

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HİZMET İYİLEŞTİRME VE PERFORMANS
ÖLÇÜMÜ İÇİN BÜTÜNLEŞİK BİR METODOLOJİ:
İETT'DE YAPILAN BİR UYGULAMA**

**MUHAMMED ATTİLA SEVİM
10713010**

**TEZ DANIŞMANI
YRD.DOÇ.DR. HAYRİ BARAÇLI**

**İSTANBUL
2014**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HİZMET İYİLEŞTİRME VE PERFORMANS
ÖLÇÜMÜ İÇİN BÜTÜNLEŞİK BİR METODOLOJİ:
İETT'DE YAPILAN BİR UYGULAMA**

**MUHAMMED ATTİLA SEVİM
10713010**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih :**

Tez Oybirliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Hayri Baraçlı	
Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Ali Fuat Güneri	
Yrd.Doç.Dr. Ceren Erdin Gündoğdu	

**İSTANBUL
OCAK - 2014**

ÖZ

HİZMET İYİLEŞTİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ İÇİN BÜTÜNLEŞİK BİR METODOLOJİ: İETT’DE YAPILAN BİR UYGULAMA

Muhammed Attila Sevim

Ocak, 2014

Bu çalışmada, İETT yönetimine “hedeflerle yönetim” yaklaşımının “Balanced Scorecard” (Dengeli Kurumsal Karne) yönteminden faydalanılarak kazandırılması amaçlanmıştır. Öncelikle Hedeflerle Yönetim performans ve performans ölçümü konularına değinilmiştir. Daha sonra, Dengeli Kurumsal Karne yaklaşımı, hedeflerle yönetim ile olan ilişkisi, kurumsal performansa etkisi, faydaları, çalışma sürecinde izlenen adımlar sırasıyla anlatılmıştır. Ayrıca hedeflerle yönetimin hizmet kalitesine olan etkisi üzerinde durulmuş ve Balanced Scorecard yönteminin dört boyutundan biri olan müşteri boyutu ile ilgili skorun hesaplanmasında bir hizmet kalitesi ölçüm aracı olan SERVQUAL metodundan faydalanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Kalitesi, Performans Ölçümü, BSC, SERVQUAL, Hedeflerle Yönetim

ABSTRACT

AN INTEGRATED SERVICES FOR IMPROVEMENTS AND PERFORMANCE MEASUREMENT METHODOLOGY: AN APPLICATION MADE IN İETT

Muhammed Attila Sevim

January, 2014

The purpose of this study is to integrate “management by objectives” approach into İETT management by making use of “Balanced Scorecard” method. The study includes the significance and benefits of Balanced Scorecard and “management through objectives” approach for İETT administration, the steps carried out during the study and the results as expected by the organization. The effects of "management by objectives" on service quality are emphasized. In order to determine the score related to customer aspect which is one of the cornerstones of Balanced Score management, service quality measurement device "Servqual" method is utilized.

Keywords:Service quality, Performance measurement, BSC, SERVQUAL, Management By Objectives

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda gerek teori gerek uygulama aşamasında bana her türlü desteği sağlayan, değerli görüşlerini esirgemeyen saygıdeğer hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Hayri BARAÇLI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bugüne kadar her türlü maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve her daim yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Muhammed Attila SEVİM
Haziran, 2013

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	xi
İÇİNDEKİLER	ix
TABLO LİSTESİ	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
KISALTMA LİSTESİ	Error! Bookmark not defined.
1. GİRİŞ	1
2. PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS ve PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMLARI	5
2.1 Kavramsal Çerçeve	5
2.1.1 Performansın Gelişimi	6
2.1.2 Performans Kavramı	8
2.2 Örgütsel Performans	9
2.3 Performans Yönetimi	11
2.4 Performans Değerleme	13
2.5 Performans Değerlemenin Amaçları	14
2.6 Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri	15
2.6.1 Dengeli Performans Değerleme Modeli (Balanced Scorecard)	16
2.6.2 Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli (The Stakeholder Scorecard Modeli)	17
2.6.3 Lynch-Cross Performans Piramidi	18
2.6.4 360 Derece Performans Değerleme Modeli	19
2.7 Performans Ölçme ve Değerleme Süreci	21

3. BALANCED SCORECARD	24
3.1 Balanced Scorecard'ın Gelişimi	25
3.2 Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Performans Ölçümündeki Rolü	26
3.3 Balanced Scorecard'ın Boyutları	27
3.3.1 Balanced Scorecard'ın Finansal Boyutu	29
3.3.2 Balanced Scorecard'ın Müşteri Boyutu	31
3.3.3 Balanced Scorecard'ın İç Süreçler Boyutu	33
3.3.4 Balanced Scorecard'ın Öğrenme Ve Gelişme Boyutu	36
4. İETT'DE BALANCED SCORECARD (DENGELİ KURUMSAL KARNE)	
UYGULAMASI	39
4.1 İETT İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi ve Faaliyet Alanları	39
4.1.1 İETT'nin Tarihçesi, Kuruluş Amacı ve Faaliyet Alanları	39
4.1.2 İETT'nin Organizasyon Yapısı	54
4.2 Uygulamanın Amacı	62
4.3 Uygulamanın Yöntemi	63
4.4 Uygulama Adımları	64
4.4.1 Süreç Analizi	64
4.4.2 Vizyon, Misyon ve Strateji Belirleme	71
4.4.3 Kritik Başarı Faktörü (KBF) ve Kilit Performans Göstergesi (KPI) Belirleme	73
4.4.4 Dengeli Kurumsal Karnenin Oluşturulması	73
4.4.4.1 Finansal Boyut	74
4.4.4.2 İç Süreçler Boyutu	75
4.4.4.3 Öğrenme Ve Gelişme Boyutu	76
4.4.4.4 Müşteri Boyutu	76
5. HİZMET KALİTESİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ VE BALANCED SCORECARD MÜŞTERİ BOYUTUNUN SERVQUAL MODELİYLE HESAPLANMASI	77
5.1 Hizmetin Tanımı	77
5.2 Hizmetin Özellikleri	78
5.3 Hizmet Kalitesi Kavramı	80
5.3.1 Kalite Kavramı	80
5.3.2 Kalitenin Boyutları	81
5.3.3 Kalite Türleri	81
5.3.4 Hizmet Kalitesi	82
5.3.5 Hizmet Kalitesinin Boyutları	84
5.3.6 Hizmet Kalitesi ve Müşteri Davranışına Etkisi	86
5.3.7 Hizmet Kalitesinde Sorunlar ve Nedenleri	87
5.3.8 Hizmet Kalitesini Ölçmeye yarayan Modeller	88
5.3.8.1 Grönroos' un Müşteri Algısı Modeli	88
5.3.8.2 4Q Modeli	89
5.3.8.3 Entegre Model	89
5.3.8.4 Kötü ve iyi Döngüler	90
5.3.8.5 SERVQUAL Modeli	91

5.3.8.6	Boşluklar (Gaps) Modeli.....	92
5.4	Toplu Taşımacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Yaklaşımı	95
5.5	Avrupa Birliği En 13816 Toplu Taşımacılıkta Hizmet Kalitesi Standardı 95	
5.6	İETT’de Hizmet Kalitesinin Servqual Metodu İle Ölçülmesi	97
5.6.1	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	97
5.6.2	Araştırmanın Yöntemi	98
5.6.3	Anketin Tasarımı	98
5.6.4	Anket Bulguları	115
5.7	İETT’NİN SERVQUAL PUANININ HESAPLANMASI.....	117
5.8	Uygulamanın Değerlendirilmesi	119
6.	SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME	121
	KAYNAKÇA	126
	ÖZGEÇMİŞ	126

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Finansal Boyuta Ait Temel Amaçlar Ve Ölçüler (Koçel, 2003, 20)	31
Tablo 2: Müşteri Boyutuna Ait Temel Amaç ve Ölçütler (Koçel, 2003, 20)	32
Tablo 3: Temel İş Süreçleri (Koçel, 2003, 20).....	34
Tablo 4: Örgüt İçi Süreçler Boyutuna Ait Temel Amaçlar ve Ölçüler (Koçel, 2003, 20)	35
Tablo 5: Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Temel Amaçlar ve Ölçüler (Koçel, 2003, 20)	37
Tablo 6: İstanbul Avrupa Yakasında Mevcut İETT Garajları ve Otobüs Sayıları	42
Tablo 7: Destek Süreçler, İETT organizasyon şeması.....	55
Tablo 8: Müşteri Odaklı Süreçler, İETT organizasyon şeması.....	60
Tablo 9: Müşteri Odaklı Süreçler	65
Tablo 10: Destek Süreçler	66
Tablo 11: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Cinsiyete Göre)	100
Tablo 12: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Öğrenim Düzeyine Göre)	101
Tablo 13: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Yaş Aralığına Göre)	102
Tablo 14: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Çalışma Durumuna Göre)	103
Tablo 15: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Engellilik Durumuna Göre).....	104
Tablo 16: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Özel Araç Sahibi olma Durumuna Göre)	105
Tablo 17: Son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre ortalama kişisel gelir dağılımı	106
Tablo 18: Son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre ortalama ulaşım harcamaları dağılımı	106
Tablo 19: Son bir ay içinde kullandıklarını belirttikleri araçlara göre dağılım (Demografi ayrımında)	109
Tablo 20: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım.	112
Tablo 21: Demografi ayrımında kullandıkları yolculuk tipi.....	113
Tablo 22: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım	114
Tablo 23: Demografi ayrımında yolculuk amacı	114
Tablo 24: İETT araçlarının alt özellikler açısından genel memnuniyet puanları (100 üzerinden puan).....	118
Tablo 25: Boyutların Ağırlıklı Skorları.....	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Performans Yönetimi	9
Şekil 2: Performans Yönetimi Süreci (Sink ve diğ., 1989, 4)	12
Şekil 3: Performans Piramidi	18
Şekil 4: Balanced Scorecard'ın boyutları (Kaplan, Norton, 1999, 14)	28
Şekil 5: İETT Filo Durumu Ve Günlük Servise Çıkan Otobüs Adedi	42
Şekil 6: İstanbul' da Yıllara Göre Taşınan Yolcu Sayısı / Milyon Kişi	44
Şekil 7: Genel Organizasyon Şeması, İETT	54
Şekil 8: Finansal Boyutun Excelde hesaplanması	74
Şekil 9: İç Süreçler Boyutunun Excelde Hesaplanması	75
Şekil 10: Öğrenme ve gelişme Boyutunun Excelde Hesaplanması	76
Şekil 11: Hizmet Kalitesinin Davranışsal ve Finansal Etkileri (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31)	86
Şekil 12: Grönroos'un müşteri algısı modeli (Grönroos, 1984, 39)	89
Şekil 13: Kötü Kalitenin Etkileri	90
Şekil 14: Boşluklar Modeli (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31)	93
Şekil 15: Hizmet Kalitesi Döngüsü	96
Şekil 16: Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutları (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31)	97
Şekil 17: Görüşülenlerin cinsiyetlerine göre dağılım	99
Şekil 18: Görüşülenlerin öğrenim düzeyine göre dağılım	100
Şekil 19: Görüşülenlerin yaş gruplarına göre dağılım	101
Şekil 20: Görüşülenlerin çalışma durumuna göre dağılım	103
Şekil 21: Görüşülenlerin engellilik durumuna göre dağılım	104
Şekil 22: Görüşülenlerin özel araç sahipliğine göre dağılım	105
Şekil 23: Sıklıkla yaptıkları farklı araçlarla, hedeflerine ulaşmak için harcadıkları seyahat süreleri	107
Şekil 24: Son bir ay içinde kullandıklarını belirttikleri araçlara göre dağılım	108
Şekil 25: Durağa gelmek için ortalama ne kadar zaman harcadıkları	110
Şekil 26: Araçtan indikten sonra varış noktasına kadar yaklaşık ne kadar zaman ayıracıklarını düşünüyorlar?	111
Şekil 27: Kullandıkları yolculuk tipine göre dağılım	112
Şekil 28: Yolculuk amaçlarına göre dağılım	114
Şekil 29: İETT araçlarının ana kategoriler açısından genel memnuniyet puanları (100 üzerinden puan)	117
Şekil 30: Müşteri Boyutunun Excelde SERVQUAL Modeline göre Hesaplanması	119

KISALTMALAR

İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü
ÖHO	: Özel Halk Otobüsleri
BŞK	: Başkanlık
MD	: Müdürlük
TL	: Türk Lirası
ISO	: International Organization for Standardization
CEN	: European Committee for Standardization
EN	: European Norm
BSC	: Balanced Scorecard
SERVQUAL	: Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli

1.GİRİŞ

Artan rekabet koşulları, belirsizlik, değişkenlik, yoğun iş temposu gibi pek çok zorlayıcı problemin ele alınması için belki de en temel çözüm kurum hedeflerini belirlemektir. Bu amaçla öncelikle kurumun temel hedefleri, vizyon, misyon ile kalite politikasının belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejiler, her bölümün iş hedeflerinin tanımlanması ve çalışanların hedeflerinin sayısal hedefler ışığında belirlenmesi, ele alınması gereken konular arasındadır. Kurum hedeflerinin tanımlanması ve belirlenen hedeflere göre performansın ölçülmesi; açık, tarafsız ve bilgiye dayalı değerlendirme, karşılaştırma ve karşılaşılabilecek sorunlara karşı önlem alma imkanı vermektedir.

Hedeflerle Yönetim, yönetici ile çalışanın karşılıklı görüşerek müşteri beklenti ve isteklerinin de göz önünde bulundurularak hedef belirlemesini ve belirli hedeflerin elde edilmesine dayalı olarak çalışanın değerlendirilmesini içeren bir yönetim yaklaşımıdır. “Hedeflerle Yönetim” in amacı, kuruluşun yönetsel konularda kurumsal yönünü ve hedeflerini belirlemek ve tanımlamaktır. Kurumların hedefleri ile çalışanlarının hedeflerini bağdaştırmayı, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyet planlarını oluşturmayı ve elde edilen sonuçları değerlendirmeyi amaçlayan Hedeflerle Yönetim’in en önemli özelliklerinden biri, çalışanların yönetime katılmasına imkân vermesidir. Sistem çerçevesinde öngörülen toplantılarda, çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek, kurum hedefleri doğrultusunda ve çalışanın sorumluluk alanları kapsamında hangi hedeflerin konulacağına ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğine birlikte karar verirler. Yıl boyunca, çalışanın ortaya koyduğu çabalar ve sonuçları hakkında, kişi ve yöneticisi bir araya gelir ve çalışan sonuçlara etki edecek, çabalarının yönünü, şeklini ve davranışlarını yöneticisinden aldığı geribildirimler doğrultusunda değiştirebilir. Böylelikle kurumun performansı çalışanın da katılımıyla etkin bir şekilde yönetilmiş olur. Fakat bu noktada şöyle bir sorun karşımıza çıkmaktadır Üst düzey vizyon ve

stratejileri alt kademelere uygulamak oldukça güçtür. Bu noktada Balanced Scorecard çok etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde pek çok organizasyon, iletişim ve teknoloji alanında yaşanan değişim ve dönüşümlerin etkisiyle giderek karmaşıklaşan sorunlarına çağdaş yönetim biliminin bilimsel yaklaşım ve yöntemleriyle çözüm bulmaktadır. Aynı bilimsel yaklaşım ve yöntemler İETT gibi kamu hizmeti sunan kurumların sorunlarının çözümünde de önemli yararlar sağlayabilir. Dengeli kurumsal karne de bu bilimsel yönetim yaklaşımlarının en önemlilerinden biridir.

İletişim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin ve bilgiye erişimin kolaylaşmasının kamu sektöründeki yansıması; kamusal kaynakların ne derece etkin kullanıldığının sorgulanmaya başlaması ve kamuda etkinlik ve etkililik arayışlarının ivme kazanması şeklinde olmuştur. Bu kapsamda kamu kurumlarına önerilen yaklaşım; kurumların vizyon, misyon ve stratejik amaçlarına dayanan, yürütülen faaliyetler sonucu elde edilen sonuçları ve hedeflere ulaşma başarısını ölçen, belirlenmiş periyotlarda bu sonuçların takibine olanak veren, etkinlik ve etkililik ile ilgili değerlendirmeleri içeren, güvenilir, doğrulanabilir, anlaşılması kolay ve objektif incelemeye olanak veren performans göstergelerinin takip edilmesi; bu göstergeler yardımıyla performansın gözlenerek gerek iç çevreye gerekse dış çevreye raporlanması, elde edilen performans bilgisinin kurum içi iyileştirme faaliyetlerinde ve yönetsel karar alma süreçlerinde kullanılması şeklinde ifade edilebilir. Bu kapsamda kamu sektöründe stratejik yönetim ve performans ölçümünün kullanımı; kamu kurumlarının gerek kendi iç süreçlerini gerekse dış çevre koşullarını değerlendirmesini zorunlu kılması, kuruma ait vizyon ve misyonun netleştirilerek ortaya konan amaçlara uygun stratejilerin tespitini gerektirmesi, faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine ve hesap verme sorumluluğuna temel olması nedenleri ile önem kazanmış durumdadır.

İstanbul halkına sunduğu toplu taşıma hizmetiyle çevresini etkileyen, bu etkileme oranına göre de onlardan etkilenen; hizmet verdiği kentin kalkınmasında önemli bir yeri olan İETT'nin kısa ve uzun vadeli stratejilerinin, iç süreçlerinin ve performans göstergelerinin seçiminde dengeli kurumsal karne yaklaşımı vazgeçilmez bir fırsat ve avantajdır. Bu yaklaşımın, İETT'de giderek önemi daha fazla hissedilmeye başlanan kalite ve performans artışı arayışlarına da bir çözüm sunabileceği düşüncesiyle kurum yönetim anlayışına kazandırılması hedeflenmektedir.

Bilindiği üzere organizasyonun belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasında yöneticilerin aldığı kararların rolü önemlidir. Yönetim bilimine göre, yöneticinin uygun ve etkili kararlar alabilmesi, organizasyona ilişkin değişik ve çok miktarda veri almasına ve bunları değerlendirmesine bağlıdır. Bu çalışmada yöneticilerin uygun ve etkili karar almalarında, vizyon, misyon ve buna bağlı olarak stratejilerin ve ilgili performans göstergelerinin oluşturulmasında dengeli kurumsal karne ve hedeflerle yönetim yaklaşımının kuruma kazandırılması amaçlanmıştır.

Dengeli kurumsal karne öncelikle kar amaçlı üretim sektörü için geliştirilmiş olsa da devlet kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kurumlarda da yönetimin geliştirilmesi için mükemmel bir fırsat sağlamaktadır. Kamu kurumlarının bilgi ve iletişim çağında toplum beklentilerine daha hızlı karşılık verebilecek performans düzeyine erişebilmesi için organizasyon yapılarına ve stratejilerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmaları giderek daha da önem kazanmaktadır. Ölçülemeyenin yönetilemeyeceği düşüncesinden hareketle, İETT için de kurumun tüm organizasyonel yapısını kapsayan ölçülebilir ve takip edilebilir performans göstergeleri seti oluşturmanın bu çalışmanın kritik öneme sahip bir yönünü oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Tezin devamında dengeli kurumsal karne yaklaşımının ortaya çıkışı ve neleri içerdiği, hedeflerle yönetim anlayışının neden önemli olduğu, uygulama boyunca İETT içerisinde hangi adımların ve yöntemlerin takip edildiği anlatılmıştır. Ayrıca Dengeli Kurumsal Karne müşteri boyutu skoru hesaplanırken SERVQUAL modelinden faydalanılmıştır ve hizmet kalitesi kavramları üzerinde durulup hedeflerle yönetimin hizmet kalitesi üzerine olan etkisi araştırılmıştır.

Hedeflerle Yönetim ; Kurum hedeflerinin tanımlanması ve belirlenen hedeflere göre performansın ölçülmesi; açık, tarafsız ve bilgiye dayalı değerlendirme, karşılaştırma ve karşılaşılabilecek sorunlara karşı önlem alma imkanı vermektedir. Hedeflerle Yönetim, yönetici ile çalışanının karşılıklı görüşerek hedef belirlemesini ve belirli hedeflerin elde edilmesine dayalı olarak çalışanın değerlendirilmesini içeren bir yönetim yaklaşımıdır. “Hedeflerle Yönetim” in amacı, kuruluşun yönetsel konularda kurumsal yönünü ve hedeflerini belirlemek ve tanımlamaktır. Kurumların hedefleri ile çalışanlarının hedeflerini bağdaştırmayı, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyet planlarını oluşturmayı ve elde edilen sonuçları değerlendirmeyi amaçlayan Hedeflerle Yönetim’in

en önemli özelliklerinden biri, çalışanların yönetime katılmasına imkân vermesidir. Sistem çerçevesinde öngörülen toplantılarda, çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek, kurum hedefleri doğrultusunda ve çalışanın sorumluluk alanları kapsamında hangi hedeflerin konulacağına ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğine birlikte karar verirler. Yıl boyunca, çalışanın ortaya koyduğu çabalar ve sonuçları hakkında, kişi ve yöneticisi bir araya gelir ve çalışan sonuçlara etki edecek, çabalarının yönünü, şeklini ve davranışlarını yöneticisinden aldığı geribildirimler doğrultusunda değiştirebilir. Böylelikle kurumun performansı çalışanın da katılımıyla etkin bir şekilde yönetilmiş olur.

Performans odaklı kültür yaratmak ve sürdürmek için etkili bir odak olan ‘Hedeflerle Yönetim’ anlayışının başarılı bir şekilde uygulanması için her şeyden önce üst yönetimin bu sistemi sahiplenmesi ve desteklemesi şarttır. Daha önce de belirtildiği gibi hedeflerin çalışanlarla paylaşılması ve onlar tarafından benimsenmesi gereklidir. Hedeflerin belirlenmesi aşamasında önceliklendirme doğru yapılmalı ve sürecin sonunda çalışanlara geribildirimde bulunulmalıdır. Hedeflerin belirlenmesi kademeli olarak bir paylaşım ve iletişim süreci içinde sürdürülmelidir. Bu anlamda öncelikle yönetsel hedefler, yöneticiler tarafından görüş birliği ve uzlaşımı ile belirlendikten sonra süreç ve bölüm hedefleri belirlenmeli; bütün bu aşamalarda hedefler, diğer ilgili yönetici ve ilgililerle paylaşılmalıdır. Daha sonra çeşitli iletişim kanallarıyla tüm kuruluş çalışanlarına duyurulmalı ve çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

2. PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS ve PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMLARI

2.1 Kavramsal Çerçeve

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri için etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Etkin olarak tasarlanan ve başarıyla uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, işletmelerin rakip işletmelere göre performansının sürekli ve etkin olarak izlemesine ve ölçülmesine olanak vermektedir. İşletmelerin üretim yöntemlerinde ve yönetim felsefelerinde görülen değişimler, performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanmasında finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerinde dikkate alınmasını gerektirmektedir.

İşletmelerin hızla değişen rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri, tasarladıkları performans değerlendirme sisteminin dinamik olmasıyla ve doğru bilgiye hızlı biçimde ulaşmasıyla mümkün olmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri, hızlı bir biçimde geri bildirim sağlayarak, işletmelerin performans ölçümelerini doğru olarak değerlendirmelerine imkân sağlaması gerekmektedir.

İşletmeler, performans değerlendirme sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak şekilde ölçütleri belirleyerek, performans ölçümünü stratejik bir faaliyet olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle işletmelerin performans ölçüm sisteminin belirlenmesinde birçok faktörü dikkate almaları gerekmektedir.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında bu faktörler dikkate alabildiği oranda, performans değerlendirme sistemleri etkin hale gelecektir(Yüksel, 2003, 1).

Bu bölümde performansla ilgili literatür taranarak performansla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu kavramsal çerçeve içerisinde performans, performans değerlendirme, performans yönetimi ve örgütsel performans tanımlarına yer verilmesinin

yanında örgütsel performansın boyutlarına yer verilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksiklikleri ve bu eksiklikler sonucunda geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri vurgulanmaktadır. Ayrıca performans değerlemede karşılaşılan sorunlar ve performans değerlemede dikkate alınan ilkelere temas edilmektedir.

2.1.1 Performansın Gelişimi

Organizasyonların kuruluş amaçlarına göre performans anlayışları değişiklik gösterebilir. Söz konusu olan organizasyon kar amacı ile kurulmuş bir işletme ise en yüksek karı elde etmek temel başarı kriteri olurken, bir kamu kurumu en az maliyetle eksiksiz olarak görevini gerçekleştirmeyi umar. Bu kuruluşların başarısı önceden belirlenen bu kriterlere bağlıdır. Performans anlayışında değişmeyen tek boyut olarak karşımıza “ekonomik performans” anlayışı yani “ekonomiklik” çıkar. Çünkü kuruluş amacı sosyal amaçlı da olsa bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için temel şartlardan birisi ekonomikliktir (Songur, 1995, 2).

Drucker’a göre, kar elde etme işletmelerin amacı ve nedeni değil, sonucudur. Bir toplumun ekonomik ve siyasal yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğu taşıyan organizasyonlardır. Bu en eski performans boyutuna göre, karlılık performanslı olmak için yeterlidir.

Performans anlayışında ikinci sırada “verimlilik” boyutu yer almaktadır. Verimlilik kavramı tarih içinde ekonomik düşünce okulları tarafından değişik yaklaşımlarla ele alınmıştır ve geçmişi 16. ve 17. yüzyıldaki Merkantilist döneme kadar uzanır. Ekonomik büyümede verimlilik artışının rolüne oldukça önem verilmiştir. Daha sonra verimlilik boyutuna en geniş anlamda önem, klasik ekonomistler tarafından verilmiştir. Klasik ekonominin öncülerinden Adam Smith ünlü eseri “Ulusların Zenginliği”nde (The Wealth of Nations), değeri üreten emeğin verimliliğinin artırılmasına (işbölümü) dikkati çekmiştir. Fransız ekonomist Turgot’un “Zenginliğin Oluşumu ve Dağılımının Yansımaları” (Reflections on the Formation and Distribution of Wealth) adlı çalışması, Malthus’un “Nüfusun Prensipleri Hakkında Bir Yazı” (An Essay on the Principle of Population) adlı çalışması ve Ricardo’nun “Vergilendirme ve Politik Ekonominin Prensipleri Üzerine” (On the Principles of Political Economy and Taxation) adlı çalışmasında verimlilik terimi tam olarak kullanılmasa da üstü kapalı olarak verimlilikten bahsedilmiştir. Bu gelişim, 19. yüzyılda Marx’ın emek verimliliği

hakkındaki görüşünden¹ neo-klasik ekonomistlerin “Marjinal Verimlilik Teorisi ” ile devam etmiş ve tüm ekonomi ekolleri verimlilik boyutuna önem vermişlerdir . Bu gelişmelerden sonra performansın maliyet boyutu, yani ekonomiklik (karlılık) eski önemini kaybetmiş ve performans verimlilik çerçevesinde düşünölmeye başlanmıştır.

Dünyada ulusal verimlilik merkezlerinin kurulması ise 20. yüzyılın ilk çeyreğine rastlamaktadır. 1921 yılında ilk kez Almanya’da “Alman Ekonomisini Rasyonelleştirme Kurumu” (RKW) kurulmuş ve halen de çalışmalarını sürdürmektedir. Türkiye’de de 1965 tarihli 580 sayılı Kanun ile “Milli Prodöktivite Merkezi” kurulmuştur (www.mpm.org.tr, 3)

Verimliliğin önem kazanması ile birlikte işletmeler müşteriye yönelmeye başlamışlardır. Bu gelişimi, “işletme ne üretirse onu satar” veya “hizmet amaçlarını belirler ve imkanları ölçüsünde bunları gerçekleştirir” anlayışı yerine “bizim işimiz pazarın-hizmet alıcılarının istediklerini üretmektir” anlayışı yönlendirmiştir (Songur, 1995, 2). Bu anlayışa göre verimliliğin sağlanması ile performans sorunu ortadan kalkacaktır.

Performans anlayışının tarihsel süreçteki son noktasını ise “Yeni Rekabet” anlayışı oluşturmaktadır. Bu anlayışa göre, işletmenin sadece verimli olması performansı sağlamaya yetmez, rekabet ile pekiştirilip sürekli bir gelişim içerisinde performansın artırılması gerekir. İşletmeler rekabet ile kendilerini değıştirecekler ve sürekli gelişim için yeni teknoloji arayışına girişeceklerdir. İşletmeler de rekabet yeteneğini artırmak, geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla uygun teknolojiyi seçecek, organizasyon yapısını buna göre biçimlendirecektir. İşletmeler sadece kendi yaptığı ile kalmayıp başkalarının davranışlarını da incelemek durumundadır. Rekabet boyutunu önemsemeyen işletmeler rakiplerinin ardında kalacak ve bir süre sonra ayakta duramayacaklardır. Geleneksel anlayışlarda ısrar eden ve çevrenin koşullarına uymayan yönetimlerin var olduğu işletmeler ise önemli performans sorunları ile karşılaşacak ve başarılı olamayacaklardır. Böylece, rekabet ile performans kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Rekabet edebilirlik arttığı sürece performans sorunları ortadan kalkacaktır (Sink ve diğ., 1989, 4).

Performans anlayışının tarihsel sürecine bakıldığında “karlılık”, “verimlilik” ve “yeni rekabet” aşamalarından geçildiği görölmektedir. Performans kavramı küreselleşen dünyaya ayak uydurarak daha rekabetçi ve çevreye dönük bir hal almıştır. Sürecin başlarında kar hedefiyle yüzü kendine dönük performans, verimlilik anlayışı ile yüzünü

müşteriye ve çevresine çevirmiştir. Son olarak, yeni rekabet aşaması performans, geleceği de içine alan geniş bir bakış açısı kazandırmıştır.

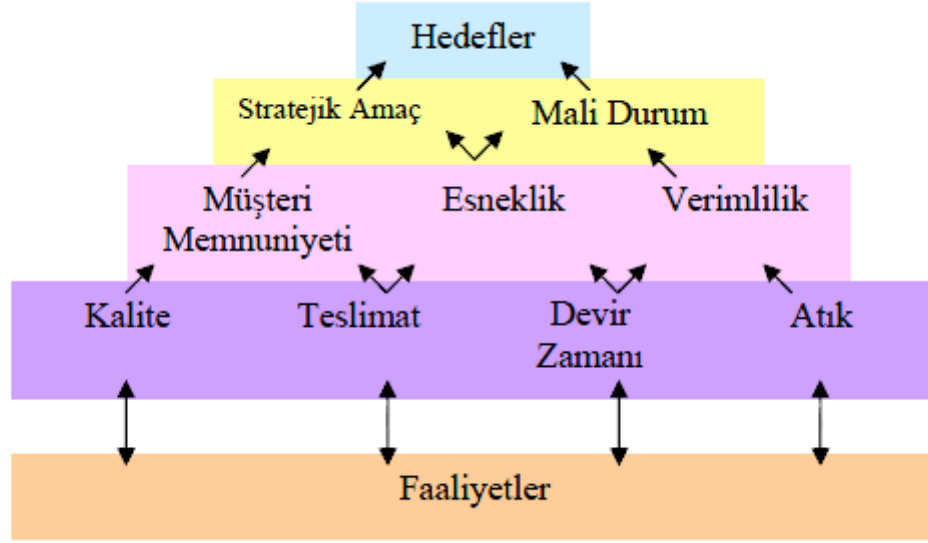
2.1.2 Performans Kavramı

Performans, Türkçe'ye Fransızca “performance” kelimesinden girmiştir. Türkçe karşılığı olarak karşımıza “bir görevi, amacı, taahhüt edileni başarmak, tamamlamak” şeklinde çıkmaktadır.

Performans, literatürde, bu anlam çerçevesinde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Songur, 1995, 2). Benzer şekilde performans, bir işi yapan bir bireyin, grubun veya kurumun bunu yaparak amaçladığı şeyi ne kadar gerçekleştirdiğinin nitelik ve niceliksel olarak ifadesidir.

Performans, amaçlı ve planlı bir faaliyet sonucu elde edileni belirler Performans, “iş başarımları” ve herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir. Performans kavramının çeşitli açılımları mevcuttur. Bazen finansal performans, bazense politika etkinliğine odaklanır. Bazıları iş sürecinin performansı ile ilgilenir. Müşterilerin performans kavramı ise daha çok ürün ve hizmetlerin kalitesi çevresinde şekillenir. Oysaki yukarıdakileri de içine alacak şekilde organizasyonun tüm bölüm ve işlemlerini içeren genel anlamda performansa bakılması gerekir

Lawson'un “Yeni Performans Modeli”nde (Şekil 1), en tepede organizasyonun hedefleri bulunmaktadır. Organizasyon hedeflerini belirlerken piyasa ve mali durumu göz önünde bulundurarak belirlemektedir. Organizasyonun piyasadaki durumu ve mali durumu aynı zamanda başarısını belirler. Temel göstergeler müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimliliklerdir. Kaliteli mal ve hizmetlerin zamanında teslim edilmesi müşteri memnuniyetini artıracaktır. Devir zamanı ve teslimat gibi unsurlarla organizasyonun esnekliği belirlenirken, verimlilik ise devir zamanı ve atıkların azaltılması suretiyle artırılabilir. Model, her bir katmanın alt ve üst katmanlar ile olan bağlantısını anlatmaktadır. Daha açık bir ifadeyle hedefe ulaşmak için tüm organizasyon birlikte hareket eder ve performans organizasyonun tümü için geçerlidir (Lawson, 1995, 5).



Şekil 1: Performans Yönetimi

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi, performans, genel olarak, amaçlanan hedefe yönelik yapılan tüm işlerin o hedefin neresinde olduğunu, o hedefe ulaşıp ulaşılamadığının anlatılması olarak tanımlanır. Performans kavramından söz edebilmek için öncelikle belirlenmiş hedefin olması gerekir. Hedefin tutturulması başarılı olmak demek ise performans kavramının başarı ile paralel gittiği söylenebilir.

2.2 Örgütsel Performans

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Örgütsel performansın sistematik olarak ölçülmesi sürekli değişmelerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990'lı yıllardan itibaren temel rekabet kriteri haline gelmiştir. Günümüzde örgütlerin performans yönetim sistemlerini ölçmeye dayanan ve stratejiye odaklı şekle dönüştürdükleri görülmektedir. Örgütlerin ölçmeye ve stratejiye odaklı performans yönetim sistemlerinde hedeflerin anlaşılır olabilmesi için ölçme yapılarak somut verilerin ortaya konulması, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin gerçek verilere dayanması gerektiği ifade edilmektedir. Bu veriler de örgütsel performansın ölçülmesiyle sağlanabilmektedir ve performans ölçümü yapıldığı zaman örgütler istenilen rekabet düzeyine ulaşabilmektedir (Sarıaltın, 2003, 6).

Literatür incelediğinde örgütsel performans kavramının önemi belirtilmiş olmasına rağmen genel olarak kabul edilen tanımlarına rastlamanın oldukça zor olduğu

görülmektedir. Örgütsel performansın tanımının yapılabilmesi için önce örgütün hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Genel olarak, örgütsel performans amaçların ne ölçüde gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini ölçmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel performans, bir örgütün müşteri istek ve beklentilerine ne ölçüde cevap verebildiğini, kaynaklarını ne kadar verimli kullanabildiğini, yeniliklere ne ölçüde uyum sağlayabildiğini çok yönlü olarak göstermektedir (Sarıaltın, 2003, 6). “Örgütsel açıdan performans, örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir.”

Araştırmalarda örgütsel performansın farklı boyutları vurgulanmış, bu boyutlar çerçevesinde örgütsel performans kavramı oluşturulmaya çalışılmıştır. Venkatraman ve Ramanujam işletme performansının üç farklı boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlardan ilki ve performansın en dar anlamda kullanılan biçimi olan finansal performans strateji araştırmalarında kullanılan performans şeklidir ve satış artış, kârlılık, öz sermayenin getirisi gibi muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır. Bu yaklaşımda muhasebeye dayalı ölçütlere ilave olarak pazara dayalı ölçütler getirilse de Venkatraman ve Ramanujam’a göre finansal hedefler firmanın temel amacıdır. Diğer bir boyut daha geniş performans tanımlaması olan finansal kriterlere ek olarak finansal olmayan operasyonel kriterleri de (yeni ürünün pazara sunumu, pazar payı pozisyonu gibi) içeren işletme performansı olarak ifade edilmektedir. Burada finansal kriterlerin daha üst düzeyde kullanımı söz konusudur ve finansal performansa neden olabilecek temel operasyonel başarıda odaklanmalıdır düşüncesi hakimdir. Üçüncü olarak örgütsel etkililik en geniş kapsamlı stratejik yönetim aracıdır ve literatürde en fazla kavramlaştırılan performans türü olarak görülmektedir (Bakıoğlu, 2001, 7).

Chakravarthy ise performans değerlendirme için örgütün geleceğe hazırlık transformasyonunun kalitesi ve ortak paydaşların tatminlik derecesi olmak üzere iki farklı kriteri daha ele almıştır. Finansal performans firmaların kısa dönemde ayakta kalmasına yönelik başarısını ölçmektedir ve firmanın ortakları ve hisse senedi sahipleri üzerine odaklanmaktadır. Bir firmanın paydaşlarının işbirliğini sağlamak için müşteriler, çalışanlar ve genel olarak toplum gibi diğer sosyal paydaşların da değişik taleplerinin dengelenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Chakravarthy’e göre kısa dönemde ayakta kalmaya yönelik finansal performans ölçütleri ya da ortak paydaşların tatmini işletmelerin yerine getirmesi gereken ancak yeterli olmayan şartlardır ve

işletmelerin kendilerini geleceğe hazırlaması konusunda yetersizdirler. Bakıoğlu (2001) alışmasında incelediği Chakravarty'nin çalışması sadece finansal göstergelere bakarak bir örgütün performansının değerlendirilmesinin eksik olduğunu göstermektedir.

Araştırmalar sonucunda örgütsel performansın niceliğe ilişkin veya finansal oranlarla ortaya konulan değerlerle birlikte niteliğe ilişkin değerleri de içerdiği ortaya çıkarılmıştır. Bu durum örgütsel performansın değerlendirilmesinde objektif kriterlerle birlikte subjektif kriterlerinde kullanıldığını ve kullanılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalara baktığımızda örgütsel performansa ilişkin kalitatif ve subjektif verilerin kullanıldığını görmekteyiz. Yalnızca kârlılık oranlarının ölçülmesi gerçek anlamda krlılığı ölçmek için yeterli olmadığı için kalitatif kriterlerin de gerçek anlamda değerleme yaparken dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Bakıoğlu, 2001, 7).

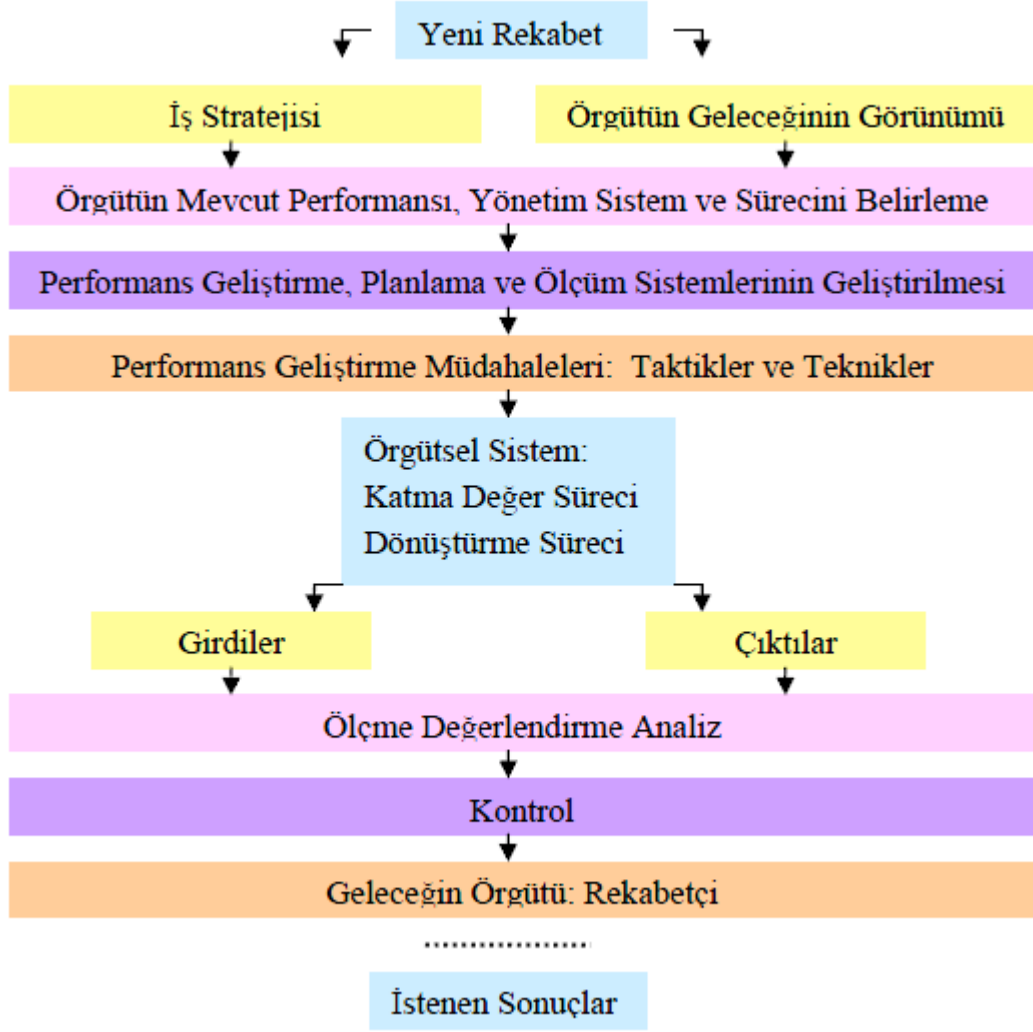
2.3 Performans Yönetimi

Performans yönetimi, organizasyonun amacını ve görevlerini en iyi biçimde gerçekleştirmek için, organizasyon kaynaklarını seçme ve değerlendirme sürecidir (Akal, 1998, 8).

