölümü ise müşterilerle ilgilidir. Bu dört sektörden üçer tane olmak üzere seçilen müşterilerle toplam 12 odak grup görüşmesi yapılmıştır. Müşterilere, aldıkları hizmetten memnuniyetlerinin veya memnuniyetsizliklerinin nedenleri, ideal hizmeti nasıl tanımladıkları, hizmet kalitesinin onlar için ne ifade ettiği, hizmet kalitesini değerlendirmede önemli olan faktörlerin neler olduğu, hizmetlerden bekledikleri performansın ne olduğu, hizmet kalitesinde fiyatın etkisinin ne olduğu gibi sorular sorulmuş ve yanıtları aranmıştır. Müşteriler söz konusu hizmetler konusunda geçmiş deneyimlerine dayanarak hizmetlerle beklentilerini, önceliklerini dile getirip, yüksek ve düşük hizmet kalitesi konusunda düşüncelerini aktarmışlardır. Yapılan tartışmalar sonucunda müşterilerin algıladığı hizmet kalitesi “müşteri beklentileri ile algıları arasındaki farklılık ölçüsü “olarak tanımlanmıştır. Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Parasuraman vd., 1985:48):



Şekil 9. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Kaynak: Parasuraman, vd., 1985: 48

Yukarıda yer alan şekilden anlaşılacağı üzere, grup tartışmaları sonucunda elde edilen bilgilerden biri de müşteri beklentilerini etkileyen dört temel faktörün varlığıdır. Müşteri beklentileri direkt, algılanan hizmet kalitesi ise dolaylı yoldan, reklam, satış, ağızdan ağıza iletişim, müşterinin kendi deneyimleri ve diğer müşterilerin paylaştıkları deneyimlerden etkilenmektedir. Bahsedilen faktörler dört grupta toplanmıştır (Özkul, 2007: 126; Dörtyol, 2014: 98-99):

- **Sözlü İletişim:** Müşterilerin hizmet kalitesi konusundaki beklentilerinin, daha önce hizmeti kullanmış diğer müşterilerin (komşular ve arkadaşlar vb.) tavsiyelerinden ya da şikâyetlerinden önemli ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir. Tavsiyelerle olumlu ağızdan ağıza iletişim ortaya çıkmaktadır. Şikâyetler ve hoşnutsuzluklarla ise olumsuz ağızdan ağıza iletişim oluşmaktadır. Bu iletişimler tüketicinin beklentisini ve kalite algısını etkilemektedir.
- **Kişisel İhtiyaçlar:** Müşterin beklentilerini etkileyen temel faktör, müşterilerin kişisel ihtiyaçlarıdır. Tüketicilerin beklentileri öncelikle ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir.
- **Geçmiş Deneyimler:** İnsanların geçmişte deneyimledikleri hizmetler, beklentilerini daha sonraki hizmetler için olumlu ya da olumsuz olarak etkilemekte, beklentilerinin yükselmesine ya da düşmesine neden olmaktadır. Aynı hizmetten daha önce

yararlanan bir müşteri ise önceden hizmet ile ilgili deneyimi olduğundan, hiç deneyimi olmayan bir müşteriye göre daha düşük bir beklentide olacaktır. Çünkü o hizmeti bir daha alacağı zaman nelerle karşılaşabileceğini bilmektedir.

- **Dışsal İletişimler:** Hizmet sunan firmalar müşterilerine doğrudan ve dolaylı mesajlar göndermektedirler. Bu mesajlar yazılı ve görsel medyada yayımlanan reklamlar olabildiği gibi, bir işletmenin hizmetlerini zamanında vereceğini garanti etmesi ya da müşteri kartlarının dünyanın her yerinde kabul edildiği mesajını vermesi de olabilmektedir. Bu mesajlar insanların beklentilerini etkilemektedir. Sürekli verilen mesajlarla insanların aklında kalmayı hedefleyen işletmeler bu vaatlerini gerçekleştiremediklerinde müşterilerin hizmetlere yönelik kalite algısının düşmesine neden olmaktadır. Ya da aşırı vaat verdiklerinde beklentinin fazla yükseltmesine neden olduğundan sonuçta müşteri hizmetten yine beklediğini bulamamış ve algıladığı hizmet kalitesi düşük olacaktır.

2.13.4.2. Hizmet kalitesinin boyutları

Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin yürüttüğü odak grup görüşmelerinde müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken hangi ölçütlerden yararlandıkları konusuna da yer vermişlerdir. Görüşmeler sonucunda, müşterilerin hizmet kalitesi değerlemede benzer kriterleri kullandıkları ve hizmet kalitesinin on genel boyutunun olduğunu saptamışlardır. Söz konusu on hizmet kalitesi boyutu aşağıda sıralanmıştır (Parasuraman vd., 1985: 47):

- **Fiziksel Özellikler:** Hizmetin verilmesi sırasında kullanılan bina, araç-gereç, teçhizat ve personelin fiziksel görünümü, hizmetin fiziki simgeleridir.
- **Güvenilirlik:** Sunulacak hizmeti ilk seferde ve doğru olarak yerine getirme yeteneğidir. Örneğin, hizmetle ilgili kayıtların doğru ve tam tutulması, hizmeti söz verilen zamanda yerine getirebilme.
- **Heveslilik:** Personelin hizmeti vermedeki istekliliği, müşterilere hızlı hizmet verme ve yardım konusunda gönüllülüğüdür. Örneğin, ödeme veya duyuruların zamanında postalanması, arayan müşterilere hızlı cevap verme, randevuların çabuk düzenlenmesi.

- **Yeterlilik:** İşletmedeki personelin, gerekli bilgi ve deneyime sahip, kullanılan makinenin, teknolojinin hizmetleri gerçekleştirebilmek için yeterli olmasıdır.
- **Nezaket:** Müşterilerle doğrudan iletişimde bulunan personelin kibar, düşünceli, saygılı ve samimi olmasıdır.
- **İnanılabilirlik:** Hizmeti vermede personelin güvenilir ve dürüst olması, müşterilerin çıkarlarının korunduğunu hissettirilip onların güveninin kazanılmasıdır.
- **Emniyet:** Verilen hizmetler konusunda tehlike, risk ve şüphelerin olmamasıdır.
- **Ulaşılabilirlik:** Hizmete ulaşmak için gerekli fiziki koşulların sağlanmasıdır. Hizmet sunulana kadar geçen bekleme süresi, sunulacak hizmet için uygun saatler ve yerin seçimi, iletişim araçlarıyla hizmete kolay ulaşılabilirlik gibi.
- **Anlayış:** Müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf etme, düzenli hizmet alan müşterileri tanıma, müşterilerin özel gereksinimlerini anlamadır.
- **İletişim:** Müşteriler arasında kültür ve eğitim farklılıklarının olabileceğini göz önünde bulundurarak, her müşterinin anlayacağı şekilde hizmetin ve maliyetinin açıklanması, müşterileri bilgilendirme, problemlerinin dinlenip çözümünün sağlanmasıdır.

Yukarıda sayılan hizmet kalitesi ölçütlerinin bazıları kendi aralarında kayda değer bir şekilde bağlantılıdır ve bu on tane hizmet boyutu bazı boyutların birleştirilmesiyle beşe indirilmiştir. Fiziki görünüm, güvenilirlik ve heveslilik boyutlarına iki boyut daha eklenmiştir (Bulgan ve Gürdal, 2005: 246):

Güvence: Çalışanların bilgisi, saygılı olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırma becerileridir.

Duyarlılık (Empati): Firmanın ve çalışanlarının müşterilere kişisel ilgi göstermesi, kendisini müşterinin yerine koyabilmesi ve müşteriye duyarlılığıdır.

2.14. SERVQUAL Ölçeği

Parasuraman, Zeithaml ve Berry, önceki bölümlerde belirtilen araştırmalar kapsamında yaptıkları müşteri görüşmeleri ve yönetici görüşmelerinden elde edilen bilgiler ışığında, algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik sayısal araştırmalara karar vermişler ve bir dizi çalışmaya girişmişlerdir. Parasuraman vd., algılanan hizmet kalitesini sayısal temelde ölçmek için yaptığı ilk araştırmada, beş ayrı hizmet sektörünün (tamir – bakım, bireysel bankacılık, uzun mesafe telefon hizmeti, menkul kıymetler komisyonculuğu ve kredi kartı hizmetleri) son üç ay içinde hizmeti kullanmış tüketicilerinden 200 kişilik bir grup seçmişlerdir. Araştırmacılar literatürdeki ölçek geliştirme kurallarından biri olan ölçek maddelerinin yarı yarıya pozitif ve negatif olması gerekliliği bilgisinden yola çıkarak, SERVQUAL Ölçeğinin maddelerini ortalama olarak yarı yarıya negatif ve pozitif ifadelerden oluşturmuşlardır. Ayrıca katılımcıların yarı yarıya kadın ve erkek olmasına dikkat etmişlerdir. Bu araştırmada tüketicilerin beklentilerini ve algılarını ayrı ayrı hesaplamışlardır. Müşteri bakış açısı ile hizmet sunan işletmenin algılanan hizmet kalitesini düzeylerini ölçmeye çalışmışlardır.

SERVQUAL Ölçeğinin maddeleri, daha önceki çalışmalar ışığında ortaya çıkan on hizmet kalitesi boyutundan yararlanılarak, ortalama her bir hizmet kalitesi boyutu için on madde olacak şekilde 97 madde olarak belirlenmiştir.

Bu, 97 maddelik ölçek, iki kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda, belli bir hizmet sektörü için tüketicilerin “beklentilerini” ölçmeye yönelik ifadeler yer almakta, ikinci kısımda ise tüketicilerin, bu sektördeki belli bir işletmenin hizmetleri hakkındaki “algılarını” ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Katılımcılardan, her iki kısımda bulunan ifadeleri, 7 noktalı likert tipi ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. SERVQUAL Ölçeğinde kullanılan likert tipi ölçekte 7 rakamı “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesine, 1 rakamı ise “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesine denk gelmektedir. Aradaki rakamlar için (6- 2) herhangi sözel bir ifade kullanılmamıştır. Algılanan hizmet kalitesi, beklenen hizmet ve algılanan hizmet arasındaki fark olduğundan, araştırmacılar algılanan hizmet kalitesini:

Algılanan hizmet kalitesi (Q) = Algılanan hizmet (P) - Beklenen hizmet (E)

şeklinde formüle etmiş ve bu yolla her soru önermesi için SERVQUAL skoru hesaplamışlardır. Her bir soru önermesine 7’li likert ölçek üzerinden beklenti maddeleri ve algılama maddelerine verilen puanların karşılıklı olarak farkının alınmasıyla, her bir soru önermesi için –6 ile +6 arasında değişen SERVQUAL skorları hesaplanmıştır.

Bu analizlerden sonra 97 soru önermesini 34’e indirmişlerdir. Araştırmacılar belirlenen 34 soru önermesi üzerinden tekrar beklentiler ve algılarla ilgili veri toplayıp istatistiksel analizler yapmışlardır. Bu analizler sonucunda ise araştırmacıların keşfedici araştırmalar kapsamında tespit ettikleri, on hizmet kalitesi boyutunun sayısı beşe (fiziksel özellikler, güvenilirlik, ilgi/heveslilik, güven ve empati), soru ifadesi sayısı ise 22’ye indirilmiştir (Parasuraman, vd. 1988: 17-23). Hizmet kalitesi boyutları ile SERVQUAL Ölçeğini oluşturan boyutların karşılaştırılmasını ve birleştirilmiş hizmet kalitesi ölçütlerini Şekil 10’da görebilmek mümkündür:

	Fiziki Görünüm	Güvenilirlik	Heveslilik	Güvence	Duyarlılık
Fiziki Görünüm					
Güvenilirlik					
Heveslilik					
Yeterlilik Nezakət İnanılabilirlik Emniyet					
Erişilirlik İletişim Müşteriyi Anlamak					

Şekil 10. Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Ölçütleri

Kaynak: Parasuraman, vd., 1990: 47. Aktaran: Özçalık, 2007: 104.

SERVQUAL Ölçeğinin boyutları ve her bir boyuta düşen ifade sayısı Tablo 5’teki gibidir:

Tablo 5. SERVQUAL Boyutları ve Kapsadıkları İfade Sayısı

Boyutlar	İfade Sayısı
Fiziksel Özellikler	1-4 (4)
Güvenilirlik	5-9 (5)
İlgi/Heveslilik	10-13 (4)
Güven	14-17 (4)
Empati	18-22 (5)

Kaynak: Parasuraman, vd., 1990: 47. Aktaran: Özçalık, 2007: 105.

Parasuraman vd., bu süre içinde SERVQUAL'e yapılan çeşitli eleştirileri değerlendirmiş ve değerlendirme sonucunda SERVQUAL Ölçeğinde birtakım değişikliklere gitmişlerdir. Araştırmacılar öncelikle, istatistiksel analiz sonuçları doğrultusunda 1988'de geliştirdikleri orijinal SERVQUAL Ölçeğinin tüm soru önermelerini olumlu ifadelerle çevirmişlerdir. Bunun nedeni olumsuz ifadelerin katılımcıların kafasını karıştırdığı ve veri kalitesini düşürdüğüdür. Ölçekte yapılan bir diğer değişiklik de; müşteri bakış açısı ile hizmet kalitesi boyutlarının, önem derecelerini tespit etmek için eklenen puanlama bölümü olmuştur. Müşteri bakış açısı ile hizmet kalitesi boyutlarının önem derecelerini tespit etmek için, katılımcılardan 100 puanı (daha çok önem verilen boyuta daha çok puan vermek şartı ile) kalite boyutları arasında paylaşmalarını istenmiştir.

Bu çalışmalarla son şekli verilen SERVQUAL Ölçeği, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, müşterilerin hizmetlerle ilgili beklentilerini ölçmeye yarayan beş hizmet kalitesi boyutu ve söz konusu boyutları oluşturan 22 ifade yer almaktadır. İkinci kısımda ise, aynı boyutlar ve boyutlara ilişkin 22 ifade ile müşterilerden hizmet sunan firmanın hizmetleriyle ilgili algıları öğrenilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, ölçekte müşteri algılarını ölçmeden önce, beş hizmet kalitesi boyutu ile ilgili ifadeler, boyutların ismi belirtilmeden yer verilmekte ve müşterilerden boyutlara verdikleri önem derecelerine göre 100 puanın bu boyutlar arasında paylaşılması istenmektedir (Parasuraman vd., 1991: 422-424). Örneğin (Bulgan ve Gürdal, 2005: 248):

Beklenti önermesi (1. Bölüm):

- İdeal kütüphanelerin çalışanları saygılı ve naziktir.

Kesinlikle Katılmıyorum

Kesinlikle Katılıyorum

1 2 3 4 5 6 7

Algılama önermesi (2. Bölüm):

- XYZ kütüphanesinin çalışanları saygılı ve naziktir.

Kesinlikle Katılmıyorum

Kesinlikle Katılıyorum

1 2 3 4 5 6 7

Her önermenin altında ise (1=Kesinlikle Katılmıyorum)'dan (7=Kesinlikle Katılıyorum)'a kadar olan 7'li cevap ölçeği bulunmaktadır. Hizmet kalitesinin hesaplanmasında kullanılan yol basitçe (algılama skorları – beklenti skorları) şeklindedir. Her önerme için skor +6 ile –6 arasında değişebilmektedir. Artı değerli skorlar hizmetin kaliteli olduğunu, eksi değerler ise kalitesiz olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada ise 5'li likert ölçeği kullanıldığından skorlar +4 ile -4 arasındadır. SERVQUAL skoru aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Altan ve Atan, 2004: 27-28):

$SERVQUAL \text{ skoru} = \text{Algı skoru} - \text{Beklenti skoru}$

SERVQUAL skorları kullanılarak her bir boyut için ortalama SERVQUAL skoru hesaplanır. Ortalama SERVQUAL skoru iki aşamada hesaplanır:

- Her bir müşteri için söz konusu boyuta ait ifadelere verilen SERVQUAL skorları toplanır ve boyutu oluşturan ifade sayısına bölünür.
- N sayıda müşteri için birinci adımda elde edilen sayılar toplanır ve N'e bölünür.

