



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

KAMU HİZMETLERİNİN PAZARLANMASI: FIRAT
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

İfakat Senanur (GÜLEN) AŞAN

Doç.Dr.Abit BULUT

Yüksek Lisans

Malatya, 2010

KAMU HİZMETLERİNİN PAZARLANMASI: FIRAT
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

İfakat Senanur (GÜLEN) AŞAN

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim
Dalı

Doç.Dr.Abit BULUT

Yüksek Lisans

Malatya, 2010

KABUL VE ONAY

İfakat Senanur (GÜLEN) AŞAN tarafından hazırlanan “Kamu Hizmetlerinin Pazarlanması:Fırat Üniversitesi Örneği” başlıklı bu çalışma, 30.06.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Abit BULUT (Başkan)

Doç.Dr.Abit BULUT (Danışman)

Yrd.Doç.Dr.Yavuz CÖMERT

Yrd.Doç.Dr.Mevlüt TÜRK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr.Mehmet TİKİCİ

Enstitü Müdürü

Doç.Dr.Abit BULUT’un danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **KAMU HİZMETLERİNİN PAZARLANMASI: FIRAT ÜNİVERSİTESİ RNEğİ** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.” İfakat Senanur (GÜLEN) AşAN

ÖNSÖZ

Günümüz modern toplumunda ve küreselleşen rekabet ortamında halkın kamu hizmeti sunan kuruluşlardan beklentileri hem sayıca artmış hem de çeşitlenmiş bulunmaktadır. Halkın yönetimlerden beklentisi nicel ölçütlerden kalite ölçütlerine yönelmiş, hizmetlere ilişkin karar alma süreçlerine katılım talepleri yoğunlaşmıştır. Bu talepler karşısında verimli bir hizmet sunumu yapamayan, sürekli büyüyen, bütçe açıkları veren ve enflasyon üreten kamu kesimine dönük olarak eleştirel yaklaşımlar toplumlarda yaygınlaşmaya başlamış, bu baskı altında kamu bürokrasileri ve siyaset yeniden yapılanmaya yönelmiştir. Artık, toplumun taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf, vatandaş memnuniyetini önde tutan, vatandaş merkeze yerleştiren, vatandaş odaklı yönetim anlayışına sahip daha etkin bir kamu yönetimi talebi dile getirilmiştir.

Kamu hizmeti veren kuruluşların sadece hizmeti sunması da günümüzde yeterli olmamakta bu hizmetlerin kaliteli, hızlı ve vatandaş memnuniyetini sağlayıcı olması da gerekmektedir. Hizmet üreten kamu kuruluşları (valilik, belediye, hastane, üniversite, vergi dairesi v.b) bugüne kadar ürettikleri hizmeti, müşterisinin (halk) istediği ve memnun olduğu kaliteli hizmete dönüştürme durumunda kalmıştır. Hizmet üreten kamu kuruluşları sadece yeni teknikler ortaya koymamakta, aynı zamanda yeni bir değerler zincirini, özellikle özel sektörün değerlerini büyük ölçüde ortaya koymaktadır. Kamu kurumları için insan kaynaklarının önemi gittikçe artmış, insan kavramı giderek öne çıkmıştır. İnsan kaynaklarının başarısı örgütlerin başarısı haline gelmiştir. Yüksek performanslı ve güçlü organizasyonların ancak girişimci, yetenekli, performansı yüksek ve yeni gelişmelere en kısa sürede adapte olabilen güçlü çalışanlarla rekabet avantajı sağlayıp kurumsal etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Çalışanların memnuniyeti kurumsal başarıyı da beraberinde getirecektir. Bunun sonucu olarak kamu hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanlarının motivasyon ve memnuniyetinin artırılarak ülke kaynaklarının daha etkin yönetimine katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

Araştırma konusunu belirlerken, beni yreklendiren, araştırmamı gerçekleştirirken gereksinim duyduğum her an yanımda olan ve verdiği emeklerle ufkumu genişleten Doç.Dr. Abit BULUT’a teşekkürlerim sonsuzdur.

Bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerini öğrendiğim, görüşme sorularımın oluşturulmasında bana rehberlik eden Doç.Dr.Nuri GÖMLEKSİZ’e

Araştırmamın veri analizi bölümünde ve sonrasında her an yardımını, zamanını, fikirlerini esirgemeyen, bilgisayar destekli nitel veri analizi programını başarı ile kullanmamı sağlayan, titizlikle ve özveri ile yardımcı olan Yrd.Doç.Dr.Sinan YRK’e

İhtiyaç duyduğum zaman yardımlarını esirgemeyen Uzman Serkan PULLU’ya,

Araştırma konusunun amacına uygun olarak yaptığım ankete istekle katılan, Fırat niversitesi akademik ve idari personeline,

Var oldukları için mutluluk duyduğum, beraber ağlayıp beraber güldüğümüz Aileme

Manevi desteği ile yanımda olan, eşim Hakan İhsan AşAN’a teşekkürlerim sonsuzdur.

İfakat Senanur (GÜLEN) AşAN – 2010

ÖZET

AŞAN, İfakat Senanur. Kamu Hizmetlerinin Pazarlanması:Fırat Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans, Malatya, 2010

Bu tezde, kamu hizmeti veren bir yüksek öğretim kurumu olan üniversitede çalışanlar iç müşteri olarak değerlendirilerek; çalışanların örgüt içi iletişim, bilgi paylaşımı, kurum imajı, performans değerlendirmesinin çalışma memnuniyetine olan pozitif etkisinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Literatür taramasının sınırları geniş tutulmuş, hizmet, kamu hizmeti ve yükseköğretimde hizmet ve pazarlanmaları olarak birkaç başlıkta inceleme yapılmıştır. Araştırma ise Fırat Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin çalışma memnuniyetine yönelik olarak yapılmıştır. Çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmış ve toplam 96 özne üzerinde anket uygulanmıştır. Sonuçlar SPSS 10.0 programı ile değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, Fırat Üniversitesi'nde oluşturulan örgüt içi iletişim, bilgi paylaşımı, performans değerlendirme gibi içsel pazarlama unsurlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu etkilerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Fırat Üniversitesi çalışanlarının iş ve işyeri tatminlerinin kısmen yeterli olduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: hizmet pazarlaması, kamu hizmeti, kamu hizmeti pazarlaması, yükseköğretimde hizmet, iç müşteri.

ABSTRACT

AŞAN, İfakat Senanur. Public Service Marketing:Firat University, Master Thesis, Malatya, 2010

This thesis was prepared to determine whether the positive effect of organizational communication, information share, image of organization, performance evaluation on the job satisfaction of the employee in a university as internal costumers changes with regard to demographical properties.

In the study a comprehensive literature research was done and the subject was studied in several sections as service, public services and higher education services. The survey was performed by focusing on the job satisfaction of the academic and administrative staff at Firat University. Correlational survey method was employed and 96 subjects were included in the survey. The results were evaluated by SPSS 10.0. From the results it is determined that the positive effects of internal marketing elements such as organizational communication, information share, performance evaluation show differences regarding demographical properties of the employee at Firat University. In addition it is seen that job and organizational satisfaction of the employee are relatively satisfactory.

Keywords: service marketing, public service, public service marketing, service in higher education, internal costumer.

KAMU HİZMETLERİNİN PAZARLANMASI: FIRAT ÜNİVERSİTESİ

ÖRNEĞİ

İfakat Senanur (GÜLEN) AŞAN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
TABLolar.....	VI
GİRİŞ.....	VII

1. BÖLÜM

HİZMET KAVRAMI VE HİZMET PAZARLAMASI

1.1. Hizmet Kavramı ve Tanımı.....	1
1.2. Hizmetlerin Ortak Özellikleri.....	5
1.2.1. Dokunulmazlık.....	5
1.2.2. Değişkenlik (Türdeş Olmama).....	7
1.2.3. Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim (Ayrılmazlık).....	9
1.2.4. Dayanıksızlık.....	10
1.2.5. Sahiplik.....	12
1.2.6. Talep Tahmini Zorluğu.....	12
1.2.7. Soyutluk.....	12
1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	12
1.3.1. Pazarlama Amaçları Bakımından Hizmetleri Sınıflandırma.....	13
1.3.2. Hizmetlerin Hedefleri Bakımından Sınıflandırılması.....	14
1.3.2.1 Tüketici Hizmetleri.....	14
1.3.2.2. Aranmayan Hizmetler.....	15
1.3.2.3. Üretici Hizmetler.....	15
1.3.3. Kar Amaçlı Olup Olmamasına Göre Hizmetleri Sınıflandırma.....	15
1.3.4. Üretim Teknolojisine Göre Hizmetleri Sınıflandırma.....	15
1.3.4.1. Mamülle İlgili Hizmetler.....	16
1.3.4.2. Ekipmana Bağlı Verilen Hizmetler.....	16
1.3.4.3. İnsana Bağlı Verilen Hizmetler.....	16
1.3.5. Pazar ve Hizmet Sağlayıcı Açısından Hizmetleri Sınıflandırma.....	17
1.3.6. Stratejik Pazarlama Açısından Hizmetleri Sınıflandırma.....	17

1.4. Hizmet İşletmeleri Pazarlama Karması.....	18
1.4.1. Ürün (Hizmet).....	19
1.4.2. Fiyat.....	21
1.4.3. Tutundurma.....	23
1.4.4. Dağıtım.....	26
1.4.5. Fiziksel Çevre.....	28
1.4.6. Süreç.....	30
1.4.7. İç Müşteri.....	31
1.4.8. Dış Müşteri.....	36

2. BÖLÜM

KAMU HİZMETİ KAVRAMI VE KAMU HİZMETİ PAZARLAMASI

2.1. Kamu Hizmeti Kavramı ve Tanımı.....	38
2.2. Kamu Hizmetinin Özellikleri.....	43
2.2.1. Süreklilik ve Düzenlilik İlkesi.....	43
2.2.2. Nesnellik ve Eşitlik İlkesi.....	44
2.2.3. Bedelsizlik İlkesi.....	45
2.2.4. Değişkenlik İlkesi.....	46
2.2.5. Karşılıksızlık, Parasızlık İlkesi.....	47
2.3. Kamu Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	47
2.3.1. Kamu Hizmetlerin Sunulanlara Göre Sınıflandırılması.....	48
2.3.1.1. İnsana Yönelik Kamu Hizmetleri.....	48
2.3.1.2. Kolaylaştırıcı Kamu Hizmetleri	48
2.3.1.3. Nesneye Yönelik Kamu Hizmetleri.....	48
2.3.1.4. Bilişim Kamu Hizmetleri.....	49
2.3.2. Tekelli-Tekelsiz Kamu Hizmetleri.....	49
2.3.3. Kamu Hizmetlerin Temas Düzeylerine Göre Sınıflandırılması.....	49
2.3.3.1. Yüksek Düzey Temaslı Hizmetler.....	50
2.3.3.2. Orta Düzey Temaslı Kamu Hizmetleri.....	50
2.3.3.3. Düşük Düzey Temaslı Kamu Hizmetleri.....	50
2.3.4. Yürütüldükleri Alana Göre Kamu Hizmetleri.....	51
2.3.5. Bireylerin Yararlanma Biçimlerine Göre Kamu Hizmetleri.....	51

2.3.6. Konularına Göre Kamu Hizmetleri.....	51
2.3.6.1. İdari Kamu Hizmetleri.....	51
2.3.6.2. İktisadi Kamu Hizmetleri.....	52
2.3.6.3. Sosyal Kamu Hizmetleri.....	52
2.3.6.3. Bilimsel-Teknik-Kültürel Kamu Hizmetleri.....	52
2.4. Kamu Hizmetlerinde Pazarlama Karması.....	53
2.4.1. Kamu Hizmetlerinde Ürün.....	53
2.4.2. Kamu Hizmetlerinde Fiyat.....	55
2.4.3. Kamu Hizmetlerinde Dağıtım Kanalları.....	56
2.4.4. Kamu Hizmetlerinde Promosyon.....	58
2.4.1. Kamu Hizmetlerinde Marka Konumlandırma.....	59
2.5. Kamu Hizmetlerinin Yürütülme Yöntemleri.....	61
2.5.1. Emanet Yöntemi.....	61
2.5.2. Görevlendirme Yöntemi.....	61
2.5.3. Ruhsat Yöntemi.....	61
2.5.4. İhale Yöntemi	62
2.5.5. İmtiyaz Yöntemi.....	62
2.5.6. Yap-İşlet-Devret Yöntemi.....	63
2.5.7. Satış Yöntemi.....	63
2.5.8. Yönetimlerarası İşbirliği Yöntemi.....	63
2.5.9. Kupon Yöntemi.....	64
2.5.10. Şirketleşme Ve Ortak Girişim.....	65
2.5.11. Vergi Teşvikleri Ve İdari Düzenlemeler Yöntemi.....	65
2.5.12. Gönüllü Organizasyonlar.....	65
2.5.13. Fiyatlandırma (Ücretlendirme) Yöntemi.....	66
2.5.14. Kendi Kendine Hizmet (Self Servis).....	67
2.6. Kamu Hizmetinin Özel Hizmetten Farklı Yanları.....	68

3. BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE HİZMET PAZARLAMASI

3.1. Yükseköğretimde Hizmet Kavramı.....	70
3.2. Yükseköğretimde Müşteri Kavramı.....	75

3.3. Yükseköğretimde Ürün Kavramı.....	76
3.4. Yükseköğretimde Fiyat Kavramı.....	78
3.5. Yükseköğretimde Tedarikçi Kavramı.....	79
3.6. Fiziksel Çevre Yönetimi	80
3.7. İç Müşteri Yönetimi.....	80
3.8. Yükseköğretimde Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutları.....	82
3.8.1. Güvenilirlik.....	82
3.8.2. Müşteriye Duyarlık.....	83
3.8.3. Yetkinlik.....	83
3.8.4. Ulaşılabilirlik.....	83
3.8.5. Nezaket.....	84
3.8.6. İletişim.....	84
3.8.7. İtibar.....	84
3.8.8. Güvenlik.....	85
3.8.9. Müşteriyi Anlamak/Bilmek.....	85
3.8.10. Dokunulabilirlik.....	86
3.9. Yükseköğretimde İç Müşteri Memnuniyetinin Belirleyicisi: İletişim Hizmeti Boyutları.....	86
3.9.1. Liderlik.....	86
3.9.2. Araştırmacılık.....	87
3.9.3. Rehberlik.....	87
3.9.4. Organizatörlük.....	87
3.9.5. Denetçilik.....	87
3.9.6. Yöneticilik.....	88
3.9.7. Değerlendirmecilik.....	88
3.9.8. Gözlemcilik.....	88
3.9.9. Yenilikçilik.....	88
3.9.10. Programcılık.....	89

4. BÖLÜM	
ARAŞTIRMA	
FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARINA UYGULANAN ANKET	
ÇALIŞMASI	
4.1. Araştırmanın Amacı.....	90
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	90
4.3. Araştırmanın Varsayımları.....	90
4.4. Araştırmanın Hipotezi.....	90
4.5. Araştırmanın Modeli.....	91
4.6. Evren.....	91
4.7. Örneklem.....	92
4.8. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	92
4.9. Verilerin Çözümlemesi.....	93
4.10. Bulgular Ve Yorumlar.....	94
4.10.1. Cinsiyete Değişkenine Göre Dağılım.....	94
4.10.2. Cinsiyete Değişkenine Göre Belirlenen Maddelere İlişkin Bulgular..	95
4.10.3. Unvan Değişkenine Göre Dağılım.....	96
4.10.4. Unvan Değişkenine Göre Belirlenen Maddelere İlişkin Bulgular.....	96
4.10.5. İdari Görevi Olup Olmadığı Değişkenine Göre Dağılım.....	100
4.10.6. İdari Görevi Olup Olmadığı Değişkenine Göre Belirlenen Maddelere İlişkin Bulgular.....	100
4.10.7. Yaş Değişkenine Göre Dağılım.....	103
4.10.8. Yaş Değişkenine Göre Belirlenen Boyutlara İlişkin Bulgular.....	103
4.10.9. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılım.....	104
4.10.10. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılım Hizmet Süresi Değişkenine Göre Belirlenen Boyutlara İlişkin Bulgular.....	105
4.11. Sonuç ve Değerlendirme.....	106
KAYNAKLAR.....	111
EKLER	118

TABLÖLAR

Tablo 1: Ölçekte Kullanılan Değer Aralıkları.....	94
Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	95
Tablo 3: Unvan Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	96
Tablo 4: İdari Görevi Olup Olmadığına Göre Deneklerin Dağılımı.....	100
Tablo 5: Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	103
Tablo 6: Hizmet Süresi Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	105

GİRİŞ

İnsan gereksinimlerinin karşılanabilmesi için bir takım mal ve hizmetlerin üretilmesi ve tüketime sunulması gerekir. Bu gereklilik önce mal sektörünün, daha sonrada hizmet sektörünün ortaya çıkmasını ve bugünkü seviyeye ulaşmasını sağlamıştır. Hizmet sektörü özellikle 20. yüzyılda büyük bir gelişme göstermiş ve genel ekonomik faaliyetler içerisindeki payı gittikçe büyümüştür. Hizmet sektöründe dünya çapında yaşanan bu gelişme Türkiye'ye de yansımış ve özellikle 1980'li yıllardan bu yana Türkiye'de önemli ilerlemeler gözlenmiştir. Hizmet üretiminde karşılaşılan sorunların büyük oranda azalmasıyla birlikte hangi tür hizmet olduğu fark etmeksizin tüm hizmetlerde kalite birinci plana yerleşmiştir. Bununla birlikte sağlık, eğitim, güvenlik ve kamu hizmetleri gibi kişilerin ve toplumların bugününü ve geleceğini yakından ilgilendiren ve etkileyen birtakım hizmetlere verilen önem her geçen gün daha da artmıştır. Çünkü bu hizmetlerde kalitesizliğin neden olacağı maliyet, ileride telafisi mümkün olmayan zararlara yol açacaktır.

Sürekli değişen ve gelişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmeler mükemmel müşteri hizmeti ile rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ulaşım imkanlarındaki gelişmeler, kamu hizmetlerinin sayısını arttırmış ve çeşitlendirmiştir. Halkın taleplerinin artması ve beklentilerinin çeşitlenmesi kamu hizmet sunumunda müşteri (vatandaş) odaklı bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Eğer işletmenin amacı mükemmel müşteri hizmeti vermekse, işletme olarak çalışanlarına da tıpkı en iyi müşterisi gibi davranması gerekmektedir. Nitekim "çalışanlar" işletmenin en iyi "müşterileri"dir.

Mal üreten işletmeler gibi üniversitelerin de girdi, süreç, çıktı ve müşterileri vardır. Üniversiteler, rekabetin getirdiği şartlar nedeniyle, iç ve dış müşterilerin tatmini, istek ve beklentileri doğrultusunda, girdilerin, süreçlerin ve çıktıların niteliklerini arttırmak zorundadırlar. Müşteri tatminini hedefleyen (öğrenci, öğretim elemanı, kamu ve özel kuruluşlar, aileler), sürekli gelişmeyi destekleyen, herkesin

katılımını sağlayan, grup çalışmasını teşvik eden bir yönetim anlayışının üniversitelerde uygulanması durumunda, bu kurumlara etkililik, verimlilik, dinamizm ve ekonomiklik kazandıracaktır.

Çalışma dört ana bölümde sunulmaktadır. Her bölüm kendi içerisinde, sırasınca birbirini izleyen çok sayıda alt bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan “Hizmet Kavramı ve Hizmet Pazarlaması”nda, kaynaklardan derlenen ve literatür zeminini oluşturan bilgiler, genelden hizmet kavramı ve pazarlamasının özeline doğru bir sıralama ile aktarılmaktadır. Bu tasarı çerçevesinde, öncelikle yazında yer alan çeşitli hizmet tanımları incelenmekte ve hizmetin tarihsel gelişimine kısaca değinilmektedir. Birinci bölümün ilerleyen başlıkları altında, hizmetin özellikleri ve eşitleri hakkında bilgi aktarılmaktadır. Çalışmanın uygulama aşaması, kamu hizmetlerinin pazarlanması ve çalışan memnuniyetine yönelik olarak tasarlandığından, takip eden başlıklarda hizmet pazarlamasına inilmekte ve pazarlama karması ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü olan “Kamu Hizmeti Kavramı ve Kamu Hizmeti Pazarlaması” başlığı altında, kamu hizmeti kavramı üzerinde durulmuş ve özelliklerine yer verilmiştir. Kamu hizmeti sınıflandırılması ve kamu sektöründe pazarlama karmasının nasıl yer aldığı üzerinde durulmuştur. Kamu hizmetinin yrtlme yöntemlerine kısaca değinerek kamu hizmetini özel hizmetten farklı yanları ortaya konulmuştur.

Çalışmanın nc bölümü olan “Yükseköğretimde Hizmet Pazarlaması” başlığı altında, Yükseköğretimde hizmet, müşteri, ürün, fiyat ve tedarikçi kavramları açıklanmıştır. Alt başlıklar altında yükseköğretimde algılanan hizmet kalitesi irdelenmiştir. Yükseköğretimde içi müşteri memnuniyetinin belirleyicisi olan iletişim üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan “Araştırma” başlığı altında sırasıyla araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırları, yazın incelemeleri ışığında oluşturulan hipotezler açıklanmaktadır. Sonraki başlıklar altında, araştırmanın evreni tanımlanmakta ve bu evrenden çekilen örneklemin türü ve

büyükliğü hakkında bilgi verilmektedir. İlerleyen başlıklarda ise, kullanılan veri toplama araçlarına ve veri toplama yöntemlerine ilişkin açıklamalar sunulmaktadır. Oluşturulan hipotezlerin sorgulanmasında kullanılan çözümleme (analiz) yöntemleri hakkında bilgi aktarımıyla tamamlanmaktadır. Çalışmanın ‘**Bulgular ve Yorum**’ alt başlığında, yapılan istatistiksel çözümlemeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmekte ve yorumlanmaktadır. Son bölüm olan ‘**Sonuç ve Değerlendirme**’ başlığı altında ise, öncelikle elde edilen bulguların araştırma sorgularını ne oranda doğruladığı tespit edilmektedir. Yapılan tespitler sonucunda Fırat Üniversitesi’nde oluşturulan örgüt içi iletişim, bilgi paylaşımı, performans değerlendirme gibi içsel pazarlama unsurlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu etkilerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Fırat Üniversitesi çalışanlarının iş ve işyeri tatminlerinin kısmen yeterli olduğu görülmektedir.

1. BÖLÜM

HİZMET KAVRAMI VE HİZMET PAZARLAMASI

1.1. Hizmet Kavramı ve Tanımı

İnsanla ilgili her konuda doğrudan veya dolaylı olarak hizmetten söz edilebilir. Ancak hizmet kavramının günlük faaliyetlerden ayrıştırılarak teknik boyutu üzerinde düşünülmesi ve kavramlaştırılması yenidir. Günümüzde hemen hemen tüm örgütler varoluş amaçlarını “hizmet vermek, halka, tüketiciye hizmet etmek” şeklinde ifade etmektedirler. Artık tüm şirketler hizmet ağırlıklı mesajlar vermektedir. Hizmet, kişi ve makinelerin, insanların ve araçların çabalarıyla yarattığı, müşterilere direkt fayda sağlayan fiziksel varlığı olmayan ürünler veya insanların gereksinimlerini doyuma ulaştıran eylemler olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, hizmet ister bireylerin, isterse teknolojik araçların aracılığı ile gerçekleştirilsin, sonuçta fiziksel bir varlığı olmayan ve insanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik eylemlerin tümüdür.

Hizmetler ve hizmet sektörü oldukça eski çağlara dayanmaktadır. Hizmetlerin tarihsel gelişimi dikkate alındığında beş aşama geçirdikleri görülmektedir. Birinci aşamada hizmet; tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler olarak değerlendirilmiştir. İkinci aşamada hizmet; somut bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler şeklinde tanımlanmıştır. Üçüncü aşamada hizmet; ürünlere fayda ekleyen, tüm imalat dışı faaliyetler olarak görülmüştür. Dördüncü aşamada hizmet; üretildikleri anda varlık bulan ürünler şeklinde ifade edilmiştir. Beşinci aşamada hizmet; bir ürünün biçiminde değişikliğe yol açmayan faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Görüldüğü gibi hizmetler son yıllarda daha çok anlam kazanan, işletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinde vazgeçemedikleri değerleri konumuna gelmiştir.¹

Hizmet kavramı ilk defa 1700’lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik bir biçimde ele alınmıştır ve tarımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm

¹ Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Kalitesi, Asil Yayın, Ankara, 2008, s.32-33

faaliyetler olarak tanımlanmıştır. O dönemlerdeki üretim yapısı göz önüne alındığında bu tanım doğal karşılanmalıdır. Ancak günümüzde pek yeterli ve anlamlı olmadığı açıktır.

Adam Smith bu yetersizliği bir ölçüde fark etmiş ve sonunda somut, elle tutulabilir ürün meydana getirmeyen tüm faaliyetlere hizmet adını vermiştir. Bugünkü hizmet anlayışına bakıldığında, tüketiciye pazarlama sonunda somut ürün sağlayan bazı hizmetlerin varlığından söz etmek mümkündür. 20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde gelişmiş batılı ülkeler hizmetin bir ürünün formunu değiştirmede önderlik edemeyeceği görüşünü ortaya çıkarmışlardır. Çağdaş hizmet anlayışı da bu görüşü desteklemektedir.

Hizmetler, soyut olma özelliğine sahip ve alındığında herhangi bir somut mala sahip olmakla sonuçlanmayan, satış için sunulan faaliyetler ve faydalardan meydana gelen ürün çeşidi olarak tanımlanabilir.² Hizmetleri, zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından yarar sağlayan ekonomik faaliyetler olarak da tanımlayabiliriz.³

Bugün artık hizmetler güzellik salonlarında verilen hizmet etkinliklerinden, sigorta işletmelerinin sunduğu hizmetlere kadar çok geniş alana yayılmış, çok çeşitli heterojen etkinlikleri kapsamaktadır. Örneğin hizmet bir fikir, eğlence, bilgi, müşterinin görünüşünde bir değişme, sosyal bir yenilik, bulunabilirlik, yiyecek, güvenlik ya da benzeri şeyler olabilir.⁴ Hizmetin tanımı ve bu tanımın kapsadığı alan geniştir ve aşağıda belirtilen esaslardan herhangi birini veya hepsini içinde barındırabilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:⁵

- Hizmet sektörü içinde yer alan kar amacı güden veya kar amacı gütmeyen yapısal bir kuruluş olarak hizmet. Örneğin; lokanta, sigorta şirketi, yardım derneği.

² Philip Kotler , Marketing Management, Millenium Edition, Prentice Hall Europe, 2000, s 291

³ A Parasuraman, V. Zeithaml, L.Berry, "ACconceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research", Journal of Marketing, 49 (4), 1985, s 41

⁴ D.A. Collier, "The Customer Service and Quality Challenge", Service Industries Journal, 7(1), 1987, s. 78

⁵ Audrey Gilmore, Services, Marketing and Magement, 1. Baskı, Sage Publications Ltd., 2003, s.5

- Hizmet kuruluşunun ticari ürünü olarak tek ürün hizmet. Örneğin; banka hesabı, sigorta poliçesi.
- Ürünün üretimi dışında değerini artırmak amacıyla verilen hizmet. Örneğin; kuaförde ikram edilen çay.
- Herhangi bir ürünün satışından sonra tüketiciye veya ürüne yönelik yapılan destekleyici faaliyetler olarak hizmet. Örneğin; montaj faaliyetleri, tamir servisi, güncelleme faaliyetleri.
- Bir davranış biçimi olarak hizmet. Örneğin; danışmanlık yapmak, tavsiyede bulunmak.

Hizmetin tanımı ve içeriği farklı yazarlar tarafından hem içerik açısından farklı yorumlanmış hem de farklı konu başlıkları altında incelenmiştir.

Hizmetler üçüncü şahısların somut ve soyut olarak tatmin edilmesidir. Hizmetlerin üretilmesi ve tüketilmesi (zaman ve yer açısından) hizmeti sağlayan ve hizmetten yararlanan arasında eşzamanlı bir ilişki niteliğindedir.

En basit söyleyişte hizmetler, hareketler, süreçler ve performanslardır. Toplam kalite yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti veren bir işletmenin yerine getirdiği hizmetler göz önüne alınırsa, hizmetin, yazışmalardan, eğitimlerden, görüşmelerden, ziyaretlerden ve raporlardan oluşan, koklayıp hissedebileceğimiz bir nesne değil, birtakım hareketlerden, süreçlerden oluşan dokunulamayan faaliyetler olduğu görülebilir.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri, “satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doyumluklar” diye tanımlamıştır.⁶ Fakat bu tanımda mallar ile hizmetler birbirinden tam olarak ayrılmamıştır çünkü mallar da tüketiciye yarar ve doyumluk vermektedir. Sonradan Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) , hizmeti “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doyumluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir” diye tanımlamıştır.⁷

⁶ İlhan Cemalcılar, Hizmetlerin Pazarlanması, Pazarlama Dergisi, Y-4, S-2, Haziran 1979, s.3-4

⁷ İlhan Cemalcılar , Pazarlama Kavramlar-Kararlar, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 452

Christian Grönroos'un önerdiği tanım ise şöyledir, "hizmet mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyet dizisidir."⁸

Webster sözlüğünde, hizmet, "diğerlerinin refahına katkı" ve "elle tutulabilir bir ürün sunmayan fayda işi" olarak tanımlanmaktadır.⁹ Hizmetlerle ilgili modern tanımlar, bir hizmetin, birtakım elle tutulabilir çıktılar üretmeye yardımcı olabilmesine karşın, kendi başına hiçbir somut çıktı üretmediği gerçeği üzerine odaklanmaktadır. Kotler ve Armstrong'un, hizmet ile ilgili çağdaş bir tanımı, "hizmet, bir kimsenin diğerine sunabildiği, esasen elle tutulamayan ve hiçbir şeyin mülkiyetiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretimi, fiziksel bir ürüne bağlanılabilir ya da bağlanamaz" şeklindedir. Kotler ve Armstrong hizmet konusuna özel bir önem vermiş ve bu nedenle, hizmet pazarlaması ve içsel pazarlama açısından en fazla önem arz eden kelime olan "tatmin" kelimesini de ekleyerek , daha sonraları hizmeti, "esasen elle tutulamayan ve hiçbir şeyin mülkiyeti ile sonuçlanmayan faaliyet, fayda ve tatminden oluşan, satılmak üzere sunulmuş bir ürün şekli" olarak tekrar tanımlamışlardır.¹⁰

Palmer tanımında "müşteri tatmini" kavramına net olarak yer verdiğinden önemlidir, "hizmet, birtakım değiş tokuş yoluyla, ya kendi başına ya da elle tutulabilir bir ürünün önemli bir parçası olarak, belli bir tüketici ihtiyacını tatmin eden ve gerçekte dokunulamaz olan bir fayda üretimidir."¹¹

Hizmeti tanımlamak kolay değildir ve genel kabul görmüş bir hizmet tanımı yoktur. Bu nedenle hangi işlerin hizmet olduğu ve hangi işletmelerin hizmet işletmeleri olduğu net olarak söylenemez. Levitt, hizmet endüstrisi diye bir şey olmadığını, hizmet bileşenleri diğer endüstrilere göre fazla ya da az olan endüstriler olduğunu söylemektedir.

⁸ Christian Grönroos, Service Management and Marketing, Massachusetts: Lexington Books, 1990, s. 27. Bu eserden alıntıyı yapan Sevgi Ayşe Öztürk, Hizmet Pazarlaması, Bursa: Ekin Kitabevi, 2003, 4. bsk

⁹ <http://www.websters-online-dictionary.org/definition/service>, 21.08.2009 tarihinde ziyaret edilmiştir.

¹⁰ Kotler ve Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991, s. 291

¹¹ Adrian Palmer, Principles of Services Marketing, Berkshire, Mc Graw Hill-Education, 2005, s.3

Ancak son dönemde yapılan tanımlarda dokunulmazlık kavramı yer aldığından ayırım bu kavramın baskınlığına göre yapılmaya çalışılmıştır. Yani işletmenin pazara sunumlarında dokunulabilir ve dokunulamaz unsurların baskınlığına göre hizmet yelpazesinde belirli noktalarda yer almaktadırlar.

Hizmet, insanların gereksinimlerini gidererek, yarar ve doyum ulaştıran, soyut faaliyetler bütünüdür. Eğer bu genel tanımı “Endüstriyel” bir anlayış içinde açıklamak istersek şöyle ifadelendirebiliriz: Hizmet, İnsanların ya da insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan,soyut faaliyetler bütünüdür.

1.3. Hizmetlerin Ortak Özellikleri

Hizmetleri mamullerden ayıran bir takım özellikler vardır. Hizmetlerin pazarlanması bazı değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Hizmet pazarlamasında oluşan problemleri çözmek için mamul pazarlamasına uyarlanan stratejiler, bilgi birikimi ve yaklaşım tarzları yeterli olmamaktadır. Başka deyişle hizmet sektöründe görülen pazarlama problemlerinin etkin çözümü için hizmet pazarlaması birikim ve yaklaşımını kullanma gereği bulunmaktadır.

Hizmet kavramıyla beraber hizmet pazarlamasının daha anlaşılır hale gelmesi için hizmetlerin kendilerine özgü özelliklerinden bahsedilmesinde yarar bulunmaktadır. Hizmetlerin genellikle üzerinde fikir birliğine varılarak oluşturulan ortak özellikleri mevcuttur. Hizmetlerin dokunulmazlık, ayrılmazlık, değişkenlik ve dayanıksızlık olarak sıralanabilir.¹²

1.2.1. Dokunulmazlık

Mallar ve hizmetler arasındaki en temel farklılık hizmetlerin dokunulmaz olmasıdır Buradaki dokunulmazda iki kavram vardır: Dokunulmaz ve hissedilmez

¹² Maksat Koşoev, “Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 8

olma, kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve zihinsel olarak kolayca algılanamama.

Hizmetlerin çoğunun dokunulabilir yönü olmasına karşın tüketicinin hizmeti alma esnasında elde edilen performans dokunulmazdır.¹³ Bir uçak koltuğu, sınıf, lokanta gibi hizmetler dokunulabilir olmasına karşın buradan elde edilen hizmetler dokunulmazdır.