Sink, Scott ve Tuttle'e (1989) göre şekil 2'de de gösterildiği üzere performans yönetimi bir süreçtir ve bu süreç aşağıdaki maddelerin doğru tanımlanıp sıralanması ile meydana gelir.

- Gelecekte istenen durumun ne olacağı görüşünün yaratılması;
- Planlama- şimdiki durum ile ilgili görüş takdir etme, istenen gelecek duruma ulaşabilmek için stratejiler yaratma ve bunu güçlü bir şekilde kurma;
- İstenen duruma yüksek olasılıkla götürecek yenilikleri bulma ve bunları uygulama, geliştirme;
- “Yeni rekabet”.

Yeni rekabet öncesi organizasyonların yaptığı, kaynakların doğru kullanılması ve zamanında teslim ile kaliteli ürün oluştırmaktı; fakat yeni rekabetin ortaya çıkması ile birlikte organizasyonlar bireylerin, grupların, sistemin ve tüm organizasyonun performansını sürekli artırma yoluna gitmişlerdir. Performans yönetimi sürecine yeni rekabet boyutunu da eklemişlerdir (Sink ve diğ., 1989, 4).



Şekil 2: Performans Yönetimi Süreci (Sink ve diğ., 1989, 4)

Lawson'a göre, performans yönetimi süreci, organizasyonun birincil hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefler organizasyondaki en üstten en alta herkesin işi haline getirip çıktı sağlama sürecidir (Lawson, 1995, 5).

Sincoff ve Sincoff'a göre, performans yönetimi sürecinin olmazsa olmazları şunlardır:

- Sürecin en başında performans beklentilerinin planlanması ve tespit edilmesi;
- Periyodik teftiş, geri beslenme ve periyot boyunca yönlendirme;
- Periyodun sonunda performans değerlendirmesi;
- Tüm basamaklara dair eksiksiz ve yazılı dokümanların oluşturulmasıdır.

Performans yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için bireylerin ve işletmenin ne yapması gerektiğinin belirlenmesini, bunların nasıl yapılacağının formüle edilmesini ve

öneriler geliştirilmesini kapsar. Performans yönetimi, organizasyon ve çevresi hakkında bilgilerin toplanması, bunların analiz edilmesi ve performans istatistiklerinin tutulmasıdır. Böylece, potansiyel bir sorun gerçekleşmeden önce tespit edilebilir. Bu bağlamda performans ölçümü, performansın unsurları gibi kavramlar hep performans yönetiminin içinde anılmaktadır (Baş, Artar, 1991, 9).

2.4 Performans Değerleme

Organizasyonlarda çalışanların performansının değerlendirilmesi ilk olarak 1900'lü yılların başlarında A.B.D' de kamu kurumlarında yapıldığı belirtilmektedir. Zamanla organizasyonlarda çalışanların performansının değerlemesinin yanında finansal boyutta, müşteri boyutunda yapılan değerlemeler sonucu performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamaların yaklaşık 80 yıl önce ilk kez kamu kesiminde başladığı ifade edilmektedir. Özel sektördeki uygulamaları ise modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlaması ile son yıllarda arttığı gözlemlenmektedir (Uyargil, 1994, 10).

Performans değerlendirme kavramı işletme yönetimiyle ilgili çeşitli boyutlara sahip olmasından dolayı farklı disiplinler tarafından kendi bakış açılarına ve yaklaşımlarına göre tanımlanmaktadır. Performans değerlemeye olan ilginin disiplinler arası olduğu göz önüne alındığında tanımlarda farklı bakış açılarını yansıtmaktadır. Performans değerlendirme, belirlenen amaçlara ulaşmada uygulanan yöntemlerin etkinliğini ve verimliliğini belirleme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle performans değerlendirme sistemi, işletmedeki verimlilik ve etkinlik hareketlerini ölçen göstergeler bütünü olarak da ifade edilebilmektedir. Uygun olarak tasarlanmış performans değerlendirme sistemi, stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerde yönetsel bir araç olarak kullanılabilecek etkili bir performans yönetim sistemine temel oluşturacaktır. Performans değerlendirme, örgütün performans düzeyinin belirlenmesi yani faaliyetlerde ve kaynak kullanımında etkinlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşılabilirdiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel teşkil etmektedir. İşletmelerde performansın sistematik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerleme için önce amaçların, uygun performans göstergelerinin ve standartların karşılaştırmaya dayalı objektif değerlemeye imkan verecek şekilde belirlenmesi, bunlara ait verilerin toplanması daha sonra da bu verilerle ölçme işleminin yapılması gerekmektedir (Ağca, 2005, 11).

Her şeyden önce performans değerlendirme çalışanlar, müşteriler, hissedarlar gibi örgütü oluşturan tüm unsurları değerlemeye fırsat vermektedir. Performans değerlemesi organizasyonun amaçlarının belirlenmesi ve bu sürecin çalışana sağlayacağı katkıları göstermesi bakımından önemlidir (Arslan, 2001, 12).

Performans değerlendirme ile örgütteki çalışan kişilerin etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları bir bütün olarak değerlendirilebildiği gibi tek tek çalışanların performansı da değerlendirilebilmektedir. Elde edilen sonuçlar ile amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilebilmektedir. Değerleme birey, örgüt ya da müşteri bazında yapılabilir. Değerleme yapılırken performans standartlarının önceden belirlenmesine ve ölçülebilir olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Yalnızca birey bazında yapılan performans değerlemesi bireyin performansını ölçeceğinden dolayı takım çalışması gerektiren pozisyonlar için bireysel bazdaki değerlemenin yeterli olmadığı görülmektedir. Çalışanların performanslarını değerlendirirken değerlemede bireysel performans sonuçlarıyla birlikte örgütün genel performans sonuçlarına da belirli bir ağırlık verilmesinin daha uygun olacağı ifade edilmektedir. Bireysel hedeflerin işletme hedefleri ile uyumlaştırıldığında daha başarılı sonuç alındığı görülmektedir.

2.5 Performans Değerlemenin Amaçları

Çalışanları, yöneticileri ve işletmeyi geliştirmeyi hedefleyen performans değerlendirme sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve işletmeye yönelik farklı amaçlarının olduğu görülmektedir.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin en önemli amacı, işletmelerdeki insan kaynaklarının örgüt amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer önemli bir amaç çalışan ile çalışmayan ayırt edilerek fazla çalışanların ödüllendirilmesidir. Bu şekilde az çalışanlar da daha fazla çalışmaya özendirilmektedir. Bu yöntemle ücret artışı ve terfi gibi uygulamalarda objektif davranılması sağlanmaktadır. Çalışanların değerlemesinde önemli amaçlardan birisi de değerlendirme ile yapılan geri bildirim sayesinde yöneticilerle birlikte çalışanlarında kendi kendini değerlendirme fırsatı bulmasıdır.

Performans değerlemenin çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemli amaçları olduğu görülmektedir. Yöneticiler açısından önemli amacı çalışanlarla

ilgili yönetsel kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin toplanması ve karşılaştırmaların yapılarak kararların dayandırılacağı objektif ölçütlerin elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlar hakkında karar verirken önyargılarından arınmalarını ve tarafsız davranmalarını sağlayabilmektir.

Performans değerlemenin çalışanlara ve yöneticilere yönelik amaçlarının yanında örgüte yönelik amaçlarının da olduğu görülmektedir. Örgütsel amaçlardan birisi, örgütün genel başarı durumu ve problemlerine ait bilgileri tespit edip gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların önceden fark edilmesine olanak sağlamaktır. Örgütsel amaçlardan ikincisi performans değerlendirme örgüt ve örgüt üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamı hazırlamaktadır Üçüncü olarak, değerlendirme ile işletmelerde uygulanan iş gören politikası değerlendirilebilmekte ve daha etkin politika ve programlar belirlenebilmektedir. Dördüncü örgütsel amaçta değerlendirme sonucu saptanan aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, sapmaların düzeltilmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması ve gerek çalışanların gerekse bir bütün olarak örgütün geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Dicle, 1982, 13).

2.6 Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri

Geleneksel yöntemlerin eksikliklerini gidermeye yönelik geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinde ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve stratejilerin tüm organizasyon bazında yayılması esastır (Sarıaltın, 2003, 6). Araştırmacılar örgütlerdeki performansın çok boyutlu olmasından dolayı onun çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri içerisinde en yaygın olarak kullanılanları, Kaplan ve Norton tarafından 1990'lı yılların başlarında geliştirilen “Dengeli Performans Değerleme” (Balanced Scorecard) modeli, Atkinson vd. (1997) tarafından firmalardaki stratejik performans değerlemesine yönelik geliştirilen ve firmalardaki paydaşları temel alan “Paydaş Temelli Performans Değerleme” (The Stakeholder Scorecard) modelidir (Ağca, 2005, 11). Bu modellerin yanında literatürde, Lynch-Cross Performans Piramidi ve 360 Derece Performans Değerleme Modeli de yer almaktadır. Bu bölümde bu modellere ana hatlarıyla temas edilecektir.

2.6.1 Dengeli Performans Değerleme Modeli (Balanced Scorecard)

Maliyet muhasebesi modelinin küresel rekabet ortamında stratejik rekabet üstünlüğü elde etmede yetersizlikler göstermesi işletmeleri yeni arayışlar içerisine itmiştir. Bunun sonucunda, post-modern yönetim teknikleri ile maliyet muhasebesi modelinin sentezlenmesi sonucunda “Balanced Scorecard” adı verilen yeni bir performans ölçme yaklaşımı geliştirilmiştir (Kaplan, Norton, 1999, 14).

Balanced Scorecard, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence Sistemleri, Müşteri Odaklı Yönetim, Değişim Yönetimi, Faaliyet Temelli Maliyetleme, Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi, Süreç Yönetimi, Rekabet Yönetimi gibi tekniklerden beslenerek, 1990’lı yıllarda ortaya çıkan radikal görüşlere sahip bir stratejik yönetim anlayışdır (www.balancedscorecard.org, 15).

Balanced Scorecard kısaca, “bir şirketin vizyon, misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir” biçiminde tanımlanabilir (Kaplan, Norton, 1999, 14). Başka bir deyişle, Balanced Scorecard, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarıyla finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki korelasyonu, neden-sonuç ilişkisi içerisinde açıklayan ve dengeli bir şekilde kurumsal stratejiye yansıtan bir performans ölçme yöntemidir (www.balancedscorecard.org, 15).

Balanced Scorecard, müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılama amacıyla tasarımılanan ve amaçlar, hedefler ve stratejiler arasındaki bağlantıları irdeleyen bir stratejik planlama aracıdır. Balanced Scorecard, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol eden bir yöntemdir.. Bu bağlamda, Balanced Scorecard’ın örgütsel stratejileri eyleme dönüştürmede şirketleri başarıya ulaştıran bir yönetim yaklaşımı olduğu kabul edilmektedir.

Balanced Scorecard, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal göstergelerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri odaklılık, müşteriler ve hissedarların beklentileri doğrultusunda şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem ve şirket içi yöntemler bağlamında öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan göstergeleri esas alarak örgütsel boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geri bildirim sağlayan ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.

2.6.2 Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli (The Stakeholder Scorecard Modeli)

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden biriside Atkinson (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Paydaş Temelli Performans Değerleme” modelidir. Bu model, firma performansını paydaşları temel alarak değerlendirmektedir. Model organizasyonun paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir şekilde bütünleştirmeye ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ölçmeye odaklanmaktadır. Model sadece finansal ve finansal olmayan diğer performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta, aynı zamanda firma ile paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır.

“Paydaş, firma içerisinde veya dışarısındaki kurumdan çıkarı olan veya firmanın performansını etkileyebilen bir birey veya gruba denmektedir.” Firmaların potansiyel olarak sahip olduğu beş önemli paydaş grubu: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur. Paydaşlardan her birinin tatmin seviyesi işletme performansının bir boyutunu oluşturmaktadır.

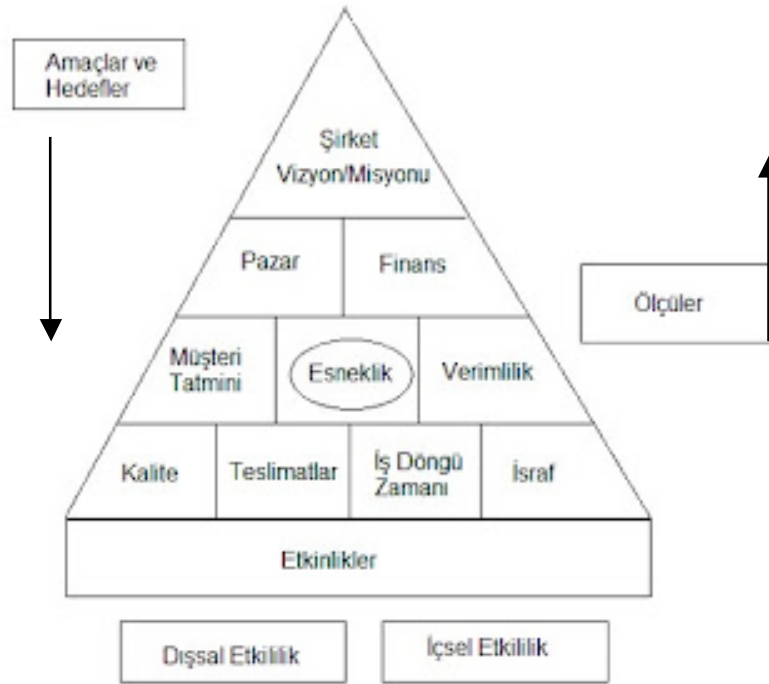
Model firma performansını paydaşların beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını dikkate alarak değerlendirmektedir. Modele göre paydaşların performansı, firmanın temel amaçlarının başarılmasında etkili olmaktadır. Paydaşların performansının toplamı firma performansı olarak değerlendirilmektedir. Atkinson ve arkadaşları modeli daha da geliştirmek için bir bankanın özellikle finansal olmayan performans göstergelerini dikkate alarak çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda firmanın temel amacının “ortakların” (hissedarlarını kârlarının maximize edilmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, temel amacın başarılması için, firmanın paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel olarak toplumun beklentilerinin karşılanmasına yönelik “ikincil amaçlara” yönelik performansın kontrol edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Ağca, 2005, 11). “Birincil amaçlar” firmanın paydaşlardan beklentilerini, “ikincil amaçlar” ise firmanın paydaşlara vermeyi taahhüt ettiklerini göstermektedir.

Model, firmadaki performansın finansal ve finansal olmayan performans olarak iki temel boyutu olduğunu ve finansal olmayan performansın finansal performansın başarılmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Firma hem sonuçlara hem de bu sonuçlara etkisi olan diğer sonuçlara (nedenlere) odaklandığı için firmada performansı ölçümü finansal göstergelerle birlikte finansal olmayan göstergeleri de kapsamaktadır.

Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarla da desteklenen “paydaş temelli model”, bir firmayla ilgili bütün paydaşların firmanın performansı için gerekli ön koşullar olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir (Ağca, 2005, 11).

2.6.3 Lynch-Cross Performans Piramidi

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Lynch-Cross Performans Piramidi. Lynch-Cross Performans Piramit Modeli; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Lynch-Cross Performans Piramidi Modelinin, performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Lynch-Cross Performans Piramidi Modeli kullanıldığında organizasyonun “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap alınabilmektedir. Performans Piramidinde sol taraf dış müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, piramidin sağ tarafı da şirket odaklı içsel ölçüleri göstermektedir.



Şekil 3: Performans Piramidi

Şekil 3’de görüldüğü gibi organizasyonu tanımlayan performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak organizasyonda elde edilmek istenen sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan ölçüler (pazar, finans) pazar performansını ve finansal performansı ölçmektedir. Finansal performansı değerlemede

kullanılan ölçülere kâr, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu, Pazar performansını değerlemede kullanılan ölçülere pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçüler örnek olarak verilmektedir. Ancak finansal performansı ve pazar performansını ölçerken kullanılan ölçüler çok genel oldukları için daha ayrıntılı ölçülere gerek duyulmaktadır.

Şekil 3’de görülen piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir departmandan diğerine aktarılacak yerine getirilen işler görülmektedir. Bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden, memnun müşteri ile sona eren işleri kapsamaktadır. İşletmeler finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. Müşteri tatmini, kalite ve teslimat ile desteklenmektedir. Piramidin kalbini oluşturan esneklik dış etkenlerin belirlediği teslimat, iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından biçimlenmektedir. Verimlilik, iş döngü zamanını düşürerek ve israfı azaltarak sağlanmaktadır (Tunçer, 2006, 16).

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve zamanında teslim müşteri tatminini sağlamaktadır. Piramitte oldukça önemli olan iş döngü zamanı esneklik ve rekabete büyük etki yapmaktadır. Kalite-teslimat-iş döngü zamanı-israf dörtlüsü, performans piramidinin yastıklarıdır ve yüksek düzeyli sonuçları elde etmede önemli rol oynamaktadırlar.

2.6.4 360 Derece Performans Değerleme Modeli

1980’lerden sonra insan kaynakları yönetiminin, stratejik bir yaklaşımla, firmaların rekabetçi üstünlük kazanmalarına odaklandığı görülmektedir. Bu çerçevede insan kaynaklarının iki temel felsefeye odaklandığı belirtilmektedir. Bir taraftan firmalarda çalışanların yüksek performansla çalışması, diğer taraftan çalışanların yaşam kalitesinin yükseltilmesi amaçlanarak, firmanın performansı, çalışanların performansı ile açıklanmış olmaktadır. Bu durumda, çalışanların performansını ölçmek çok ciddi bir konu haline gelmiş ve bu alanda birçok sistem geliştirilmiştir. 360 Derece Performans Değerleme Modeli de bu çerçevede çalışanların performansının değerlemeye yönelik, çok boyutlu bir performans değerlendirme modeli olarak ortaya çıkmıştır. Model çalışanların performansını değerlendirmeye yönelik olmasına rağmen çalışanların

performansını çok yönlü olarak değerlendirdiği için çok boyutlu performans değerlendirme modelleri arasında yer almaktadır.

360 Derece Performans Değerleme Modeli, performans değerlendirme modeli içinde çok yönlü olarak sürekli sorgulamayı, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Arslan, 2001, 12).

Çalışanın çok yönlü değerlendirilmesini sağlayan modelin avantajlarının oldukça fazla olduğu görülmektedir. 360 Derece Performans Değerleme Modeli ile çalışanın performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü geri besleme yapılabilir. Model geri besleme özelliğiyle diğer çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden ayrılmaktadır. Çalışana farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesine olanak sağlayan model kişisel gelişime de katkıda bulunmaktadır.

Modelde çok sayıda değerlemeci olduğu için karar vermede objektiflik sağlanmaktadır. 360 Derece Performans Değerleme Modeli orta ve üst kademedeki yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirleyerek, değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktadır. Model, değerlendirilen bireyin üstü, astı, meslektaşı, müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Müşterilerin değerlemeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırmaktadır. Model çalışanlarla müşteriler arasında iletişim kurulmasına fırsat vermektedir (Arslan, 2001, 12).

Modelin avantajlarının yanında dezavantajları da olduğu görülmektedir. Değerleyici sayısı arttığı için, değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar artmaktadır. Değerleyici sayısının artışıyla değerlendirme sürecinin karmaşıklığı ve maliyeti artmakta, zaman problemi yaşanabilmektedir. Otokratik yönetim tarzı benimseyen örgütlerde bazı yöneticilerin astların kendilerini değerlemesini kabul etmeleri zor olmaktadır. Yine iş arkadaşlarının değerlemesi sonucu objektiflik sağlanması zor olmaktadır. Müşteriler tarafından yapılan değerlemede müşterinin örgütü iyi tanımamasından kaynaklanan problemler yaşanmaktadır.

360 Derece Performans Değerleme Modeli içinde kabul gören temel düşünceye göre işletme içinde çalışanlar iletişim, liderlik, değişimlere uyulabilirlik, ilişkiler, işin yönetimi, üretim, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi yetenek alanlarında personelin performansı çok yönlü olarak izlenmektedir.

Uygulama sonuçlarına genel olarak bakıldığında, geleneksel değerlendirme yöntemi olan amir değerlemesiyle çalışan performansının değerlendirildiği organizasyonlardan birden bire 360 Derece Performans Değerleme Modeline geçişin son derece güç olduğu görülmektedir. Bu durumu önleyebilmek için, değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerinin önceden belirlenerek gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bunun için de tüm çalışanların çok iyi eğitilip motive edilmesi üzerinde durulmaktadır. Uygun bir departmanın pilot uygulama için seçilmesinin gerektiği vurgulanmaktadır. Uygulamaya aynı anda bağlamak yerine üst kademeye yakın bir departman tercih edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Değerlemeler sonucunda her seviyeye uygun geri bildirimler verilmesi gerekmektedir (Arslan, 2001, 12).

2.7 Performans Ölçme ve Değerleme Süreci

Organizasyonlarda yapılan işlerle ilgili tüm bilgiler ölçme ve değerlendirme yoluyla sağlanmaktadır. Ölçümlerden sağlanan bilgiler yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını yönlendirmektedir. İşletmelerde performans ölçümleri ile, işlerin ne kadar iyi yapıldığı, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşıldığı, işlerin örgüt performansına etkisi, hedef ve stratejilere ne kadar ulaşıldığı gibi sorulara cevap aramaktadırlar. Çağdaş yönetim ve üretim tekniklerinin ve yeni teknolojilerin uygulanması, daha iyi çalışma koşullarının sağlanması gibi konularda işletme başarısına katkıda bulunan performans ölçümünün farklı tanımları bulunmaktadır (Akal, 1998, 8).

“Performans ölçme”, Örgüt performansının ölçülmesi anlamında kullanılmakta olup, “örgütün daha önceden rekabet verilerine göre belirlediği stratejik amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır.” (Sarıaltın, 2003, 6). Diğer bir ifadeyle performans ölçümü bir faaliyetin etkinliğinin ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesi, performans ölçüm sistemi de bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2003, 1). Daha geniş anlamda, “performans ölçüm ve denetim sistemleri, işletmelerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin gösterdiği performansın belirlendiği, değerlendirildiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir. Bu sistemler yapısal olarak örgütün ve çalışanların ortak amaçlarını odak noktası olarak ölçülecek, değerlendirilecek ve kontrol edilecek etmenleri, olayları ve nesneleri belirlemekle bağlayan, bunlarla ilgili temsil edici

göstergeleri saptayıp gerekli ölçümlerle süren, elde edilen bilgileri ortak bir veri tabanında toplayarak hangi bilgilerin, nasıl ve ne zaman istendiğine dayalı olarak biçimlenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir” (Akal, 1998, 8).

Performans değerlendirme ve ölçme süreci aşama aşama incelenmektedir. Değerlemenin yapılabilmesi için öncelikle değerlemeyi ve ölçmeyi yapacak görevlilerin belirlenmesi gerekmektedir. Değerlemenin ilk amir tarafından yapılmasının en yaygın yöntem olduğu ileri sürülmektedir. Ancak tek amir değerlemesi ve sakıncaları önlemek için veya en aza indirmek için birden çok hiyerarşik amirin tek tek veya grup olarak değerlendirme şekli, kişinin kendi kendini değerlemesi, iş arkadaşları tarafından değerlendirme, astlar tarafından değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme yapılması gibi yöntemlerden faydalanılmaktadır.

İkinci aşamada, değerlendirme yapılabilmesi için ihtiyaç olan verilerin toplanması gerekmektedir. Performans ölçüm ve denetim sistemlerinde kullanılan verilerin çoğu işyerindeki çalışanlar tarafından toplanmaktadır. Genel olarak performansla ilgili verilerin toplanmasında nicel teknikler kullanılmasına rağmen nicel olarak ölçümün zor ya da mümkün olmadığı durumlarda nitel teknikler kullanılmaktadır (Akal, 1998, 8). “Genel olarak veri toplama kaynakları; araştırma, gözlem, sistem verilerinin ve dokümanlarının toplanması şeklinde sıralanabilir.”

Üçüncü aşama, yapılacak değerlendirme alanını belirlemektir. Çalışanlara yönelik bir değerlendirme ise, çalışanlara bu konuda önceden eğitim verme yöntemi tercih edilebilmektedir; değerlendirme müşterilere yönelik ise, önceden bir anket çalışması yapıp sonuçları değerlendirilebilmektedir; finansal açıdan değerlendirme söz konusu ise, bilanço, gelir tablosu gibi verilerden yararlanılabilmektedir.

Dördüncü aşamada kullanılacak kriterler ve uygulanacak performans ölçüm sistemi belirlenmektedir. Kriterlerin içinde bulunulan durum ve değerlendirme yapılacak alan göz önüne alınarak belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Dördüncü aşamada karar vermek için ölçüm sistemleri ve yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. “Ölçüm modelleri olarak toplam faktör verimlilik modelleri, çok faktörlü verimlilik modelleri, toplam performans modelleri, objektif matris yöntemi, amaçlara göre yönetim modelleri, finansal analiz modelleri, maliyet analiz modelleri, vb. çok çeşitli modeller sayılabilir.” Dördüncü aşamada kullanılacak kriterler ve

uygulanacak performans ölçüm sistemi belirlenmektedir. Kriterlerin içinde bulunulan durum ve değerlendirme yapılacak alan göz önüne alınarak belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Dördüncü aşamada karar vermek için ölçüm sistemleri ve yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. “Ölçüm modelleri olarak toplam faktör verimlilik modelleri, çok faktörlü verimlilik modelleri, toplam performans modelleri, objektif matris yöntemi, amaçlara göre yönetim modelleri, finansal analiz modelleri, maliyet analiz modelleri, vb. çok çeşitli modeller sayılabilir (Akal, 1998, 8).

Beşinci aşama, seçilen sistemin uygulanması ve raporlama sürecini kapsamaktadır. Ölçümlerin sonucunda performans göstergelerinin bilgiye dönüştürülmesi ve değerlendirmede kullanılması farklı biçimlerde olmaktadır. Son aşamada sonuçlar değerlendirilmektedir.

3. BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard terimi Türkçe'ye "dengeli ölçüm kartı" olarak çevrilmesine rağmen, böyle bir karşılık konunun anlamını ifade etmek bakımından yeterli değildir. Robert S. Kaplan ve David P. Norton geliştirdikleri Balanced Scorecard'ı su şekilde tanımlamışlardır: Balanced Scorecard, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur. Balanced Scorecard, organizasyona bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır (Yıldırım, 2006, 17).

"Balanced Scorecard (BSC)" kavramı, firmanın uzun ve orta dönem stratejilerini çalışanlar tarafından uygulanmasını kontrol eden ve bu süreç zarfında ilerlemeleri gözlemleyen bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. BSC, firmanın stratejilerini ölçülebilen somut rakamlar haline getirmeyi ve bu parametreleri sınıflandırmayı amaçlamaktadır ve işletmelerdeki, uzun dönemli hedefleri sürekli bütüncü altında tutmaktadır. BSC'nin amacı, yönetici ve çalışanların firma stratejilerine ve firma için önemli olanı anahtar konulara odaklanmalarını sağlamaktır (Brown, McDonnell, 1995, 18).

"Kaplan ve Norton'un ifadesiyle BSC, "uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir". "Balanced Scorecard işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutları (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve

entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans değerlendirme modeli ya da yönetim sistemidir. Başka bir ifadeyle BSC, kurumsal “vizyon, misyon ve strateji” kavramları yardımıyla bir kurumun Balanced Scorecard sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle, çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmemekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda Balanced Scorecard, çalışanların performansının, şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir.

Gerek işletme yöneticileri gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de birçok işletmenin sadece kar tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler özellikle, çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir.

3.1 Balanced Scorecard’ın Gelişimi

Gerek işletme yöneticileri gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de birçok işletmenin sadece kar tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler özellikle, çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir (Brown, McDonnell, 1995, 18).

Balanced Scorecard, geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları bu tür problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir performans ölçüm yönetimidir. Balanced Scorecard, Harvard Business School’da Profesör Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1990 yılından itibaren

geliştirilmeye başlanan, bir şirket performans ölçümleme ve stratejik yönetim aracıdır. Sadece özet finansal sonuçlara göre davranılmasının, firmaların gelecekte ekonomik değer yaratmalarını engellediği inancı üzerine kurulmuştur. Başlangıçta sadece performans değerlendirme sistemi olarak dizayn edilmiş olsa da, şirket stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin daha ayrıntılı bir biçimde tüm departmanlara yayılması, uygulanması ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi açısından, bir yönetim arzını tanımlamaktadır (Kaplan, Norton, 1999, 14).

3.2 Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Performans Ölçümündeki Rolü

Kurumsal performansın değerlendirilmesinde gereksinim duyulan performans bilgisinin elde edilmesinde ve stratejilerin sürekli değişen çevre koşullarına adapte edilmesindeki zorluklar, bilgi çağında faaliyet gösteren organizasyonların karşı karşıya kaldığı temel problemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaplan, Norton, 1999, 14). Bu problemlere yol açan temel faktör, finansal göstergelerin ve kullanımına dayanan geleneksel performans ölçüm modellerinin kısa döneme odaklanması, geçmiş dönemde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını yansıtmaktan öteye gidememesi, stratejik karar alma sürecini desteklememesi, değişen rekabet dinamiklerine cevap vermekte yetersiz kalması ve organizasyonun farklı birimleri arasındaki gereksinim duyulan koordinasyonu güçleştirmesidir. Bunun yanında stratejilerin organizasyonun daha alt seviyelerinde yer alan çalışanlarla paylaşımına katkı sağlamaması olarak sayılabilir.

Bilgi çağında faaliyet gösteren organizasyonların elde edecekleri sonuçları etkileyen temel faktörler; başarılı müşteri ilişkileri, yenilikçi ürün ve hizmetler yaratma kapasitesi, kalite standartları, operasyonel süreçlerin değişime cevap verme kapasitesi, çalışanların bilgi ve yetenek düzeyleri ve bilgi teknolojilerinin kullanımı gibi maddi olmayan varlıkları kullanmadaki etkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Brown, McDonnell, 1995, 18). Bu nedenle performans ölçümünde kullanılan modelin bahsedilen faktörleri kapsamı beklenmektedir. Diğer taraftan piyasa organizasyonlarının nihai amacı kâr elde etmektir ve finansal performans göstergelerinin sınırlılıklarına karşın performans ölçümü ile ilgili çalışmalarda dikkate alınması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Dengeli sonuç kartı yönteminin finansal performans göstergeleri ile finansal olmayan performans göstergelerini; organizasyonun maddi varlıkları ile maddi olmayan varlıklarını bir arada ele alması ve performans yönetimi ile ilgili çalışmaları organizasyonun stratejik hedefleri üzerine

kurması, yöntemin performans ölçümünden beklenen işlevleri yerine getirmesine katkı sağlamaktadır. Bilindiği üzere kurumların misyon ve vizyon bildirimleri yapıları gereği operasyonel bilgiler içermez. Bu nedenle performans ölçümü ile ilgili çalışmalarda stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin operasyonel olarak ifade edilmesi ve çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. BSC yöntemi, amaçlara ulaşılmasında kritik rol oynayan faktörlerin belirlenmesine, performans ölçümünün bu alanlara odaklanmasına ve farklı performans göstergeleri arasındaki neden sonuç ilişkilerine ait varsayımların değerlendirilmesine olanak tanımakta ayrıca elde edilen finansal sonuçlar ile uzun vadeli amaçlara ulaşmayı sağlayacak kritik başarı faktörlerinin arasındaki dengenin kurulmasına aracılık etmektedir. Bir diğer ifade ile BSC aracılığı ile organizasyonun sahip olduğu vizyon misyon ve stratejiler, finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri aracılığıyla operasyonel terimlere indirgenmekte, başarının izlenmesine ve faaliyetlerin yönlendirilmesine temel oluşturmaktadır. Dengeli sonuç kartının oluşturulmasına ilişkin süreç, kurumsal karnenin oluşturulması ve stratejik önceliklerin belirlenmesi ile başlamakta; tüm temel birimlerin kurumun stratejik önceliklerini baz alarak kendilerine ait uzun vadeli planlarını ve dengeli sonuç kartlarını oluşturmaları ve destek birimlerin kendi planlarını ve dengeli sonuç kartlarını oluşturmaları ile devam etmektedir. Bu kapsamda dengeli sonuç kartı yöntemi, temel birimler ve destek birimler arasındaki sinerjilerin ortaya çıkartılmasına, temel ve destek birimlerin üstlendikleri işlevlerin birbiriyle uyumlaştırılmasına ve bahsedilen birimlerin performansları arasındaki bağlantının ortaya konulmasına sağladığı katkı ile organizasyon yapısının strateji ile uyumlaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca yöntemin yardımı ile çalışanların amaçları ile kurumun amaçları arasında eşgüdüm sağlanmakta ve kaynak tahsis kararlarının etkililiği artırılabilir (OYMAN, 2009, 19).

3.3 Balanced Scorecard'ın Boyutları

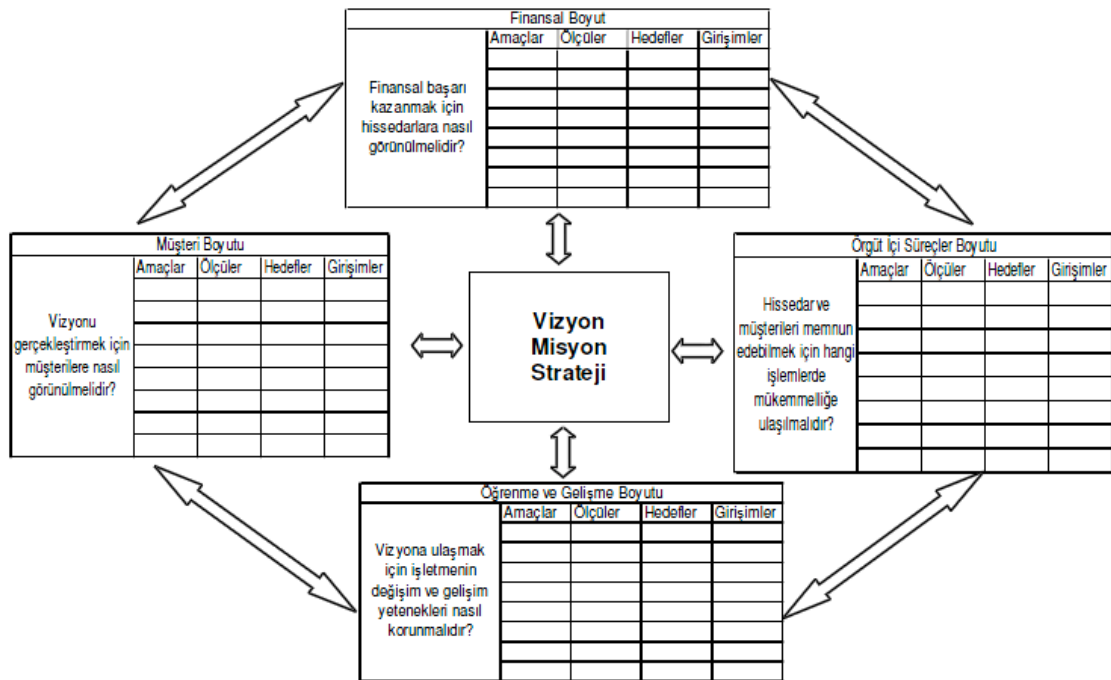
Çok boyutlu bir performans modeli olarak değerlendirilen Balanced Scorecard'ın dört boyutu bulunmaktadır (Brown, McDonnell, 1995, 18).

- a) Finansal boyut
- b) Müşteri boyutu
- c) Örgüt içi süreçler boyutu
- d) Öğrenme ve gelişme boyutu

Balanced Scorecard'ın dört boyutuna bakıldığında, boyutların bir örgütün soyut ve somut yönlerini temsil ettikleri görülmektedir. Balanced Scorecard'ın, geleneksel ölçüm ve yönetim sistemlerinin tek yönlü değerlendirmeye dayanan yapılarının bu eksikliğini, örgütlerin soyut ve somut yönlerini bir araya getirerek gidermeye çalıştığı anlaşılmaktadır.

Koçel'e göre, bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak örgütler bulunacağı gibi faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve örgütün stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek örgütler de olacaktır. Bununla birlikte Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda, finansal boyutun göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmektedir.

Balanced Scorecard'ın dört boyutu arasında bulunan ilişkiler ile dört boyutun, örgütün vizyon, misyon ve stratejisi ile ilişkileri Sekil-4'deki gibi gösterilmektedir.



Şekil 4: Balanced Scorecard'ın boyutları (Kaplan, Norton, 1999, 14)

Sekil-4'e göre, Balanced Scorecard'ın dört boyutu arasında karşılıklı mantıksal ilişkiler bulunduğu gibi, her bir boyutun örgütün vizyon, misyon ve stratejileriyle de karşılıklı ilişkisi bulunmaktadır. Kaplan ve Norton'a göre, bu boyutlar işletmelerin, finansal sonuçlarını izlerken, rekabet güçlerini arttırmaları ve gelişmeleri için ihtiyaç duydukları

entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkları elde edebilmeleri için gerekli olan yeteneklerin gelişimini de eş zamanlı olarak takip etmelerine imkan vermektedir.

Balanced Scorecard'ın boyutlarının ağırlıkları her işletme için farklı olmaktadır. Balanced Scorecard'ın dört boyutuna, finansal boyut %22, müşteri boyutu %22, örgüt içi süreçler boyutu %34 ve öğrenme ve gelişme boyutu %22 olmak üzere, dengeli bir şekilde ağırlık verilmesi önerilmektedir. Ayrıca, Balanced Scorecard'daki ölçü sayısının da dengeli bir şekilde dağıtılarak, finansal boyutta 5, müşteri boyutunda 5, örgüt içi süreçler boyutunda 8-10 arası ve öğrenme ve gelişme boyutunda 5 olmak üzere, toplam 23-25 arasında olması gerektiği belirtilmektedir. Daha sonraki çalışmalarda ise, performans ölçülerinin 20-30 arasında olmasının normal karşılanacağı ifade edilmiştir.

3.3.1 Balanced Socorecard'ın Finansal Boyutu

Finansal performans bir örgütün başarısının nihai tanımını ifade etmektedir. Finansal performans ölçüleri, bir örgütün stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların örgütü geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmakta, diğer boyutlarda seçilen ölçüler kullanılarak detaylandırılmış strateji uygulamasının örgüt için önemli sonuçlar sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. Finansal boyut ise, stratejinin maddi sonuçlarını finansal ifadelerle tanımlamaktadır (Brown, Mcdonnell, 1995, 18).