Toplam hizmet kalitesi skorunu elde etmek için de beş boyut için hesaplanan skorlar toplanıp 5'e bölünür. Sonuçta bulunan ağırlıklandırılmamış SERVQUAL skorudur. Müşterilerin kalite boyutuna atfettikleri önem dikkate alınmış değildir.

Ağırlıklandırılmış SERVQUAL skoru elde etmek için aşağıdaki adımlar izlenir:

- Her bir müşteri için beş boyutun birer birer ortalama SERVQUAL skoru hesaplanır.
- Her bir müşteri için her bir boyuta verdiği SERVQUAL skoru ile o müşterinin o boyuta tahsis ettiği önem ağırlığı çarpılır. Bulunan, her bir müşterinin her bir boyut için ağırlıklı ortalama puanlarıdır.
- Her bir müşterinin her bir boyut için ağırlıklı ortalama puanları toplanarak her bir müşteri için ağırlıklı genel hizmet kalitesi puanı hesaplanır.
- Her bir müşteri için 3. adımda bulunan ağırlıklı genel hizmet kalitesi puanlarının toplanıp müşteri sayısı olan N'e bölünmesiyle, N müşteriye ait ağırlıklı genel hizmet kalitesi puanı hesaplanır.

Müşterilerin önem derecesine göre 100 puanı paylaşacakları bölüm ise Tablo 6'da gösterilmiştir (Alakavuk, 2007: 338):

Tablo 6. SERVQUAL Puanlama Tablosu

....'ların bina, tesis, ekipman, personel ve malzemelerinin görünüşü	____puan
....'ların söz verilen hizmeti güvenilir ve doğru şekilde yerine getirmesi	____puan
.....'ların müşterilere yardımcı olma ve zamanında hizmet sağlama isteği	____puan
..... çalışanlarının bilgili ve nazik olmaları, güven duygusu yaratmaları	____puan
.....'nın müşterilerine kişisel özen göstermesi ve duyarlı davranması	____puan
	100 puan

Kaynak: Alakavuk, E. D., 2007: 330.

2.14.1. SERVQUAL ölçeğinin sağladığı faydalar

SERVQUAL Ölçeği, işletmelere, elde edilen SERVQUAL Skorları sayesinde farklı boyutlarda değerlendirilen hizmet kalitesi düzeyinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca müşteriler tarafından 100 puanın önem verdikleri sıraya göre hizmet kalitesi boyutlarına dağıtılmasıyla müşteri için önemsenen noktalar saptanabilecektir. İşletme de kalite konusundaki eksiklerini görecektir, kalite iyileştirmeye nereden başlayacağı konusunda bir fikir sahibi olacaktır. SERVQUAL Ölçeğinin

sağladığı diğer faydalar ise aşağıda sıralanmaktadır (Bulgan ve Gürdal, 2005: 249; Devedbakan ve Özgül, 2005: 99):

- **Farklı Zamanlardaki Müşteri Beklentileri ve Algılarını Karşılaştırma Olanığı Sağlar:** Hizmet sunan bir firmanın hizmet kalitesi ölçümlerini belli zaman aralıklarında tekrarlaması yoluyla bir yandan algılanan hizmet kalitesinin zamanla nasıl bir değişim gösterdiği, bir yandan da bu değişimin beklentilerden mi, algılardan mı yoksa her ikisinden de mi kaynaklandığı konusunu aydınlayabileceği belirtilmektedir.
- **Firmanın SERVQUAL Skorlarının, Rakip Firmaların SERVQUAL Skorları ile Karşılaştırma Olanığı Sağlar:** SERVQUAL, bir firmanın sunduğu hizmetin kalitesi bakımından rakipleri arasında konumunun ne olduğunu öğrenebilmesi açısından önerilebilecek bir yöntemdir. SERVQUAL soru formunun iki bölümlü formatının getirdiği kolaylık sayesinde algı bölümüne rakip firmalara uyarlanmış bölümlerin de eklenmesi suretiyle bunlara ilişkin SERVQUAL skorlarının hesaplanması mümkün olabilmektedir. Bu yolla toplanan veriler üzerinden hesaplanan SERVQUAL skorlarının karşılaştırılması ile firmanın ve rakiplerinin birbirlerine göre üstün veya zayıf olan yönlerinin belirlenmesi ve bunun zamanla nasıl değiştiğinin gözlenmesi imkân dahilindedir.
- **Farklı Kalite Algılarına Sahip Müşteri Segmentlerinin İncelenmesine Olanak Sağlar:** SERVQUAL ile hizmet firması müşterilerinin algılanan kalite düzeyleri bazında “yüksek”, “orta” ve “düşük” olmak üzere farklı segmentlere ayrılması, daha sonra da bu segmentlerin çeşitli özellikler bakımından incelenmesi yoluna gitmek mümkündür.
- **İç Müşterilerin Kalite Algılarının Değerlendirilmesine Olanak Sağlar:** SERVQUAL Ölçeğinin bir başka faydası ise, ölçekte uygun değişiklikler yapılarak, şirketin bir biriminin diğer birimlere verdiği hizmetin kalitesini ölçmeye olanak sağlamasıdır. Yani ölçekte kalitenin ölçülmek istendiği işletme ismi yerine, işletmenin biriminin ismi yazılarak o birimin, diğer birimlere sağladığı hizmetin kalitesi ölçülebilmektedir.

2.14.2. SERVQUAL ölçeğine getirilen eleştiriler

Hizmet kalitesinin ölçümünde bir araç olarak kullanılan ve yaygın bir uygulama alanı bulan SERVQUAL, sık sık eleştirilere uğramıştır. SERVQUAL'e yöneltilen eleştiriler başlıca iki gruba ayrılabilir (Buttle 1995'ten aktaran Özçalık, 2007: 107-108):

▪ Teorik Eleştiriler

- SERVQUAL tekniğinin literatürde davranış olarak kabul edilen ve uzun dönemde hizmet kalitesi davranışını daha iyi gösterdiği düşünülen tüketici tatminine değil de, anlık bir gösterge olup durum olarak kabul edilen beklenti-algı ilişkisine dayanması açısından eleştirilmiştir.
- Algılamalar ile beklenti arasındaki farkın alınmasının hizmet kalitesinin belirlenmesinde yetersiz kaldığı konusunda eleştiriler bulunmaktadır.
- SERVQUAL ile ifade edilen beş boyutun tüm hizmet işletmelerini kapsamayacağı, her sektörde kullanılamayacağı konusunda eleştiriler mevcuttur.

▪ Uygulamaya Yönelik Eleştiriler

- Beklentilerin kişilere göre değişiklik göstermesi ve kişiler arası farklılıklar, hizmet kalitesinin belirlenmesinde birtakım problemler oluşturmaktadır.
- Hizmet kalitesi boyutlarını oluşturan ifadelerin, boyut için yetersiz kaldığı görüşü ileri sürülmektedir. Duruma göre ek ifadelerin eklenmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.
- Negatif ve pozitif ifadelerin her ikisinin de ölçekte yer alması cevaplayanları hata yapmaya sevk ettiği noktasında eleştirilmiştir.
- Likert tipi 7'li ölçek konusunda eleştiriler olmuştur. 5'li likert tipinin cevaplayanlar açısından daha kolay olduğu ve her bir ölçeğin net bir şekilde tanımlanabildiği konusunda fikir belirtenler olmuştur.
- Hem beklenti hem de algıların ölçülmesi için yer alan 44 sorunun cevaplayanlar açısından can sıkıcı olduğu ve cevaplayanların kafalarını karıştırdığı iddia edilmektedir.

Söz konusu eleştirileri ortaya atan yazarların en önemlilerinden birisi olan Carman, SERVQUAL Ölçeğini farklı hizmet sektörlerine uygulayarak, ölçütlerin bütün hizmet sektörlerini kapsayacak kadar genel olmadığı sonucuna varmıştır. Carman'a göre söz konusu beş hizmet boyutuna farklı boyutlar da eklenmelidir. Çünkü fiziksel özellikler, heveslilik ve güvenilirlik boyutları tüm hizmet işletmelerini kapsayabilecek nitelikte olmasına rağmen diğer iki boyut bunu karşılayamamaktadır (Carman, 1990'dan aktaran Saat, 2000: 115). SERVQUAL Modelini farklı hizmet sektörüne uygulamadan önce, modelde yer alan sözcüklerin ilgili sektöre göre uyarlanması ve gerekiyorsa tüketici için önem taşıyan boyutların alt boyutlarına ayrılması gerektiğini belirtmiştir (Sakarya, 2006: 51).

Carman, yapmış olduğu literatür taramasında hizmet kalitesini ölçmede beklenti-algı farkının temel alınmasıyla ilgili çok az teoriye rastlamıştır. Bu nedenle SERVQUAL Ölçeğinin hem beklentilerin hem de algılamaların ölçülüp farkının alınmasıyla hizmet kalitesinin belirlenmesini bir sorun olarak nitelendirmektedir (Cronin ve Taylor, 1992: 56).

Babakus ve Boller ise SERVQUAL boyutlarının hizmetten hizmete değişmesi gerektiği, soruların pozitif ve negatif olmak üzere karışık bir şekilde sorulmasının faktör analizi sonucunu olumsuz etkilediğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca hizmet kalitesinin beklenti-algı farkı arasındaki fark olarak tanımlanmasının teorik olarak makul olmasına rağmen uygulamada sorun yarattığı sonuçlarına ulaşmışlardır (Buttle, 1995'ten aktaran Özçalık, 2007: 109).

Diğer bir eleştiri ise R.K. Teas'tan gelmiştir. Teas, beklenti - algı farkına odaklanılarak elde edilen fark değerlerinin aynı anlama gelmeyebileceğini belirtmiştir. Örneğin, algının 1 ve beklentinin 2 olduğu durum ile algının 6 ve beklentinin 7 olduğu durum aynı sonuçları vermektedir fakat anlamları aynı değildir (Kavak vd., 2013: 86).

Cronin ve Taylor, SERVQUAL yönteminde uygulanan "beklenti-algı" ilişkisine odaklanan yaklaşımın, hizmet kalitesinin ölçümüne uygun bir yaklaşım olmadığını savunmuşlardır. Ölçeğin beklenti kısmının aslında hali hazırda sunulan hizmetin kalitesi açısından önemli bir fonksiyon oluşturmadığını ifade ederek ölçekten beklenti sorularını

çıkarmışlar, hizmet kalitesini sadece algı soruları ile ölçmenin yeterli olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca, beklenti ve algı puanları arasındaki farkın önemsenmeyecek bir büyüklük olduğunu savunmuşlardır. Yazarlar, sadece performansa dayalı bir ölçüm modelinin daha üstün olduğunu savunmuş, böylelikle SERVPERF Modelini geliştirmişlerdir. SERVPERF Modeli ile tüketici tatmini kavramını gündeme getirmişlerdir ve tüketicilerin her zaman yüksek kaliteli hizmet almayacaklarını, fakat yüksek tatmin sağlayan hizmeti tercih edeceklerini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, algılanan hizmet kalitesi, hizmet sunumu sırasında belirli bir an için, tüketicinin değerlemesi sonucunda oluşan algıdır. Tüketici tatmini ise bir süreci, duygusal ve benzer faktörleri içeren doğal bir tecrübedir. Yazarlar, performans temelli ölçüm sonucu elde edilen tüketici tatmininin hizmet kalitesinde olduğu gibi anlık bir kavram olmayıp, tüketicinin uzun dönemli hizmet kalitesini gösteren daha iyi bir gösterge olduğunu savunmaktadırlar. Bu hususlardan dolayı tüketici tatmini temeline dayanan SERPERF Modelinin, tüketici algılamaları ile beklentileri arasındaki farkı temel alan SERVQUAL Modeline göre daha üstün olduğunu ileri sürmektedirler (Cronin ve Taylor, 1992: 55-68; Cronin ve Taylor, 1994: 125-131).

Parasuraman ve arkadaşları, yukarıda sıralanan eleştirileri değerlendirerek gerekli gördükleri noktalarda düzenlemelere gitmişlerdir. Ayrıca yapılan eleştirilere zaman zaman, yazmış oldukları makalelerde cevap vermişlerdir. 1994 yılında Cronin ve Taylor ile Teas'ın eleştirilerine cevap niteliğinde olan bir makale yazmışlardır. Hizmet kalitesi olarak tanımlanan müşteri algılamaları ve beklentileri arasındaki farkın kavramsallaştırılmasında ve SERVQUAL Analizinin bu farkı ölçümlemesinde metodolojik ve analitik açıdan yapılan itirazların geçersiz olduğunu savunmuşlardır (Parasuraman vd., 1994: 11-124).

SERVQUAL'e yapılan bütün bu eleştirilerin, SERVQUAL'in geliştirilmesinde önemli bir etken olduğu söylenebilmektedir.

2.15. Kamu Sektöründe TKY Uygulamaları

Kamu sektörü, dünyanın en eski ve en büyük sektörüdür. Ancak kamu sektörü çok eski dönemlerden beri bünyesinde pek çok sorun barındırmaktadır. Kamu hizmetlerinde en çok karşılaşılan sorun, pahalı, kalitesiz ve yetersiz mal ve hizmet üretimidir. Kamu yönetiminin etkin ve verimli olup kaliteli hizmetler sunması ülke ekonomisine olumlu

yönde katkıları sağlamaktadır ve bu nedenle çözüm arayışları 1960'lı yıllarda başlamıştır. Bugüne kadar bütçe kısıtlamaları, kadroların dondurulması, işten çıkartmalar ve kontrollerin artırılması gibi yöntemler denenmiştir. Ancak mevcut durumda bir gelişme sağlanamamıştır. Son otuz yıl içinde ise özelleştirme ve devlette küçülmeye gidilmesi gibi çözümler sunularak kamu sektöründe kalitenin iyileştirilmesi amaçlanmıştır (Akçakaya ve Yücel, 2007: 15-16). Günümüzde devlet tarafından sunulan pek çok hizmetin özel sektör tarafından sunulduğu görülmektedir. Çünkü gelişen teknoloji ve organizasyon teknikleri sonucunda verimliliği artan özel sektör, sermaye hareketlerinin serbestleşmesiyle birçok ülkede gelişmenin dinamiği haline gelmiştir. Bu gelişmenin etkisiyle klasik olarak kamu tarafından yürütülen birçok mal ve hizmet özel sektöre açılmış, kamunun çeşitli hizmetleri piyasadan tedarik etmesi uygulaması başlamıştır. Bu da sunulan kamu hizmetlerinin sayıca azalmasına yol açmaktadır. Bu olgu “devletin küçültülmesi” olarak da değerlendirilmektedir (Altın, 2013: 114).

Rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak sayılan kalite, insanlara en iyi ürünler ve hizmetler sunulması için ortaya kriterler koymaktadır. Tüm kamu kurum ve kuruluşları ve özel sektör işletmeleri ise insanlara hizmet etmek için organize edilmiştir. Dolayısıyla kamu sektörünün kaliteye karşı kayıtsız kalması beklenmemektedir (Yatkin, 2004: 99). Sonuçta, kalite hareketinin dünyada popülerliği artmış ve üretim sektöründen hizmet sektörüne oradan da kamu kurumlarına doğru genişlemiştir. TKY'nin bu genişlemesi sağlık kuruluşlarına, devlet dairelerine, kar amacı gütmeyen kuruluşlara ve eğitim kuruluşlarına doğru sürmüştür. Özel sektörde pazar payını, verimliliği ve kârlılığını arttırmayı hedefleyen; kamu sektöründe halkın yaşam kalitesini ve memnuniyetini arttırmayı amaçlayan TKY, tüm sektörleri etkisi altına alan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmakta iken diğer yandan da TKY'nin kamu sektöründe yapılan uygulamaların başarısı üzerine araştırmalar ve tartışmalar ortaya çıkmıştır. TKY'nin kamu sektörünün kendi iç yapısından kaynaklanan pek çok nedenle başarılı olamayacağı ileri sürülmüştür (Çetin ve Özçakar, 2014: 353). Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Önder, 1996: 922):

- Kamu sektörü değişime daha çok direnç göstermektedir. Çünkü insanlar kamu sektörüne özel sektöre göre daha istikrarlı olduğunu düşünerek girmekte ve zamanla değişime karşı bir yapı, bir kültür oluşturmaktadırlar.

- Kamuda çalışanların başarılarının takdir edilmesi ya da ödüllendirilmesi söz konusu değildir.
- Üst yönetim alt yönetime karşı yoğun bir otorite uygulamaktadır, hiyerarşi yüksektir.
- Sık sık gerçekleşen atamalar, görevden alınmalar yüzünden yönetim uzun vadeli kararlar verememektedir.
- Kamu sektörü örgütlerinin çok büyük olması nedeniyle değişimin gerçekleştirilmesi zorlaşmaktadır.
- Politik güçler ve sendikalar gibi çeşitli çıkar grupları kamu yararını değil kendi çıkarlarını gözetmektedirler.
- Kamu sektöründe “müşteri” kavramı tartışmalı bir konudur.
- Kamu sektörü hizmete dayalı yani emek yoğun bir sektördür. Hizmetle birlikte hizmet verenler de değerlendirilmektedir. Bu durum da belirli standartlar konulmasını güçleştirmektedir.
- Kamu hizmetlerinden çok fazla kişi yararlanmaktadır. Yani hizmet talebi çok fazladır. Ya bütün insanlar düşük kalite düzeyinde yararlanacaklar yani nicelik dikkate alınacaktır; ya da yetersiz bütçe nedeniyle hizmet daha kaliteli olacak ama daha az sayıda insanın ihtiyacı karşılanacak yani niteliğe önem verilecektir. Bu, kamu sektöründe TKY uygulamasında ortaya çıkan nitelik-nicelik ikilemidir. Ancak kamunun herkese hizmet sunması gereği ağır basmaktadır.
- Kamu örgütleri yaptıkları duyurularla halkı büyük beklentilere sevk ettikleri bazı çalışmalarını çoğu zaman yeterli kaynak olmadığından gerçekleştirememektedir. Bu durum da onları, halkın gözünde başarısız duruma düşürmektedir.

Yukarıda görüldüğü gibi kamu yönetiminde TKY uygulanmasında tartışılacak ya da eleştirilecek çok konu vardır. Ancak bu yaklaşımın kamu yönetimindeki problemler düşünüldüğünde, üzerine düşünülmesi gereken nokta “uygulanamayacağı” değil, nasıl uygulanabilir hale getirileceği olmalıdır. Çünkü sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterleri ortaya koyan ve kendini düzeltip geliştiren kamu yönetimine ihtiyaç vardır. Kamu sektöründe görülen verimsizlik, iletişim bozuklukları, çalışanların motivasyon eksikliği, artan bütçe açıkları, sistemin tıkanıklığı ve hantallığı gibi sorunlara çözüm getirilmesinde TKY felsefesi önemli bir çözümdür. TKY, İngiltere ve ABD’de 1990’lı yıllarda özellikle kamu sağlık kuruluşlarında benimsenmiş ve desteklenmiştir. 90’ların sonuna gelindiğinde ise pek çok ülkede, kamu kurumlarında aktif olarak yer alan bir

felsefe olarak görülmektedir. Bu durum değerlendirildiğinde, TKY'nin, çalışanların katılımı, takım çalışması, sürekli gelişme, insana önem verme gibi ilkelerinin kamu sektörüne fayda sağladığının kabul gördüğü sonucuna ulaşılabilmektedir.

Kamu yönetiminde TKY dünyada teoriden çıkmış ve uygulamaya geçirilmiş bir yaklaşımdır. Daha detaylı ele alınacak olursa (Yatkın, 2004: 100-105):

TKY, müşteri odaklı düşünceyi barındırır. Kamu yönetiminde müşteri olan vatandaş hizmet standardının belirleyicisidir. Bu nedenle önemsenmesi gereklidir.

TKY, tam katılımı önermektedir. Kamu yönetiminde katılım, hem hizmet edenlerin hem de hizmet edilenlerin tüm karar ve uygulamalara katılımını ifade eder ki bu da insanın insan için yönetilmesi anlayışı yani demokrasidir.

TKY, liderlikte kaliteyi önermektedir. Bu da tüm yönetim kademesinin bilgi, beceri, iş ahlakı, yaşam tarzı gibi konularda örnek olması gerekliliğini ifade etmektedir.

TKY, kamu yönetimindeki yoğun bürokrasinin asgari düzeye indirilmesini önermektedir. Aşırı bürokrasi hantallık yaratmaktadır. Bu durum da hem çalışanların hem vatandaşların memnuniyetsizliğine neden olmaktadır.

TKY, kamu yönetiminde yurttaş odaklı olmayı ilke edinmiş bir anlayıştır. Bu özelliği itibarıyla TKY, içinde insan ögesi ve katılımın ön planda olduğu demokratik unsur içeriyor yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Hizmet kalitesinin yükselmesine, böylece kalite ile ilgili şikâyetlerin azalmasına neden olmaktadır. Yurttaşların kamu kurumlarına karşı güveni ve tatmin düzeylerini yükseltmektedir. Maliyetleri düşürmekte ve kaynak israfını azaltmaktadır. Ayrıca, kurum içindeki iletişim ve motivasyonun güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

2.15.1. Kamu hizmetleri ve kalite

Kamu hizmeti, genel olarak, kamu kuruluşlarınca ya da ilgili kamu kuruluşunun sıkı gözetimi ve denetimi altında yürütülen, kamu yararı sağlama amacı taşıyan ve kamuya yöneltilmiş hizmetler olarak tanımlanabilmektedir (Yatkın, 2004: 102). Kamu hizmetleri ülkelerin siyasi, ekonomik ve kültürel yapılarına göre değişkenlik göstermektedirler. Fakat tüm toplumlarda kamu hizmetlerinin taşınması gereken ortak özellikler vardır.

Bunlar, kamu hizmetlerinin sürekliliği, değişen koşullara göre değişerek uyum sağlaması, herkese eşit ve tarafsız olarak kamu yararını gözetmesi olarak sayılabilmektedir.

Tüm dünyada sanayileşme, kentleşme, nüfus hareketleri, çevresel sorunlar, sosyal ve kültürel değişimler, teknolojik gelişmeler kamu hizmetlerine olan talebi etkilemekte, değiştirmekte ve arttırmaktadır. Bu durum, klasik kamu yönetiminin kamu hizmetleri sunma faaliyetlerinde çeşitli güçlükler yaşamasına neden olmaktadır. Kamu hizmetleri yeni gelişen ve değişen koşullara, teknolojik gelişmelere kendini uydurmak zorundadır. Bu nedenle kamu hizmetlerinin örgütlenmesinde, işleyişinde ve yönteminde, meydana gelen yeniliklere göre değişiklikler yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş (müşteri) odaklılık, yönetim, hizmette yerellik ilkesi, e-devlet uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Altın, 2013: 101-104).

Bundan 40-50 yıl öncesinde kamu kesiminde rekabetin ve dolayısıyla sağlanan hizmetin bir alternatifi olmadığı için son zamanlara kadar kamu hizmetlerinin maliyeti üzerinde durulmamıştır, gereken önem verilmemiştir. 1970'lerin ortalarında yaşanan petrol krizinin ağır sonuçları ile başlayan süreç yıllar içinde, devlet politikalarındaki plansızlıkların, kamu bürokrasisinde siyasallaşma eğiliminin, kamu kaynaklarının kullanımında ussal olmayan yaklaşımların da ortaya çıkmasıyla sonuçta verimsiz, ağır, kalitesiz, masraflı bir kamu hizmeti olarak halka yansımıştır. Petrol krizi karşısında özel sektör çıkış yolunu toplam kalite yönetimi uygulamalarında bulmuştur. Bu yaklaşım, çok da eski olmayan zamanlarda ortaya çıkan günümüzün işletmeler ve ekonomi için en önemli unsuru olan tüketim odaklı insanlar için müşteri odaklı yeni yönetim felsefesini ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi; yönetim sürecinde verimlilik, etkinlik, ekonomiklik, kalite, rekabet, sürekli iyileştirme, müşteri tatmini, esnek üretim konularını ön plana çıkarmıştır. Özel sektörde yaşanan bu durum kısa zamanda kamu sektörünü de etkisi altına almıştır. Daha hızlı, ucuz, duyarlı ve kaliteli bir kamu hizmeti talepleri yüksek sesle dile getirilmeye başlanmıştır (Yıldırım, 2009: 100-101). Halk, özel sektörde gördüğü iyileştirme çabalarını, kalite memnuniyetini kamu sektöründe de aramaya başlamıştır. Ayrıca, kamu kesiminin sunduğu hizmetlerin etkin olması toplumsal zenginliğin ayrılmaz bir parçasını oluşturduğu dile getirilmiştir. Hizmet kalitesinin yükselmesiyle kamu kurumlarının daha verimli hale gelerek kamunun ekonomi

üzerindeki yükünü de hafifleteceği gibi söylemler ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır (Sözen, 2005: 3).

Kamu hizmetlerinde kalitenin öneminin artmasının bir nedeni de küreselleşme olmuştur. 1980'li yıllarda; dünya ekonomisinde ve uluslararası sistem ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler, ülkelerin hızlı büyümeleri açısından önemli fırsatlar yaratmıştır. Teknolojik ortaklıklar gibi uluslararası düzeyde yaşanan gelişmeler uluslararası durumdan çıkılmasına ve küreselleşme boyutuna atlanmasına neden olmuştur. Küreselleşme, finansman sorunu, yerelleşme ve serbest piyasa ekonomisinin işlerliği, dünyada değişen ulusal öncelikler gibi sorunları da beraberinde getirmiştir. Küreselleşme süreci, ülkelerin sınırlarını yavaş yavaş ortadan kaldırırken yönetimdeki yeni anlayışlar, insanlardaki değişimler, halkın devletten beklentilerini de büyük ölçüde arttırmıştır. 21.yüzyıla dek ağırlıklı olarak kamu kesimi tarafından sunulan kamu hizmetlerinin bir kısmı piyasa ekonomisi ile ortaklaşa sunulmaya başlamıştır. Kamu sektöründe özelleştirmelerin olması ve yerel yönetimlerin daha da yetkilendirilmesi halkın kaliteli hizmet sunumu beklentilerini arttıran diğer nedenler olmuştur (Ener ve Demircan, 2008: 58-59).

Kamu sektörünün bilgi teknolojilerinin getirdiği hızlı ve etkin hizmet sunma imkânlarından kendisini alıkoymas, kendisini bu gelişmelerin dışında tutması mümkün değildir. Bütün bunlara ek olarak, üretim ve bilgi teknolojisindeki gelişim zihinlerde ve pazarlarda kalitenin üstünlüğünü getirmiştir. Kalite kavramı, pahalı, lüks olarak görülmekten çıkmış ve düşünme tarzı, çalışma yöntemi, yaşama biçimi, iç müşteri tatmini (çalışanlar) ve dış müşteri (ara ve son tüketiciler, halk ya da seçmenler) tatminine dönüşmüştür. Ürün üreten işletmeler üretimini, ne üretirsek satarız anlayışından müşteri isteklerine uygun şekilde üretime dönüştürmüştür. Yine aynı şekilde hizmet üreten kuruluşlar da (bir iktidar partisi, valilik, belediye, hastane, okul, tapu müdürlüğü, vergi dairesi vb.) bugüne kadar ürettikleri hizmeti, müşterisinin (halk, seçmen) istediği ve memnun olduğu kaliteli hizmete dönüştürmek durumunda olmuşlardır (Sezer, 2008: 150).

Sonuç olarak, yıllardan beri kamu kurumlarındaki hizmet kalitesinin artırılması için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kamu sektöründe kalite düzeyi önemsenen bir konu haline

gelmiştir. Çünkü etkili, verimli ve kaliteli bir kamu yönetimi, ülke ve ekonominin gelişiminin yanı sıra, birey açısından bakıldığında da olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Kamu kurumlarının sunduğu, kaliteli hizmet karşısında memnun olan vatandaş vergilerinin kendisine kaliteli hizmet olarak geri döndüğünü görerek hem vergi ödemeye daha istekli davranmaktadır, hem de devlete karşı güven duymaktadır. Bu güven ise, kamu kuruluşlarının saygınlık kazanmasına neden olmaktadır (Sözen, 2005: 3).

2.15.2. Kamu hizmetlerinde meydana gelen değişimler

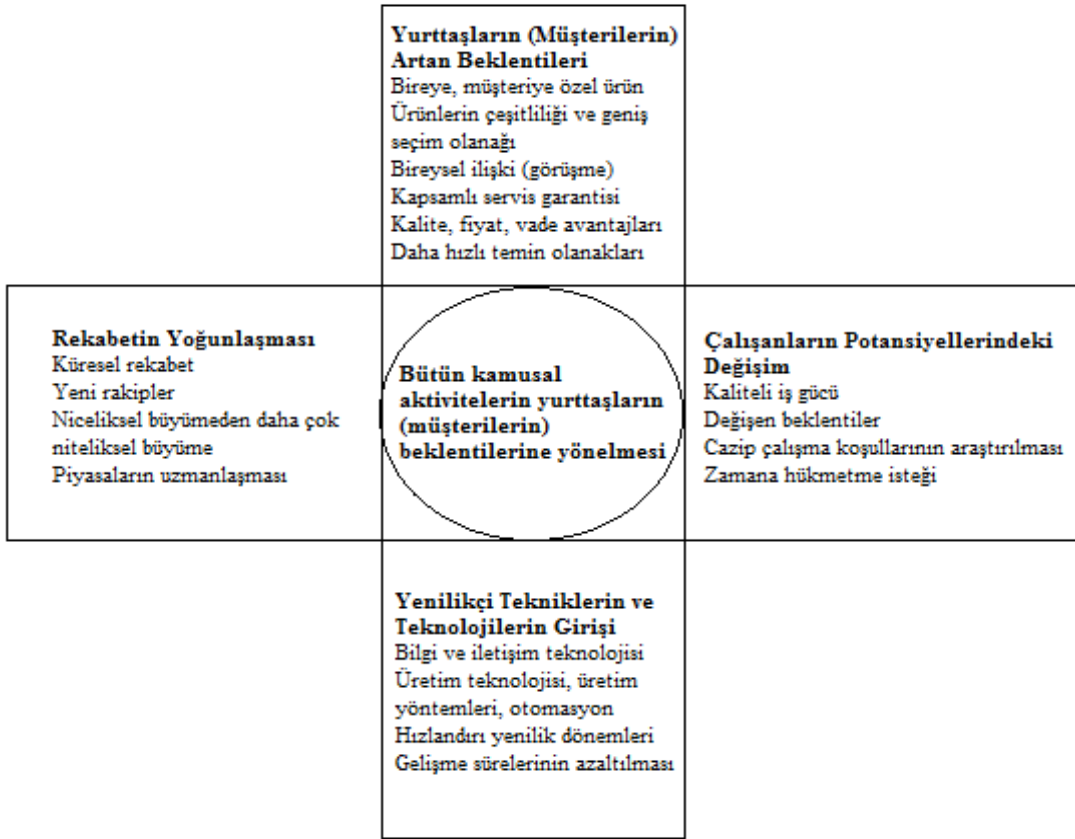
Günümüz modern toplumunda halkın kamu hizmeti sunan kuruluşlardan beklentileri hem sayıca artmış hem de çeşitlenmiş bulunmaktadır. Kamu hizmeti veren kuruluşların sadece hizmeti sunması da günümüzde yeterli olmamakta, bu hizmetlerin kaliteli, hızlı ve vatandaş memnuniyetini sağlayıcı olması da gerekmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için kamu sektöründe bazı ilkeler ve uygulamalar hayata geçirilmiştir:

- **Yönetişim:** Yönetişim kavramı, kent konseyleri yönetmeliğinde, “saydamlık, hesap verebilirlik, katılım, çalışma uyumu, yerindelik ve etkinlik gibi kriterlere dayanan, çok aktörlü ve toplumsal ortaklıklara dayalı yönetim anlayışı” olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı ile arasındaki en önemli fark, hiyerarşi yerine katılımı benimsemesi özelliğidir. Katılım ile vatandaş sadece hizmeti alan kişi değil aynı zamanda “paydaş” olarak görülmektedir. Hizmetten yararlanan kişilerin karar alma süreçlerine katılarak aynı zamanda hizmetin yürütülmesinde görev üstlenen birimlerin hesap verebilir ve şeffaf olmasını gerektirmesi anlamı taşımaktadır. Taşıdığı bu kriterlerle yönetim, kamu hizmetlerinde etkinlik sağlamayı hedeflemektedir (Kavruk, 2013: 187-194).
- **Hizmette Yerellik İlkesi:** Hizmette yerellik ilkesi bir hizmeti en yakın birimin yürütmesini ifade etmektedir. Hizmeti sunanın halka yakın olması, halkın sorunlarını daha iyi tanınmasına ve çözüm üretme konusunda daha etkin olmasını sağlamaktadır (Altın, 2013: 112).
- **E-devlet Uygulamaları:** Kamu hizmetlerinin sunulması sırasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması anlamı taşımaktadır. E-reçete uygulamaları gibi vatandaşa kolaylık sağlayan bu uygulamalarla, ihtiyaçlara daha hızlı cevap verebilen

bir devlet anlayışı oluşturularak, vatandaş ile devlet arasındaki ilişkiler geliştirilmektedir (Bensghir, 2013: 120).