Bir hizmet satın alındığında tam olarak ne aldığınızı bilemezsiniz. Bir malı satın aldığınızda ne olduğunu bilirsiniz, hizmet satın alındığında ise o hizmet ile ilgili sadece tecrübeniz olur. Malların somut olma özelliği o malın değerlendirilmesi konusunda ipuçları vereceğinden mal ile birlikte alınan hizmette risk alma faktörü, mala bağlı olmayan hizmette risk almaktan daha düşüktür.¹⁴

Hizmetlerin dokunulmazlığı fiziksel bir varlığa sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Burada satıcının sunduğu hizmet, tüketicinin aldığı ise tecrübedir. Hizmetler, fiziksel varlığı olamayan, dolayısıyla elle tutulamayan, gözle görülemeyen, tatma, işitme ve koklama duyuları ile tüketicinin hakkında fikir edinmeyeceği türden, kısaca “soyut” mallardır. Tüketici bu soyutluk karşısında hizmetin kalitesi hakkında fikir edinmek için somut ipuçları bulmaya, hizmetin verileceği yerden, verecek insanlardan, teçhizat, sembol veya fiyattan yararlanmaya çalışır. Bu yüzden hizmet işletmesi soyut malını somuta dönüştürmek için çaba sarfetmelidir; zira bu yolla rekabet üstünlüğü sağlanabilir. Bir otelin şık görünüşü, müşterilerine “hatıra” hediye ikramı gibi.

Tüketiciler, hizmeti alsalar bile, bir daha aldıklarında o hizmetin aynı olup olmayacağından emin değildirler. Bu durum da tüketicilerin risk alma oranını artırmaktadır. Ne alacağını kesin olarak bilmeyen tüketici hizmeti gözü kapalı bir şekilde satın almakta ve bu da satın almadaki en riskli durumu ortaya çıkarmaktadır. Tüketiciler, alacakları riski en aza indirmek için hizmet kalitesi ile ilgili aradıkları ipuçlarını değerlendirirler. Bu ipuçları hizmet verilen yer, hizmet personeli, hizmet verilirken kullanılan ekipman olabilir. Bundan dolayı, hizmet sağlayanlar hizmeti

¹³ Audrey Gilmore, a.g.e. s. 10

¹⁴ Zeliha Eser, Hizmetlerde Pazarlama İletişimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s. 5

somut ipuçlarıyla daha anlaşılır bir hale getirmeye çalışırlar. Örneğin, bir bankacı hızlı hizmet verilmesini, müşteri ise verilen hizmetin anlaşılmasını ister. Müşteri bankada gördüğü her malzemenin ve banka personelinin düzgün, hızlı, sade, basit ve güzel bir görüntü oluşturması karşısında etkilenir.¹⁵ “Hizmetlerin elle tutulamaması”, herhangi bir fiziksel duyu kullanılarak değerlendirilemeyen ve satın alınmadan önce incelenemeyen ürünler oldukları anlamına gelir. Örneğin, havayolu yolcuları güvenli bir yolculuk için kendilerine verilen söz ve bileten başka bir şeye sahip değildir. Ürünlere bazı dokunulmayan özellikler eklenirken, hizmetlere de somut özellikler eklenmeye çalışılır. Hizmetlerin fiziksel varlığa sahip olmaması, onları hem mallardan ayıran en önemli karakteristik özellik hem bazı pazarlama sorunlarına neden olmaktadır. Bunlar:¹⁶

- Hizmetleri depolama ve stoklama imkanı yoktur. Bu durumda talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur.
- Hizmetleri patent vasıtasıyla korumak imkansızdır. Bu durumda rahatça taklit edilebilir.
- Somut olmadıklarından kalite değerlemesi yapmak müşteriler açısından zordur.
- Hizmetleri mamuller gibi hemen teşhir ve tanıtma imkanı yoktur.
- Hizmet reklamlarında ve diğer tutundurma çabalarında nelerin kapsanacağını saptamak zordur.
- Hizmetlerin fiyatlandırılması zor ve karmaşık bir konudur.

1.2.2. Değişkenlik (Türdeş Olmama)

Bu özellik, hizmetin ne zaman, nerede, nasıl sunulduğuna ve onu kimin sunduğuna bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Hizmetlerin değişkenliği, hizmeti arzedene ve arzedildiği zamana göre oldukça yüksek bir değişebilirlik özelliğine sahip olmalarıdır. Aynı kişinin ürettiği hizmetler birbirinden oldukça farklı olabilir.¹⁷ Bu durum hizmetin aynı standartta olmamasına neden olmaktadır.

¹⁵ Zeliha Eser, a.g.e. s.7

¹⁶ Maksat Koşoev, a.g.e, s 10

¹⁷ Maksat Koşoev, a.g.e, s 11

Hizmetlerin insanlar tarafından sunulan performanslar olduğu düşünülürse farklı zamanda verilen hizmetin aynı olmasına olanak yoktur. Hizmetin kalitesi, nerede, nasıl ve ne zaman sunulduğuna ve özellikle de onu sunan kimseye bağlıdır. İnsanlar da mamullerden çok daha fazla değişkenlik gösterirler. Aynı hizmeti sunan kişiden kişiye değişkenlik olması bir yana, aynı insan bile, farklı zamanlarda farklı kalitede hizmet verebilir; çoğu zaman nazik, kibar iken bazen sinirli ve kaba olabilir. Bu, kişinin moral durumu, iş yükü, müşterinin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanır.¹⁸ Hizmet personeli hizmetin kalitesini etkilediği gibi müşteri algısı ve müşterilerin kendileri de, hizmet kalitesinde dalgalanmalara neden olabilir.

Hizmetler insan gücüne dayandığından, evrensel bir hizmet performansı belirlemek mümkün değildir. Bundan dolayı, hizmet işletmeleri her bir hizmet elemanının görev tanımını yapan el kitapları hazırlamaktadırlar. Ancak hizmet personelinin altyapılarının ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle iş tanımlarındaki görevleri nasıl yerine getireceğini tahmin etmek mümkün değildir.¹⁹

Sonuç olarak hizmetlerin bu özelliği hizmetler arasında büyük değişim ve dalgalanmaların mevcut olmasına sebep olmakta ve hizmetlerde standart oluşturma ve kalite kontrol faaliyetleri alanında büyük zorluk ve güçlükleri beraberinde getirmektedir. Hizmetin gösterdiği değişkenlik kaynaklandığı noktalara göre aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁰

- Hizmet üreticilerine göre değişkenlik,
- Hizmet alıcılarına göre değişkenlik,
- Hizmet üreticisi, hizmet alıcısı iletişimine göre değişkenlik,
- Hizmetin üretildiği zamana göre değişkenlik,
- Hizmetin üretildiği çevre koşullarına göre değişkenlik,
- Hizmet üreticisinin ya da alıcısının olanaklarına göre değişkenlik,

¹⁸ İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar, Türkmen Kitabevi, 12. Basım, İstanbul, 2000, s. 168

¹⁹ Zeliha Eser, a.g.e. s. 11

²⁰ Tanju Elmaskaya, Hizmet Pazarlaması Yaklaşımı İle Örgütlü Emlakçılık, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, Y.Lisans Tezi, 1991, s. 20

1.2.3. Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim (Ayrılmazlık)

Fiziksel ürünler üretilip satılarak tüketilmektedir. Satılmadan önce depo da edilebilir olmasına rağmen hizmetler aynı anda üretilmekte, satılmakta ve tüketilmektedir.”Hizmetlerin ayrılamaması”, hizmeti verenler ister insan ister makine olsun, hizmetin, kendisini sunan şeylerden ayrılamayacağı anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle üretim ve tüketim ayrılamaz faaliyetlerdir. Ayrılmazlığın anlamı; hizmet ürünlerinin sunulduğu anda tüketicilerce satın alınmasıdır. Çünkü tüketiciler berberlik ya da cerrahlıktaki gibi hizmetin sunulduğu esnada orada bulunmak zorundadır. Oysa bu tarz tüketim mamul imalatında nadiren görülür. Ayrılmazlığın anlamı da mamul üretiminde olduğu gibi, hizmet üretiminin merkezleşmiş bir yerde gerçekleştirilememesi ve tüketimin ise merkezleşmemiş yerlerde yapılamamasıdır.²¹ Hizmet sunumunda hizmeti sunan da bu faaliyetin bir parçasıdır. Hizmet sunulduğu sırada müşteri de orada mevcut bulunduğu için , “hizmet veren kişi-müşteri etkileşimi” hizmet pazarlamasının özel bir belirleyicisi olmaktadır. Burada hem hizmeti sunan kişi hem de müşteri hizmet çıktısını etkilemektedir. Örneğin; bir üniversite öğretim görevlisi, iki ayrı sınıfta anlatacağı dersi, bir sınıfta anlatıp, diğer sınıfa dağıtamaz. Eğitim hizmetini gerçekleştirirken de eğitimin yapıldığı yerde yani sınıfta bulunmak zorundadır. Hizmeti tüketenlerde, hizmetin üretilmesi sürecinde yer alır. Ayrıca, hizmetlerin üretiminde fabrikasyon üretime gidilemez.²²

Ayrılmazlık özelliğinin bir istisnası vardır, hizmet, hizmetin yaratıcısını ve satıcısını temsil edenler tarafından satılabilir. Örneğin seyahat şirketlerinin, araba kiralama servislerinin, sigorta şirketlerinin acenteleri bu hizmetleri üreten kurumları temsil eder. Bu özellik pazarlamada aşağıda belirtilen farklı boyutları gündeme getirmektedir:²³

²¹ Yalçın Yönet, Hizmet Pazarlaması Açısından Türk Bireysel Bankacılığında Yeni Gelişmekte Olan Alternatif Dağıtım Kanalları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD., Y.Lisans Tezi, , 2002, s. 7

²² Nevin Tekin, “Hizmet Pazarlamasının Bir Çeşidi Olarak Konut Pazarlaması ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, Yüksek Lisans Tezi, 1996, s. 14-15

²³ Murat Ferman, “Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler”, Pazarlama Dünyası, Y.2,S.7,(Ocak-Şubat 1988), s.25

- Hizmetin müşterisi alıcısı olduğu hizmetin üretim sürecinde bulunur, bunu bir tanık olarak yaşar,
- Hizmet edilen müşteriden başka hizmetten yararlanacak diğer müşteriler de üretim sürecini tanık olarak yaşarlar,
- Hizmetlerin merkezi bir biçimde, kitlesel olarak üretilmeleri olanaksızdır. Fiziksel mamul üretiminde olduğu gibi fabrikasyona gidilemez.

1.2.4. Dayanıksızlık

Dayanıksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması anlamına gelmektedir. Hizmetler maddi yapıya sahip olmadıkları için fiziksel dayanıklılığa ve ömre sahip olmadıklarından ötürü depolanamamaktadırlar. Hizmetin üretiminin yapıldığı anda tüketilmesinin gerçekleşmesi sebebiyle de hizmetler dayanıksız olarak nitelendirilip, depolanamamaktadırlar.

Hizmetlerin dayanıksız olmaları sebebiyle, tüketicilerin hizmetlere olan taleplerinin kontrol edilebilmesi ve talebin değişkenlik gösterdiği dönemlerde ihtiyacı karşılayabilecek alt yapıya sahip olması gerekmektedir. Talebin sabit olduğu dönemlerde hizmetlerin dayanıksızlığı yada depolanamamaları sorun yaratmazken tüketici talebinin dalgalanmalar gösterdiği dönemlerde hizmet firmaları sorunlar yaşamaktadırlar. Hizmet sektöründe yaşanan talep dalgalanmaları, örneğin toplu taşımacılıkta ve restoranlarda günün belirli saatlerinde yaşanan talep yığılması gibi; vergi alanında yada turizmde yılın belirli aylarında yaşanan talep artışı gibi belirginleşebilmektedir.²⁴

Hizmetlerin niteliklerine bağlı olarak mevsimlik, günlük, hatta saatlik talep değişiklikleri söz konusu olabilir. Saatlik talep değişikliklerinin en belirgin örneği toplu taşımacılık hizmetlerinde gözlenebilmektedir. İşe gidiş-geliş saatlerinde talep

²⁴ Süreyya Kumkumoğlu, "Hizmet Pazarlamasında Sistem Yaklaşımı, Karar Verme Süreci ve Hayat Sigortası Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, Y.Lisans Tezi, 2001, s.9

artmaktadır. Yine hafta sonunda eğlence mekanlarına olan talebin artması, günlük talep değişimine örnek verilebilir.²⁵

Hizmetler üretildikleri anda tüketilirler, bu yüzden depolanmazlar. Hizmet alıcıya sunulduğunda hemen tüketilmezse depo edilemeyeceği için boşa gider. Boşa giden bir uçak koltuğuna örnek; 100 kişi kapasiteli yolcu uçağına sadece 60 bilet satılırsa bir sonraki sefere 140 bilet satılacak diye bir zarar kurtarma söz konusu değildir. Satılamayan 40 biletin sağlayacağı gelir, ebediyen kaybolmuş demektir. Benzer şekilde hastanın gelmemesi nedeniyle kullanılamayan doktor randevusu, avukatın veya mali müşavirin herhangi bir nedenle kullanılamayan hizmet zamanı, satılamayan tiyatro ve sinema biletleri kayıplar hanesine gider.²⁶

Hizmetlerin dayanıksızlık özelliğı, talepteki büyük dalgalanmalar nedeniyle ve talep tahminlerinin yanlış olması halinde ciddi bir sorun olabilmektedir. Bu sorundan kaçınmanın en iyi yolu, işletmenin arz ile talebi dengelemeye çalışarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmasıdır. Örneğın arz yönünden, talebin az olduğı dönemlerde, fiyat düşürme, az personel çalıştırma ve vazgeçilebilir kapasiteleri kullanmama; talebin yoğun olduğı dönemlerde, geçici ek personel çalıştırma, yarım gün çalışan personel bulma gibi uygulamalara geçilebilir. Ayrıca, özel fiyat ve promosyonlarla yoğun dönemlerdeki talebin bir kısmının talebin az olduğı dönemlere kaydırılması özellikle otel işletmelerinin uyguladığı bir talebi kontrol etme politikasıdır. Keza, telefon işletmeleri geceleri ve hafta sonları indirimli telefon tarifesı uygulayarak talebi dengelemeye çalışırlar.²⁷

1.2.5. Sahiplik

²⁵ Yahya Fidan, "Hizmet İşletmelerinde Strateji Sorunları", Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Yayını, C.1, Sayı: 5, Haziran, 1996, s. 83

²⁶ M. Koşoev, a.g.e, s 12-13

²⁷ İsmet Mucuk, a.g.e, s. 326

Sahipliğin olmaması mallar ile hizmetler arasındaki ana farklılıklardan birisidir.²⁸ Bir hizmeti satın alan tüketici, bu hizmeti bir başkasına devredemediği için, hizmetlerde ikinci el pazarları ortaya çıkmaz. Bir otomobil sahibi, onu ikinci el pazarında satarak değiştirebilir. Ama, bir sağlık hizmetini devretmek mümkün değildir.²⁹ Bir malı satın alan kişi o malın sahibi olur, hizmet sektöründe ise ancak bir kolaylıktan, tesisten belli bir süre yararlanılabilir. Örneğin, kredi karından ya da otel odasından faydalanmak gibi. Ödeme hizmetlerin kullanılması ya da kiralanması için yapılır.³⁰

1.2.6. Talep Tahmini Zorluğu

Mallara ilişkin talep tahminlerini yapmak hizmetlere göre daha kolaydır. Hizmetlerin kolayca ertelenebilirliği, fiyata ve zamana karşı duyarlı oluşları ve toplumsal koşullardan daha fazla etkilenişleri, taleplerinin tahminini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle de üretimlerini talebe göre planlamak imkânsızdır.³¹

1.2.7. Soyutluk

Hizmetler mallardaki gibi somut varlıklar değildir. Mallarda mülkiyet somut olarak ortaya çıktığı halde, hizmetlerde onun tüketilmesi söz konusudur. Elle tutulamaz oluşlarından dolayı onların kaliteli olup olmadığı konusunda tüketim öncesi karar vermek olanaksızdır.³²

1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmet son derece geniş ve heterojen faaliyetlerden oluşan bir sektördür. Hizmet sınıflandırmasının amacı, işletmelere uygun stratejiler geliştirmektir. Sınıflandırma sayesinde yöneticiler, endüstri sınırlarının ötesine bakma imkanı

²⁸ Sevgi Ayşe Öztürk, a.g.e. s. 12

²⁹ A.Hamdi İslamoğlu ve diğerleri, Hizmet Pazarlaması, Beta Yayınları, İstanbul, 2006,s.20

³⁰ Sevgi Ayşe Öztürk, a.g.e. s. 12

³¹ A.Hamdi İslamoğlu ve diğerleri, a.g.e. s. 20

³² A.Hamdi İslamoğlu ve diğerleri, a.g.e. s. 21

bulabilir, farklı hizmet işletmelerinin benzerliklerinden ve uygulamalarından yararlanabilirler.³³

Dünya Ticaret Örgütü(DTÖ)'ne üye ülkeler, Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (General Agreement for Trade in Services-GATS) kapsamında verdikleri taahhüt listelerinde genel olarak Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan sınıflandırma listesini (Central Product Classification-CPC) kullanmaktadır. Bunlar:³⁴

- Mesleki Hizmetler
- Haberleşme Hizmetleri
- Müteahhitlik Ve İlgili Mühendislik Hizmetleri
- Dağıtım Hizmetleri
- Eğitim Hizmetleri
- Çevre Hizmetleri
- Mali Hizmetler
- Sağlıkla İlgili Ve Sosyal Hizmetler
- Turizm Ve Seyahat İle İlgili Hizmetler
- Eğlence, Kültür Ve Spor Hizmetleri
- Ulaştırma Hizmetleri
- Başka Yere Dahil Edilmemiş Diğer Hizmetler

1.3.1. Pazarlama Amaçları Bakımından Hizmetleri Sınıflandırma

Hizmetler pazarlama amaçları bakımından sınıflandırılabilir. Bir mal ya da hizmetin pazarlanmasını kolaylaştıran, pazarlanan mal ve hizmeti destekleyen hizmetlerdir. Bu tür hizmetler, pazarlanan mala rekabet üstünlüğü katma ya da pazarı geliştirmek için malla birlikte sunulurlar. Mala ilişkin garantiler, satılan malın taşınması gibi. Doğrudan hizmet olarak tüketiciler ya da diğer alıcılar tarafından satın alınıp kullanılan hizmetlerdir. Bu hizmetler, herhangi bir fiziksel

³³ Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, a.g.e. s. 42-43

³⁴ http://www.ito.org.tr/ITOPortal/Dokuman/Hizmet_sektor_siniflandirilmesi.pdf, erişim tarihi: 05.09.2009.

ürünle ilişkisi olmadan pazarlanabilen saf hizmetlerdir. Sigorta, danışmanlık, bankacılık, ulaştırma, bakım hizmetleri gibi.³⁵

Hizmetlerin bir kısmında sosyal ve ekonomik çevre bir dönemde hizmetin sunduğu faydaları Pazar dışı mekanizmalar tarafından dağıtmayı seçer. Kamuya herhangi bir ücret beklenmeden sunulan devlet hizmetleri bu kısım içinde yer alır. Bir insanın bu hizmetten yararlanması diğer insanların bu hizmetten yararlanmasını engellemez.³⁶

1.3.2. Hizmetlerin Hedefleri Bakımından Sınıflandırılması

1.3.2.1 Tüketici Hizmetleri

Tüketicilerin Nihai hizmet taleplerini karşılayan hizmetlerdir. Tüketici hizmetleri çoğu kez yaşam kalitesini arttırmak için bireylere sağlanan sosyal ve kişisel hizmetlerdir. Üç alt grupta incelenebilir:³⁷

- **Kolayda Hizmetler** Satın alımı çok zaman ve para gerektirmeyen, planlamaksızın elde edilen hizmetlerdir. Taksi, kitle taşıma hizmetleri, film gösterim hizmetleri kolayda hizmet sınıfına girmektedir.³⁸
- **Beğenmeli Hizmetler** Satın alımı için önemli ölçüde zaman ve para harcanan ve satın alınmadan önce, tüketicilerin çeşitli satıcıları dolaşıp kalite, fiyat, satınalma koşulları açılarından karşılaştırma yaptığı hizmetlerdir. Seyahat hizmetleri, kredi hizmetleri, muayene hizmetleri gibi hizmetler beğenmeli hizmetler sınıfına girmektedir.³⁹
- **Özellikli Hizmetler** Tüketicilerin çoğu zaman özel çaba gösterdikleri ve özel niteliklerine yoğunlaşmaları nedeniyle fiyatlarını çok fazla önemsemedikleri bu hizmetlerin ikamesini aramak için uğraşmaz, kendine özgü nitelikleri ve imajı olan hizmetlerdir. Satın alma çabası ve karşılaşılan risk açısından önemli boyutları içerir. Uzmanlaşmış kalp cerrahlığı

³⁵ Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, a.g.e. s. 44

³⁶ Sevgi Ayşe Öztürk, a.g.e., s. 25-26

³⁷ Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, a.g.e. s. 44

³⁸ Pınar Seden Meral, "Kurumsal Reklam Kavramı ve Bankacılık Sektöründeki Kurumsal Reklam Örnekleri", II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2006, s. 397

³⁹ Pınar Seden Meral, a.g.e. s. 397

hizmetleri, uzmanlaşmış kamu hukuku avukatlık hizmetleri gibi hizmetler özellikli hizmetler sınıfına girmektedir.⁴⁰

1.3.2.2. Aranmayan Hizmetler

Tüketicinin varlığını bilmediği veya bilse de normal şartlarda satın almayı düşünmediği hizmetlerdir. Bu hizmetler herkes için standartlık taşımamaktadır. Yani bir müşteri için kolayda olan bir hizmet başka bir müşteri için beğenmeli hizmet olabilir.⁴¹

1.3.2.3. Üretici Hizmetler

Bu hizmetler bir işletmeye sağlanan hizmetlerdir ve hizmet üreten işletme, hizmeti pazarladığı işletme için, gelecekte de ekonomik faydası olacak hizmetler üretir. İmalat firmalarına ve hatta hizmet endüstrilerindeki firmalara yönelik ara ve yardımcı hizmetlerdir.⁴²

1.3.3. Kar Amaçlı Olup Olmamasına Göre Hizmetleri Sınıflandırma

Hizmet işletmeleri hizmet karşılığının alınışına göre kâr amaçlı veya kâr amaçsız şeklinde ikiye ayrılır. Barınma, evle ilgili işler, dinlenme ve eğlenme, kişisel bakım, tıbbi klinik sağlık hizmetleri, özel eğitim, işyeri hizmetleri ve diğer profesyonel hizmetler, sigortacılık bankacılık ve diğer finansal hizmetler, iletişim, eğitimle ilgili hizmetler, kültürel hizmetler, dini hizmetler, hayırseverlik hizmetleri, sosyal nedenlerden doğan hizmetler, sağlık ve sosyal hizmetler kâr amaçlı firmalar tarafından pazarlanan hizmetler sahasında değerlendirilir.⁴³

1.3.4. Üretim Teknolojisine Göre Hizmetleri Sınıflandırma

Üretim teknolojisine göre hizmetler; insan, teknoloji ve ürüne dayalı olan hizmetler olarak sınıflandırılabilir.⁴⁴

⁴⁰ Pınar Seden Meral, a.g.e. s. 398

⁴¹ Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, a.g.e. s. 45

⁴² Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, a.g.e. s. 45

⁴³ Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, a.g.e. s. 46-47

⁴⁴ Adrian Palmer, a.g.e. s. 54

1.3.4.1. Mamülle İlgili Hizmetler

Bu hizmetlerde müşteri varlıklarının soyut eylemleri yönettiği söylenebilir. Bu hizmet grubunda hizmet talebi başladığında müşterinin doğrudan katılım gereksinimi az düzeydedir. Bunlardan en az soyut (ya da, en fazla somut) olan mamulle ilgili hizmetler grubu, mamulle birlikte onun tamamlayıcısı veya rekabet avantajı sağlayıcı ek unsurları olarak tüketiciye sunulan garantiler, bakım-tamir, yedek parça, kurma-takma, sigorta, bankacılık ve danışmanlık hizmetleridir. Bu tür tamamlayıcı hizmetlerin kalitesi rekabette başarının anahtarı olabileceği gibi, iyi verilmiyorsa başarısızlık nedeni olabilir.⁴⁵

1.3.4.2. Ekipmana Bağlı Verilen Hizmetler

Müşteriye ait mal ve diğer fiziksel eşyalara yönelik yapılan somut hizmetlerdir. Hizmetlerin asıl “pazarlanan nesne”, mamullerin de onu destekleyici bir rol oynadığı hizmetler grubudur. Sunulan hizmeti tüketiciye daha yararlı hale getirmek bakımından hizmet için verilen bakım, temizleme, depolama, onarım hizmetleri yer alır. Bu hizmetlerde müşterilerin bizzat hizmet yerinde olmasına gerek yoktur. Çim biçme, uçak bakımı, temizlik hizmetleri vb.; bu tür hizmetlerde hizmetin yapılmasında kullanılan alet ve cihazlar çok önemlidir.⁴⁶

1.3.4.3. İnsana Bağlı Verilen Hizmetler

Asıl pazarlanan nesne olmakla beraber, hizmetle ilgili kimselere bağlı olarak sunulan hizmetlerdir.⁴⁷ Burada verilen hizmetler insanın kendisine yapılan hizmetlerdir. Yolcu taşımacılığı, saç bakım hizmetleri ile dışının verdiği profesyonel hizmetler sayılabilir. Bu hizmetlerde müşterilerin bizzat hizmet yerinde bulunmasıyla beklenen düzeyde hizmet alınmasını sağlar.⁴⁸

⁴⁵ Christopher Lovelock-Lauren Wright, Principles Of Service Marketing And Management, Prentice Hall Professional Technical Reference, First Eddition, 1999, s. 35

⁴⁶ Christopher Lovelock-Lauren Wright, a.g.e., s. 36

⁴⁷ İsmet Mucuk, a.g.e., s. 324

⁴⁸ Christopher Lovelock-Lauren Wright, a.g.e., s. 34

1.3.5. Pazar ve Hizmet Sağlayıcı Açısından Hizmetleri Sınıflandırma

Hizmetler, müşterinin veya pazarın özelliği açısından müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak ya da endüstriyel olarak sınıflandırılabilir. Hizmetleri sınıflandırmak için ikinci yol, emek yoğunluğunun derecesidir. Mal satın alan tüketiciler genellikle belli aralıklarla satın alma ve ödeme işleminde bulunurlar ve üretici ile formal bir ilişki içine girmezler. Endüstriyel müşteriler ise arz kaynaklarıyla daha uzun dönemli bir ilişkiye girerler. Hizmet sektöründe ise bireysel ve kurumsal müşteriler hizmet sunanlar ile uzun dönemli ilişki kurarlar ve sürekli hizmet elde ederler.⁴⁹

1.3.6. Stratejik Pazarlama Açısından Hizmetleri Sınıflandırma

Stratejik pazarlama açısından hizmetlerin sınıflandırılmasında hizmetler dokunulur-dokunulmaz ve alıcının onun kendine ya da eşyalarına yönelik algılaması dikkate alınmaktadır.⁵⁰ Hizmetle ilgili sorulan sorular göz önünde bulundurularak sınıflandırma yapılabilir. Hizmetin özelliğine göre bir sınıflandırma olabilir. Bu durumda hizmetlerin soyut olma hali ve alıcıları dikkate alınır.

İşletmenin müşteri ile nasıl bir ilişkiye sahip olduğu da önemlidir. Müşteriyle ilişkiler resmi ya da gayri resmi olabilmektedir. Resmi ilişkiler genellikle aylık, yıllık gibi belli süre aralıklarında ücreti alınan hizmetlerde geçerlidir. Gayri resmi ilişkilerde ise hizmet için peşin olarak ödeme vardır. Ayrıca kişisel olmayan hizmetler sürekli dağıtım yoluyla sağlanmaktadır.⁵¹

Hizmet özelliklerinin kişiselleştirme derecesi de sınıflandırma kriterleri arasında yer alır. Hizmet pazarlamacıları için kritik bir nokta, kişiselleştirilmesi gereken hizmet miktarına karar vermektir.

Hizmetin ve talebin özelliğinin ne olduğu başka bir sorudur. Bu aşamada değişen talep özelliği ve arz miktarı karşılaştırılmaktadır. Eğer özel bir hizmetin talebi arızı aşarsa, iş başka bir hizmet sağlayıcıya gidebilmektedir. Bu aşama,

⁴⁹ Sevgi Ayşe Öztürk, a.g.e. s.28-29

⁵⁰ Nihan Özgüven, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış, 2008, s. 655

⁵¹ Kahraman Çatı-Abdolvahap Baydaş, a.g.e. s. 52

herhangi bir firmanın hizmet pazarlamacılarının farklı arz/talep durumlarını karşılaştırmaları açısından yararlıdır.⁵²

Başka bir soru hizmetin dağıtımıdır. Hizmetlerin sadece bir yerde sunulması müşteriye hizmet sunulabilmesi açısından sınırlı olabilmektedir. Bu nedenle bu aşama, hizmet işletmelerine, müşterilerle ilişkili olanakları düşünmek ve tek ya da çok satış yerlerine sahip olma konularında yardımcı olmaktadır. Buradaki ana düşünce müşteri rahatlığı ve yenilikçi çözümler bulmak için bazı işletmelere yardım eden başarı yollarını incelemektir.⁵³

1.4. Hizmet İşletmeleri Pazarlama Karması

Pazarlama karması, hedef pazarı tatmin edebilmek amacıyla işletmelerin kontrol edebildiği etmenlerdir. Diğer bir anlamda, işletmenin pazardaki konumunun ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde gereksinim duyulan araçlardır.⁵⁴

Geleneksel mal pazarlama karması, 4P olarak bilinen ürün (product), fiyat (price), yer (place) ve tanıtımdır (promotion). Hizmet pazarlaması, geleneksel dışsal pazarlamanın 4 P'sinden daha fazlasını gerektirmektedir.⁵⁵ Çünkü hizmetlerin özellikleri göz önüne alındığında müşterinin hizmet süreci içerisinde yer alması, çalışanlar ile doğrudan karşılaşması ve temas halinde olması, hizmet işletmesinin fiziksel(atmosferik) ortamını, sosyal boyutunu, göz önünde bulundurması ve bunların müşterinin hizmet kalitesini algılamasında, tatmininde ve yeniden işletmeyi tercihinde etkili olabilmeleri nedeniyle bir hizmet işletmesinin geleneksel yaklaşımın daha geniş bir kapsamında etkin olması, ancak kendisine başarıyı getirebilecektir.⁵⁶ Hizmeti maldan ayıran özellikleri nedeniyle, hizmet pazarlama karması elemanlarına 4P ile birlikte fiziksel çevre (bütün somut ipuçları), katılımcılar (işletme personeli ve müşteriler), süreç (prosedür, mekanizmalar ve faaliyetlerin akışı) eklenmiştir.

⁵² Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, a.g.e. s. 52

⁵³ Martin Christopher-Adrian Payne-David Ballantyne, Relationship Marketing (Professional Development), Butterworth-Heinemann Ltd, 1993, s. 13

⁵⁴ Adrian Payne, The Essence of Services Marketing, Prentice Hall International, (UK) Ltd, 1993, s.122.

⁵⁵ Michael John Baker, The Marketing Book, Butterworth-Heinemann, 5. Baskı, 2003, s. 598

⁵⁶ Nedim M. Bayuk, "Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma", Akademik Bakış Dergisi, Türk Dünyası Celalabat İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler e-Dergisi, 2006, Mayıs, Sayı:10, s.3

Günümüzde 4P'ye pakitleme (packing), insan (people), politikalar (politics) ve kamuoyu araştırmaların halk yönetimi, eklenmesi olasıdır. Ancak daha çağdaş ve daha etkili pazarlama planlaması için geleceğin şirketleri satış odaklı 4P formülünü, müşteri odaklı 4C'ye çevirmek zorunda kalacaklardır. 4C, müşteri değeri (Customer value), müşteri maliyeti (Customer cost), müşteriye uygunluk (customer convenience) ve müşteri iletişimi (customer communication) olarak belirlenmektedir. Yeni karmada, ürünün yerini müşteriye sunulan değer, fiyatın yerini ürünün müşteriye maliyeti, yer kavramının yerini uygunluk, rahatlık, tanıtımın yerini ise müşteriyle ilişki almaktadır. Müşteri, kendisine değer verilmesini, ürünün düşük maliyete sahip olmasını, ürünün kendisine uygun olmasını ve kendisiyle dürüst ilişki kurulmasını istemektedir.⁵⁷

Hizmet işletmeleri, pazarlama karması stratejilerini geliştirirken, 4P'ye ilave olarak fiziksel çevre, iç müşteri, dış müşteri ve süreç ile birlikte bu 8 pazarlama karması bileşeninin arasındaki ilişkiye gereksinim duyarlar.

1.4.1. Ürün (Hizmet)

Ürün ve hizmet kavramları zaman zaman karışıklık yaratmaktadır. Genel anlamıyla ürün, müşteriye değer sağlayan mal veya hizmetlerdir, hizmet pazarlamasındaki ürün ise, verilen hizmetin çeşitliliği ve derinliğidir. Hizmet özellikleri dolayısıyla müşteri memnuniyetinin belirlenmesini zorlaştırır. Normal olarak ürün aşağıdaki gibi dört farklı düzeyde alınır.⁵⁸

Öz veya saf ürün; alıcının bir ürünü satın alırken neyi satın aldığıнын ifadesidir. Örneğin, otelin müşterisine yatmak üzere sunduğu yatak bir öz üründür.

Beklenen ürün; ürün ile birlikte ürünü satın alma koşullarıdır. Örneğin havayolu ile yolculuk yapacak müşteri, bekleme salonlarının konforlu, yer hizmetleri veren personelin ilgili ve güler yüzlü, yiyecek-içeceklerin temiz olmasını veya uçağın zamanında hareket etmesini bekler.

⁵⁷ Philip Kotler, "4P öldü Yaşasın 4C", Kariyer Dünyası, Sayı:7, Nisan, 1998, s.92

⁵⁸ Adrian Payne, a.g.e, s.124.

Geniřletilmiř űrűn; űrűnűn dięerlerinden farklılıęı ya da eklenen deęeridir. Örneęin, IBM műřteri hizmetlerinin műkemmellięi ile űnlűdűr. Ancak bu űn űrűnlerindeki yűksek teknolojidenden deęil, műřterilerine karřı duyarlılıęı ve gűvenilirlięi sayesinde olmuřtur.⁵⁹

Potansiyel űrűn; űrűne eklenen nitelik ve faydadır. Yeni kullanıcılara avantaj saęlayacak řekilde mevcut űrűnűn özelliklerinin geliřtirilmesi örnek verilebilir.

Bir hizmetin imajı ve konumlandırılması o hizmetin pazarlanması açısından çok önemlidir. Hizmet konumlandırması tűketiciler davranışı araştırmalarının sıklığa yapıldığı alanlardan biridir. Konumlandırma, işletmelerin tűm pazarlama bileşenlerini (űrűn, fiyat, yer ve tutundurma) kullanarak kendi hizmetlerinin benzer hizmetlerden farklı olarak algılanmasını sağlamak için yaptığı bűtűn çalışmaları içerir.⁶⁰ Konumlandırma hizmet özelliklerine, hizmeti kullanana, hizmet sınıfına ve rakiplere göre yapılabilir.