Balanced Scorecard'da, örgütteki tüm bölümlerin, kendi finansal amaçlarını örgüt stratejisi ile ilişkilendirmeleri hedeflenmektedir. Finansal amaçlar, Balanced Scorecard'da yer alan diğer tüm boyutların amaçları ve ölçüleri için odak niteliğini taşımaktadır. Bu sebeple, seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye sağlayacak şekilde neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekmektedir.

Kaplan ve Norton , neden-sonuç ilişkilerinin oluşturulmasında finansal amaç ve ölçülerin çift yönlü rol oynaması gerektiğini savunmaktadır. Buna göre, hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performans tanımlanmalı, hem de finansal amaçlar Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai amacını oluşturmalıdır

Finansal boyut, karlılıkla, kullanılan somut ve soyut varlıkların getirileriyle, yeni yatırımlarla, maliyetlerdeki azalmalarla ve gelirlerdeki büyümeyle ilgili geleneksel finansal amaçların kullanımını teşvik etmektedir. Finansal ölçüler ise, kuruluşun stratejisinin başarısının ardıl göstergelerini oluşturmaktadır (Brown, Mcdonnell, 1995,

18). Buna göre, Balanced Scorecard'ın finansal boyutuna ait temel finansal amaçlar ve ölçüler Tablo-1.'de verilmektedir.

Tablo 1: Finansal Boyuta Ait Temel Amaçlar Ve Ölçüler (Koçel, 2003, 20)

Temel Finansal Amaçlar	Temel Finansal Ölçüler
Gelir artışı sağlamak	-Satış tutarı ve pazar payı -Yeni müşteriler ve pazarlar -Yeni ürünler ve değer sunumları
Maliyetleri azaltmak, verimliliği ve üretkenliği artırmak	-Çalışan başına maliyetler -Birim maliyetlerdeki düşüşler -Faaliyete Dayalı Maliyetleme esasına göre ölçülen maliyet dağılımları
Varlık ve kaynakların etkin kullanımını Sağlamak	-Stok devir hızı -Nakit akısı -Sermaye getirisi -Verimlilik oranları
Riskleri azaltmak	-Satışların/maliyetlerin olasılık dağılımları -Beklenen verim/verimlerin standart sapması/değişim katsayısı

Tablo-1’de gösterildiği gibi örgütler, sahip oldukları stratejik amaçlara göre değişik ölçüler kullanabilmektedir. Yine örgütler, kar amaçlı olup olmadıklarını, faaliyet gösterdikleri sektörü, çevre koşullarını göz önünde bulundurarak Tablo-1’deki stratejik amaçları benimseyebilmekte ve bu amaçlara ait ölçüler arasından seçim yapabilmektedir. Kar amaçlı örgütlerde, tüm amaç ve ölçüleri kullanma imkânı olduğu gibi, örgütün mevcut durumu göz önünde bulundurulduğunda bir tane amaç ve/veya ölçü seçme imkânı da bulunmaktadır. Stratejik amaçların ölçü seçimindeki en belirgin etkisini kamu kurumlarında görmek mümkündür. Çünkü kamu kurumları genellikle, kar amacı gütmemekte, bu sebeple bu kurumlarda maliyetlerin azaltılması ve kaynakların etkin kullanılmasına ilişkin amaç ve ölçülere odaklanıldığı görülmektedir.

3.3.2 Balanced Scorecard’ın Müşteri Boyutu

Hemen her sektörde gittikçe zorlasan rekabet koşulları ve müşterilerin artan kalite talepleri, müşterilerin örgütler için ifade ettiği anlamı önemli ölçüde değiştirmekte ve

müşterilerin önerileri, talepleri ve şikâyetleri, örgütteki değer yaratma süreçlerini daha yakından ve daha yoğun bir şekilde etkilemektedir.

Balanced Scorecard'ın müşteri boyutu, bir işletmenin misyon ve stratejisini, müşterileri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürmekte ve tüm işletmeye yaymaktadır. Çünkü strateji uygulamasının temelinde, örgütsel faaliyetlerin ve yeteneklerin müşterilere sunulacak değerlerle istikrarlı bir şekilde uyumlaştırılması yatmaktadır.

Günümüzde, müşteri ilişkilerinin işletmelerin tüm süreçlerini etkilemesi nedeniyle, müşteri ilişkilerinin örgütsel süreçlerde sürekli ve uzun vadeli olarak gözetilmesi gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamında müşteri ilişkilerinin devam ettirilebilmesi ise müşterilere sunulan değerlerin sürekliliğinin sağlanmasına dayanmaktadır.

Dolayısıyla, Balanced Scorecard'ın müşteri boyutundaki amaç ve ölçülerin genel olarak, müşteri tatmini ve müşteriye değer sunumuyla bağlantılı amaç ve ölçülerden oluşması beklenmektedir. Balanced Scorecard'ın müşteri boyutuna ilişkin temel amaçlar ve ölçüler Tablo-2'de gösterilmiştir

Tablo 2 Müşteri Boyutuna Ait Temel Amaç ve Ölçütler (Koçel, 2003, 20)

Temel Müşteri Amaçları	Temel Müşteri Ölçüleri
Yeni Müşteriler Kazanmak	- Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar - Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti - Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı
Mevcut Müşterileri Muhafaza Etmek	- Ayrılan müşteri sayısı - Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranları -Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı
Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	-Şikâyet sayısı -Memnun müşteri sayısı
Müşteri Karlılığını Arttırmak	- Müşteri başına toplam karlılık - Müşteri ve işlem başına maliyet

Tablo-2'deki amaç ve ölçülere bakıldığında, müşteri memnuniyetinin öne çıktığı, bu amaç ve ölçülerin temelde müşteri memnuniyeti olgusuna dayandığı görülmektedir. Chaudron'a göre, Balanced Scorecard'ın müşteri boyutundaki ölçüler işletme performansının öncül göstergelerini oluşturmaktadır. Çünkü müşteriler memnun olmazlarsa, ihtiyaçlarını karşılayan başka işletmelere yöneleceklerdir. Bir işletmenin Balanced Scorecard'ın bu boyutunda başarısız olması, mevcut finansal görünümü iyi

olsa dahi, gelecekte finansal durumunun kötüleşeceğine dair öncül bir gösterge olarak kabul edilmelidir.

3.3.3 Balanced Scorecard’ın İç Süreçler Boyutu

Örgütler tarafından müşterilerine sunulan mal, hizmet ve değerler, örgütlerin süreçlerinde yaratılmaktadır. Dolayısıyla, içsel süreçlerini başarıyla yöneten işletmeler, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşılama yeteneğine sahip olmaktadır. Balanced Scorecard, süreçler ile müşteri memnuniyeti arasındaki bu ilişkiye verdiği önemi, örgüt içi süreçleri bir boyut kabul ederek göstermektedir.

Bu boyutta yöneticiler, işletmenin müşterilerine değer katması ve finansal getiri yaratması için üstün olması gereken, diğer bir deyişle “kritik” içsel süreçleri belirlemektedirler. Bu süreçlerdeki gelişmeler, işletmenin müşteri memnuniyetinde ve finansal durumunda ulaşabileceği başarının güvenilir bir göstergesini oluşturmaktadır (Kaplan, Norton, 1999, 14). Bir işletmede, mal ve hizmetler ile değerlerin yaratıldığı dört temel iş süreci Tablo-3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Temel İş Süreçleri (Koçel, 2003, 20)

Temel İş Süreci	Temel İş Sürecinin Kapsamı
Yenileme/Tasarım	Bu süreç araştırmacıların, müşterilerin saklı ya da ortaya çıkan ihtiyaçlarını tanımlamalarına ve daha sonra bu ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetleri yaratmalarına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.
Üretim	Bu süreç mevcut mal ve hizmetler ile ilave değerlerin yaratılmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.
Teslimat	Bu süreç, mal ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan ulaşım kanallarının çeşitlerini ve yöntemlerini kapsamaktadır.
Satış sonrası hizmet	Bu süreç, satış sonrasında müşterinin mal ve hizmete ait ihtiyaç duyabileceği eğitim, bakım ve onarım gibi destek hizmetlerinin verilmesini kapsamaktadır.

Tablo-3'e bakıldığında, işletmenin sunduğu mal ve hizmetler ile ilave değerlerin, yenileme/tasarım sürecinden satış sonrası hizmet sürecinin sonuna kadar olan alanda ortaya çıkarıldığı görülmektedir. Bir işletmede, bu süreçlerin tamamında iyi performans gösterilmesi amaçlanma birlikte, kaynakların sınırlı olması, işletmelerin belirli bir ya da birkaç temel iş sürecine odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır. İşletmeler, finansal ve müşteri amaçlarını göz önünde bulundurarak bu süreçleri öncelik sırasını koymakta ve iyileştirme girişimlerini uygulamaktadırlar.

Niven'a göre, işletmenin iyi olması gereken kritik süreçler tanımlandıktan sonra, yerine getirilmesi gereken diğer önemli görev ise, bu süreçleri takip etmek için mümkün olan en iyi amaçları ve ölçüleri geliştirmektir. Buna göre, Balanced Scorecard'ın örgüt içi süreçler boyutuna ait temel amaçlar ve ölçüler Tablo-4'de gösterilmiştir

Tablo 4: Örgüt İçi Süreçler Boyutuna Ait Temel Amaçlar ve Ölçüler (Koçel, 2003, 20)

Temel İş Süreci	Temel Amaçlar	Temel Ölçüler
Yenileme/Tasarım	Yeni Ürünler Geliştirmek	-Yeni ürünler -Yeni pazara ulaştırma süresi -Başa baş durumu
Üretim	-Üretim Süresini Kısaltmak -Hata Oranını Azaltmak	-Hata oranı -Üretim (süreç)süresi -Üretim maliyeti
Teslimat	Mal ve Hizmetleri Zamanında Teslim Etmek	-Zamanında teslimat yüzdesi -Satılacak ürünün olmaması durumu
Satış sonrası Hizmet	Satış Sonrası Hizmetlerde Müşteri Tatminini Artırmak	-Belirli bir sürede yeniden sipariş veren müşterilerin toplam müşteri sayısına oranı -Müşteri tatmini

Örgüt içi süreçler boyutunun amaç ve performans ölçülerinin, daha önceki iki boyutta belirlenen amaç ve ölçüleri destekleyici özellikte olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için öncelikle, finansal boyutta ve müşteri boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmenin içsel süreçlerinde neler yapabileceği sorusuna cevap aranmalıdır. Böylelikle işletmenin içsel süreçleri işletme stratejisine uygun olarak yeniden şekillendirilmiş olmaktadır. Bunun yanı sıra, içsel süreçler müşteri ihtiyaç ve beklentileri göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinden, Balanced Scorecard işletmelerin müşteri odaklı stratejiye uygun bir örgütsel yapı oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır. Örgüt içi süreçler boyutu performans ölçümünde geleneksel sistemler ile Balanced Scorecard arasındaki temel iki farkı da ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi mevcut yöntemler maliyet, kalite ve zamanı temel alan ölçüleri düzeltmeye önem verirken, Balanced Scorecard'ın işletmenin müşteri ve finansal amaçlarını elde edebilmesi için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yeni yöntemler ve işlemler belirlemesine olanak sağlamasıdır. İkincisi ise “yenileme” sürecinin örgüt içi süreçler boyutuna dâhil edilmesidir. İşletmeler, Balanced Scorecard uygulamasındaki yenileme işlemi ile müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp, bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler geliştirebilmektedir (Barbak, 2008, 21).

3.3.4 Balanced Scorecard'ın Öğrenme Ve Gelişme Boyutu

Örgütte değişim yaratmak için uygulanan her strateji, işgücünü oluşturan kişilere yeni taleplere karşılık verebilecek şekilde yetenekler kazandırılmasını gerektirmektedir. Balanced Scorecard, gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmamasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Kaplan, Norton, 1999, 14).

Ensari'ye göre, Balanced Scorecard'ın finansal, müşteri ve örgüt içi süreçler boyutları, örgütün mevcut insan, sistem ve prosedürlerinin yeterlilikleri ile amaçlanan örgüt performansı arasındaki farkları göstermektedir. Bu farkları kapatmak için işletmelerin, iş görenlerini yeniden eğitmeye, bilgi sistemlerini geliştirmeye ve yöntemlerini düzenlemeye yatırım yapmaları gerekmektedir. Kaygusuz ise, öğrenme ve gelişme boyutunun, uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmeleri için gerekli olan alt yapıyı tanımlamada işletmelere yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutunun amaçları, finansal, müşteri ve örgüt içi süreçler boyutlarındaki amaçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Niven (2001:16)'a göre, öğrenme ve gelişme boyutundaki amaçlar ve ölçüler, Balanced Scorecard'ın üzerine inşa edildiği yapıyı oluşturmaktadır. Diğer boyutlara ait amaç ve ölçüler belirlendiğinde, bu boyutlara ait amaçlara ve istenen ölçü değerlerine ulaşmak için örgütün öğrenme ve gelişme alanındaki ihtiyaçları da ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme ve gelişmenin üç ana kaynaktan elde edildiğini savunan Kaplan ve Norton Balanced Scorecard'ın öğrenme ve gelişme boyutunda da bu üç ana kaynağa yer vermektedir:

- a) Çalışanların yetenekleri
- b) Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- c) Motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma

Kaplan ve Norton'a göre, öğrenme ve gelişme boyutunda, işletmeye özel çok fazla sayıda ölçü örneği bulmak zordur. Bununla birlikte, mevcut işletmelerde özel ölçülerin mevcut olmaması, her işletmenin gelecekte çalışanlar, sistemler ve örgütsel gelişmeler ile ilgili ölçülerini kendi stratejisine daha uygun olarak geliştirme fırsatına sahip olduğunu da göstermektedir (Barbak, 2008, 21).

Öğrenme ve gelişme boyutunda, Scorecard'ın diğer boyutları gibi ardıl ve öncül göstergelerin bir karışımı kullanılmaktadır. Burada kullanılan ölçüler genellikle, iş göreni işte tutma ve iş gören verimliliği, çalışanların becerileri ve tatmini, örgütte bilginin kullanılabilirliği ile ilgilidir. Balanced Scorecard'ın öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçları ve ölçüleri Tablo-5'de gösterildiği gibi üç grupta toplamak mümkündür.

Tablo 5: Öğrenme ve Gelişme Boyutuna Ait Temel Amaçlar ve Ölçüler (Koçel, 2003, 20)

Temel Amaçlar	Ölçü Grubu	Temel Ölçüler
Çalışanların yeteneklerini artırmak	Çalışanların Yetenekleri	-Çalışanların tatmini -Çalışanların elde tutulabilirliği/Personel devir oranı -Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kar
Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Oranını Artırmak	Bilgi teknolojileri	-Yeni ürünler -Müşteri ile doğrudan ilişki halindeki müşterilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi -Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı
Motivasyon ve yetki kullanımını artırmak	Motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma	-Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayıları -Uygulanan önerilerin sayısı -Personele verilen ödüllerin çeşidi ve sayısı -Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre

İşletmeleri sosyo-teknik sistemler olarak adlandırmak mümkündür. Yani bir işletmede, mal ve hizmetler ile değerlerin üretilmesinde, makine ve teçhizat ile bunların kullanımına ilişkin yöntemler bulunduğu gibi bunları kullanan ve yönlendiren insanlar da bulunmaktadır. Bu nedenle, bir işletmede kullanılan makine, teçhizat ve yöntemler ile insanların bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu bütünleştirmeyi iki boyutta ele almak mümkün görülmektedir. Bunlardan birincisi, işletmenin amaçlarına uygun makine, teçhizat ve yöntemlerin kullanılması; diğeri ise insanların bunları kullanmalarını ve yönlendirmelerini sağlayacak niteliklere sahip olmasıdır.

Bir işletmedeki makine, teçhizat ve yöntemler ile insanların uyumunun sağlanması için bu dört unsur arasında uyumun sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla, altyapısını geliştirmek isteyen işletmelerin, bu unsurlar arasındaki etkileşimleri de dikkate alarak bir gelişim planı hazırlamaları önem taşımaktadır. Balanced Scorecard, bütünleşik yaklaşımı sayesinde, Tablo- 5’de gösterilen üç alanda amaçlar ve hedefler belirlenmesini ve bunlara uygun ölçüler geliştirilerek izlenmesini önermektedir.

4 . İETT'DE BALANCED SCORECARD (DENGELİ KURUMSAL KARNE) UYGULAMASI

4.1 İETT İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi ve Faaliyet Alanları

4.1.1 İETT'nin Tarihçesi, Kuruluş Amacı ve Faaliyet Alanları

İstanbul, 19. yüzyılın ilk çeyrek yıllarına kadar esas olarak bir yaya kenti olarak kalmış, bu arada küçük kayıklar ve hayvanlarla çekilen arabalarla ulaşım sağlanmıştır. İstanbul ulaşımının tarihsel gelişiminde önemli kilometre taşları olan olayları bilmek, İstanbul ulaşımının tarihi gelişimini genel olarak görebilmek için faydalı olacaktır. 1830 öncesi yaya ve atlı yolculuklar, 1830' lu yıllarda kayıklarla ilk deniz taşımacılığı, 1837'li yıllarda boğazda İngiliz ve Rus vapurları ile kentiçi ulaşımının başlaması, 1869 yılında Dersaadet Tramvay Şirketinin kuruluşu, 1871 yılında Karaköy-Tünel hattının kuruluşu ve İETT'nin temellerinin atılması, 1872 yılında Sirkeci-Hadımköy arasında ilk banliyö hattının kurulması, 1930 yılında dolmuş taşımacılığının başlaması, 1931 yılında ilk kamu otobüs taşımacılığının yapılması, 1939 yılında İETT İşletmelerinin kuruluşu, 1966 yılında tramvayların hizmetten kaldırılması, 1989 yılında Aksaray-Esenler Hafif Metrosunun açılışı, 2000 yılında 4.Levent-Taksim Metro hattının açılışı, 2005 yılında Boğaz tüp geçiş projesi temel atılması, 2007 yılında Topkapı-Avcılar Metrobüs hattının açılışı (İETT, Performans Raporu, 2008, 22).

İstanbul' da toplu taşımacılık 30 Ağustos 1869 tarihindeki "Dersaadet`de Tramvay ve Tesisleri" inşasına dair sözleşme ile başlamıştır denilebilir. İlk atlı tramvay işletmeciliğine 1871 tarihinde 4 hatta başlanmıştır. Aynı tarihte tünelin yapım çalışmaları başlamış, 1875 tarihinde de tünel işletmeye açılmıştır. 2 Şubat 1914 günü Elektrikli Tramvay İşletmesi`ne geçilmiş, 8 Haziran 1928 tarihinden itibaren Anadolu Yakasında tramvay işletmesine başlanmıştır. Muhtelif yabancı şirketler tarafından işletilen tramvay, tünel, otobüs ve elektrik işletmeleri 1939 yılında devletleştirilmiş ve

aynı yıl 16 Haziranda çıkarılan 3645 sayılı kanunla İETT işletmeleri genel müdürlüğü adı altında bugünkü hüviyetine kavuşmuştur. 1945 yılında da Yedikule, Kurbağalı dere Havagazı Fabrikaları ile bu fabrikaların beslediği İstanbul ve Anadolu havagazı dağıtım sistemleri devralınmıştır. İlk atlı tramvay 1871 yılında Azap kapı – Galata, Aksaray – Yedikule, Aksaray – Topkapı ve Eminönü – Aksaray olmak üzere 4 hatta çalışmaya başlamıştır. Aynı tarihte Tünel'in yapım çalışmaları başlamış ve Tünel 12 Ocak 1875 tarihinde işletmeye açılmıştır. Savunma Bakanlığı, tramvay atlarını 1912 yılında başlayan Balkan Savaşları sırasında 30.000 altın karşılığı almış ve bu yüzden İstanbul bir yıldan fazla bir süre tramvaysız kalmıştır. Şubat 1914' te elektrikli tramvay işletmesine geçilmiş, 8 Haziran 1928' den itibaren ise Anadolu'daki Tramvay İşletmesine bağlanmıştır. Çeşitli yabancı şirketler tarafından işletilen tramvay, tünel, otobüs ve elektrik işletmeleri 12 Haziran 1939 günü çıkarılan yasa ile hükümete devredilen Tramvay İşletmesi, daha sonra İstanbul Belediyesi' ne, daha sonra da 16 Haziran 1939 tarihinde İETT' ye bağlanmıştır (İETT, Faaliyet Raporu, 2003, 23).

Haziran1993'te Büyükşehir Belediye Başkanlığı'nın emirleri doğrultusunda havagazı üretim ve dağıtım faaliyetleri durdurulmuştur. Böylece İETT'nin asli görevi ulaşım olmuştur. İETT ulaşımın da otobüslerin yeri özellikle günümüzde bir başkadır.

“Dersaadette Tramvay Şirketi' ne 1871 yılından itibaren çalışmaya başlayan tramvay işletmesine destek olmak amacıyla 4 adet otobüse çalışma izni verilmiştir. İlk otobüs 1926 yılında çalışmaya başlamıştır. 1942 yılına gelindiğinde 9 adet yeni otobüs satın alınmıştır. 1944 yılında filo sayısı 29'a ulaşmıştır. 1960 yılında filo sayısı525 olurken, 1980 yıllarında 495 olmuştur. 2007 yılında ise bu sayı 2648' ulaşmıştır.

İETT, 1960' lı yılların başlarından bu yıla kadar toplu taşıma hizmetinde kullanılan tramvayların ihtiyacı karşılayamaz hale gelmesiyle, otobüslere nazaran daha ekonomik olmalarından dolayı trolleybüs hatları inşa etmiştir. 1961 yılında 100 adet trolleybüs sahibi olan kurum, 16 Temmuz 1984' te verimsiz oldukları ve trafiği aksattıkları gerekçesiyle bu uygulamaya son verilmiştir” (Uysal, Ahmet, 2009, 24).

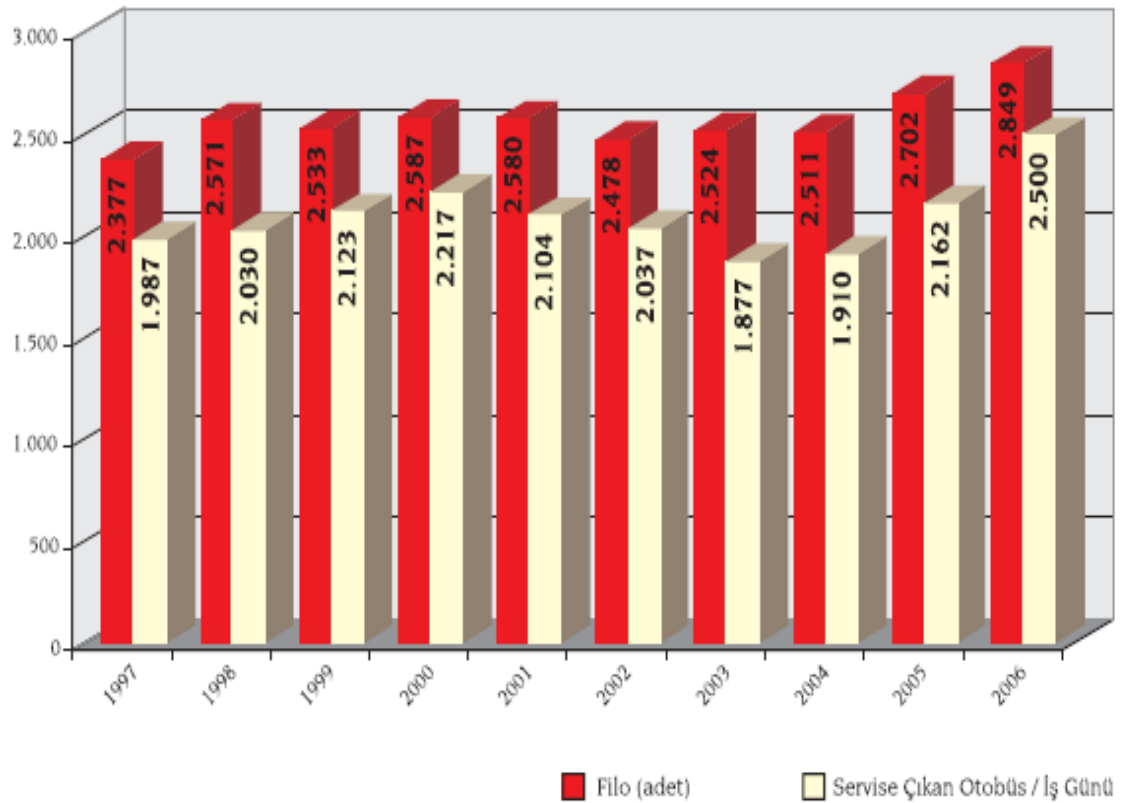
İETT'nin İstanbul ulaşımında üstlendiği rol İstanbul'daki toplu ulaşımının boyutlarını göstermesi bakımından önemlidir. İETT'nin İstanbul ulaşımındaki payını genel olarak ifade etmek gelecek yıllarda ulaşımın gelişimini değerlendirmek için faydalı olacaktır. “İETT, 1250 km.'lik hat şebekesi üstünde yapılandırılan 430 hat üzerinde 2824 adet otobüs, 1 tramvay ve 1 Füniküler sistem ile sürdürülürken, 3429'u kapalı olmak üzere

toplam 8796 durakta yolculara hizmet vermektedir. İş günleri 2350 otobüs servise verilerek 15.484 seferde 483.000 km. kat edilmektedir.

İETT, ayrıca 2047 adet Özel Halk Otobüsünün yönetim ve denetimini yapmaktadır” (İETT, Performans Programı, 2008, 25).

Şehir büyüdükçe İETT'nin de faaliyet alanının büyümesi ve ulaşım ile ilgili hizmetlerin nicelik olarak artması kaçınılmazdır. Yolcuların otobüse binmek için bilet ya da akbil satın aldıkları gişelerin sayısı İstanbul'un gelişmesine bağlı olarak artmıştır. “1192 adedi özel bayilerce satış yapılan, 20 adedi İETT, 104 adedi akbil gişesi, 11 adedi kiralık olmak üzere toplam 1327 adet bilet satış gişesi ile yolculara bilet satışlarını gerçekleştirmektedir” (İETT, Performans Programı, 2008, 25).

“İstanbul'da, 2000 yılında yaklaşık 10 milyon yolculuk/gün düzeyinde olan motorlu araçlarla yapılan yolculuk değerinin 2010 yılında 15,9 milyon, 2023 yılında 23.6 milyon, 2030 yılında ise 27.9 milyon yolculuk/gün düzeyine yükseleceği öngörülmektedir” [26] Bu da kaçınılmaz olarak İstanbul'da özellikle raylı sistemler ağırlıklı toplu taşımaya daha çok önem verilmesi gerektiğinin bir kanıtıdır.



Şekil 5: İETT Filo Durumu Ve Günlük Servise Çıkan Otobüs Adedi

İETT araç filosu ağırlıklı olarak otobüslerden oluşur. Bünyesinde toplam 2.824 adet otobüs filosu bulunan İETT, ayrıca 2.046 adet Özel Halk Otobüsleri ile İstanbul Toplu Taşımada yaklaşık % 24' lük yolcu taşıma payı bulunmaktadır. Özel Halk Otobüsleriyle beraber günlük ortalama 2.5 milyon yolcu taşıyan İETT İstanbul ulaşımında çok önemli bir konumdadır. İETT Otobüs Filosunun yaş ortalaması 11.23'tür. Bu da İETT bünyesinde bulunan otobüslerin kısmen eski olduğunu göstermektedir. Filoda ekonomik ömrünü tamamlamış 15 yaş üzeri otobüs sayısı 1.227'dir. Yürütme ve denetlemesi İETT tarafından yapılan Özel Halk Otobüsleri toplam 2.046 adettir. Bunların 1375'i Özel Halk Otobüsü, 671'i belde otobüsleridir. Bu belde otobüslerinin 420'si Avrupa yakasında bulunmaktadır. İETT' nin otobüs filosunu ve günlük servise çıkan araç sayısının yıllara göre değişimine bakıldığında İETT'nin filosunu geçmiş yıllara göre artırdığını söyleyebiliriz. Ancak sefere çıkan araç sayısındaki artış 2006 yılında diğer yıllara göre çok daha fazla olmuştur. (Şekil 5)

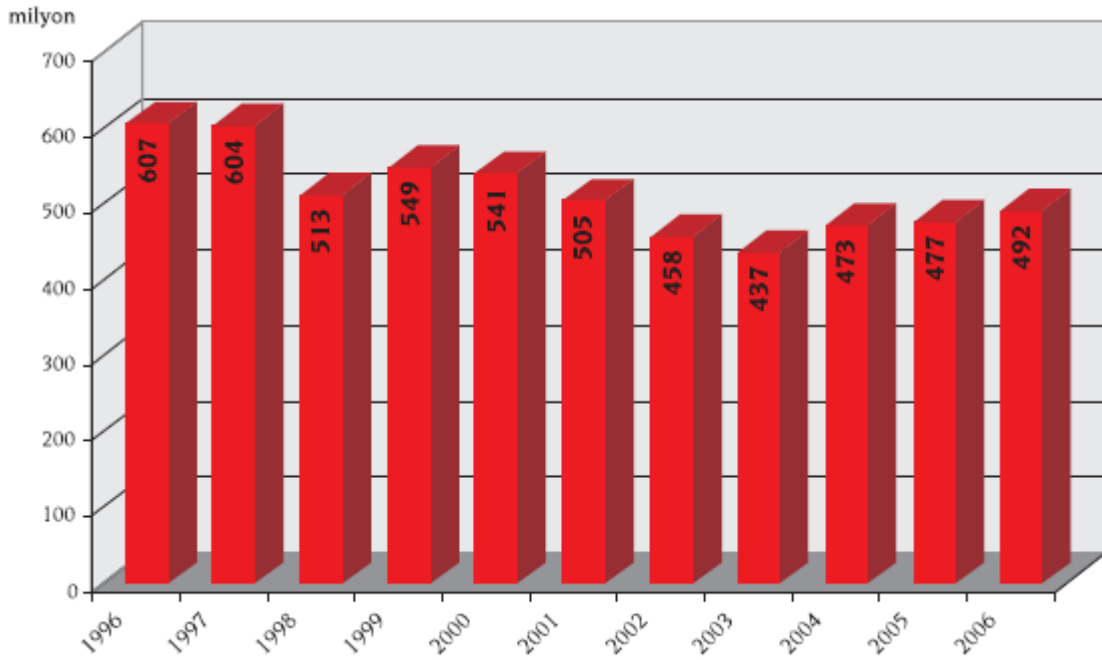
Otobüslerin seferleri bittiğinde park edildiği garajlar ve otobüslerin tamir ve bakım atölyeleri İETT için önemli değere sahiptir. Hem alan bakımından hem de mevcut araç sayısı bakımından Avrupa yakasında bulunan garajlar Anadolu yakasındakilere göre daha büyüktür. Anadolu yakasındaki Anadolu, Hasanpaşa, Şahinkaya, Sarıgazi garajlarındaki toplam alan 119.200 m² iken Avrupa Yakasında bulunan İkitelli, Ayazağa Topkapı, Edirnekapı ve Kağıthane garajlarının toplam alanı 436.863' tür. Avrupa yakası garajlarının kapalı alanı 61.240 m² iken Anadolu yakası garajlarının kapalı alanı 17.720' dir. Garajlardaki otobüs filosu da Avrupa yakasında fazladır. Avrupa yakası garajlarında toplam 1791 otobüs bulunurken Anadolu yakası garajlarında toplam 1060 otobüs bulunmaktadır. (Tablo 6)

Tablo 6: İstanbul Avrupa Yakasında Mevcut İETT Garajları ve Otobüs Sayıları

Garaj	Toplam Alan(m2)	Kapalı Alan (m2)	Araç Filosu
İkitelli	192.000	28.000	628
Ayazağa	102.275	11.500	433
Topkapı	17.588	7.100	182
Edirnekapı	60.000	6.720	277
Kağıthane	65.000	7.920	244
TOPLAM	436.863	61.240	1.764
Anadolu	52.200	10.000	395
Sarıgazi	15.000	1.420	144
Hasanpaşa	37.000	4.000	395
Şahinkaya	15.000	2.300	126
TOPLAM	119.200	17.720	1.060
GENEL TOPLAM	556.063	78.960	2.824

Kaynak: İETT Faaliyet Raporu, 2006

İstanbul sürekli nüfusu artan bir şehir olduğu için İETT otobüslerinin yolcu taşıma sayısının da yıl geçtikçe artması kaçınılmazdır. “1983 yılında İstanbul' un tamamında otobüslerle 380 milyon kişi taşınırken bunun 314 milyonu Avrupa yakasında taşınan yolcu miktarıdır” (Ahıska, 1985, 27). 1996 yılında İstanbul' un tamamında İETT otobüsleri ile 607 milyon kişi taşınmıştır. Bu miktar daha sonraları düşmeye başlamıştır. 2006 yılına gelindiğinde İstanbul'un tamamında İETT otobüsleri ile 492 milyon kişi taşınmıştır. İstanbul nüfusunun yaklaşık % 65.48' inin Avrupa yakasında yaşadığını düşünürsek, Avrupa yakasında hemen hemen 319 milyon kişinin İETT otobüsleriyle taşındığını söyleyebiliriz. (Şekil 6)



Şekil 6: İstanbul' da Yıllara Göre Taşıyan Yolcu Sayısı / Milyon Kişi

Dikkat çeken bir başka husus ise, 1996 yılına kadar ki süreçte taşınan yolcu sayısında bir artış gözlenmiştir. 1996 yılından sonra ise azalma sürecine giren yolcu sayısı günümüze gelene kadar dalgalı bir seyir izlemiştir. Genel olarak taşınan yolcu sayısında fazla bir artış olmamıştır.

İETT otobüslerinin yıllara göre kat ettiği yolların artması şehrin büyüdüğünün ve bu büyümeye bağlı olarak İETT ulaşım ağının genişlediğinin kanıtıdır. İstanbul genelinde yıllara göre kat edilen yolun km miktarına bakıldığında 1993 yılında ortalama 81 milyon km yol kat edilmişken 2003 yılında ise bu 164 milyon km'ye ulaşmıştır. 2000 yılına kadar kat edilen yolda düzenli bir artış gözlenirken 2000 yılından sonra kat edilen yol uzunluğu düşüş sürecine girmiştir. Yıllara göre İstanbul'da kat edilen yolun km miktarına göre dağılımı sırasıyla; “1993 yılında 81.659.035 km, 1994 yılında 132.883.423 km, 1995 yılında 145.064.508 km, 1996 yılında 145.252.798 km, 1997 yılında 149.283.730 km, 1998 yılında 154.877.944 km, 1999 yılında 174.677.518 km, 2000 yılında 173.187.258 km, 2001 yılında 170.754.586 km, 2002 yılında 165.066.277 km, 2003 yılında, 164.682.739 km'dir” (İETT, Faaliyet Raporu, 2003, 28).

Yakın tarihlerde hem kat edilen yol uzunluğundaki düşüşün hem de taşınan yolcu sayısındaki düşüşün ve de dalgalı seyrin sebebi yapılan yolculuklarda bireysel tercihin ön plana çıkmasıdır. Özel otomobiller daha hür ve daha konforlu bir tercih olduğu için

bütün olumsuz ulaşım şartlarına rağmen tercih edilmektedir. 2007 İETT verilerine göre ulaşım içindeki bütün araçların % 96.14'ünü oluşturan özel otomobiller taşınan yolcunun % 29.57'ünü oluşturmaktadır. Otomobillerle günlük taşınan yolcu miktarı 3.100.000 iken İETT ve Özel Halk Otobüsleri ile taşınan yolcu miktarı 2.521.000 kişidir. Otomobillerin tercih edilmesi ulaşım sorunlarının önünde en büyük engellerden birisidir. Toplu taşıma en az otomobiller kadar cazip hala getirilmelidir ki otomobilleri tercih eden insanlar toplu taşımaya yönelsinler (Uysal, Ahmet, 2009, 24).

İETT Tarihçesini Kronojik sırada inceleyecek olursak;

❖1832

İnsanları, kaldırımlar arasına dönecek raylar üzerinde yürüyen bir araba içinde toplu olarak taşıma fikri Loubat adında bir Fransız mühendisinin zihninde belirlediği zaman, takvimler 1830 yılını gösteriyordu. İngiltere'de madenlerde gördüğü kömür taşıma işleminde kullanılan bir nakil aracından esinlenmiş olan bu genç Fransız mühendis, olanca gayretine rağmen bu fikri kendi memleketinin yöneticilerine kabul ettirememiş, bunun üzerine kalkıp Amerika'ya kadar gitmiş ve de koltuğunun altında götürdüğü planlarını oradaki ilgililere göstererek buluşunu New York şehri yöneticilerine kabul ettirmişti.

Loubat'ın kurduğu bu sistem ile devrinin, karadaki en üstün toplu nakil vasıtası olarak kabul edilen atlı tramvayların yeryüzünde ilk kez görülüşü ise, 1832 yılında New York sokaklarında oluyordu.

❖1854

Şehir içi ulaşımında büyük bir reform olan bu sistem çok geçmeden Amerika'nın diğer şehirlerinde de benimsenerek kullanıma girmiş, Avrupa kıtasında ise ilk kez 1854 yılında yine Loubat'ın memleketi olan Fransa'da Paris'te görülmüştü. Atlı Tramvayların Paristen sonra Avrupa'da görüldüğü ikinci kent 1860 yılında Londra (Birkenhead) sokakları olmuştu.

❖1860

19. yüzyılın ortalarında Osmanlı'nın 370.000 nüfuslu pay-ı taht'ı İstanbul'da kara ulaşımı, hiçbir tarifeye bağlanmamış olan, öküz veya atların çektiği ahşap ve süslü koçularla (Başı kurdeleli ya da çiçekli ama mutlaka çingiraklı öküzlerin çektiği, sırma püsküllü tenteneli, gövdesinin iki yanı renkli oyma tahtalı halk arabası), kupalarla (Avrupa'dan ithal edilmiş, genellikle siyah renkli, ahşapla kapalı, üç pencere, önünde

iki feneri olan, atların çektiği sürücülü şehir içi arabası), faytonlarla yapılmakta. Ekonomik ve sosyolojik gelişmeler ise İstanbul'un o bozuk yolları üzerinde bir yerden bir yere gitme işlevinin daha kolaylaştırılması, daha çağdaştırılması gereğini ortaya çıkarmakta.

1800'lü yılların ilk elli yılı bitmiş. İstanbul'un gündemi, sahneler de operaları, revüleri, naum teatoraları ile, localarda ceket pantolon giyimli beyleri, para piyasalarında batı sermayeli adamları ile, sokaklarda havagazı ile çalışan Fransız fenerli direkleri, sirkleri, sergileri, cafe-chantanları ile dopdolu... Sultan Abdülmecit Han'ın daveti ile Fransız Litz bile konser vermek üzere İstanbul'da (8 Haz. 1847). Boğaz sularında ise, ilk kez 1837 yılında iki yabancıнын işletmeye açtığı buharlı vapur seferlerinin devreye girmesinden sonra 1854 senesinde de Şirket-i Hayriye hizmetlerine başlamış ve İstanbul yaşamına tabiidir ki hatırı sayılır bir ölçüde rahatlık kazandırmış. Ve hasılı, batının her şeyi gelmiş. Gelmeyen tek bir şey kalmış adeta ; " Tramvayı ".

Ancak çare yok. Yeni birçok şeyi geldiği gibi payitaht'a bu tramvay da gelecek. Hem de batının Paris, Londra, Viyana gibi birçok büyük şehirlerinin caddelerinde son yıllarda görüleni gibi; atla çekileni.

1865 yıllarından itibaren Pera basını, İstanbul'da tramvay şirketi kurma gereğini, padişah Sultan Abdülaziz ve Bab-ı Ali'nin ciddiye almasını istemektedir. Ancak, o devirdeki arabacı gediklileri yani arabacı esnaf loncası grubunun büyük bir kısmı müslüman Türklerden oluşmakta ve Osmanlı hükümeti de, bir nevi taşımacılık olan bu işi yabancılara vermek niyetinde görülmemektedir. Bu durumda geriye kalan tek çözüm yolu ise kurulması düşünülen şirketin Osmanlı olmasıdır. Osmanlı Kanunlarına göre ve tebaa-ı şahane (padişahın uyruğu) tarafından kurulacak bir şirketin, eski arabacıların da işe alınmasıyla ortada hiçbir sorun kalmayacaktır.