- **Vatandaş (Müşteri) Odaklılık:** Müşteri odaklı kamu hizmetlerinde kalite ile ilgili olarak uygun bir müşteri tanımının yapılması önemlidir. Özel kesim tarafından üretilen hizmetlerde olduğu gibi, kamu hizmetlerinde de müşteri, kendisine sunulan hizmeti alan ya da kullanan kişidir. Burada önemli olan nokta ise kamu sektörüne müşteri kavramının girmesinin müşteriyi edilgen konumdan etken konuma geçirmiş olmasıdır. Yani müşterinin rolü sadece hizmetten yararlanan kişi olmaktan çıkmıştır. Kamu hizmetlerinin kalitesini, zamanında sunulup sunulmamasını, sunuluş biçimini ve verimliliğini denetlemek şeklinde değişmiştir. Ancak, kamu hizmetlerinde “müşteri” kavramının kullanımı ile özel kesimdeki “müşteri” kavramının kullanımı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kamu hizmetinin mantığına bakıldığında kâr olgusu bulunmamaktadır. Toplumun ortak ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kamu hizmeti kurulmakta ve bu süreçte kamu kuruluşu-vatandaş ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, günümüzde kamu hizmetleri sadece kamu kuruluşları tarafından sağlanmamakta aynı zamanda, devletin gözetimi ve denetimi altında özel sektör tarafından da sunulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kamu hizmetlerinde kalitenin sağlanması için vatandaşın müşteri gibi görülerek “müşteri/vatandaş odaklı” bir anlayışın benimsenmesi kamu hizmeti kavramının genel mantığına aykırı düşmemektedir. Müşteri ya da vatandaş odaklı kamu hizmetinin en önemli amacı ise vatandaşa ya da müşteriye kaliteli, etkin ve hızlı hizmet sunmaktır (Sezer, 2008: 152-155).

Şekil 11’de de görüldüğü gibi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, rekabetin her alanı kapsayarak yoğunlaşması, yurttaşların artan beklentileri ve çalışanların potansiyellerinin değişmesi gibi nedenler, kamu yönetiminde bütün kurumsal aktivitelerin yurttaşların istek ve beklentilerine yönelmesini gerektirmiştir (Eren, 2003: 63):



Şekil 11. Değişen Çevre Koşulları

Kaynak: Langer ve Schönfeld, 1999: 146. Aktaran: Eren, 2003: 63.

Kamu hizmetlerinde müşteri odaklılığı benimseyen kamu sektöründe bir kültür değişimi yaşanmıştır. Stewart ve Clarke, kamu hizmetlerinde yurttaş odaklı bir kültürün özelliklerini şöyle sıralamaktadır (Claver ve diğerleri, 1999'dan aktaran Yıldırım, 2009: 107):

- Bir kamu kurumunda gerçekleştirilen her türlü etkinlikler ve çalışanların yaptığı görevler yurttaşlara hizmet etme amacı taşımaktadır.
- Kurumlar, kendilerinin sahip olduğu kaynaklarla verilen hizmetin kalitesine göre yurttaşlar tarafından değerlendirilmektedirler.
- Sunulan hizmet, kurumun tüm üyelerince paylaşıldığı için ortak bir değer niteliği kazanmaktadır.
- Kurum içinde paylaşılan değerler, yurttaşların memnuniyetini sağlamak ve ihtiyaçlarını karşılamak içindir. Yani yurttaş önemsenmektedir.

- Yurttaşlarla karşılıklı iletişim ve temas vardır.
- Kamu hizmetlerinde meydana gelen sorunlar üzerinde durulmakta ve sorunun ortadan kalkması için gereken yapılmaktadır.
- Çok kaliteli ve dakik bir hizmet sunumu için kamu yönetiminin tüm bölümleri ve alt birimleri çaba göstermektedir.

Sonuç olarak, dünyada kamu sektöründe TKY uygulamalarının yanı sıra yönetim, e-devlet gibi yürütülen uygulamalarla kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi çabaları hızla devam etmektedir. İlk olarak üretim sektörü için çok uzun yıllar önce bir gereklilik olarak ortaya çıkan kalite arayışları, değişen pek çok faktörün etkisiyle, günümüze kadar gelen sürede, hizmet sektörünü ve son olarak da kamu sektörünü etkisi altına almış, kendine çeşitli boyutlar katmış, yeni kavramların ve yeni kriterlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

3. Yöntem

Bu araştırma, literatür araştırmasına ve anket yöntemiyle elde edilen verilere göre şekillendirilmiş; sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan nicel yaklaşım benimsenmiştir. Niceliksel yaklaşıma, görgül (ampirik) yaklaşım ya da sayısal yaklaşım da denilmektedir. Nicel yaklaşımın temelini pozitivist düşünce oluşturmaktadır. Pozitivist düşüncede, genellenebilirlik, evrensellik, kuramlar, nicelleştirme, indirgeme, nesnellik gibi özellikler görülmektedir (Şimşek, 2013: 85-86).

Araştırmanın verileri, çok sayıda verinin ekonomik olarak elde edilmesini mümkün kılan anket yöntemiyle toplanmıştır. Zaman sınırlamasının da olması nedeniyle, bu yöntemle, araştırılan olgunun anlık durumu ortaya konulmuştur (Altunışık vd., 2007: 59). Araştırmada kullanılan anketler, Eskişehir AÖF öğrencilerine 13 Ağustos 2015 ile 18 Eylül 2015 tarihleri arasında doldurtulmuştur. Anketle toplanan veriler sadece belirli bir dönem öğrencilerinin belirli bir andaki cevaplarına dayanmaktadır. Elde edilen cevaplarla öğrencilerin bürodan aldıkları hizmetin kalitesini nasıl algıladıklarına yönelik sonuç ortaya konulmuştur. Araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Bir takım hesaplamalar ve istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular yorumlanarak sonuçlar ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonunda da bu sonuçlara dayanılarak önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Nicel araştırmalarda kullanılan araştırma modelleri tarama ve deneme modelleri olmak üzere temelde ikiye ayrılır. Tarama modelleri var olan durumu olduğu gibi araştırıp açıklamayı hedeflemektedir. Deneme modelleri ise değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin belirlenmesini hedeflemektedir. Bu araştırma tarama modelinde bir araştırmadır. Çünkü tarama modelleri, geçmişte ya da hala var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar 1999'dan aktaran Yıldız, 2004: 79).

Tarama modelinde yürütülen araştırmalar bazen “betimleyici araştırma” olarak da anılmaktadır. Çünkü aynı tarama modellerindeki araştırmalarda olduğu gibi betimsel araştırmalarda da bir konudaki hali hazır durum araştırılır. Bu durum ortaya konulurken frekanslar, ortalamalar, standart sapmalar vb. belirtilir (Şimşek, 2013: 92). Bu

araştırmalarda, araştırma evreni, araştırma bulgularının genelleneceği bireylerin tümüdür. Belirlenen evrende çok fazla birey bulunması durumunda evrenden bir örneklem alınır. Örneklem, evrene genelleme yapmaya olanak verecek biçimde evrenden belirli sayıda bireyin seçilmesiyle oluşan katılımcı grubudur. Örneklem alınması durumunda, araştırmada tüm evren üzerinde değil; yalnızca örneklem üzerinde çalışılır. Örneklemde elde edilen araştırma bulguları ise tüm evrene genellenir. Betimsel araştırmalar iki şekilde gerçekleştirilebilir: özakarım araştırmaları ve gözlem araştırmaları.

Özakarım araştırmalarının verileri, bu çalışmada olduğu gibi, örneklemde yer alan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır. Katılımcılardan anketler aracılığıyla bilgi alınabileceği gibi görüşmeler yoluyla sözlü olarak da bilgi alınabilir (Kırcaali, 1999: 6-7).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Eskişehir AÖF Bürosu hizmetlerinden yararlanan tüm öğrenciler oluşturmaktadır. Öğrenci sayıları her dönem değişiklik göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada Eskişehir AÖF Bürosundan, 10 Mart 2015 tarihinde öğrenilen sayı kullanılmıştır. Bu bilgiye göre, Eskişehir AÖF Bürosundan hizmet alan aktif (kaydını yenilemiş) öğrenci sayısı 22.760'tır. Bürodan hizmet alan öğrencilerin tam sayısına ulaşmak mümkün olduğu için örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, N sayıdaki örneklem çerçevesinden, "n" sayıda birimi, her birine eşit şans tanıyarak seçmeye dayanmaktadır (Özmen, 1999: 36). Bilimsel çalışmalarda, evren birim sayısı ve örnekleme ait parametrenin bilindiği durumlarda örneklem hacmi formülle tespit edilmektedir (Kabukçu, 1998'den aktaran Özçalık, 2007: 120). Çalışmada anket uygulanacak öğrenci örneklem sayısının belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır:

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Bu formülden,

n: Örneklem hacmini,

N: Evren çapını,

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundaki değeri,

d: Kabul edilebilir hatayı (duyarlılık),

p: İncelenen olayın görülüş sıklığını,

q: 1-p oranını yani incelenen olayın görülmeyiş sıklığını göstermektedir.

Örneklemin homojen olmadığı, çok farklı özellikler gösterdiği durumlarda $p=0.5$ ve $q=0.5$ ($p+q=1$) olarak alınır⁹. Böylece örneklem çapının en büyük olması sağlanır. Yığındaki birey sayısı, hizmet alan aktif öğrenci sayısı olarak 22.760 olarak alınmıştır. Bu çalışmada; duyarlılık (d) %5 (0.05) ve %95 güvenirlilik için 1.96 olan t değeri yaklaşık 2 olarak kabul edilmiştir.

Bu bilgilerle örneklem hacmi şu şekilde hesaplanır:

$$n = \frac{22.760 \cdot 2^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (22.760 - 1) + 2^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 393.1085$$

Sonuç olarak, araştırmadan anlamlı sonuçlar elde etmek için örneklem hacmi 393 öğrenci olarak belirlenmiştir. Ancak geçersiz sayılacak anketlerin de var olabileceği düşünülerek 400 adet anket formu hazırlanmıştır. Sonuçta 396 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Bu sayının yukarıda hesaplanan örneklem hacminden büyük olması, örneklem üzerinde yapılan analizlerden elde edilen sonuçların evrene yönelik olarak yorumlanabilmesi açısından kabul edilmesini sağlamıştır.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Bu çalışmada, Açıköğretim Fakültesi Büro hizmetinin kalitesini ölçmek amacıyla, SERVQUAL Modeli kullanılmıştır. Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL Ölçeği, hizmet kalitesinin ölçülmesinde genellikle kabul gören

⁹ http://www.istatistikanaliz.com/orneklem_buyuklugunu_saptanmasi.asp , (Erişim Tarihi: 10.08.2015)

ve yoğun olarak uygulanan bir modeldir. Modele göre; tüketicilerin hizmeti almadan önce belirlenen bu değişkenler hakkında çeşitli beklentileri bulunmakta, hizmeti aldıktan sonra, beklentileri ile aldıkları hizmeti karşılaştırmaktadırlar. Alınan hizmet beklentilerini karşılıyor ise hizmetin kaliteli olduğu sonucuna varılmaktadır. Beklentiler karşılanmamış ise hizmetin kalite konusunda yetersiz olduğu söylenebilmektedir. Bir başka deyişle hizmet kalitesi beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasında fark olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmada anket formunun ön kısmında anketi cevaplayanların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Demografik sorular sonrasında, Parasuraman vd.'nin hazırlamış olduğu standart SERVQUAL formuna sadık kalınarak hazırlanmış beklenti ve algıları belirlemek için öğrencilerin değerlendireceği 22'şer tane (toplamda 44) önerme konulmuştur. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe göre; 5- Kesinlikle Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir. Önermeler bölümünden sonra öğrenciler için kalite boyutlarının önem derecelerini belirlemeye yönelik, her boyutu 100 üzerinden değerlendirmeleri amacıyla bir puanlama bölümü de anket formuna yerleştirilmiştir.

3.4. Veri Analizi ve Kullanılan Yöntemler

Anketle elde edilen veriler, hesaplama ve analiz yapma amacıyla Microsoft Excel ve Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) sistemine girilmiştir. Araştırmada SERVQUAL Modelinde kullanılan spesifik hesaplamalar Excel programında, bir takım istatistiksel analizler ise SPSS 16.0 sisteminde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle, uygulanan SERVQUAL Ölçeğinin iç tutarlılığını tespit etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve alfa katsayısı tespit edilmiştir.

3.5. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada güvenilirlik iki anlama gelmektedir. Birincisi araştırma yönteminin güvenilirliğini ifade etmektedir. Bu tamamen yöntemin kendisiyle ilgilidir. İkinci anlamı ise ölçülecek nesnenin, olgunun ya da tutumun boyutlarının, miktarının ya da düzeyinin tam ve doğru şekilde ölçülmesini ifade etmektedir. Güvenilirlik analizi ile ölçekte yer

alan soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesi ortaya konulmaktadır. Verilen yanıtların 3,4,5 gibi puanlandığı durumlarda yani likert tipi bir ölçeklerde güvenilirliğin test edilmesi için genellikle Cronbach Alfa Yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayısının en az 0,7 olması istenmektedir. Özellikle ölçeğin alfa katsayısı 0,8 üzerinde ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir olarak değerlendirilmektedir. Yani değer, 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de artmaktadır (İslamoğlu, 2011: 133-134; Salı, 2013: 155-156).