Moon'a göre konumlandırmada çeşitli stratejilere başvurulabilir. Bunlar genel olarak geri konumlandırma (reverse positioning), ayrılma/kopma konumlandırması (breakaway positioning) ve gizli konumlandırmadır (stealthpositioning).⁶¹

Geri konumlandırma sűrekli űrűn/hizmet özelliklerini artırmak yerine, bu özellikleri azaltma, bir veya birkaç özellięe odaklanma řeklinde yapılabilir. Bu konumlandırma daha çok hizmet iřletmeleri için daha uygundur. Tűketicilerin hizmetleri deęerlendirebilme kabiliyetlerinin űrűnleri deęerlendirmeye göre daha zayıf olması nedeniyle, firmalar, műřteri çekebilmek için, yıllarca daha fazla özellik ve nitelik sunmaya çalıřmıřlardır.⁶² Tűketiciler kendilerini doęrudan etkilemeyen veya ilgilendirmeyen bir hizmeti almak istemeyecek ve buna ayrıca ödeme yapmak istemeyecektir.

Műřteriler gereksinimlerini karřılamak, dięer bir ifadeyle yarar saęlamak űzere hizmet satın alırlar. Ancak bu hizmeti bir deęerle birleřtirirler. Hizmet

⁵⁹ David L. Kurtz, Contemporary Marketing, South Western, 2. Basım, 2009, s. 352

⁶⁰ Erdoęan Koç, Tűketiciler Davranışı ve Pazarlama Stratejileri, Seçkin Yayıncılık, 2. Basım, 2000, s. 59

⁶¹ Youngme Moon, "Break Free From The Product Life Cycle", Harvard Business Review May, 2005, s. 89

⁶² Erdoğan Koç, a.g.e. s. 60

pazarlamasında bu değer hizmetlerin farklılaştırılması şeklinde olmaktadır. Örneğin, bilgisayar sektöründe, bilgi girilmesi, işlem yapılabilmesi, bilgilerin saklanması bilgisayardan söz edilebilmesi için minimum gereksinimlerdir. Ancak bu bilgisayarın aynı zamanda, hizmet desteği, garantisi, tanınmış bir marka veya güzel bir ambalaja sahip olması da beklenir. Sürekli yazılım desteğinin verilmesi, ödemelerde esneklik tanınması, kullanıcılara ait grup oluşturulması, faks çekilebilmesi, müzik dinlenebilmesi için düzenlemelerin yapılması bu hizmetin değerini artırır.

Müşteriler farklı gereksinim ve beklenti içindedirler. Hizmet pazarlamasında, hedef pazarın gereksinim ve beklentilerine uygun ürün ile müşteri tatminini sağlamak amaçtır, hizmetin kalitesini pazardaki istemle birlikte rakiplerin durumu belirler.

Hizmet pazarlamasında, hizmetle ilgili stratejiler geliştirilirken, markalama, farklılaştırma, hizmet üretim kararı, fiziksel çevre pazar bölümlenmesi, yeni pazar ve hizmet geliştirilmesi stratejilerinin araştırılması gerekir.

1.4.2. Fiyat

Fiyatlama kararları tüm pazarlama kanallarında çok önemli bir etkiye sahiptir. Hizmetlerin fiyatlandırılması, müşteri için değer belirlenmesi, firmalar için imajın oluşturulması açısından önemli rol oynar çünkü fiyat işletmeye gelir getirmektedir.⁶³ Fiyat bileşeni dediğimizde rakip firmaların fiyatlarının incelenmesi, satış şartlarının ve koşullarının belirlenmesi, fiyatlandırma politikalarının oluşturulması, fiyatlandırmada kullanılacak metot veya metotların belirlenmesi gibi faaliyetler bütünüdür.⁶⁴ Hizmetlerin pazarlanmasında, fiyatlandırma son derece beceri ve yaratıcılık gerektiren bir faaliyettir ve talebinin dalgalanma göstermesi, verildiği anda değişken maliyetlerin her an değişebilir özelliği nedeniyle fiyatlandırmanın önceden belirlenen ölçüler dikkate alınarak hesaplanması çok mümkün değildir. İşletmelerin, üretecekleri hizmetler için önceden belirledikleri bir fiyat olmasına karşın, pek çok hizmetin fiyatı, hizmetin

⁶³ A.Hamdi İslamoğlu, a.g.e. s. 191

⁶⁴ Erdoğan Koç, a.g.e. s. 60-61

pazarlandığı anda değişme gösterebilmektedir. Örneğin doktor muayene ücretleri ve avukatlık hizmetlerinin fiyatları, belirli tarifelerle tespit edilse bile bu fiyatlar, hizmetlerin verilmesi sırasında süreye, ilgiye, tatmine, uğraşıya ve beklentilere göre değişmektedir.⁶⁵

Hizmetlerin özellikleri ve çeşitliliği nedeniyle fiyatlandırma uygulamalarında farklılıklar görülmektedir, işletmelerin fiyatlandırma ile ilgili hayatta kalma, maksimum kar veya maksimum satış gerçekleştirme, prestij gibi hedefleri olabilir. Bu hedeflere uygun fiyatlandırma kararının alınmasında, hizmetlerin konumlandırılması, şirketin amaçları, rekabet yapısı, hizmetlerin yaşam süresi, istemlerin esnekliği, maliyetler, kaynakların paylaşımı, mevcut ekonomik koşullar ve hizmet kapasitesi gibi faktörler rol oynamaktadır.⁶⁶ Bir hizmet için fiyat, müşterilere hizmetin kalitesi hakkında da işaretler verir. Penceresinde menusunun bulunduğu bir restoran, olası müşterilerine maliyetler kadar yiyecek kalitesi ve hizmet düzeyi hakkında da bilgi veren bir görüntü sergiler. Bu nedenle fiyat müşterinin algılamasına göre her zaman rasyonel değerlendirilmeyebilir. Fiyat algılamaları bir yandan da faydaya, ekonomik gelişmişliğe, işsizliğe, satın alma gücüne, tüketicilerin yaşam tarzlarına bağlıdır. Kırdaki bir lokanta ile boğazdaki bir lokantanın sunduğu hizmet kalitesi ve fiyatları birbirinin aynı olsa bile, yerin sembolik değeri nedeniyle, fiyat-hizmet bileşimi farklı algılanır. Öte yandan hizmetlerin aynı standartlarda sunulamayışı nedeniyle de işletmeler arasında tam bir karşılaştırma yapmak son derece zordur.⁶⁷

Hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi, talebinin ve maliyetlerinin anlık olması gibi sebeplerle önceden belirlenen ölçütlere göre fiyatlandırma yapılması her zaman olanaklı olmamaktadır. Bazı hizmetlerde ise hizmet için belirlenebilecek bir tarife olmaması ve hizmetin pazarlığa tabi olması taraflar arasında karşılıklı güvensizliğe neden olabilmektedir.⁶⁸ Hizmetlerin tercih edilmesinde, alıcıların fiyatlandırma ile ilgili algılamaları etkilidir. Örneğin, pahalı hizmetlerin daha

⁶⁵ Kasım Karahan, Hizmet Pazarlaması, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 92

⁶⁶ Christian Grönroos, Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach, John Wiley&Sons Ltd., 2. Basım, England, s.5

⁶⁷ A.Hamdi İslamoğlu, a.g.e. s. 191-192

⁶⁸ Kahraman Çatı, a.g.e. s. 68

kaliteli olacağı düşüncesi yaygındır veya ucuz ürünlerin kalitesi ile ilgili daha az beklenti söz konusudur.

Hizmet maliyeti somut olarak belirlenemediğinden hizmet fiyatlandırması daha zor olmaktadır. Hizmet fiyatının müşteriye yüksek gelmesi veya hizmet fiyatının yüksek olması durumunda ihtiyaçlar ertelenebilir çünkü hizmetler tam olarak zorunlu ihtiyaçlar olarak değerlendirilmezler. Hizmet fiyatının yüksek bulunması durumunda tüketici bu ihtiyacını kendi kendine giderme çabasına girebilir. Hizmetler fiyatlandırılırken bilinen fiyatlandırma yöntemleri kullanılabilir ancak bazı hizmetlerde maliyet üzerinden fiyatlandırma yapmak imkansızdır. Çünkü bir psikologun veya ekonomi danışmanının verdiği hizmetin maliyetini bildik maliyet kalıplarıyla ölçmek ve değerlendirmek çok zordur. Bu ve benzeri hizmetler dışında diğer hizmetler için, maliyete, talebe ve rekabete dönük fiyatlandırma yöntemleri uygulanabilir.

Hizmetlerin fiyatlandırılmasında, çoğu zaman devletin ve mahalli kamu kuruluşu olan belediyelerin denetimini görmekteyiz. Fiyatın rakip işletmeler arasında bir rekabet aracı olarak kullanılması, hem işletmelerin daha geniş kitlelere hizmet sunmasına yol açacak, hem de daha düşük fiyatla kitlelerin hizmet almasını sağlayacaktır.⁶⁹

1.4.3. Tutundurma

Bir işletmenin ve onun hizmetleri hedef kitleler tarafından bilinmeli, hizmetin hangi fayda ya da doyumları sağladığı konusunda tüketiciler bilgilendirilip ikna edilmelidir. Bunun için de işletme hem kendini hem de hizmetlerinin hedef pazarda tutundurmalıdır. Tutundurma kavramı işletme/hizmet ile hedef kitle arasındaki tüm iletişimi içerir.⁷⁰ Hizmetlerin, hedef pazarda satışı kolaylaştırmak ve artırılmak amacıyla işletme tarafından yürütülen; tüketiciyi ikna etmeye yönelik bilinçli, planlı ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan haberleşme süreci ve pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabalara tutundurma diyebiliriz. Tutundurma stratejisi, bir hizmet işletmesinin ürününü olası alıcılara sunmak,

⁶⁹ Kahraman Çatı, a.g.e. s. 69

⁷⁰ Erdoğan Koç, a.g.e. s. 62

satışları kolaylaştırmak ve uzun dönemli karı artırmaya katkıda bulunmak için, hizmetlerin özelliklerini iletmeye yönelik yöntem ve materyallerinin programıdır.⁷¹

Hizmet pazarlamasında, etkili tutundurma yönteminin seçimi için, hedef kitlenin tanımlanması, yaratılmak istenen tepkinin saptanması, uygun mesajın geliştirilmesi ve uygun iletişim kanallarının seçilmesi gibi bazı kararlar alınmalıdır. Hizmetlerin soyut olması nedeniyle doğru mesajı bulmak oldukça güçtür. Bunun için müşteri beklentilerini ve hizmet kalitesini öne çıkaran somut mesajların verilmesi gerekir.

Tutundurma çabaları ile, alıcılara direkt olarak bilgi vermek, hatırlatma yapmak, ikna etmek, dolaylı olarak da alıcıların dikkatini çekmek, ilgi uyandırmak, arzu yaratmak ve harekete geçirmek hedeflenmektedir.

Reklam, kişisel satış, satışta özendirme (satış promosyonu), halkla ilişkiler gibi tutundurma yöntemleri kullanılmaktadır.

En yaygın iletişim formu şeklinde değerlendirilen reklâm; hizmetler hakkında farkındalık yaratmak, hizmetlerle ilgili tüketicilere bilgi vermek, onları ikna etmek ve hatırlatmalar yapmak için hizmet pazarlamacıları ile tüketiciler arasındaki ilk temas noktası denilebilir. Reklâm, ürünlerin özellikleri hakkında gerçek bilgiler verir ve tüketicileri eğitir. Reklamın hizmet işletmeleri için en önemli nesnel fonksiyonu, hizmet işletmesi hakkında farkındalık yaratmak ve bunu sürdürmek olduğu gibi, hizmet işletmesinin bir ilave hizmette bulunması ya da yeni hizmet sunması olabilir. Reklâmın en öznel fonksiyonu ise hizmet işletmesinin konumudur.⁷²

Aynı kategoride hizmet sunan işletmeler için reklâm, bilgi vermesine rağmen, sunulan hizmetler birbirine oldukça benzediğinden, birbirlerinden farklılaşmaları yönünde bilgi vermede başarısız kalmaktadır.

⁷¹ Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, İzmir, Mopak Yayınları, 1990, s. 464

⁷² Zeliha Eser, a.g.e. s. 96

Hizmet sektörü ürünlerinde hizmet ürünlerinin büyük çoğunluğu iki temel ağırlıklı kişisel iletişim yoluyla sürüme sunulur: Satış öncesi iç ilişki bakımından kişisel satış temel araç durumundadır. Hizmetin gerçekleşmesi sırasındaki iletişim, hizmet sektörü üretiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bölüm aynı zamanda hizmet pazarlamasının da bir parçasıdır. Hizmet sektöründe henüz üretilmemiş malların pazarlanması söz konusu olduğu için, Pazar ilişkisi kuruluşunda kişisel satışın rolü önemlidir. Kişisel satışın temel ögesi kuşkusuz asıl satış görüşmesi. İkili, ya da çoklu satış konuşmalarının, potansiyel müşteriye sunulan hizmetle ilgilendirmeğe çalışarak satışı gerçekleştirmek söz konusudur.⁷³

Hizmet işletmelerinin iç ve dış mesajları çok değişik kesimlere ulaşmakta ve değerlendirilmektedir. Hedef kitleler bu mesajlar doğrultusunda hizmet işletmesi hakkında tutum ve davranışlar geliştirirler. Bu tutum ve davranışlar, çalışanlar arasında moral düşüklüğünden, tüketicilerin ürün ve markalardan vazgeçmesine kadar geniş bir yelpazeyi oluşturur. Bir çok hizmet işletmesi kendine dönük iyi niyet ve desteğin zaman içinde kendiliğinden oluşabileceğini umar ve düşünür. Diğer yandan daha yaygın olarak hizmet işletmeleri bilimsel ve sistemli çalışmalarla hedef kitlenin tutumlarını olumlu yöne kanalize etmeye uğraşırlar. Sürekli değişen beklenti ve ihtiyaçları olan hedef kitlenin incelenerek halkla ilişkiler çalışmalarının buna göre planlanıp uygulanması kaçınılmaz olmaktadır.⁷⁴

Diğer tutundurma araçlarında olduğu gibi satış geliştirme çabalarının da satın alımlarda ne ölçüde etkili olduğunun tam olarak tespit edilmesi oldukça zordur. Çünkü, hizmet satışlarını etkileyen doğrudan ya da dolaylı bir çok faktör söz konusudur. Satış tutundurma çabaları tüketim ürünlerinde daha çok kullanılmakla birlikte, son yıllarda hizmet sektöründeki gelişmeler ve pazar payındaki artışı sağlamadaki rolü bu çabaların hizmet sahalarına kayması sonucunu doğurmaktadır. Hizmetlerin karakteristik özellikleri bazen bu çabaların uygulanmasını

⁷³ Ülkü Yüksel-Aslı Yüksel Mermoud, Hizmet Pazarlaması, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.257-260

⁷⁴ Kahraman Çatı-Abdolvahap Baydaş, a.g.e. s. 70

kolaylaştırırken bazen de zorlaştırmaktadır.⁷⁵ Dikkat edilmesi gereken nokta, işletmelerin stratejik bir planı olması ve yaratıcı sonuçlar elde edebilmek için satış tutundurma çabaları da bu plan çerçevesinde yürütülmesi zorunluluğudur. Aksi halde, bütün bu satış arttırıcı çabalar istenilen etkiyi göstermeyeceğinden boşa para harcanmış olacaktır. Sonuçta da bir çok sorunun cevabı havada kalacaktır. Tutundurma çabalarının etkili olabilmesi için güçlü ve etkili satış teknikleri geliştirmek ve uygulamak gerekir. Ürün ve hizmetlerde sadece fiyat indirimlerine bağlı olarak satışlarda bir artış ve rekabet avantajı sağlanamaz.⁷⁶

Satış tutundurma çabaları mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler, aracılar ve iç müşterileri hedef alır ve uygulamalar bu hedef kitle çerçevesinde yürütülür.

Fiyat indirimleri, ücretsiz hizmet teklifleri, geri ödeme teklifi, ilave hizmetler, kuponlar armağanlar, eğlenceli ve ödüllü yarışmalar ve ikinci satın alım uygulamaları satışta özendirme araçları olarak sıralanabilir.

1.4.4. Dağıtım

Yakın geçmişe kadar, mülkiyet transferinin olmaması nedeniyle hizmetlerde, mallarda olduğu gibi fiziksel dağıtım kanallarının olamayacağı kabul edilmekteydi. Malların pek çoğu dolaylı dağıtılırken hizmetler doğrudan dağıtılır. Bir yolculuk hizmetinin dolaylı verilmesi pek mümkün değildir. Hizmetlerin pek çoğunda doğrudan dağıtım uygulandığı için, işletme kuruluş yeri ve haberleşme sistemleri önemli olmaktadır. Dolaylı dağıtıma konu olan hizmetlerde ise haberleşme sistemleri yanında aracılardan seçimi de önem kazanmaktadır.

Bir müşteri hizmet işletmesinden bir hizmeti satın alıp tüketirken, örgütün her kademesi ya da bölümü ile yüz yüze gelmez. Ama, benzer hizmeti alanlarla karşılaşır ve onlara hizmetin nasıl sunulduğunu görür. Hizmetin hazırlanması ve

⁷⁵ Donald W. Cowell, "Sales Promotions and The Marketing of Local Government Recreation and Leisure Services", European Journal of Marketing, 18-2, 2001, s. 114

⁷⁶ A.Hamdi İslamoğlu ve diğerleri, a.g.e. s. 258

yürütülmesi için her çevreyle de ilişki içinde değildir. O nedenle daha çok temas halinde olduğu personel ve çevreyi değerlendirir.⁷⁷

Hizmet firmaları ile müşterilerin üç farklı şekilde ilişki içinde oldukları gözlenmektedir. Örneğin özel ders, temizlik gibi hizmetlerde hizmet sağlayıcı müşteriye gider, lokanta, otel gibi hizmetlerde müşteri hizmet sağlayıcıya gider ya da televizyon kanallarında olduğu gibi müşteri ile hizmet işletmesinin fiziksel karşılaşmaları gerekmebilir. Hizmet pazarlamasında dağıtım kanalı oluşturulmasında bu sınıflandırma rol oynamaktadır.⁷⁸

Hizmet işletmeleri, pazarın gereksinmelerine ve hizmetin yapılışına uygun kanal oluşturmaktadırlar. Bazı hizmetlerde direkt satış gerçekleştirilirken, bazılarında satış işlevi yardımcı araçlar tarafından gerçekleştirilir. Örneğin, muhasebe ve yönetim danışmanlığı gibi hizmetlerde genellikle direkt satış yapılır. Ancak sigorta, seyahat hizmetlerinde bilet, hizmet poliçesi gibi evrakların satın alma devri söz konusu olduğundan dağıtım kanalında acente veya komisyoncu kullanılmaktadır. Her hizmet işletmesinin dağıtım kanalının yapısı birbirinden farklı olabilir. Bunlar:⁷⁹

- Sözleşmeli dağıtım kanalı sisteminde; araçlara üretilmiş hizmetin müşteriye ulaştırılması için, koşulları sözleşmede belirtilen esaslar dahilinde yetki verilir.
- Yönetmelik dağıtım kanalı sisteminde; işletme kendi dağıtım kanalını kendi mülkiyeti altında ya da tamamen güç ilişkisine dayalı olarak araçlar yoluyla oluşturur.
- Geleneksel dağıtım kanalı sisteminde; üretici işletme hiçbir sözleşmeye bağlı olmaksızın, hizmetinin dağıtımını için, araçlara yetki verir.
- Bayilik, dağıtım kanalı sistemi

Geleneksel dağıtım kanalı sisteminde araçlarla üretici arasındaki bağ zayıftır. Çünkü, araçlar özerktirler ve diledikleri ölçüde hizmetin kalitesini

⁷⁷ A.Hamdi İslamoğlu ve diğerleri, a.g.e. s. 218

⁷⁸ Adrian Payne, a.g.e., s.147.

⁷⁹ A.Hamdi İslamoğlu ve diğerleri, a.g.e. s. 219

gözetirler. Kanalı terk etmeleri kolaydır. Bu yüzden her hizmet için uygun bir kanal yapısı oluşturmazlar. Yönetmel sistemde, işletme kendi mülkiyetindeki araçlarla hizmeti dağıtıyorsa, hizmetin maliyeti artabilir. Uzman araçlarla çalışıyor ve güç sayesinde kendi koşullarını kabul ettirebiliyorsa geleneksel yapıdan daha etkin dağıtımını gerçekleştirebilir. Sözleşmeli dağıtım sisteminde koşullara uyulmaması halinde yetki veren tarafın yetkiyi geri alması mümkün olduğundan bu kanal türünün etkili olabileceği söylenebilir.⁸⁰

Dağıtım kanalının seçimi çok önemlidir. Çünkü, araçların olumsuz davranışı doğrudan hem hizmeti hem de üretici işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir.

Kanal seçimi, işletmenin amaçlarına ve hizmetin özelliğine bağlıdır. İşletme büyümek istiyor ve onun hizmetleri pazara kolayca dağıtılabiliyorsa çok sayıda dağıtım noktasında bulunması gerekir. Hizmet sektöründe, dağıtım kanalı oluşturulurken genellikle şu ölçütlere göre davranılması uygun olur:⁸¹

- Ekonomiklik: Kanal istenen pazarlara ulaşabilir mi? Hangi kanallar toplam maliyet bakımından en düşük maliyetlidir?
- Esneklik: Kanal değişen koşullara uyabilir mi?
- Denetlenebilirlik: Hizmetin dağıtımının kaliteli, etkin ve müşteri memnuniyeti yaratacak biçimde dağıtılıp dağıtılamadığı denetlenebilir mi?
- Dağıtım kanalında araçların sayısı ne olmalıdır?
- Araçlar nasıl seçilmelidir? Her aracıya yer verilmeli midir?

1.4.5. Fiziksel Çevre

Hizmet pazarlama karmasında etkili bir diğer bileşen fiziksel çevredir. Hizmetlerin üretimi ile tüketiminin çoğunlukla aynı ortamda olması ve üretimin emek yoğun olması, tüketiciler açısından hizmetleri mallara oranla daha riskli hale getirmektedir. Hizmetler ancak satın alındıktan sonra kullanılabilirler. Dolayısıyla hizmeti deneme şansı yoktur. Emek yoğun olması da hizmetlerin, kişilere bağlı

⁸⁰ A.Hamdi İslamoğlu ve diğerleri, a.g.e. s. 219

⁸¹ A.Hamdi İslamoğlu ve diğerleri, a.g.e. s. 221

olarak firmadan firmaya, hatta aynı firmada bir satıcıdan diğerine farklılık göstermesine yol açmaktadır. Bu nedenlerle düşünülen riski azaltmak amacıyla, tüketiciler satın alma öncesi hizmet kalitesi ve işletmenin yeterliliği konusunda bilgi edinmeyi umarlar. Özellikle müşterinin hizmet yerine gittiği sağlık, otel, restaurant hizmetlerinde çevre önemli bir bilgi kaynağıdır.

Hizmet çevresini dış ve iç olmak üzere iki ana başlıkta incelemek mümkün. İç olanakları, iç tasarım, ekipman, düzenleme gibi unsurlar oluştururken, dış olanakları ise dış tasarım, otopark ve peyzaj gibi unsurlar oluşturmaktadır.⁸² Hizmeti temsil eden tüm maddi unsurları kapsayan fiziki kanıt, soyut olan hizmeti dokunulabilir hale getiren unsurlardır. Fiziksel kanıtları yan kanıtlar ve temel kanıtlar olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz:⁸³

- Yan kanıtlar, hizmetin bir bölümü olarak hizmetle birlikte satın alınırlar. Bu kanıtların hizmetten bağımsız olarak değeri yoktur. Örneğin bir bankanın çek defterinin, kullanılmadıkça değeri yoktur. Bunlar sadece, hizmeti satın alan müşterinin hizmetten yararlanabileceğini garanti eder. Yan kanıtlar, ancak müşteri hizmetin bu gibi sembollerini değerlendirirse, diğer kanıtların değerine katkıda bulunur ve hizmeti somutlaştırır. Bu tür kanıtlar hizmetleri somutlaştırmanın yanı sıra, müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak tasarlanmıştır.
- Temel kanıtlar müşterinin sahipliğine geçmez. Bu kanıtlar hizmetin satın alınmasını önemli derecede etkiler. Bir otelin tüm görüşü, bir banka şubesi, araba kiralama şirketi tarafından kiraya verilen arabanın türü, havayollarının kullandığı uçak modeli temel kanıtlara örnektir.

Temel kanıtlar ve yan kanıtlar imaj yaratıcı diğer elemanlarla birleşerek (örneğin, hizmeti veren insanlar) müşterinin hizmet hakkındaki düşüncelerini etkilerler.

Hizmet işletmelerinde fiziksel ortamın farklı boyutları söz konusudur. İlk boyut, hizmet satılan ortamın ışıklandırması, renkleri, kokusu, ısısı ve müzik gibi

⁸² Kahraman Çatı-Abdulvahap Baydaş, a.g.e. s. 72

⁸³ Sevgi Ayşe Öztürk, a.g.e. s. 109

özellikleri kapsamaktadır, ikinci boyut ilişkinin düzen ve fonksiyonel olmasıdır, ilişkili düzen; hizmet istemesinin fiziksel ortamında yer alan makine, ekipman, mobilyaların düzeni, boyutları ve şekilleridir. Fonksiyonel olma ise, bu ekipmanın gerekli işleri yerine getirmesi ve amaçlara uygunluğudur. Son boyut ise, işaretler, semboller ve maddelerdir, işletmenin ismini gösteren tabelalar, fotoğraflar, sanat eserleri bu unsurları kapsamaktadır. Hizmet işletmelerinin ismi aynı zamanda markası olduğundan, müşteriler üzerinde imaj yaratılmasında önemli etkiler yaratabilmektedir.⁸⁴

1.4.6. Süreç

Süreçler, hizmetlerin müşteriye ulaştırılmasındaki tüm işlemleri, görevleri, programları, mekanizmaları, aktiviteleri ve yöntemleri kapsamaktadır. Süreç yönetimi, tüketicinin istediği kalitedeki bir hizmetin istediği yerde ve istediği zamanda hazır bulundurulmasıyla ilgili düzenlemeler anlamına gelmektedir.⁸⁵ Süreç yönetiminde, hizmetin maldan farklı olan stoklanamaz, ve standartlaştırılmaz özellikleri dikkate alınarak, bunlara ilişkin problemlerin çözümü ele alınmaktadır.⁸⁶ Hizmet kalitesinin artırılması için öncelikle süreç yönetiminin tanımlanması, dolayısıyla pazarlamanın temel amaçlarından olan pazarın gereksinimlerinin belirlenmesi ve hizmetin bu gereksinimleri karşılayacak şekilde tasarlanması önemlidir.

Pazarlama ve işlemler arasındaki düzenli işleyiş, hizmet işletmelerinde önemli başarı nedenlerindendir. Eğer hizmet işlemleri etkili çalıştırılırsa, rekabet avantajı kazanılabilir. Örneğin, otellerde rezervasyon sisteminin, sürekli müşterilere özel oda ayarlanacak şekilde geliştirilmesi etkili bir süreç yönetimidir. Aksi takdirde rezervasyon işlemlerinde karışıklık olursa, müşteri rahatlıkla başka bir oteli tercih edebilir.

⁸⁴ R.Nilüfer Kutluata, "Hizmet Pazarlamasında Kalite Anlayışı ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.60.

⁸⁵ A.J. Magrath, "When Marketing Services 4 Ps Are Not Enough", Business Horizons, May-June, 1986, s. 48. Bu eserden alıntıyı yapan Kasım Karahan, Hizmet Pazarlaması, Beta Yayınları, 2000, 1. bsk

⁸⁶ Kasım Karahan, a.g.e. s. 105

Hizmet pazarlamasında uygun süreçler, hedef pazara ve hedef müşteriye göre değişir, örneğin, bir seyahat şirketi, dar gelirli müşterileri için, özel kalacak yer, düşük fiyatlı turlar düzenleyebilir. Başka bir şirket de, yolculuk boyunca özel müşterilerinin, konaklama, eğlence ve diğer kişisel gereksinimlerinin tümünü karşılamayı tercih edebilir.

Pazarlama yöneticisi, diğer bileşenlere paralel olarak, ürün bileşeninin de, firmanın amaçlarının en etkin bir şekilde gerçekleştirecek optimal kâr dönüşünü sağlayacak, pazar istemini en iyi şekilde karşılayacak mal kâr dönüşünü sağlayacak, pazar istemini en iyi şekilde karşılayacak ürün bileşenini saptamak, planlamak ve uygulamak zorundadır.

1.4.7. İç Müşteri

İç müşteriler işletme içinde çalışan herkeştir. Bütün çalışanların amacı, dış müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti verebilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar, eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa, iç müşteri tanımlaması içine girer.⁸⁷ İç pazarlamanın hedefi çalışanı memnun etmektir. Bu şekilde onların müşteriye gönülden yönelmeleri sağlanabilir. Memnun memur ya da çalışan, motive edilmiş ve iyi hizmete hazır personel demektir. Hem müşteride memnunluk yaratmak, hem de bankayı ekonomik başarıya ulaştırmak buna bağlıdır.

İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkinliği yükseltildiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükselecektir.⁸⁸

Kaliteli hizmeti gerçekleştirmek yalnızca hizmet ya da danışmanlık veren aktif servis personelinin görevi değildir. Bu görev aslında bütün bir işletmenindir. Hizmet işletmesinin her bir çalışanı, müşteri memnunluğu konusundaki görevden

⁸⁷ Erdoğan Taşkın, Müşteri ilişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 3. Basım, 2005, s. 24

⁸⁸ Erdoğan Taşkın, a.g.e., s. 24

payını almalıdır. İşletme içinde çalışanların birbirlerine sundukları hizmetin kalitesi işletmenin dışarıya verdiği hizmet kadar önemlidir.⁸⁹ İşletmenin bir bütün olarak hizmetlerinden çıkarılacak kalite, çeşitli departmanların tek tek sağladıkları bölüm kalitelerinin bir araya gelmesinden oluşur. Başka deyişle İşletmenin hizmet kalitesi konusunda dış pazarlama bakımından verilecek izlenim, bütün servislerin ortak ürünüdür.

Bazı servisler hizmeti sonuçlandırabilmek için, başka servislerin başlangıç hizmet bölümünü devralıp bunu geliştirmek ve ilerletmek durumundadırlar. Bu nedenle başka servislerden hizmet bekleyen servislere literatürde iç müşteriler denmektedir. Bunların işleri, ötekilerin hizmetlerini bitirip devretmelerine bağımlıdır. Buradan çıkan sonuç şu ki, bu iç müşteri tasarımı, otel ya da banka örgütünde de bir arz-talep ilişkisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Öyleyse işletmede bir başkasından iş başlangıcı bekleyen herkes, talebeden ve aldığı işin gelişimi için işi bir sonrakine devredecek olan da, arz eden durumundadır. Özellikle bu iç sanki birer dış müşteriymiş gibi görmek gereklidir. Çünkü sonuçta bütün bu iç ilişkiler toplamı, işletmede sunulan hizmetin toplam kalitesini verecektir. O yüzden ister iç müşteri, ister dış müşteri sayılsın, bütün talepte bulunanlar memnun edilmelidirler ki, hizmet eksiksiz olarak verilebilsin.⁹⁰

Üst yönetimin çalışanlarıyla olan ilişkileri önemlidir. Fakat bunun kadar önemli olan bir başka ilişki alanı, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileridir. Üst yönetimin çalışanlarıyla ilişkileri, pazara yönelme hedeflerine uygun bir personel politikasının yerleştirilmesi için önem taşır. Konunun öteki yanı çalışanlar arası ilişkiler konusunda da yine, pazarın ilkeleri geçerlidir. Hizmetin üretim sürecine bakılırsa; her servisin ötekilerle bir dizi hizmet değiş-tokuş eylemi içinde bulunduğu görülür.

Özellikle hizmet sektörü pazarlamasında: “kontakt personeli” denilen aktif servis elemanlarıyla müşteri arasında bir iç eylem bağı kurulur. Bu yoldan personelden beklenen hizmet kalitesine dolaysız etkiler yansır.

⁸⁹ Erdoğan Taşkın, a.g.e., s. 25

⁹⁰ Ülkü Yüksel-Aslı Yüksel Mermod, a.g.e., s. 290

Hizmet sektörü pazarlamasında müşteri istemlerine uyan bir sunumda bulunmak yetmez, ayrıca müşteriyle sunulan hizmet sonucunun kalitesi de büyük önem taşır. Aktif servis personeli, bu konuda yeterince motive edilmemişse ve hizmeti, kurumun felsefe ve tasarımı doğrultusunda yerine getirme alışkanlığına sokulamamışsa, hizmet kalitesi riske ediliyor demektir.

Sadece bu olasılık bile, çalışana dönük pazarlama tasarımının, ciddi tutulması gereğini ortaya koyar. Hizmeti görecektir ya da hizmetle ilgili danışmanlık görevlerini yerine getirecek personelin, iç marketing hedefi ile bağdaştırılamaması durumunda müşteriye verilen hizmet kalitesinden kuşku duymak yerindedir. Bütün bunlar hizmet işletmesinde özel bir personel politikası oluşturmanın önemini ortaya koyar. Bunun bir başka sonucu personel için sürekli eğitim programları uygulanmasıdır. Özellikle hizmet pazarlaması çok yönlü bir olgudur. Konunun sadece dışa dönük bölümüyle ilgilenmek yetmez. Amaçlanan pazar hedeflerini gerçekleştirebilmek için, pazarlama tasarımına, işletmenin personel politikasını da katmak, kaçınılmaz olur. Her hangi bir hizmet tasarımı, çalışanların da ancak bu tasarıma kazanılması durumunda, hedefler uygun biçimde gerçekleştirilebilir.