Önce hisse senetleri İstanbul borsasında satışa çıkarılacak, mevcut arabacılar ise şirket tarafından işe alınacaktır. Bu nedenle şirket personelinin Devlet-i Aliyye-i Osmaniye tebasından olması kuralı mukavelenameye konulacak, ancak önemli bölüm personellerinin ve üst yöneticilerin yabancı olabilmesi için de kuruluş sözleşmelerine yorum getirilecektir. İşletmenin kontrolü ise Şehr-i Emaneti'ne verilecektir.

❖1863

1860'lı yıllar, İstanbul'da tramvay sistemi kurarak işletmek isteyen girişimcilerin hükümete yoğun teklifler verdikleri dönemler olarak hatırlanacaktır.

İlk teklif 1863 yılında İstanbul'un ana arterleri ile banliyölerinde, tramvay hattı kurarak işletmek isteyen Mr. Huchiadson isimli bir kişiden gelmiş, ancak sunulan kontrat taslağı hükümetçe uygun görülmemiştir.

İkinci teklif 1864 yılında İstanbul'da Galata ve Beşiktaş'ta tramvay işletmek üzere imtiyaz almak için müracaat eden bir İngiliz'den gelmiş, teklifi değerlendiren hükümet raporu olumlu bulmuş ve her iki taraf arasında taslak bir nizamname hazırlanmıştır. Ancak ince detaylara kadar antlaşma şartlarının hazırlanmasına rağmen, ana arterler boyunca fazlasıyla yıkımlar gerektireceği nedeniyle bu projeye de ilk proje gibi yapım imtiyazı verilmemiştir.

Osmanlı imparatorluğu sınırları içinde tramvay tesisi kurma ve işletme ile ilgili verilmiş fakat gerçekleştirilememiş ilk imtiyazın 1868 yılında (Hicri 23 Rebiyülahir 1285) bir imtiyaz fermanı ile Sultan Abdülaziz Han dönemi Nafia Nezareti Köprüler Meclisi azası Rüstem Bey'e verildiği görülmektedir. Ne var ki tramvay hattı inşası ile ilgili üçüncü başarısız girişim olarak tarihe geçecek olan ve yalnız İstanbul'a değil, bütün memlekete şamil olarak verilen bu imtiyazı Rüstem Bey gerçekleştiremeyecek, ihtimalen bir sene sonra kurulabilecek olan bir diğer girişime, Dersaadet Tramvay Şirketi'ne devredecektir.

❖1869

Osmanlı İmparatorluğu sınırları içinde, şehir içi kara toplu ulaşım tesisi ile ilgili olarak gerçekleştirilecek olan ilk geçerli makavelenin 30 Ağustos 1869 (Hicri 22 Cemaziyelevvel sene 1286) tarihinde devlet şurası adına zamanın Ticaret Nazırı Mehmet Kabuli Paşa tarafından İstanbul'da "Dersaadet'te Tramvay ve Tesis İnşası"na dair bir sözleşme ile akdolunduğu ve İstanbul sokaklarında insan, eşya nakli için demiryolu inşası ile "Demiryolu üzerinde hayvan çekerli araba işletilmesi" imtiyazının 40 yıl süreyle "Dersaadet Tramvay Şirketi"ne verildiği görülmektedir.

Dersaadet Tramvay Şirketi (D.T.Ş) her biri 20 Osmanlı Parası değerindeki 20.000 hisse senedinden oluşmuş, nakden 100.000 yekünen 400.000 Osmanlı Liralık bir sermaye ile kurulmuştur. Bu yerli sermayeli anonim şirketinin kurucu hissedarları arasında Bank-ı Osmani ve Şirket-i Umumiyyet-i Osmaniye (Societe Generale de L'Empire Ottoman), 1869 İstanbul'unun hatırı sayılır zenginlerinden Hristaki Zağrapos Efendi, 1877 Rus savaşı tazminatının ödenmesinde hükümete yardım için kurulan "Rüsum-ı sitte" komisyonu üyesi Banker Baspalli, Avusturya-Türk Bankası kurucularından Banker G.Casanova Ralli, İstanbul'a yerleşmiş bir İngiliz vatandaşı olan R.Edwards, Mösyö

Kzano, Mösyö Zarifi, şirketin müdürü tüccar Viterbe ve şirketin temsil hakkını elinde tutan Konstantin Karapano Efendi ile birer ikişer hisse ile halk grupları bulunmaktadır.

❖1870

Şirket ilk olarak ucuz nakil vasıtalarına en çok ihtiyaç duyulduğu iş ve ikametgah hacminin en yoğun olduğu bölgelere hat döşemeye karar vermişti. Yapılan uzun araştırmalar sonucu atlı tramvayın öncelikle işlemesi gerekli bölgeler belirlenerek, ilk planda dört hattın açılması uygun görülmüştü.

1. Azapkapusu-Galata-Tophane-Kabataş-Beşiktaş-Ortaköy hattı.
2. Eminönü-Bab-ı Ali- Soğukçeşme-Divanyolu-Beyazıt-Aksaray hattı.
3. Aksaray-Samatya-Yedikule hattı.
4. Aksaray-Topkapı hattı.

Böylece Dersaadet Tramvay Şirketi 1870 senesinin ilk aylarından itibaren İstanbul'da hummalı bir çalışmaya başlamış ve bu dört hattın güzergâhında raylar döşemeye başlamıştı.

❖1871

1860'lı yıllarda Galata bölgesinde, ticari faaliyetlerin giderek artan önemi, bu bölgede daha iyi ve daha geniş kapsamlı bir ulaşımı zorunlu kılıyordu. 1869 senesi itibarı ile her ne kadar Dersaadet Tramvay Şirketi ile Devlet-i Osmaniye arasında tramvay işletme antlaşması yapılmışsa da oluşacak olan tramvay hattı Galata ve Pera'dan Cadde-i Kebir (İstiklal Caddesi)'in güney ucuna doğrudan bir bağlantı sağlamıyordu. Karaköy'den Pera'ya çıkışta yegane güzergah olan dik ve dar yokuşlu "Yüksek Kaldırım"ın günde ortalama 40.000 kişiyle muhatap olması buraya acilen iner çıkar bir tür asansör yapma fikrini doğurmuş ve Eugene Henri Gavand isimli bir Fransız, Sultan Abdülaziz Han'dan 6 Kasım 1869 tarihinde gerekli imtiyazı alarak, 8 Mayıs 1871 tarihinde "The Metropolitan Railway of Constantinople From Galata to Pera" (Galata-Beyoğlu arası İstanbul Şehir Demiryolu) isimli bir İngiliz şirketi kurmuştu. 30 Haziran 1871'de başlayan tünel kazısı ve çalışmaları yaklaşık 3.5 yıl sürmüş ve 5 Aralık 1874 tarihinde de hizmete girmişti. 1863'te Londra ve 1868 yılında da New York'ta inşa edilen yer altı toplu ulaşım sistemlerinden sonra, dünyanın en eski 3. yer altı metrosu İstanbul'da yapılmıştır.

❖1872

Ve nihayet beklenen gün gelmişti. 1872 yılının 3 Eylül'ünde Tophane Meydanında kalabalık bir topluluk ve bir o yoğunlukta da yağın yağmur vardı. İstanbul'un ileri gelen şahsiyetlerinin de bulunduğu kadınlı erkekli kalabalık, ellerinde şemsiyeleri, şiddetle yağın yağmurdan korunmaya çalışarak, o güne kadar İstanbul'da hiç görmedikleri bir taşıtın etrafını almışlardı. Bu İstanbul taşıt tarihinde yeni bir çığır açacak olan "ATLI TRAMVAY" dı.

Böylece atlı tramvay bulunuşundan 40, Avrupa'da çalışmaya başlamasından da 18 yıl sonra Osmanlı'da ilk kez İstanbul'da görölüyordu ki, bu da o zamanlar için hiç de fazla bir gecikme sayılamayacağı gibi muhasır medeniyet seviyesinin yakalanması bakımından da başarı olarak değeriendirilebilirdi.

Kuruluş döneminde atlı tramvaylar, İstanbul yakasında ve Pera yakasında olmak üzere her iki yakada da çalışıyordu. Hatların başlangıç ve bitiş merkezleri köprünün iki ucundaki Eminönü ve Karaköy mururiye gişelerinin az yakınındaki bölgedeydi. Bu merkezlerin haricinde durak yoktu zira her yer duraktı. Yolcular güzergâh üzerindeki her yerden tramvaylara binebiliyor ve yine arzu ettikleri her yerde de inebiliyorlardı.

❖1880

Böylece tramvaylar, müşterilerinin arzusuna bağlı olarak adım başı durup kalkıyor ve bu da ona hızından çok şey kaybettiriyordu. Bu şekilde çok müşteri toplandığı, ancak 15-20 dakikada gidilecek yerlere 1 saatte gidildiğini gören şirket yöneticileri bir süre sonra tahminen 1880 yılına yakın bir tarihte belli bağlı yerlere duraklar koyuyorlar ve yolcuların ehl-i keyif saltanatlığına son veriyorlardı.

Atlı tramvayın ilk işlemeye bağladığı yıllarda şirketin, İstanbul halkına toplu taşıma hizmeti verdiği toplam atlı tramvay sayısı 14 adedi yazlık türü denilen açık tramvay olmak kaydıyla toplam 45 adetti. Bunların içinden bir bölümü de sırf kadın yolcuların taşınmasına ayrılmış olan özel tramvaylardı ve kadınlar her hatta kendileri için ayrılan bu özel tramvaylarda yolculuk ederlerdi. Ancak zamanla bu arabaların, giderlerini bile karşılamadığı görüldüğünden, bundan vazgeçilerek ve bütün tramvaylarda kadın yolcular, erkekler tarafından kırmızı perde ile ayrılmış olan, sürücü tarafındaki özel bölüme alınmaya bağlandı. Binenler evli bile olsalar ayrı kısımlarda gitmek zorundaydı. Birbirine geçmeli bu iki ayrı bölümde, haremlik selamlık şeklinde oturan yolcular yerlerinden kalkmaz, biletçi herkesin biletini yolcuların oturduğu mahallere giderek bizzat keserdi.

O dönemlerde Galata köprüsü tahta olduğundan üzerinden atlı tramvayların geçişine izin verilmemiş, o nedenle de köprü üzerine atlı tramvay hatları döşenmemiştir. İstanbul halkı, köprü'nün üzerinden geçen tramvayı görebilmek için, yeni yapılacak Galata köprüsünü ve elektrikli tramvay döneminin başlayacağı 1914 senesini bekleyeceklerini henüz bilmiyordu.

Atlı tramvayların sürücü, biletçi ve vardacı olarak çalışan 3 personelinden en ilgi çeken, elinde nota tanımayan "nefir" denen borazanı ile tramvayın çingiraklı atlarının önünden "varda, varda..." diye bağırıp koşarak, atlı tramvaya yol açmaya çalışan vardacısıydı. ("Varda" olarak okunup söylenen "Quarda" sözcüğü; korun, kendini kolla manasına gelmekte ve İstanbul'un özellikle de Galata'nın, Bizans çağlarından beri deniz ticareti vasıtasıyla, İtalya liman şehirlerinden aldığı bir kelime.)

Özel üniformaları olan tramvay yardımcılarının, ayaklarının çok hızlı olması ve de seslerinin çok gür olması gibi gereklilikleri vardı. Vardacının nefirinden etrafa yayılan sesle yahut "Vardaa" diye haykırmasıyla atlı tramvayın gelişi daha görünmeden anlaşılır, halk iki yana çekilerek gelmekte olan araçtan kaçınırdı.

Atlı tramvaylarla ilgili diğer bir personel de sürücülerdi. "İspir" adı verilen bu kişilerin, ellerindeki salkım saçak düğümlü meşin püsküllü olan kamçıları çok iyi bir şekilde kullanmaları ve attan iyi anlamaları şart olduğundan, daha çok tanınmış ve tecrübeli arabacılar arasından seçilirlerdi. Atlı tramvayın çalışmaya başladığı ilk yıllarda, özellikle ücretlerinin pahalılığı yüzünden diğer nakil araçlarına binemeyen fakir halk, atlı tramvaya büyük bir ilgi gösterdi. Biraz da halkın merakı yüzünden günlerce olağanüstü sayıda yolcu taşıyan tramvayların, işlemeye başladığı ilk yılın sonunda taşıdığı yolcu sayısı 4,5 milyonu, elde ettiği hasılat ise 53.000 Lirayı buluyordu.

Atlı tramvayların İstanbul sokaklarında boy göstermesi ise az çok para sahibi olan hemen her tabakasının yaygın şekilde kullandığı koçu"ların ücretlerinde de indirim olmasına sebep oluyordu.

Kilometre başına ortalama 40 para yani 1 kuruş olduğu kabul edildiğinde ilk atlı tramvay ücretlerinin, o zamanın ortam ve ekonomisi içinde oldukça pahalı oldukları gözlenmektedir. Zira bu 40 para ile 1,5 okka yani ortalama 2 kg. has ekmek, 1,3 kg. zeytin, 6 gazete, 1 paket tatlı sert tütün, 7,5 kg. mangal kömürü, 120 gr. et, 6 adet timsah marka kurşun kalem, 12 bardak su, 3,6 kg. soğan alınabilmekte, 6 kez iskarpinler boyatılmakta, ya da 3 defa fes kaplatılabilmektedir. Onun içindir ki İstanbul halkının bir

grubu bu ücreti ödememek için sözde "sıhhattir" diyerek zaman zaman Tatavla (Kurtuluş)'dan Karaköy'e kadar yaya gitmeyi tercih etmektedir.

❖1906

1906 yılının son günlerinde elektrikli tramvaya kavuşan ilk Osmanlı şehri Şam-ı Şerif'tir. O günlerde Osmanlı Başkenti İstanbul'da ise hala atlı tramvaylar ve gazla ışıklandırma hüküm sürmektedir. Şehirde yabancıların kontrolünde bulunan bazı yerlerde elektrik tesis edilmiştir.

❖1911

Ganz Anonim Elektrik Şirketi 1911 yılında "Osmanlı Anonim Elektrik Şirketi" ünvanıyla bir şirket kuruyordu. Artık İstanbul'da elektrikli olabilmesi için tramvaylara verilecek güç hazırdır.

Aynı yıl, tramvay şirketinin vagonlarının elektrikle çalıştırılması ile ilgili gerekli sözleşme de Dersaadet Tramvay Şirketi ile Devlet-i Aliyye arasında imzalanmıştır.

Dersaadet Tramvay Şirketi, elektrikli ulaşım araçlarının işletme hakkını elinde tutan, tek ve kısa bir hatta hizmet vermekte olan "Metropolitan Railway of Constantinople from Galata to Pera" unvanlı İngiliz kökenli tünel şirketinin elindeki tünel hattını, Galata ve Pera uçlarındaki iki garını, vasıtalarını, imtiyaz haklarını yani bütün varlığını 95.000 paund bedel ile satın almıştır. Tünel hattının Dersaadet Tramvay Şirketi'ne geçmesi sonucunda da Devlet-i Aliyye ile 1911 sözleşmesi rahatlıkla yapılabilmiş ve İstanbul tramvaylarına elektrik bağlanabilmesi için sürekli izin alınabilmıştır.

❖1912

1912 yılında patlayan ve Balkanları kana boğan Balkan Harbi, İstanbul'un bir yıldan fazla bir süre tramvaysız kalmasına yol açmıştı. Zira Harbiye Nezareti, elindeki at ihtiyacının kafi gelmemesi üzerine, Dersaadet Tramvay Şirketi'ne başvurarak, orduda kullanılmak üzere atlara talip olduğunu bildirmiş, verilen müsbet cevap üzerine de 30 bin altın karşılığında şirketin tramvaylarında kullanılan tüm atları satın almıştı.

Dünya Harbinin arifesinde İstanbul'daki atlı tramvay yokluğunun yarattığı bu büyük sıkıntı gerçi bir bakıma faydalı da olmuş, zira Amerika'da ve Avrupa'da çoktan çalışmaya başlamış olan elektrikli tramvayın, İstanbul için de artık kaçınılmaz olduğu fikri iyice yaygınlaşmıştı. Bunun da sonucu olarak Şehremaneti ve Nafı'a Vekaleti yetkilileri, tramvayların elektrikliye çevrilmesi ve elektrik hatlarının bir an evvel

döşenmesi hususunda Dersaadet Tramvay Şirketi'ni devamlı olarak zorlamaya başlamıştı.

❖1914

Takvimler 1914 senesi Ocak ayının 25 Pazar gününü göstermekteydi. Karaköy Meydanı'nda yine şehrin ve Dersaadet Tramvay Şirketi'nin ileri gelen şahsiyetlerinin de bulunduğu kalabalık bir grup toplanmıştı. Bu grup az sonra köprünün üzerinden geçerek, artık beygir gücü ile değil elektrik gücü ile çalışmaya başlayacak olan tramvayı ilk seferine başlatmak üzere komutu verecek olan gruptu. Karaköy'den Eminönü'ne geçmek için hareket eden bu ilk tramvay, evvelce atlı olan tramvayların Galata Köprüsünden geçişi olmadığı için, köprü ile tramvayı da ilk kez buluşturuyordu.

1872 yılından 1912 senesine kadar İstanbul'a hizmet veren atlı tramvayların o dönemlerde tahta olan Galata Köprüsü üzerinde seyr-i seferleri sakıncalı olduğundan bir yakadan diğer yakaya hiç geçmemişlerdi. 27 Nisan 1912 tarihinde hizmete giren yeni köprünün çelik konstrüksiyon ile yapılmış olması, tramvayın köprü üzerinden geçmeme sebebini de geçersiz kılmıştı.

Elektrikli tramvayın ilk günkü hasılatı Dersaadet Tramvay Şirketi tarafında Osmanlı Donanma Cemiyetine bağışlanmıştı.

❖1928

İstanbul Tramvay Şirketi 4 adet Renault Scemia Chasis modeli otobüsü 1928 senesinde işletmeye dâhil etmiştir. 25 kişilik oturma yerine sahip olan bu arabalar toplam 170.000 FF maliyetindedir.

❖ 1939

1.3.1939 tarihinde 1.589.000 TL bedelle İstanbul Tramvay ve Tünel İşletmesi satın alınarak millileştiriliyordu. 15.06.1939 tarihinde 3645 sayılı kanun ile de İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü kurularak işletme kamuya geçiyordu.

❖1956

Başlangıçta 12 hat ile sefere başlayan tramvaylar, 1956 yılında en yaygın hizmetlerine (56 hatta, 270 servis, 108 milyon yolcu sayısı ile) ulaşmışlardır. Ne var ki 1956 Sonbaharıyla tramvayların sonu başlamış, bu dönemle gelen imar hareketleriyle birlikte, Avrupa yakasında Tünel-Maçka hattından başlayarak, sur içi bölgesinde ise ilk kez Topkapı-Çapa hattından başlayarak tramvay rayları sökülmeğe başlanmış ve 1961 yılına dek tramvaylar aralıklarla seferden kaldırılmışlardır.

❖1961

12 Ağustos 1961 günü tramvaylar son seferlerini yapmışlar ve araba vapurlarına yüklenerek göz yaşları içinde de İstanbul yakasına veda ederek karşı tarafa geçmişlerdir.

Tramvayların 1960'lı yıllarda ihtiyaca cevap verememeye başlaması nedeniyle, otobüse nazaran daha iktisadi olacağı, yedek parça ve enerji bakımından da döviz tasarrufu sağlayacağı düşünülerek kent içi ulaşımında trolleybüs işletilmesine karar verilmiştir.

Trolleybüsler 27 Mayıs 1961 tarihinde Topkapı-Eminönü hattı ile sefere başlamış, 16 Temmuz 1984 tarihinde de seferden kaldırılmışlardır.

❖1966

3 Ekim 1966 tarihinden itibaren Kadıköy yakasında da tramvaylar kaldırılmaya başlanmış, ve 14 Kasım 1966 tarihinde son sefer olan Kadıköy-Kızıltoprak seferi ile de Anadolu yakasına veda etmişlerdir.

❖1990

1990 yılında Beyoğlu'nun trafiğe kapatılması, bu güzergâhta tramvayın yeniden hizmete sokulmasında büyük rol oynamış, Kadıköy-Kuşdilindeki eski taşıt müzesinde muhafaza edilmekte olan 3 kırmızı motris, 2 yeşil römork, Mart 1989 tarihinde başlatılan bir çalışma ile koltuğundan penceresine, motorundan dış sacına kadar İETT 'nin kendi atölyelerinde ve kendi ustalarınca onarılarak 29 Aralık 1990 tarihinde hizmete sunuldu. Taksim-Tünel arasındaki bu nostaljik tramvay 1600 metre mesafede hizmetine devam etmektedir.

❖1991

1991 Taksim - Tünel arasında tramvay işletilmesi

❖1993

1993 Çift katlı otobüslerin işleme alınması

❖1995

1995 Çift yakıtlı doğal gazlı otobüslerin hizmete verilmesi

1995 Elektronik bilet (AKBİL) sistemine geçiş

❖1997

1997 EURO II standartlarında Mercedes otobüs alımı

❖1999

1999 İkitelli Motor Yenileme Fabrikasının hizmete girmesi

❖2000

2000 Tünel, tramvay ve 2587 otobüs ile 2500 km2'lik bir alanda toplu taşımacılık hizmetini sürdürmüştür.

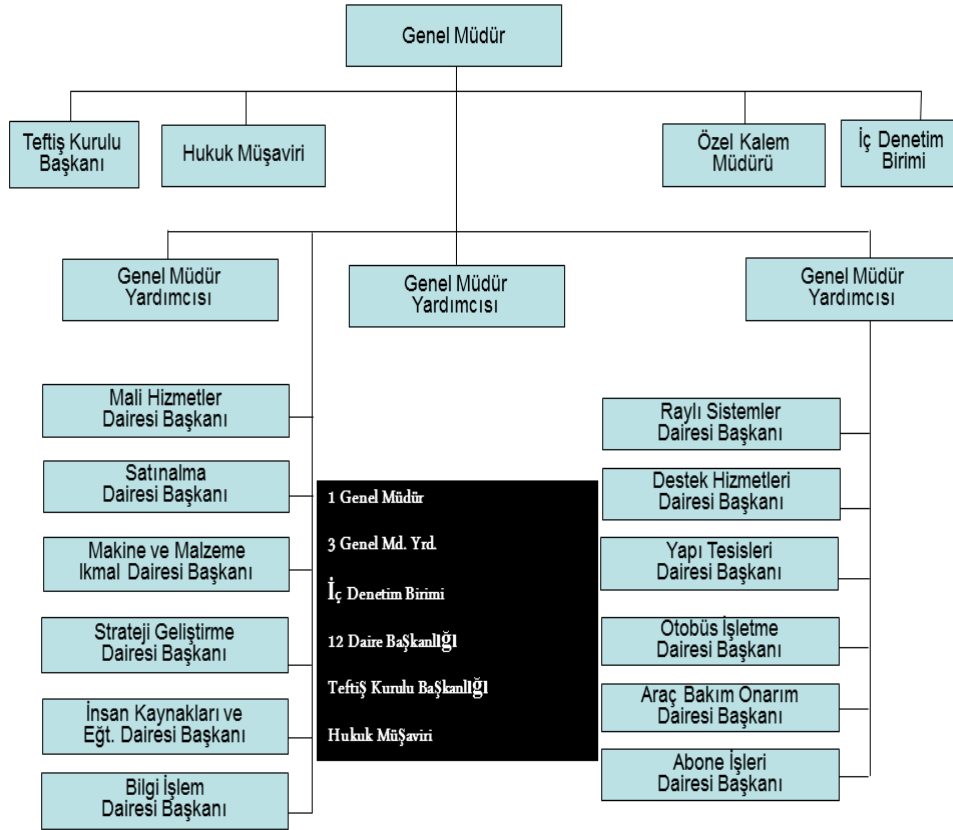
❖2001

2001 AKBİL sistemi mali sorumluluğunun İETT'ye geçmesi [29]

4.1.2 İETT'nin Organizasyon Yapısı



Organizasyon



Şekil 7: Genel Organizasyon Şeması, İETT

Tablo 7: Destek Süreçler, İETT organizasyon şeması

DESTEK SÜREÇLER		
		
Süreçler	Süreç Sahibi Daire	Süreç Sahibi Müdürlük
D.1. Çalışanların Geliştirilmesi Ve Yönetilmesi Süreci		
D.1.1. İşgücü Planlama Ve İşe Alım Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Md. - Memur Pers. Md.
D.1.2.Eğitim Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	Eğitim Şube Müdürlüğü
D.1.3. Özlük Haklarının Yönetilmesi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Md. - Memur Pers. Md.
D.1.3.1.Ücret Tahakkuku Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Md. - Memur Pers. Md.
D.1.3.2. Sendikal Hakların Yönetilmesi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Md. - Memur Pers. Md.
D.1.4.Tanım, Takdir, Ödüllendirme Ve Ceza Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Md. - Memur Pers. Md.
D.1.5.Sağlık Hizmetleri Yönetimi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	Sağlık İşleri Md.
D.1.6. Performans Değerlendirme Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Md. - Memur Pers. Md.
D.1.7. Personel Hizmetleri Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	İdari İşler Md.
D.1.8. Sosyal Aktiviteler Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	Sosyal İşler Md.
D.2. Malzeme Yönetim Süreci		
D.2.1. Talep Değerlendirme Ve Planlama Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal D. Bşk.	Talep Değerlendirme Md.
D.2.2. Muayene Ve Kabul Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal D. Bşk.	Stok Ve Kalite Kontrol Md.
D.2.3. Depolama Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal D. Bşk.	Stok Ve Kalite Kontrol Md.
D.2.4. Malzeme Teslim Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal D. Bşk.	Enerji Ve Çevre Yönetim Md. - Stok Ve Kalite Kont. Md.
D.3. Mal Ve Hizmet Yapım		

Temin Süreci		
D.3.1. Mal Ve Hizmet Temin Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Md. - Satınalma Md.
D.3.1.1 Doğrudan Temin Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Md. - Satınalma Md.
D.3.1.2. İhaleli Alımlar Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Md. - Satınalma Md.
D.3.1.3. Dmo Alımları Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Md.
D.3.1.4 Gelir Getirici İhaleler Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Md.
D.3.2 Yapım İşleri Temin Süreci		
D.3.2.1 Yapı Tesisleri Temin Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Md. - Satınalma Md.
D.3.2.2 Raylı Sistemler Temin Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Md. - Satınalma Md.
D.3.3 Muayene Kabul Süreci		
D.3.4 Tedarikçi İlişkileri Yönetimi Süreci		
D.4. Bilgi Yönetim Süreci		
D.4.1. Donanım Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk.	Bilgi Teknolojileri Md.
D.4.1.1. İletişim Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk.	Elektronik Sistemler Md.
D.4.2. Network Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk.	Elektronik Sistemler Md.
D.4.3. Yazılım Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk.	Bilgi Teknolojileri Md.
D.4.3.1. Yazılım Geliştirme Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk.	Bilgi Teknolojileri Md.
D.4.3.2. Lisans Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk.	Bilgi Teknolojileri Md.
D.4.4. Bilgi Sistem Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk.	Bilgi Teknolojileri Md.
D.4.5. Bilgi Güvenliği Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk.	Bilgi Teknolojileri Md.
D.4.6. Evrak Kayıt Ve Akış Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	Yazı İşleri Ve Kararlar Md.
D.4.7. Arşiv Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	Yazı İşleri Ve Kararlar Md.
D.5. Kurumsal İletişim Süreci		
D.5.1. İç İletişim Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Kurumsal İletişim Md.
D.5.2. Dış İletişim Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Kurumsal İletişim Md.
D.5.3. Reklam Yönetimi Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Kurumsal İletişim Md.
D.5.4. Kurumsal Kimlik Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Kurumsal İletişim Md.
D.6. Hukuk Süreci		
D.6.1. Dava Ve İcra Takip	Hukuk Müşavirliği	Hukuk Müşavirliği

Süreci		
D.6.2. Hukuksal Görüş Süreci	Hukuk Müşavirliği	Hukuk Müşavirliği
D.7. Denetim Teftiş Ve Soruşturma Süreci		
D.7.1. Teftiş Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.1.1. Planlı Teftiş Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.1.2.Olay Bazlı Teftiş Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.2. Soruşturma Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.3. Denetim Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.3.1. Planlı Denetim Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.3.2. Olay Bazlı Denetim Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.8.Yapım İşleri Süreci		
D.8.1. Raylı Sistemler Yapım Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Md.
D.8.1.1.Raylı Sistemler Projelendirme Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Md.
D.8.1.2. Raylı Sistemler İmalat Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Md.
D.8.2. Yapı Tesisleri Yapım Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	İnşaat Ve Kesin Hesap Md.
D.8.2.1.Yapı Tesisleri Projelendirme Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	İnşaat Ve Kesin Hesap Md.
D.8.2.2. Yapı Tesisleri İmalat Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	İnşaat Ve Kesin Hesap Md.
D.8.3. Yapı Bakım Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Bakım Onarım Ve Tesisat Md.
D.8.3.1. Yapı Tesisleri Düzeltici Bakım Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Bakım Onarım Ve Tesisat Md.
D.8.3.2. Yapı Tesisleri Önleyici Bakım Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Bakım Onarım Ve Tesisat Md.
D.8.4. Tesisat Sözleşme Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Bakım Onarım Ve Tesisat Md.
D.8.5. Emlak Yönetim Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Emlak Kamulaştırma Md.
D.8.5.1. Gayrimenkul Yönetim Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Emlak Kamulaştırma Md.
D.8.5.2. Kamulaştırma Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Emlak Kamulaştırma Md.

D.9.Yönetim Sistemleri Süreci		
D.9.1. Çevre Yönetim Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal Bşk.	Enerji Ve Çevre Yönetim Md.
D.9.1.1. Çevresel Risklerin Yönetilmesi Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal Bşk.	Enerji Ve Çevre Yönetim Md.
D.9.1.2. Atık Yönetimi Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal Bşk.	Enerji Ve Çevre Yönetim Md.
D.9.1.3. Hurda Yönetimi Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal Bşk.	Enerji Ve Çevre Yönetim Md.
D.9.1.4. Enerji Sistemleri Yönetimi Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal Bşk.	Enerji Ve Çevre Yönetim Md.
D.9.2.İş Sağlığı Ve Güvenliği Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İş Sağlığı Ve Güvenliği Md.
D.9.2.1. İş Sağlığı Ve Güvenliği Risklerinin Yönetilmesi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İş Sağlığı Ve Güvenliği Md.
D.9.2.2. Saha Kontrol Etkinlik Denetimi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İş Sağlığı Ve Güvenliği Md.
D.9.2.3. İş Kazası Ve Ramak Kala Kazaları Yönetimi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İş Sağlığı Ve Güvenliği Md.
D.9.3. Veri Analizi Ve Raporlama Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekası Ve Proje Yönetimmd.
D.9.3.1.Kurumsal Karne Yönetimi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekası Ve Proje Yönetimmd.
D.9.3.2. Analiz Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekası Ve Proje Yönetimmd.
D.9.3.3. Raporlama Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekası Ve Proje Yönetimmd.
D.9.4. Kalite Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.1. Gözden Geçirme Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.1.1. İç Tetkik Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.1.2. Ygg Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.2. İyileştirme Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.2.1. Anket Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.2.2. Kıyaslama Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.2.3. Döf Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.

D.9.4.2.4. İnovasyon Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.2.5. Öneri Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.4.2.6. Hizmet Kalitesi Denetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Hizmet İyileştirme Müdürlüğü
D.9.4.3. Süreç Yönetimi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Md.
D.9.5. Proje Koordinasyon Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekası Ve Proje Yönetim Md.
D.9.6. Fizibilite Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekası Ve Proje Yönetim Md.
D.10. Afet Yönetim Süreci		
D.10.1. Acil Eylem Planlama Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	Güvenlik Md.
D.10.2. Acil Eylem Uygulama Ve Plan Tatbikatı Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	Güvenlik Md.
D.10.3. Yangın Ve Tatbikat Yönetimi Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	Güvenlik Md.
D.11. Mali Kaynakların Yönetimi Süreci		
D.11.1. Bütçe Ve Performans Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Bütçe Denetim Md.
D.11.1.1. Performans Programı Koordinasyon Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Bütçe Denetim Md.
D.11.1.2. Bütçe Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Bütçe Denetim Md.
D.11.1.3. Yatırım Programı Koordinasyon Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Bütçe Denetim Md.
D.11.2. Finans Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Gelirler Ve Finansman Md.
D.11.2.1. Finansal Kaynak Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Gelirler Ve Finansman Md.
D.11.2.1.1. Yurtdışı Finansal Kaynak Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Gelirler Ve Finansman Md.
D.11.2.1.2. Yurtiçi Finansal Kaynak Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Gelirler Ve Finansman Md.
D.11.2.2. Portföy Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Gelirler Ve Finansman Md.
D.11.2.2.1. Mevduat Değerlendirme Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Gelirler Ve Finansman Md.
D.11.3. Muhasebe, Kesin Hesap Ve Raporlama Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Md.
D.11.3.1. Muhasebe Hizmetleri Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Md.
D.11.3.2. Bütçe Kesin Hesap Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Md.

D.11.3.3. Mali İstatistik Ve Raporlama Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Md.
D.11.3.4. Taşınır Mal Koorinasyon Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Md.
D.11.4. İç Kontrol Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Mali Kontrol Md.
D.11.4.1. İç Kontrol Standartlarının Koordinasyonu Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Mali Kontrol Md.
D.11.4.2. Ön Mali Kontrol Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Mali Kontrol Md.

Tablo 8: Müşteri Odaklı Süreçler, İETT organizasyon şeması

Süreçler	Süreç Sahibi Daire	Süreç Sahibi Müdürlük
M.1. İşletme Yönetimi Süreci		
M.1.1.Hat Planlama Ve Analiz Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	İşletme Planlama Müdürlüğü
M.1.1.1. Araç Planlama Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	İşletme Planlama Müdürlüğü
M.1.1.2.Durak Planlama Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	İşletme Planlama Müdürlüğü
M.1.1.3.Zaman Planlama Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	İşletme Planlama Müdürlüğü
M.1.1.4.Personel Planlama Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	İşletme Bölge Müdürlükleri
M.1.1.5. Analiz Ve Raporlama Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	İşletme Planlama Müdürlüğü
M.1.2.Saha Ve Hizmet Noktaları İşletme Süreci	-	-
M.1.2.1.Otobüs İşletme Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	İşletme Müdürlükleri
M.1.2.1.1. Otobüs İşletme Akyolbil Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	İşletme Müdürlükleri
M.1.2.1.2. Otobüs İşletme Saha Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	İşletme Müdürlükleri
M.1.2.2.Raylı Sistemler Saha İşletme Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	Raylı Ulaşım İşletme Müdürlüğü
M.1.2.3.Metrobüs İşletme Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	Metrobüs İşletme Müdürlüğü
M.1.2.3.1. Metrobüs İşletme Akyolbil Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	Metrobüs İşletme Müdürlüğü
M.1.2.3.2. Metrobüs İşletme Saha Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	Metrobüs İşletme Müdürlüğü
M.1.2.3.3. Metrobüs Altyapı İyileştirme Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	Metrobüs İşletme Müdürlüğü

M.1.2.3.4. Metrobüs Acil Müdahale Süreci	Ulaşım - Planlama D. Bşk.	Metrobüs İşletme Müdürlüğü
M.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci		
M.2.1.Müşteri Bildirim Yönetimi	Abone İşleri D. Bşk.	Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü
M.2.2.Elektronikkart Pazarlama Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Elektronik Bilet Yönetim Müdürlüğü
M.2.2.1 Ürün Ve Hizmet Geliştirme Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Elektronik Bilet Yönetim Müdürlüğü
M.2.2.2 Kampanya Ve Fiyatlandırma Yönetimi Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Elektronik Bilet Yönetim Müdürlüğü
M.2.2.2 Segmentasyon Ve Sadakat Uygulamaları Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Elektronik Bilet Yönetim Müdürlüğü
M.2.3.Seyahat Kartları Yönetimi	Abone İşleri D. Bşk.	Elektronik Bilet Yönetim Müdürlüğü
M.2.4. Bayi Yönetim Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Elektronik Bilet Yönetim Müdürlüğü
M.2.4.1.Bayi Yer Belirleme Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Elektronik Bilet Yönetim Müdürlüğü
M.2.5.Dijital Kanalların Yönetimi Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Kurumsal İletişim Müdürlüğü
M.3. Bakım Yönetimi Süreci		
M.3.1.Otobüs Bakım Yönetimi Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.1.1. Otobüs Düzeltici Bakım Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.1.2.Otobüs Önleyici Bakım Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.2.Araç Yenileme Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.2.1.Karoser Yenileme Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.2.2. Güç Ve Aktarma Organları Yenileme Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.3.Trafik Hizmetleri Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.4.Hasar Yönetimi Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.5. Raylı Sistemler Bakım Yönetimi	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Müdürlüğü
M.3.5.1. Raylı Sistemler Düzeltici Bakım Yönetimi Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Müdürlüğü
M.3.5.2. Raylı Sistemler Önleyici Bakım Yönetimi Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Müdürlüğü
M.3.6. Bakım Faaliyetleri Outsource Denetim Süreci		
M.4.Stratejik Plan Süreci		

M.4.1. Stratejik Planlanma Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Strateji Planlama Müdürlüğü
M.4.2. Stratejik Plan Yürütülmesi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Strateji Planlama Müdürlüğü
M.4.3. Stratejik Plan Gözden Geçirilmesi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Strateji Planlama Müdürlüğü
M.5. Hizmet Ve Ekipman Geliştirme Süreci		
M.5.1. Araştırma Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Şb. Md.
M.5.2. Malzeme Ekipman Hizmet Geliştirme Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Kurumsal Gelişim Şb. Md.
M.6. Yurtdışı İlişkiler Ve Bilgi Kaynakları Yönetimi Süreci		
M.6.1. Yurtdışı İlişkiler Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekâsı Ve Proje Yönetimi Müdürlüğü
M.6.1.1. Heyet Temsil Ve Ağırlama Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekâsı Ve Proje Yönetimi Müdürlüğü
M.6.1.2. Yurtdışı Bilgi Kaynaklarının Takibi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekâsı Ve Proje Yönetimi Müdürlüğü
M.6.1.3. Yurtdışı Seyahat Yönetimi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekâsı Ve Proje Yönetimi Müdürlüğü
M.6.2. Danışmanlık Yönetim Ve Koordinasyon Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	İş Zekâsı Ve Proje Yönetimi Müdürlüğü

4.2 Uygulamanın Amacı

Uygulamanın amacı; “hedeflerle yönetim” yaklaşımı çerçevesinde kurum hedeflerinin tanımlanması ve belirlenen hedeflere göre performansın ölçülmesi amacıyla firmada gerçekleştirilmeye çalışılan balanced scorecard çalışmasının adımlarını aktarmak ve uygulamadan beklenenleri tanımlamaktır. Bu süreçte firma ile ilgili bilgiler verilecektir. Balanced scorecard sadece hedef belirleyen ve bu hedeflere ulaşma derecesini sorgulayan bir performans değerlendirme aracı olarak kullanılmanın yanında bu değerlere ulaşmak için hangi çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu belirlemek için de bir araç olarak kullanılmıştır. Bu çalışma ile işletmenin vizyonuna ulaşması için hangi hedefleri gerçekleştirmesi gerektiği ve bu hedefleri nasıl başarabileceğini tanımlayan Balanced Scorecard uygulaması incelenmeye çalışılmıştır.

4.3 Uygulamanın Yöntemi

Öncelikle Hedeflerle Yönetim anlayışının en kritik noktası olan vizyon, misyon, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler belirlenir. Daha sonra bu stratejiler çerçevesinde kurum içerisindeki tüm süreçler müşteri odaklı ve destek olmak üzere şu şekilde 2 kategoride belirlenir:

➤ Süreçler

- Stratejik amaç ve hedefler için «stratejik performans göstergeleri (KPI)»
- Süreçler için «süreç performans göstergeleri »

Bu kategoriler oluşturulurken kurumsal karnenin 4 boyutuna (finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) uygun olarak belirlenir.

Bir sonra ki adımda her bir boyut için kurumsal karne formları hazırlanır ve her performans göstergesinin önem derecesi belirlenir. Daha sonra her bir boyut için hedef ve gerçekleşen performans değerleri ilgili birimlerden alınır ve her bir boyut için hedef ve gerçekleşen değer arasında ki fark baz alınarak aynı zamanda kriter ağırlıkları da göz önünde bulundurularak bir skor hesaplanır.