Bu araştırmada kullanılan anketin beklenti ve algıları ölçen iki ayrı bölümüne de alfa testi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Bölümü	Cronbach Alfa Katsayısı	Önerme Sayısı
Beklentiler	0.962	22
Algılar	0.962	22

Tablo 7'de görüldüğü gibi beklentiler ölçeğinin ve algılar ölçeğinin alfa katsayısı 0.962 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeklerin her ikisinin de çok yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde ilk olarak örnekleme oluşturan 396 öğrencinin cinsiyet, yaş, kayıtlı olduğu bölüm ve dönemine ait elde edilen demografik bilgiler kullanılarak frekans analizi yapılmıştır. Frekans ile bir serideki değerlerin tekrarlanma sayısı kastedilmiştir. Aşağıdaki frekans tabloları SPSS sisteminden alınmış ve yeniden düzenlenerek verilmiştir:

4.1. Frekans Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar

Tablo 8. Ankete Katılan Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	N	%
Erkek	204	51,5
Kadın	192	48,5
TOPLAM	396	100,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi ankete katılan 396 öğrencinin 204’ü (%51,5’i) erkeklerden, 192’si (%48,5’i) kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 9. Ankete Katılan Öğrencilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ	N	%
18-22	194	49,0
23-27	128	32,3
28-32	32	8,1
33-37	26	6,6
38 Yaş ve Üstü	16	4,0
TOPLAM	396	100,0

Anketi cevaplayan öğrencilerin 194’ü (%49’u) 18-22, 128’i (32,3’ü) 22-27, 32’si (%8,1’i) 28-32, 26’sı (%6,6’sı) 33-37 ve 16’sı (%4’ü) 38 yaş ve üstü yaş grubundadır.

Tablo 10. Ankete Katılan Öğrencilerin Bölümlerine Göre Dağılımı

BÖLÜM	N	%
Sosyal Hizmetler	68	17,2
İşletme/İşletmecilik	104	26,3
İlahiyat	40	10,1
Tarih-Edebiyat	40	10,1
Turizm	32	8,1
Diğer*	112	28,3
TOPLAM	396	100,0

* Maliye, Kamu Yönetimi, Uluslararası İlişkiler, Sosyoloji, Adalet, Medya ve İletişim, Fotoğrafçılık, Elektrik Enerji Üretim İletim ve Dağıtım, Çocuk Gelişimi, Lojistik, Halkla İlişkiler, Laborant ve Veteriner Sağlık, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları, Marka İletişimi, Spor Yöneticiliği, İktisat, İngilizce Öğretmenliği Lisans Programı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İletişim Tasarımı ve Yönetimi, Radyo ve Televizyon, Tıbbi Sekreterlik, İş Sağlığı ve Güvenliği

Tablo 10’da görüldüğü üzere anketi cevaplayanlar çok sayıda ve çeşitli bölümlere kayıtlı öğrencilerden oluşmaktadır. Tabloya göre öğrencilerin 68’i (17,2’si) sosyal hizmetler, 104’ü (26,3’ü) işletme/işletmecilik, 40’ı (%10,1’i) ilahiyat ve yine 40’ı (%10,1’i) tarih-edebiyat, 32’si (%8,1’i) turizm bölümüne kayıtlıdır. 112 öğrencinin oluşturduğu ve örneklemin %28,3’ünü kapsayan “diğer” kısmı ise 22 farklı bölümü kapsamaktadır. Bu bölümlere tablo 10’un altında yer verilmiştir.

Tablo 11. Ankete Katılan Öğrencilerin İçinde Buldukları Döneme Göre Dağılımı

Dönem	N	%
1	178	44,9
2	48	12,1
3	37	9,3
4	55	13,9
5	24	6,1
6	10	2,5
7	14	3,5
8	20	5,1

9 ve üstü	10	2,5
TOPLAM	396	100,0

Anketi cevaplayan 396 öğrenciden, 178 öğrenci (%44,9) birinci, 48 öğrenci (%12,1) ikinci, 37 öğrenci (%9,3) üçüncü, 55 öğrenci (%13,9) dördüncü, 24 öğrenci (%6,1) beşinci, 10 öğrenci (%2,5) altıncı, 14 öğrenci(%3,5) yedinci, 20 öğrenci (%5,1) sekizinci ve 10 öğrenci (%2,5) dokuz ve üstü dönemindedir.

4.2. SERVQUAL Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar

Öğrencilerin verdikleri cevaplar Microsoft Excel programına girilmiştir ve hesaplamalar yapılmıştır. SERVQUAL Modeline özgü hesaplanan skorlar Tablo 12’de verilmiştir:

Tablo 12. Hizmet Kalitesi Boyutlarının Ortalama SERVQUAL Skorları

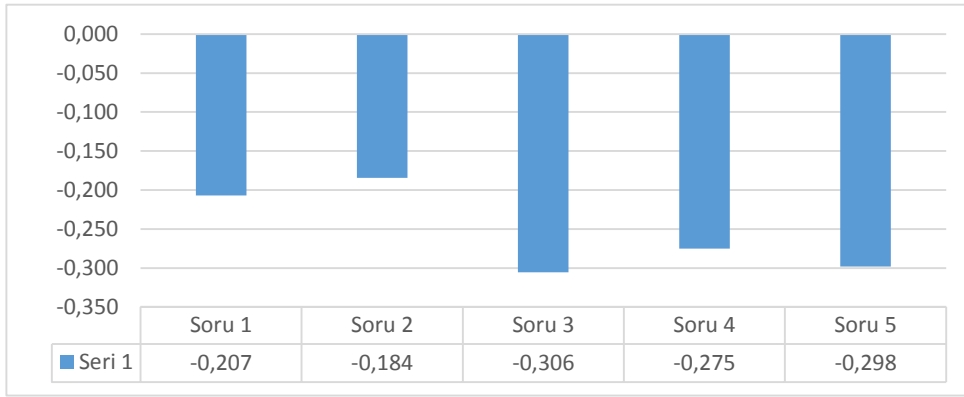
Fiziksel Özellikler	-0,0473
Güvenilirlik	-0,1470
İlgi/Heveslilik	-0,2191
Güven	-0,1635
Empati	-0,2540
Ağırlandırılmamış SERVQUAL Skoru	-65,8100
Ağırlandırılmış SERVQUAL Skoru	-16,2033

SERVQUAL skorları negatif ya da pozitif olmasına göre değerlendirilmektedir. Algı ve beklenti arasındaki farklar büyüdükçe hizmet kalitesinin beklentiyi daha az karşıladığı sonucuna varılmaktadır. Yukarıdaki tabloda yer alan değerlerin negatif çıkmış olması, bu kurumda genel olarak öğrencilerin beklentilerinin beş hizmet kalitesi boyutu açısından karşılanmasında sorunlar olduğunu ifade etmektedir. Tatminsizliğin en düşük olduğu boyut empati boyutu; en yüksek olduğu boyut ise fiziksel özellikler boyutu olmuştur. Ancak, çalışmanın “Sonuç ve Öneriler” bölümünde daha ayrıntılı açıklandığı üzere, 2015 Ekim ayında üniversitenin hayata geçirdiği birtakım yeniliklerin bu anket sonucuna etkisi olmadığını vurgulamakta fayda vardır. Çünkü çalışma için anketler, 13 Ağustos 2015 -

18 Eylül 2015 tarihleri arasında bu yeniliklerden yararlanamamış öğrenciler tarafından cevaplanmıştır. Bundan sonra yapılacak hizmet kalitesi memnuniyeti ile ilgili çalışmalara, hayata geçirilen bu yeniliklerin olumlu etkisinin yansıtacağı düşünülmektedir.

Hizmet kalitesi boyutları tek tek incelendiğinde kalitenin yükseltilmesi açısından öncelikler de ortaya çıkmaktadır. Bu durum, iyileştirmeye nereden başlanacağı konusunda daha ayrıntılı bilgi vermektedir.

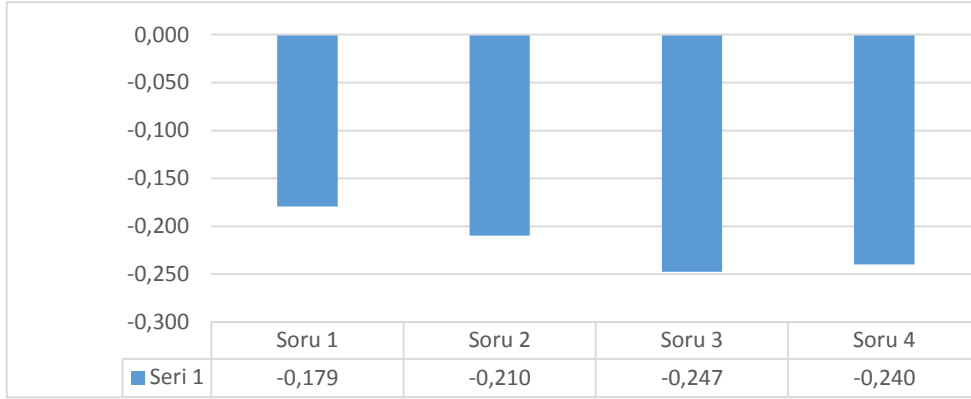
SERVQUAL anketinde empati boyutuyla ilgili beş soru sorulmuştur. Elde edilen cevapların ortalama skorları aşağıdaki şekilde verilmiştir:



Şekil 12. Empati

Empati boyutu; öğrenciyle birebir ilgilenme, büro çalışma saatlerinin öğrenciye uygunluğu, AÖF çalışanlarının öğrencileri anlayabilmeleri gibi kriterlerden oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen skora bakıldığında empati boyutu öğrencilerin en çok tatmin edilmediği boyut olarak görülmektedir. Şekil 12’de görüldüğü üzere, verilen cevaplardaki algı-beklenti farkının en çok 3. ve 5. sorulara ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 3. ve 5. sorulara verilen cevaplardan büronun öğrenciyle kişisel olarak ilgilenecek personele sahip olma konusunda eksikliği olduğu öğrenilmektedir.

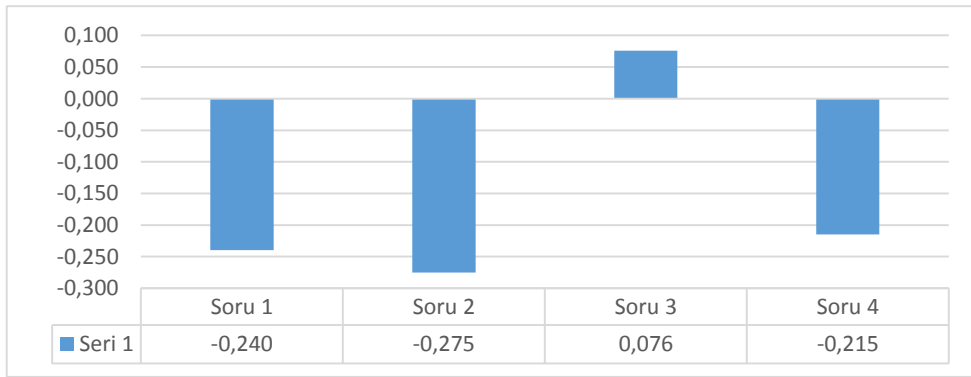
SERVQUAL anketinde heveslilik ile ilgili dört soru sorulmuştur. Alınan cevapların ortalama skorları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 13. Heveslilik

İlgi/heveslilik boyutu; AÖF büro çalışanlarının öğrencilerin sorunlarını çözmede hevesli olması ve çabaları gibi unsurları kapsamaktadır. Tablo 12’ye bakıldığında 0,2191 değeri ile empati boyutundan sonra beklentinin en çok karşılanmadığı boyut olarak görülmektedir. Şekil 13’ten “heveslilik” boyutunda dört sorunun da negatif değerde olduğu görülmektedir. Yapılan değerlendirmede öğrencilerin en çok 3. ve 4. sorularda beklentilerinin karşılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. 3. soruya verilen cevaplarla büro çalışanlarının öğrenciye yardım etmeye gönüllü olmaları, 4. soruya verilen cevaplarla da büro çalışanlarının öğrencilerin isteklerine cevap veremeyecek kadar meşgul olmaları konusunda sıkıntıların olduğu ortaya çıkmıştır.

SERVQUAL anketinde güven boyutu ile ilgili dört soru sorulmuştur. Alınan cevapların ortalama skorları aşağıdaki şekilde verilmiştir:

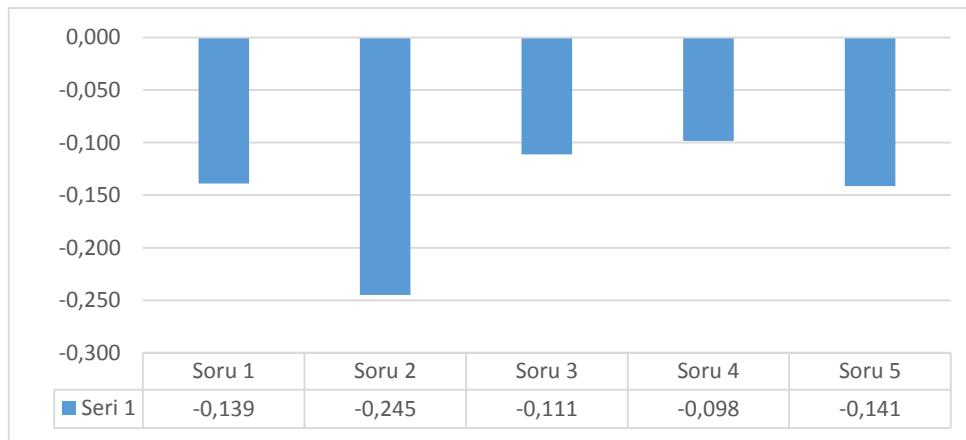


Şekil 14. Güven

Güven boyutu; büronun öğrencide güven hissi sağlaması, çalışanların öğrencinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bilgi düzeyine sahip olması ve çalışanların nazik ve saygılı

olması gibi unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar değerlendirildiğinde 0,1635 skorunun elde edildiği görülmektedir. Şekil 14’te, 3. soru hariç verilen cevaplardan öğrencilerin bürodan beklediği hizmet kalitesinin karşılanamadığı görülmektedir. Yani bu boyuttaki unsurlarda öğrenciler bir tek, çalışanların kendilerine karşı kibar, nazik ve saygılı olmasından memnundurlar. Bunun dışındaki unsurlarda eksiklikler olduğu göze çarpmaktadır.