Hizmet işletmelerinin ürünlerini vitrine koyup teşhir edebilme imkanları yoktur. Fakat müşteri bu görüntülenemeyen hizmetlerin kalitesi konusunda, bir tahmin, bir hüküm yürütür. Onun bu konudaki değer yargısı aslında önceki deneyimlerinden de geniş oranda esinlenir. Hizmet işletmesiyle ilgili, kafasında şekillenen imaj da yine aynı değer yargılarından ortaya çıkar. Çünkü imaj denilen kavram da sonuçta, kişi ağırlıklı ve müşteriyle dolaysız bağlantı kuran çalışan konusunda edinilen izlenime dayanır. Bu nedenlerle dış marketing araçlarının etkinliğini azaltan, ya da artıran başlıca öge, iç pazarlamanın “insan” aracıdır. Çalışanlarda, bütün tutum ve davranışlarda müşteriye temel alma alışkanlığı ve büyük oranda iç marketing önlemleriyle gerçekleşebilir. Ve kuşkusuz bir başka açıdan da desteklenmesi koşuluyla: Yani iyi bir ücretlendirme sistemiyle. Bütün bu önlemlerle işletmeye özgü bir işletme kültürü ve atmosferinin yaratılması şarttır. ‘İyi hizmet vermek’ görüşünü bütün çalışanların ortak idealine dönüştürmenin tek

yolu da budur. Fakat bu kültürün verilebilmesinin önemli bir başka koşulu da, tutumlarıyla örneklik edecek üst yöneticilerin de bulunmasıdır.⁹¹

Bu nedenlerle tıpkı kontak personel- müşteri ilişkileri gibi, çeşitli servisler arasındaki sayısız iç hizmet ilişkilerinin de özenle tanımlanmaları ve biçimlendirilmeleri gerekir. Ortaya çıkan toplam hizmet kalitesi, “pasif” servislerin ilettikleri katkıların da sağlamlığı ile ortaya çıkar. Bu gibi servisler, kendilerinden iş bekleyen meslektaşları, bir dış müşteri gibi iyi servis bekler durumunda olduklarını, öngörülen sürede işi yetiştirmenin onların düzgün zamanlama ve kaliteli iş vermesine bağlı olduğunu bilmelidirler.

Müşteri açısından beklenen, alabildiğine dostça ve gelişmiş, olgun ek bilgisiyle verilecek hizmet düzeyi çok önemlidir. Bunu sağlamanın sırrı da, ancak çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde tutan ve onlara işletmenin bir parçası oldukları havasını veren personel politikasında yatar. Bu anlamda *iç pazarlama tasarımı*, sadece çalışanı memnun etmek için kurulan bir düzen olarak değil, ancak müşteri ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesinde savsaklanmaması gereken zorunlu bir önlem biçiminde algılanmalıdır. Fakat bu iki hedef arasında bir çatışma söz konusu olursa, (örneğin hafta sonu çalışmaları, öğle paydosu, tatil günleri çalışma düzenlemeleri gibi konularda bu iki hedef bağdaştırılırsa), kuşkusuz müşteri ihtiyaçlarına öncelik tanınacaktır.

Yönetimle çalışanlar arası diyalogun kurulmasına çalışılır. Ortak sesin güçlü çıkması bakımından, üst yönetimin çalışma felsefesi çalışanına da yansıtılmalıdır; böylelikle elde edilen sonuçların sorumluluk ve sevinç payları da bölüştürülmüş olur. Özellikle 80’li yılları izleyen literatürde hizmet pazarlamasında içe dönük pazarlama politikasına da gittikçe önem verilmiştir. Bunun değişik kriterleri vardır.⁹²

⁹¹ Ülkü Yüksel-Aslı Yüksel Mermod, a.g.e. s.291-292

⁹² Ülkü Yüksel-Aslı Yüksel Mermod, a.g.e., s.293-295

- Hangi düzeyde çalışanın ne oranda ve neleri bilmesi gerekir? (Üretimde, satışta ve üst yönetimde çalışanlara göre durum açısından gerekli bilgi aktarımı).
- Çalışanlardan ne tür bir angajman beklenmektedir, bunu elde etmek için gerekli olan motivasyonun türü ne olmalıdır? (Çalışanı sorumluluğa katmak)
- Hangi çalışan grubu (üretim, satış ve üst yönetim konularında) görüşme muhatabı olacaktır? (İç hedef gruplarının saptanması)
- İşletme hedeflerinin erişilmesi bakımından sağlanması gereken anlayış ve ortak sorumluluk yönünden hangi bilgilerin aktarılması gerekir (Çalışanlarla iletişimin içeriği)

Başarılı bir iç iletişimin bazı asgari/en az koşulları vardır Bunlar: ⁹³

- Sevimli bir iş atmosferinin yaratılması,
- İşletme içi eğitim organizasyon ve kurslarında servis ve kalite fikrinin yerleştirilmesi,
- Yaratılacak öneri sisteminin de yardımıyla iyi bir değer yargısı ve sorumluluk katılımının sağlanması,
- Erişilen başarı ve hedefler konusunda çalışanlara sürekli olarak yazılı enformasyon,
- Düzenli olarak kalite tartışma grupları yoluyla bütün düzeylerde çalışanların sorunlarla ilgili, düşünce ve görüşlerinin alınması ve tartışma ortamı yaratılması.

Çalışanı motive etme bakımından iyi önerilerin takdirinin duyurulması ve primlendirilmesi de önemlidir. Öte yandan belirtilmelidir ki, özellikle 5-yıldızlı otel kalitesinin tutturulması ve bu bağlamda müşteriye yönelen, dostça davranışın çalışanlarda alışkanlık haline getirilmesi, büyük oranda motivasyon önlemleriyle ve, iyi bir ücretlendirme sistemiyle gerçekleştirilebilir.

Özellikle hizmet sektörü pazarlamasında; “kontakt personel”le iletişimde bulunan yetkili personelle, müşteri iç eylem bağı ve buradan gelişecek personel

⁹³ İlkü Yüksel-Aslı Yüksel Mermod, a.g.e., s. 299-300

hizmet kalitesi üzerindeki etkiler, çalışanı yönlendirmenin müşteriye yönlendirme ile eşanlama geldiğini ispatlar. Hizmeti görecekt ya da hizmetle ilgili danışmanlık görevlerini yerine getirecek personelin iç pazarlama hedefleriyle bağdaştırılamaması durumunda, müşteriye verilen hizmet kalitesinin düşük kalması riski doğar. Görülüyor ki, amaçlanan pazar hedeflerini gerçekleştirebilmek için, pazarlama tasarımına, işletmenin, personel politikası görüşlerini de katması şarttır. Başka deyişle; bir hizmet tasarımı, çalışanların da ancak bu konseptle özdeşleştirilmeleri durumunda hedeflere uygun biçimde gerçekleştirilebilme şansına erişir. Kontakt personel / iletişimdeki yetkili eleman, işletme imajını belirleyen kişidir. Dış pazarlamanın temel hedefi müşteriye memnun etmek iken, iç pazarlamadaki hedef çalışanı memnun etmektir. Memnun eleman ya da çalışan personel, motive edilmiş ve iyi hizmete hazır personel demektir.

1.4.8. Dış Müşteri

Dış pazarlamanın temel hedefi, müşteriye memnun etmektir. Dış müşteriler olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün ya da hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir.⁹⁴ Birçok işletmenin benimsediği ve başarıya ulaşma kaynağı olan TKY felsefesinde müşteri kavramı “iç” ve “dış” müşteri olarak iki şekilde ele alınır. İşgörenlerin tatmin edilmesi ve sonucunda hizmet yada ürün kalitesinin iyileştirilmesi gibi bir işletme içerisinde uygulanan tüm değişiklikler ve yenilikler, benimsenen tüm yaklaşımlar işletmenin önceliği ve ulaşmak istediği hedef olan dış müşteriler ve onların tatmini için olmaktadır. Bu tür yaklaşımlarda gerçekte vurgulanan görüş, dış müşteri tatmininin iç müşteri tatmininden geçtiğidir. Dış müşteri tatmini, bir işletmenin başarıya ve yüksek kara ulaşmasındaki gerekli en büyük amaç; iç müşteri tatmini ise, müşteri tatminine ulaşmadaki öncelik verilmesi gereken ilk amacı oluşturmaktadır.

Günümüzde müşteri tatmini işletmeler için kesinlikle bir yaşamsal unsur

⁹⁴ Selen Doğan-Selçuk Kılıç, “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, KMU İİBF Dergisi Yıl :10, Sayı 14, Haziran 2008, s. 75

olmuştur. Müşteriler artık üstün kaliteli ürünlerin, uygun fiyatta ve zamanında üretilmesi ile tatmin edilebilir hale gelmişlerdir. İşletmelerin büyümeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri büyük bir oranda müşteri tatminine bağlıdır.

Açık yada gizli; rasyonel yada daha az rasyonel bütün müşteri ihtiyaçları, anlaşılabilir ve karşılanabilir zorundadır.⁹⁵ Çünkü işletme başarısı, müşterilerin bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağlıdır.⁹⁶ Müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması, müşteri memnuniyetinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının bir kere belirlenip karşılanması yeterli değildir. Çünkü, ihtiyaçlar sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ulaşılması zor, dinamik bir hedeftir.⁹⁷ Diğer bir deyişle, müşterilerin geçmişte memnun edilmiş olmaları, gelecekte de memnun olacakları anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarının gelecekte de karşılanabilmesi, alışkanlık ve tercihlerdeki değişikliklerin, bu ihtiyaçları karşılamaya dönük teknolojik gelişmelerin, rakiplerin rekabet stratejilerinin ve diğer faktörlerdeki olası değişikliklerin sürekli olarak tahmin edilmesini, izlenmesini ve bunlara uygun ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirmektedir.⁹⁸ İşletmelerin değişime hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, onların öğrenme yeteneklerinden, diğer bir deyişle, yeni fikirleri özümseme ve rakiplerinden daha çabuk eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan işletmeler, değişen müşteri beklentilerini zamanında fark edemeyecek ve rakiplerinin manevralarına uygun yanıtlar veremeyeceklerdir.⁹⁹ Bununla birlikte, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunların nasıl karşılanacağını bilmesi (örgütsel öğrenme), olayın sadece yarısını oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi ise (Örneğin, TKY felsefesi), diğer yarısını oluşturmaktadır.¹⁰⁰

⁹⁵ Joseph M. Iuran- Frank M. Gryna, Quality Planning And Analysis, McGraw-Hill International Editions, 3. Basım, 1993, s. 250

⁹⁶ James R. Evans-William M.Lindsay, The Management And Control of Quality, 2.Basım,West Publishing Company,1993,s.32-33

⁹⁷ J. M. Iuran, Juran On Leadership For Quality, The Free Pres, 1989, s. 142

⁹⁸ Muzaffer Aydemir, “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı. 3, 2000, s. 3

⁹⁹ Dave Ulrich- Mary Ann Von Glinow, “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Vol. 22, Issue 2, Autumn 1993, s. 55

¹⁰⁰ Muzaffer Aydemir, a.g.e., s. 4

2. BÖLÜM

KAMU HİZMETİ KAVRAMI VE KAMU HİZMETİ PAZARLAMASI

2.1. Kamu Hizmeti Kavramı ve Tanımı

Toplumu oluşturan insanlardan her birinin ayrı ayrı maddi ve manevi birtakım ihtiyaçları vardır. Kişisel nitelikteki bu ihtiyaçların kaynağı, insanların fizyolojik ve psikolojik varlıklarıdır. Örneğin giyinmek, karnını doyurmak, eğlenmek ve ısınmak bu tür ihtiyaçların tipik örnekleridir.

İnsanlar yalnız başlarına yaşayamazlar; bir araya gelmek suretiyle bir toplumu oluştururlar. Bunun organize şekline de devlet adı verilir. Bu toplum halinde yaşayış, ortaya başka tür bir takım ihtiyaçların çıkmasına sebebiyet verir. Mesela iç ve dış güvenlik ile adaletin sağlanmasına ihtiyaç duyulması toplum halinde yaşamının bir sonucudur. Tek başına yaşayan bir insanın elbette ki milli savunma, asayiş ve adaletin temini, diplomasi gibi hizmetlere ihtiyacı yoktur.

İster bireylerin hissetmelerinden isterse idare edenlerin kararlarından kaynaklansın kamusal ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetler, bunların iktisadi niteliklerinden dolayı piyasada üretilmemektedir. Bu durumda devletin devreye girmesi ve hizmetlerin kamu ekonomisi kesiminde üretilmesi kaçınılmazdır. Çünkü bunların tatmini toplumun tümüne yarar sağlamaktadır.

Hizmet kavramının tanımlanmasında güçlük çekildiği gibi kamu hizmeti kavramının tanımlanmasında da aynı güçlüklerle karşılaşmış ve net olarak bir tanım belirlenememiştir. Buna rağmen, kavram, pek çok biçimde ele alınmış ve farklı açılardan tanımlanmaya çalışılmıştır. Kamu hizmeti kavramı, kullanıldığı alana göre; hukuk, kamu yönetimi, işletme vb. bilim dalları, kendi literatürüne uygun olarak ele alınsa bile ortak kriterler etrafında da bir tanım yapılabilir. Kamu hizmeti genel anlamıyla “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu

yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetlerdir.”¹⁰¹ Kamu hizmetleri, kamu yararına dayalı olarak, toplumun ortak ihtiyaçlarını, huzur ve güvenliğini sağlamak ve toplumsal refahı artırmak amacıyla, devlet tarafından veya devletin gözetimi altında diğer özel ya da kamu tüzel kişileri tarafından sunulurlar.¹⁰² Kamu hizmetleri günümüzde, insanların toplumsal gereksinimlerinin karşılanması amacıyla yerine getirilen hizmetlerdir. Düzenli bir sosyal çevrenin oluşmasını sağlayacak ve aynı zamanda bu düzeni koruyacak yani kamusal hizmetlerinin yürütülmesini devlet sağlar. Günümüzde devlet üstlendiği hizmetleri yerine getirirken gözettiği amaç ve kapsam bakımından toplum çıkarını en başta hedefleyen yegane örgüttür. Bu açıdan kamu hizmetleri, nitelik yönünden ve yürütülmesi bakımından özel kesim faaliyetlerinden ayrılmaktadır. Kamu hizmetlerinin niteliklerinden kaynaklanan bu farklılıktan dolayı yürütülmesi bakımından da özel kesimden farklılık gösterir.¹⁰³ Maddi anlamda kamu hizmeti “tatmininde kamu yararı olan, toplumsal bir gereksinimi karşılayan faaliyet” demektir. Organik anlamda kamu hizmeti ise, “belli bir görevi yürütmek için bir kamu tüzel kişisi tarafından tahsis edilmiş olan ajan ve vasıtaların bütünü” olarak tanımlanmıştır.¹⁰⁴ Devletin ekonomik ve sosyal hayata aktif olarak katıldığı ve müdahale ettiği sosyal devlet anlayışında devlet, pek çok faaliyeti kamu hizmeti olarak kabul etmiş ve buna paralel olarak bu hizmetleri yürütmekle görevlendirdiği pek çok kuruluş tesis etmiştir. Bunun doğal sonucu olarak, kamu hizmeti kavramını tanımlayan ölçütler yetersiz kalmıştır. Buna göre, kamu hizmetinin doğrudan kamu tüzel kişiler eliyle yürütülmesi demek olan organik ölçüt, imtiyaz usulü ile kamu hizmetlerinin özel kişiler aracılığıyla yürütülmesine izin verilmesiyle zayıflamaya başlamıştır. Bunun yanında siyasal karar organlarının zaman ve değişen şartlara paralel olarak bir hizmeti kamu hizmeti sayıp saymamaları da maddi ölçütü yetersiz bırakmıştır. Devlet, değişen koşullara göre dilediği bir faaliyeti kamu hizmeti olarak kabul edebilir.

¹⁰¹ S.Sami Onar, İdare Hukukunun Umumi Esasları, C. 1, 3. Baskı, İstanbul, 1966, s. 13

¹⁰² Ulvi Saran, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma-Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, 1. Baskı, Atlas Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 68

¹⁰³ Mehmet Tank, Türkiye’de Kamu Hizmetlerine Giriş ve Hizmete Alma Politikaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2002, s. 4

¹⁰⁴ Zehra Odyakmaz - Ümit Kaymak - İsmail Ercan, Anayasa Hukuku İdare Hukuku, İkinci Sayfa Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2006, s.460

Kamu hizmeti kavramı farklı disiplinlerde farklı şekilde tanımlanmıştır. Kamu hizmeti, “devletin işlevleri/görevleri” şeklinde siyaset bilimi alanında; “kamu kesimi”, “kamu malı” şeklinde de kamu ekonomisi ve kamu maliyesi alanlarında incelenmektedir.¹⁰⁵ Kamu hizmeti/mal devletçe karşılanan ihtiyaçlar olarak da düşünülebilir. Bu durumda kamusal hizmetler ve yarı kamusal hizmetler olarak ayrılabilir. Organik açıdan kamu hizmeti, belli bir görevi yürütmek için bir kamu tüzel kişisi tarafından tahsis edilmiş olan vasıta ve ajanların bütünü olarak tanımlanmıştır. Anayasa’nın 70. maddesinde yer alan kamu hizmeti deyimini organik açıdan kullanılmıştır.¹⁰⁶

Maddî açıdan kamu hizmeti ise, giderilmesinde toplum yararı olan ve toplumsal bir gereksinimi karşılayan eylem ve girişimlerdir. Anayasa’nın 47. maddesinde yer alan “Kamu hizmeti niteliği taşıyan özel teşebbüsler... devletleştirilebilir.” hükmündeki kamu hizmeti deyiminin faaliyet anlamında kullanıldığı açıktır.¹⁰⁷

Şekli açıdan kamu hizmeti ise, belli bir usulü, belli bir hukuki rejimi ifade etmektedir. Buna göre, bir faaliyetin kamu hizmeti sayılabilmesi için kamu hizmetleri hukukî rejimine , yani kamusal yönetim usullerine tâbi tutulmuş olması gerekir.¹⁰⁸

Bu noktada söylenmesi gereken şey şudur ki; kamu hizmetine gerek organik, gerek maddî, gerekse şekli açıdan getirilen tanımlamalar, bugünün devlet anlayışında gerçekliğini yitirmektedir. Çünkü zaman içerisinde idarenin faaliyet alanı genişlemiş ve sosyal devlet anlayışı tüm kurum ve kurallarıyla kamusal alanda kök salmıştır.

Bugün, kamu hizmetlerinin görülmesinde devletle beraber özel sektörün de bu faaliyetlere katılabileceği bir yapı oluşmuştur. Bu durum, organik ölçütün

¹⁰⁵ Onur Karahanoğulları, Kamu Hizmeti (Kavram ve Hukuksal Rejim), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2001, s. 10-13

¹⁰⁶ İlhami Söyler, “Yükseköğretimin Finansmanı: Yeni Beklentiler ve Hedefler Işığında Normatif Bir Yaklaşım”, Sayıştay Dergisi, Sayı 72, Ankara, Ocak Mart 2009, s. 3

¹⁰⁷ İlhami Söyler, a.g.e. s.3

¹⁰⁸ İlhami Söyler, a.g.e, s.3

çözöldüğünün bir işaretidir. Ayrıca, maddi ölçüt de, bugün, artık kamu hizmeti kavramını açıklamaya yetmemektedir. Zira, bugünün hukuk anlayışında, her insanî faaliyet, niteliğı ne olursa olsun kamu hizmeti olmaya elverişlidir; yeter ki, başta yasama organı olmak üzere, siyasal organlar, o faaliyeti kamu hizmeti olarak kabul etsinler. Kamu hizmetleri özel sektör tarafından yürütölmüş olsa bile sürekli olarak denetim ve gözetim yetkisi kamu yararının sağlanmasında birinci derece sorumlu olan devlete veya ilgili kamu tüzel kişiliklerine ait olduğı da bir gerçektir.

Kamu hizmetleri çoğı kez idarenin ve devletin varlık sebebi olarak gösterilmiştir. İdarenin faaliyetleri esas itibariyle kamu hizmetlerini yürötmek ve işletmekten ibarettir. Özetle, kamu hizmeti siyasal organlar tarafından kamuya yararlı olarak kabul edilen bir kuruluşunun ya kendisi ya da yakın denetimi ve gözetimi altında özel kesim tarafından yürütölen faaliyetler olarak değeriendirebiliriz. Hauriou'ya göre “kamu hizmeti, kamu düzeni anlayışı içinde belirlenmiş bir hizmetin topluma düzenli ve sürekli biçimde sunulmasını üstlenen kamu gücünün ve kamu yetkilerinin örgütlenmesidir.”

Kamu ekonomisinin, ortaya çıkış sebebi ve görevi, piyasada optimum kaynak dağılımında ve tam rekabetten sapmalar nedeniyle ortaya çıkan sorunları telafi etmektir. Kamu ekonomisinin ortaya çıkış nedenlerinden bir diğeri de mal ve hizmetlerin özellikleridir. Bu nedenle bu mal ve hizmetlerin ayırımını yapmada fayda vardır. Ekonomide optimumu sağlama açısından mal ve hizmetlerin kimler (kamu ve özel olarak) tarafından üretilebileceğini bu mal ve hizmetlerin özelliklerine bağılı olarak belirlemek mümkündür. Bu anlamda kamusal mal ve hizmetleri 3 ana başlık altında toplayabiliriz:

- **Tam kamusal mal ve hizmetler** Tam kamusal mal ve hizmetler toplumun ortak ve eşit kullanımına konu olan mal ve hizmetlerdir. Tam kamusal malların herhangi biri tarafından tüketimi sonucu olarak, aynı malı başka bireylerin tüketim olanaklarında herhangi bir azalış olmamaktadır. Tam kamusal mal ve hizmetler öyle mal ve hizmetlerdir ki, faydası birimlere bölünerek pazarlanamaz; bu yüzden bunlara karşı kişisel bir talep doğmaz ve bunlar için bir

piyasa fiyatı oluşmaz. Bu halin sonucu olarak, sosyal malların tüketiminde rakip olmama (non-rivalness) durumu ortaya çıkmakta, bir diğer söyleyişle, özel mallarda olduğunun aksine, tam kamusal malı tüketen bir kimse aynı maldan diğerinin de aynı oranda faydalanmasına engel olmamaktadır. Bu özellik sözü geçen mal ve hizmetlerin mahiyetinden, diğer bir deyimle faydasının kollektif bir karaktere sahip olmasından ileri gelir.¹⁰⁹

- **Yarı kamusal mal ve hizmetler;** Yarı kamusal mallar, bölünebilme, tüketimden dışlanabilme ve dolayısıyla belli bir fiyatla arz edilebilme özelliklerine sahip olma açısından özel mallara benzeyen, fakat aynı zamanda özel mallardan farklı olarak toplumsal açıdan önemli boyutlarda pozitif dışsallıklara sahip olan mallardır.¹¹⁰ Kamusal nitelik taşıdığı halde, içsel faydası birimlere bölünebilen, yani fiyatlandırılabilen mal ve hizmetler “yarı kamusal mal ve hizmet” olarak adlandırılır. Eğitim ve sağlık gibi hizmetler, yarı kamusal malların en klasik örnekleridir.
- **Özel mal ve hizmetler;** Özel mal ve hizmetler, kişisel tüketime konu olan mal ve hizmetlerdir. Özel mal ve hizmetlerde, fayda tamamen bölünebilir. Bu mal ve hizmetlerden herkes zevkine ve gelirine göre bundan istediği miktarda yararlanır.¹¹¹ Özel mal ve hizmetlerden faydalanabilmek için bunların bedelinin ödenmesi gerekir. Finansman biçimi mal ve hizmetlerden yararlananlardan alınan ücretlerdir.¹¹² Çünkü özel mal ve hizmetlerin faydası pazarlanabilmektedir. Bu mal ve hizmetlerin faydası kişiseldir. Piyasa şartları içinde devlet tarafından kişisel ihtiyaçları gidermeyi amaçlayan söz konusu mal ve hizmetlerin üretiminde piyasa talebi

¹⁰⁹ Cihan Yüksel, Dışsallıklarda Kamusal Çözümler: Türkiye Uygulaması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 9

¹¹⁰ <http://idari.cu.edu.tr/igunes/kamu/yarikamusal.htm>

¹¹¹ <http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/25.pdf>

¹¹² <http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/25.pdf>

önemli olmaktadır. Diğer yandan, özel mal ve hizmetlerin tüketimi diğer kişileri de etkiler. Tüketimdeki artış fiyatların yükselmesine neden olabilir. Tabii tekel durumunda veya ekonomik etkinlik sağlama düşüncesiyle de bazı özel mal ve hizmetlerin devlet tarafından üretilmesi yoluna gidilebilmektedir. Bu konuda mali, sosyal ve politik faktörlerin de etkili olduğu söylenmektedir. Özel nitelikteki mallar; sosyo-ekonomik, mali, teknolojik nedenlerle, devlet tarafından da üretilmektedir. Devlet tarafından, hizmetten yararlananlardan bedelinin alındığı çok çeşitli hizmetler mevcuttur. Bunlara karayolları, demiryolu, havayolu, elektrik, su, telefon ve haberleşme gibi çok sayıda örnek verilebilir.¹¹³

Mal ve hizmetlerin kamusalılık derecesini belirleyen etmenler kamusal malların;

- toplumun bireyleri tarafından ortak tüketime konu olması,
- dışlamanın olmaması,
- tüketim düzeyinin herkes için aynı ve sunulan miktara eşit olması,
- tüketimde rekabetin olmamasıdır.

2.2. Kamu Hizmetinin Özellikleri

Kamu hizmetleri belirli temel ilkelere uyarak hayata geçirilir. Kamu hizmetlerinin işleyişi çeşitli ilkelere tabidir. Kamu hizmetinin doğasında olduğu kabul edilen ilkeler, aynı zamanda kamu hizmeti işleyişinin uyması gereken normlardır. Fransa’da 1992 yılında çıkarılan Kamu Hizmetleri Şartında, kamu hizmetinin “temel ilkeleri” ile kamu hizmetinin “işleyiş ilkeleri” ayrımı yapılmıştır.¹¹⁴

2.2.1. Süreklilik ve Düzenlilik İlkesi

Kamu hizmeti, devlet ya da kamu tüzelkişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında, genel ve ortak gereksinimleri karşılamak, kamu yararı

¹¹³ <http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/25.pdf>

¹¹⁴ Onur Karahanoğulları a.g.e. s.228

ya da çıkarını sağlamak için yapılan ve topluma sunulmuş bulunan sürekli ve düzenli etkinliklerdir.¹¹⁵ Kamu hizmetleri, tatmin edilmesinde toplumsal yarar bulunan, başka bir ifadeyle tatmin edilmediği takdirde toplum üyelerinin telafi edilmeyecek güçlüklerle karşılaşacağı hizmetlere yöneliktir. Genelde tüm kamu kurum ve kuruluşları da bu nedenle kurulmuş ve örgütlenmişlerdir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak sürekli olmalıdır.

Süreklilik ilkesi hizmetin, karşıladığı toplumsal ihtiyacın sürekliliğine koşut olarak yerine getirilmesini ifade eder. Siyasal alanın örgütünün en temel işlevi olarak ortaya çıkan dayandığı üretim ilişkilerinin varlığını korumak işlevi, sürekliliği zorunlu kılmaktadır. Siyasal alanın işlevi minimum olarak hayat, mülkiyet ve sözleşme hürriyetini güvenceye almak biçiminde ortaya çıkar. Kamu hizmetinin yürütülmesi ile giderilecek olan gereksinimin kendisini her an hissettirdiği hallerde, kamu hizmetinin kesintisiz olma özelliği daha belirgindir.¹¹⁶ Sağlık, elektrik, ulaşım vs. gibi hizmetler kesintisiz olmalıdır. Ulusal savunma, iç güvenlik ve acil yardım hizmetleri gibi temel hizmetlerde süreklilik, “kesintisizliğe” kadar vardırılmakta; diğer hizmetlerde ise süreklilik “işleyişteki düzenliliği” ifade etmektedir.

Kamu hizmetinin hiç işlememesi ve geç işlemesinin bir hizmet kusuru sayılması süreklilik ilkesinin yaptırımını olarak da kabul edilebilir.

2.2.2. Nesnellik ve Eşitlik İlkesi

Kamu hizmetleri bireysel değil toplumun tüm bireylerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek maksadıyla yürütülür. Bu ilkeye göre idare, bu hizmetleri icra ederken nesnel ve tarafsız olmak zorundadır. Toplum üyeleri kamu hizmetlerinden yararlanmak ve kamu hizmetlerine girmek konusunda eşit olmalıdırlar. Kamu hizmetinin getirdiği yükümlülükler bakımından da bireyler arasında fark gözetilemez.¹¹⁷

¹¹⁵ Onur Karahanoğulları, a.g.e. s.235

¹¹⁶ Metin Günday, İdare Hukuku, İmaj Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2002, s. 287

¹¹⁷ Metin Günday, a.g.e., s. 288

Kamu hizmetlerine hakim olan eşitlik ilkesi temelde, sıradan eşitlik olgusundan farklı yönleri sahiptir. Zira kamu hizmetine hakim olan bu ilke aynı zamanda, kamu hizmetinin önemini ve tam olarak tatmin edilemediği takdirde olabilecek durumlara da dolaylı olarak işaret etmektedir. Öyle ki , bir kısım toplum üyelerinin ortak ihtiyaçlarının giderilmesi dahi, bütünüyle ihtiyaçların giderilmemesinin toplumu yine derinden yaralayacağını vurgulamaktadır.

Kamu hizmetleri karşısında bireylerin eşitliği mutlak eşitlik değildir. Bu eşitlik, kanunların ve düzenleyici işlemlerin belirlediği nesnel koşul ve niteliklere sahip olanlar arasındaki bir eşitliktir. Yani aynı koşul ve nitelikleri taşıyanlar kamu hizmetlerinden yararlanabilirler ve bunların işleyişine katılabilirler.¹¹⁸

2.2.3. Bedelsizlik İlkesi

Kamu hizmetlerinde bedelsizlik ilkesi oldukça tartışılan konulardan birisi olmuştur. Bu ilkeye göre, kamu hizmetleri karşılıksızdır. İdarenin sınırlı sayıda kamu hizmeti ile ifa ettiği dönemlerde, bu hizmetler parasız olarak yürütülmüştür. Bugün de belirli kamu hizmetlerinden hala para alınmamaktadır. Karayolları (otobanlar hariç), park ve bahçelerden ücretsiz olarak istifade edilmesi bedelsizlik ilkesine örnek olarak gösterilebilir.

Kamu hizmetlerinde amaç, toplumun zorunlu ve müşterek ihtiyaçlarını gidermek ve böylece kamu yararını gerçekleştirmektir. İdare eğer bir faaliyete gelir elde etme amacıyla girişirse, bu kamu hizmeti olarak düşünülemez, ve devlet ile diğer kamu tüzel kişilerinin bu tür etkinlikleri de medeni haklardan yararlanma ve onları kullanmanın bir sonucudur.

Kamu hizmetlerinin bedelsiz olması zaman içerisinde değişikliğe uğramıştır. Kamu hizmetlerinin çoğalması ve buna paralel olarak hizmetten yararlananların sayısının da artması sonucu, parasız olarak yürütülen hizmetlerin yükünün o hizmetten hiç yararlanmayanlara yüklenmesini önlemek amacıyla, günümüzde belli

¹¹⁸ Metin Günday, a.g.e., s. 288

hizmetlerden yararlananların ödeme gücünün de dikkate alınması suretiyle hesap edilen bir katkı payı alınmaktadır.¹¹⁹

İktisadi nitelikli kamu hizmetleri karlılık ve verimlilik esaslarına göre yürütülür ancak kamu hizmetlerinin nesnellik ve eşitlik ilkelerinden ayrılmamak için belli bir miktar ücret belirlenir. İdare, kamu hizmetlerinden kar elde etme yoluna gitmemelidir. Böyle bir durumda daha önce de belirtildiği gibi, “kamu yararı” kavramına ters düşmektedir. Her ne kadar bu hizmetlerin karlılık ve verimlilik esaslarına göre yürütülmesi öngörülmekte ise de, asıl amaç kar elde etmek değil ve fakat toplumsal gereksinimleri gidermek suretiyle kamu yararı sağlamak olmalıdır.¹²⁰ Kar, kamu yararını gerçekleştirmeye yönelik yapılan bu faaliyetlerin sonucu olabilir.

2.2.4. Değişkenlik İlkesi

Kamu hizmetleri toplumun hayati önem taşıyan ihtiyaçlarını tatmin etmek olduğundan hizmetler değişen ve gelişen şartlara göre geliştirilmek zorundadır. Bu durumda, kamu hizmetleri, gerek örgüt gerekse faaliyet bakımından söz konusu değişikliklerin gereklerine göre yeniden yapılandırılmak zorundadır. Kamu hizmeti, birtakım mal kategorilerinin sınırlı bir alanına sıkıştırılmış sabit bir veri değildir. Tarihsel olarak değişir ve uyarlanır. “Değişkenlik ve uyarlanma, çağın teknik ve teknolojik bilimsel gerek ve olanaklarının olabildiğince göz önünde tutulması ve buna göre sunulan hizmetin içerik ve yöntemi ile araç-gereçlerinde sürekli değişkenlik ve uyarlamaların yapılması zorunluluğunu anlatır”¹²¹

Kamu hizmetlerinin değişkenliği ilkesi nedeniyle, hizmetten yararlananlar, hizmetin örgütleniş ve işleyişinde yapılacak değişiklikler karşısında, hizmetten yararlanmaya başladıkları zamana göre herhangi bir kazanılmış hak iddiasında bulunamazlar.¹²²

¹¹⁹ Metin Günday, a.g.e., s. 289

¹²⁰ Metin Günday, a.g.e., s. 289

¹²¹ Onur Karahanoğulları, a.g.e, s.265

¹²² Metin Günday, a.g.e., s. 287

Değişkenlik ve uyumun zorunluluğu kolayca saptanabilir, ancak değişimin yönü ve uyumun ölçüsü aynı kolaylıkla belirlenemez. Kamu hizmetlerini gerçekleştirmek için uygun yeni araç ve yöntemler izlemek bir zorunluluktur. Örneğin, havagazı ile aydınlatılan sokaklar teknolojik gelişme sonrasında elektrik ile aydınlatmaya dönüşmüştür.

2.2.5. Karşılıksızlık, Parasızlık İlkesi

Hiçbir kamu hizmeti karşılıksız değildir. Bireyler sunulan kamu hizmetine doğrudan veya dolaylı olarak katılırlar. Bireyler kamu hizmetinden yararlanırken para ödemeyebilirler. Bazı kamu hizmetleri kullanım bakımından, parasızdır. Kamu hizmetlerinin kullanımında para ödemek zorunlu olmayabilir. Kamu hizmetlerinin karşılığının alınmasının esas ve tek biçimi , kullanmanın para ödeme koşuluna bağlanması yani satış değildir. Parasız kamu hizmetleri de karşılıksız değildir. Bunların karşılığı, muhtemelen kullanıcının da dahil olduğu kolektif vergi ödeyicileri tarafından üstlenilmektedir. Kamu hizmetlerini bedelsiz hale getirmek mümkün değildir. Kamu hizmetlerinin maliyeti, kural olarak insanların üretiminden aldıkları paylardan vergi ve benzeri adlarla yani kamu gelirleriyle karşılanır. Kamu hizmetlerinin karşılığı nakdi veya aynı yine kamudan karşılanır.