BSC'nin önemli boyutlarından biri olan müşteri boyutu skorunun hesaplanmasında ise; diğerlerinden farklı olarak, hizmet kalitesi kavramı üzerinde durulmuştur ve hizmet kalitesi ile kurum performansının karşılıklı ilişkisini de gösterebilmek adına, beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasında ki farkı ölçmek suretiyle Hedeflerle Yönetim anlayışına oldukça uygun olan SERVQUAL modelinden faydalanılmıştır. Bu aşamada müşterilere anket uygulanmış ve müşterilerin memnuniyet oranı saptanmaya çalışılmıştır. Anket bulgularıyla SERVQUAL puanı hesaplanıp BSC müşteri boyutu skoru olarak kullanılmıştır. Bu sayede kurum performansının hizmet kalitesine olan etkisi daha açık bir şekilde görülerek hizmet kalitesini yükseltmek adına yapılması gerekenlerin saptanması daha kolay olacaktır. Ayrıca Hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin ancak kurum performansının ölçülerek mümkün olabileceği düşüncesi desteklenmiştir.

Uygulamanın devamında her boyut için hesaplanan skorlar boyut ağırlıklarıyla çarpılarak toplam kurum performans değeri hesaplanmış olacaktır.

4.4 Uygulama Adımları

4.4.1 Süreç Analizi

Kurum içerisinde her birimle yapılan toplantılar sonucu süreçler müşteri odaklı(kilit) ve destek süreçler olmak üzere yeniden tanımlandı. Müşteri ile doğrudan iletişime geçilen ya da kurum için stratejik öneme sahip süreçler müşteri odaklı(kilit) süreçler olarak tanımlanırken, bu süreçlerin işleyişine destek sağlayan diğer süreçler de destek süreçler olarak tanımlandı. Yeniden tanımlanan süreçlerin birimlerin mevcut iş süreçlerini daha doğru ve tutarlı bir şekilde yansıtır hale getirilmesi sağlandı.

Süreç performans göstergelerinin belirlenmesi, süreç analizi çalışmasının en kritik unsurlarından biridir. Her bir süreç için ölçülebilir, takip edilebilir, nesnel ve kıyaslanabilir performans göstergeleri atandı. Bu şekilde atanan performans göstergelerinin süreçlerin kalite, maliyet ve zaman boyutlarını içermesi sağlandı.

Toplantılar sonrasında birimlerden tanımlanan her bir süreç için ilgili sürecin adını, sorumlusunu, sınıfını, amacını, sınırlarını, süreç ilişkilerini, performans göstergelerini, etkilediği ve etkilendiği süreçleri içeren bir “süreç kartı” hazırlaması istendi. Bu çalışmalar sonucunda belirlenen tüm süreçler ve sorumlu birimler aşağıdaki gibidir:

Tablo 9: Müşteri Odaklı Süreçler

Süreçler	Süreç Sahibi Daire	Süreç Sahibi Müdürlük
M.1. İşletme Yönetimi Süreci		
M.1.1.Hat Planlama Ve Analiz Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.1.1.1. Araç Planlama Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.1.1.2.Durak Planlama Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.1.1.3.Zaman Planlama Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.1.1.4.Personel Planlama Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.1.1.5. Analiz Ve Raporlama Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.1.2.Saha Ve Hizmet Noktaları İşletme Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.1.2.1.Otobüs Metrobüs İşletme Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.1.2.2.Raylı Sistemler Saha İşletme Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci		
M.2.1.Müşteri Şikayetleri Yönetimi	Abone İşleri D. Bşk.	Halkla İlişkiler Ve Seyahat Kartları Şb.Md.
M.2.2.Müşteri Talepleri Yönetimi	Abone İşleri D. Bşk.	Halkla İlişkiler Ve Seyahat Kartları Şb.Md.
M.2.3.Seyahat Kartları Yönetimi	Abone İşleri D. Bşk.	Halkla İlişkiler Ve Seyahat Kartları Şb.Md.
M.2.4. Bilet Yönetim Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.2.4.1.Yer Belirleme Süreci	Otobüs İşletme D. Bşk.	Otobüs İşletme D. Bşk.
M.3. Bakım Yönetimi Süreci		
M.3.1.Otobüs Bakım Yönetimi Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.1.1. Otobüs Düzeltici Bakım Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.1.2.Otobüs Önleyici Bakım Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Garaj Müdürlükleri
M.3.2.Araç Yenileme Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Koordinasyon Müdürlükleri
M.3.2.1.Karoser Yenileme Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Koordinasyon Müdürlükleri
M.3.2.2. Güç Ve Aktarma Organları Yenileme Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Motor Yenileme Şb. Md.
M.3.3.Trafik Hizmetleri Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Koordinasyon Müdürlükleri
M.3.4.Hasar Yönetimi Süreci	Araç Bakım Onarım D. Bşk.	Koordinasyon Müdürlükleri
M.3.5. Raylı Sistemler Bakım Yönetimi	Raylı Sistemler D. Bşk.	Raylı Ulaşım İşletme Şb. Md.

M.3.5.1. Raylı Sistemler Düzeltici Bakım Yönetimi Süreci	Raylı Sistemler D. Bşk.	Raylı Ulaşım İşletme Şb. Md.
M.3.5.2. Raylı Sistemler Önleyici Bakım Yönetimi Süreci	Raylı Sistemler D. Bşk.	Raylı Ulaşım İşletme Şb. Md.
M.4.Stratejik Plan Süreci		
M.4.1. Stratejik Planlanma Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Strateji Planlama Şb. Md.
M.4.2. Stratejik Plan Yürütülmesi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Strateji Planlama Şb. Md.
M.4.3. Stratejik Plan Gözden Geçirilmesi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Strateji Planlama Şb. Md.
M.5. Hizmet Ve Ekipman Geliştirme Süreci		
M.5.1. Araştırma Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
M.5.2. Malzeme Ekipman Hizmet Geliştirme Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
M.6. Entelektüel Sermaye Yönetimi Süreci		
M.6.1. Entelektüel Bilgi Yönetimi Süreci		
M.6.2. Entelektüel Sermaye Paylaşımı Süreci		

Tablo 10: Destek Süreçler

Süreçler	Süreç Sahibi Daire	Süreç Sahibi Müdürlük
D.1. Çalışanların Geliştirilmesi Ve Yönetilmesi Süreci		
D.1.1. İşgücü Planlama Ve İşe Alım Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Şb. Md. - Memur Pers. Şb.Md.
D.1.2.Eğitim Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	Eğitim Şube Müdürlüğü
D.1.3. Özlük Haklarının Yönetilmesi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Şb. Md. - Memur Pers. Şb.Md.
D.1.3.1.Ücret Tahakkuku Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Şb. Md. - Memur Pers. Şb.Md.
D.1.3.2. Sendikal Hakların Yönetilmesi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Şb. Md. - Memur Pers. Şb.Md.
D.1.4.Tanma, Takdir, Ödüllendirme Ve Ceza Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	İşçi Personel Şb. Md. - Memur Pers. Şb.Md.
D.1.5.Sağlık Hizmetleri Yönetimi Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	Sağlık İşleri Şb. Md.
D.1.6. Performans Değerlendirme Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	
D.1.7. Personel Hizmetleri Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	İdari İşler Şb. Md.
D.1.8. Sosyal Aktiviteler Süreci	Destek Hizmetleri D.	İdari İşler Şb. Md.

	Bşk.	
D.2. Malzeme Yönetim Süreci		
D.2.1. Talep Değerlendirme Ve Planlama Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal D. Bşk.	Talep Değerlendirme Şb. Md.
D.2.2. Muayene Ve Kabul Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal D. Bşk.	Stok Ve Kalite Kontrol Md.
D.2.3. Depolama Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal D. Bşk.	Stok Ve Kalite Kontrol Md.
D.2.4. Malzeme Teslim Süreci	Makine Ve Malzeme İkmal D. Bşk.	Akaryakıt Şb. Md. - Stok Ve Kalite Kont. Şb. Md.
D.3. Mal Ve Hizmet Yapım Temin Süreci		
D.3.1. Mal Ve Hizmet Temin Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Şb. Md. - Satınalma Şb. Md.
D.3.1.1 Doğrudan Temin Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Şb. Md. - Satınalma Şb. Md.
D.3.1.2. İhaleli Alımlar Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Şb. Md. - Satınalma Şb. Md.
D.3.1.3. Dmo Alımları Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Şb. Md.
D.3.1.4 Gelir Getirici İhaleler Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Şb. Md.
D.3.2 Yapım İşleri Temin Süreci		
D.3.2.1 Yapı Tesisleri Temin Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Şb. Md. - Satınalma Şb. Md.
D.3.2.2 Raylı Sistemler Temin Süreci	Satınalma D. Bşk.	İhale İşleri Şb. Md. - Satınalma Şb. Md.
D.3.3 Muayene Kabul Süreci		
D.3.4 Tedarikçi İlişkileri Yönetimi Süreci		
D.4. Bilgi Yönetim Süreci		
D.4.1. Donanım Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk	Bilgi Teknolojileri Şb. Md.
D.4.1.1. İletişim Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk	Elektronik Sistemler Şb. Md.
D.4.2. Network Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk	Elektronik Sistemler Şb. Md.
D.4.3. Yazılım Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk	Bilgi Teknolojileri Şb. Md.
D.4.3.1. Yazılım Geliştirme Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk	Bilgi Teknolojileri Şb. Md.
D.4.3.2. Lisans Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk	Bilgi Teknolojileri Şb. Md.
D.4.4. Bilgi Sistem Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk	Bilgi Teknolojileri Şb. Md.
D.4.5. Bilgi Güvenliği Yönetim Süreci	Bilgi İşlem D. Bşk	Bilgi Teknolojileri Şb. Md.
D.4.6. Evrak Kayıt Ve Akış Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	Yazı İşleri Ve Kararlar Şb. Md.
D.4.7. Arşiv Süreci	İnsan Kaynakları Ve Eğitim D. Bşk.	Yazı İşleri Ve Kararlar Şb. Md.
D.5. Kurumsal İletişim Süreci		
D.5.1. İç İletişim Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Basın Yayın Ve Reklam İşleri Şb. Md.
D.5.2. Dış İletişim Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Basın Yayın Ve Reklam İşleri Şb. Md.
D.5.3. Reklam Yönetimi Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Basın Yayın Ve Reklam İşleri

		Şb. Md.
D.5.4.Kurumsal Kimlik Süreci	Abone İşleri D. Bşk.	Basın Yayın Ve Reklam İşleri Şb. Md.
D.6. Hukuk Süreci		
D.6.1. Dava Ve İcra Takip Süreci	Hukuk Müşavirliği	Hukuk Müşavirliği
D.6.2. Hukuksal Görüş Süreci	Hukuk Müşavirliği	Hukuk Müşavirliği
D.7. Denetim Teftiş Ve Soruşturma Süreci		
D.7.1. Teftiş Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.1.1. Planlı Teftiş Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.1.2.Olay Bazlı Teftiş Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.2. Soruşturma Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.3. Denetim Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.3.1. Planlı Denetim Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.7.3.2. Olay Bazlı Denetim Süreci	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı
D.8.Yapım İşleri Süreci		
D.8.1. Raylı Sistemler Yapım Süreci	Raylı Sistemler D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Şb. Md.
D.8.1.1.Raylı Sistemler Projelendirme Süreci	Raylı Sistemler D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Şb. Md.
D.8.1.2. Raylı Sistemler İmalat Süreci	Raylı Sistemler D. Bşk.	Raylı Ulaşım Yapım Şb. Md.
D.8.2. Yapı Tesisleri Yapım Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	İnşaat Ve Kesin Hesap Şb. Md.
D.8.2.1.Yapı Tesisleri Projelendirme Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	İnşaat Ve Kesin Hesap Şb. Md.
D.8.2.2. Yapı Tesisleri İmalat Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	İnşaat Ve Kesin Hesap Şb. Md.
D.8.3. Yapı Bakım Süreci		
D.8.3.1. Yapı Tesisleri Düzeltici Bakım Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Bakım Onarım Ve Tesisat Şb. Md.
D.8.3.2. Yapı Tesisleri Önleyici Bakım Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Bakım Onarım Ve Tesisat Şb. Md.
D.8.4. Tesisat Sözleşme Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Bakım Onarım Ve Tesisat Şb. Md.
D.8.5. Emlak Yönetim Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Emlak Kamulaştırma Şb.Md.
D.8.5.1. Gayrimenkul Yönetim Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Emlak Kamulaştırma Şb.Md.
D.8.5.2. Kamulaştırma Süreci	Yapı Tesisleri D. Bşk.	Emlak Kamulaştırma Şb.Md.
D.9.Yönetim Sistemleri Süreci		
D.9.1. Çevre Yönetim Süreci	Destek Hizmetleri D.	

	Bşk.	
D.9.1.1. Çevresel Risklerin Yönetilmesi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.1.2. Atık Yönetimi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.1.3. Hurda Yönetimi Süreci		
D.9.1.4. Enerji Sistemleri Yönetimi Süreci		
D.9.2. İş Sağlığı Ve Güvenliği Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.2.1. İş Sağlığı Ve Güvenliği Risklerinin Yönetilmesi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.2.2. Saha Kontrol Etkinlik Denetimi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.2.3. İş Kazası Ve Ramak Kala Kazaları Yönetimi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.3. Veri Analizi Ve Raporlama Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Bilgi Yönetimi Şb. Md.
D.9.3.1. Kurumsal Karne Yönetimi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Bilgi Yönetimi Şb. Md.
D.9.3.2. Analiz Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Bilgi Yönetimi Şb. Md.
D.9.3.3. Raporlama Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Bilgi Yönetimi Şb. Md.
D.9.4. Kalite Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.1. Gözden Geçirme Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.1.1. İç Tetkik Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.1.2. Ygg Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.2. İyileştirme Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.2.1. Anket Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.2.2. Kıyaslama Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.2.3. Döf Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.2.4. İnovasyon Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.2.5. Öneri Yönetim Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Kalite Ve Ar-Ge Şb. Md.
D.9.4.3. Süreç Yönetimi Süreci	Strateji Geliştirme D. Bşk.	
D.10. Afet Yönetim Süreci		
D.10.1. Acil Eylem Planlama Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	Sivil Savunma Şb. Md.

D.10.2. Acil Eylem Uygulama Ve Plan Tatbikatı Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	Sivil Savunma Şb. Md.
D.10.3. Yangın Ve Tatbikat Yönetimi Süreci	Destek Hizmetleri D. Bşk.	Sivil Savunma Şb. Md.
D.11. Mali Kaynakların Yönetimi Süreci		
D.11.1. Bütçe Ve Performans Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Bütçe Ve Demirbaş Takip Şb. Md.
D.11.1.1. Performans Programı Koordinasyon Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Bütçe Ve Demirbaş Takip Şb. Md.
D.11.1.2. Bütçe Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Bütçe Ve Demirbaş Takip Şb. Md.
D.11.1.3. Yatırım Programı Koordinasyon Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Bütçe Ve Demirbaş Takip Şb. Md.
D.11.2. Finans Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Finansman Şb. Md.
D.11.2.1. Finansal Kaynak Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Finansman Şb. Md.
D.11.2.1.1. Yurtdışı Finansal Kaynak Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Finansman Şb. Md.
D.11.2.1.2. Yurtiçi Finansal Kaynak Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Finansman Şb. Md.
D.11.2.2. Portföy Yönetimi Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Finansman Şb. Md.
D.11.2.2.1. Mevduat Değerlendirme Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Finansman Şb. Md.
D.11.3. Muhasebe, Kesin Hesap Ve Raporlama Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Şb. Md.
D.11.3.1. Muhasebe Hizmetleri Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Şb. Md.
D.11.3.2. Bütçe Kesin Hesap Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Şb. Md.
D.11.3.3. Mali İstatistik Ve Raporlama Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Şb. Md.
D.11.3.4. Taşınır Mal Koordinasyon Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	Muhasebe Şb. Md.
D.11.4. İç Kontrol Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	İç Kontrol Şb. Md.
D.11.4.1. İç Kontrol Standartlarının Koordinasyonu Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	İç Kontrol Şb. Md.
D.11.4.2. Ön Mali Kontrol Süreci	Mali Hizmetler D. Bşk.	İç Kontrol Şb. Md.

Süreç Analizi süresince şu an herhangi bir birimde mevcut olmayan ama eklenilmesi düşünülen süreçler de ileride sorumlu atanılması koşuluyla süreçler listesine eklendi. Süreç performans göstergeleri, ileriye yönelik faaliyetlerin performansından farklı olarak bize kurumun rutin olarak süregelen işlerindeki maliyet, zaman ve kalite yönünden mevcut performansını gösterecektir. Performans göstergelerinin ölçüm sıklıkları da belirlenmiş olup, düzenli periyotlarla, belirlenmiş hedef değere ne kadar

ulaşıldığına bakarak süreçlerden gelecek (%) cinsinden toplam bir performans değeri elde edilecektir.

Süreçlerden elde edilecek toplam performans değeri bize kurumun mikro düzeyde başarı seviyesini ve hedeflenen duruma kıyasla nerede bulunduğunu gösterecektir. Makro düzeyde başarı ise vizyon, misyon ve stratejilere ait olarak belirlenmiş kilit performans göstergeleri (KPI) ölçülerek tespit edilecektir.

4.4.2 Vizyon, Misyon ve Strateji Belirleme

Kurumun mikro düzeyde yer alan mevcut süreçleriyle makro düzeydeki vizyon, misyon ve stratejilerinin birbirini tamamlayıcı bir bütün ifade edebilmeleri, kurum içi operasyonel ve stratejik yönelimin senkronizasyonu açısından hayati öneme sahiptir. İETT'nin önümüzdeki dönem açısından üstleneceği rol düşünülerek; vizyon, misyon ve kurumun değerleri katılımcı bir tartışma ortamında aşağıdaki gibi şekillendi:

Misyon: Toplu ulaşım hizmetlerini, açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak şekilde düzenlemek ve denetlemek, sektörde dengeleyici rol oynamak, aynı zamanda ulusal ve uluslararası alanlarda bilgi birikimini yönetmek.



Vizyon: Şehir hayatını kolaylaştıran, çevreye duyarlı, alternatif enerji kaynaklarını yönetebilen lider kuruluş olmak



Değerler:

- 1 • ADİL
- 2 • GÜVENİLİR
- 3 • KATILIMCI
- 4 • DUYARLI
- 5 • YENİLİKÇİ

Vizyon ve misyonun belirlenmesinin ardından Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı koordinatörlüğünde diğer birimlerle de görüşülerek İETT'yi kurum olarak vizyonuna ulaştıracak ve misyonunu gerçekleştirecek 7 adet strateji belirlendi:

- 1 • HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMEK
- 2 • DENGELİ VE GÜÇLÜ FİNANSAL YAPI
- 3 • ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON VE MEMNUNİYETİNİ ARTTIRMAK
- 4 • YÖNETİM SİSTEMLERİNDE MÜKEMMELLEŞMEK
- 5 • ÇEVREYE DUYARLI OLMAK VE YENİ TEKNOLOJİLER UYGULAMAK
- 6 • KURUMSAL İTİBARI ARTTIRMAK
- 7 • KURUMSAL BİLGİ BİRİKİMİNİ YÖNETMEK

4.4.3 Kritik Başarı Faktörü (KBF) ve Kilit Performans Göstergesi (KPI) Belirleme

Kritik başarı faktörleri(KBF) belirlenen stratejiler doğrultusunda kurumun ne kadar başarılı olduğunu belirleyecek olan unsurlardır. Bir organizasyonun başarısı için gerekli olan kritik başarı faktörlerinin doğru tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçülerinin belirlenebilmesi için birincil derecede önemlidir.

Kritik başarı faktörleri belirlenirken stratejilerle faaliyetler arasında bir köprü oluşturmaya dikkat edildi. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, verimlilik, etkinlik, çevrecilik ve mükemmeliyetçi yönetim gibi kavramlar kritik başarı faktörleri belirlenirken temel alınan ilkeler oldu.

Kilit performans göstergeleri(KPI) ise belirlenen kritik başarı faktörlerinde ne kadar başarılı olduğunu gösteren sayısal göstergelerdir. Kurumun tamamı için hazırlanan KPI seti ile kurumun makro düzeyde nerede olduğunu sayısal ve nesnel olarak ölçmek mümkün hale gelecektir. Kilit performans göstergeleriyle makro düzeyde stratejik ölçümler elde edilirken, süreç performans göstergeleriyle mikro düzeyde operasyonel ölçümler sağlanabilecektir.

Belirlenen KPI ve KBF' ler belirlendikten sonra 4 boyutta kategorize edilerek her boyut için skorlar hesaplanır.

4.4.4 Dengeli Kurumsal Karnenin Oluşturulması

Finansal, Öğrenme ve Gelişme, İç süreçler boyutlarının skorunun hesaplanması noktasında aşağıdaki tablolarda görüldüğü gibi daha önce de sözü edilen süreç performans ve stratejik performans göstergelerinin, gerçekleşen değerlerle hedef değerler arasında ki farklarının alınıp ağırlıklarıyla çarpılarak hesaplanan başarı puanından sonra, süreç ve performans göstergelerinin kendi ağırlıklarıyla çarpılır ve finans boyut skoru hesaplanmış olur. Müşteri boyutunun hesaplanması aşamasında ise SERVQUAL modelinden faydalanılmıştır. Müşterilere anketler uygulanarak, anketler sonucunda ortaya çıkan algılanan ve beklenen hizmet kalitesi düzeyleri arasındaki farklardan yola çıkarak bir skor elde edilmiştir.

4.4.4.1 Finansal Boyut

> Süreç Performans Göstergeleri							
Gösterg e No	Gösterge Ağırlık	SÜREÇ PERFORMANS GÖSTERGELERİ	ÖLÇÜM SIKLIĞI	GERÇEKLEŞEN DEĞER	HEDEF DEĞER	MÜDÜRLÜK	BAŞARI PUANI
		Bütçe Hazırlama Süreci				Bütçe ve Denetim Müdürlüğü	
1	9	Gider Bütçe Gerçekleşme oranı	Yılda 1	70%	90%	Bütçe ve Denetim Müdürlüğü	77,78
2	7	Gelir Bütçesi Gerçekleşme Oranı	Yılda 1	94,60%	85%	Bütçe ve Denetim Müdürlüğü	100,00
		Finans Yönetimi Süreci				Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	
3	9	Finans ihtiyaçlarının karşılanma	3 ayda 1	100%	100%	Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	100,00
4	8	Finans ihtiyaçlarının zamanında karşılanması	3 ayda 1	0(gecikme yok)	0(gecikme yok)	Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	100,00
		Finansal Kaynak Yönetimi Süreci				Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	
5	7	Finansman Maliyeti	3 ayda 1	Maliyeti Yok	Maliyeti Yok	Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	100,00
6	8	Yıllık Ödeme Planına Uygunluk	3 ayda 1	0(gecikme yok)	0(gecikme yok)	Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	100,00
7	9	Finansman Yükü	3 ayda 1	8%	5%	Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	40,00
		Gelirlerin Tahakkuk ve Tahsil Süreci				Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	
8	8	Tahsilat Oranı	Yılda 1	98%	100%	Gelirler ve Finansman Müdürlüğü	98,00
		Para ve Parayla İfade Edilen Değerlerin Alınması, Verilmesi ve Saklanması Süreci				Muhasebe Müdürlüğü	
9	7	Tahakkuka Uygun Tahsilât Oranı	Yılda 1	%95.77	98%	Muhasebe Müdürlüğü	95,00
		Ön Mali Kontrol Süreci				Mali Kontrol Müdürlüğü	
10	6	Taahhüt Evrakı ve Sözleşme Tasarısı Kontrol Süresi	3 Ayda 1	10	7	Mali Kontrol Müdürlüğü	100,00
11	5	Ödenek Aktarma Kontrol Süresi	3 Ayda 1	2	2	Mali Kontrol Müdürlüğü	100,00
12	5	Kadro Dağılım Cetvelleri Kontrol	3 Ayda 1	5	4	Mali Kontrol Müdürlüğü	100,00
						TOPLAM	91,01
						AĞIRLIK (%)	0,40
> Stratejik Performans Göstergeleri (KPI)							
Gösterg e No	Gösterge Ağırlık	TRATEJİK PERFORMANS GÖSTERGELER	ÖLÇÜM SIKLIĞI	GERÇEKLEŞEN DEĞER	HEDEF DEĞER	MÜDÜRLÜK	BAŞARI PUANI
1	8	Gider Bütçesi Gerçekleşme Oranı	3 Ayda 1	85	90	Bütçe ve Denetim Müdürlüğü	94,44
						TOPLAM	0,60
						AĞIRLIK (%)	93,07
						TOPLAM BAŞARI PUANI (%)	92,25

Şekil 8: Finansal Boyutun Excelde hesaplanması

4.4.4.2 İç Süreçler Boyutu

> Süreç Performans Göstergeleri							
Gösterge No	Gösterge Ağırlık Katsayısı(1-10)	SÜREÇ PERFORMANS GÖSTERGELERİ	ÖLÇÜM SIKLIĞI	GERÇEKLEŞEN DEĞER	HEDEF DEĞER	MÜDÜRLÜK	BAŞARI PUANI
BAKIM YÖNETİMİ SÜRECİ							
Otobüs Bakım-Onarım Süreci							
1	5	10.000 Km'deki arıza sayısı	3 Ayda 1	2,3	2,0	Garaj Müdürlükleri	84,6
3	7	Şikâyet Sayısı	3 Ayda 1	1209	800	Garaj Müdürlükleri	48,9
4	6	Araç Başına Bakım Maliyeti	Yılda 1	59.387 TL	30.000 TL	Garaj Müdürlükleri	2,0
5	7	Km Başına Bakım Maliyeti	Yılda 1	0,85 TL	0,40 TL	Garaj Müdürlükleri	0,0
Otobüs Düzeltici Bakım Süreci							
6	8	Aynı Arızayı 2'den Fazla Tekrarlayan Araç Sayısı	Ayda 1	56	20	Garaj Müdürlükleri	0,0
7	7	Seferde iken arızalanan araç sayısı	Ayda 1	3350	2000	Garaj Müdürlükleri	32,5
8	5	Kayıp Araç-Gün Sayısı	Ayda 1	5.506	4.500	Garaj Müdürlükleri	77,6
9	6	Km Başına Bakım Maliyeti	Ayda 1	0,27	0,2	Garaj Müdürlükleri	65,0
Otobüs Önleyici Bakım Süreci							
10	8	Araç Başına Bakım Maliyeti	Yılda 1	18000	15.000	Garaj Müdürlükleri	80,0
11	7	Km Başına Bakım Maliyeti	3 Ayda 1	0,27	0,2	Garaj Müdürlükleri	65,0
Karoser Yenileme Süreci							
12	5	Yıllık Yenileme Planına Uyum(%)	3 ayda 1	87%	90%	İkitali Garaj Müdürlüğü	96,67
13	6	Karoser Yenileme Süresine Uyum(%)	3 ayda 1	88%	92%	İkitali Garaj Müdürlüğü	95,65
14	7	Geri Dönüş Oranı (%)	3 ayda 1	8,9%	5,0%	İkitali Garaj Müdürlüğü	100,00
Motor Yenileme Süreci							
15	8	Yenilenen Motorun Test Geçiş Oranı (%)	3 ayda 1	78,1%	85,0%	İkitali Garaj Müdürlüğü	91,91
16	6	Yenilenmiş Motorun Km Ömrü	3 ayda 1	355.121	380.000	İkitali Garaj Müdürlüğü	93,45
Motor Bağılı Ünitelerin Yenileme Süreci							
17	6	Yenilenen Ünitenin Test Geçiş Oranı (%)	3 ayda 1	98,2%	99,0%	İkitali Garaj Müdürlüğü	99,24
18	8	Yenilenmiş Ünitenin Km Ömrü	3 ayda 1	243.365	260.000	İkitali Garaj Müdürlüğü	93,60
Varolan Araçların Modernizasyonu Süreci							
19	8	Engelli Erişimine uygun araç oranı	3 Ayda 1	30%	75%	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	40,53
20	7	Klimalı Araç Oranı	3 Ayda 1	54%	75%	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	71,85
21	5	CNG Dönüşüm Oranı	3 Ayda 1	3,35%	20,00%	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	16,77
Filo Yenileme Süreci							
22	8	Toplam Araç Sayısı	Yılda 1	2609	2800	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	93,18
23	7	1.000.000 nüfus başına (çalışan) otobüs sayısı	Yılda 1	193	200	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	96,63
24	6	Filo Yaş Ortalaması	Yılda 1	13,67	5	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	100,00
25	7	Doğalgazlı Araç Oranı	Yılda 1	0,6%	10%	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	6,13
26	5	Hibrid Araç Oranı	Yılda 1	1,9%	1,5%	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	100,00
27	4	Elektrikli Araç Oranı	Yılda 1	0,0%	0,4%	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	0,00
28	6	Körükü Araç Oranı	Yılda 1	30,0%	35,0%	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	85,71
29	4	Alçak Tabanlı Araç Oranı	Yılda 1	30%	75%	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	40,53
Garaj İşletme Modeli							
30	9	Servis Verme Oranı	Yılda 1	70,0%	88,0%	Garaj Müdürlükleri	79,55
						TOPLAM AĞIRLIK (%)	64,59
							0,40
> Stratejik Performans Göstergeleri (KPI)							
Gösterge No	Gösterge Ağırlık Katsayısı(1-10)	STRATEJİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ	ÖLÇÜM SIKLIĞI	GERÇEKLEŞEN DEĞER	HEDEF DEĞER	MÜDÜRLÜK	
1	6	Temizlik ve Manevra Hizmetlerinden Sağlanan Tasarruf Oranı (%)	3 Ayda 1	15	20	Garaj Müdürlükleri	75,00
2	7	Kaporta Boya ve Çekici Hizmetlerinden Sağlanan Tasarruf Oranı (%)	3 Ayda 1	22	30	Garaj Müdürlükleri	73,33
3	4	Filomüzdeki Euro II ve üzeri Standartındaki Araç Oranı (%)	3 Ayda 1	65	100	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	65,00
4	8	Servis Dışına Alınan Emisyon Değeri Yüksek Araç Sayısı	3 Ayda 1	786	1025	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	76,68
5	8	Sağlanan Yakıt Tasarrufu (%)	3 Ayda 1	1,7	2	Garaj Müdürlükleri	85,00
6	9	Erişilebilir Araç Oranı (%)	3 Ayda 1	76	100	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	76,00
7	7	Filo Yaşı Ortalaması	3 Ayda 1	6	4	Araç Bakım Onarım Yönetim Müdürlüğü	50,00
						TOPLAM	72,47
						AĞIRLIK (%)	0,60
						TOPLAM BAŞARI PUANI (%)	69,32

Şekil 9: İç Süreçler Boyutunun Excelde Hesaplanması

4.4.4.3 Öğrenme Ve Gelişme Boyutu

> Süreç Performans Göstergeleri							
Gösterge No	Gösterge Ağırlık	SÜREÇ PERFORMANS GÖSTERGELERİ	ÖLÇÜM SIKLIĞI	GERÇEKLEŞEN DEĞER	HEDEF DEĞER	MÜDÜRLÜK	BAŞARI PUANI
		ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİLMESİ SÜRECİ				İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı	
		İşgücü Planlama ve İşe Alım Süreci				İşçi + Memur Personel Müdürlüğü	
1	8	İşe Alınan Personelin İşe Uyumu	Yılda 1	90%	100%	İşçi + Memur Personel Müdürlüğü	90,00
2	9	Personel Devir Oranı	Yılda 1	7,0%	6,9%	İşçi + Memur Personel Müdürlüğü	100,00
		İşçi Personel İşgücü Planlama ve İşe Alım Süreci				İşçi Personel Müdürlüğü	
3	6	İşe Alınan Personelin İşe Uyumu	Yılda 1	90%	100%	İşçi Personel Müdürlüğü	90,00
4	8	Personel Devir Oranı	Yılda 1	7,30%	7%	İşçi Personel Müdürlüğü	100,00
5	5	Fazla Mesai Oranı	Ayda 1	26,25%	15%	İşçi Personel Müdürlüğü	100,00
6	5	6. Gün	Ayda 1	4	4	İşçi Personel Müdürlüğü	100,00
7	3	Şoförleştirme Adedi	Yılda 1	16	250	İşçi Personel Müdürlüğü	6,40
8	8	Araç Başı Şoför Adedi	6 Ayda 1	2,354	2,5	İşçi Personel Müdürlüğü	94,17
9	5	Şoför Sayısı / Toplam İşçi Sayısı	Yılda 1	68,15%	70%	İşçi Personel Müdürlüğü	97,36
10	7	Norm Kadro Kullanımı	Yılda 1	90,00%	100%	İşçi Personel Müdürlüğü	90,00
11	7	İzinlerin Kullanılma Oranı	Yılda 1	6,64%	7,0%	İşçi Personel Müdürlüğü	94,91
		Memur Personel İşgücü Planlama ve İşe Alım Süreci				Memur Personel Müdürlüğü	
12	7	İşe Alınan Personelin İşe Uyumu	Yılda 1	90	100	Memur Personel Müdürlüğü	90,00
13	8	Personel Devir Oranı	Yılda 1	0,0493	0,048	Memur Personel Müdürlüğü	100,00
14	7	Norm Kadro Kullanımı	Yılda 1	0,546895641	0,574637	Memur Personel Müdürlüğü	95,17
15	7	İzinlerin Kullanılma Oranı	Yılda 1	0,943	0,95	İşçi Personel Müdürlüğü	99,26
		Eğitim Süreci				Eğitim Müdürlüğü	
16	6	Kişibaşı Eğitim Süresi (Kırlımlı : Memur)	Yılda 1	28	39,82	Eğitim Müdürlüğü	70,32
17	7	Kişibaşı Eğitim Süresi (Kırlımlı : İşçi)	Yılda 1	4	6,04	Eğitim Müdürlüğü	66,23
18	6	Kişibaşı Eğitim Süresi (Kırlımlı :Firma Personeli)	Yılda 1	10	12,9	Eğitim Müdürlüğü	77,52
19	8	Eğitim Katılım Oranı	Yılda 1	80%	100%	Eğitim Müdürlüğü	80,00
20	8	Eğitim Planına Uyum	Yılda 1	90%	100%	Eğitim Müdürlüğü	90,00
21	8	Eğitim Penetrasyonu	Yılda 1	35%	51,29%	Eğitim Müdürlüğü	68,24
TOPLAM							87,84
AĞIRLIK (%)							0,40
> Stratejik Performans Göstergeleri (KPI)							
Gösterge No	Gösterge Ağırlık Katsayısı(1-	STRATEJİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ	ÖLÇÜM SIKLIĞI	GERÇEKLEŞEN DEĞER	HEDEF DEĞER	MÜDÜRLÜK	BAŞARI PUANI
1	6	Eğitim Verilen İşçi Sayısı	3 Ayda 1	3850	5000	Eğitim Müdürlüğü	77,00
2	8	Eğitim Verilen Personel Oranı	3 Ayda 1	70%	85%	Eğitim Müdürlüğü	82,35
3	5	İETT Akademi Projesinin Tamamlanması (%)	3 Ayda 1	50%	70%	Eğitim Müdürlüğü	71,43
4	3	Dijital Arşiv Projesinin Tamamlanması (%)	3 Ayda 1	100%	100%	Eğitim Müdürlüğü	100,00
TOPLAM							80,82
AĞIRLIK (%)							0,60
TOPLAM BAŞARI PUANI (%)							83,63

Şekil 10: Öğrenme ve gelişme Boyutunun Excelde Hesaplanması

4.4.4.4 Müşteri Boyutu

Müşteri boyutunun bir hizmet kalitesi ölçüm modeli SERVQUAL ile hesaplanacaktır.

5. HİZMET KALİTESİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ VE BALANCED SCORECARD MÜŞTERİ BOYUTUNUN SERVQUAL MODELİYLE HESAPLANMASI

5.1 Hizmetin Tanımı

Hizmet kavramı farklı bilim adamları ve yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak “Üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çaba” şeklinde tanımlanabilir.

Hizmet, soyut olma özelliğine sahip ve alındığında herhangi bir soyut mala sahip olmakla sonuçlanmayan, satış için sunulan faaliyetler ve faydalardan meydana gelen ürün çeşidi (KOTLER ve diğ., 30), ya da zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından yarar sağlayan ekonomik faaliyetler olarak tanımlanabilir (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31).

Sevimli (2006) hizmetleri insanların ya da insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, standartlaştırılmayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır (Sevimli, 2006, 32).

Goetsch ve Davis hizmeti, “Hizmet başka birisi için iş icra etmektir” şeklinde tanımlarken, Collier hizmeti, “üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çaba” olarak tanımlamaktadır (UYGUÇ, Nermin, 1998, 33). Bu anlamda hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünlerdir.

Soyut oldukları için tüketiciler tarafından bir fayda ya da tatmin olarak algılanan hizmetin en bilinen tanımı bir gruptan diğerine sunulan herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir faaliyet ya da faydadır. Hizmet üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir. Bir diğer tanım da, doğrudan satışa sunulan ya da ürünlerin (mal/hizmet) satışıyla birlikte sağlanan yararlar ve doyumluklar olarak yapılmaktadır (Alkoç, 2004, 34).

Sonuç olarak hizmet, insanların ya da insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, standartlaştırılamayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

- Murdick vd. hizmetlerin tanımlanmasında bazı kriterlerin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu kriterler aşağıda sıralanmıştır (Alkoç, 2004, 34).
- Hizmetler soyuttur ve satın alanlar için fayda sağlarlar.
- Hizmetlerin üretim sürecine müşteri de katılır.
- Hizmetler değişken, standart olmayan fayda sağlarlar.
- Hizmet işlemi boyunca üretici ile müşteri arasında yoğun bir iletişim vardır.
- Hizmetler depolanamaz, üretildikleri anda tüketilirler.
- Fiyatlama opsiyonları daha detaylıdır.
- Hizmet kalitesinin ölçülmesi sübjektiftir.
- Hizmet üretimi emek yoğunudur. Hizmetler için kitle üretimi yapılamaz.
- Kalite kontrolü temel olarak süreç kontrolü ile sınırlıdır.
- Hizmet üretim ve tüketimleri aynı anda gerçekleşir.
- Hizmetler patent vasıtasıyla korunamaz.

5.2 Hizmetin Özellikleri

Hizmet genel nitelikleri itibariyle fiziksel mallardan farklılık gösterirler. Hizmetin vitrinde sergilenmesi ve sonradan satılmak üzere depolanmaları mümkün değildir. Bu farklılıklar hizmetin özgün yapısından kaynaklanmaktadır. Parassuraman, Zeithaml ve Berry'ye göre hizmetler elle tutulamaz dolayısıyla sayılamazlar, ölçülemezler ve test edilemezler. İkinci bir özellikleri ise ağırlıklı olarak emek yoğun hizmet sektörlerinde heterojen olmalarıdır. Üçüncü özellikleri, üretim ve tüketim süreçlerinin aynı anda olmasıdır. Son olarak ise dayanıksız olmaları, başka bir değişle iade edilemez, tekrar

satılamaz olmalarıdır (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31). Hizmetin bu özel yapısı daha detaylı şöyle açıklanabilir:

- Soyuttur: Hizmete fiziksel olarak sahip olunamaz. Müşteri, hizmetin değerini ancak aldıktan sonra veya tüketmesi sürecinde anlayabilir. Böylece hizmetten sağlanan fayda müşterinin deneyimine dayanır. Hizmetin soyut olması bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlar;

- a. Hizmeti depolama imkanı yoktur.
 - b. Hizmet “Patent” aracılığıyla korunamaz.
 - c. Hizmet teşhir edilemez, tanıtilamaz.
 - d. Hizmetin fiyatlandırılması zordur.
- Hizmet Dayanıksızdır: Hizmet, yapıları gereği aynı anda üretilir ve tüketilirler. Bu da hizmeti dayanıksız, kısa süreli tüketim ürünleri haline getirmektedir.
 - Heterojendir: Hizmetin kalitesi ve içeriği, hizmeti veren kişi ve hizmeti alan kişiye göre değişir. Özellikle hizmetin soyut olması ve faydanın algılamaya göre değişmesi, bu özelliğin temelinde yatar.
 - Üretim ve Tüketim Eşzamanlıdır: Hizmetin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesi aynı anda gerçekleştirilir. Bu özellikle hizmet sunumu sürecine müşteriye de katmaktadır. Bunun sonucu ise;
 - a. Hizmet dağıtım kanalları ile müşterilere ulaştırılamaz.
 - b. Hizmetten elde edilecek fayda ve verim, hizmeti sunan kadar müşteriye de bağlıdır.
 - c. Diğer müşteriler hizmet üretim sürecine tanık olurlar.
 - d. Hizmetlerin tek bir merkezden seri şekilde üretilmesi zordur.
 - e. Prototipin yapılması neredeyse imkansızdır.
 - f. Sunum sırasında yapılan bir hatanın telafisi zordur.
 - Emek Yoğundur: Hizmet üretiminde, her çalışan, küçük bir üretim birimi gibi çalışır. Böylece harcanan zaman, emek yükselir. Dolayısıyla da maliyetler artar. Herhangi bir kapasite artırımını istenildiğinde çalışan insan sayısında artışa neden olacaktır.