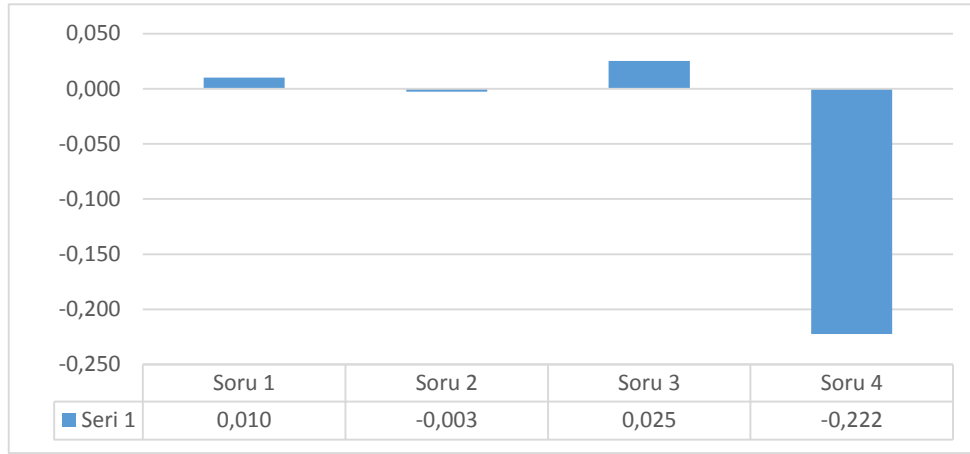
SERVQUAL anketinde öğrencilere güvenilirlik ile ilgili beş soru sorulmuştur. Alınan cevapların ortalama skorları aşağıdaki şekilde verilmiştir:



Şekil 15. Güvenilirlik

Güvenilirlik boyutu; büro çalışanlarının hizmeti doğru ve zamanında yapması, öğrencilere karşı sorumluluklarını yerine düzgün getirebilmeleri gibi kriterlerden oluşmaktadır. Bu unsurlar değerlendirildiğinde 0,1470 skoru elde edilmiştir. Şekil 15’e bakıldığında “empati” ve “heveslilik” boyutlarında olduğu gibi “güvenilirlik” boyutunda da tüm soruların negatif değer aldığı görülmektedir. Özellikle 2. soruda ortaya çıkan algı-beklenti farkının diğer sorulara oranla çok yüksek olması dikkat çekmektedir. Buna göre, AÖF bürosu personelinin öğrencinin bir sorunu olduğunda sorunu çözmek için sergilediği yaklaşım konusunda iyileştirmeler yapması gerekmektedir. Çünkü bir sorunla karşılaşıldığında çalışanların daha sempatik ve ilgili olması beklenilmektedir. Bu noktada önemli olan “bir sorunla karşılaşıldığında” gösterilen tutumdur. Araştırmada “güven” boyutunda yer alan bir kritere göre personelin öğrencilere karşı nazik ve saygılı olduğu sonucu yukarıda paylaşılmıştır. Bu durumda, personelin normal şartlar altında öğrenciye karşı kibar ve olumlu; ancak bir sorunla karşılaşıldığında tutumunun ve ilgisinin değiştiği sonucu çıkmaktadır.

SERVQUAL anketinde öğrencilere fiziksel özelliklerle ilgili dört soru sorulmuştur. Alınan cevapların ortalama skorları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 16. Fiziksel Özellikler

AÖF bürosunun iç ve dış görünümü, içerideki görsel materyallerin çekiciliği ve çalışanların görünüşü gibi kriterlerin değerlendirildiği fiziksel özellikler boyutu diğer boyutlardan öğrenci tatminini en çok karşılayan boyuttur. Çünkü algı ve beklenti farkının 0,0473 olması ile tablodaki en küçük değere sahip olan boyuttur. Şekil 16’da görüldüğü üzere 4. soruda ortaya çıkan fark diğer sorulara göre hem eksi yönde (algılar>beklentiler) hem de değer olarak çok büyüktür. Buna göre büroda bulunan, öğrencileri bilgilendirme amaçlı kullanılan görsel materyallerin (kitapçık, broşür) görünümüne daha fazla önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu kriterin öğrencilerin önem sıralamasında en başa koyduğu fiziksel boyutta olması sebebiyle de bu konuda yapılacak iyileştirmelerin öğrenci tatmini konusunda çok etkili olacağı söylenebilir.

Ayrıca, Tablo 12’de görülen ağırlıklandırılmamış SERVQUAL skoru beş boyut için hesaplanan tüm skorların toplanıp 5’e bölünmesiyle bulunan toplam hizmet kalitesi skorudur ve bu skor -65,8100 olarak bulunmuştur.

Öğrencilerin kalite boyutlarına verdikleri puanların da değerlendirmeye katılmasıyla ağırlıklı genel hizmet kalitesi skoru yani ağırlıklandırılmış SERVQUAL skoru -16,2033 olarak bulunmuştur.

Öğrencilerin anket formunda yer alan boyutlara ilişkin değerlendirme bölümünde beş boyut için toplamı 100 olacak şekilde yaptığı puanlamayla elde edilen ortalama puanlar Tablo 13’te gösterilmiştir:

Tablo 13. Hizmet Kalitesi Boyutlarına Verilen Puanların Dağılımı

BOYUTLAR	ORTALAMA
Fiziksel Özellikler	21,84
Güvenilirlik	20,72
İlgi/Heveslilik	19,81
Güven	19,22
Empati	18,38

Araştırmaya katılan 396 öğrenci hizmet kalitesi boyutlarının önem sırasını, fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati olarak belirlemiştir. Öğrencilerin, önem derecelerine göre “fiziksel özellikler” boyutuna ortalama olarak 21,84; “güvenilirlik” boyutuna 20,72; “heveslilik” boyutuna 19,81; “güven” boyutuna 19,22; “empati” boyutuna 18,38 puan verdikleri görülmektedir.

4.3. T Testine Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmada doğruluğu test edilecek ve varsayımlara dayanan istatistiksel hipotezler kurulmuştur. İstatistiksel hipotezlerin testinde iki hipotezden bahsetmek gerekmektedir. Bunlar, sıfır hipotezi ve karşıt hipotezdir. H_0 hipotezi, ortalamalar ve dağılımlar arasında bir farkın veya ilişkinin olmadığını savunur. Test sonucunda söz konusu fark, seçilen bir anlamlılık düzeyinde örnekleme hatalarından kaynaklanabilecek kadar küçük yani anlamsız ise H_0 hipotezi kabul edilir. Aksi halde H_0 hipotezi reddedilir. Reddedildiği durumda da ortalamalar ve dağılımlar arasında bir fark veya bir ilişki olduğunu savunan H_1 hipotezi kabul edilir (Özmen, 1999, s.142) Araştırmadaki hipotezler, t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanarak test edilmişlerdir.

Öğrencilerin, cinsiyet değişkenine göre sunulan hizmetlerin kalitesini algılama düzeylerini tespit etmek için SPSS 16.0 sisteminde t testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- **H₀**= Cinsiyete göre büronun sunduğu hizmet kalitesini algılamada farklılık yoktur.
- **H₁**= Cinsiyete göre büronun sunduğu hizmet kalitesini algılamada farklılık vardır.

Tablo 14. Cinsiyet ile SERVQUAL Skorları Arasındaki İlişki

BOYUTLAR	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	Erkek	204	-0,259	0,475	0,778	0,437
	Kadın	192	-0,703	0,652		
GÜVENİLİRLİK	Erkek	204	-0,143	0,576	0,163	0,871
	Kadın	192	-0,152	0,547		
HEVESLİLİK	Erkek	204	-0,185	0,561	1,297	0,195
	Kadın	192	-0,257	0,537		
GÜVEN	Erkek	204	-0,166	0,555	-0,045	0,964
	Kadın	192	-0,167	1,425		
EMPATİ	Erkek	204	-0,211	0,606	1,318	0,188
	Kadın	192	-0,301	0,750		

Tablo 14'e bakıldığında çalışmada değerlendirilen unsurlar açısından erkek ve kadın öğrencilere ait kalite algılarının, birbirinden farklı çıktığı ve her iki grubun genel olarak, aldıkları hizmetten tatmin olmadığı anlaşılmaktadır. Her iki cinsiyet grubu açısından da negatif skorlar elde edilmiş, buna karşın bütün boyutlarda kadınların memnuniyetsizliğinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Yapılan testin p değerlerine bakıldığında bütün değerlerin anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre sonuçlar aşağıda verilmiştir:

- Fiziksel Özellikler boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Güvenilirlik boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Heveslilik boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Güven boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Empati boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi cinsiyete göre değişmemektedir.

Beklenti ve algılama ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan t testi sonuçlarına göre; tüm boyutlarda %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla tüm boyutlarda H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.4. Tek Yönlü Varyans Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada, bağımlı değişkenin (ortalama SERVQUAL skorunun) bir bağımsız değişkendeki (yaş ve tecrübe) farklı gruplarla (18-22 yaş, 1. dönem gibi) ilişkisi incelenmiştir. Bu durumda kullanılan analiz tek yönlü varyans analizidir. Yaş ve içinde bulunulan dönem değişkenleri itibariyle kalite boyut algılarının ortalamaları arasında bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek için SPSS 16.0 sisteminde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır ve aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- H_0 = Yaşa göre büronun sunduğu hizmet kalitesini algılamada farklılık yoktur.
- H_1 = Yaşa göre büronun sunduğu hizmet kalitesini algılamada farklılık vardır.
- H_0 = Öğrencilik tecrübesine göre büronun sunduğu hizmet kalitesini algılamada farklılık yoktur.
- H_1 = Öğrencilik tecrübesine göre büronun sunduğu hizmet kalitesini algılamada farklılık vardır.

Tablo 15. Yaş ile SERVQUAL Skorları Arasındaki İlişki

BOYUTLAR	YAŞ	N	Ortalama	Standart sapma	F	p
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	18-22	194	-0,023	0,6220	0,764	0,549
	23-27	128	-0,080	0,5342		
	28-32	32	-0,031	0,4524		
	33-37	26	-0,173	0,4170		
	38 yaş ve üstü	16	0,094	0,5618		
GÜVENİLİRLİK	18-22	194	-0,477	0,4910	6,417	0,000
	23-27	128	-0,152	0,5062		
	28-32	32	-0,288	0,8665		
	33-37	26	-0,554	0,4876		
	38 yaş ve üstü	16	-0,375	0,7550		
HEVESLİLİK	18-22	194	-0,180	0,4645	1,768	0,135
	23-27	128	-0,197	0,6024		
	28-32	32	-0,297	0,7026		
	33-37	26	-0,433	0,6267		
	38 yaş ve üstü	16	-0,375	0,5477		

GÜVEN	18-22	194	-0,040	1,3870	1,493	0,204
	23-27	128	-0,232	0,5289		
	28-32	32	-0,352	0,7851		
	33-37	26	-0,423	0,7442		
	38 yaş ve üstü	16	-0,313	0,5881		
EMPATİ	18-22	194	-0,142	0,5307	4,484	0,001
	23-27	128	-0,270	0,7084		
	28-32	32	-0,581	1,0063		
	33-37	26	-0,508	0,9487		
	38 yaş ve üstü	16	-0,425	0,4313		

Çalışmada değerlendirilen unsurlar açısından 18 ile 38 yaş ve üstü öğrencilere ait kalite algıları birbirinden farklı çıkmıştır ve her yaş grubunun genel olarak, aldıkları hizmetten tatmin olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü her yaş grubu için elde edilen skorlar negatif değerdedir. Tablo 15’te p değerlerine bakıldığında %5 anlamlılık düzeyine göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Fiziksel özellikler boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi yaşa göre değişmemektedir.
- Güvenilirlik boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi yaşa göre değişmektedir.
- Heveslilik boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi yaşa göre değişmemektedir.
- Güven boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi yaşa göre değişmemektedir.
- Empati boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi yaşa göre değişmektedir.

Beklenti ve algılama ortalamaları ile yaş değişkeni arasında yapılan t testi sonuçlarına göre; %5 anlamlılık düzeyinde fiziksel özellikler, heveslilik ve güven boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu boyutlar için H_0 hipotezi kabul edilir. Güvenilirlik ve empati boyutlarında ise %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla bu iki boyut için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. Öğrencilik Tecrübesi ile SERVQUAL Skorları Arasındaki İlişki

BOYUTLAR	DÖNEM	N	Ortalama	Standart sapma	F	p
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	1	178	-0,025	0,5309	2,528	0,011
	2	48	-0,037	0,5000		
	3	37	0,020	0,3881		
	4	55	-0,153	0,4301		
	5	24	0,104	0,9116		

	6	10	-0,350	0,9944		
	7	14	-0,321	0,6536		
	8	20	-0,200	0,5938		
	9 ve üstü	10	0,450	0,6214		
GÜVENİLİRLİK	1	178	-0,116	0,5074	2,486	0,012
	2	48	-0,308	0,7322		
	3	37	0,065	0,4715		
	4	55	-0,163	0,4337		
	5	24	0,033	0,4239		
	6	10	-0,400	0,5164		
	7	14	-0,329	0,5180		
	8	20	-0,380	0,8582		
	9 ve üstü	10	-0,100	0,7557		
HEVESLİLİK	1	178	-0,177	0,4860	2,765	0,006
	2	48	-0,339	0,6113		
	3	37	-0,210	0,5449		
	4	55	-0,134	0,4470		
	5	24	-0,208	0,4872		
	6	10	-0,325	0,5534		
	7	14	-0,464	0,7061		
	8	20	-0,563	0,9028		
	9 ve üstü	10	0,200	0,4685		
GÜVEN	1	178	-0,001	1,4305	1,253	0,267
	2	48	-0,255	0,5914		
	3	37	-0,378	0,6198		
	4	55	-0,213	0,6246		
	5	24	-0,146	0,4996		
	6	10	-0,550	0,6750		
	7	14	-0,429	0,5497		
	8	20	-0,475	0,6830		
	9 ve üstü	10	-0,225	0,5458		
EMPATİ	1	178	-0,133	0,6423	3,952	0,000
	2	48	-0,283	0,6061		
	3	37	-0,643	0,8167		
	4	55	-0,082	0,4876		
	5	24	-0,458	0,9203		
	6	10	-0,680	0,6268		
	7	14	-0,300	0,4690		
	8	20	-0,470	0,8688		
	9 ve üstü	10	-0,380	0,4158		

Tablo 16’da algı- beklenti skorlarının ortalamalarına bakıldığında öğrenciler tarafından değerlendirilen hizmet kalitesi boyutlarının öğrencilik tecrübelerine göre farklılık

gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıkların bazıları negatif bir değerdir ki alınan hizmetten genel olarak memnun kalınmadığı, bazıları ise pozitifdir ki genel olarak alınan hizmetten memnun kalındığı söylenebilmektedir.

Yapılan testin p değerlerine bakıldığında %5 anlamlılık düzeyinde güven boyutu dışındaki dört boyutta da anlamlı bir farklılık vardır. Yani:

- Fiziksel özellikler boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi öğrencilik tecrübesine göre değişmektedir.
- Güvenilirlik boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi öğrencilik tecrübesine göre değişmektedir.
- Heveslilik boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi öğrencilik tecrübesine göre değişmektedir.
- Güven boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi öğrencilik tecrübesine göre değişmemektedir.
- Empati boyutuna ait algılanan hizmet kalitesi öğrencilik tecrübesine göre değişmektedir.

Sonuç olarak fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik ve empati boyutları için H_1 hipotezi kabul edilirken; güven boyutu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde, tüketiciler kaliteyi kendilerine sunulmuş bir ayrıcalık olarak değil de zaten olması gereken bir unsur olarak görmektedirler. Teknolojideki gelişmeler, küreselleşme, insanların bilinçlenmesi gibi etkenler sonucunda tüketiciler daha fazla ihtiyaç ve beklentilere sahip, zor beğenen ve zor tatmin olan bir kimliğe bürünmüştür. Sadece satın aldıklarının kalitesi ile yetinmemekte, kaliteli bir yaşama sahip olma arzusu ile kaliteyi hayatlarının bir parçası haline getirmek istemektedir. Tüketicilerin bu istek ve beklentilerini karşılamayı hedeflemeyen işletmeler ise uzun vadede başarılı olamamaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin kalite çabaları tüm dünyada hız kazanmıştır. Kalitenin gereksiz bir maliyet unsuru olduğuna dair düşüncelerin eskide kalması ile işletmeler ürünlerinin ve/veya hizmetlerinin kalitesine gereken çabayı ve sabrı göstermektedirler. İşletmelerin kalite sistemlerinin gereklerine uyarak kalitelerini belgelendirmesi, kalite ödülleri yarışlarında ödüller alması hem işletmelerin övünç kaynağı hem de tüketicilerin işletme seçimindeki tercihlerini etkileyen bir faktördür.