Günümüzde kamu hizmetlerinin bedelli olması anlayışından ücretli olması anlayışına geçilmiştir. Kamu hizmetinin bedelinin tahsil edilmesinden kamu hizmetinin satılabilir anlayışına geçilmesi ile kamu hizmetinin iyi bir gelir kaynağı olduğu görülmüştür. Artık, “kamu hizmetlerinin kullanıcıları”ndan değil “kamu hizmetlerinin müşterisi”nden söz edilir olmuştur.

2.3. Kamu Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Hizmet ve kamu hizmetlerinin pek çok sınıflandırması yapılmaktadır. Kamu kurumlarının ürettiği hizmetlerin kalitesini artırma çalışmaları gözetilerek iki sınıfa

ayrılabilir. Bunlar, kamu hizmetlerinin sunulanlara ve sunma sırasında vatandaşlarla temas düzeylerine göre sınıflandırılmasıdır.¹²³

2.3.1. Kamu Hizmetlerin Sunulanlara Göre Sınıflandırılması

Hizmetlerin sunulanlara göre sınıflandırılması insana yönelik, nesneye yönelik, kolaylaştırıcı ve bilişim hizmetleri olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

2.3.1.1. İnsana Yönelik Kamu Hizmetleri

İnsana yönelik hizmetler, doğrudan fayda sağlayıcı ve soyut özelliği olan, kişilerin beklentileri ve algılamalarından doğrudan etkilenen hizmetlerdir. Bu tür hizmetlerde, hizmetin hızlı bir biçimde sunulması ve çalışanların müşterilere karşı nazik ve sempatik davranışı, kullanılan araç ve gereç, hizmet verilen yerin iç ve dış görüntüsü gibi kolaylaştırıcı etkenlerin yanı sıra, müşteri beklenti ve algılamaları da kaliteyi etkilemektedir.¹²⁴ Bu tür hizmetlere eğitim, sağlık, ulaşım, bankacılık ve güvenlik gibi kamu hizmetlerini örnek olarak gösterebiliriz.

2.3.1.2. Kolaylaştırıcı Kamu Hizmetleri

Kolaylaştırıcı hizmetler, halkın beklentilerinden çok kamu yönetimine karşı sorumluluklarının yerine getirilmesi ile ilgili hizmetlerdir.¹²⁵ Nüfus sayımı ve kayıtlama işlemleri ile ticari faaliyetlerden doğan kazancın vergilendirilmesi ve tapu kadastro gibi halkın seçim şansının olmadığı ancak, kamu yönetiminin de mutlaka sağlaması gereken hizmetlerdir. İnsana yönelik hizmetlerde olduğu gibi bu tür hizmetlerde de kolaylaştırıcı etkenler ve müşteri beklentileri ile algılamaları önemlidir.

2.3.1.3. Nesneye Yönelik Kamu Hizmetleri

Nesneye yönelik hizmetler, daha somut ve ölçülebilir olan yol, köprü, baraj, park ve oyun alanları, otopark yapılması gibi hizmetlerdir. Somut ve ölçülebilir

¹²³ Özgün Ökmen-Durmuş Dönmez, Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik, KalDer Yayınları, İstanbul, s. 43

¹²⁴ Özgün Ökmen-Durmuş Dönmez, a.g.e., s. 43

¹²⁵ Özgün Ökmen-Durmuş Dönmez, a.g.e., s. 43

oldukları için bu tür hizmetlerin kalitesini belirlemek oldukça kolaydır. Bu hizmetlerde, halkın beklentilerinin açık olması ve neler yapılacağı bilindiği için taahhüt edilen hizmetin sunumu ve kolaylaştırıcı etkenlerin yeterliliği önemlidir.

2.3.1.4. Bilişim Kamu Hizmetleri

Bilişim hizmetleri, genel olarak halkı bilgilendirmeye (haber), eğlence ve kültürel gereksinimlerini karşılamaya yönelik radyo ve televizyon, internet gibi hizmetlerdir. Bu tür hizmetlerde, hizmetin kalitesi, müşterinin beklenti ve algılamalarıyla ilgili olduğu kadar hizmetin üretiminde yararlanılan teknolojinin gelişmişlik düzeyi, konusunda uzman yeterli sayı ve nitelikte çalışanların olmasıyla yakından ilgilidir.

2.3.2. Tekelli-Tekelsiz Kamu Hizmetleri

Kamu hizmetleri, konularını oluşturan faaliyetin özel kesime de bırakılmasına veya özel kesime tamamen yasaklanmasına göre ayrılabilir. Kamu hizmetinin konusunu oluşturan faaliyet özel kesime tamamen yasaklanmışsa, tekelli kamu hizmetlerinden söz edilir.¹²⁶ Posta, telgraf hizmetleri, ulaşım hizmetleri örnek olarak verilebilir. İdare kamu hizmeti olarak kabul edilen faaliyeti özel kesim ile yan yana yürütüyor ise, tekelsiz kamu hizmetlerinden söz edilir. Eğitim ve sağlık hizmetleri buna örnek olarak verilebilir.

2.3.3. Kamu Hizmetlerin Temas Düzeylerine Göre Sınıflandırılması

Kamu hizmetlerinin bir başka sınıflandırması da hizmetlerin tüketiciler (müşteriler/vatandaşlar) ile mal ve hizmeti sunan çalışanların temas düzeylerine göre yüksek düzey temaslı, orta düzey temaslı ve düşük düzey temaslı hizmetler olarak yapılmasıdır.¹²⁷

¹²⁶ Metin Günday, a.g.e., s. 290

¹²⁷ Özgün Ökmen-Durmuş Dönmez, a.g.e., s. 45

2.3.3.1. Yüksek Düzey Temaslı Hizmetler

Yüksek düzey temaslı hizmetler, müşterilerin hizmet tecrübesi boyunca hizmeti satın alırken ve/veya tüketirken, hizmeti veren kurum ve/veya çalışan ile çok yakın temas içinde oldukları hizmetlerdir. Bu hizmetler, insana yönelik hizmetlerle aynı hizmetlerdir. Bu hizmetlere hava yolları, eğitim, birinci sınıf lokantalar, beş yıldızlı oteller, sağlık hizmetleri ile yönetim ve fon yönetimi danışmanlığı gibi hizmetleri örnek olarak verebiliriz.

2.3.3.2. Orta Düzey Temaslı Kamu Hizmetleri

Orta düzey temaslı kamu hizmetleri, müşterilerin, hizmet üretimine katılım düzeyi bir önceki hizmetlere göre daha az olmaktadır. Bunlar kitle taşımacılık, moteller, maliye hizmetleri, radyo ve televizyon, telefon bankacılığı gibi hizmetlerdir. Bu hizmetlerde müşterilerin, çalışanlar veya hizmeti veren kurumun ekipmanı ve diğer araç ve gereçler ile temas düzeyi, yüksek düzey temaslı hizmetlere göre daha düşüktür. Bu nedenle kaliteyi belirlemede hizmeti sunanlar ile sunulan çevrenin etkisi daha azdır.

2.3.3.3. Düşük Düzey Temaslı Kamu Hizmetleri

Düşük düzey temaslı kamu hizmetleri, müşterilerin hizmeti sunan çalışanlar ve/veya kurum ile düşük temasta bulunmaktadırlar. Bunlar kredi kartı hizmetleri, elektronik bankacılık, yol, su, elektrik, park, baraj ve otopark gibi müşteri tarafından satış elamanlarına gerek duymadan doğrudan satın alınabilen hizmetlerdir. Bu tür hizmetlerde, hizmetin kendisi kadar, onun tamamlayıcısı olan ek unsurlar da önemlidir. Müşterinin bir bankadan kredi kartı aldığını düşünersek; bu malın tamamlayıcısı olarak ATM makinelerinin yaygınlığı ve anında hizmet vermesi, her yerden şubesine rahatlıkla ulaşabilmesi ve kartın yapımında kullanılan malzemenin kalitesinin de önemli olması gibi tamamlayıcı hizmetler örnek olabilir.

2.3.4. Yürütüldükleri Alana Göre Kamu Hizmetleri

Kamu hizmetleri yürütüldükleri alana göre, milli kamu hizmetleri ve mahalli kamu hizmetleri olarak ikiye ayrılır.¹²⁸ Milli kamu hizmetleri, tüm ülke düzeyinde yürütülen ve dolayısıyla tüm yurttaşların yararlanmasına sunulmuş bulunan kamu hizmetleridir. Örneğin TCDD'nin yürüttüğü ulaştırma kamu hizmeti milli bir kamu hizmetidir. Buna karşılık, belli bir yörede yürütülen ve sadece o yöre halkının yararlanmasına sunulmuş kamu hizmetleri ise mahalli kamu hizmetleridir. Örneğin belediyenin yürüttüğü ulaştırma kamu hizmeti o yöreye ve o yörede oturan halka yönelik olarak yürütülmektedir.

2.3.5. Bireylerin Yararlanma Biçimlerine Göre Kamu Hizmetleri

Kamu hizmetlerini bireylerin yararlanma biçimlerine göre de bir ayrıma tabi tutmak mümkündür. Bireyler bazı kamu hizmetlerinden idare ile ayrı ayrı ilişki kurmak suretiyle doğrudan doğruya yararlanırlar. Örneğin, öğretim, sağlık, posta, elektrik vs. gibi. Bireyler bazı kamu hizmetlerinden ise İdare ile bir ilişki içine girmeden dolaylı olarak yararlanırlar. Örneğin bayındırlık hizmetleri.¹²⁹

2.3.6. Konularına Göre Kamu Hizmetleri

Kamu hizmetlerini konularına göre de bir ayrıma tabi tutmak mümkündür. Buna göre, kamu hizmetleri idari, iktisadi, sosyal ve bilimsel-teknik-kültürel kamu hizmetleri olmak üzere 4 grup altında toplanabilir.¹³⁰

2.3.6.1. İdari Kamu Hizmetleri

İdari kamu hizmetleri, devletin varlık sebebini oluşturan ve öteden beri geleneksel olarak yürüttüğü kamu hizmetleridir. Eğitim, sağlık, güvenlik, bayındırlık hizmetleri gibi. İdari kamu hizmetleri esas itibarıyla kamu hukuku kurallarına tabidirler. Bu hizmetlerin yetkileri, usulleri, personeli, mal ve paraları kamu hukuku rejimine tabidir. Ancak istisnai olarak bu hizmetler için özel hukuk

¹²⁸ Metin Günday, a.g.e., s. 290

¹²⁹ Metin Günday, a.g.e., s. 290

¹³⁰ Metin Günday, a.g.e., s. 290

usullerine de başvurulabilir. Örneğin bu hizmetler için gerekli araç-gereç temininde özel hukuk sözleşmeleri yapılabilir.¹³¹

2.3.6.2. İktisadi Kamu Hizmetleri

İktisadi kamu hizmetleri, bireylerin ve toplulukların mali güçlerinin yetersizliğinden yürütememeleri nedeniyle devletin iktisadi hayata müdahalesi ile ortaya çıkmış ve sosyal devlet anlayışı ile gelişmiş olan hizmetlerdir.¹³² Son yıllarda nitelikleri tartışılmakla birlikte, kamu iktisadi teşebbüsleri bu sınıfa örnek teşkil etmektedir. Bu hizmetler çoğu kez özel teşebbüs faaliyetleri ile yan yana yürütüldüklerinden, esas itibarıyla özel hukuk hükümlerine tabidirler. Ancak kamu hizmeti nitelikleri gereği, kamulaştırma yapma, ceza kesme gibi bazı kamusal yetki ve usullere de sahiptirler.

2.3.6.3. Sosyal Kamu Hizmetleri

Sosyal kamu hizmetleri, Devlet ve öteki kamu tüzelkişileri tarafından öteden beri yürütülen emeklilik ve fakirlere yardım gibi faaliyetlerin yanı sıra, özellikle 2. Dünya Savaşından sonra gelişmeye başlayan çalışma düzenine ve sosyal güvenliğe ilişkin faaliyetlerdir.¹³³ İş ve işçi bulma hizmetinde olduğu gibi bazıları devletin tekeli altındadır. Sosyal kamu hizmetlerinde, iktisadi kamu hizmetlerine göre kamu yararı amacı daha belirgindir. Memurların emeklilik işleri dışında, sosyal kamu hizmetleri özel hukuk rejimine tabi tutulmuşlardır. Ancak özellikleri gereği belli ölçüde kamu hukuku kurallarına da tabidirler.¹³⁴

2.3.6.3. Bilimsel-Teknik-Kültürel Kamu Hizmetleri

Bilimsel- teknik- kültürel kamu hizmetleri, İdarenin yakın zamanlarda genellikle özel faaliyete konu olan bilimsel ve teknik araştırmalara, müzik, resim vs. gibi sanat ve kültür hareketlerine el atması sonucu ortaya çıkmış olan kamu hizmetleridir. Toplum yaşamında oynadıkları önemli rol nedeniyle kamu hizmeti

¹³¹ İnanç İştin, “Kamu Hizmeti Kavramı ve Unsurları”, Askeri Yüksek İdare Mahkemesi Dergisi, Ankara, 2006, s. 14

¹³² İnanç İştin, a.g.e., s. 14

¹³³ <http://notoku.com/konu/hukuk/idare-hukuku/> erişim tarihi: 23.10.2009.

¹³⁴ İnanç İştin, a.g.e., s. 14

haline getirilmiş bulunan bu faaliyetler, nitelikleri gereği, idari kamu hizmetlerinin örgüt biçimleri, görev ve yetki kuralları, usulleri ve işleyişleri ile bağdaşmazlar. Bu kamu hizmetleri, kamu hukukunun katı kalıpları içinde yürütülemezler. Bu nedenle, bu kamu hizmetleri için özerk kuruluşlar, bağımsız personel ve daha serbest usuller ile geniş maddi olanakların kabulü zorunlu olmuştur. Gene bu nedenle, bu kamu hizmetleri için özerklik ilkesini esas alan ve daha serbest hareket olanaklarına ve usullerine yer veren kamusal özel yönetim biçimlerinin karması sayılabilecek bir hukuk rejimi öngörülmüştür.¹³⁵

2.4. Kamu Hizmetlerinde Pazarlama Karması

2.4.1. Kamu Hizmetlerinde Ürün

Kamu sektöründe ürün; program ve hizmet geliştirmeye veya mevcut program ve hizmetleri iyileştirmeye odaklanılarak ortaya çıkan çalışmalar olarak düşünülebilir. Çalışma ve teknolojik alanlardaki değişiklikler, gelişmeler ve halkın istekleri doğrultusunda kamu kuruluşları hizmet faaliyetlerinde değişiklik yaparlar. Bazen de faaliyetlerini yürütmek için bu değişikliği yapmaya mecbur olurlar. Özel hastanelerin yaygın olarak kullanımı durumu ortaya çıktığında kamuya bağlı hastaneler verdikleri hizmetin iyileşmesi ve daha kaliteli olması için değişiklikler yapmışlardır.

Kamu hizmetlerinde ürün kalitesi bir hizmetin performansını belirtir. Ürün özellikleri ise ürün bileşenlerini belirtir. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'na bağlı Atatürk Orman Çiftliği'nin ürün özellikleri arasında; gezmek için Atatürkevi, hayvanat bahçesi, yürüyüş için doğa parkı, piknik alanı, sağlıklı besinler elde etmek için süt fabrikası ürünleri, şarap-meyve suyu fabrikası ürünleri yer alır.

Ürün tarzı ve tasarımı da bir çeşit ürün bileşenidir. Bir havaalanının satış mağazalarının görünümü ve ve bu mağazaların bulundukları yer itibariyle kullanım kolaylığına ilişkindir. Ürün karışımı, bir örgüt tarafından sunulan tüm değişik ürünleri içerir. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği, Türk

¹³⁵ <http://notoku.com/konu/hukuk/idare-hukuku/> erişim tarihi: 23.10.2009.

Müşavir Mühendisler ve Mimarlar Birliği, Türk Müşavir Mühendisler ve Mimarlar Birliği ve Yapı Denetim Kuruluşları Birliği'nden oluşan Yapı Araştırma Derneği'nin amacı yapı sektöründe araştırma geliştirme faaliyetleri yapmak, yeni ürünlere teknik onay vermek ve kalite altyapısının desteklenmesini sağlamaktır.

Kamu hizmetinde ürünün üç düzeyi vardır. Ana ürün, görünen ürün ve genişletilmiş üründür.¹³⁶

Ana ürün, tüm hizmetin merkezi olarak kabul edilir. Müşterinin o hizmeti alma nedenidir. Hizmetin elde edilmesiyle karşılanacak temel gereksinimler, gerçekleştirilecek istekler ve çözülecek sorunlardan meydana gelir.

Görünen ürün, hizmet kalitesi, özellikleri, tarzı gibi unsurları içerir. Bu kararların her biri müşterinin gereksinim ve tercihlerine göre ve varsa alternatif (rakip) hizmetler de göz önünde bulundurularak verilir.

Genişletilmiş ürün, satın alama işlemine müşterinin beklentilerinin ötesinde bir değer kazandıran ek özellik ve hizmetlerdir. Genişletilmiş ürün düzeyi hizmeti rekabette farklılaştıracak temel unsur olabilir. Örneğin mezun olduktan sonra yabancı dil sorunu olmaması için hazırlık sınıfı olan üniversiteler gibi.

Kamu sektöründe yeni program ve hizmetlerin geliştirilmesi ve başlatılması için sistematik bir yaklaşımla, önemli adımlara vakıf olarak ve yetrli miktarda kaynak ayırmaktır. Kamu hizmetlerinde, yeni hizmet gelişimi için sekiz adım önerilmektedir.¹³⁷ Yeni fikirler belirlendikten sonra bu fikirlerin değerlendirilmesi aşaması gerçekleştirilir. Değerlendirmenin ardından fikrin detaylı tanımlaması yapılır, bu durumda hizmetin her üç düzeyi için ihtimaller tasarlanır. Esas ürün için muhtemel müşteriler ve elde edilecek faydalar düşünülürken, genişletilmiş ürün için ekstralar ve tasarım fikirler oluşturulur. Oluşturulan konseptin ilgi çekip çekmediği ve tepkileri ölçmek için yakın çevreden bir hedef kitleyle hizmet denenir. Bu denemeler sonucu ürünün işleyişi ile ilgili genel görüş alınır ve eksiklikler ya da

¹³⁶ Philip Kotler-Nancy Lee, Kamu Sektöründe Pazarlama, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006, s.71

¹³⁷ Philip Kotler-Nancy Lee, a.g.e., s. 75

istenmeyen kullanılmayan bölümler çıkartılır. Sonrasında hizmet için belirli bir bölgede deneme yapılır.

Kamu sektöründe yöneticiler, her hizmet için katılım ve kullanım oranları ve dağıtılmamış kazanç değerlemesi yaparlar. Böylece yöneticiler her bir aşamanın sonucuna bağlı olarak stratejik faaliyetlerini belirlerler. Kamu hizmetinde ürün yaşam eğrisinden söz edilirse ilk aşama hizmetin ilk verilmeye başladığı dönem aynı zamanda katılım düzeyinin düşük olduğu benimsenme dönemidir. Yöneticiler hizmetin faydalarını anlatma, yararlanma konusunda müşterileri (halkı) bilgilendirerek bu hizmeti denemeye yönlendirme çalışmaları yapılır. İkinci aşama ise hizmetin daha çabuk kabul gördüğü dönemdir. Bu dönemde tanıtım faaliyetlerinde azalma olabilir. Hizmeti alan müşterinin hizmetle ilgili olumlu deneyimlerini paylaşması sonucu tanıtım rolünü artık hizmeti deneyimleyen kesim üstlenmiştir. Bu aşamada yöneticiler verilen hizmetin müşterinin gereksinim ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığı üzerinde durur. Üçüncü aşamada müşteriler hali hazırda hizmeti kullanıyor durumdadırlar. Bu durumda hizmetle ilgili çeşitli modifikasyonlar yaparak yöneticiler hizmeti geliştirebilirler. Böylece kurum müşterileri kendine bağlayabilir. Dördüncü aşamada ise hizmet alımlarında düşme söz konusu olur. Bu durumda yönetici hizmete dair, müşteri memnuniyet düzeylerini algılamak ve hizmette yapılacak ne tür değişikliklerin memnuniyeti ve hizmet performansını arttıracığına karar vererek hizmette iyileştirme yoluna gidebilir.

2.4.3. Kamu Hizmetlerinde Fiyat

Fiyat, bir örgütün pazarlama hedeflerine ulaşmak için kullandığı kilit pazarlama araçlarından biri olduğu gibi alıcının kararını etkileyen başlıca etmendir. Kamu sektöründe fiyat sadece program ya da hizmetlerin ücretlerinden ibaret değildir ve cezalar gibi maddi caydırıcılar ve kuponlar gibi teşviklerde yansımaktadır.¹³⁸ Kamu programı yöneticisi bir hizmet için fiyat belirlerken öncelikle fiyatın hedefini belirlemelidir. Bunun için de fiyatın ne işe yaramasını beklenildiğinin açıklanması gerekir. Fiyatla; doğrudan ya da dolaylı olarak maliyet

¹³⁸ Philip Kotler-Nancy Lee, a.g.e., s. 97

karşılama mı, yoksa sunulanların sübvansede edilmesi gerektiği anlamına gelecek şekilde hizmet alım oranlarını maksimize etmek mi istendiğinin belirlenmesi gerekir. Hedef belirlenmesinden sonra kamu sektöründe piyasa talebini yani müşterinin (halkın) ilgisini değerlendirmek gerekir. Yani talebin alternatif fiyatlar karşısında nasıl etkilendiğinin belirlenmesi gerekir. Doğrudan maliyetin yanı sıra dolaylı maliyetleri de içeren bir hizmet maliyeti oluşturulur. Bunlar belirlenirken verilen hizmetin rekabet edilebilirliğinin de analiz edilmesi gerekir. Örneğin toplu taşıma yapan belediyeye ait otobüslerle rekabet eden sadece özel otobüsler değil aynı zamanda otomobiller de rekabet etmektedir.

Kamu hizmetleri doğası itibariyle, fiyatlandırmanın dolayısıyla tüketimde dışlanmanın mümkün olamadığı malları da kapsamaktadır. Bu nedenle kamu hizmetlerinde piyasa benzeri çözümlerin uygulanması sınırlı kabul görülebilecek bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir.¹³⁹

2.4.3. Kamu Hizmetlerinde Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalları, kurumun sunduklarını teslim etmek için kullanılan ve müşterilerin (halkın) da bunlara ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları araçlardır.

Dağıtım kanallarına dair kararlar verilen hizmetin nerede, nasıl ve ne zaman erişileceği ve bunların nerede nasıl ve ne zaman teslim edileceğini etkiler.¹⁴⁰ Bu kararlar ayrıca ister fiziki bir konum (örn. uçuş terminalindeki kapı), ister bir web sitesi (örn. sitenizin arama yapma açısından kolaylığı), ya da bir telefon görüşmesi (örn. beklemedeki zamanınız) olsun, değişim sürecinin etrafında görünen tüm varlıkları içerir. Müşterinin bakış açısından değerlendirildiğinde, kararlar bir değişimin ona ne kadar zamana, çabaya ve değiş-tokuş keyfine mal olacağını ya da olmayacağını etkiler.¹⁴¹ Bu kararlar sadece bugün için geçerli olmayacağından tasarım yaparken gelecekteki programlar da dikkate alınmalıdır.

¹³⁹ M.Umur Tosun, "Türkiye’de Kamu Sektöründe Yeni Yönetim Felsefesi: Kaynak Kullanımında Etkinlik Açısından Bir Değerlendirme", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:19, Aralık 2007, s. 85.

¹⁴⁰ Jere R. Behrman-Steven G. Craig, "The Distribution of Public Services: An Exploration of Local Governmental Preferences", The American Economic Review, Vol: 77, No: 1, 1987, s. 37

¹⁴¹ Philip Kotler-Nancy Lee, a.g.e., s. 125

Zamanın önemli olduğu ve müşterilerin rahatlık merkezli bir düşüncede olduğu varsayıldığında program ve hizmetlere nerede ve nasıl erişileceğine dair bir bileşenler listesi dağıtım kanalında yer alır. Program ve hizmetleri doğrudan, yüz yüze sunan devlet okullarını, üniversite yerleşkelerini, aile hekimliklerini, devlet hastanelerini nereye konumlandıracaklarına dair kararlar veren kuruluşlar fiziki konum üzerinde odaklanır. Pazarlama kanalı olarak telefon seçilebilir. Telefonda verilen hizmetler arasında 112 acil servis ve 155 polis imdat gibi hatlar sayılabilir. Bu kanal seçilirken müşterinin buradaki deneyiminin olumlu olması konusunda kurumun emin olması gerekmektedir. Evlerine, işlerine, okullarına ya da alışveriş merkezlerine yakın bir yerlere gelen gezici birimler hem müşteriler için büyük bir rahatlık hem de devlet için kazandıran bir ekonomik stratejidir. Gezici kütüphaneler, sağlık birimleri bu konuda en çok kullanılan alanlardır.

Kamu programları ve hizmetleri hakkında bilgi vermek ve edinmek amacıyla internet kullanılabilir. Kamu kurumları interneti müşterilerin (halkın) hizmet aldıkları ya da işlem yaptıkları bir dağıtım kanalı olarak kullanmaktadır. e-Devlet ya da e-yönetişim olarak adlandırılabilen internetin dağıtım kanalı olarak kamu sektörü üzerinde olumlu etkileri vardır. Bunlar arasında hizmete her an ulaşabilme, bekleme süresini ortadan kaldırma sayılabilir. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı'nın yaptığı sınavlara başvurular online yapılması, kişisel bazı bilgilerin web üzerinden alınması gibi.

Dağıtım kanallarının nasıl görüldüğü de önemlidir. Kamu yöneticileri ortama ilişkin kararlar alırken, müşterilerin (halkın) uzunca bir zaman geçirdikleri mekanlarda, sadece girip çıktıkları yerlerden daha önemli olacağını varsaymalıdırlar. Metoları, yolları, parkları, kütüphaneleri, müzeleri vb. yerleri idare edenlerin temizlik, rahatlık, konfor, estetik ve zevk gibi etkenleri göz önünde bulundurması gerekir.

Kamu kurumu açısından dağıtım kanalı kararı verilirken bu kanalın ekonomik değerlendirmesinin de yapılması gerekmektedir. Ekonomik değer değerlendirilirken teslimat maliyetlerinin düşürme potansiyeline sahip olup olmadığına bakılabilir. Maliyet personel sayısı, bina maliyetleri vb. yollarla

düşürülebilir. Katılımda artış sağlayarak gelirleri artırma potansiyeli olup olmadığı ve artan bu gelirlerin maliyetleri karşılayıp karşılamadığına bakılabilir. Ortamı güzelleştirilmiş bir park yeri, o civarda iş yapan hatta parkın içinde yer alan tesisleri kendi işleri için kiralamak isteyen işyerlerinin ilgisini çekebilir.

2.4.4. Kamu Hizmetlerinde Promosyon

Kamu kuruluşu yaptığı hizmetlerle ilgili bilgi vermek ve kendini anlatmak için pazarlama iletişiminden yararlanır. Kamu hizmeti açısından pazarlama iletişimi, pazarlama karması içinde önemli bir role sahiptir.¹⁴² Kamu kurumu kişiliğinin tüketicilere (halka) sunuluşunu etkileyen süreç pazarlama iletişimidir.¹⁴³ Pazarlama iletişimi hedef kitleyi istenen bir davranış hakkında bilgilendirmek, eğitmek ve genellikle ikna etmek için kullanılır. Promosyon sözcüğü özellikle ikna edici iletişim anlamında kullanılmaktadır.¹⁴⁴

Pazarlama iletişim sürecinde kurumlar bilgiyi kodlayarak mesaj alıcının çözebileceği duruma getirenler kaynağı oluşturmaktadırlar. Hizmet işletmelerinde kaynak pazarlamacılar kamusal kurumlarda bu görevi halkla ilişkiler bürosu veya basın bürosu üstlenmektedir. Kaynak iletişim süreci boyunca; müşterileri ürünle haberdar etmeyi amaçlayabilirler; böylece yeni bir hizmet ya da tüketicilerin (halkın) kullanabilmesi için hizmetle ilgili bilgileri düzenleyebilirler.¹⁴⁵ Mesaj kodlanırken bilgilendirme, hatırlatma ve ikna etme amaçları göz önünde bulundurulmalıdır. İletişim sürecine örnek olarak:

- Göndericinin mesajı: H1N1 virüsünden korunmak..
- Mesajın Kodlanması: H1N1 virüsünden korunalım, H1N1 virüsünden korunmak elimizde.
- Mesajın iletimi: TV, radyo reklamları, ilan panoları, broşür.
- Mesajın çözümü: Temizliğe dikkat ederek H1N1 virüsünden korunurum.

¹⁴² Philip Kotler-Nancy Lee, a.g.e., s. 174

¹⁴³ Zeliha Eser, a.g.e., s. 29

¹⁴⁴ Philip Kotler-Nancy Lee, a.g.e., s. 178

¹⁴⁵ Zeliha Eser, a.g.e., s. 33

- Mesajın kabul edilişi: Temizliğe özellikle ellerimin temizliğine dikkat etmeliyim.
- Geri besleme: Hijyen ürünleri ve maske satışında satışında artış.

Kamu sektöründe reklam, kamu hizmeti duyuruları olarak söyleyebiliriz. Kamu hizmeti duyurularının avantajı maliyettir; dezavantajı ise reklamın gazetede ya da dergide nerede yer alacağı veya radyo ve televizyonda ne zaman gösterileceği üzerinde çok az kontrol sahibi olunabilir. Reklam uzun vadede kamu kurumu için arzulanan imajın oluşması, kısa vadede hızlı bir tetiklemek için kullanılabilir.

Kamu sektöründe halkla ilişkiler ücretsiz tanıtımdır. Bu tanıtımı sağlamak için, basın bültenleri, basın toplantılarına davetler şeklinde yapılabilir. Güçlü bir iletişim kanalı olarak bilinen halkla ilişkiler, alıcı kitleler (halk) açısından en güvenilir olduğu kabul edilir. Reklamcılıkta olduğu gibi halkla ilişkilerin de dramatize etme potansiyeli vardır.

Kamu kurumu tarafından düzenlenen halk toplantıları, sergiler ve yarışmalar özel etkinliklerdir. Bu sayede hedef gruplarla etkileşimi sağlayarak onların görüşlerini ifade etmelerine imkan verilmiş olur. Müşterilerle (halk) kamu kurumu çalışanlarının bir araya gelmelerini sağlayarak güçlü bir iletişim kurulması sağlanabilir.

Kamu sektöründe en çok kullanılan iletişim kanalı basılı materyallerdir. Bu kanal çok fazla kullanıldığı için kamu sektöründe pazarlama denilince ilk akla gelen basılı materyallerdir. Formlar, broşürler, el ilanları, afişler, bültenler, kitapçıklar ve takvimler basılı materyallerdir.¹⁴⁶

2.4.5. Kamu Hizmetlerinde Marka Konumlandırma

Konumlandırma, halkın zihninde kurumu olmak istediği yere yerleştirmek için yapılan faaliyetlerdir. Marka konumlandırma, halkın zihninde arzulanan bir yer edinmek için kamu kurumlarının kullanabileceği bir stratejidir. Süreç arzulanan bir

¹⁴⁶ Philip Kotler-Nancy Lee, a.g.e., s. 198

marka kimliğine ilişkin kararlarla başlar ve sonra da bu marka imajınızı hedef kitle üzerinde sağlama almak ile devam eder.

Kamu kurumları ve verdikleri hizmet açısından güçlü bir marka imajı kuruma çeşitli pazarlama hedeflerine ulaşılması konusunda yardımcı olabilir. Markanın özellikleri, ruhu ve kişiliğine dair artan farkındalık hizmetin kullanım düzeyini etkilemektedir. Tanınan ve güvenilen bir marka imajı halkın hizmetlerinizden birine katılımını daha olası kılabilir. Hatta böyle bir imaj, onları kanuna daha çok riayet etmeye ikna edebilir.¹⁴⁷

Güçlü bir marka imajına altı aşamada ulaşılır.

- Markanın hangi pazarlama hedeflerini desteklemesinin belirlenmesi gerekir. Genellikle bunlar; kuruma destek vermek, programlara katılmak, hizmetleri kullanmak ve/veya kanunlara uymalarını sağlamak.
- Markanın etkilemesi istedinilen hedef kitlenin kimlerden oluştuğunun belirlenmesi gerekir. Marka genel olarak halkın tümünü etkilese de en çok etkilemek istenilen belirli grupları akılda tutarak tasarlanmalıdır.
- Hedef grupların marka karşısında ne düşünmesini istendiğinin belirlenmesi gerekir. “Markamın hedef grubum tarafından olarak görülmesini istiyorum” cümlesindeki boş yeri doldurmaktır.
- Markanın hedef grup için sağlayacağı faydaların belirtilmesi gerekir. Burada önemli olan markanın kurum için değil hedef grup için sağlayacağı faydaların belirtilmesidir.
- Kamu kurumlarının verdiği hizmetlere alternatif olarak verilen hizmetlerin karşısında kamu kurumunun markası olarak daha iyi olmanın nedeninin belirlenmesi gerekir. Markanızın diğerlerinden farklı olan yönlerini belirterek daha iyi bir hizmet vermenin yolları aranmalıdır.
- Marka ile ilişkilendirilecek isim, slogan, logo ve renk seçilebilir. Bu marka bileşenleri seçilirken; akılda kalan, anlamlı, hoş, giden, devredilebilir, uyarlanabilir ve korunabilir olmasına dikkat edilmelidir.

¹⁴⁷ Philip Kotler-Nancy Lee, a.g.e., s. 154

2.5.Kamu Hizmetlerinin Yürütölme Yöntemleri

2.5.1. Emanet Yöntemi

Emanet yöntemi, kamu hizmetlerinin bizzat devlet veya diğer kamu tüzel kişilikleri yani kısaca idare tarafından yürütülmesi manasına gelir. Adı üzerinde kamu hizmetleri, yürütölmeleri için, yürötmekle asıl görevli olan idareye yani bu idari kurum ve kuruluşlara, devlet tarafından, çıkarılan bir kanunla emanet edilmiştir. Çünkü kamu hizmetleri idarenin sahiplendiğı değil; teorik olarak yürütölmesi idareye verilen ve böylece üzerinde idarenin hüküm, yükümlölük ve tasarrufu olan hizmetlerdir.¹⁴⁸

Emanet yöntemi, kamu hizmetlerinin yürütölmesi için öngörölen klasik, genel ve asıl yöntem olup, kamu hizmetlerinin devlet düzeyinde, bakanlıklara veya diğer kamu tüzel kişilerine verilmesi suretiyle yürütölür. Buna karşılık, bir hizmetin mutlaka kamusal yönetim usulleri ile görölmesi emanet usulünün belirleyici bir niteliğı değildir. Kamusal yönetim usullerine tabi kamu hizmetleri gibi özel yönetim usullerine tabi kamu hizmetleri de emanet usulü ile görölabilir.