5.3 Hizmet Kalitesi Kavramı

5.3.1 Kalite Kavramı

Kalite kavramı, bilimsel yönetimin kurucularından sayılan Taylor zamanından beri gündemde olan bir konudur. Endüstrinin gelişimiyle beraber kendini her alanda hissettirmiş, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşması ve sürekli gelişmesi ile de ürün ve hizmet üretiminde kalite temel amaç olarak algılanmaya başlamıştır. Kalite kavramı ile ilgili olarak çeşitli zamanlarda uzmanlar tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Buna göre kalite Jurana göre kullanıma uygunluk, Crosby göre Çartlara uygunluk, Taguchiye göre ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimum kayıp, Feigenbauma göre ise müşteri beklentilerinin tatmini anlamlarına gelir. Günümüzde kalite gerçekte bu tanımların hepsini kapsar.

Kaya (2003) kalite kelimesinin Latince’de “Nasıl Oluştugu?” anlamına gelen “Gualis” kelimesinden geldiğini belirttikten sonra kalitenin hangi ürün veya hizmet ile ilgili olarak kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belirtmek amacıyla kullanıldığını ifade etmektedir. Koku kaliteyi mutlak anlamda en iyi olarak değil fakat amaca uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır. Günümüz koşullarında kalite; bir ürün ve/veya hizmetin beklentileri karşılayabilme hatta aşma kabiliyetidir. Müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan bir ürün kaliteli bir ürün olarak tanımlanabilir. Meriç’in (2005) belirttiğine göre kalitenin bazı tanımlarını şöyle sıralanmaktadır:

- Kalite ürünün ya da hizmetin değeridir.
- Kalite önceden belirlenmiş bulunan özelliklere (spesifikasyonlara) uygunluktur.
- Kalite kullanıma uygunluktur.
- Kalite eksiklerden kaçınmaktır.
- Kalite müşteri beklentilerini karşılamak ya da onların ötesine geçmektir.
- Kalite, müşterilerin beklenti ve isteklerini sürekli karşılayacak şekilde ürün ve hizmet üretmektedir (Alkoç, 2004, 34).

5.3.2 Kalitenin Boyutları

Kalitenin konusunda çok sayıda tanımın yapılmasının nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Kalitenin boyutları aşağıdaki başlıklar halinde toplanabilir.

Güvenilirlik: Ürün ya da hizmetin müşterinin istek ve ihtiyaçlarını güvenilir biçimde gerçekleştirebilme yeteneği

Performans: Ürün fonksiyonlarının iyi biçimde yerine getirilmesi

Uygunluk: Belirlenen spesifikasyon, belge ve standartlara uygunluk

Dayanıklılık: Kullanılabilir ömrünün uzun olması

Servis Kolaylığı: Garanti süresi içinde ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin dikkate alınması ve tamir, bakım, onarım gibi servis hizmetlerinin gerektiği gibi sunulması

Estetik: Ürünün duylara ve zevklere hitap edebilme özelliği

Hizmet Görürlük: Sorun ve şikâyetlerin kolay çözümlenebilirliğini ifade eder

İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı

5.3.3 Kalite Türleri

Kaliteyi ölçülebilir ve gösterilebilir duruma getirebilmek için, teknik olarak kalite karakteristiklerini gruplamak gerekmektedir. Burada müşteri ve tüketici beklentilerini açıklamak, üretici ise kaliteyi sağlamakla görevlidir. Kaliteyi geliştirmek isteyen işletmeler, öncelikle belirli kalite türlerini göz önüne almak gerekmektedir (Baraçlı, 2011, 35).

Gitlow (1987), kaliteli bir ürün veya hizmet üretmek için üç temel kalite üzerinde durmuştur. Bunlar; Tasarım Kalitesi, Uygunluk Kalitesi ve Performans kalitesidir.

Tasarım Kalitesi: Bir mal ya da hizmetin en uygun tasarım kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasında optimum noktanın bulunması sürecidir

Uygunluk Kalitesi: Bir firma ve tedarikçilerin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür.

Performans Kalitesi: Performans kalitesi, firmanın ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları satış/hizmet ziyaretleri analizleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizlerini içerir. Bu analizler işletmenin ürün/hizmetlerin tercih edilmeme nedenlerinin araştırılmasını amaçlar.

5.3.4 Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi ise, insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmesi, tüketicilere, yerinde, zamanında, doğru şekilde ürün sunulmasına denilmektedir. Bir başka tanıma göre ise hizmet kalitesi, tüketicinin bir hizmetin bütün olarak mükemmelliği ve üstünlüğü hakkındaki değerlendirmesidir. Bu tanımlara göre hizmet kalitesi;

- Kusursuz hizmetlerin satın alınmasıdır,
- Doğru önlemin bulunmasıdır,
- Sorunların ortadan kaldırılmasıdır,
- Nazik davranmaktır,
- Güvenilir olmaktır,
- Güvenli performans göstermektir,
- Zamana uygunluktur,
- Müşterilerin paralarının değerini almasıdır,
- Her türlü hatanın ortadan kaldırılmasıdır,
- Güvenli olmayan koşullara karşı korunmadır,
- Sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.

Araştırmacılar, hizmet kalitesinin, beklentiler ile performansın karşılaştırılmasını içerdiği konusunda görüş birliğine sahiptirler. Hizmetin sahip olduğu bu özellikler ve hizmetin bir performans olması yüzünden hizmet kalitesi tanımları farklılık gösterir. Hizmet kalitesini Philip Crosby “spesifikasyonlara uygunluk” şeklinde tanımlarken, Jarmo Lehtinen kaliteyi iki parçaya ayırmakta; hizmetin sunulması sürecinde müşteri tarafından yapılan yargılamaya “süreç kalitesi”, hizmet sunulduktan sonra müşteri

tarafından yapılan yargılamaya ise “çıkıtı kalitesi” adını vermektedir (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31).

Hizmet kalitesinin tanımlanması konusunda henüz tam olarak uzlaşma sağlanmış olmamakla birlikte üç tanım bulunduğu saptanmıştır. Bunlardan ilkinde göre hizmet kalitesi, müşterinin beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır. Müşterilerin beklentilerini; reklamlar, daha önceki deneyimler, hizmeti kullanan diğer tüketicilerin aktardığı bilgiler ve kültür gibi öğeler belirler. Beklentiler müşterilerin geçmiş deneyimlerine dayanır. Hizmet performansı ise tesisler, hizmet süreci, teçhizat, is tasarımı, çalışanlar için uygulanan ödöl ve teşvik programları, yöneticilerin planları ve kararlarının etkisi altında gerçekleşir. Denetlenebilen bu etmenlerin yanında tüketicilerin davranışları, iklim, rakiplerin etkisi ve performansı gibi denetlenemeyen unsurlar da hizmet kalitesini etkiler.

İkinci tanım ise müşteri, hizmet, kalite ve düzeyler gibi terimlerin tanımlanmasını sağlar. “Müşteri”, hizmeti kullanmak için ödeme yapan kişidir. “Hizmet” fiziksel çıkıtı üretmeyen temel veya tanımlayıcı bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. “Kalite”, rekabet edilenden daha üstün olan bir mamul veya hizmetin tüketici tarafından algılanan soyut ve somut özellikleridir. “Düzeyler” ise müşteri tarafından kalite düzeylerini ölçen, yönlendiren ve değerlendiren bir ölçme sistemidir.

Hizmet kalitesi ile ilgili üçüncü tanım mükemmel hizmet kalitesinin belirlenmesinde ve yönetilmesinde yanlışlıklara yol açan boşlukları açıklamaktır. Bu boşluklardan birincisi, müşteri beklentileri ile yöneticilerin müşteri beklentileri hakkındaki algılamaları arasındaki farklılıktır. İkinci boşluk, yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyi hakkında algılamaları ile gerçekleşen hizmet kalitesi düzeyi arasındaki farklılıktır. Üçüncü boşluk, iş ve eğitim talimatlarında belgelenen hizmet kalitesi özellikleri arasındaki farklılıktır. Dördüncü boşluk, hizmet kalitesinin gerçek teslim sistemi ile tüketicilerin dışsal iletişimi arasındaki farklılık olarak açıklanmaktadır. Beşinci boşluk ise beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır. Beşinci boşluk diğer dört boşluğun bir fonksiyonu olmaktadır.

Özet olarak hizmet kalitesi; hizmetin müşteri beklentilerini karşıladığı veya geçtiği miktar olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir anlatımla; müşterinin hizmete ilişkin beklentilerinin ve hizmet performansına ilişkin algıları arasındaki açıklık derecesidir. Dolayısıyla hizmet kalitesi konusunda kalitenin müşteri tarafından algılanan performans

düzeyi ya da hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir (GÖZLÜ, 1994, 37).

5.3.5 Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet, müşteri tarafından üretildiği sırada tüketildiğinden, diğer bir deyişle müşteri bütün üretim sürecinde işletme ile etkileşim içerisinde olduğu ve üretime katıldığından, müşteri sadece ürün kalitesinde olduğu gibi üretim sonucunda ortaya çıkan çıktının kalitesi ile değil, bütün üretim süreci boyunca etkileşim içerisinde olduğu hizmet paketinin diğer öğelerinin kalitesi ile ilgilenir. Hizmetin bu özelliği, hizmet kalitesinin boyutları kavramını ortaya çıkarmıştır. Birçok akademisyen ve araştırmacı, hizmet kalitesinin boyutları ile ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımların en geniş kapsamlısı Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen on kalite boyutudur:

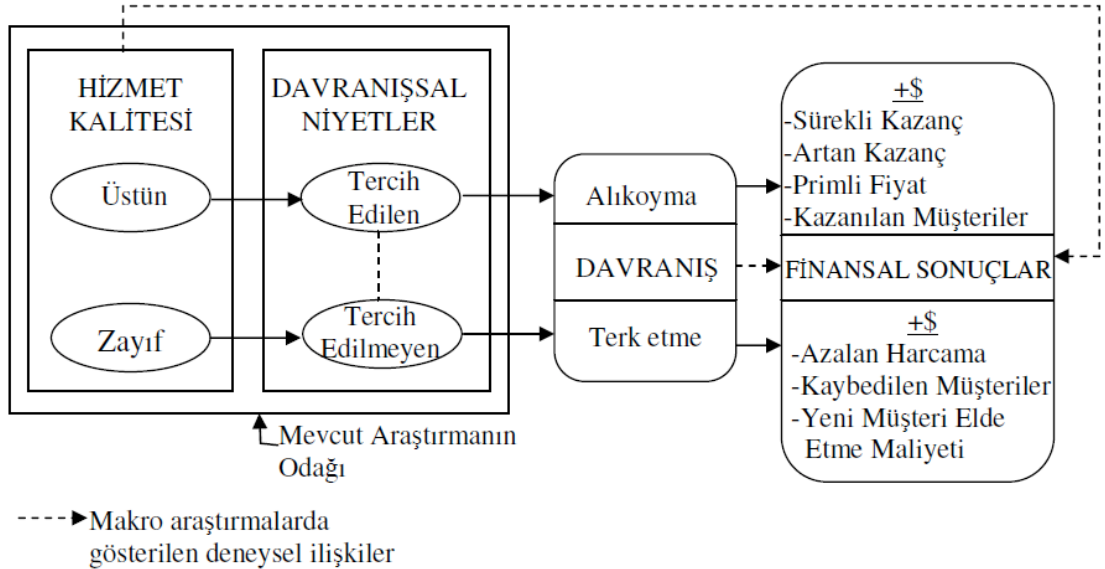
- **Güvenilirlik:** Performansta tutarlılık, firmanın hizmeti bir kerede ve doğru yapması, diğer bir deyişle firmanın sözünü tutması anlamına gelir. Hizmetin zamanında, her zaman aynı şekilde ve hatasız olarak verilmesini içerir. Hizmetin önceden belirtilen zamanda yerine getirilmesi, faturalamanın doğru yapılması, yönetmeliklere uygunluk gibi konuları kapsar.
- **Heveslilik:** Çalışanların hizmet verme konusunda hazır ve istekli olmasını açıklar. Satıcının müşteriye zamanında ve uygun karşılık verme derecesini belirler. Anında hizmet verme, müşteriye yardımcı olma ve zamanında geri dönme, bir belgeyi hemen postalama gibi faaliyetleri kapsar.
- **Yetenek:** Hizmet verenlerin gerekli mesleki bilgi ve yeteneğe sahip olma derecesidir. Çalışanların müşteri ile olan ilişkilerindeki hata payının minimum düzeyde olmasını gerektirir. Çalışanların uzmanlığı, yetenekleri, eğitimi, yenilikleri takip etme ve araştırma yeteneği örnek olarak verilebilir.
- **Ulaşılabilirlik:** Müşterinin işletme ile ilişki kurma kolaylığını ve ulaşılabilirlik ölçüsünü içerir. Örneğin, hizmet verenlere telefonla kolayca ulaşılabilirliğini, hatların meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek için beklenmemesini, çalışma saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içerir. Ayrıca, amirlerin iç müşteri konumunda bulunan personelin öneri ve tekliflerine her zaman açık olmaları anlamında da anlaşılmalıdır.

- **Nezakət:** Müşterilerle ilişkide bulunan çalışanların kibarlığını, saygısını, dostluğunu içerir. Çalışanların temiz ve düzenli görünüşü, güler yüzlü olması, müşterinin orada bulunmasından duydukları memnuniyeti ifade etmeleri, müşteriye ilgi gösterme dereceleri örnek olarak gösterilebilir.
- **İletişim:** Çalışanların müşteriye hizmet hakkında onların anlayabileceği şekilde ve düzeyde bilgi vermesidir. Bu boyut, müşterileri, anlayacakları bir dilden konuşarak bilgilendirmek ve onları dinlemek, hatta kullanılan dilin değişik müşterilere göre ayarlanması anlamına gelmektedir. Karmaşıklık ve içerik derecesini iyi eğitilmiş bir müşteriye karşı arttırmak veya yeni ve deneyimsiz bir müşteri için daha basit ifadeler kullanmak bu boyut kapsamında değerlendirilir. Hizmetin içeriğini, maliyetini, karşılaşılabilecek problemleri ve problemler karşısında neler yapılabileceğini açıklamak, müşterinin sorularını eksiksiz bir şekilde cevaplamak gibi konuları kapsar.
- **İnanılabilirlik:** Çalışanların hizmet verdikleri müşteriye samimi bir ilgi göstermesi ve müşteriye kendisine inandırmasıdır. Dürüstlikle oluşturulan işletme imajı ve çalışanların kişisel özellikleri işletme itibarını ve inanılabilirliğini artıran etkenlerdir.
- **Güvenlik:** Verilen hizmetin tehlike, risk ve şüpheden uzak olması anlamına gelir. Bu boyut ayrıca müşteri bilgilerinin gizliliğini de içerir. Müşterilerin fiziksel, parasal güvenliğinin ve mahremiyetinin korunmasını kapsar. Otobüs işletmelerinde tecrübeli ve yetenekli şoförlerin, finans hizmetlerinde güvenilir ve dürüst uzmanların çalıştırılması, bir doktorun hastasının bilgilerini gizli tutması bu boyuta örnek gösterilebilir.
- **Müşteriyi Tanıma/Anlama:** Müşteriye özel ilgi gösterilmesi, ismi ile çağırılması, tanınması müşteriye gururlandırıcı davranışlardır. Müşteriler, kendilerini yakından tanıyan çalışanlara daha fazla güvenmekte ve kalite algıları bu duruma göre değişmektedir.
- **Somut Özellikler:** Hizmetin verildiği ortamın fiziksel özelliklerini, personelin dış görünüşünü, kullanılan araç, gereç ve bunların teknolojik gelişmelere uygunluğunu ifade etmektedir. Hizmet ortamı boyutu ayrıca, hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu da açıklamaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ve düzeyi, birbirlerine gösterdikleri davranışın özellikleri ve bunun sonucunda oluşan örgütsel kimlik bu boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir.

5.3.6 Hizmet Kalitesi ve Müşteri Davranışına Etkisi

İşletmelerde yaratılan hizmet kalitesinin stratejik ve finansal önemi büyüktür. Bununla beraber, yönetsel açıdan akla su sorular gelmektedir: Eğer hizmet kalitesine yatırım yapılırsa, bu, hizmet işletmesine yarar sağlayacak mıdır? Hizmet kalitesi işletme kârını nasıl arttıracaktır? En yüksek kazancı elde etmek için hizmet kalitesine ne kadar yatırım yapılmalıdır? Bu ve benzeri sorulara açıklık getirmek amacıyla yapılan araştırmalardan biri, Zahorik ve Rust'un 1992'de yaptıkları araştırmadır. Araştırmacılar müşteriler konusunda iki hareket tarzı olduğunu, bunlardan birincisini yeni müşteri elde etme olan "saldırgan hareket", diğerini ise mevcut müşteriyi elde tutma olan "koruyucu" hareket olarak açıklamışlardır.

Bu konu ile ilgili olarak hizmet kalitesinin davranışsal ve finansal etkileri Şekil 11'de yer almaktadır. Şekil 11, hizmet kalitesi düzeyine bağlı olarak, müşterinin işletmede kalma veya işletmeyi terk etme davranışıyla ortaya çıkan finansal kayıp ve kazançları gösteren kavramsal bir modeldir. Modelin sol tarafı, hizmet kalitesi ve davranışsal niyetler arasında bir ilişkinin olduğunu, bu ilişkinin sonucunda hizmet kalitesinin, müşterinin işletmede kalma veya işletmeyi terk etme davranışı sergilemesinin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.



Şekil 11: Hizmet Kalitesinin Davranışsal ve Finansal Etkileri (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31)

Model, müşterinin hizmet kalitesine takdir ettiği değerle başlar. Müşteri hizmet kalitesine yüksek değer biçtiğinde, müşterinin tercih edilen davranışı sergileyeceğini varsayar. Hizmet kalitesinin değeri düşük olduğunda, müşterinin göstereceği davranış niyeti tercih edilmeyen davranış olacak ve müşteri ile işletme arasındaki ilişki büyük olasılıkla zayıflayacaktır.

Sekil 11’te gösterilen ilişkiler çeşitli dikkate alınır; Müşteriler işletmeden memnun olduklarında, satın alma miktarlarını arttırırlar; bu işletmeye daha yüksek fiyat öderler ve müşteri sadakati gösterirler.

– Hizmet kalitesi ve/veya müşteri memnuniyetinin, niyetleri pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Müşterinin hizmet kalitesi algısı ve işletmeyi tavsiye etme niyeti ve yeniden satın alma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31).

5.3.7 Hizmet Kalitesinde Sorunlar ve Nedenleri

Hizmet sektörünün mamul sektöründen oldukça farklı olması nedeniyle, mamul üretiminde kalite problemlerine neden olan değişkenler hizmet kalitesi için geçerli olmayabilir. Yapılan araştırmalara göre hizmet sektöründe kalite problemlerine neden olan sorunlar şunlardır)

Üretim ve Tüketime Eşzamanlı Olması: Hizmetlerde üretim ve tüketime eş zamanlı olması nedeniyle hizmet personelinin davranışı, kıyafeti, konuşması müşterinin hizmeti nasıl algıladığını ve dolayısıyla hizmet kalitesini etkiler.

Personelin Niteliği: Birçok hizmet işletmesinde müşteriyle ilişki halinde bulunan personelin eğitim düzeyi düşüktür ve bu personelin isten ayrılma oranları yüksektir. Böylece personelin niteliğinden kaynaklanan sorunlar hizmet kalitesine yansır.

Hizmet Personelinin Teşvik Edilmesi: Müşteriler kendilerine hizmet sağlayan personeli, işletmenin kendisi olarak algılar. Hizmet kalitesinin memnun edici olması için bu personelin hizmet sunma yeterliliğinin ve istekliliğinin olması gerekmektedir.

İletişim Eksikliği: işletmenin aşırı taahhütlerde bulunması, verdiği sözleri yerine getiremediği takdirde başarısız olması, işletmenin verdiği mesajların anlaşılabilmesi, işletmenin müşterileri dinlememesi, dikkate almaması gibi problemler doğacaktır; bu da hizmet kalitesini etkileyecektir.

Çok Fazla Yeni Ürün: Hizmet hattında çok fazla yeni ürün bulunması hizmet kalitesini etkiler, mevcut hizmetlerde karışıklığa sebep olur.

Müşterilerin Fazla Olması, “Özel ilgi” Eksikliği: Müşteriler, hizmet işletmesinde personelin kendilerini tanımasını ve özel muamele göstermesini bekler. Müşterinin fazla olması nedeniyle personelin bu beklentiyi karşılayamaması kaliteyi etkiler.

Kısa Dönem Karlılığa Yoğunlaşma: Kısa dönem kârlılık stratejisinde, maliyetlerin yüksek oranda aşağıya çekilmesi söz konusudur. Bu durumda istenilen hizmet kalitesi düzeyine ulaşılamaz. Bunun sonucunda da işletmeye duyulan güven azalır.

Yönetimin Müşteri Beklentilerini Anlayamaması: Müşteri beklentileri ve yöneticilerin bu beklentileri anlaması arasında bir fark olursa, algılanan kalite olumsuz etkilenecektir. Yönetimin müşteri beklentilerini belirlemedeki başarısızlığı, kalite açıklığını yaratacaktır.

Yönetimin Müşteri Beklentilerinin Karşılanamayacağına ilişkin inancı: Yönetimin müşteri beklentilerinin ne olduğunu tam olarak anladığı durumda dahi hizmet kalitesi problemleri ortaya çıkabilir. Yöneticiler, bu beklentilerin hepsini karşılamamanın imkânsız olduğuna veya uygulanamayacağına inanabilirler. Bu durum hizmet işletmelerinin yüksek düzeyde interaktif, emek yoğun, çok şubeli olarak hizmet sunmalarından kaynaklanır. Böylece hizmet performansı ve kalitesi zedelenir.

Hizmet Personelinin Hizmeti Sunma istek ve Yeterlilikte Olmaması: Hizmet kalitesi, hizmeti sunan personelin istenilen düzeyde hizmeti sunmaya yeterli veya istekli olmadığı durumda olumsuz etkilenir. Hizmeti sunma istekliliği; “bir kişinin kendi isine göstereceği maksimum çaba ile yerine bir başkasının yerleştirilmesinden kaçınmak amacıyla göstereceği minimum çaba arasındaki fark” olarak açıklanabilir.

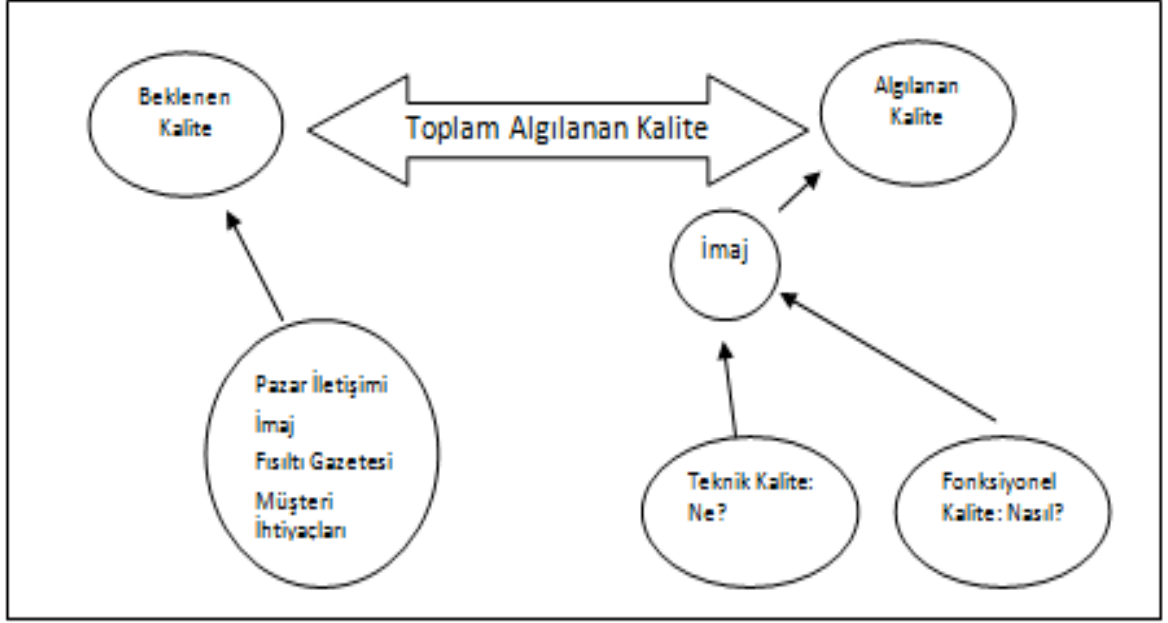
5.3.8 Hizmet Kalitesini Ölçmeye yarayan Modeller

Literatürde yer alan ve hizmet kalitesini ölçmeye yarayan modellerden bazıları aşağıdaki gibidir. (Değirmenci, 2011, 38)

5.3.8.1 Grönroos’ un Müşteri Algısı Modeli

Hizmet kalitesi konusunda ilk ortaya atılan modellerden birisi Grönroos (Grönroos, 1984, 39) tarafından geliştirilmiştir. Bu model hizmet kalitesini müşterinin beklediği

hizmet ile aldığı (tecrübe ettiği veya algıladığı) hizmet arasındaki ilişkiye bağlamaktadır. Yani model, merkeze müşteri algısını yerleştirmekte ve tüketicinin hizmetten bekledikleri ile deneyimleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Bu noktada beklenen ve alınan hizmet kalitesi iki temel kalite boyutuna bağlı olarak modellenmiştir. Bunlar Teknik Kalite ve Fonksiyonel Kalite boyutlarıdır.



Şekil 12: Grönroos'un müşteri algısı modeli (Grönroos, 1984, 39)

5.3.8.2 4Q Modeli

Modelin amacı hizmet sağlayıcılarının kaliteye duygusal bir yaklaşımla bakmalarını sağlamaktır. Modele adını veren 4Q; Dizayn Kalitesi, Üretim Kalitesi, Dağıtım Kalitesi, ilişkisel Kalitedir.

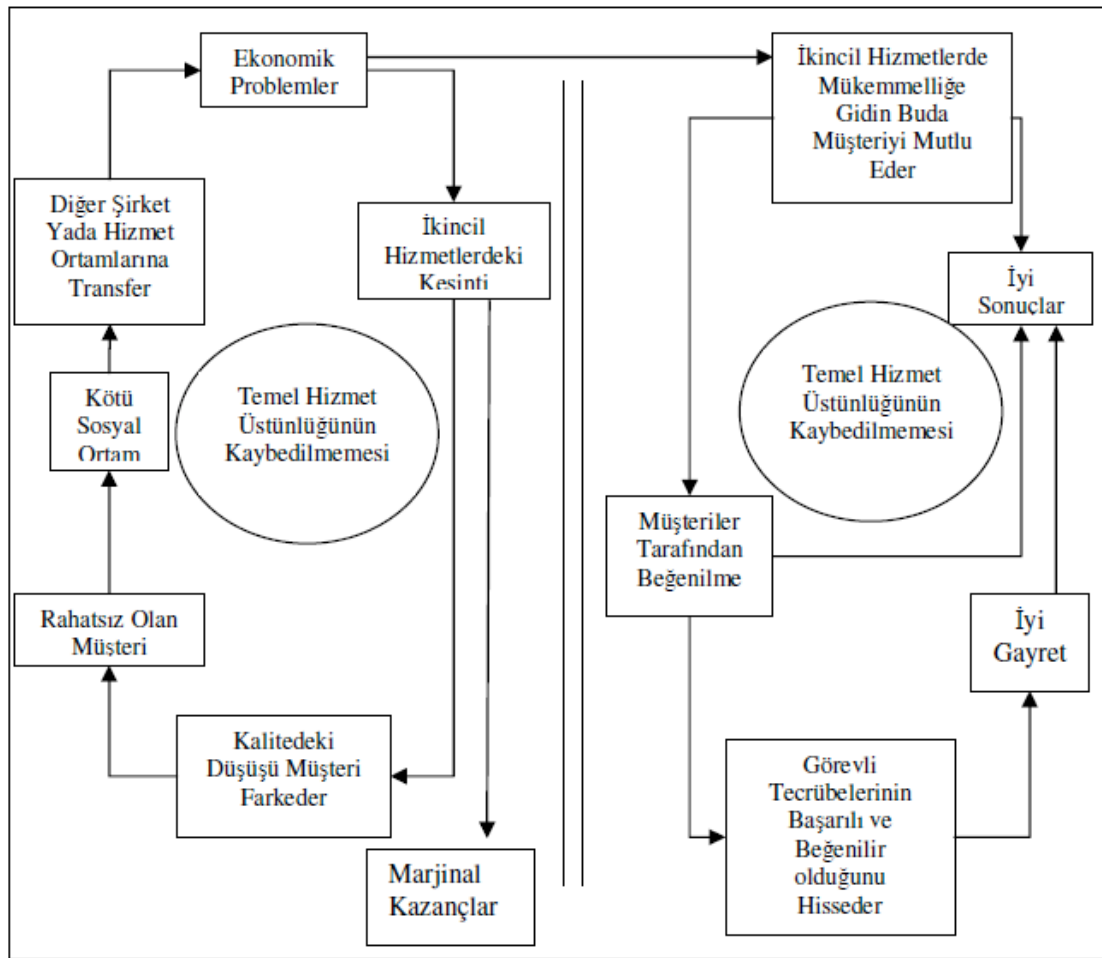
5.3.8.3 Entegre Model

Grönroos yukarıdaki iki modeli birleştirmiştir. Bazı özel aşamalarındaki şirketlerin kalitenin değerlendirilmesi için uygundur. Her iki modelin de duygusal bir bakış açısı vardır ve müşterilerce algılanan kalitenin kritik olduğunu vurgular. Aralarındaki fark ise ilk model müşterinin neyi ve nasıl aldığına dayanırken 4Q modeli kalitenin kaynaklarını işaret etmesidir. Bu modelleri birleştirmek için bir neden 4Q'nun bir imalat şirketinde oluşurken diğerinin hizmet araştırmalarından oluşmasıdır. Fakat birçok şirket işlerinde her iki hizmeti de kullanırlar. Bu da şirketlere, hizmet kalitesi için entegre bir yaklaşımın gerekli olduğunu anlatmaktadır. Model sonucunda hizmet ve ürün

kalitesini kapsayan bir gücün yapısı ortaya çıkmaktadır ve bununla birlikte çalışmalar, ağ yapıları, proje organizasyonları devamlı şekilde oluşmaktadır. Orta büyüklükteki organizasyonda, mal ve hizmet üretimi arasındaki ara yüzü ve ortak çerçeveyi oluşturabilmek kalite için önemlidir.

5.3.8.4 Kötü ve iyi Döngüler

Kaliteye yatırım yapmak için gittikçe azalan kaynakları olan ve kendilerini düşük kalitenin aşağı doğru olan spirali içinde bulan yada önemli gelişmeler kaydetmekte zorluk çeken hizmet organizasyonları için bir başka model ortaya atılmıştır. Norman'a göre hizmet şirketleri nadiren ortalama birer şirkettirler. Çoğunlukla işletmeler iyi yada kötüdürler. Bo Edvarson ve arkadaşları bu görüşe katılmamakla birlikte modelin ortalama ve kötü hizmet kalitesinin anlaşılmasına yardımcı olduğunu savunmaktadırlar (Grönroos, 1984, 39).



Şekil 13: Kötü Kalitenin Etkileri

Kötü bir döngü hizmet işletmesinin harcamalarını kısıtlaması ile baslar. Bu da çoğunlukla ikincil hizmetlerin harcamalarının kısılması anlamına gelmektedir. Maliyetlerdeki azalma marjinal olmasına rağmen, müşteriler hemen hizmetlerdeki somut bozulmayı gözlemler. Müşterilerin aynı fiyatı verirken daha az tatmin olmaları, onlara hizmetlerin bütünüyle bozulduğunu düşündürür. Müşteri memnuniyetsizliği personel ilişkilerini de etkilemektedir. Kısa zaman içinde müşteri bir başka işletmeye yönelir. Şirketin karlılığı azalır. Azalan karlılık karşısında işletme yeni kısıntılar içine girer. Ve bu kısıtlamalar daha fazla müşterinin kaçması anlamına gelmektedir. Bu durumda işletme kötü döngü içine girmiş demektir. İşletme eğer döngüden çıkmayı başaramazsa iflas edecektir.

5.3.8.5 SERVQUAL Modeli

Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesiyle ilgili olarak birçok araştırma yapmışlardır, hizmet kalitesinin ölçümü konusuna daha geniş bir perspektiften bakarak, öncelikle onu tanımlamaya ve onu etkileyen faktörleri bulmaya, daha sonra ölçülebilir hale getirmek için her hizmet türüne uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Servqual, hizmet kalitesi literatüründe en kapsamlı çalışmalardan olup, 1983- 1990 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmiş ve dünya çapında beğeni kazanmıştır (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31).

Yöntem iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm dış müşterilere dönüktür ve işletmenin müşterisiyle yapılan anketler aracılığıyla hizmet kalitesini ölçmeyi amaçlar. Burada üzerinde durulması gereken nokta, hizmet kalitesinin o hizmeti kullananlar tarafından belirlenmesidir. Örneğin, bir toplu taşıma şirketinin hizmet kalitesi çalışanları tarafından değil, o hizmeti kullanan yolcular tarafından belirlenir. İkinci bölüm iç müşterilere dönüktür ve işletmenin çalışanları tarafından yapılan anketler yardımıyla müşterilerin kalitesini düşük olarak algıladıkları hizmetlerin ne gibi problemleri olduğunu ve bunların nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışır. Servqual modeli çok ölçekli ve kapsamlı bir modeldir. Modelde “kaliteli” olarak tanımlanabilen hizmetler için bir hizmette bulunması gereken olası özellikler araştırılmış ve 5 boyutta elde edilmiştir. Bu boyutlar şu şekildedir:

Maddi Değerler (Tangibles): Fiziksel olanaklar, araç gereç, personelin dış görünümü

Güvenilirlik (Reliability): Söz verilen hizmetin dikkatli ve güvenilir bir şekilde yapılması.

Heveslilik (Responsiveness): Müşterilere yardımcı olma arzusu ve hizmetin hızlı verilmesi.

Güvence (Assurance): Çalışanların bilgi ve saygınlık seviyesi ve güvenilir olmaları.

Empati (Empathy): Müşterilere bireysel dikkat ve özen gösterilmesi (Parasuraman vd., 1990; 26).

Modele göre; tüketicilerin hizmet almadan önce belirlenen bu değişkenler hakkında çeşitli beklentileri bulunmakta, hizmet aldıktan sonra, beklentileri ile aldıkları hizmeti kıyaslamaktadırlar. Alınan hizmet beklentileri karşılıyorsa kaliteli olduğu sonucuna varılmakta, eğer karşılanamıyorsa orada bir boşluk ve böylece tatminsizlik söz konusu olmaktadır. Bu nedenle SERVQUAL' e “Boşluk” modeli de denilir. SERVQUAL' de

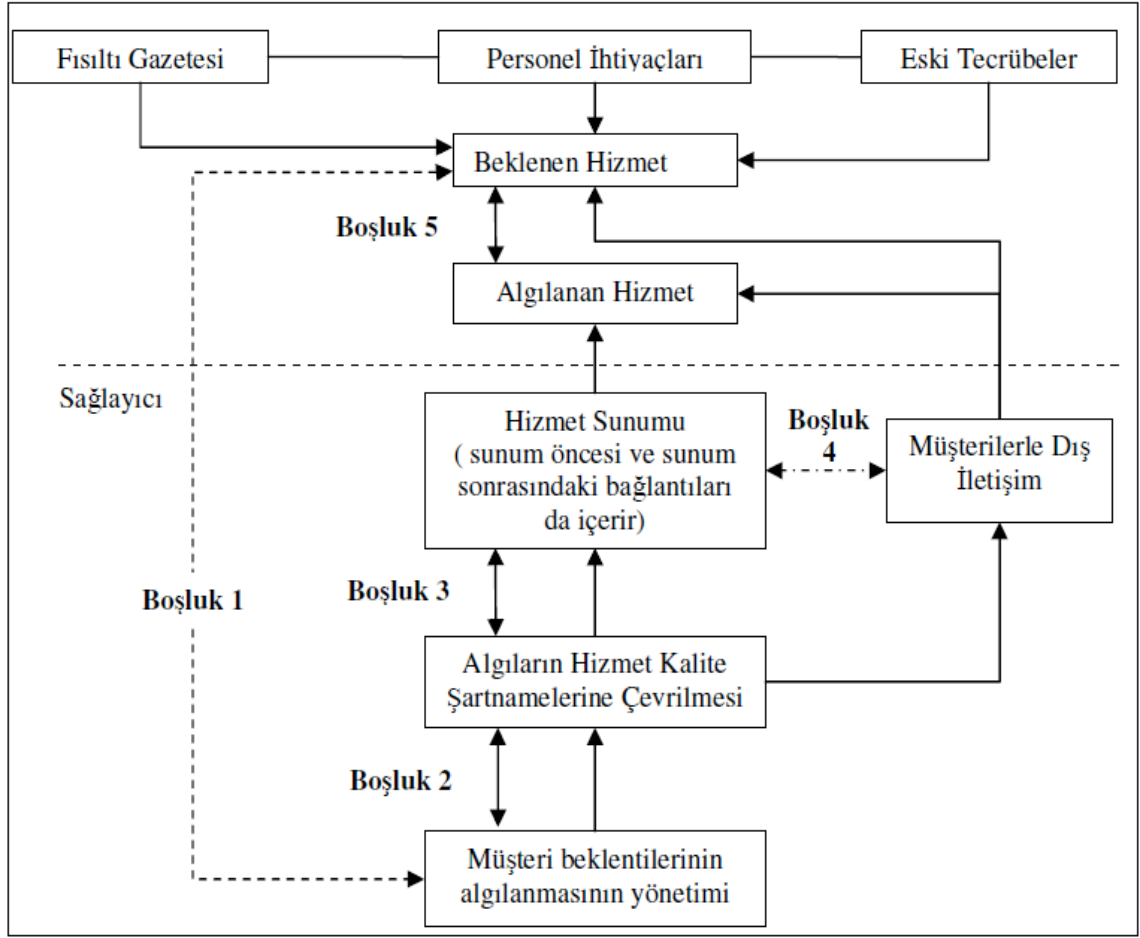
Hizmet kalitesi = Algılanan hizmet – Beklenen hizmet'tir.

5.3.8.6 Boşluklar (Gaps) Modeli

Sunulan Hizmetlerde Müşteri tarafından olması beklenen kalite ile algılanan arasında farklar meydana gelir. Şekil 14'de görüldüğü üzere hizmet kalitesi açısından tanımlı toplam beş adet boşluk mevcuttur. Bunlardan ilk dördü arka planda gerçekleşen hizmetlerdeki boşluklar, beşincisi ise müşteri ile yüz yüze olan hizmetteki boşluktur. Beşinci boşluk, ilk dört boşluk neticesinde ortaya çıkmaktadır.

ilk dört aşama ne kadar mükemmel olursa olsa da bazı durumlarda hizmetin sunumu sırasındaki hatalardan dolayı son aşamada boşluk oluşabilmekte veya tam tersi ilk dört aşama kötü olmasına rağmen son aşamada doğru yaklaşımla müşteriye memnun edebilecek bir sunum yapmak mümkün olabilmektedir.

Önemli olan tam da hizmetin müşteriye dokunduğu andır. Yani öncesinde ne yaşanırsa yaşansın, müşteriye sunulan hizmetin memnun edici olması asıl olandır. İşte SERVQUAL de bu yaklaşımdadır ve amacı beşinci boşluğun kapatılmasıdır.