Kalite konusunun, çok şubeli işletmeler açısından değerlendirildiğinde tek bir işletmenin çabasına göre daha çok çaba gerektiren bir süreç olduğu görülmektedir. Özellikle merkezden uzak çok sayıda şubesi olan bir işletme için tüm şubelerinde aynı kalite standardını oluşturabilmek, üstelik üretim sektöründe çeşitli matematiksel yöntemlerle kalite kontrol ve iyileştirmeler kolaylıkla yapılabilirken hizmet sektöründe kaliteyi ölçebilmek, iyileştirebilmek oldukça zor bir iştir. Çünkü ortada ölçülebilecek fiziksel bir sonuç yoktur. Bu sektörlerde insan faktörü çok önemlidir. Hizmeti sunan personelin psikolojisi, giyimi, davranışları hatta ses tonu ve mimikleri müşterinin algıladığı hizmet kalitesine direkt etki etmektedir. Bu nedendir ki müşteriyle direkt iletişimde bulunan personel, müşterisini anlamak ve beklentisini karşılamak isteyen işletme için çok önemlidir. Müşterinin kalite algısını yükseltmek isteyen işletmeler standardizasyon, ürün ve süreç sadeleştirme gibi teknik konulardaki iyileştirmelerin yanında personelini dinlemeye de önem vermelidir. Maalesef işletmelerin yöneticileri genellikle bu önemli hususu gözden kaçırmaktadırlar.

Günümüzde kritik öneme sahip müşteri tatmininin ölçümü, hizmet sektöründen sonra kamu sektöründe de büyük önem kazanmıştır. Çünkü etkili, verimli ve kaliteli bir kamu yönetimi ülkenin ve ülke ekonomisinin gelişmesine sağladığı katkılar oldukça önemlidir.

Yıllar içinde ortaya çıkan kamu kaynaklarının kullanımında ussal olmayan yaklaşımlar, kamuda siyasallaşma eğilimi, devlet politikalarındaki plansızlıklar, artan bütçe açıkları ve kamuda çalışanların motivasyon eksiklikleri gibi problemlere çözüm, toplam kalite yönetimi uygulamaları olmuştur. Toplam Kalite Yönetiminde müşterinin yani vatandaşın istek, ihtiyaç ve beklentilerinin sisteme yansıtılması esastır. Bu çabayı gösterirken de elde ettiği sonuçların ölçülebilir, denetlenebilir ve rakamlarla ifade edilebilir olmasına özen gösterilmelidir. Ancak böyle bir süreçle, verilen hizmetle ilgili tatmin düzeyini belirlemek, verilen hizmetin zayıf yanlarını tespit ederek güçlendirmek, güçlü yanlarını da pekiştirmek suretiyle kalite iyileştirilebilir, mükemmel giden yolda adımlar atılabilir. Bu adımlara ek olarak, kamu kurumlarının mükemmel kaliteye yaklaşımları için birtakım ilkeler (yönetişim gibi) ve uygulamalar (e-devlet gibi) hayata geçirilmiştir. Bu çabalar da aynı toplam kalite yönetimi uygulamaları gibi “müşteri odaklılık” ilkesine dayanmaktadır. Sonuç olarak; vatandaşın etkin, hızlı ve kaliteli kamu hizmetinden yararlanarak yaşam kalitesinin ve memnuniyetinin artırılması amaçlanmaktadır.

Araştırmada SERVQUAL Ölçeğinin aslına sadık kalınarak hazırlanmış ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçek ile öğrenci tatmini ölçümlenmeye çalışılmıştır. Burada vurgulanması gereken nokta, SERVQUAL Ölçeğinin, sadece müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesini ölçmesidir. Ölçek, personel ve yöneticiler gibi hizmet kalitesi konusundaki diğer paydaşların değerlendirmelerine yer vermemektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuç da sadece müşterilerin yani öğrencilerin algıladıkları hizmet kalitesinin sonucudur. Yapılan araştırma sonucunda tespit edilen sorunların çözümüne yönelik öneriler aşağıda özetlenmiştir:

AÖF, çok şubeli bir hizmet işletmesi olarak nitelendirilebilmektedir. Aynı özel sektördeki gibi tüm şubelerde aynı ve yüksek derecede hizmet kalitesinin oluşturulmaya çalışıldığı bir kamu kurumu olan Anadolu Üniversitesi AÖF bürolarında da yüksek ve aynı standartta kalitenin sağlanmaya çalışılması gerekmektedir. Merkezden uzak olan tüm şubelerde ne olup bittiğinin tepe yönetimi tarafından izlenmesi oldukça zordur. Ancak bu şubelerin her birinde periyodik olarak yapılan araştırmalarla mevcut durumlar ortaya konulabilir ve sonuçta yıllar içinde şubelerdeki hizmet kalitesinde oluşan değişimleri (yükselişleri – düşüşleri) gösteren verilerin bir araya geldiği indeksler oluşturulabilir. Her bir şube için ayrı ayrı oluşturulan bu indeksler, işletmenin merkezdeki tepe yönetimine

(üniversite açısından düşünüldüğünde Rektöre) işletmeyle ilgili kararlar alırken yol göstererek kolaylık sağlamaktadır. Yönetimin, belirli bir skor altında kalan şubeler için önlemler almasına imkân verebilir. Şubeyle ilgili detaylı verilere sahip olan yönetim, hizmet kalitesinde görülen yükselmelerin veya düşmelerin nedenlerini (yönetici değişikliği, şubenin konumunun değişmesi, vb.) daha iyi tespit edebilecektir. Yüksek hizmet kalitesi sağlayan şubeler için plâket vermek, yurt dışına göndermek gibi ödüllendirmeler söz konusu olabilir. Bu yönetimin inisiyatifine göre değişebilen bir durumdur.

Çok şubeli işletmelerde hizmet kalitesi ölçümü bir performans değerlendirme aracı olarak görülmektedir. Yönetimin, ortaya bir ödül koyması şubelerde çalışanların bir takım halinde çalışmasına ve kaliteli hizmet sağlanması için diğer şubelerle yarış halinde olmalarına neden olabilir. Özellikle özel sektördeki gibi işten çıkarılmanın bir ceza olarak uygulanmadığı kamu sektöründe ödüllendirme, çalışanların kaliteli hizmet sunmak için teşvikini sağlayacak önemli bir yöntemdir. Bilindiği gibi, kamuda yönetimin personel üzerindeki tasarrufu sınırlı kalmaktadır. Kamu personel mevzuatı üst yönetimin elini kolunu bağlamaktadır. Bu nedenle yönetim, daha çok ödüllendirme ile personeli daha üstün kalitede hizmet vermeye yönlendirebilir.

Diğer önemli bir nokta ise, AÖF büro hizmetlerinin, hizmetin kendine özgü soyutluk, üretim ve tüketim eşzamanlılığı, heterojenlik, dayanıksızlık ve sahipsizlik olarak belirlenen tüm özelliklerini taşımasıdır. Bu alanda hizmet veren büroların üretim, pazarlama vb. stratejilerini hazırlarken bu özelliklere dikkat etmeleri bir zorunluluktur.

AÖF büro hizmetlerindeki kalitenin geliştirilebilmesinde en önemli nokta, hangi unsurlar açısından kaliteye yaklaşımları gerektiğinin bilinmesidir. Hizmet kalitesine, kalite boyutları açısından yaklaşmak bu önemli noktayı aşmada en başarılı yol olarak görünmektedir. Çünkü hizmet kalitesi boyutlarının kapsadığı kriterler kurumlara yol gösterici, müşteriler açısından da açık ve net anlaşılır bir nitelik taşımaktadır. Çalışmadaki araştırma tespit edilen sorunlara bu boyutlar açısından yaklaşılacak olursa, verilebilecek öneriler aşağıda özetlenmiştir:

“Fiziksel Özellikler” boyutunda öğrencilerin hizmet kalitesi algılarını yükseltebilmek için yapılacak iyileştirmelerde öğrenci fikirlerine başvurulabilir. Öğrencilerden gelecek geri bildirimler ışığında görsel materyaller tekrar gözden geçirilerek değişimlere gidilebilir. Bunun yanı sıra, AÖF bürosunun iç ve dış ortamının zaman zaman profesyonel uzmanlardan destek alınarak üniversitenin bütçesi oranında yapılacak dekorasyon çalışmalarıyla “fiziksel özellikler” boyutunda daha fazla öğrenci tatmini elde edilebilir.

“Güvenilirlik” boyutunda görülen eksikliklerde, personel açısından düşünüldüğünde personelin sorun çözme becerisi üzerine ve yetkilerinin düzeyine eğilmek gerekmektedir. Bu konuda düzenlenen eğitimler ve seminerler personele yararlı olabilir. Öğrenci açısından düşünüldüğünde ise, öğrencilerin kayıtlarını son güne bırakması ve son derece kalabalık büroda, kuyrukta herhangi bir belgesi eksik olan stresli öğrenciden kaynaklı sorunlar yaşandığı düşünülebilir.

Ayrıca, büro çalışanlarının güvenilir olmasına, verilen hizmeti titizlikle ve doğru şekilde yerine getirmesine de dikkat edilmelidir. Güvenilirlik, öğrencilere göre ikinci önem sırasında yer almaktadır. Bu da göz önüne alındığında büronun hizmet içi eğitimlere ağırlık verilerek personelin niteliklerinin; moral ve motivasyonunun artırılması ile ilgili çalışmalar yapması gerektiği söylenilebilmektedir. Hizmet konusunda insan faktörü çok önemli olduğundan çalışanların isteklerinin, sıkıntılarının, niteliklerinin yönetim tarafından biliniyor olması oldukça önemlidir. Çalışanların mutluluğu yaptıkları işe dolayısıyla da öğrenciye yansıtacağı bir gerçektir.

Son yıllarda, AÖF’nin bütün büro çalışanlarının yılda bir kez bir araya geldiği toplantılar düzenlenmektedir. Büro çalışanları bu ortamda sorunlarını/sıkıntılarını, memnuniyetlerini dile getirme imkânı bulmaktadırlar. Ancak, kalabalık ortamlarda rahatça söz alamayan çalışanların var olabileceği düşünüldüğünde, nicel bir araştırma ile daha kapsamlı bulgular elde edilebilir. Bunun için de, AÖF’nin bütün bürolardaki yüzlerce çalışanının memnuniyetini ve sıkıntılarını değerlendiren bir araştırma (anket) yaparak bulguların analiz edilmesi düşünülebilir.

“Heveslilik”, “güvenilirlik”, ve “empati” boyutlarında ortaya çıkan sorunların kaynağının bürodaki kayıt dönemlerinde iş yükünün çok yoğun olmasının olduğu söylenebilir. Kayıt

ve sınav zamanlarında bürodaki aşırı yoğunluk ve personel sayısının öğrenci sayısına göre azlığı düşünüldüğünde personel, öğrencilerle kişisel olarak ilgilenememektedir. Bütün bu olumsuz koşullar, personelin öğrenciyle empati yapmasına engel olmaktadır. “Heveslilik”, “güvenilirlik” ve “empati” boyutlarında görülen bu problemler hem çalışanları hem de öğrencileri olumsuz etkileyerek, öğrenci-personel arasındaki güven ilişkisini zedelemektedir. Dolayısıyla “güven” boyutundaki öğrenci memnuniyetsizliklerinin de nedeni bürodaki iş yükünün yoğunluğu olarak görülmektedir.

Kayıt zamanlarında bürolarda meydana gelen yığılımların ve yoğun iş yükünün neden olduğu bu sıkıntıların farkında olan yönetim, 2015 yılının Ekim ayından itibaren çoklu kayıta geçmiştir. Böylece öğrenciler ikinci üniversite, yeni kayıt, dikey geçiş gibi işlemleri için farklı tarihlerde büroya gelmektedirler. 2015 yılında hayata geçirilen diğer bir uygulama olan e-devlet uygulaması ile yeni kayıtlarda öğrenciden istenen belgelerin azalması, askerlik ve mezuniyet gibi sorgulamaların internetten yapılabilmesi bürodaki iş yoğunluğunu azaltmış ve dolayısıyla öğrencinin kayıt sürecini hızlandırmıştır. Ayrıca yine 2015’te başlayan, harçların bankaya gitmeden, bilgisayar veya cep telefonundan kredi kartı ile ödeme seçeneğinin sunulması, önceleri ATM önünde uzun kuyruklarda bekleyen AÖF öğrencilerine büyük kolaylık sağlamıştır. Sonuç olarak tüm bu gelişmeler daha çok yenidir. Bu çalışma için öğrencilerin anketleri 13 Ağustos 2015 - 18 Eylül 2015 tarihleri arasında cevapladığı düşünüldüğünde, anket sonucuna 2015 Ekim ayında uygulamaya konulan bu yeniliklerin katkısının olmadığı söylenebilmektedir. Yapılan yeniliklerin ilerleyen zamanlarda “güvenilirlik”, “heveslilik”, “güven” ve “empati” boyutlarındaki kalite kriterlerinde öğrencilerin algıladıkları hizmet kalitesini artırması beklenmektedir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak araştırmalar için Eskişehir Açıköğretim Fakültesi bürosunda, algılanan hizmet kalitesi düzeyinin tekrar ölçülmesi ve sonucun tekrar değerlendirilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra, bu araştırmayla elde edilen bulguların ve sonucun, başka bir Açıköğretim Fakültesi bürosunun algılanan hizmet kalitesi bulguları ve sonucuyla karşılaştırılması önerilmektedir. Böylece ileride yapılabilecek bu araştırmalarla Anadolu Üniversitesi’ne ve büro yönetimlerine daha büyük katkılar sağlanacaktır.

Ek

Eskişehir Açıköğretim Fakültesi Bürosundan Hizmet Alan Öğrencilerin Hizmet Kalitesini Değerlendirmeleri ile İlgili Anket Formu

Değerli Öğrenciler,

Bu anket yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır ve üç bölümden oluşmaktadır. Bu anketle Anadolu Üniversitesi Açıköğretim sisteminde bağlı bulunduğunuz büro ve büro çalışanları ile ilgili görüş ve beklentileriniz belirlenecektir. Araştırmanın sonucunda ise sizlere daha sağlıklı ve kaliteli hizmet sunulması için neler yapılabileceği üzerinde durulacaktır. Katkınıza çok teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz?

1. Erkek

2. Kadın

2. Yaşınız?

1. 18-22

2. 23-27

3. 28-32

4. 33-37

5. 38 yaş ve üstü

3. Kayıtlı olduğunuz bölüm? (Lütfen yazınız.)

.....

4. Kaçınıcı dönem öğrencisisiniz?

1. 1

2. 2

3. 3

4. 4

5. 5

6. 6

7. 7

8. 8

9. 9 ve üstü

GÖRÜŞLER	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1. AÖF Bürosu modern görünüşlü donanıma sahiptir.						
2. AÖF Bürosunun binası ve iç ortamı göze hoş görünür.						
3. AÖF Büro çalışanları temiz ve düzgün görünüşlüdür.						
4. AÖF Bürosunda bulunan görsel materyaller (broşür, kitapçık) çekicidir.						
5. AÖF Bürosu, üniversite yönetiminin verdiği sözü zamanında yerine getirir.						
6. AÖF Bürosu, öğrencinin bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için yakın, samimi ilgi gösterir.						
7. AÖF Bürosu, hizmetlerini ilk seferde ve doğru olarak verir.						
8. AÖF Bürosu, hizmetlerini daha önceden belirttiği süre içinde verir.						
9. AÖF Bürosu, kayıtların ve bilgilerin hatasız tutulmasında çok titizdir.						
10. AÖF Büro çalışanları, söylenen işi zamanında yapar.						
11. AÖF Büro çalışanları, hızlı ve tam hizmet verir.						
12. AÖF Büro çalışanları her zaman öğrenciye yardım etmeye gönüllüdür.						
13. AÖF Büro çalışanları hiçbir zaman öğrenci isteklerine cevap veremeyecek kadar meşgul değildir.						
14. AÖF Büro çalışanlarının davranışları öğrencilerde güven duygusu uyandırır.						
15. Öğrenciler, AÖF Bürosunda işlem yaparken güvende hisseder.						
16. AÖF Bürosunda çalışanlar öğrenciye karşı kibar, nazik ve saygılıdır.						
17. AÖF Bürosunda çalışanlar öğrencilerin sorularına cevap verecek bilgiye sahiptir.						
18. AÖF Büro çalışanları her öğrenciyle tek tek ilgilenir.						
19. AÖF Bürosu çalışma saatleri bütün öğrencilere uygun olacak şekildedir.						
20. AÖF Bürosu, her öğrenciyle kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahiptir.						
21. AÖF Büro çalışanları her zaman öğrenciye yardım etmeye gönüllüdür.						
22. AÖF Bürosunun çalışanları öğrencilerin özel isteklerini anlarlar.						

BEKLENTİLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İdeal AÖF Bürosu modern görünümlü donanıma sahiptir.					
2. İdeal AÖF Bürosunun binası ve iç ortamı göze hoş görünür.					
3. İdeal AÖF Büro çalışanları temiz ve düzgün görünümlüdür.					
4. İdeal AÖF Bürosunda bulunan görsel materyaller (broşür, kitapçık) çekicidir.					
5. İdeal AÖF Bürosu, üniversite yönetiminin verdiği sözü zamanında yerine getirir.					
6. İdeal AÖF Bürosu, öğrencinin bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için yakın, samimi ilgi gösterir.					
7. İdeal AÖF Bürosu, hizmetlerini ilk seferde ve doğru olarak verir.					
8. İdeal AÖF Bürosu, hizmetlerini daha önceden belirttiği süre içinde verir.					
9. İdeal AÖF Bürosu, kayıtların ve bilgilerin hatasız tutulmasında çok titizdir.					
10. İdeal AÖF Büro çalışanları, söylenen işi zamanında yapar.					
11. İdeal AÖF Büro çalışanları, hızlı ve tam hizmet verir.					
12. İdeal AÖF Büro çalışanları her zaman öğrenciye yardım etmeye gönüllüdür.					
13. İdeal AÖF Büro çalışanları hiçbir zaman öğrenci isteklerine cevap veremeyecek kadar meşgul değildir.					
14. İdeal AÖF Büro çalışanlarının davranışları öğrencilerde güven duygusu uyandırır.					
15. Öğrenciler, ideal AÖF Bürosunda işlem yaparken güvende hisseder.					
16. İdeal AÖF Bürosunda çalışanlar öğrenciye karşı kibar, nazik ve saygılıdır.					
17. İdeal AÖF Bürosunda çalışanlar öğrencilerin sorularına cevap verecek bilgiye sahiptir.					
18. İdeal AÖF Büro çalışanları her öğrenciyle tek tek ilgilenir.					
19. İdeal AÖF Bürosu çalışma saatleri bütün öğrencilere uygun olacak şekildedir.					
20. İdeal AÖF Bürosu, her öğrenciyle kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahiptir.					
21. İdeal AÖF Büro çalışanları her zaman öğrenciye yardım etmeye gönüllüdür.					
22. İdeal AÖF Bürosunun çalışanları öğrencilerin özel isteklerini anlarlar.					

Bir AÖF büro hizmetlerini değerlendirmede, aşağıda sıralanan kriterlerin sizin için önem düzeylerini düşünerek bu kriterleri, toplamı 100 olacak şekilde puanlandırınız.

İFADE	PUAN
Bir AÖF bürosunun bina, donanım ve malzemelerinin görünüşü	
Bir AÖF bürosunun vaat edilen hizmetleri güvenilir ve kusursuz bir biçimde yapabilme becerisi	
Bir AÖF bürosunun, öğrencilere yardım etme ve hizmet sunma konusundaki istekliliği ve gönüllülüğü	
Bir AÖF bürosu çalışanlarının bilgisi, saygısı ve öğrencilerde güven duygusu uyandırma becerileri	
Bir AÖF bürosu çalışanlarının öğrencilere karşı duyarlılığı ve empati yapabilmesi	
TOPLAM	100

Kaynakça

- Acar, Gürel, D. (2014). Tasarım kavramı ve hizmet tasarımı. *Hizmet tasarımı*. (Ed: M. Akoğlan Kozak). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.57-87.
- Ağlargoğ, O. (2013). Kalite yönetim sistemleri. *Standardizasyon, sertifikasyon ve kalite ödülleri*. (Ed: D. Taşçı ve S. N. Çubuk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 124-157.
- Akbaba, A. (2007). Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi yönetimi: kuram ve endüstriden uygulamalar. *Hizmet kalitesi*. (Ed: P. Akan, A. Akbaba, Ş. Gümüšođlu ve İ. Pınar). Ankara: Detay Yayıncılık, ss.209-231.
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim mühendisliği ve Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 66-67, 3-34.
- Akdoğan, C. (2011). Hizmet pazarlamasında kalite anlayışı: SERVQUAL ve SERVPERF kalite modellerinin karşılaştırılmasına yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- Akın, B.; Çetin, C. ve Erol, V. (1998). *Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi*. İstanbul: Beta
- Aksaraylı, M. ve Devebakan, N. (2003). Sağlık hizmetlerinde algılanan hizmet kalitesinin ölçümünde SERVQUAL skorlarının kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 38-54.
- Alakavuk, E. D. (2007). Hizmet kalitesi değerlendirme ölçeği – SERVQUAL, *Hizmet kalitesi*. (Ed: P. Akan, A. Akbaba, Ş. Gümüšođlu ve İ. Pınar). Ankara: Detay Yayıncılık, ss.330-342.
- Altan, Ş. ve Atan, M. (2004). Bankacılık sektöründe toplam hizmet kalitesinin SERVQUAL analizi ile ölçümü. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1/2004, 17-32.
- Altın, A. (2013). Kamu hizmeti anlayışında değerişim. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 101-118.
- Altunışık, R.; Bayraktaroğlu, S.; Coşkun, R. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık

- Argan, M.; Ersoy, N. ve Yılmaz, R. (2012). *Perakendecilikte müşteri ilişkileri ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Arlı, M. ve Yanar A. (2012). Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'nın dokuma kumaşlar ve giysiler açısından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28/2012, 60-68.
- Aydın, Ş. (2007). Hizmet işletmelerinde iş gören çalışma ahlakının hizmet kalitesi üzerindeki etkileri. *Hizmet kalitesi*. (Ed: P. Akan, A. Akbaba, Ş. Gümüsoğlu ve İ. Pınar). Ankara: Detay Yayıncılık, ss. 260-279.
- Baraçlı, H. ve Başlıgil, H. (1996). Sağlık hizmetlerinde kalite çalışmaları ve bir uygulaması. 5. *Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul: Kalite Derneği, ss.862-869.
- Barkan, M. ve Eroğlu E. (2004). Uzaktan öğretimde kalite: sayısal büyüklükler doyuma ulaştı. Ya şimdi?. *The Turkish Online Journal Of Educational Technology* 3(4), 148-151.
- Baykasoğlu, A. ve Dereli, T. (2003). *Kalite ve hayata izdüşümleri*. Ankara: Nobel
- Bensghir, Kaya, T. (2013). E-devlet ve Türkiye'de uygulamalar. *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. (Ed: E. G. İsbir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.112-149.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. ve Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: lessons learned. *Academy of management executive*, 8, (2), 32-52.
- Bitner, M. J. ve Zeithaml, V. A. (2003). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş işletme*. (Çev: A. Yalçın). Ankara: Nobel.
- Boz, M. (2007). Toplam hizmet kalitesi yönetimi. *Hizmet kalitesi*. (Ed: P. Akan, A. Akbaba, Ş. Gümüsoğlu ve İ. Pınar). Ankara: Detay Yayıncılık, ss.100-123.
- Burgan, U. ve Gürdal, G. (2005). Hizmet kalitesi ölçülebilir mi?. ÜNAK'05 "Bilgi hizmetlerinin organizasyonu ve pazarlanması" konulu ulusal toplantıda sunularak tam metin olarak yayımlanmış bildiri, ss.240-259. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-22.pdf>, (Erişim Tarihi:28.07.2015)
- Cronin, J. J. ve Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.

- Cronin, J. J. ve Taylor, S. A. (1994). Servperf versus servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 58,(1), 125-131.
- Çelik, E.; Depren, B. ve Yılmaz, V. (2007). Devlet ve özel sektör bankalarındaki hizmet kalitesinin karşılaştırılması: Eskişehir örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 234-248.
- Çetin, O. ve Özçakar, N. (2014). Kamu sektöründe toplam kalite yönetimi: bir kamu kurumunda ampirik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 36 (1), 351-372.
- Devebakan, N. ve Özgül, E. (2005). Üniversitelerde SERVQUAL tekniği ile algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Yönetim bilimleri dergisi*, 3(2), 93-116.
- Dilsiz, İ.; Kölük, N. ve Kartal, C. S. (2005). *Kalite güvencesi ve standartları*. Ankara: Detay
- Dörtüyoğlu, İ. T. (2014). *Hizmet kalitesi ve müşteri değeri*. İstanbul: Beta
- Duman, G. (2013). Kalite yönetim teknikleri. *Kalite yönetim sistemleri*. (Ed. D. Taşçı ve S. N. Çubuk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 75-96.
- Efil, İ. (1999). Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi. İstanbul: Alfa
- Ener, M. ve Demircan, E. (2008). Küreselleşme sürecinde değişen devlet anlayışından kamu hizmetlerinin dönüşümüne: sağlık hizmetlerinde piyasa mekanizmaları, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 13(1), 57-82.
- Eren, V. (2003). Kamu yönetiminde yeni meşruluk temeli olarak müşteri odaklı yönetim anlayışı, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 58(01), 55-70.
- Eroğlu, E. (2013). Kalite yönetim sistemleri. Kalite felsefesi. (Ed: D. Taşçı ve S. N. Çubuk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.25-45.
- Esin, A. (2004). *ISO 9001:2000 Işığında hizmette toplam kalite*. Ankara: ODTÜ Yayıncılık
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*. 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing*. England: John Wiley & Sons, Ltd

- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta
- Karahan, K. (2000). *Hizmet pazarlaması*. İstanbul: Beta
- Karamustafa, K. (2013). Hizmet kavramı ve otel işletmelerinde hizmet çeşitleri. *Hizmet tasarımı*. (Ed: M. Akoğlan Kozak). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.3-28.
- Kavak, B.; Soğancı, E ve Eryiğit, C. (2013). SERVQUAL ile beklentinin ölçümüne yönelik bir kritik. *Pazarlama ve pazarlama araştırmaları dergisi*, Sayı 12, 81-98.
- Kavruk, H. (2013). Yönetişim. *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. (Ed: E. G. İsbir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.185-209.
- Kaya, Z. (2002). *Uzaktan eğitim*. Ankara: Pegem A Yayınları
- Kırcaali, G. (1999). Bilim ve araştırma. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Ed: A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.3-10.
- Küçük, O. (2004). *Standardizasyon ve kalite*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Küçükaltan, G. (2007). Hizmet kalitesi kavramına genel bir yaklaşım ve hizmet kalitesinin önemi. *Hizmet kalitesi*. (Ed: P. Akan, A. Akbaba, Ş. Gümüsoğlu ve İ. Pınar). Ankara: Detay Yayıncılık, ss.57-71.
- Mucuk, İ. (2009). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Odabaşı, Y. (1994). Hizmetlerin özellikleri. *Sağlık hizmetleri pazarlaması*. (Ed: N. Timur). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.13-23.
- Onural, C. (1992). *ISO 9000 Kalite standartları serisi ve kalite güvencesi sistemi tanıtım kitabı*. Ankara: Ankara Genç İş Adamları Derneği
- Oral, S. ve Yüksel, H. (2006). *Hizmet işletmeleri yönetimi*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- Önder, M. (1996). Toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanması. *5. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul: Kalite Derneği, ss.919-930.
- Özçalık, F. (2007). Yükseköğretimde hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Özer, P. ve Özdemir, P. (2007). Hizmet kavramı, ekonomideki yeri, tanımı ve özellikleri. *Hizmet kalitesi*. (Ed: P. Akan, A. Akbaba, Ş. Gümüsoğlu ve İ. Pınar). Ankara: Detay Yayıncılık, ss.2-28.

- Özkul, E. (2007). SERVQUAL kavramsal çerçevesinde turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesi. *Hizmet kalitesi*. (Ed: P. Akan, A. Akbaba, Ş. Gümüšoğlu ve İ. Pırnar). Ankara: Detay Yayıncılık, ss. 124-145.
- Özmen, A. (1999). Örnekleme. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Ed: A. A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 25-54.
- Özmen, A. (1999). İstatistiksel tahmin. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Ed: A. A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 119-137.
- Özmen, A. (1999). İstatistiksel karar verme. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Ed: A. A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 141-172.
- Özsoy, E. A. (2013). Hizmet sektöründe kalitenin önemi. *Kalite yönetim sistemleri*. (Ed: D. Taşçı ve S. N. Çabuk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.181-202.
- Öztürk, A. S. (2013). *Hizmet pazarlaması*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- 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.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of marketing*, 58, January,11-124.
- Paşaoğlu, P. (2011). Hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Pekşircioğlu, N. (1997). *Kalite yönetiminde ISO 9000 uygulamaları*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Saat, M. (2000). Kavramsal hizmet modeli ve hizmet kalitesini ölçme aracı olarak SERVQUAL analizi. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 3(99), 107-118.

- Sabuncu, S. (1996). Gemi inşaa sanayinde toplam kalite yönetimi. 5. *Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul: Kalite Derneği, ss.777-781.
- Sakarya, C. M. (2006). Yükseköğretimde öğrenciye yönelik hizmet kalitesinin ölçülmesi: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. öğrencilerine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Salı, J. (2013). Verilerin toplanması. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Ed: A. Şimşek). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.134-161.
- Sezer, Ö. (2008). Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye’de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 147-171.
- Sözen, S. (2005). Kamuda hizmet kalitesi: kolluk hizmetleri örneği. *Polis Bilimleri Dergisi*, 7(3), 1-15.
- Şale, İ. (2004). *ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemi ve uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Şimşek, A. (2013). *Hizmetler sektörünün gelişimi ve yapısal analizi*. T.C Kalkınma Bakanlığı
- Şimşek, A. (2013). Araştırma modelleri. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (Ed: A. Şimşek). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.82-107.
- Taşçı, D. (2013). Kalite kavramı. *Kalite yönetim sistemleri*. (Ed: D. Taşçı ve S. N. Çabuk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.3-22.
- Yatkın, A. (2004). *Toplam kalite yönetimi*. Ankara: Nobel
- Yıldırım, M. (2009). Kamu yönetiminde yeni bir ikilem: yurttaş odaklılık ya da müşteri odaklılık. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 99-115.
- Yıldız, A. (2004). Türkiye’deki yetişkin eğitimi araştırmalarına toplu bakış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 78-97.

İnternet Kaynakları

http://www.aycicekdanismanlik.com.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=112, (Erişim Tarihi: 27.07.2015)

http://www.aycicekdanismanlik.com.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=112, (Erişim Tarihi:27.07.2015)

<http://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-10002.html>, (Erişim Tarihi:27.07.2015)

<http://www.avrupapatent.com.tr/tsehizmetyeriyeterlilikbelgesihyb.html>,
(Erişim Tarihi: 27.07.2015)

http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10,
(Erişim Tarihi:05.10.2015)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts, (Erişim Tarihi: 12.10.2015)

<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, (Erişim Tarihi: 21.07.2015)

<http://www.capital.com.tr/pazarlama/mutsuz-musteri-23-yil-konusur-haberdetay-4100>,
(Erişim Tarihi: 21.08.2015)

http://www.istatistikanaliz.com/orneklem_buyuklugunu_saptanmasi.asp,
(Erişim Tarihi: 10.08.2015)