2.5.2. Görevlendirme Yöntemi

Bazı kamu hizmetlerini bu hizmetleri yürötmek için kurulan ve özel hukuk tüzel kişisi olarak teşkilatlanan kişilere verdiği görölür.¹⁴⁹ Sosyal yardım ve dayanışma vakıfları, tarım kredi kooperatifleri bu hizmetlere örnek olarak verilebilir.

2.5.3. Ruhsat Yöntemi

Kamu hizmeti olarak kabul edilen bir faaliyet, eğer İdare lehine tekel konusu yapılmamış ise, bu faaliyet İdarenin vereceğı bir izin ile özel kişilere de gördürölabilir. Örneğın, belediyelerin toplu taşımacılık hizmetleri, eğitim ve sağık hizmetleri gibi.¹⁵⁰ Ruhsat usulünde, idare ile bir özel kişi arasında herhangi bir sözleşme yapılmaz. İdarenin tek yanlı olarak vereceğı izin ile belli bir kamu hizmeti özel kişiye gördürölür. Ruhsat usulü ile gördürölen kamu hizmetinin asli sahibi ve

¹⁴⁸ R.Cengiz Derdiman, İdare Hukuku, Alfa Aktüel, Bursa, 2007, s. 490

¹⁴⁹ R.Cengiz Derdiman, a.g.e., s. 491

¹⁵⁰ <http://notoku.com/konu/hukuk/idare-hukuku/>

sorumlusu İdare olduğundan, İdarenin hizmeti gören özel kişi üzerinde geniş bir denetim ve gözetim yetkisi vardır.

2.5.4. İhale Yöntemi

Kamu hizmetlerinin sunumunda çoğunlukla görülen bu yöntem, yerel yönetimlerin sık başvurduğu bir özelleştirme biçimidir. Hizmetin finansmanı devlet tarafından karşılanırsa bile üretimin ihale yoluyla özel kesimden temin edilmesi esasına dayanır.¹⁵¹ Özel kesimin kamu kesiminden daha etkin ve verimli bir üretim gerçekleştireceği düşüncesiyle ihale yöntemi kullanılır. Bu yöntemle göre kamu hizmetleri, bir sözleşme çerçevesinde, özel sektör tarafından sunulur. Hizmet sunma sorumluluğu bulunan kamu kurumları, finansmanını ve denetimini sağlayarak hizmetin özel sektörce sunumunu gerçekleştirirler.

İhale yönetiminde kamu kurumları, yüklenici özel firma ve halk arasında üçlü bir ilişkiden söz edilebilir. Hizmetle ilgili genel standartları tespit eden kamu kurumları, hizmetin kalitesini, fiyatını ve çevreye olan diğer etkilerini kontrol etmek ve gerekli tedbirleri almak durumundadır. Kamu kurumları hizmetin yürütülmesinden sorumlu olmakla beraber, daha çok organizatör konumundadır.¹⁵²

2.5.5 İmtiyaz Yöntemi

Kamu kurumlarının, bir kamu hizmetinin finansman ve idaresini tamamen veya kısmen özel bir işletmeciye havale ettiği bir formüldür. Buna karşılık, özel girişimcinin yapmış olduğu yatırımlarının karşılığını alabileceği bir teminat tekeli vardır. Bu teminat genellikle belli bir coğrafi alanla sınırlıdır.¹⁵³

Açık artırma yapılarak imtiyaz verilir. Böylece imtiyazın verilmesi aşamasında ihale yöntemine benzer bir biçimde rekabet devreye girmekle birlikte, imtiyazın verilmesinden sonraki aşamada rekabet olmaması, imtiyaz sahibi kişi ya da firma açısından haksız kazançlar yaratabilir. Buna ek olarak, hizmetin bedelinin

¹⁵¹ Mircan Yıldız Tokatlıoğlu, Küreselleşme ve Kamu Hizmetleri, Alfa Akademi, İstanbul, 2005, s. 105

¹⁵² Recep Bozlağan, Yerel Hizmetlerin Özelleştirilmesi ve Bağcılar Belediyesi Özelleştirme Uygulamaları.

İstanbul: Üç-Er Orset Ltd., 1997, s.52

¹⁵³ Nicolas Levrat, "Avrupa'da Yerel Kamu Hizmetlerinin Sağlanmasında Kamu-Özel Sektör Ortaklığı Deneyimleri", Çeviren: Mustafa Dönmez, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi. 4 (2), 1995, s.34

doğrudan kullanıcılar tarafından karşılanması, özellikle dar gelirli kullanıcılar için ödeme güçlükleri yaratabilir.¹⁵⁴

2.5.6. Yap-İşlet-Devret Yöntemi

Yap-İşlet-Devret modeli, kamunun görev alanına giren bir yatırım veya hizmeti, yatırım ve işletme döneminde yapılacak masrafları yüklenen ve karşılığında yatırım sonucu ortaya çıkacak tesisi, önceden belirlenen bir süre ve tarife üzerinden işletme hakkına sahip olan bir şirket eliyle gerçekleştirmesidir.¹⁵⁵

Yüksek finansman gerektiren bir kamu hizmeti veya bayındırlık işinin sunulması amacıyla, sermayesi ve bütün riski kendine ait olmak üzere, (yerli, yabancı veya ortaklaşa girişimler) özel sektör tarafından kurulup belirli bir süre işletildikten sonra tesisin ilgili kamu kuruluşuna şartsız ve bedelsiz olarak devredilmesi sistemin özünü oluşturur.

2.5.7. Satış Yöntemi

Özelleştirmenin başarılı olmasında, hisse senedi satışları yoluyla mülkiyetin tabana yayılması ve yerel tasarrufların özelleştirilen kamu kuruluşlarının alımına yönlendirilmesi temel hedeflerden birisidir. Özel sektöre mülkiyet devrinde satılacak birimin özellikleri ve günün ekonomik şartları ile birlikte, hedef alınan yatırımcı grubuna göre satış yöntemi değişmektedir. Özelleştirmede halka arz, yerli ve yabancı sermayeye blok satış, uluslararası piyasalarda kurumsal arz gibi satış yöntemlerinden hangisinin kullanılacağı, özelleştirilecek kuruluşun sektör içindeki konumu, sahip olduğu teknolojisi, yatırım ihtiyacı, uluslararası düzeyde rekabet ve entegrasyon imkanları, pazar payı ve rekabet durumu ile doğrudan ilgilidir.¹⁵⁶

2.5.8. Yönetimlerarası İşbirliği Yöntemi

Kamu kurumları önemli ölçüde finansman, teknik donanım ve uzman

¹⁵⁴ Sadun Emrealp, Belediyelerde Mali Yönetim. T.K.J.B. ve ULA-EMME Yayını, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, İstanbul: Kent Basımevi, 1993, s.29.

¹⁵⁵ Uğur Emek, Ek ve Değişiklikleri ile Yap-İşlet-Devret(YİD), Yap-İşlet(Yİ) ve Kamu Hizmeti İmtiyazı Mevzuatı. Ankara: DPT Yayını, 1999, s.2.

¹⁵⁶ Fevzi Devrim, “Başarılı Bir Özelleştirme Politikasının Temel Elementleri”, Özelleştirme Sempozyumu, Manisa, 1994, s.25

personel gerektiren hizmetlerin arzında bazen tek başlarına yeterli olamamaktadırlar. Zaten maliyeti yüksek bu teknik donanım ve personele de bireysel olarak sahip olmalarına genellikle gerek yoktur. Bu bağlamda kamu kurumları idaresi, bu tür hizmetleri doğrudan kendisinin yürütmesinin yerine, başka bir kamu kuruluşu ile anlaşarak satın alabilir, yaptırabilir ya da ortaklaşa sunabilir.¹⁵⁷

Kamu kurumları arası işbirliği, Amerika Birleşik Devletleri'nde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Fransa'da da yerel idareler, bazı hizmetler için, mali özerkliğe ve tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde birlikler kurabilmektedirler.¹⁵⁸

Kamu kurumlarının işbirliği yapması, tüzel kişiliklerine dokunmadan çeşitli hukuki yapılanmalar içinde bir araya gelmeleri şeklinde olur. Yerel yönetimler kendi aralarında şirket, vakıf, dernek, kooperatif ve birlik kurarak işbirliğine gidebilirler. Kamu kurumlarının kendi aralarında oluşturdukları işbirliğinin en yaygın örneği birliklerdir. Birlikler, yerel yönetimler adına üstlendikleri hizmetleri yerine getirirken, onların hak ve yetkilerine sahiptirler.¹⁵⁹

2.5.9. Kupon Yöntemi

Kupon modeli, tüketicilere yerel hizmet satın almaya yönelik olarak kullanılabilecek parasal bir değeri olan kuponların verildiği talep yönlü bir stratejidir. Yarı kamusal mal ve hizmetlerin özelleştirilmesinde uygulanan yöntemlerden birisidir. Tüketiciler, hizmetleri satın alacağı kuruluşları seçmekte serbesttirler. Kuponlar, yerel hizmetin nüfusun belirli kesimlerine (dar gelirli, yaşlılar, engelliler gibi) ulaşmasını güvenceye almak amacıyla kullanılmaktadır.¹⁶⁰

Bu yöntemde, yerel yönetimler, tüketicilerin ihtiyaç duydukları bazı mal ve

¹⁵⁷ Sedat Azaldı, "Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları:Ege Bölgesi Örneği", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.35

¹⁵⁸ Nuri Tortop, "Yerel Kamu Hizmetlerinin Yönetim Biçimleri", Amme İdaresi Dergisi. 26 (2), 1993, s.71

¹⁵⁹ Hasan Özhan ve Enis Yeter, Mahalli İdare Birlikleri, Türk Belediyecilik Derneği-Konrad Adenauer Vakfı Yayını, Ankara, 1995, s.36

¹⁶⁰ Naci B. Mutur, "Yerel Yönetim Hizmetleri ve Özelleştirme", Özelleştirme Sempozyumu, Manisa (28-29 Nisan), 1994, s.154

hizmetleri kamu veya özel kesimden kupon karşılığı temin etmelerini sağlarlar. Kuponlar, talep edilen mal veya hizmetin bedelinin tamamını veya belirli bir kısmını karşılayabilir. Yerel yönetim, talep edilen mal veya hizmeti kendisi üretmeyip, tüketicilerin rekabet ortamından da yararlanarak piyasadan serbestçe satın alabilmelerini sağlar.

2.5.10. Şirketleşme Ve Ortak Girişim

Türkiye’de belediyeler kendilerine mevzuatla verilen ancak, yerine getiremedikleri görevlerin gerçekleştirilmesi için şirketleşme yolunu tercih etmeye başlamışlardır. Genelolarak, belediyelerin şirketleşme ile dört temel hedefi olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar:¹⁶¹

- kamu hizmetlerini, özel kuruluşlarla rekabet ortamında daha ucuza sunmak,
- bu hizmetleri etkinlikle sunmak,
- yerel vergileri azaltmak,
- kentin yönetimini daha az personelle gerçekleştirmek şeklinde sıralanabilir.

2.5.11. Vergi Teşvikleri Ve İdari Düzenlemeler Yöntemi

Bir kamu hizmetini sağlamak amacıyla kamu kurumları tarafından sosyal hizmet sağlayan özel kuruluşları teşvik etmek veya hizmete yönelik talebi azaltmak amacıyla vergi teşvikleri ve bazı idari düzenlemeler kullanılır. Yerel idareler düzeyinde bu yöntem, bazı kentsel hizmetler konusunda belediyeler tarafından bir takım idari ve kurumsal düzenlemeler getirilmesi veya vergi, resim ve harçlarda indirimler yapılması yoluyla kamunun, özel şirketlerin veya kar amacı gütmeyen özel kuruluşların bu hizmetleri sağlama konusunda teşvik edilmesini amaçlamaktadır.¹⁶²

2.5.12. Gönüllü Organizasyonlar

Kamu kurumlarının bütçelerindeki baskı sonucu ortaya çıkan

¹⁶¹ Zerrin Toprak Karaman ve Hüseyin Özgür, “İzmir Büyükşehir Yönetim Alanında Belediye Şirketleri”, Türk İdare Dergisi. 65 (399), 1993, s. 186.

¹⁶² Naci M. Muter, age, s154-155

imkansızlıklar, her yerleşim biriminde para almadan, gönüllü olarak belde için çalışanların olabileceğini ortaya çıkarmıştır.¹⁶³ Halkın gönüllü olarak, kamu hizmetlerinin yürütülmesine katılması, eğitim, kültür, inanç ve sosyo-ekonomik yapısıyla doğrudan ilgilidir. Gelişmiş ülkelerde halkın, kamu hizmetlerine katılımının daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Bu yöntemle, idareler açısından önemli ölçülerde işgücü ve kaynak tasarrufu sağlanmaktadır.

Günümüzde gönüllü kuruluşlar bir çok ülkede uygulama alanı bulduğu şekliyle kamu hizmetlerinin yürütülmesinde önemli işlevler üstlenebilirler. Bu organizasyonlar, sosyal sorumluluğu geliştirmek, yabancılaşmayı önlemek, sosyal barışı ve dayanışmayı sağlamak, serveti sosyalleştirmek ve dolayısıyla toplumda gelir dağılımını dengelemenin yanında, merkezi ve yerel düzeydeki yönetim örgütlerinin küçültülerek daha etkili hizmet yürütülmesine katkıda bulunabilirler.¹⁶⁴

2.5.13. Fiyatlandırma (Ücretlendirme) Yöntemi

Fiyatlandırılabilir kamu hizmetleri, kullanıcıların kendi tüketimlerini ödemesi anlamında ücretlendirilebilir ve sadece piyasa ekonomisi tarafından sunulmuyorsa veya sunulamıyorsa kamusal mal ve hizmettir.¹⁶⁵

Kamu kurumlarının etkin bir şekilde hizmet sunabilmesi için kamu gelirlerinin mümkün olduğunca fayda-maliyet ilişkisine göre takdir edilmeleri gerekir. Kamu hizmetleri kullanıcı fiyatları ve spesifik fayda vergileri ile finanse edildikleri ölçüde, etkinlik kuralına uyabilir. Kamu kurumları optimal hizmet arzı için gerektiğinde, vergiler ve sübvansiyonlar yoluyla fiyatlara müdahale edebilirler.¹⁶⁶

Kamu hizmetlerinin arzında genellikle uygun olan iki finansman aracından söz edilir. Bunlardan birincisi, fayda esasına göre vergilendirmedir. İkincisinde ise,

¹⁶³ Zerrin Toprak Karaman, Yerel Yönetimler, Dördüncü baskı, İzmir: DEÜ Yayını, 1998, s.145

¹⁶⁴ Bilal Eryılmaz, Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması. İstanbul: Birleşik Yayıncılık, 1997, s.184-185

¹⁶⁵ Remy Prud'homme, "The Supply of Chargeable Public Services: The Two French Models", M.Ü.İ.İ.B.F.

Dergisi. Özel Sayı, Prof. Dr. Halil Nadaroğlu'na Armağan, 14 (1), 1998, s.309

¹⁶⁶ Süreyya Sakıncı, "Yerel Kamusal Malların Fiyatlandırılması ve Etkinlik", M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi. Özel Sayı, Prof. Dr. Halil Nadaroğlu'na Armağan, 14 (1), 1998, s.327

kamu hizmetlerinin piyasa mekanizmasına uygun olarak fiyatlandırılması ve hizmetten yararlananlara belirli bir bedel ödettirilmesi düşünülür.

Kullanıcı fiyatları veya hizmet karşılığı ücretler, yerel hizmetlerin finansmanında kullanılan en uygun finansman araçlarından birisidir. Kullanıcı fiyatları, özel malların piyasa ekonomisinde tabi olduğu arz ve talep koşulları altında oluşmaktadır. Vergi ve fiyat ortak finansman yönteminin, hangi yerel hizmetler için, hangi alternatif yararlanma oranına göre uygulanacağı, hizmetin faydasının yayıldığı alan, hizmetin neden olduğu dışsal sosyal fayda (maliyet) düzeyi, politik ve sosyal değerlendirmeler etkili olacaktır.¹⁶⁷

2.5.14. Kendi Kendine Hizmet (Self Servis)

Hizmetlerin daha iyi yürütülmesi için gerekli olmakla birlikte, henüz kurumsallaşamamış bir modeldir. Geri kazanım için okunmuş gazeteleri, boş şişeleri toplama yerlerine götürün; yangından korunmak için sigarasını söndüren; çöpleri çöp kaplarına atan birey; çocuğuna kaldırımdan yürümesini veya yaya geçitlerinden geçmesini öğütleyen bir baba kendi kendine hizmet yöntemini uygulamaktadır.¹⁶⁸

Bu yöntem tüm modeller içinde en önemlisidir ve temel olarak aileye dayanır. Dünyanın birçok ülkesinde yerel yönetimlerinde sunduğu sağlık ve eğitim gibi hizmetlerde ve kamu düzeninin sağlanmasında en etkili sistemdir. Kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli yürütülmesinde, "kendi kendine hizmet" yönteminden faydalanılmalı ve bu modelin geliştirilmesi için yetkililer çaba göstermelidir.

¹⁶⁷ Süreyya Sakıncı, Kamusal Mali Yerinden Yönetim ve Yerel Kamusal Malların Sunumunda Etkinlik: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Manisa: Emek Matbaacılık, 1998, s.143-144

¹⁶⁸ Bilal Eryılmaz, age, s. 192

2.5. KAMU HİZMETİNİN ÖZEL HİZMETTEN FARKLI YANLARI

Kamu kesimi tarafından üretilen mal ve hizmetleri özel kesim tarafından üretilen mal ve hizmetlerden ayıran bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir.

- Özel kesimde mal ve hizmet üretimi kar amacıyla yapılır. Kamu hizmetleri ise vatandaşların ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulur. Para kazanma arzusu özel kesimin mal ve hizmet üretiminde temel belirleyici olduğu halde; kamu hizmetinin sunumunda vatanseverlik, kamuya hizmet arzusu, belirli kamu politikalarına katılma isteği ve iyi bir şeyler yapma çabası gibi faktörler yerine göre maddi beklentilerden daha baskın çıkmaktadır.¹⁶⁹
- kamu hizmetlerinden yararlananlar, “vatandaş”, “halk” ya da “toplum” olarak daha genel terimlerle anılırlar. Özel mal ve hizmetlerin alıcısı ise müşterilerdir.
- Özel kesimdeki mal ve hizmet üretimi rekabet ortamında yapıldığından, işletmeler ayakta kalabilmek için rakipleriyle yarışmak zorundalar. Oysa kamu kuruluşlarınca sunulan hizmetler ilke olarak tekel nitelikli olduklarından devletin bu bakımdan rakibi yoktur.¹⁷⁰
- Özel kesim tarafından üretilen mal ve hizmetler bireysel yararı karşılamaya yönelik ve bölünebilir niteliktedir. Ancak bedeli karşılığında satın alınırlar. Buna karşılık kamu hizmetleri, toplumsal yararı karşılamaya yönelik olup bölünemezler.
- Kamu kuruluşları hizmet sunarken birden çok grubu hedef almak zorundadırlar. Özel kesim işletmeleri ise üretim alanlarını ve ürün

¹⁶⁹ Elisabeth Handley, “Stay or Go: Public Service Rewards and Challenges”, *Bureaucrat*, Vol 18, No 4, 1989-90, s. 49-52

¹⁷⁰ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimine Giriş*, Türkiye Ortadoğu ve Amme idareleri Enstitüsü Yayını, Ankara 1984, s. 8

niteliğini belirlerken belli bir müşteri grubunu hedef alarak çeşitlemeye gidebilirler.

- Kamu hizmetlerinde tarafsızlık ve eşitlik esastır. Her vatandaş hizmetlerden eşit şekilde yararlanma hakkına sahiptir. Kar amacıyla üretilen hizmetlerin sunumunda tarafsızlık ve eşitlik gibi ilkeler anlamlı değildir.
- Özel kesimde yer alan işletmeler, genellikle insanların maddi ihtiyaçlarıyla ilgili olan ve çeşitli yönleriyle ölçülebilir yaklaşımları, davranışları, hatta dış görünüşleri gibi faktörler de hizmeti alanların tatmin düzeyini etkilemektedir.

3. BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE HİZMET PAZARLAMASI

3.1.Yükseköğretimde Hizmet Kavramı

Eğitim kişilerarası etkileşimin yoğun yaşandığı bir hizmet sektörüdür. Günümüz şartları göz önünde bulundurulduğunda eğitim sektöründeki etkileşim ve sonrasında ortaya çıkartılan hizmet kalitesinin, diğer mal ve hizmet üreten işletmeler için ne kadar güçlü ve önemli bir unsur olduğu görülür. Çünkü bilgi çağına ulaşan veya ulaşmaya çalışan toplumlarda, bilim ve teknoloji ön plana geçmekte ve ülkenin rekabet gücü önemli ölçüde sahip olduğu bilgi potansiyeline ve doğrudan insangücü kalitesine bağlı hale geldiği düşünülürse ülkemizin de bu alanda etkili olabilmesi, eğitim sektöründe üretilen hizmetin kalitesinin yükseltilebilmesi ve nitelikli insangücünün yetiştirilmesine bağlıdır.

Eğitim sektöründeki hizmetler; eylemler, süreçler ve performanslardır.¹⁷¹ Yükseköğretim kurumlarında iç ve dış müşteriye verilen hizmetler elle dokunup, gözle görebilecek nesneler değil, hareket ve etkinliklerden oluşan dokunulmayan süreçlerdir.

Yükseköğretim kurumlarının amaçlarından biri öğrencilerine kaliteli eğitim hizmeti vermektir. Öğrencilere verilecek hizmetin kaliteli olması ise doğrudan öğretim elemanlarının gösterecekleri performansa bağlıdır. Bu durumda, öğretim elemanlarının gösterecekleri performansın kalitesi de, yönetimin öğretim elemanlarını motive etmede ve yönlendirme konusunda gösterdikleri performansın etkinliğine bağlıdır. Hizmetin niteliği müşteri tarafından hizmet aldığı sırada hizmet veren kişinin performansına göre değerlendirme yapılmaktadır. Çalışanların müşteriye etkili ve verimli bir performansla hizmet sunabilmeleri için üst yönetim tarafından sağlanması gereken ve dokunulabilir unsurlar olarak adlandırılabilir bilgisayar, ergonomik oda, çeşitli sosyal tesisler ve teknolojik unsurları iç müşterilerine ulaştırması gerekmektedir.

¹⁷¹ Valarie Zeithaml-M. J. Bitner, ServiceMarketing, Singapore, Mcgraw Hill, 1996, s 5

Eğitim kurumlarında verilen hizmetlerin, bir anlamda o kurumunda çalışan insanlar tarafından üretilen performanslar olması nedeniyle, iki farklı insan tarafından sunulan aynı iki hizmet sunumunun tam olarak birbirine benzemesi imkansızdır. Çünkü, hizmetleri üreten kişilerin, hizmeti üretirken ortaya koydukları performanslar farklıdır. Genellikle hizmeti oluşturan kişiler müşterinin gözünde hizmetin kendisidir.¹⁷² Hizmeti üreten kişilerin performansı günden güne, hatta saatten saate farklı olabilir. Örneğin, bir fakülte dekanı tarafından varolan herhangi bir sorunun çözümüne yönelik vereceği ve ortaya koyacağı hizmetin kalitesi kendisi ile beraber çalışan ve dekanın iç müşterisi konumunda olan iki farklı öğretim elemanı tarafından farklı kalitede algılanabilir. Çünkü bu iki öğretim elemanının beklentileri farklı olduğundan, dekanın hizmeti ortaya koyarken göstereceği performansı farklı biçimlerde ve farklı kalite düzeylerinde algılamaları çok doğaldır veya varolan sorunun çözümü için iki farklı dekan aynı hizmeti ve çözümü iki farklı biçimde ortaya çıkarabilir. Bunun nedeni de bu iki dekanın hizmeti ortaya koyarken harcadıkları performans ve izledikleri yoldur.

İç müşteri konumunda olan çalışanların, hizmetten beklentileri ve deneyimleri, farklıdır. Eğitim kurumlarında üretilen hizmetlerin türdeş olmaması, hizmetlerin doğasından, diğer bir deyişle, yönetim-çalışan arasındaki insan etkileşimlerinin sonucu ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak hizmetlerin tanımları, kalite ve içerikleri hizmeti üreten bir diğerine değiştiği gibi, hizmeti alan bir müşteriden diğer müşteriye göre de değişmektedir.¹⁷³

Hizmetlerin türdeş olmamasının sonucu, hizmet kalitesini değerlendirme zorluğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesi, hizmeti alan kişi tarafından hizmet süreci içinde değerlendirildiği ve her hizmet süreci farklı olduğu için hizmetler standardize edilememekte ve buna bağlı olarak kalite kontrolü ve kalite ölçümü sorunlarıyla karşılaşmaktadır.

Ölçme problemi hastaneler, üniversiteler, hükümetler gibi "temelde kar amacı gütmeyen hizmetlerde daha da karmaşıktır.

¹⁷² Valarie Zeithaml-M. J. Bitner, a.g.e., s 46

¹⁷³ A. Parasuraman V. Zeithaml, L.Berry, a.g.e, 1985, s 33-46

Hizmet performansını belirleyici bir değerlendirme, her müşteride hizmet girdisinin hizmet çıktısı olarak değişiminin ölçülmesiyle yapılabilir.¹⁷⁴

Eğitim kurumlarındaki iç müşteri de hizmet sürecinin bir parçası olmaktadır. Eş zamanlı üretim ve tüketimin diğer bir anlamı, müşteriler hizmet sürecinde birbirleriyle etkileşimde bulunmakta ve birbirlerinin hizmet deneyimini etkilemektedirler. Üretim ve tüketimin ayrılmazlığının bir sonucu hizmeti üretenler, müşterinin hizmet deneyiminin bir parçası haline gelmektedirler.¹⁷⁵ Müşterilerin ve hizmet üreticilerinin hizmet sürecinde etkileşimleri sonucu, hizmet üreticileri müşterilerin hizmetle ilgili gelecekteki kararlarını büyük oranda etkilemektedirler. Diğer bir deyişle algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti veren kişi ile aralarında geçen etkileşimdir. Ayrıca söz konusu olan bu etkileşimin düzeyi ve etkililiği hizmet kalitesinin düzeyinin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir.

Eğitim kurumlarında iç müşteriye verilen hizmetlerin dayanıksız olması, stoklanamaması, saklanamaması hizmeti veren kişilerin, hizmeti üretirken performanslarına dikkat etmelerini ve bu tür müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun performansları sergilemelerini gerektirir. Hizmetler çok geniş bir yelpazede yer almaktadır. Hizmetlerin bu şekilde çok farklı ve geniş bir yelpazede yer almaları, hizmetlerin sınıflandırılmalarını mallara oranla daha da zorlaştırmaktadır. Bir üniversiteyi bir restoranla, bankayla veya otelle aynı grup içinde tutmak ve incelemek olanaksızdır. Çünkü bu farklı hizmet sektörlerinde verilen hizmet ve hizmetin verildiği müşteri kitlesi farklı bir yapıda ve beklenti içindedir. Buna, karşın, yine de farklı yapıdaki hizmetlerin ortak bir takım özelliklerinden yola çıkılarak yapılmış çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Eğitim hizmetleri denildiğinde ise: bir üniversite için üst yönetim “rektör, rektör yardımcıları, dekan, dekan yardımcıları, bölüm başkanı, anabilimdalı başkanı gibi, öğretim elemanları ve idari personel tarafından sağlanan” tüm hizmetler akla gelmektedir;

Eğitim sektöründe, müşterinin hizmeti almak için bizzat hizmetin üretildiği veya verildiği o ortamda bulunması gerekmektedir. Eğitim sektöründe olduğu gibi

¹⁷⁴ Fitzsimmons&Fitzsimmons, Service Management For Competitive Advantage, Singapore, 1994, s 38

¹⁷⁵ Valarie Zeithaml-M. J. Bitner, a.g.e., s 57

müşterinin hizmet sürecinde fiziksel olarak bulunması gerekiyorsa hizmeti almak için de belirli bir zaman harcaması gerekmektedir. Gerek dış gerek iç müşterinin kendisine verilen hizmetten duyacağı tatmin, hizmeti veren personel ile gireceği etkileşiminden, hizmetin müşteriye verilmesinin gerçekleştiği zaman ve mekandan, hizmeti alan diğer müşterilerin özelliklerinden, etkilenmektedir.¹⁷⁶ Nitekim, eğitim sektöründeki durum da budur. İç müşteri olarak öğretim elemanlarının duyduğu tatmin, hizmeti veren personel olan üst yönetim ile olan etkileşimden, hizmet sürecinin gerçekleştiği zaman ve mekandan ve hizmeti alan diğer öğretim elemanlarının hizmeti algılama biçimlerinden etkilenmektedir.

Eğitim sektöründe verilen hizmetlerin yapısının herhangi bir üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmede üretilen mallardan farklı olması, eğitim sektöründe başta iç müşteriler olmak üzere diğer dış müşterilerin de hizmet, üretiminin bir parçası olması, hizmet üretim ve tüketiminin ayrılmazlığı gibi özelliklerden kaynaklanan nedenlerle eğitim sektöründe verilen hizmetlerde kalite soyut ve karmaşık bir hal almaktadır. Bununla birlikte, eğitim sektöründe, hizmet performansı hizmeti verenle alana bağlı olarak, diğer bir deyişle personele ile iç ve dış müşterilere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Eğitim hizmetlerinde kalite, hizmet süreci içerisinde müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi sonucunda oluşur. Buna bağlı olarak, eğitim sektöründe hizmet kalitesi büyük oranda hizmet personelinin performansına bağlıdır ve personel, kontrol edilmesi güç bir örgütsel kaynaktır.¹⁷⁷ Eğitim hizmet sürecinde, hizmeti alanın fiziksel varlığı ve hizmeti almak için zaman harcaması gerekmektedir. Hizmetten duyacağı tatmin ise, hizmetin gerçekleştiği sınıf, laboratuvar gibi fiziksel mekanlardan, zamandan, hizmeti aldığı öğretmen, öğretim elemanı, yönetim ve destek hizmetler gibi hizmet personelinin, kendisi gibi hizmet alan diğer öğrencilerin özelliklerinden etkilenmektedir. Yükseköğretimde hizmet dağıtımı daha esnektir. Yükseköğretim hizmetlerinde, müşteriler, hizmetin üretiminde rol oynayan kişiler olarak hizmet üretiminde önemli girdiler sağlarlar ve katılımlarıyla hizmet kalitesinde de,

¹⁷⁶ Christopher Lovelock, *Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources*, 2. Edition, New Jersey:Prentice Hall 1992, s 52

¹⁷⁷ V. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality" *Journal of Marketing*, 52 (2), 1988, s 35-48

belirleyicidirler. Üniversitede verilen bir derste, öğrenciden sağlanan her türlü girdi dersin kalitesinde belirleyici olacaktır. Hizmeti alan kişiler olarak öğrenciler, dersi izleme, katılım, öğretim elemanını yönlendirme, hazırlık düzeyleriyle eğitim hizmetinin üretimine katkıda bulunurlar. Sınıftaki diğer öğrencilerin nitelikleri, öğrencinin hizmeti algılayışını da etkileyecektir.

Yükseköğretim kurumlarının temel amacı ise içindeki hizmet sürecinin hem girdisi hem de çıktısı konumundaki öğrencilerin tatmin edilmesi ve topluma nitelikli işgücü kazandırılmasıdır. Topluma nitelikli işgücünün kazandırılması ise hem iç hem de dış müşteriye sunulan hizmetin kalitesine bağlıdır. Bir hizmet işletmesi olarak eğitim kurumlarının kalitelerini arttırabilmeleri, öğretim elemanlarının kaliteli eğitimden, ne anladıkları ile sundukları hizmetin niteliğinin bilinmesini gerektirir. Kalite faaliyetlerinin hareket noktası ise, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının birbirlerinden ve kurumdan beklentileri olmalıdır.

Bu bağlamda, öğrenme kavramlarında ve öğretim teknolojisinde de önemli değişiklikler olmaktadır, Öğretimin, öğretim elemanından öğrenciye pasif olarak, bilgi transferinin yeterli olmadığı çevre ve duygularımızın öğrenmemizde etkili, olduğu bilinmektedir. Öğretim elemanlarının derslerini öğrencileri ile takım çalışmaları içinde yürütmelerinin öğrencilerin eğitiminde daha etkili olduğu ve yaratıcılığı arttırdığı görülmektedir.

Daha az sayıda öğrenciye daha fazla eğitim ve öğretim kaynağı ayırmayı gerektiren bu olgulara karşın, Üniversitelerin kanun ve yönetmeliklerle kısıtlı idari ve akademik yapıları, devletçe tahsis edilen bütçe kalemlerinin kullanımı serbestisinin sınırlı oluşu üniversitelere ayrılan harcamaların azaltılma eğilimine girmesine karşın üniversiteleri değişen dünya ekonomik konjonktürüne uygun öğretim yapmaya zorlamakta ve üniversite yönetimlerini eğitim/öğretimde yeni yaklaşım yolları bulmaya yönlendirmektedir.¹⁷⁸ Bu şekilde bir zorlama altında faaliyet gösteren üniversitelerin amaçlarına ulaşmada belirledikleri tek yol ise kaliteli hizmet anlayışını benimsemektir. Bu anlayış sadece öğrenciye verilen

¹⁷⁸ Mithat Çoruh, Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması, Ankara, Haberal Vakfı Yayınları, 1999, s 9

hizmetteki kalite değil; aynı zamanda öğretim elemanlarına verilen hizmette de kaliteyi tutturmaaktır.

Yapılan bu tür tartışmaların sonrasında ortaya atılan çözüm önerilerinin merkezinde ağırlıklı olarak “kalite” ve “sürekli iyileştirme” sözcükleri telaffuz edilmektedir. Bir eğitim kurumuna “sürekli iyileştirme” ve “kaliteli eğitim hizmeti” kavramını yerleştirebilmek için olumlu anlamda değişimin sağlanabileceği uygun ortam koşullarını hazırlamak gerekir. Böyle bir ortamın sağlanabilmesi için¹⁷⁹

- Tüm çalışanlarda (en üst düzeyde bulunan yöneticiden en alt düzeyde bulunan niteliksiz işgörene kadar) sürekli gelişime ve iyileştirmeye karşı olumlu tavır ve inanç
- Her seviyedeki bireye ve ortaya atılan her türlü fikre saygı
- Hizmet verilen kişilerin tatmini
- Gerçeklere dayanan bir yönetim gerekmektedir.