Şekil 14: Boşluklar Modeli (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31)

Boşluk 1: Müşteri Beklentilerinin Bilinmemesi

Birinci boşluk müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerinin en olduğuna ilişkin algısı arasındaki farktan oluşur. Birinci boşluğun oluşmasına sebebiyet veren üç kavramsal faktör: (Değirmenci, 2011, 38)

1. Pazarlama araştırmalarının yetersizliği (zayıf pazarlama araştırması, araştırma sonuçlarının uygun kullanılmasına, yönetim ve müşteriler arasında zayıf iletişim)
2. Servis sunan personel ile yönetim arasında zayıf iletişimin olması
3. Yönetim kademelerinin fazlalığı

Boşluk 2: Farklı Servis Kalitesi Standartları

Boşluk iki, müşterilerin beklentilerine ilişkin yöneticilerin düşündükleri ile servis sunumuna yönelik koydukları standartlar arasındaki farktır. Bu boşluğa yol açan dört faktör:

1. Servis kalitesine yönelik uygun olmayan vaatler

2. Mevcut kaliteyi iyileştirmeye yönelik yönetimde isteksizlik
3. Görev standartlarında yetersizlik
4. Hedeflerin net bir Şekilde belirlenmemesidir

Toplu Taşıma sektöründe, bir firmanın dünya standartlarının çok gerisinde olmasına rağmen kendi ülkesindeki firmalar içerisinde daha iyi olması, bu yüzden de herhangi bir iyileştirme çalışmasına ihtiyaç duymaması bu boşluğun sebeplerinden biri olabilir.

Boşluk 3: Servis Performansı Farkı

Üçüncü boşluk, sunumu öngörülen servis ile sunulan gerçek servis arasındaki uyumsuzluktur. Bu boşluğa sebebiyet veren yedi faktör:

1. Çalışanların belirlenen servis düzeyinde servis sunamamaları ya da isteksiz olmaları
2. Görevlerde belirsizlik
3. Görevlerin çelişmesi
4. Görevli-is arasındaki zayıf uyum
5. Teknoloji is arasındaki zayıf uyum
6. Uygun olmayan gözetim-kontrol çalışmaları
7. Takım çalışmasının yetersizliğidir.

Boşluk 4: Verilen Sözlerle Sunumun Uyuşmaması

Boşluk dört, servis sunumuna ilişkin verilen sözler ile gerçek servis sunumu arasındaki farktır.

1. Faaliyetler, pazarlama ve insan kaynakları arasında olduğu kadar bölümler/Şubeler arasında yetersiz iletişim (yatay iletişim eksikliği)
2. Konuşmalarda aşırı sözler verilmesidir.

Boşluk 5: Beklenen Servis Algılanan Servis Farkı:

Müşteriye hizmetin sunulması sırasındaki mevcut eksiklikler veya hatalar bu boşluğu oluşturmaktadır. İlk dört boşluk, beşinci boşluğun ortaya çıkmasına neden olur. Boşlukların oluşabileceği söz konusu durumların önceden tespit edilmesi halinde müşteriye daha kaliteli hizmet sunmak mümkün olacaktır.

5.4 Toplu Taşımacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Yaklaşımı

Toplu taşımacılıkta hizmet kalitesi kavramı kısaca toplu taşımacılık hizmeti veren şirket ya da kuruluşun yolcularını en uygun koşullarda istedikleri yere güvenli bir şekilde ulaştırması olarak tanımlanabilir. Toplu taşımacılıkta hizmet kalitesinin boyutları ya da özellikleri toplu taşımacılık hizmeti veren kuruluşa, toplu taşımacılık tipine ya da toplu taşımacılık sisteminin gelişimine göre değişiklik göstermektedir. Fakat tüm bu farklı varyasyonların yanında toplu taşımacılık sisteminde hizmet kalitesinin en temel üç özelliği hız (speed), dakiklik (punctuality) ve düzenlilik (regularity) olarak sıralanabilir. Atlanta Hızlı Ulaşım İdaresi (MARTA) bu özelliklere temizlik (*cleanliness*), uygunluk (*convenience*), mekanik güvenilirlik (*mechanical reliability*) ve güvenlik (*security*) kriterlerini de eklemektedir (Hemedoğlu, 2010, 41).

5.5 Avrupa Birliği En 13816 Toplu Taşımacılıkta Hizmet Kalitesi Standardı

EN 13816 hizmet kalitesi standardı AB ülkelerindeki toplu taşımacılık alanında faaliyet gösteren kurumların hizmetlerini ulaştırırken sahip olması gereken hizmet kalitesi standartlarını kapsamaktadır. Bu standart Aralık 2001 tarihinde CEN (*European Committee for Standardization*) tarafından onaylanmıştır. EN 13816 Toplu Taşımacılıkta Hizmet Kalitesi Standardı olarak anılan bu standart, toplu taşımacılık kurumlarında hizmet kalitesinin tarifi, hedeflerin belirlenmesi ve ölçüm sistemlerinin tanımlanmasını içermektedir (Hemedoğlu, 2010, 41).

Bu standardın temel amacı toplu taşımacılık alanında bir kalite yaklaşımı geliştirmek ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmayı sağlamaktır (European Committee For Standardization, 2002). Bu standart toplu taşımacılık alanında hizmet kalitesinin tanımı, hedefleri ve ölçümü gereksinimlerini kapsamakta ve ilgili ölçüm metodlarının seçimi için bir rehber sağlamaktadır.

Standart, hizmet kalitesini şekil 4'teki hizmet kalitesi döngüsü ile açıklamaktadır. Standarda göre hizmet kalitesinin dört boyutu bulunmaktadır ve bu boyutlar sırasıyla şöyledir;

- Arzulanan (beklenen) hizmet kalitesi
- Hedeflenen hizmet kalitesi
- Gerçekleşen hizmet kalitesi

- Algılanan hizmet kalitesi

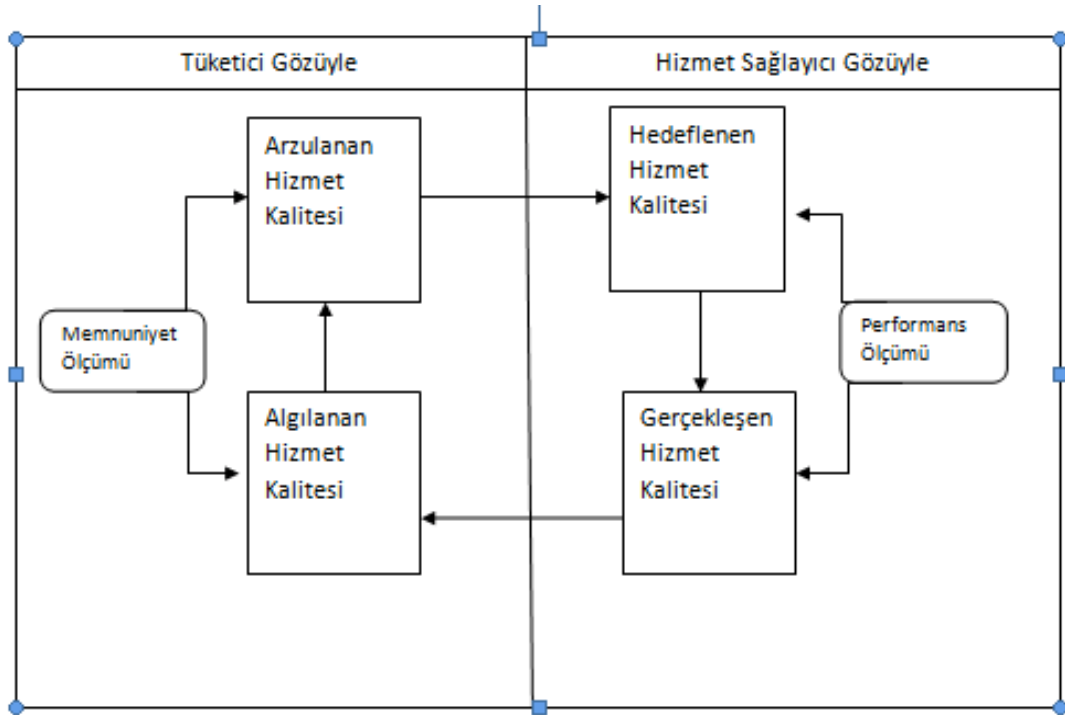
Şekil 4'te görülen hizmet kalitesi döngüsünün öğeleri ve aralarındaki ilişki aşağıda açıklanmıştır (European Committee For Standardization, 2002):

Arzulanan Hizmet Kalitesi: Müşteri tarafından arzulanan kalite seviyesini ifade eder. Kalite seviyesi ağırlıklandırılmış kalite kriterlerinin toplamı olarak ifade edilir.

Hedeflenen Hizmet Kalitesi: Hizmet sağlayıcının müşteriye sunmayı amaçladığı kalite seviyesini ifade eder.

Gerçekleşen Hizmet Kalitesi: Günlük bazda gerçekleşen ya da müşteriye sunulan kalite düzeyini ifade eder. Gerçekleşen kalite müşteri gözüyle ölçülür.

Algılanan Hizmet Kalitesi: Müşterinin algıladığı kalite düzeyini ifade eder. Müşterinin gerçekleşen kalite üzerindeki algısı bu hizmetin ya da ilgili hizmetlerin geçmiş deneyimlerine ve hizmet hakkında edindikleri bilgilere bağlıdır.



Şekil 15: Hizmet Kalitesi Döngüsü

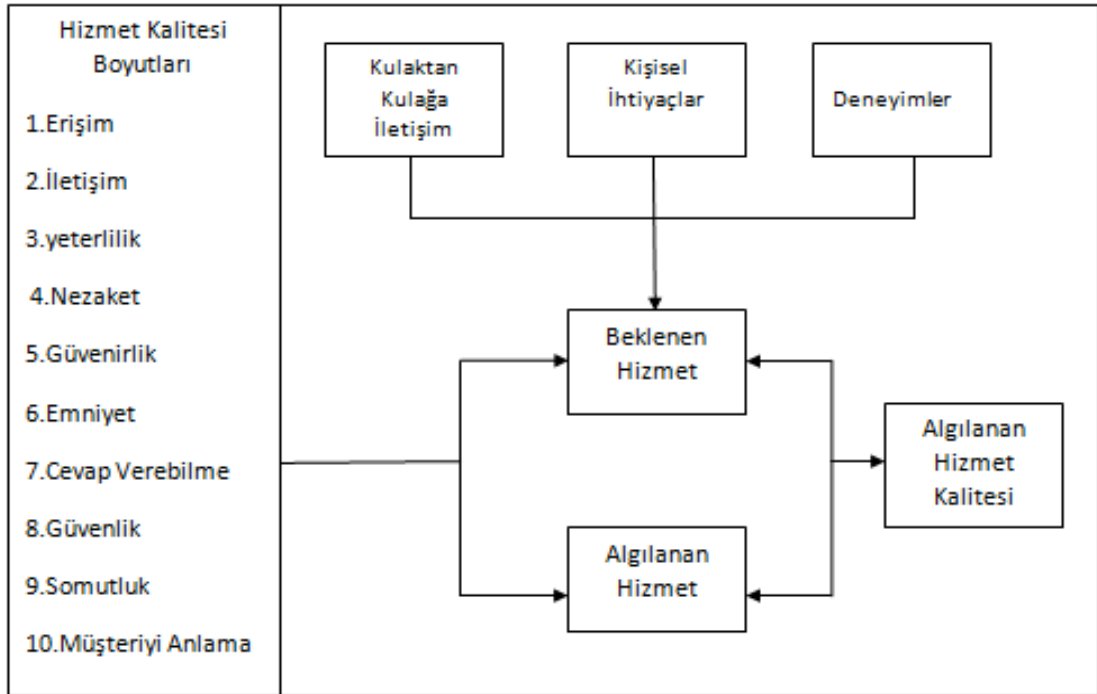
Arzulanan kalite ile hedeflenen kalite arasındaki fark hizmet sağlayıcının müşteriler için önemli hususları tespit edebilme ve uygulayabilme becerisini göstermektedir.

Hedeflenen kalite ile gerçekleşen kalite arasındaki fark hizmet sağlayıcının hedeflerini gerçekleştirmedeki etkinliğini gösterir.

Gerçekleşen kalite ile algılanan kalite arasındaki fark müşterinin hizmetler konusundaki bilgilerine ya da geçmiş deneyimlerine dayanır.

Arzulanan kalite ile algılanan kalite arasındaki fark müşteri memnuniyetinin derecesi olarak alınabilir.

Algılanan hizmet kalitesinin 10 boyutu bulunmaktadır (Parasuraman vd., 1985). Bu boyutların algılanan hizmet kalitesi ile ilişkisi şekil 6’de gösterilmiştir.



Şekil 16: Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutları (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 31)

5.6 İETT’de Hizmet Kalitesinin Servqual Metodu İle Ölçülmesi

5.6.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Kurum performansı ölçme amacıyla yaptığımız Balanced Scorecard uygulamasında yöntemin dört boyutundan biri olan ve kurumsal algıyı temsil eden ‘Müşteri Boyutu’ skoru bir hizmet kalitesi ölçüm modeli olan SERVQUAL ile hesaplanmıştır.

5.6.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma da BSC Müşteri Boyutu puanını Hesaplamak için hizmetin kalitesini ölçmeye yönelik SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. Ancak, Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin belirttiği gibi; SERVQUAL belirli bir organizasyonun karakteristiğine ya da özel araştırma gereksinimlerine göre uyarlanabilir ya da gereken ilaveler yapılabilir. Bu bağlamda İETT memnuniyet anketinde şirketin misyon vizyon ve stratejileri çerçevesinde toplamda 8 hizmet kalitesi boyutu belirlenmiş ve müşterilere bunları ölçme maksatlı 30 soru sorulmuştur.

5.6.3 Anketin Tasarımı

Bu Çalışma da İETT Yolcu Memnuniyeti Araştırması (2011) verilerinden yararlanılmıştır. Ankette yolcu memnuniyeti 8 boyutta 30 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bölümdeki tüm puanlama sorularında, uygulama esnasında görüşülen kişilere 5'li likert ölçeğinin yer aldığı bir kart gösterilmiştir. Bu kartta;

«5. Çok iyi, 4. İyi, 3. Orta, 2. Kötü, 1. Çok kötü»

ifadeleri yer alıyordu. Deneklerden ilgili kriteri değerlendirirken bu kartta yazan ifadelerle göre puan vermeleri istenmiştir. Sunumdaki PUAN adı ile verilen sergilemeler (100 puan üzerinden) analiz aşamasında ortalama puan hesaplamaları da yapılmıştır. Bu puanlamada;

"5. Çok iyi" diyenler için	100 puan
"4. İyi" diyenler için	80 puan
"3. Orta" diyenler için	60 puan
"2. Kötü" diyenler için	40 puan
"1. Çok kötü" diyenler için	20 puan

verilerek, bu puanlara göre ağırlıklandırılmış 100 üzerinden bir ortalama puanı hesaplanmıştır. Bu ortalama hesabında «*Fikrim yok*» diyenler kapsam dışı tutulmuştur.

Araştırma Evreni: Otobüs ve metrobüs duraklarında ve metrobüs istasyonlarında araçtan inen ya da araçlara binmek için bekleyen yolcular olarak tanımlanmıştır.

Örneklem Hacmi, güven Aralığı ve Hata Payı: Araştırmada, 800 metrobüs istasyonlarında 1206 kişi de otobüs duraklarında olmak üzere toplam 2006 kişi ile

görüŖülmüŖtür. 2006 kiŖilik bu örneklemin hacmi, %95 güven aralığında +/- 2,19'luk hata payı demektir.

AraŖtırmada 56 otobüs durağı, 7 metrobüs durağı seçilmiŖ (yolcu yoğunluğuna ağıısından en yoğun duraktan en az yoğun duraca doğru seçim) ve seçilen duraklardaki Ekim-2011 döneminden Pazartesi-Pazara 7 günlük dönemi kapsayan toplam yolcu sayıları dikkate alınarak örnekleme dağıtılmıştır.

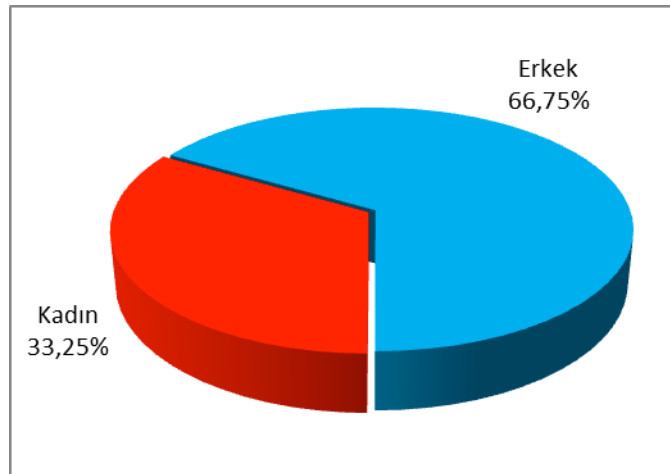
Veri derleme tekniğı: AraŖtırmada veriler 'yüz yüze görüşme tekniğı' ne dayalı olarak toplanmıştır.

Veri derleme tarihi: AraŖtırmada veriler; 21/12/2011-15/01/2012 tarihleri arasında toplanmıştır.

Ankete katılan Yolcuların Profilleri

Cinsiyet Dağılımı

AraŖtırma kapsamına girenlerin yüzde 66,75'i erkek, kalan yüzde 33,25'i ise kadınlardan oluşmuştur.



Ŗekil 17 Görüşülenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı.

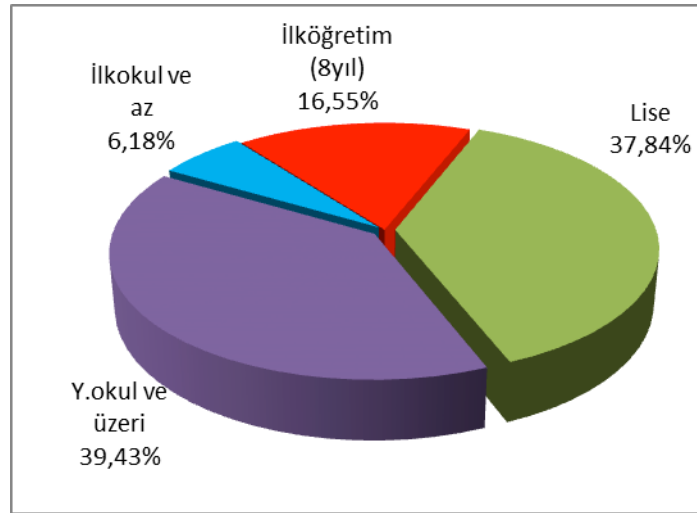
Tablo 11 Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Cinsiyete Göre)

	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
Erkek	66,78	65,50	64,71	66,34	66,75
Kadın	33,22	34,50	35,29	33,66	33,25
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

	Metrobüs istasyonları	Otobüs durakları	GENEL
Erkek	65,75	67,41	66,75
Kadın	34,25	32,59	33,25
TOPLAM	100,00	100,00	100,00

Öğrenim Düzeyi Dağılımı

Görüşülenlerin önemli bir bölümü lise ve üzeri öğrenimlidir. Lise mezunları yüzde 37,84, yüksekokul ya da daha üzeri öğrenimli kesim ise yüzde 39,43 olarak saptanmıştır. Hareket eden nüfusun ağırlıkla çalışan ve öğrenci kesiminden oluşuyor olması bu yapıyı açıklayan bir faktör olarak söylenebilir.



Şekil 18 Görüşülenlerin öğrenim düzeyine göre dağılım.

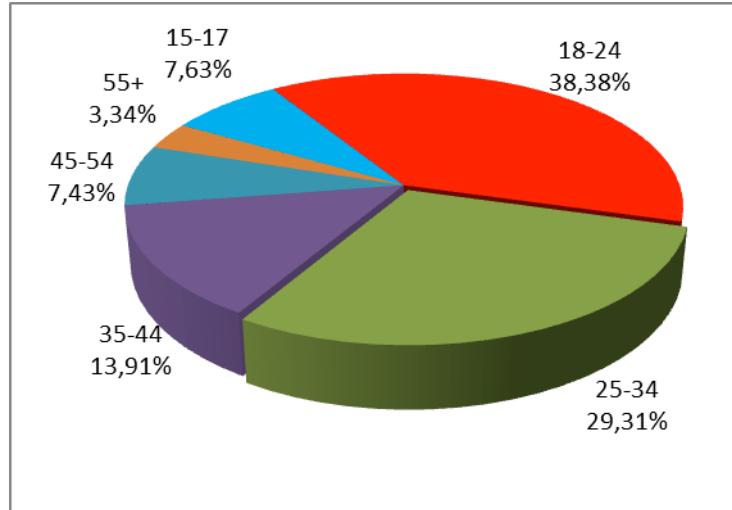
Tablo 12: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Öğrenim Düzeyine Göre)

	Metrobüs istasyonları	Otobüs durakları	GENEL
İlkokul ve az	2,38	8,71	6,18
İlköğretim/ortaokul	13,75	18,41	16,55
Lise	29,38	43,45	37,84
Y.okul/üniversite	52,63	28,52	38,14
Master/Doktora	1,88	0,91	1,30
TOPLAM	100,00	100,00	100,00

	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
İlkokul ve az	6,53	5,33	4,18	3,87	6,18
İlköğretim/ortaokul	16,55	17,03	13,62	14,00	16,55
Lise	38,26	36,77	39,47	35,00	37,84
Y.okul/üniversite	37,46	39,56	41,02	45,35	38,14
Master/Doktora	1,20	1,31	1,70	1,79	1,30
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Yaş Grupları

Görüşülen kesimin hemen hemen üçte ikisi (%67,69) 18-34 yaş grubu diyebileceğimiz “genç” kesimden oluşuyor.



Şekil 19 Görüşülenlerin yaş gruplarına göre dağılımı.

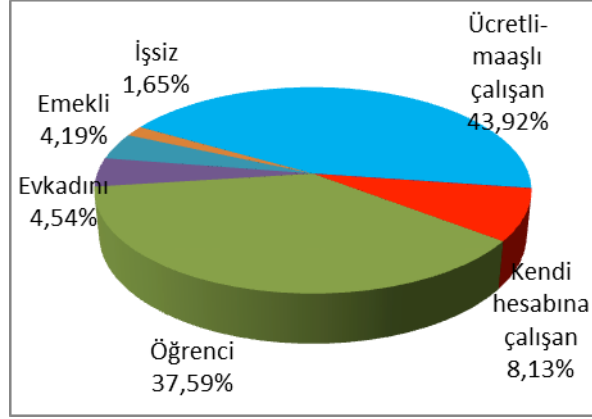
Tablo 13: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Yaş Aralığına Göre)

	Metrobüs istasyonları	Otobüs durakları	GENEL
15-17	2,75	10,86	7,63
18-24	37,25	39,14	38,38
25-34	36,25	24,71	29,31
35-44	16,50	12,19	13,91
45-54	5,25	8,87	7,43
55+	2,00	4,23	3,34
TOPLAM	100,00	100,00	100,00

	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
15-17	7,67	7,95	7,43	5,21	7,63
18-24	39,18	39,48	36,69	37,53	38,38
25-34	29,04	29,26	33,13	32,17	29,31
35-44	13,17	12,49	12,23	14,74	13,91
45-54	7,56	7,34	6,81	7,07	7,43
55+	3,38	3,49	3,72	3,28	3,34
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Çalışma Durumu

Başta ücretli-maaşlı kesim olmak üzere görüşülenler çalışan ve öğrenci kesim ağırlıklı. Görüşülenlerin yüzde 37,59'u öğrenci, yüzde 52'lik bölümü ise çalışanlardan oluşuyor. Çalışmayan diğer kesimin ağırlığı ise yüzde 10,37 olarak saptanmıştır.



Şekil 20 Görüşülenlerin çalışma durumuna göre dağılım.

Tablo 14: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Çalışma Durumuna Göre)

	Metrobüs istasyonları	Otobüs durakları	GENEL
ÇALIŞANLAR	59,13	47,35	52,04
Ücretli-maaşlı çalışan	47,75	41,38	43,92
Kendi hesabına çalışan	11,38	5,97	8,13
ÖĞRENCİLER	33,25	40,46	37,59
ÇALIŞMAYANLAR	7,63	12,19	10,37
Evkadını	3,75	5,06	4,54
Emekli	2,88	5,06	4,19
İşsiz	1,00	2,07	1,65
TOPLAM	100,00	100,00	100,00

	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
ÇALIŞANLAR	51,37	50,66	54,18	55,40	52,04
Ücretli-maaşlı çalışan	43,47	43,49	46,44	45,27	43,92
Kendi hesabına çalışan	7,90	7,16	7,74	10,13	8,13
ÖĞRENCİLER	37,92	38,43	35,60	35,00	37,59
ÇALIŞMAYANLAR	10,71	10,92	10,22	9,61	10,37
Evkadını	4,70	4,54	3,87	3,80	4,54
Emekli	4,35	4,80	4,95	4,24	4,19
İşsiz	1,66	1,57	1,39	1,56	1,65
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Engellilik Durumu

Görüşme sırasında, doğrudan bir soru yöneltilmeyip, görüşmeyi yapan anketörün gözlemi doğrultusunda tespit edilen “engellilik durumu” açısından kitlenin yüzde 1’lik bölümünde herhangi bir engeli olan yolcu ile karşılaşmıştır.



Şekil 21 Görüşülenlerin engellilik durumuna göre dağılım.

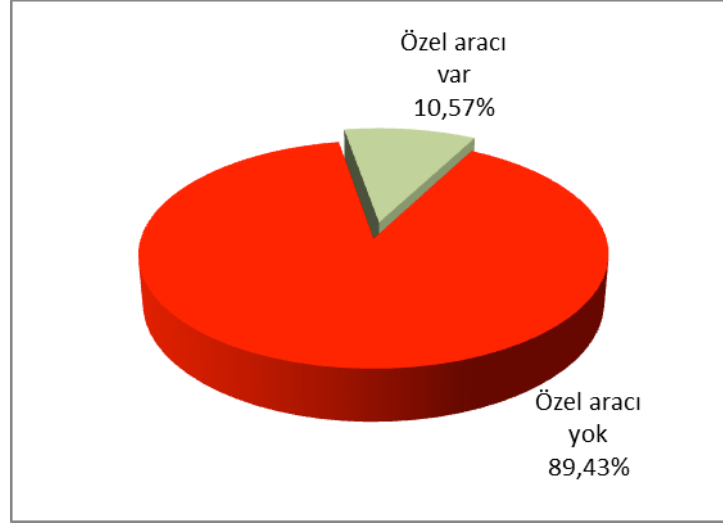
Tablo 15: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Engellilik Durumuna Göre)

	Metrobüs istasyonları	Otobüs durakları	GENEL
YOK	98,63	99,17	98,95
Hareket	0,38	0,50	0,45
Görme	0,50	0,17	0,30
Duyma	0,13	0,08	0,10
Diğer	0,38	0,08	0,20
TOPLAM	100,00	100,00	100,00

	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
YOK	98,85	98,52	99,07	98,81	98,95
Hareket	0,46	0,61	0,31	0,45	0,45
Görme	0,34	0,44	0,15	0,37	0,30
Duyma	0,11	0,09	0,15	0,15	0,10
Diğer	0,23	0,35	0,31	0,22	0,20
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Özel Araçları Var mı?

Hemen hemen her 10 kişiden birinin özel aracı olduğu öğrenilmiştir. Bu oran son bir ay içinde Metrobüs kullanmış kesim arasında artarken (%11,76), özel halk otobüsü kullanmış kesim arasında düşmektedir. Bu yapının, özel aracı ile belirli bir noktaya kadar özel aracı ile giden daha sonra metrobüse binen yolcuların ağırlığından kaynaklandığı söylenebilir.



Şekil 22 Görüşülenlerin özel araç sahipliğine göre dağılım

Tablo 16: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım (Özel Araç Sahibi olma Durumuna Göre)

	Metrobüs istasyonları	Otobüs durakları	GENEL
Özel aracı var	14,13	8,21	10,57
Özel aracı yok	85,87	91,79	89,43
TOPLAM	100,00	100,00	100,00

SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR					
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	GENEL
Özel aracı var	9,74	8,65	10,99	11,76	10,57
Özel aracı yok	90,26	91,35	89,01	88,24	89,43
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Ortalama Kişisel Gelir

Görüşülen kişilerin ortalama 1.116 TL kişisel geliri olduğu öğrenilmiştir. Ortalama kişisel gelir, metrobüs kullanmış kesim arasında daha yüksek (1.237 TL). En düşük ortalama kişisel gelire (1.076 TL) sahip grup ise ÖHO kullananlardır.

Tablo 17: Son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre ortalama kişisel gelir dağılımı

	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
499 TL ve daha az	22,22	22,53	21,21	17,80	21,78
500-749 TL	14,72	15,28	12,69	15,04	14,81
750-999 TL	11,86	11,79	11,30	10,42	11,52
1000-1499 TL	17,12	16,77	18,27	18,32	17,35
1500-1999 TL	12,03	12,40	13,16	13,70	12,21
2000-2499 TL	6,76	6,90	8,05	8,56	6,88
2500-4999 TL	5,90	5,76	7,74	8,71	6,43
5000 ve üzeri TL	1,20	1,05	0,46	1,64	1,40
Yanıtsız	8,19	7,51	7,12	5,81	7,63
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ortalama kişisel gelir (TL)	1.085	1.076	1.139	1.237	1.116

Ortalama Ulaşım Giderleri

Görüşülen kişilerin ortalama aylık 126 TL ulaşım harcaması olduğu öğrenilmiştir. Ortalama ulaşım harcaması, metrobüs kullanmış kesim arasında daha yüksek. En düşük ortalama Ulaşım harcamasına sahip grup ise İETT kullananlardır. Yolcular, kişisel gelirlerinin ortalama %11'ini ulaşımına ayırıyor.

Tablo 18: Son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre ortalama ulaşım harcamaları dağılımı

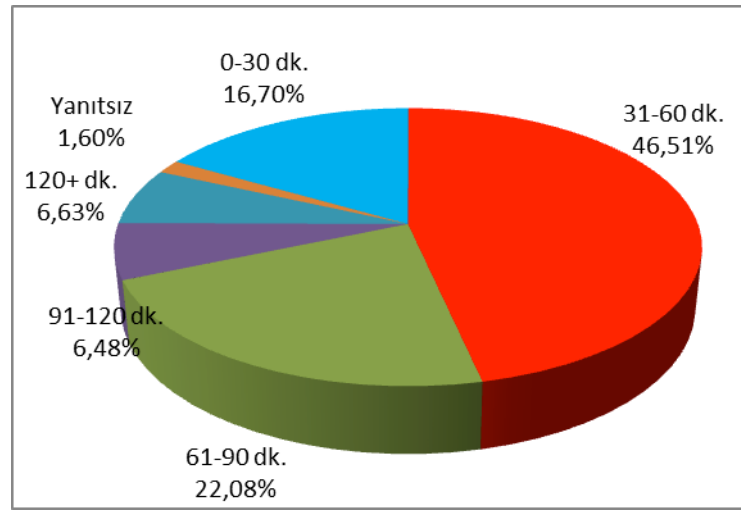
	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
69 TL ve daha az	19,13	16,59	14,71	15,86	18,89
70-99 TL	26,35	27,95	25,23	24,57	26,42
100-139 TL	16,72	16,86	15,48	17,20	16,65
140-199 TL	16,61	17,73	20,12	18,32	16,60
200+ TL	14,89	14,76	18,73	19,88	15,65
Yanıtsız	6,30	6,11	5,73	4,17	5,78
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ortalama ulaşım gideri (TL)	124	125	137	140	126

	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
Ortalama Gelir (TL)	1.085 TL	1.076 TL	1.139 TL	1.237 TL	1.116 TL
Ortalama ulaşım gideri (TL)	124 TL	125 TL	137 TL	140 TL	126 TL
Kişisel gelirden ulaşımın aldığı pay %	11,38%	11,63%	12,03%	11,30%	11,31%

Ankete Katılan Yolcuların Toplu Taşıma Hizmetlerini Kullanım Alışkanlıkları

Sıklıkla Farklı Araçlarla Yaptıkları Seyahatlerde Hedeflerine Ulaşmak İçin Harcadıkları Süreler

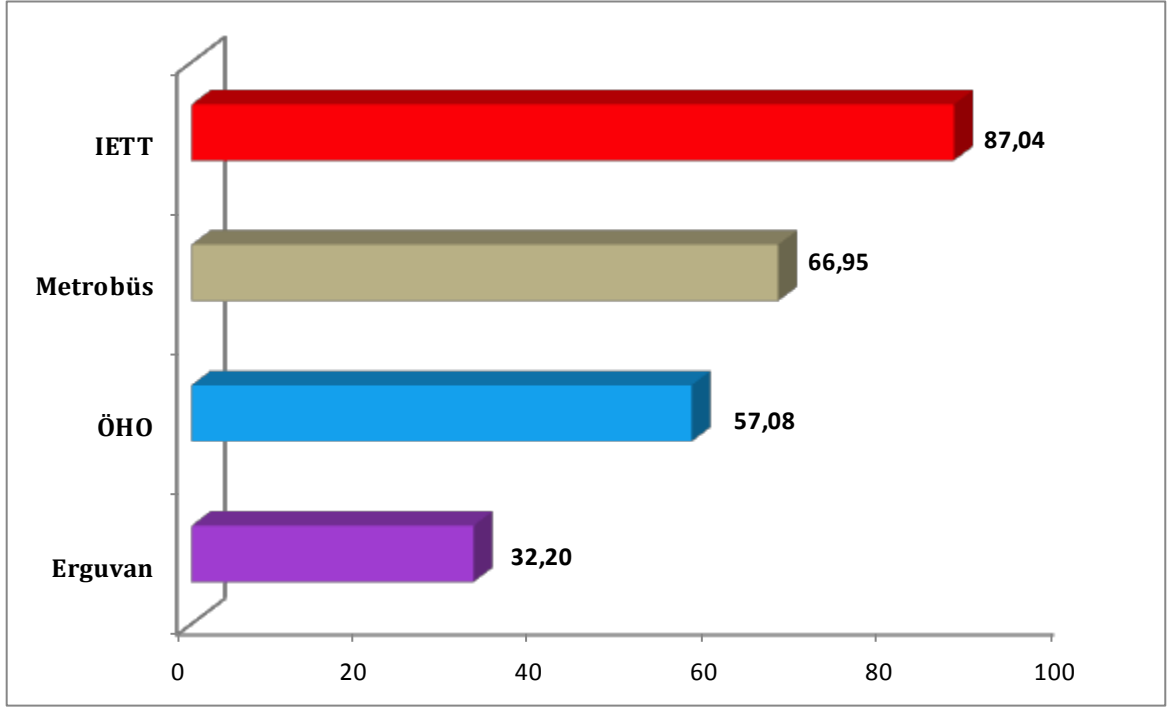
Bu süreden kastedilen, kitlenin en sık gerçekleştirdiği seyahat (örneğin çalışan birisi işi için en sık yapılan aktivite Evinden işe gitmesidir) için harcadığı süredir. Bu süre, başlama noktasından çıkıp hedefe ulaştığı ana kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Örneğin çalışan birisi, evinden çıktığı andan itibaren (buna yürüme mesafesi dahil), işyerine ulaşma anına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Bu çerçevede bulgulara bakıldığında da, kitlenin hedeflerine ulaşmak için ortalama 57 dk. ayırdığı hesaplanmıştır.



Şekil 23 Sıklıkla yaptıkları farklı araçlarla, hedeflerine ulaşmak için harcadıkları seyahat süreleri

Son Bir Ayda Hangi Ulaşım Araçlarını Kullanmışlar

Görüşülen kişilerin yüzde 87'si son bir ay içerisinde İETT, yüzde 66,95'i Metrobüs, yüzde 57'si Özel Halk Otobüsü ve yüzde 32'si de Otobüs A.Ş. (Erguvan) kullandığını belirtmiştir. Tüm memnuniyet soruları da bu araçlarla ilişkili olarak, son bir ay içinde bu araçları kullandığını belirtenlere yöneltilmiştir.



Şekil 24 Son bir ay içinde kullandıklarını belirttikleri araçlara göre dağılım

Farklı demografik özelliklere göre araç kullanım oranlarına bakıldığında, metrobüs kullanımının en yaygın olduğu kesimin «Y.okul ve üzeri öğrenimliler» olduğu öğrenilmiştir. Bu grubun yüzde 80'i metrobüs kullandığını belirtiyor.

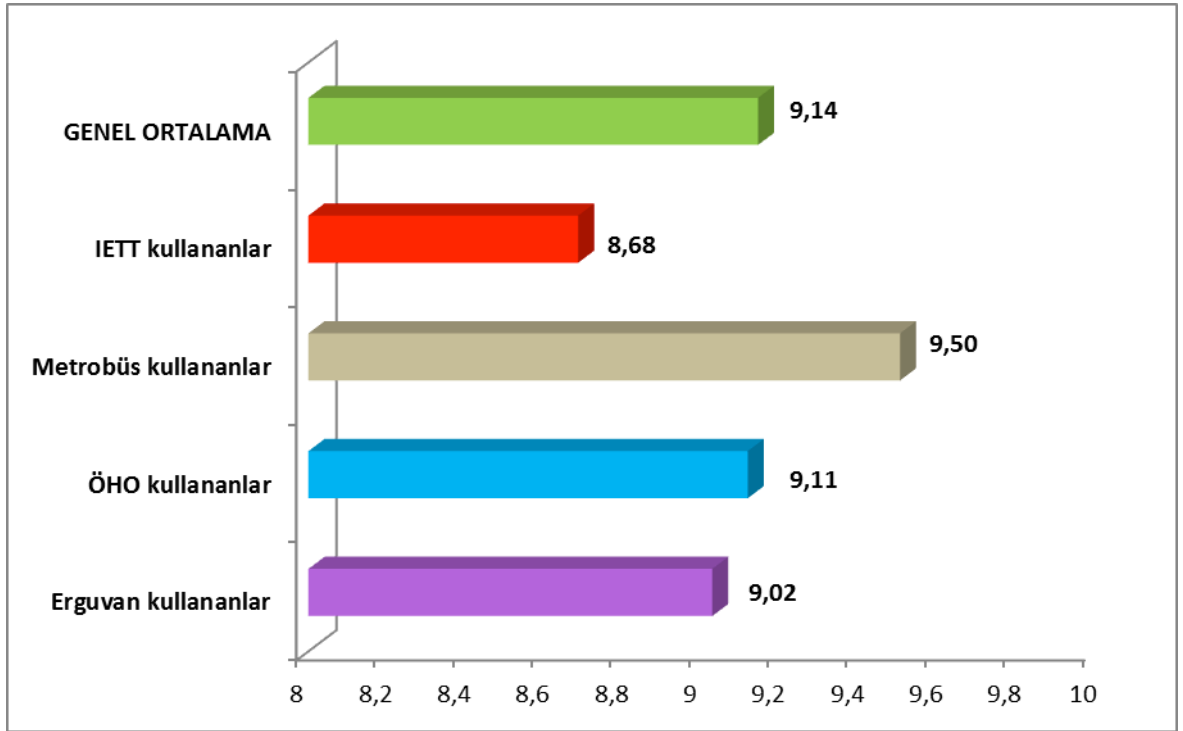
Tablo 19: Son bir ay içinde kullandıklarını belirttikleri araçlara göre dağılım (Demografi ayrımında)

	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs
Demografi;				
Erkek	87,08	56,01	31,22	66,54
Kadın	86,96	59,22	34,18	67,77
İlköğretim ve az	88,38	56,14	25,22	52,63
Lise	88,01	55,47	33,60	61,92
Y.okul ve üzeri	85,34	59,17	34,89	80,03
15-24 yaş	88,62	58,83	30,88	62,19
25-34 yaş	86,22	56,97	36,39	73,47
35-44 yaş	82,44	51,25	28,32	70,97
45+ yaş	88,43	57,41	31,48	64,35
Çalışanlar	85,92	55,56	33,52	71,26
Çalışmayanlar	89,90	60,10	31,73	62,02
Öğrenciler	87,80	58,36	30,50	62,33
Araç sahipliği;				
Özel aracı var	80,19	46,70	33,49	74,53
Özel aracı yok	87,85	58,31	32,05	66,05
Uygulama yapılan yer;				
Metrobüs istasyonları	75,00	46,25	31,25	100,00
Otobüs durakları	95,02	64,26	32,84	45,02
GENEL KİTLE	87,04	57,08	32,20	66,95

Durağa Gelmek İçin Ne Kadar Zaman Harcıyorlar

Görüşülenler ortalama 9,14 dakikada evinden çıktıktan sonra ilk bineceği durağa ulaştığını belirtmiştir. Bu ortalama metrobüs duraklarında biraz daha yüksek çıkmıştır. Bu da otobüs duraklarının metrobüs duraklarına göre daha yaygın oluşundan kaynaklandığı söylenebilir.

Ortalama dakika:

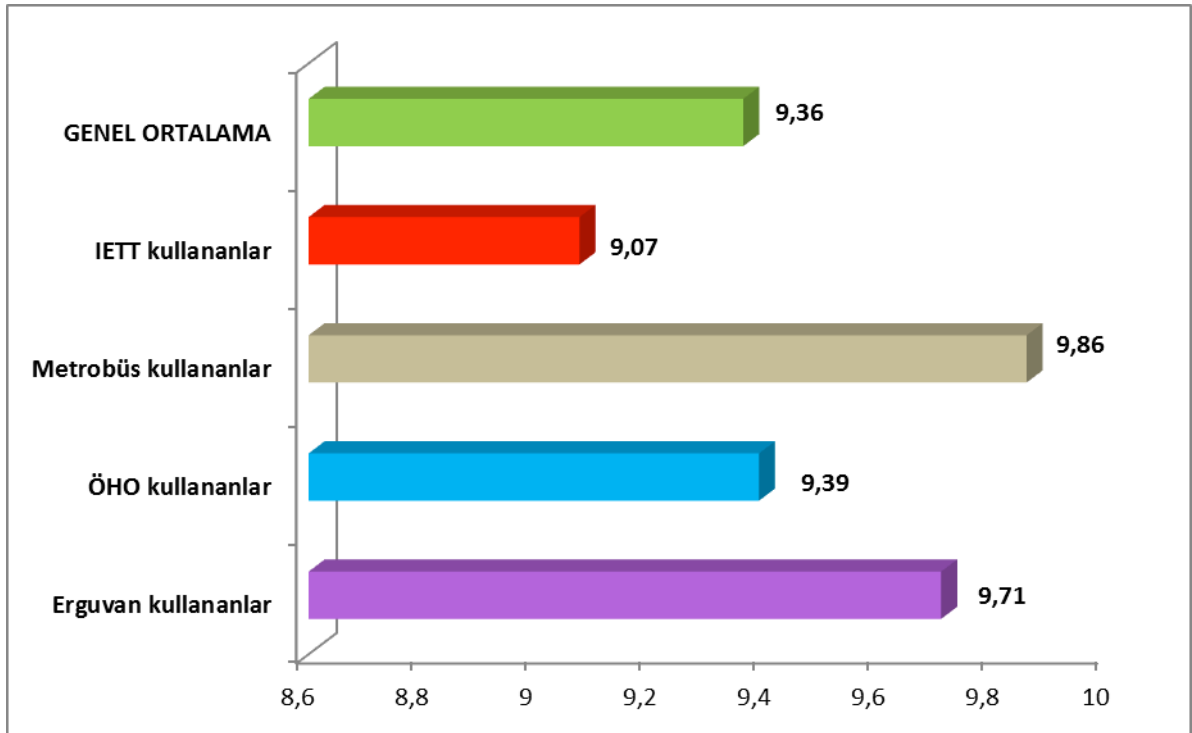


Şekil 25 Durağa gelmek için ortalama ne kadar zaman harcadıkları

Araçtan İndikten Sonra Varış Noktasına Kadar Yaklaşık Ne Kadar Zaman Ayıracıklarını Düşünüyorlar?

Ortalama 9,36 dakikada ise son bindiği araçtan indikten sonra ulaşmak istediği hedefe vardıklarını belirtiyorlar.

Ortalama dakika:

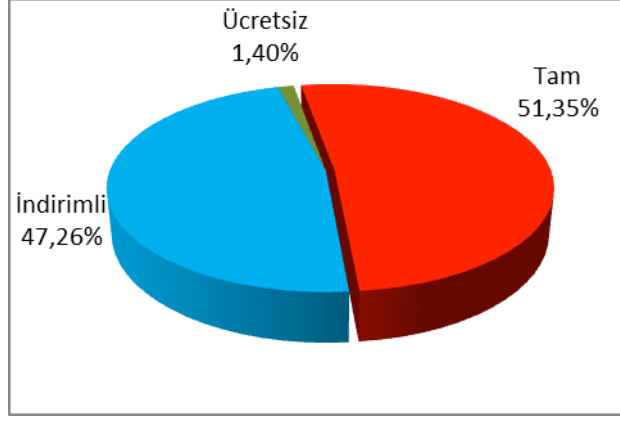


Şekil 26 Araçtan indikten sonra varış noktasına kadar yaklaşık ne kadar zaman ayıracaklarını düşünüyorlar?

Daha önceki sergilemede sıklıkla yaptıkları seyahatlerinin (hedefe ulaşmak için) ortalama 57 dk. olduğu hesaplanmıştı. Evlerinden çıktıktan sonra ortalama 9,14’de ilk araca bindikleri, hedeflerine ulaşmak için bindikleri son araçtan indikten sonra da ortalama 9,36 dk.’da hedeflerine ulaştıkları düşünülürse, kitlenin ortalama 38,50 dk.larını trafikte geçirdiği söylenebilir.

Hangi Yolculuk Tipini Kullanıyorlar

Görüşülenlerin hemen hemen yarısı “tam” diğer yarısı ise “indirimli” tarifieden yolculuk yaptığını belirtmiştir. Ücretsiz yolculuk yaptığını söyleyenlerin oranı ise son derece sınırlıdır. (%1,4)



Şekil 27 Kullandıkları yolculuk tipine göre dağılım

Tablo 20: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım.

	Metrobüs istasyonları	Otobüs durakları	GENEL
Tam	48,38	53,32	51,35
İndirimli	50,75	44,94	47,26
Ücretsiz	0,88	1,74	1,40
TOPLAM	100,00	100,00	100,00

	SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR				GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
Tam	50,57	49,52	49,07	51,15	51,35
İndirimli	47,82	48,47	49,54	47,73	47,26
Ücretsiz	1,60	2,01	1,39	1,12	1,40
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

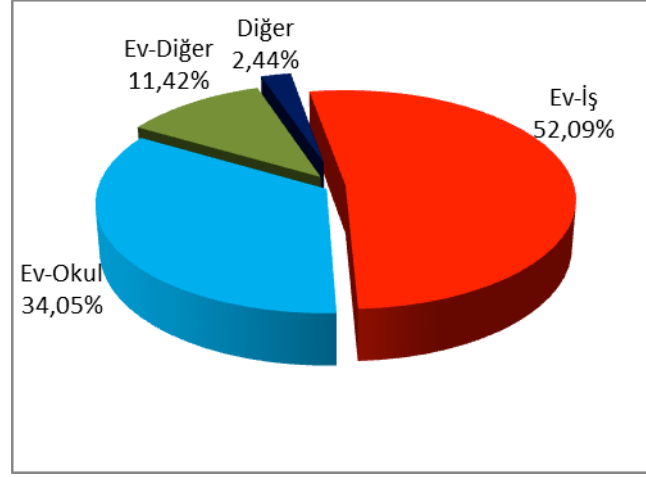
Tablo 21: Demografi ayrımında kullandıkları yolculuk tipi

	Tam	İndirimli	Ücretsiz	Toplam
Demografi;				
Erkek	47,41	51,07	1,52	100,00
Kadın	51,35	47,26	1,40	100,00
İlköğretim ve az	64,91	33,33	1,75	100,00
Lise	47,30	51,65	1,05	100,00
Y.okul ve üzeri	47,41	51,07	1,52	100,00
15-24 yaş	21,99	77,79	0,22	100,00
25-34 yaş	72,62	25,68	1,70	100,00
35-44 yaş	84,95	13,98	1,08	100,00
45+ yaş	75,46	18,52	6,02	100,00
Çalışanlar	78,07	20,59	1,34	100,00
Çalışmayanlar	75,48	17,79	6,73	100,00
Öğrenciler	7,69	92,31	0,00	100,00
Araç sahipliği;				
Özel aracı var	71,70	26,89	1,42	100,00
Özel aracı yok	48,94	49,67	1,39	100,00
GENEL	51,35	47,26	1,40	100,00

İndirimli tarifenin daha çok gençler ve buna bağlı olarak da öğrenciler arasında yaygın olduğu görülmüştür.

Genellikle Hangi Amaçla Yolculuk yapıyorlar?

Genellikle ev-iş ya da ev-okul amaçlı yolculuk yapıldığı görülmüştür. Bu da araştırma kitlesinin profilinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 28 Yolculuk amaçlarına göre dağılım

Tablo 22: Anketlerin yapıldığı yere ve son bir ayda kullanıldığı belirtilen araçlara göre dağılım

	Metrobüs istasyonları	Otobüs durakları	GENEL
Ev-İş	59,50	47,18	52,09
Ev-Okul	31,88	35,49	34,05
Ev-Diğer	8,25	13,52	11,42
Diğer	0,38	3,81	2,44
TOPLAM	100,00	100,00	100,00

SON 1 AY İÇİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR					GENEL
	IETT	ÖHO	Erguvan	Metrobüs	
Ev-İş	51,49	51,70	55,42	56,14	52,09
Ev-Okul	34,14	34,32	32,20	32,24	34,05
Ev-Diğer	11,91	11,79	10,99	10,20	11,42
Diğer	2,46	2,18	1,39	1,41	2,44
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tablo 23. Demografi ayrımında yolculuk amacı

	Ev-İş	Ev-Okul	Ev-Diğer	Diğer	Toplam
Demografi;					
Erkek	56,26	35,52	6,57	1,64	100,00
Kadın	52,09	34,05	11,42	2,44	100,00
İlköğretim ve az	53,73	23,68	19,30	3,29	100,00
Lise	46,77	38,74	11,73	2,77	100,00
Y.okul ve üzeri	56,26	35,52	6,57	1,64	100,00
15-24 yaş	21,45	69,77	7,26	1,52	100,00
25-34 yaş	85,71	6,46	5,44	2,38	100,00
35-44 yaş	83,51	0,00	13,98	2,51	100,00
45+ yaş	50,93	0,46	42,13	6,48	100,00
Çalışanlar	95,11	0,00	3,54	1,34	100,00
Çalışmayanlar	13,94	1,44	72,12	12,50	100,00
Öğrenciler	3,05	90,19	5,57	1,19	100,00
Araç sahipliği;					
Özel aracı var	77,36	8,49	11,32	2,83	100,00
Özel aracı yok	49,11	37,07	11,43	2,40	100,00
GENEL	52,09	34,05	11,42	2,44	100,00

5.6.4 Anket Bulguları

Yolcu Profili

Araştırma kapsamına girenlerin yüzde 33'ü kadın, yüzde 67'si de erkeklerden oluşmuştur. Genellikle lise ve üzeri öğrenimlilerden oluşan kitle, çalışan ve öğrenci ağırlıklıdır. 18-44 yaş arası kesimde yığılma varken, 15-17 ve 45+ yaş grubu daha az bir kesimi oluşturmıştır.

Kitlenin yüzde 10'luk bölümünün özel aracı olduğu öğrenilmiştir. Özel araç sahipliği metrobüs kullanan kesim arasında daha yüksektir. Bu da, özel aracı ile belirli noktalara gelme ve oradan metrobüsü tercih etme eğiliminin olduğunu düşündürüyor.

Kitlenin ortalama 1.176 TL kişisel (harçlıklar dahil) geliri olduğu öğrenilmiştir. Bu ortalama gelir, Metrobüs kullananlarda 1.237 TL'ye çıkarken, Özel Halk Otobüsü kullanıcıları arasında 1.076 TL'ye düşüyor. Görüşülenlerin, aylık ortalama 126 TL ulaşımına harcama yaptıkları hesaplanmıştır. Ulaşımına ayrılan payın, toplam kişisel gelirlerinin yüzde 11'i civarında olduğu hesaplanmıştır.

Yolculuk Bilgileri

Araştırmaya katılanların ortalama 57 dakika da (evden çıkış – hedefe varış) hedeflerine ulaştığı hesaplanmıştır. Öte yandan, görüşülenler ortalama 9,14 dakikada evden çıktıktan sonra durağa ulaştığını belirtmiştir. Ve 9,36 dakikada da kullandıkları son araçtan indikten sonra hedeflerine ulaştıkları öğrenilmiştir. Bu rakamlara birlikte bakıldığında da kitlenin 38,50 dakikalık araçlı yolculuk sonrası hedeflerine ulaşabildikleri görülmüştür.

Otobüs kullanan kesim günde ortalama 2,63 kez ve ayın da 22 günü otobüs kullandığını söylemiştir. Bir başka ifadeyle otobüs kullananlar ortalama ayda 59,67 kez otobüse biniyor. Kitlenin hangi araca bindiğine bakılmaksızın bir hesaplama yapıldığında, bir kişinin bir ayda ortalama 78,5 kez araç kullandığı saptanmıştır.

Kitlenin hemen hemen yarısının (%47,26) indirimli, hemen hemen diğer yarısının da (%51,35) tam yolculuk tipini kullandığı öğrenilmiştir. % 1,40'lık kesim ise «ücretsiz» kullandığını beyan etmiştir.

Araştırma kitlesinin en sık gerçekleştirdikleri yolculuk amacı «ev-iş» (%52,09) ya da «ev-okul» (%34,05) biçiminde ortaya çıkmıştır.

Yolcu Memnuniyeti

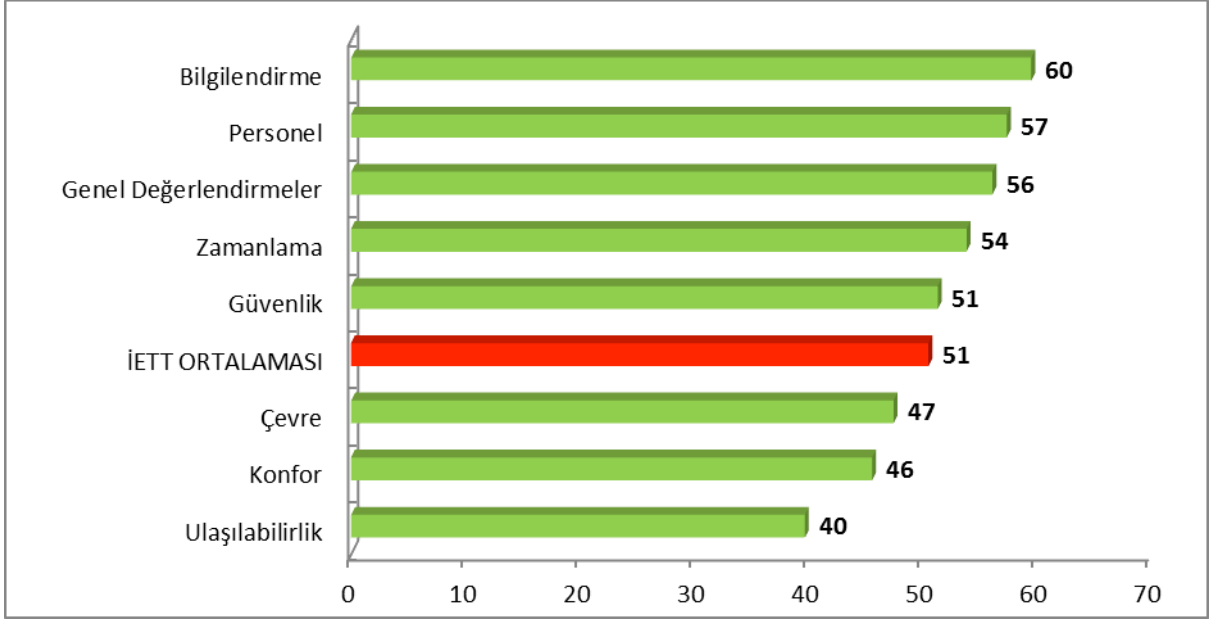
Araştırmada sorgulanan tüm özelliklerin ortalamalarından hareketle bir hesaplama yapıldığında ortalama YOLCU MEMNUNİYETİ PUANI'nın 100 üzerinden 56 olduğu hesaplanmıştır.

Araştırmada sorgulanan özelliklerin ortalamalarından hareketle yapılan hesaplamada 56 çıkan yolcu memnuniyeti puanı, görüşülen kişilerin kendi genel algılarına göre 100 üzerinden 64 puan değerinde çıkmıştır. Yani, yolculara kurum olarak İETT'yi nasıl buluyorsunuz diye sorulduğunda ortalama 64 puan verirken, iş detaya girip tek tek özellikler sorgulandığında puanını kırıyor ve ortalama 56'ya çekiyor

Genel olarak bakıldığında ana kategorilerden «bilgilendirme» (63 puan) İETT'nin kurum olarak en yüksek puan aldığı kategori olarak öne çıkmıştır. Bunu; 61'er puanla «zamanlama» ve «personel», 56'şar puanla «ulaşılabilirlik», «güvenlik» ve «çevre», 55 puanla «kullanılabilirlik» izlemiştir. En zayıf yön olarak ise «konfor» 48 puanla son sırada yer almıştır.

5.7 İETT’NİN SERVQUAL PUANININ HESAPLANMASI

Şuana kadar yapılan gerek ana kategoriler bazındaki değerlendirmelere gerekse bu kategorilerin alt özelliklerini oluşturan kriterlere her bir araç açısından ayrı ayrı topluca bakılarak araçların üstün ve zayıf yönleri sergilenmeye çalışılmıştır. İlk olarak İETT otobüslerine bakılacak olursa, İETT otobüslerinin en güçlü yanı “bilgilendirme” kategorisi olmuş, en zayıf yönü ise “ulaşılabilirlik” olmuştur.



Şekil 29 İETT araçlarının ana kategoriler açısından genel memnuniyet puanları (100 üzerinden puan)

İETT otobüsleri tüm özellikler açısından ortalama 50,5 puan almıştır. Bu ortalama puanın altında ise daha çok konfor, çevre, güvenlik, ulaşılabilirlik kategorisinde özellikler kalmıştır. İETT otobüslerinin en zayıf halkasını “araç yoğunluğu” oluştururken, şoförlerin araç kullanma becerisi, araç içi ve dışı bilgilendirmeler güçlü özellikler olarak öne çıkmıştır.

Tablo 24 İETT araçlarının alt özellikler açısından genel memnuniyet puanları (100 üzerinden puan)

Kategori	Özellik	Puan
Ulaşılabilirlik	İstanbul kart/Akbil yükleme kolaylığı	69,9
Ulaşılabilirlik	İstanbul kartını temin edebilme kolaylığı	65,6
Ulaşılabilirlik	Semtlerinden otobüs ve duraklara erişim mesafesinin uygunluğu	64,3
Personel	Şoförlerin aracı kullanma becerisi	60,2
Bilgilendirme	Araç içi ve dışı bilgilendirmeler	60,2
Kullanılabilirlik	Aktarma noktalarında geçiş kolaylığı	60,0
Çevre	Araçların genel görünümü	57,7
Personel	Şoförlerin/görevlilerin bilgili olması	56,8
Zamanlama	Araçların duraklardan vaktinde kalkması	56,5
Bilgilendirme	Duraklardaki bilgilendirmeler	56,2
Genel Değerlendirmeler	Araçların genel olarak değerlendirilmesi	55,8
Konfor	Araçların dış temizliği	54,8
Zamanlama	Gidilecek yere zamanında ulaşabilme	54,2
Konfor	Araçların iç temizliği	53,9
Personel	Şoförlerin/görevlilerin yolculara karşı davranışları	53,0
Güvenlik	Araçları güvenli bulma	52,8
Zamanlama	Duraklarda bekleme süresi	52,7
Zamanlama	Araçların duraklara zamanında gelmesi	52,0
OTOBÜSLER TÜM ÖZELLİKLER ORTALAMA PUANI		51,9
Güvenlik	Durakları güvenli bulma	51,0
Konfor	Araçlardaki havalandırma sistemi	47,1
Konfor	Araç içindeki oturma ve tutunma alanları ve diğer ekipmanlar	46,6
Çevre	Araçların çevreye karşı duyarlılığı (Egsoz dumanı)	46,4
Konfor	Araçlardaki oturma alanlarının yeterliliği	46,2
Çevre	Araçların çevreye karşı duyarlılığı (Gürültü)	46,1
Kullanılabilirlik	Ulaşım ücretleri	43,8
Ulaşılabilirlik	Araçların engelli vatandaşlar için uygunluğu	41,2
Güvenlik	Kaybolan eşyaların kolaylıkla bulunabilmesi	40,3
Konfor	Durakların yolcu yoğunluğu	38,2
Ulaşılabilirlik	Durakların engelli vatandaşlar için uygunluğu	38,0
Konfor	Araçların yolcu yoğunluğu	32,8

	Beklenen Hizmet Kalitesi (%)	Algılanan Hizmet Kalitesi (%)	SERVQUAL Puanı
Kullanılabilirlik	80	55,14	-24,86
Ulaşılabilirlik	80	56,44	-23,56
Bilgilendirme	80	63,13	-16,87
Zamanlama	80	61,06	-18,94
Personel Değerlendirmeleri	80	60,66	-19,34
Çevre	80	56,1	-23,9
Konfor	80	48,31	-31,69
Güvenlik	80	56,27	-23,73
Ortalama	80	57,13875	-22,86125

Şekil 30 Müşteri Boyutunun Excelde SERVQUAL Modeline göre Hesaplanması

Yapılan çalışma sonucunda Beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasında ki farktan yola çıkılarak BSC Müşteri Boyutu için skor; 71.42 olarak hesaplanmıştır.

5.8 Uygulamanın Değerlendirilmesi

Tüm boyutlar için hesaplanan skorlar tablodaki gibidir. Hesaplanan bu skorlar boyut ağırlıklarıyla çarpılarak kurumun toplam performans değeri bulunur.

Tablo 25 Boyutların Ağırlıklı Skorları

Boyutlar	Skorlar	Ağırlık
Finans Boyutu	92,25	22%
İç Süreçler Boyutu	69,32	34%
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	83,63	22%
Müşteri Boyutu	71,42	22%
	TOPLAM BAŞARI PUANI (%)	77,97

Tabloda görüldüğü üzere işletme finansal olarak güçlü bir görünüm sergilemektedir. Bu finansal hedeflere büyük oranda ulaşıldığını göstermektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu da istenilen seviye de olmasa da tatmin edici bir seviyededir. İç Süreçler ve müşteri boyutlarına bakıldığında ise hedeflerden önemli ölçüde sapmaların meydana geldiği saptanmıştır. Bu sebeple bunların nedenleri araştırılmalıdır ve sapma gösteren süreçler kontrol altına alınmalıdır.

6 . SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde genel anlamda performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır. Performans değerlendirme ise, örgütü oluşturan tüm unsurların (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler) performans düzeylerinin belirlenmesidir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin amacı; stratejilerin uygulamasını kolaylaştırmak, yönetici ve iş görenleri örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmaya özendirmek ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeyini belirlemek ve uygun düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olma gibi işlevleri yerine getirmektir.

Bu çalışma da öncelikle performans kavramının, çeşitli tanımlamalarından hareketle kavramsal bir çerçevesi ortaya konulmuştur. Bu bağlamda performans kavramı açıklandıktan sonra performans değerlendirme, örgütsel performans ve örgütsel performansın boyutları ele alınmıştır. Ayrıca geleneksel performans değerlendirme modellerinin eksiklikleri sonucu ortaya çıkan çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ortaya konulmuştur.

Artan rekabet ve değişen çevre koşullarında, işletmelerde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans değerlendirme modelleri, işletmeler için önemli olan faktörlerin değerlendirilmesinde yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu nedenle işletmeler performans değerlendirme modellerini yeniden tasarlamaya başlamışlardır. Son yıllarda performans değerlendirme modellerinin yeniden tasarlanmasında finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte değerlendirildiği çalışmalarda önemli artışlar olduğu görülmektedir.

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve sürekli değişen rekabet koşulları ile baş etmek için performans değerlemesi yapma işletmeler açısından kaçınılmaz bir hal almıştır. Kurumda iyileştirme yapabilmek için nerede olduğumuzu ve nereye gittiğimizi iyi bilmemiz gerekir, çünkü bir şeyi ölçmeden iyileştiremezsiniz. Hedeflerle yönetim felsefesinin ana unsuru olan kurum stratejilerinde varılmak istenen noktaya ne kadar yaklaştığımızı gösteren çok boyutlu bir performans ölçüm tekniği olan Balanced Scorecard kullanılması uygun olacaktır.

Balanced Scorecard hem üretim hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların stratejilerinin finansal, iç süreçler, müşteri ve öğrenme ve gelişme gibi dört boyutlu yaklaşımla eyleme dönüştürülmesine yarayan bir araçtır. Balanced Scorecard sayesinde organizasyonlar stratejilerini oluşturmakta ve stratejilerine uygun amaç, hedef ve göstergeler belirleyerek gelecek haritalarını çizebilmekte ve rakipleri ile mücadele edebilmektedirler.

Balanced Scorecard ve işletme stratejisi ile ortaya konan ilişkiler, işletmenin diğer sistemleri için de geçerlidir. Bir işletmenin stratejik planının başarılı bir şekilde uygulanmasındaki anahtar faktör, performans ölçümüdür. Performans ölçüm sistemi, planlama sürecinde geliştirilen amaç ve hedefler ile ilgili olarak işletmelerin amaç ve hedeflere ulaşma derecesini ölçer. Sadece üretimdeki gelişmeler değil, işletmenin faaliyet gösterdiği ortamdaki tüm hareket tarzları ölçüme tabi tutulur. İşletmenin nihai amacı olan finansal mükemmelliğe ulaşması için oluşturulan stratejinin, üst yönetimin sınırları dahilinde kalmaması ve organizasyonun alt basamaklarına da aktarılması gerekir. Kısaca, amaçlara ulaşmak için strateji ile ortaya konan amaçların sadece üst yönetim tarafından değil, işletmedeki her çalışanın katılımı ile belirlenmesi, hem belirlenen stratejik amaçların anlaşılması hem de çalışanların bu amaçlara inanması açısından oldukça önemlidir. Finansal performans, müşteri tatmininden etkilenmektedir. Bu etkilenme sırası ile işletmenin değer zincirinde etkisini gösterecektir. Üretim ortamındaki yenilik ve gelişmelerin de etkisi, müşteri tatmini üzerinde etkisi olacaktır. Bu zincirde, neden-sonuç bağlantısı stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesinde güçlü bir araçtır. Bu bağlantı, ölçüm kartı tekniği ile sağlanmaktadır. BSC, yeni performans ölçülerinin tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır. İşletmeler, strateji haritaları ve BSC'yi kullandıkları zaman yeni performans ölçüleri ve neden-sonuç bağlantıları ortaya çıkmaktadır. Kısaca, strateji ve stratejinin uygulaması arasında bağı oluşturan, stratejiyi işletmede her kesimin bir işi haline getiren bir anlayış olan ölçüm kartı tekniği,

işletmenin d n n n değerlendirilmesi değil, geleceğinin şekillendirilmesi konusunda yönetime yardımcı olan bir yönetim muhasebesi aracıdır.

Kurumsal Karne ve hedeflerle yönetim her ne kadar temelde bir performans  l me sistemi olarak görülse bile, tek amacı  l mlleme yapmak değildir, aynı zamanda stratejilerin uygulanmasını sağlayan yönetim yaklaşımlarıdır. Balanced Scorecardı bünyelerine katabilmiş bunu sürekli hale getirebilmiş firmalar bu tekniği yalnızca bir ölüm tekniği değil bir yönetim sistemi olarak da kullanmaktadırlar.

Uygulama aşamasında İETT’de ilgili departmanlarca belirlenen performans göstergelerinin hedeflenen değerleri ve gerçekleşen değerleri çok boyutlu ölüm tekniği olan Balanced Scorecard metodolojisi kullanılarak kurum performansı hesaplanmıştır. Bu teknik geleneksel yalnızca finansal göstergelere endeksli performans değerleme yöntemlerinin yanı sıra firmayı i  süreçler, müşteri ve öğrenme ve gelişim boyutlarını hesaba katarak değerlendirmektedir.

Uygulamanın sonuçlarına bakıldığında finansal boyut skoru 92,25 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç hedeflen en seviyeye ulaşmada başarılı bir bir sonuçla karşı karşıya olduğumuzu göstermektedir. Ancak diğer boyutlara baktığımızda bu görünümden bir hayli uzaklaştığımızı görmekteyiz. Bu bize sadece finansal göstergelere bağlı kalmanın eksikliğini açık olarak göstermektedir. Genel anlamda kurum skoruna bakıldığında %78 kötü bir netice olmamakla beraber mükemmel bir yönetim anlayışını benimseyen İETT firması için yeterli bir sonuç değildir. Bu bağlamda her bir boyut bazında araştırma bulguları değerlendirilmelidir. Sonuç tablosunda 2 boyutta problem olduğu görülmektedir. Bunlar %69,32’lik skorla İ  Süreçler ve %71,41 skoruyla Müşteri boyutundadır. Müşteri boyutu kurum performansının dışa yansıması olması sebebiyle aslında buz dağının görünen kısmıdır ve üzerinde en çok durulması gereken konulardan biridir. Çünkü her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de insan faktörü en önemli unsurdur. S re lerimiz de ne kadar mükemmele yaklaşsak bile bunu müşteri algısına yansıtamıyorsak asla başarılı sayılamayız. Müşteri boyutunun hesaplanmasında hizmet kalitesinin ölümü tekniğinden yola çıkılmıştır. Buradaki sonucun olumsuz bir görünürde olması işleyişte bir problem olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Anket sonuçlarına paralel olarak SERVQUAL modelindeki hizmet kalitesinin her boyutu için eksik bulunan noktalar ve iyileştirme  nerileri şu şekilde saptanmıştır.

- **KULLANILABİLİRLİK:** Bu kategorinin zayıf halkası «ulaşım ücretleri». Bu konuda kurum olarak ücretlerde bir şey yapılamasa da, konuyla ilgili kamuoyunu aydınlatacak kimi bilgilerle (İETT'nin kar amacı gütmeyen, sosyal devlet anlayışı çerçevesinde hizmet verildiği, kurumda toplam 8871 kişiye istihdam yaratıldığı ve bu istihdamın çarpan etkisi ile bir bu kadar ailenin ve yaklaşık 35-40 bin bireyin geçim sağladığı vb.) «ulaşım ücretleri» imajı, başka boyutlara çekilebilir.
- **ULAŞILABİLİRLİK:** Bu kategorinin zayıf halkaları «araç ve durakların engelli vatandaşlara uygunluğu» konusu olmuştur. Elbette burada yapılması gereken çok fazla fiziki iyileştirmeler vardır. Ancak bunlar bir taraftan yapılırken, özellikle engelli vatandaşlar için yapılmış olan iyileştirmelerin dönemler itibariyle vatandaşlara iyi aktarılması, kısmen de olsa bu olumsuz imajı aşağı çekebilir.
- **BİLGİLENDİRME:** «Çağrı merkezi hizmeti» ve «kaybolan eşyaların kolaylıkla bulunabilmesi» bu kategorinin son sıralarda yer alan iki özelliği olarak dikkat çekmiştir. Her iki özellik de, bu hizmetten yararlanmaya çalışan kişiler tarafından değerlendirilmiştir. Yani çağrı merkezini aramış olanlar çağrı merkezini, eşyası kaybolan kişiler de bu yönü değerlendirmiştir. Burada etkin bir çağrı merkezi hizmeti için, hiç kuşku yok ki belirli standartların oluşturulması ve bu standartlara çağrı merkezi hizmeti verenlerin uyması gerekir. Çağrı merkezi standartlarından en önemlilerinden biri, hangi koşul ya da zamanda olursa olsun tanımlanmış belirli bir sürede, bir çağrı merkezi yetkilisine yolcunun ulaşabiliyor olması gerekir. Bu süre , elbette uzun olmamalıdır. Bunun için çağrı merkezi iş yükünün net olarak ölçülmesi ve bu iş yüküne uygun personel istihdam edilmesi gerekir. Öte yandan, çağrı merkezindeki görevliler, yolcunun sorununu iyi anlayıp, doğru çözüm ya da yönlendirme yapabilmelidir. Bu da etkin bir iç eğitim hizmeti ile mümkün olacaktır.

Çağrı merkezi ile ilgili belirli standartlar oluşturulduktan sonra, bunun devamlılığının sağlanması önem kazanır. Bu noktada da belirli periyotlarla yapılacak «gizli müşteri» çalışmaları ile çağrı merkezi standartlarına uyulup, uyulmadığı sorgulanmalı, aksayan yönler saptanıp çözüm yolları üretilmelidir.

- **ZAMANLAMA:** Bu kategorideki zayıf yönler; «araçların duraklara zamanında gelmemesi» ve «duraklardaki bekleme süresi» olarak saptanmıştır.

- **PERSONEL:** Bu konudaki en olumsuz özellik «yolculara karşı davranışlar» olarak öne çıkmıştır. Etkin denetimler sağlanmalıdır. Bunun için, gönüllü denetmenler dışında, profesyonel bir denetim mekanizmasının devreye sokulması gerekir. Ancak denetim; ölçümlenebilir, izlenebilir olmalı, ödül ve ceza sistemini de beraberinde getirmelidir. Yine hat ve otobüs bazında yapılacak «gizli yolcu» çalışmaları ile aylık olarak otobüslerin hangi standartlara uyduğu, hangi standartlara uymadığı ortaya konabilir. Bu yapı, şoförler üzerinde de caydırıcı etki yaratacağından, kimi olumsuzlukların belirli bir süreç doğrultusunda giderek azaldığı görülebilir.
- **ÇEVRE:** Araçların genel görünümü bu kategorinin olumlu lideriyken, gürültü ve egzoz dumanı zayıf halka olarak dikkat çekmiştir. Araçların yenilenmesinin yanı sıra, periyodik bakım ve servis hizmetlerinin de denetlenebiliyor olmalıdır.
- **KONFOR:** Bu konuda en az puanı alan özellikler «durak ve araçlardaki yolcu yoğunluğu» ve «araçlardaki oturma alanlarının yetersizliği» olmuştur.
- **GÜVENLİK:** «Kaybolan eşyaların kolay bulunabilmesi» ve «durakların güvenli oluşu» bu kategorinin son iki sırasında yer alan özelliklerdir.

KAYNAKÇA

- A. Parasuraman , V.A. Zeithaml ve L.L. Berry, “A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for future research” , Journal of Marketing, (1985). [31]
- Ağca, V., (2005), İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon. [11]
- Akal, Z. (1998), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara: MPM Yayınları. [8]
- Alkoç, H., (2004), Havayolu İşletmelerinin Hizmet Kalite Açısından Değerlendirilmesi Üzerine Bir Pilot Araştırma: Türk Hava Yolları Uygulaması, İstanbul Üniversitesi, Pazarlama Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. [34]
- Arslan A., (2001), Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme, Kalite Kongresi. [12]
- Bakıoğlu R., (2001), Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 4. [7]
- Barağlı, H, (2011), Kalite Yönetimi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul. [35]
- Barbak, A, (2008), Balanced Scorecard ile Altı Sigmanın Bütünleştirilmesi ve Milli Savunma Bakanlığında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. [21]
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991), İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ankara,MPM Yayınları. [9]
- Behçet A. Ahıska, İstanbul'un Anadolu Yakasında İETT Otobüs Ulaşımı, İ.Ü. Deniz Bilimleri ve Coğrafya Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,1985. [27]
- Cabir S, Hizmet İşletmelerinde Yeni Bir model Denemesi: Bütüncül Kalite Modeli, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara. [36]
- Değirmenci E., (2011), “ Havayolu Şirketinde Müşteri Memnuniyetinin SERVQUAL Metodu ile ölçümü”, Yüksek Lisans Bitirme Tezi. [38]
- Dicle, Ü., (1982), Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ idari Bilimler Fakültesi, Ankara. [13]
- Gözlü, S,(1994), “Hizmet işletmelerinde Kalite Yönetimi”, Standart Dergisi, Haziran. [37]
- Grönroos, C.,(1984), A Service Quality Model and Its Marketing Implications, European Journal of Marketing. [39]

Hemedoğlu E., (2010) “Taşımacılık Sektöründe Hizmet Kalitesini Ölçme”, Yüksek Lisans Bitirme Tezi. [41]

<http://www.iETT.gov.tr/tarihcekro.php> Der-Saadet'ten İstanbul'a Tramvay (1. ve 2. cilt özet) İETT Genel Müdürlüğü Yayını Yazar:Dr. R. Sertaç Kayserilioğlu. [29]

İETT Genel Müdürlüğü, Performans Raporu, (2008). [22]

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Faaliyet Raporu, (2003). [23]

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Faaliyet Raporu, (2003). [28]

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, İETT 2008-2010 Yatırım Planı ve 2008 Yılı Uygulama. [26]

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Performans Programı, (2008). [25]

Jackie Brander Brown, Brenda Mcdonnell, “The Balanced Score Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, (1995). [18]

Kaplan, R. S. ve Norton, D.P., (1999), Balanced Scorecard, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul. [14]

Koçel, T., (2003) İşletme Yöneticiliği, 9.B., Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul. [20]

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, The Principles of Marketing, New Jersey, Prentice Hall, (2001). [30]

Lawson, P. (1995), Performance Management: an Overview, The Performance Management Handbook, Walters, M. (Ed.), London: Institute of Personnel and Development. [5]

Oyman, S., (2009), Stratejik Yönetim Sürecinde Balanced Scorecard Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara. [19]

Sarıaltın H., (2003), Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve imalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. [6]

Sevimli, S., (2006), Hizmet Sektöründe Kalite Ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği, Yüksek Lisans Tezi, İzmir. [32]

Sink, E. Scott, D. Tuttle, D. ve Thomas, C. (1989), Planning and Measurement in Your Organization of the Future, Georgia: Industrial Engineering and Management Press. [4]

Songur, H. M. (1995), Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No:6, Ankara. [2]

Tunçer, E., (2006), Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon. [16]

Uyargil, C., (1994), İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, işletme iktisadi Enstitüsü İstanbul. [10]

Uyguç, Nermin,(1998) Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir. [33]

Uysal, Ahmet: İstanbul'un Avrupa Yakası'nda İETT Ulaşımı, İstanbul Üniversitesi Coğrafya Enstitüsü, İstanbul, (2009). [24]

www.balancedscorecard.org. [15]

www.mpm.org.tr. [3]

Yıldırım, K., (2006), Balanced Scorecard aracılığı ile Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon. [17]

Yumuşak N., (2006), “Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Bitirme Tezi. [40]

Yüksel, H., 2003, Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, Bilim Dergisi. [1]

ÖZGEÇMİŞ

1986 Elazığ doğumlu olan Muhammed Attila SEVİM ilköğretim hayatını Mehmetçik ilköğretim okulunda okul birincisi olarak tamamladıktan sonra Elazığ Anadolu lisesini kazanmıştır.

Lise hayatında başarılı bir öğrenim süreci geçiren SEVİM derslerinde göstermiş olduğu üstün başarılarından dolayı sürekli takdirle karşılanmıştır.2004 yılında Elazığ Anadolu Lisesini Birincilikle bitiren Muhammed Attila 2005 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliğini kazanarak İstanbul serüvenine başlamıştır.

Ailesinin kendine sağlamış olduğu bilgi birikimi ve özgüven ile İstanbul'a geldiği ilk yıldan itibaren iş hayatına atılmış, çeşitli girişimcilik faaliyetlerinde bulunmuştur.Üniversite öğrenimi boyunca hep daha iyiyi yapmayı kendine ilke edinin SEVİM yapmış olduğu projelerle sürekli teorigi pratikte uygulayabilmek için çaba sarf etmiştir.

Girişimci ruhu sayesinde İstanbul genelinde iş&kariyer alanında faaliyet gösteren öğrenci kulüplerini tek çatı altında toplamayı amaçlayan 3 İK yı bir grup genç girişimci beyinle kurmuştur ve kurucu başkanlık görevini üstlenmiştir.SEVİM aynı zamanda Yıldız Teknik Üniversitesi Yönetim ve Finans Kulübünü kurmuş ve kurucu başkanlığını yapmıştır.

Türk Kızılayı Gençlik Kolları Yönetim Kurulu Üyesi olan SEVİM. Türkiye'nin en büyük Sosyal Sorumluluk Projelerinden biri olan 250 Bin Cana Hayat Verin projesini gerçekleştirmiştir.

Halen Yıldız Teknik Üniversitesi ve Gelişim Üniversitesi Rektör Danışmanlığı ve İnfoloji Kurumsal Danışmanlık Hizmetleri firmasında Yönetici Ortak görevlerini yürütmektedir.

Boş zamanlarında Türk ve Dünya Siyaseti üzerine yazılan kitapları okumaktadır.İlgi alanları ekonomi, sanayi ve siyasettir.

İyi düzeyde İngilizce ve başlangıç düzeyinde Fransızca bilmektedir.