Bu ortamın sağlanması; kalite yönünden mükemmeliyet için planlama, günlük iş ve faaliyetlerde kaliteye ulaşma ve takım halinde çalışmayı mümkün kılar. Ancak böyle bir ortamda, eğitim veren kurumlar olarak üniversiteler, üzerlerine düşen görevi tam ve eksiksiz olarak yerine getirebilirler. Diğer bir deyişle, üniversiteler, iç müşteri olan çalışanlarına (hem akademik personeline hem de idari personeline) sürekli gelişime ve iyileştirme konusunda olumlu bir tavır kazandırma, çalışanlarına ve onların fikirlerine saygı duyma, hizmet verdikleri iç müşterilerini tatmin etme ve motive etme, ve son olarak da gerçeklere dayanan ve söylenen bu işlerin tümünü gerçekleştirebilecek bir yönetim sistemi oluşturmak zorundadırlar.

3.2. Yükseköğretimde Müşteri Kavramı

Hizmet sektöründe hizmet edilen herkes müşteridir. Bu durumda eğitimde müşterileri ayırmak gerekir.¹⁸⁰ Bir eğitim kurumunun müşteri grupları devleti, özel şirketleri, öğrenciyi, anne-babayı, personeli, endüstrileri, yerel toplulukları,

¹⁷⁹ Özlem Öğütveren, “Sürekli İyileştirme Çerçevesinde Bir Öğretim-Öğrenim Stratejisi: Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği” Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara, Haberal Vakfı Yayınları, 1997, s.117

¹⁸⁰ Veysel Yılmaz- Zeynep Filiz-Betül Yaprak, “SERVQUAL Yöntemiyle Yükseköğretimde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, Eskişehir, 2007, s. 302

vatandaşları mezun grupları ve toplumdaki herkes yer alır. Yüksek öğretimin müşterilerini planlamanın kullanışlı ve kapsamlı bir yolu Juran'ın Triple Role kavramıdır.¹⁸¹ “Madu eğitimin müşterilerini iç ve dış müşteriler olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Madu'ya göre anne-baba, personel ve öğrenciler iç müşteri, şirketler ve toplum ise dış müşteri olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın; Kanji ise eğitimin müşterilerini bölgelerinin esaslarına göre birincil ve ikincil gruplar olarak sınıflandırmıştır. Eğiticiler (işçi, hizmetli) birincil iç müşteri, öğrenciler ikincil iç müşteridir. Öğrenci ayrıca birincil dış müşteri, öğrencilerin anne-babaları ise ikincil dış müşteriler olarak sınıflandırmıştır.”¹⁸² Bir hizmet kuruluşu olan eğitim örgütünün misyonuna uygun kalitenin diğer bir deyişle, kaliteli hizmet verme sürecinin kurumun iç müşterisi konumunda olan kişilerin istek ve gereksinimlerine göre geliştirilmesi, o organizasyon içinde bulunan tüm birimler (fakülte, yüksekokul) arasındaki farklılığı ortadan kaldıracak şekilde genelleştirilmesi, geliştirilmesi ve hizmet kavramının kurum içinde ortak bir dil ve iletişim aracı haline gelmesi, kurum içinde yapılan tüm çalışmaların kaliteli hizmet verme amacıyla gerçekleştirilecek çeşitli etkinliklerle uyumlu bir şekilde yürütülmesi, eğitim kurumlarında hizmet kalitesi geliştirme kavramının ve çalışmalarının temelini oluşturacaktır.

3.3. Yükseköğretimde Ürün Kavramı

Hizmet pazarlaması karması içerisinde ürünü müşteri ihtiyaçlarına uygun program geliştirme olarak tanımlarsak; eğitim sektörünün ürünü öğrenci değil, öğrencinin eğitimi ve program geliştirme olarak da açılacak bölümler ve bölümlerde okutulacak dersleri belirlemedir. Bu ürünün üretimine ve tasarımına aktif olarak katılan öğrencidir. Öğrenci aynı zamanda öğrenme sürecine katılan ve burada en uzun zamanı geçiren çalışandır. Açılan bölümler ve ders programlarında sanayinin üniversiteden beklentileri, devletin ve toplumun ihtiyaç duyduğu meslek dağılımına uygun bilgiler, öğrencilere yönelik sadece teoride değil uygulamada da gerekli olacak konular, zamanın etkin kullanımı ve öğretim üyelerinin ders içeriklerini

¹⁸¹ Ertuğrul Çavdar, “Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi Unsurları ve Bir Uygulama”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, Niğde, 2009, s. 105

¹⁸² Veyssel Yılmaz- Zeynep Filiz-Betül Yaprak, a.g.e., s. 302

oluşturmalarında neye ihtiyaç duyulduğu ve ne işe yaradığı sonucunu verebilecek içerikte konu ve bilgiler olması beklenilmektedir. Yükseköğretim kurumlarında çok farklı program ve bölümler açılması, her türlü ülke ve birey sorununa çözüm üretecek bilgileri üretebilme amaçlıdır.¹⁸³ Diğer yandan, mezun olmuş öğrenciyi eğitimin çıktısı olarak değerlendirmek mümkündür. Öğitmenlerin eğitimi iyileştirme yükümlülükleri olmalıdır. Bunun ölçüsü, üniversiteye giren öğrencilerin daha fazlasının mezun olması, daha az sayıda öğrencinin okulu terk etmesi olarak belirlenebilir. Bu nedenle, mezun üretiminde sürekli iyileştirme sağlanmak durumundadır. Son dönemde yükseköğretimde başarı sadece verilen mezun sayılarının artması ile ölçülmemekte, mezunların iş bulma oranları, ne kadar sürede iş buldukları, bulunan işin gelir seviyesi, verilen eğitimin iş hayatında uygulanabilirliği, mezunların aldıkları eğitimden tatmin dereceleri gibi parametreler önem kazanmaktadır.¹⁸⁴

Yükseköğretim malı, bazı özellikleri itibarı ile salt sosyal mal (araştırma, geliştirme, ulusal teknik ve kültürün üretilmesi), bazı özellikleri ile “kişisel mal” (vergi-sonrasında yüksek öğretim mezunlarının lise mezunlarıyla olan ücret farkı ya da “beşeri sermaye”) ve bazı özellikleri itibarıyla “erdemli mal” (ucuz yurt, yiyecek, kitap, spor ve sanat faaliyetleri)dir. Bu durumda optimum kaynak tahsisi için; salt sosyal mal kısmının vergilerle finanse edilmesi, kişisel mal kısmı için tam fiyatlandırmaya baş vurulması, erdemli mal kısmının harç-kısmî sübvansiyon ile karşılanması gerekir. Yüksek öğretim karma malı farklı taraflar (vergi mükellefleri-öğrenciler) için farklı niteliklerdedir¹⁸⁵:

- Toplum (vergi mükellefleri) bakımından sosyal mal veya “erdemli mal” (daha aydın, demokratik, kültürlü yurttaşların yetişmesi) niteliği taşır.

¹⁸³ Esen Gürbüz-Ahmet Ergülen, Yükseköğretim Kurumlarında Hizmet Kalitesi Ölçü ve Modelleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 54

¹⁸⁴ Selma Meydan Uygur-Ahmet Tayfun, “Yükseköğretimde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Aldıkları Eğitimin Kalitesini Değerlendirmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Sayı: 2, Ankara, 2008, s. 94

¹⁸⁵ Güneri Akalın, Yükseköğretim Karma Malına Maliyet Fayda Analizinin Uygulanması, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1980, s. 25

- Yüksek öğretim öğrencileri bakımından ise; lise mezunlarıyla “vergi sonrası-ücret farkı, sağlayacak “beşeri sermayenin” elde edildiği kişisel maldır.

3.4. Yükseköğretimde Fiyat Kavramı

Pazarlamada fiyat gelir getirici bir unsurdur. Yükseköğretim kurumlarında fiyat mali kaynak oluşturulması anlamında kullanıldığında yine gelir getirici bir unsur olduğu görülmektedir. Bir yükseköğretim kurumu ürününü ne kadar ihtiyaca yönelik olarak belirlerse ve sunarsa sunsun, ürününe değer ekleyecek mali kaynakları yetersiz ise, yine ürünü arz talep edilen, birinci derecede talep edilmeyen bir ürün olacaktır.¹⁸⁶ Yükseköğretim kurumları ürünlerini yani programlarını talebe ve ihtiyaca uygun oluşturduklarında ürünlerine fiyat yani mali kaynak bulmaları da kolaylaşabilecektir. Fiyatın aslında arz-talep koşulları içinde oluşması ideal olan durumdur. Ancak, hemen pek çok sektörde olduğu gibi eğitim hizmetleri sektöründe de fiyatların serbest bir şekilde oluştuğu söylenemez. Ülkemizdeki yükseköğretim açısından fiyatların belirlenmesinde merkezi bir yaklaşımın izlendiği bilinmektedir. Yükseköğretim kurumlarının ürünlerinin fiyatı; öğrenci harçları, devlet kaynakları, bağışlar, döner sermaye gelirleri olarak belirlenebilir.¹⁸⁷ Yükseköğretim kurumlarının finansmanı devlet tarafından karşılanmaktadır. Eğitim hizmetinden doğrudan doğruya yararlanan tüketicilerin (öğrencilerin) ve eğitim hizmetinden dolaylı olarak yararlanan kamu ve özel işyerlerinin, yararlandıkları hizmetin üretim maliyetlerine katkıları çok fazla değildir. Yüksek öğretimin kamu kaynakları ile finansmanı, ya doğrudan doğruya kamu bütçeleri ile ya da dolaylı olarak burs ve kredi sistemi ile finanse edilmektedir. Üniversitelerin bina, döşeme demirbaş ve yatırım harcamaları yanında doğrudan eğitim-öğretime dönük öğrenci maliyetleri de devletçe üniversite bütçelerine tahsis edilen ödeneklerle karşılanmaktadır. Toplanan vergilerle kaynağı oluşturulan kuponlar sayesinde, aileler istedikleri okulu seçebilmekte, okullar arasında rekabet gelişmekte ve düşük gelirli aileler çocuklarını özel okullara gönderebilme imkanına sahip olmaktadırlar. Gerek öğrenci sayısının artması, gerekse kamu kaynaklarının tahsisinde yaşanan

¹⁸⁶ Esen Gürbüz-Ahmet Ergülen, a.g.e. s. 55

¹⁸⁷ Esen Gürbüz-Ahmet Ergülen, a.g.e. s. 55

darboğazlar nedeniyle, yükseköğretime ayrılan ödeneklerin artırılarak sürdürülmesinde sıkıntılar yaşanmaktadır. Üniversite sayısının artışı ve mülkiyet yapılarının çeşitlilik kazanması, yükseköğretim kurumları arasındaki rekabeti artırmakta ve finansal problemleri ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yüksek öğretim kurumlarını kamudan daha fazla kaynak talep etmek yerine, kamu dışından kaynaklar bulma çabasına itmektedir.

Yüksek öğretimde adalet konusunda yaşanan tartışmalar, yüksek öğretim hizmetinin maliyetinin en azından bir kısmının, aldığı daha üst eğitim nedeniyle, daha iyi gelir elde edebilme potansiyeli kazanan öğrencilerce karşılanmasının gerekliliğine yöneltmiştir. Harçlarla finansman, ailelerin zorunlu katkısı, hayır kurumlarının (vakıf ve dernekler) ve işverenlerin sağladıkları burslar, bankaların harçları kredilendirmesi, devlet kredi ve bursları, mezun vergileri, sosyal güvenlik türü borçlanma gibi değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Yüksek öğretim hizmetlerine kamu desteğinin gittikçe azalması ve bu desteğin bazı durumlarda gelir dağılımını bozma yönündeki etkisi nedeniyle, özel kaynaklarla finansman yöntemi önem kazanmaya başlamıştır. Yüksek öğretimde özel kaynaklarla finansman, özel yüksek öğretim kurumlarının teşviki veya kamu yüksek öğretim kurumlarının özel gelir yaratma imkanlarının geliştirilmesi ile mümkün olabilmektedir.¹⁸⁸ Öğrenci sayısının tespiti, kayıt ücreti, eğitime katkı payı, ödeme yöntemleri, burs seçenekleri, bağışlar, özel/kamu sektör kurumları ile yapılan çalışma ve projeler, döner sermaye işletmeleri, çeşitli sertifika programları, araştırma merkezleri ve devlet desteği gibi unsurların bütçe içerisindeki dağılım ve payları üniversitenin açmış olduğu programların kontenjanını ve fiyatlandırılmasını etkilemektedir.¹⁸⁹ Vakıf üniversitelerinin sayısı artmakla birlikte kâra dayalı eğitim kurumları, geleneksel eğitim kurumları ile rekabete girmeye başlamışlardır.

3.5. Yükseköğretimde Tedarikçi Kavramı

Eğitimin tedarikçilerini eğitmenler, yöneticiler, kurallar ve üniversite sistemi olarak sıralamak mümkündür. “Tribus eğitim sektöründen beklentileri dört ana

¹⁸⁸ İlhami Söyler, a.g.e. s. 62

¹⁸⁹ Esen Gürbüz-Ahmet Ergülen, a.g.e. s. 55

maddede sınıflandırmaktadır. Bunlardan *bilgi*, bildiklerimizle yeni öğrendiklerimiz arasındaki ilişkiyi anlamamıza yardımcı olur. Hem pratik hem de teoriktir. *Uygulama bilgisi* bilgiyi nasıl kullanacağımızı bize öğretir. Bilgiyi işleme koyabilme imkanı sağlar. *Mantık*, hangi bilgilerin önemli hangilerinin önemsiz olduğunu kavramamızı sağlar. Kaynaklarımızı hangi öncelik sırasına göre kullanmamız gerektiğini gösterir. *Karakter*, bilgi, mantık ve uygulama bilgisinin motivasyon ile bir birleşimidir.”¹⁹⁰

3.7. Fiziksel Çevre Yönetimi

Bir ürün ne kadar iyi ve ihtiyaca yönelik olarak üretilirse üretilsin uygun bir dağıtım stratejisi ile pazarlanmaz ise talep edilmeyecektir. Hizmet kalitesi yönetim aşamalarına uygun davranmak isteyen bir hizmet yöneticisi, kuruluşun iç çevre şartlarına da önem vermek zorundadır. Yükseköğretim kurumlarının müşterileri günümüzde sadece öğretim faaliyetleri beklememekte; yerleşkenin bölge, şehir ve konum yeri, konfor ve görünümü, uygunluk, güvenlik, park yeri, çevre düzenlemesi gibi ortamlarda hizmetin sunulmasını beklemektedir. Örgütün sahip olduğu fiziksel kaynaklar, teknoloji, özellikle eğitim örgütü için yerleşke ve varsa hizmet üretiminde kullanılan sistemler geliştirilmeli ve gerekiyorsa yenilenmelidir. Sonuçta iki üniversite görelili olarak karşılaştırıldığında öğretim üye sayısı fazla olan yükseköğretim kurumları değil, öğretim faaliyetlerini sundukları hizmet ortamlarına göre daha üstün gerçekleştirebilen yükseköğretim kurumlarının daha fazla tercih edildiği ve beklentileri daha fazla karşıladığı tahmin edilmektedir.¹⁹¹

3.8. İç Müşteri Yönetimi

İç müşteriye danışılarak ve onun da katılımını sağlayarak yürütülen bir hizmet kalitesi yönetimi programında iç müşterinin kaliteli hizmet algısı, müşteriye danışılmadan oluşturulan bir hizmet kalitesi yönetimi programına göre daha etkin olacaktır. Yöneticinin, iç müşterisini bir danışman olarak görmesi, hizmet kalitesinin geliştirilmesi açısından örgüte yarar sağlayacaktır. Bu durumda iç müşterinin hizmet kalitesi yönetimine dahil edilmesi gerektiği rahatlıkla

¹⁹⁰ Selma Meydan Uygur-Ahmet Tayfun, a.g.e., s. 94

¹⁹¹ Esen Gürbüz-Ahmet Ergülen, a.g.e. s. 55

söylenilmektedir. Aksi halde hizmet üreticisinin ne yapacağını bilmemesi, iç müşteri görüşlerini almaması ve iç müşteri, katılımını sağlamaması bir anlamda önce iç müşteriye daha sonra da dış müşteriye verilen hizmetin kalite düzeyini düşürecek, diğer bir deyişle, iç müşterinin kendisine verilen hizmet kalitesini algılama düzeyini olumsuz olarak etkileyecektir.

Eğitim sektörü gibi hem iç müşteri hem de dış müşteri açısından hizmet üretiminin yoğun yaşandığı sektörlerde, hizmetin insan etkileşimleri sonucu oluşması nedeniyle gözlemlerle ve davranışlarla yapılan kusurların, ortaya çıkan tatminsizliklerin belirtilmesi oldukça sık kullanılmaktadır. Fakat bu değerlendirmeler nesnel olmaktan uzaktır, hizmetlerde kalite kriterlerini değerlendirmek için alan araştırmaları, testler gibi somut ve ölçülebilir, yöntem ve tekniklerin kullanılması nesnel ve güvenilir, kalite değerlendirmeleri sağlayacaktır.

İç müşteri ihtiyaçları temel alınarak, gelecekteki ihtiyaçların ölçülebilir özelliklere dönüştürülmesi, sürekli kaliteyi amaçlayan bir eğitim kurumu için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu da ancak iç müşteriyi iyi değerlendirmekten geçmektedir. Yapılacak bu tür bir değerlendirme sonucunda iç müşterinin hem şu andaki beklenti ve ihtiyaçlarının hem de gelecekte ortaya çıkabilecek olası istek ve beklentilerini belirlemek, öğrenmek ve bunları karşılayabilecek türde bir yönetim hizmeti verebilmek eğitim kurumunun geleceği açısından çok önemlidir. Çünkü her iç müşterinin kalite tanımı görelidir ve müşteri, süreç içinde sunulan hizmet kalitesinin tatmin edici olup olmadığı kararını verecektir. İç müşterinin yönetimin kendi ihtiyaç ve beklentilerini belirleyip bunları giderme yolunda birtakım çabalar gösterdiğini hissetmesi, algıladığı kalite düzeyiyle ilgili olarak vereceği kararı olumlu yönde etkileyecektir.

İç veya dış müşterinin kendisine verilen hizmetle ilgili değerlendirme yaparken, diğer bir deyişle hizmet kalitesinin düzeyini belirtirken beş unsurdan etkilendiği ve yararlandığı söylenmektedir.¹⁹² Güvenilirlik, karşılık verebilmek, güvence, empati, fiziksel varlıklar gibi unsurlar iç ve dış müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bilgileri aklında nasıl düzenlediğini gösterir. Müşteriler bazen, bu beş

¹⁹² Yavuz Odabaşı, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000, s 94

unsuru birlikte kullanırken bazen de kullanamamaktadırlar. Kalite kavramıyla bağlantılı ve çoğu zaman eş anlamlı olarak “tatmin” kavramı kullanılır. Her ne kadar ortak yönleri olsa da, tatmin çok daha geniş bir anlam içerir. Hizmet kalitesi ise, daha çok hizmet unsurları üzerine odaklanır. Sonuç olarak, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatmininin bir boyutu olduğu rahatlıkla, öne sürülebilir.¹⁹³

3.9. Yükseköğretimde Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutları

Parasuraman ve arkadaşları yapmış oldukları bir araştırma ile müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesini belirleyen kriterleri ortaya koymuşlardır. Söz konusu kriterler müşterilerin iç değerlemesi sonucunda oluşmaktadır. Dört ayrı hizmet sektöründe gerçekleştirdikleri keşfedici araştırmalar (grup görüşmeleri) sonucu, müşterilerin hizmet kalitesini belirlemede benzer kriterleri kullandıkları belirlenmiştir. Hizmet kalitesi boyutları on temel başlık altında toplanmıştır.¹⁹⁴

3.9.1. Güvenilirlik

Performansın tutarlılığını içerir. Firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması ve verdiği sözü tutması anlamına gelir.¹⁹⁵ Taahhüt edilen hizmeti kusursuz, güvenilir doğru bir şekilde yerine getirme durumudur.¹⁹⁶ Hizmet verilen kurumlarda, iç veya dış müşterinin kurumu “güvenilir” olarak niteleyebilmesi için, kurumun hizmet verirken ortaya koyduğu performansında tutarlı olması, hizmeti ilk defada tam ve doğru olarak vermesi, iç ve dış müşteriye verilen tüm sözlerin tutulması ve yerine getirilmesi gerekmektedir. Yapılan işin ilk seferde hatasız yapılması, doğruluk, kayıtların doğru tutulması ve hizmetin tasarlanan zamanda gerçekleşmesi gibi konuları içermektedir.

¹⁹³ Yavuz Odabaşı, a.g.e, s 95

¹⁹⁴ A.Parasuraman V. Zeithaml, L.L. Berry, a.g.e 1985, s 47

¹⁹⁵ Recep Çiçek-İsmail Cem Doğan, “Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma:Niğde İli Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XI, Sayı:I, 2009, s. 205

¹⁹⁶ Mithat Çoruh, a.g.e., s. 46

3.9.2. Müşteriye Duyarlık

Çalışanların, müşterilere anında hizmet vermek ve yardım etmeye istekli olmalarını ve hizmetin zamanında olmasını içerir.¹⁹⁷ Kurum verdiği hizmeti ister iç müşterisine versin isterse kurum dışında bulunan müşteriye versin, her zaman onların beklenti, istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı hareket etmeli, onlara hizmeti tam ve eksiksiz olarak verebilme konusunda istekli olmalıdır. Hizmet veren personelin hizmeti gerçekleştirmedeki istekliliği, hizmetin eksiksiz olarak ve tam zamanında verilmesi anlamına gelmektedir. İç müşteriye yapılacak çeşitli ödemelerin ya da öğretim elemanlarını ilgilendiren kurum veya kendi akademik kariyerleri ile ilgili çeşitli duyuruların zaman geçirmeksizin yapılması, iç müşteri herhangi bir konuyla ilgili olarak yönetim kademesindeki kişilerle görüşmek istediğinde kendisine olabildiğince çabuk, samimi, içten, güler yüzlü ve her zaman iletişime açık bir şekilde karşılık verilmesi, hızlı hizmet vermek konularını içermekte; bu da bir anlamda kurumun müşterisine karşı duyarlı davrandığının bir göstergesi olmaktadır.

3.9.3. Yetkinlik

Özellikle eğitim kurumlarındaki iç müşteriler, ihtiyaç duydukları ve hizmet almak istedikleri konularla ilgili olarak karşılarında, kendilerine yardımcı olabilecek bilgi, beceri ve tecrübe sahibi kişileri görmek isterler.¹⁹⁸ İşte bu anlamda bakıldığında, yetkinlik kavramı, hizmeti gerçekleştirmek ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için hizmeti veren kişinin gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamını ifade etmektedir. Müşteriyle ilişkide olan personelin bilgi ve becerisi ve destek hizmet sağlayan personelin bilgi ve becerisi gibi konuları içermektedir.

3.9.4. Ulaşılabilirlik

Eğitim kurumlarında iç müşteri konumunda olan kişiler genellikle ilişki kurma kolaylığını, çeşitli sorunlarına çözüm bulma konusunda kendilerine yardımcı olabileceğini düşündükleri kişilere sıkıntı çekmeden ve kolay ulaşmayı, bekleme

¹⁹⁷ Ertuğrul Çavdar, a.g.e. s. 104

¹⁹⁸ Ertuğrul Çavdar, a.g.e. s. 104

zamanının kısa olmasını, beklentilerinin karşılamasını beklemeden ulaşabilmeyi arzu ederler.¹⁹⁹ Hizmet üreten kurumlarda “ulaşılabilirlik” kavramı da bu bağlamda müşterinin kendisine hizmet veren kişilere gerek duyduğunda yaklaşabilmesi ve onlarla kolay ilişki kurabilmesi anlamına gelmektedir.

3.9.5. Nezaket

Müşteriyle ilişkide bulunan personelin kibarlığı, saygınlığı, ve dostluğunu içerir. Nezaket kavramı müşteriyle ilişkide bulunan personelin kibar olması, saygılı olması, dostluk kurmaya çalışması anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra, söz konusu kavram hizmet veren personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşterinin orada bulunmasına ilgi göstermesi gibi müşterinin kendisine verilen hizmetin kalite düzeyini yüksek algılamasına neden olabilecek etkili konuları içermektedir.

3.9.6. İletişim

İletişim kavramı hizmet veren kişilerin müşteri konumunda olanları anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmeleri ve onları dinlemeleri anlamına gelmektedir. Bu kavram aynı zamanda, farklı müşterilerin özelliklerini dikkate alarak konuşmak anlamını da taşır. İletişim, müşteriye verilen hizmeti açıklamak ile sorunların çözümü ve ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması konularında güvence vermeyi sağlamak konularını içermektedir. Kurum içinde sağlıklı iletişim ağlarının bulunması gerekir. Bu iletişim ağında bilginin sınırlı kaynaklardan elde edilmesi değil geniş bir alana ve tabana yayılmasının sağlanmasıyla doğru, geçerli ve güvenilir bilginin paylaşılması birçok sorunun çözümünde de önemli bir formül olması nedeniyle gereklidir.²⁰⁰

3.9.7. İtibar

Yüksek öğretim kurumunun; inanılabilirliği, güvenilirliği, dürüstlüğü ve müşteri çıkarlarını kalben hissetmeyi içermektedir. Yüksek öğretim kurumunun ismi, ünü,

¹⁹⁹ Ertuğrul Çavdar, a.g.e. s. 104

²⁰⁰ Esen Gürbüz-Ahmet Ergülen, a.g.e. s. 114

çalışanlarının kişisel özellikleri itibarı oluşturan unsurlardır.²⁰¹ İtibar kavramı kurumdaki müşterinin desteğini almayı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, iç müşteri konumundaki çalışanlar kendilerine hizmet veren kişilere inanmak isterler, onların dürüst davranmalarını beklerler ve yine aynı zamanda bu tarz davranışların kurumun onurunu arttırdığını düşünürler. Sonuç olarak, itibar kavramı, kurumun ismi, kurumun itibarı, müşteriyle ilişkide bulunan personelin kişisel özellikleri gibi konuları içerir ve itibar, çalışanları ve müşterileri cezbederek organizasyonun başarısına ve diğer bütün paydaşların desteğinin kazanılmasına katkı sağlar.²⁰²

3.9.8. Güvenlik

Eğitim kurumlarında bulunan iç müşteriler, hem kendilerine verilen hizmeti alırken hem de kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirirken risk almak istemezler ve kendilerini güvende hissetmek isterler.²⁰³ Güvenlik kavramı, iç müşterinin fiziksel güvenliği, finansal güvenliği, özel konularda gizlilik, mahremiyet gibi bir takım önemli konuları kapsamaktadır. Bu tür konulara dikkat edilmesinin çalışanlar üzerinde motive edici bir etkisi olduğu düşünülmekte; onun da beraberinde yapılan işlerde verimliliği ve etkinliği arttırdığına inanılmaktadır.

3.9.9. Müşteriyi Anlamak/Bilmek

Eğitim kurumlarında iç müşteri konumunda olan çalışanlar kendilerine hizmet veren kişilerin, kendi istek ve beklentilerini öğrenmek için gerekli çalışmaları yapmalarını beklemekte; bir anlamda kendilerini anlamalarını beklemektedirler. Diğer bir deyişle, “müşteriyi anlamak ve bilmek” kavramı, ilgili kişilerin müşteri gereksinimlerini anlamak için çaba göstermeleri anlamına gelmektedir. Müşterinin özel gereksinimlerini öğrenmeyi müşteriye kişiye özelleştirilmiş ilgi göstermeyi düzenli müşterileri tanımayı içermektedir.

²⁰¹ Ertuğrul Çavdar, a.g.e. s. 104

²⁰² Soner Polat, “Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel İmaj Yönetimi: Örgütsel İmajın Öncülleri Ve Çıktıları”, 1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, 2009, s. 5

²⁰³ Esen Gürbüz-Ahmet Ergülen, a.g.e. s. 12

3.9.10. Dokunulabilirlik

Çalışanları her türlü ihtiyacını karşılayabileceği bir yerleşke, fakülte/yüksekokul, çalışma ofisi talebinde bulunmaktadır. İşletmenin hizmet sunumundaki bina, araç-gereç ve personel görünümü açısından bakıldığında, "dokunulabilirlik" kavramı öğretim elemanlarına verilen hizmetin fiziksel öğelerini simgelemektedir.²⁰⁴ Fiziksel tesisler (ergonomik bir çalışma odası, bilgisayar, lojman, spor tesisleri, hastane, banka şubeleri, gıda ihtiyacını karşılayabileceği çeşitli ve farklı içerikli yerler,.....), personelin görünüşü, hizmet üretiminde kullanılan araçlar, hizmeti fiziksel olarak temsil eden kanıtlar ve hizmeti alan veya almayı bekleyen diğer müşteriler dokunulabilirlik kapsamındadır.

3.10. Yükseköğretimde İç Müşteri Memnuniyetinin Belirleyicisi: İletişim Hizmeti Boyutları

Yükseköğretimde çalışanlara hizmet veren yönetimin (akademik ve idari yönetimin) bir takım rollere sahip olması beklenebilir. Bu roller yönetim tarafından verilmesi beklenen iletişim hizmetinin boyutlarını etkiler.²⁰⁵

3.10.1. Liderlik

Eğitim kurumlarında iç müşteri konumunda olan çalışanlar kendilerine iletişim hizmeti veren yönetimden güçlü bir lider olmalarını beklerler. Lider kişilik ise her şeyden önce gerek toplumun gerekse üniversite yaşamında aydın bir insan olmanın kendine yüklediği önderlik sorumluluğunu yerine getirmelidir. Birlikte çalıştığı kişileri kurum hedefleri doğrultusunda etkilemelidir.²⁰⁶ Sorumluluk ve yetkisi olan her yönetici çalışanlarına yol gösterme, onları motive etme, bireysel gelişimlerini destekleyecek öncülük özelliklerini taşımalıdır. Astlarına işi öğreterek öğrenen astlarına yetki aktarmalıdır. Bu nedenle üniversitelerde liderlik kavramının ve davranışlarının yaygınlaştırılması önemlidir.

²⁰⁴ Ertuğrul Çavdar, a.g.e. s. 104

²⁰⁵ Erhan Eroğlu, Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 131

²⁰⁶ Erdoğan Taşkın, a.g.e. s. 97

3.10.2. Araştırmacılık

Eğitim kurumlarında iç müşteri konumunda olan çalışanların, kurumlarında yapılan işlerin verimli ve etkili biçimde yürümesini sağlayan yöneticilerinin, yeni gelişmeleri sürekli takip ederek kurum için gerekli gördüğü gelişmeleri çalışanlarıyla paylaşması beklentisi vardır. Yönetim bilgi akış sistemleri konusunda bilgili olmalı ve bunu çalışanları denetlemek ve karar almak için etkin olarak kullanabilmelidir.²⁰⁷

3.10.3. Rehberlik

Yükseköğretim Kurumlarındaki yöneticiler, çalışanlarının yetişmesi, gelişmesi ve kariyer gelişimini tamamlayabilmesi konusunda hem bilgi hem de tecrübe sahibi kişiler olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle çalışanlar, yöneticilerinden kendi gelişimleri konusunda kılavuzluk yapmalarını ve kariyerlerinin gelişiminde gerektiğinde yol göstererek yardımcı olmaları beklenebilir.²⁰⁸

3.10.4. Organizatörlük

Çalışanlar çeşitli sosyal ve kültürel etkinliklere katılmak isterler. Bu nedenle çalışanlar yöneticilerinden bu konuyla ilgili olarak beklenti içine girmektedir. Bu açıdan bakıldığında yükseköğretim kurumundaki yöneticiler sosyal ve kültürel etkinliklerin eşgüdümünü de sağlamaya çalışmaktadır.

3.10.5. Denetçilik

Yükseköğretim kurumlarında birçok birim ve çeşitli alanlarda çalışan birçok kişi bulunmaktadır. Bu birim ve kişilerin birbirleriyle çatışmadan ve kurum atmosferini bozmadan bir arada çalışması, kurumun istenilen hedeflere etkin bir biçimde ulaşabilmesini kolaylaştırır. Denetçilik çalışanların beklediği bir iletişim hizmetidir. Yöneticilerden, çalışma ortamında hiç kimsenin bir başkasının çalışma etkinliğine ve diğer gelişim süreçlerine engel olmaması için disiplin sağlanması

²⁰⁷ Erdoğan Taşkın, a.g.e. s. 98

²⁰⁸ Erhan Eroğlu, a.g.e. s.132

beklenir ancak bu disiplin ortamı insanların çalışmalarını olumsuz etkileyecek şekilde olmamalıdır.²⁰⁹

3.10.6. Yöneticilik

Çalışanların bireysel farklılıkları olmak üzere özellikle üniversite atmosferinin etkili biçimde yönetimini üstlenmek gerekir. Bunu yaparken de çalışanların kararlara katılımını sağlama ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam oluşturmaya çalışmalıdır.

3.10.7. Değerlendirmecilik

Yöneticiler, çalışanların beklentilerini karşılayabilmek için, öğretim elemanlarının gösterdiği ilerlemenin yanı sıra, çalışma ortamı içinde eğitsel, sosyal ve kültürel çevrenin uygunluğu ile bu çevre içinde kendi uygulama ve davranışlarının etkililik düzeyini gözden geçirmek zorundadır. Bu durum sonucunda ortaya çıkan sonuçlarla ilgili olarak yeni önlemler veya kararlar alarak çalışma sürecini devam ettirmeleri gerekir.

3.10.8. Gözlemcilik

Çalışanların gelişimlerini, davranışlarını sürekli olarak gözlemleyerek ortaya çıkan gereksinimlerini karşılamak için çaba göstermeleri gerekmektedir. Çünkü iç müşteri konumunda olan çalışanların beklediği hizmet kalitesi düzeyini arttırabilmek için çalışanların şu andaki ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması kadar gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve beklentilerin de önceden tahmin edilerek bunların giderilmesi için yapılacakların ortaya konulması ve çalışmaların başlatılması gerekir. Böylece yapılan işlerin sürekli iyileştirilmesi durumu sağlanmış olur.

3.10.9. Yenilikçilik

Kurumlardaki yöneticilerin geneli akademik kariyere sahip olduğu düşünüldüğünde yeniliklere açık olması ve yeni bilgileri çalışanlarla paylaşması

²⁰⁹ Erhan Eroğlu, a.g.e. s. 133

beklenir. Bu nedenle yöneticilerin müşterilerinin (çalışanlarının) istek ve beklentilerini karşılama yolunda ortaya çıkmış olan yeni ve çağdaş yönetim anlayışlarını benimsemeleri ve kurum içinde uygulamaya çalışmaları takdirle karşılanmakta ve destek bulunmaktadır.

3.10.10. Programcılık

Yöneticilerin her çeşit zaman baskısı ve elde mevcut sınırlı kaynaklara rağmen, belirlenen hedeflere ulaşmada yapılması gereken işlerin programlanması, öğrenme/öğretme etkinliklerinin programlanması ve bu etkinliklerin belli bir sistematik içinde yürütülmesini sağlayarak zamanı verimli kullanmalı ve kullandırmalıdır.

Bunların dışında sahip olunması gereken başka nitelikleri de vardır. Çalışanlarının her türlü fiziksel ve psikolojik zorluklara karşı korumak için elinden geleni yapar. Çalışanları olduğu gibi kabul ederek onlara göstereceği dostluk, sıcaklık, güven, adalet ve nesnellik ile çalışanların sağlıklı gelişimini desteklemiş olur. Çalışanları ve toplum tarafından beklenen olumlu tutum ve davranışları sergileyerek toplum içinde örnek bir konuma sahiptir. Çalışanlarının karşılaştığı kariyer ve idari engelleri belirleyerek bu tür sorunların çözümleri için planlar yapar. Çatışmaları önlemek için çalışanlar arasında uzlaşmayı özendirir aynı zamanda kendisi de çalışanlarıyla olan sorunlarında uzlaşmacı bir tavır sergiler. Çalışanlarının özel hayatı konusunda bilgi sahibi olur, varsa sorunlarını çözmede çalışanlarına yardımcı olur ancak bu konuları başkalarıyla paylaşmaz.

4. BÖLÜM

FIRAT ÜNİVERSİTESİ'NDE İÇSEL PAZARLAMA UNSURLARININ ÇALIŞMA MEMNUNİYETİNE OLUMLU ETKİSİNİ ARAŞTIRAN ANKET ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarından biri olan üniversitelerde çalışan konumunda olan akademik ve idari personelin çalışma memnuniyetini değerlendirmek ve Fırat Üniversitesi'nde yapılan içsel pazarlama unsurlarından örgüt içi iletişim, bilgi paylaşımı, kurum imajı, performans değerlendirmenin çalışan memnuniyetine olan pozitif etkisinin yaş, cinsiyet, kadro türü (akademik-idari), kıdem ve görev türüne (yönetici-personel) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma Fırat Üniversitesi'ni kapsamakta olup, Fırat Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelle sınırlandırılmıştır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezi

H₁ : Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, demografik özelliklerine göre çalışma memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılık yoktur.

H₂ : Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, cinsiyet değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃ : Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, kadro türü (akademik-idari) değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄ : Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, görev türü (yönetici-personel) değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅ : Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, yaş değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆ : Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, mesleki kıdem değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir.

4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.²¹⁰

Araştırmanın ana kütesini, Fırat Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır.

Örnek kütle, ana kütlede "Basit Tesadüfi Örnekleme" yöntemi kullanılarak seçilen akademik ve idari personelden oluşmaktadır.

Veri toplama yöntemi olarak "anket" metodu seçilmiştir. Anketler yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Üniversitede kamu hizmeti veren çalışanların verdikleri hizmeti nasıl değerlendirdikleri, yöneticileri ile olan ilişkileri, çalışma ortam ve koşulları, literatür taraması ve anket yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır.

4.6. Evren

Araştırmanın evrenini Fırat Üniversitesi'nde çalışan akademik (1506) ve idari (1226) personel oluşturmaktadır.

²¹⁰ Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Bilim Yayınları, Ankara, 1986, s. 80-81

4.7. Örneklem

Araştırmanın örneklemini

$n = N / (1 + a^2 \cdot N)$ formülü²¹¹ uygulanarak personel sayısı belirlenmiş ve birimlerde çalışanların en az %10'una anketler uygulanmıştır.

n: anket yapılacak sayı

N: Evrenin sayısı

a: sapma oranı (%10 olarak belirlenmiştir.)

$$n = 2732 / (1 + 0.01 \cdot 2732)$$

n= 96,4 yuvarlak olarak 96 kişiye uygulanmıştır.

Fırat Üniversitesi'ndeki tüm birimler araştırmaya dahil edilmiştir. Buna göre anket 31 birimde çalışan 1506 akademik, 1226 idari personel arasından tesadüfen seçilmiş 96 kişiye uygulanmıştır.

4.8. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada kullanılan anket literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler etrafında şekillendirilmiştir. Anket formu konusunda uzman öğretim üyeleri görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Oluşturulan 65 soruluk anket formu 64 akademik ve 32 idari personele uygulanmıştır. Uygulamadan elde edilen veriler kodlanarak bilgisayarda değerlendirilmiş ve istatistiksel analizleri SPSS for Windows Ver.10.0 istatistik modülünden elde edilmiştir. Ankette kullanılan beşli likert maddeli ölçeklerin, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri KMO=0.89, Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ise Alpha = 0.99 olarak hesaplanmıştır.

Anket formundaki maddeler iki bölüm halinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, üniversite akademik ve

²¹¹ Lothar Sachs, Angewandte Statistik Planung und Auswertung Methoden und Modelle, Berlin-Heidelberg-New York: Springer 1974, s.265-266

idari personelinin, çalıştığı kurumdaki çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik 60 olmak üzere toplam 65 sorudan oluşmaktadır.

4.9. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesi için, elde edilen veriler anket formatına uygun bir numaralandırma sistemi ile Ver.10.0 istatistik modülü paket programına girilmiştir. Verileri bulgulara ve yorumlara dönüştürebilmek için aşağıdaki istatistiksel işlemler uygulanmıştır.

Akademik ve İdari personelin görüşleri;

- Yaş
- Cinsiyet
- Kadro türü (Akademik-İdari)
- Mesleki Kıdem
- Görev türü (yönetici-personel)

Değişkenlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlerin anlaşılabilirliğini artırmak için;

- Mesleki kıdem değişkeni; 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olmak üzere 5 grupta,
- Yaş değişkeni; 20-30 yaş, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzeri olmak üzere 4 grupta değerlendirilmiştir.
- Ankete katılanların kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, kadro türü, mesleki kıdem, görev türü) istatistiksel olarak ifade edebilmek için frekans ve yüzde teknikleri kullanılmıştır.
- Anket yoluyla toplanan verilerde, cinsiyet, kadro türü ve görev türü değişkenleri açısından gruplar arasında anlamlı farklılık olup

olmadığını belirlemek için **Bağımsız Gruplar t-Testi** tekniği kullanılmıştır.

- Mesleki kıdem, yaş değişkenleri açısından, gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için **Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)** Testi uygulanmıştır.

Araştırmada likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Seçeneklere olumludan olumsuzu doğru 5, 4, 3, 2, 1 değerleri verilerek analiz edilmiştir. Ortalamalar açısından yapılacak karşılaştırmalarda Tablo 1’de verilen değer aralıkları kullanılmıştır.

Tablo 1. Ölçekte Kullanılan Değer Aralıkları

Kesinlikle Katılıyorum	4.21 - 5.00
Katılıyorum	3.41 - 4.20
Kısmen Katılıyorum	2.61 - 3.40
Katılmıyorum	1.81 - 2.60
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.80

4.10. Bulgular Ve Yorumlar

4.10.1. Cinsiyete Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 2), erkek deneklerin sayısının kadın deneklerden daha fazla olduğu tablodan görülmektedir.

Tablo 2 Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

f Cinsiyet	Sayı	%
Erkek	63	65.6
Kadın	33	34.4
Toplam	96	100

4.10.2. Cinsiyete Değişkenine Göre Belirlenen Maddelere İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Ek II), Madde (8, 12, 14, 39), denek görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir ($P<.05$).

Madde 8’de “Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaz” önermesine katılan kadın denek grubu ($\bar{x}=3,12$) “kısmen katılıyorum” ve erkek denek grubu ($\bar{x}=2,38$) “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması denek görüşlerinin .05 düzeyinde anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2.7$; $P=.008$).

Madde 12’de “Performansım iyi bir şekilde değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre, kadın denek grubu ($\bar{x}=2,54$) “katılmıyorum” ve erkek denek grubu ($\bar{x}=3,03$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte, ancak katılım oranları açısından anlamlı düzeyde farklılık göstermektedirler ($t=-2.07$; $P=.04$).

Madde 14’te “Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Kadın denek grubu ($\bar{x}=2,42$) “katılmıyorum” erkek denek grubu da ($\bar{x}=3,03$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte ancak aritmetik değerleri arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık yansıtmaktadır ($t=-2.18$; $P=.01$). Erkek denek grubu “Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır” ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Madde 39’da “Yönetimin tavsiye ettikleri ile uygulamaları örtüşür” önermesine katılan kadın denek grubu ($\bar{x}=2,48$) “katılmıyorum” ve erkek denek grubu da ($\bar{x}=3,0000$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmekte ancak katılım oranları açısından ($t=-2.36$; $P=.02$) anlamlı farklılık bulunmuştur.

4.10.3. Unvan Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan deneklerin unvanları açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 3), akademik personel deneklerin sayısının idari personel deneklerden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3 Unvan Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

f Unvan	Sayı	%
İdari Personel	32	33.4
Akademik Personel	64	66.6
Toplam	96	100

4.10.4. Unvan Değişkenine Göre Belirlenen Maddelere İlişkin Bulgular

Unvan değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Ek III), Madde (2, 3, 6, 8, 9, 14, 15, 18, 19, 25, 26, 27, 28, 46, 51, 60), denek görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir ($P<.05$).

Madde 2’de “Yönetim önemli konularda beni bilgilendirir” önermesine katılan akademik personel ($\bar{x}=3,26$) ve idari personel ($\bar{x}=2.65$) denek grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması denek görüşlerinin .05 düzeyinde anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2.41$; $P=.01$).

Madde 3’de “Problem doğduğunda onu çözme yetkisine sahibimdir” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre, akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.29$) ve idari personel denek grubu ($\bar{x}=2.78$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte, ancak katılım oranları açısından anlamlı düzeyde farklılık göstermektedirler ($t=2.15$; $P=.03$).

Madde 6’da “Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.37$) “kısmen katılıyorum” idari personel denek grubu da ($\bar{x}=2.81$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte ancak aritmetik değerleri arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık yansıtmaktadır ($t=2.57$; $P=.01$). Akademik personel denek grubu “Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür” ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Madde 8’de “Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaz” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=2.26$) idari personel denek grubu da ($\bar{x}=3.37$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=-4.22$; $P=.00$).

Madde 9’da “Alınan kararlar kalitenin en üst öncelik olduğunu göstermektedir” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.39$) ve idari personel denek grubu da ($\bar{x}=2.93$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermektedir ($t=2.31$; $P=.02$). Akademik personel denek grubu “Alınan kararlar kalitenin en üst öncelik olduğunu göstermektedir” ifadesine idari personel denek grubundan daha fazla katılmaktadır.

Madde 14’te “Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.07$) “kısmen katılıyorum” idari personel denek grubu da ($\bar{x}=2.31$) “katılmıyorum” düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=3.03$; $P=.003$).

Madde 15'te "Çalışanlar arasında ayrım yapılmaz" önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=2.90$) ve idari personel denek grubu ($\bar{x}=3.53$) "kısmen katılıyorum" düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=-2.29$; $P=.02$). İdari personel denek grubu "Çalışanlar arasında ayrım yapılmaz" ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Madde 18'de "Üstlerim, işimi etkileyecek kararlara katılmamı sağlarlar" önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.35$) ve idari personel denek grubu ($\bar{x}=2.81$) "kısmen katılıyorum" düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=2.23$; $P=.02$).

Madde 19'da "İdari Yönetim becerilerimi geliştirmem için yeterli fırsatı tanır" önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.23$) ve idari personel denek grubu ($\bar{x}=2.71$) "kısmen katılıyorum" düzeyinde katılım göstermektedir ($t=2.02$; $P=.04$).

Madde 25'de "Yönetim, çalışanların bakış açılarını anlamaya samimi gayret göstermektedir" önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.06$) "kısmen katılıyorum" idari personel denek grubu da ($\bar{x}=2.50$) "katılmıyorum" düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=2.40$; $P=.01$).

Madde 26'da "İşte, problemleri bir takım olarak çözmeye özendirilmekteyiz" önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.06$) "kısmen katılıyorum" idari personel denek grubu da ($\bar{x}=2.53$) "katılmıyorum" düzeyinde katılım göstermekte ancak aritmetik değerleri arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık yansıtmaktadır ($t=2.21$; $P=.02$).

Madde 27’de “Yöneticilerimiz iş yerimizin başarısı için çalışanların önemli olduklarını göstermektedirler” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.29$) ve idari personel denek grubu da ($\bar{x}=2.75$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=2.34$; $P=.02$). İdari personel denek grubu okul “Yöneticilerimiz iş yerimizin başarısı için çalışanların önemli olduklarını göstermektedirler” ifadesine daha az katılmaktadır.

Madde 28’de “Performansım değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.21$) ve idari personel denek grubu ($\bar{x}=2.62$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=2.32$; $P=.02$). Akademik personel denek grubu “Performansım değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur” ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Madde 46’da “Çoğunlukla aşırı çalışırım” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.87$ “katılıyorum” idari personel denek grubu da ($\bar{x}=3.37$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte ancak yakın değerler almışlardır. ($t=2.19$; $P=.03$).

Madde 51’de “Kurumumdaki iş geliştirme fırsatlarından memnunum” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.10$) “kısmen katılıyorum” idari personel denek grubu da ($\bar{x}=2.43$) “katılmıyorum” düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=2.81$; $P=.006$).

Madde 60’da “Üniversitedeki bilimsel çalışmaları yeterli buluyorum” önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Akademik personel denek grubu ($\bar{x}=3.14$) “kısmen katılıyorum” idari personel denek grubu da ($\bar{x}=2.34$) “katılmıyorum” düzeyinde katılım göstermektedir. ($t=2.96$; $P=.004$).

4.10.5. İdari Görevi Olup Olmadığı Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan deneklerin unvanları açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 4), idari görevi olmayan deneklerin sayısının idari görevi olan deneklerden daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4 İdari Görevi Olup Olmadığı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

f İdari Görev	Sayı	%
İdari Görevi Olan	19	19.8
İdari Görevi Olmayan	77	80.2
Toplam	96	100

4.10.6. İdari Görevi Olup Olmadığı Değişkenine Göre Belirlenen Maddelere İlişkin Bulgular

İdari görevi olup olmadığı değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Ek IV), Madde (2, 3, 6, 7, 12, 14, 20, 21, 32, 34, 35, 39, 40, 48), denek görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir ($P < .05$).

Madde 2’de “Yönetim önemli konularda beni bilgilendirir” önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x} = 3.89$) “katılıyorum” ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x} = 2.85$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması denek görüşlerinin .05 düzeyinde anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t = 3.59$; $P = .001$).

Madde 3’de “Problem doğduğunda onu çözme yetkisine sahibimdir” önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x} = 3.94$) “katılıyorum” ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x} = 2.92$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t = 3.79$; $P = .00$).

Madde 6'da "Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür" önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x}=3,68$) "katılıyorum" ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=3,06$) "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2,38$; $P=.01$).

Madde 7'de "Öğrencilerin talepleri süratle değerlendirilir" önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x}=3,63$) "katılıyorum" ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=2,09$) "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2,05$; $P=.04$).

Madde 12'de "Performansım iyi bir şekilde değerlendirilir ve bu da gelişmeme yardımcı olur" önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x}=3,47$) "katılıyorum" ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=2,71$) denek grupları "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2,76$; $P=.007$). İki denek grubun görüş değerleri birbirine yakındır.

Madde 14'de "Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır" önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x}=3,52$) "katılıyorum" ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=2,64$) denek grupları "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=3,86$; $P=.00$).

Madde 20'de "İşimden çok memnunum" önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x}=4,05$) "katılıyorum" ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=3,64$) "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2,05$; $P=.04$). İdari görevi olan denek grubunun iş memnuniyeti yüksektir.

Madde 21'de "Bu işyerinin üst yönetimine güvenmekteyim" önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x}=3,84$) "katılıyorum" ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=3,16$) "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2,29$; $P=.02$).

Madde 32'de "Yönetime benim birimimde nasıl olduğumu söylemek için yeterli fırsata sahibim" önermesine katılan idari görevi olan ($\bar{x}=3,68$) "katılıyorum"

ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=2.94$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2.56$; $P=.01$).

Madde 34’de “Kurumumu başkalarına çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim” önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x}=3.73$) “katılıyorum ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=3.14$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2.01$; $P=.04$).

Madde 35’de “Amirim astlarına karşı açık ve dürüsttür” önermesine katılan idari görevi olan denek grubu ($\bar{x}=3.63$) “katılıyorum” ve idari görevi olmayan denek grubu ($\bar{x}=3.03$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması denek görüşlerinin .05 düzeyinde anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2.03$; $P=.04$).

Madde 39’da “Yönetimin tavsiye ettikleri ile uygulamaları örtüşür” önermesine katılan idari görevi olan ($\bar{x}=3.31$) ve idari görevi olmayan ($\bar{x}=2.70$) denek grupları ”kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması denek görüşlerinin .01 düzeyinde anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2.37$; $P=.02$).

Madde 40’ta “Amirim iyi performansı takdir eder ve ödüllendirir” önermesine katılan idari görevi olan ($\bar{x}=3.26$) ve idari görevi olmayan ($\bar{x}=2.63$) denek grupları ”kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2.26$; $P=.02$).

Madde 48’de “İşim bana kişisel bir başarıma hissi verir” önermesine katılan idari görevi olan ($\bar{x}=4.05$) ve idari görevi olmayan ($\bar{x}=3.50$) denek grupları ”katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. ($t=2.92$; $P=.005$). İdari görevi olan denek grubu “İşim bana kişisel bir başarıma hissi verir” görüşüne daha fazla katılmaktadır.

4.10.7. Yaş Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan deneklerin yaş değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 5), 31-40 yaş grubunda deneklerin diğer yaş grubundaki deneklerden daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 5 Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

f Yaş	Sayı	%
21-30	19	19.7
31-40	41	42
41-50	30	31
51-60	6	6.25
Toplam	96	100

4.10.8. Yaş Değişkenine Göre Belirlenen Boyutlara İlişkin Bulgular

Yaş değişkenine göre verilerin analizlerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir.(Ek V)

Yaş değişkenine göre verilerin analizinde “Problem doğduğunda onu çözme yetkisine sahibimdir” 3. maddesinde denek görüşleri incelendiğinde, 51-60 yaş ($\bar{x}=3,50$) grubu daha fazla katılmaktadır. ($F=1.35$; $P=.26$).

Madde 13’te ise “Huzurlu bir iş ortamına sahibim” denek görüşleri “katılıyorum” düzeyinde olmakla beraber 41-50 yaş ($\bar{x}=3,96$) grubu daha fazla katılmaktadır. ($F=1.65$; $P=.18$).

Madde 23’te ise “Yönetim çalışanlara saygı ile davranır” denek görüşleri “kısmen katılıyorum” düzeyinde olmakla beraber 21-30 ($\bar{x}=3,57$) ve 41-50 yaş ($\bar{x}=3,56$) grubu daha fazla katılım gösterirken 51-60 yaş ($\bar{x}=2,83$) grubu daha az düzeyde katılmaktadır. ($F=1.00$; $P=.39$).

Madde 31’de ise “Amirim işinin ehlidir” denek görüşleri “katılıyorum” düzeyinde olmakla beraber 41-50 ($\bar{x}=3,57$) ve 51-60 yaş ($\bar{x}=3,50$) grubu olarak aynı düzeyde katılmaktadır. ($F=0.77$; $P=.50$).

Madde 35’te ise “Amirim astlarına karşı açık ve dürüsttür” denek görüşleri 51-60 yaş ($\bar{x}=2,33$) grubu daha az düzeyde katılmaktadır. ($F=1.28$; $P=.28$).

Madde 40’ta ise “Amirim iyi performansı takdir eder ve ödüllendirir” denek görüşleri 51-60 yaş ($\bar{x}=2,00$) grubu daha az düzeyde katılmaktadır. ($F=1.66$; $P=.17$).

Genel olarak grupların katılım düzeylerine bakıldığında 51-60 yaş arası grubun katılım düzeyi diğer gruplarından daha az olduğu gözlenmektedir.

4.10.9. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan deneklerin yaş değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında (Tablo 6), 6-10 hizmet süresi grubunda deneklerin diğer hizmet süresi grubundaki deneklerden daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6 Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılım

f Hizmet Süresi	Sayı	%
1-5	16	16.6
6-10	32	33.3
11-15	18	17.7
16-20	17	18.7
21 ve üzeri	13	13.5
Toplam	96	100

4.10.10. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Belirlenen Boyutlara İlişkin Bulgular

Hizmet süresi değişkenine göre verilerin analizlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir. (Ek VI)

Madde 30’da “İş yerim çalışanlarına mükemmel hizmet sunar “ ifadesi denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. En çok aritmetik ortalama değerle görüş belirten, 1-5 hizmet süresi ($\bar{x}=3.56$) grubu; 6-10 hizmet süresi($\bar{x}=2,62$) grubu, 11-15 hizmet süresi ($\bar{x}=2,41$) gruplarından anlamlı bir şekilde farklılaşma oluşturmaktadır ($F=2.75$; $P=.03$; $AF=1-2,1-3$).

Madde 57’de “Üniversitenin bölge sağlığına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir “ ifadesi denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. En çok aritmetik ortalama değerle görüş belirten, 1-5 hizmet süresi ($\bar{x}=3.50$) grubu; 11-15 hizmet süresi ($\bar{x}=2,29$) grubu, 6-10 hizmet süresi ($\bar{x}=3.31$) grubu; 11-15 hizmet süresi ($\bar{x}=2,29$) grubu, 11-15 hizmet süresi ($\bar{x}=2,29$) grubu; 16-20 hizmet süresi ($\bar{x}=3,11$) grubu ve 21 ve üzeri hizmet süresi ($\bar{x}=3,30$) gruplarından anlamlı bir şekilde farklılaşma oluşturmaktadır ($F=2.66$; $P=.03$; $AF=1-3/2-3/3-4,5$).

Madde 58’de “Üniversitenin bölge ekonomisine yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir” ifadesi denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. En çok aritmetik ortalama değerle görüş belirten, 1-5 hizmet süresi ($\bar{x}=3.31$) grubu; 11-15 hizmet süresi ($\bar{x}=2,29$) grubu, 6-10 hizmet süresi ($\bar{x}=3.31$) grubu; 11-15 hizmet süresi ($\bar{x}=2,29$) grubu, gruplarından anlamlı bir şekilde farklılaşma oluşturmaktadır ($F=2.50$; $P=.04$; $AF=1-3/2-3$).

4.11. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışma yaşamında ilkelerin yansıdığı davranışların sergileniş biçimlerinin çalışanlar bakımından algılanış şekli, iş performansı açısından önemlidir. Çalışanların, yönetim tarafından değer verildiğini hissetmesi, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde motivasyonu etkileyen unsurlardan biridir.

Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan Fırat Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin, cinsiyet değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışma memnuniyeti terfi, bireysel performans değerlendirmesi, yönetimin hedeflediği stratejiler ile uygulamalarının örtüşüp örtüşmediği yönündeki sorularda farklılık göstermiştir. Cinsiyet değişkenine göre özellikle terfi ve performans değerlendirmesinde, çalışma memnuniyeti açısından bir farklılık olmasının nedeni, az sayıda bulunan yönetici kadrolarına genellikle erkek çalışanların gelmiş olmasının kadın çalışanların bu durumu olumsuz algılamasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, kadro türü (akademik-idari) değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılık verilen hizmetlerin farklı oluşundan kaynaklanmakta olup karşılaştırılabilir nitelikte değildir. Akademik personel üniversitenin dış müşteri profilinde büyük bir paya sahip olan öğrenciler ile direkt temas halindedir. Dolayısıyla, kurumun hizmet kalitesinin değerlendirmesine akademik personelin verdiği hizmet performansı büyük oranda etki etmektedir. Üniversitenin verdiği hizmet algısını direkt etkileyecek olan akademik personelin çalışma memnuniyetini yükseltmek için yönetim var olan sorunları belirlemeli ve çözüm üretmelidir. Bir çok konuda farklı tutum ve davranışlara sahip bu iki farklı kadro elemanlarının, yönetime yaklaşım düzeyleri aynı olabilmektedir. İyi yapılandırılmış sürekli bir iletişim örgütü başarıya taşıyan önemli unsurlardan biridir. Personelini iyi tanıyan örgüt, zayıf ve güçlü yanlarını bilerek hareket eder. Yönetimden bilgilenmeleri gereken konularda destek aldığını ifade eden akademik ve idari personel, yönetimin hesap verebilir olduğunu veya şeffaf olduğunu da kısmen kabul etmektedirler. Bu durum iletişimin üniversite içinde olması gereken düzeyde olmadığını gösterir.

Üniversitede bilgi akışı mevcutsa da bunun tam olarak gerçekleştirilmediği görülmektedir. Orta düzey yöneticilerinin üst düzey yöneticilerle personel arasında köprü kurması gerekir. Böylece daha güçlü bir iletişimden bahsedilebilir.

Yöneticilik görevine seçimle gelen rektörün önceki rektörlerle, kaliteli hizmet verilme yöntemleri hususunda görüşleri aynı olamayabildiğinden, yetki paylaşımı ile ilgili faaliyetler yeni dönemde kesintiye uğrayabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar yetki paylaşımı ve problem çözme konusunda tereddütlerini dile getirerek bu konuda yetkili oldukları konusuna kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Hizmet yarışında bayrağı devralan yönetimin yöntem değişikliğine gitmeden yarışa devam etmesi, stratejik planda yer alan hedeflere daha çabuk ulaşılmasını sağlayacaktır.

Fırat Üniversitesi'nde kalite için öncelikler belirlenirken çalışanlar ihmal edilmiştir. Fırat Üniversitesi yöneticileri personel güçlendirme (yetki ve sorumluluk düzeyleri arttırılarak) yoluna giderek maksimum düzeyde verimlilik ve hizmette kalite sağlayabilir. Bunun sonucu olarak çalışanların kuruma bağlılığı ve özgüveni en üst seviyeye çıkartılabilir.

Kalitenin öncelikli olması politikası ile ilgili olarak, çalışanlar aynı şekilde düşünüyor olsa da, akademik kadronun araştırma ve incelemede daha öncelikli görevleri ve beklentileri olduğu düşünüldüğünde kalitenin öncelikli olması politikası ile ilgili kararları değerlendirmede daha hassas oldukları söylenebilir.

Terfilerde kişisel gelişimin göz önünde bulundurulması konusunda akademik kadro ile idari kadro arasında görüş farklılığının belirgin bir düzeyde olması mevcut yasal yapıdan kaynaklanmaktadır.

Yüksek öğretim kurumlarında yenilik ve yaratıcılık açısından sinerjinin önemli olmasına rağmen takım çalışmasının yönetim tarafından gerektiği kadar teşvik edilmemesi ve böyle bir algının çalışmada oluşmamış olması önemli bir eksikliktir. Akademik çalışmaların gerekliliği ile doğru orantılı olarak akademik kadroda takım çalışması kültürünün varlığı gözlenmektedir. Kanun ve

yönetmeliklerle yapılandırılan üniversite, takım çalışmasını teşvik etmek açısından elverişli değildir.

Çalışanlar arasında ayırım yapılması veya ilgili kararlara katılım, değer görme noktasında da akademik kadro ve idari kadro yaklaşımlarının aynı olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman, üniversite yönetiminde hizmet sunma anlayışının akademik kadro veya idari kadro düzeyinde farklılık göstermediği söylenebilir.

Aslında olumlu yaklaşım değerlendirmelerinin bile “kısmen katılıyorum” ifadesi ile sınırlı kalması üniversitede mevcut hizmet politikasının iş memnuniyetini sağlayacak nitelikte algılanmadığının, mevcut politikaların var olan düzeni sürdürme yönünde devam ettiğinin göstergesidir. Değişimin yönetildiği üniversitelerde yapı, statik değil dinamik ve esnek olmalıdır. Paylaşılan ortak vizyon, karara katılım gibi kavramlar sadece stratejik planlarda var olması gerektiği için yer alıyorsa yönetim çalışanlarını yeteri derecede önemsemiyor demektir.

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, görev türü (yönetici-personel) değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan araştırmanın üniversite yönetiminin kendi çalışanlarına yönelik hizmet kalitesini değerlendirmeye yönelik olduğu düşünülünce idari göreve sahip kişilerin subjektif bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. İdari görevi olan çalışanlar tarafından verilen cevapların da bu algılama doğrultusunda anlamlandırıldığı muhtemeldir. İdari görevi olanlarla idari görevi olmayanlar arasındaki anlamlı farklılığın kaynağı, idari görevi bulunan çalışanların anket cevaplarını kendilerini resmetme olarak görmeleridir.

Kurum işleyişine daha yakın olması ve uygulamalara daha vakıf olmasının etkisiyle idari görevi bulunan personel yönetimle ilgili daha olumlu düşünmektedir. Ayrıca yönetimle olan informel ilişkilerin yoğunluğunun da etkisi göz ardı edilmemelidir.

Burada dikkate değer nokta, aslında, idari göreve sahip katılımcıların değerlendirmesinden ziyade, idari görevi olmayan katılımcıların

değerlendirmeleridir. Verilen önermelerin “kısmen katılıyorum” ifadesi ile desteklenmesi, üniversitenin yönetim hizmetlerinin mükemmel olmasa da çalışanı destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. En azından çalışanın işini ve hizmeti algılama ve anlamlandırma düzeyinde ciddi denilebilecek problemlerin olmadığı görülmektedir. Değişen paradigmlar doğrultusunda oluşturulacak reformlarla var olan olumsuzlukların rahatlıkla giderilebileceği görülmektedir.

Fırat Üniversitesi’nde çalışan ve araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, yaş değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin, mesleki kıdem değişkenine göre çalışma memnuniyet düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Kaliteli hizmet ve bölge ile iletişimindeki faaliyetleri konusunda bu farklılık ortaya çıkmıştır. Fırat Üniversitesi sadece öğrencilere akademik eğitim hizmeti vermemekte, aynı zamanda bünyesinde yer alan hastanesi ile de bölge halkının sağlık gereksinimlerini yerine getirirken hem hizmet vermekte hem de sektörde kurumun pazarlamasını yapmaktadır. Fırat Üniversitesi bulunduğu bölgeyle iletişimini iyi bir düzeye getirmiştir. Üniversite, bölge sorunlarını ele alan paneller, konferanslar düzenlemesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bölge ekonomisine de katkıda bulunmaktadır. Bünyesinde yer alan teknoparkla hem bölgenin gelişimine hem teknolojik gelişime hem de istihdam oluşturarak ekonomiye katkı sağlamıştır. Teknoloji geliştirme ve ar-ge faaliyetleri bölge ile iletişiminin iyi olmasına dolayısıyla da üniversitenin hizmet anlayışına olumlu etkileri olmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, Fırat Üniversitesi’nde yapılan içsel pazarlama unsurlarından örgüt içi iletişim, bilgi paylaşımı, kurum imajı, performans değerlendirmenin çalışan memnuniyetine olan pozitif etkisinin yaş, cinsiyet, kadro türü (akademik-idari), kıdem ve görev türüne (yönetici-personel) göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Fırat Üniversitesi çalışanları, Üniversitenin belirlediği hedefleri ve uyguladığı politikaları desteklemekte, mevcut üst yönetime güvenmekte, çok çalıştıklarını, fiziksel ortamdan (aydınlatma, ısıtma vb. gibi) memnun olduğunu, verimli olabilmek için gerekli araç, gereç ve yardımcı

kaynaklara rahatça ulaşabildiğini ifade etmektedirler. Çalışanlar, kurum yönetiminin hizmet kalitesini yükseltmeye çalıştığına kısmen inanmakta ve kurumlarını, Elazığ'da güvenilir bir kamu kuruluşu olarak görmektedirler. Çalışanlar terfi ve performans değerlendirmelerinde kısmen objektif davranıldığını düşünmektedirler. Karşılaşılan problemleri çözmede, bir takım olarak çalışmasının tam olarak özendirilmediğini ancak yönetimin başarıya ulaşma yolunda çalışanlarını önemsendiğini düşünmektedirler. Fırat Üniversitesi, çalışanlarına istenilen düzeyde iş geliştirme fırsatları sunmamaktadır. Çalışanlar, müşteri memnuniyeti ve iş ahlakı felsefesinin, kendilerince de benimsendiğini belirtmişlerdir. İşbirliğine ve işbirliği düşüncesinin ortak felsefe haline getirilmek istenmesine karşı olmayıp desteklemektedirler. Çalışanlar, kurum üst yönetiminin değişime açık ve yenilikçi olduğunu, emeklerinin tarafsız biçimde değerlendirildiğini düşünmekte ve kurum içi iletişimden ve bilgi alışverişi ile haberleşmeden memnun bulunmaktadırlar. Çalışanlar Fırat Üniversitesi'nde çalışmaktan kısmen memnundur.

Fırat Üniversitesi bir hizmet birimi olduğunun bilinciyle müşteri tatmini yaratma konusunda oldukça yol almıştır. Bunun sonucu olarak sayısal başarılar da elde etmiştir. Akademik yayınlarda Türkiye'deki üniversiteler arasında 11. sırada yer almıştır. Avrupa Birliği projelerinde ise 3 büyük projesi kabul edilmiştir.

Laboratuvar, atölye, kütüphane gibi teknoloji esaslı ve sosyal faaliyetleri yürütecek var olan yerlerde yapılacak yeniliklerle çalışanların üretken olmalarına yardımcı olacak hizmet sunarak hem dış müşteri, hem iç müşterinin üniversite ile yapısal bir ilişki kurulması sağlanabilir. Bunun sonucu olarak kaliteli bir ilişki oluşturulabilir. Bu durum üniversite için çok önemlidir. Fiyat rekabeti yapması zor olan üniversitede yapısal ilişki sayesinde mevcut sosyal ilişki geliştirilerek fiyat dışı bir dinamik yaratılabilir. İç ve dış müşterisine teknik destek sağlayan üniversite yöneticileri yarattığı yapısal ilişki ile müşteriye kendine bağlayabilir.

KAYNAKLAR

- AKALIN** Güneri, Yükseköğretim Karma Malına Maliyet Fayda Analizinin Uygulanması, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1980.
- AYDEMİR** Muzaffer, “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı. 3, 2000.
- AZALDI** Sedat, “Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları:Ege Bölgesi Örneği", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- BAKER** Michael John, The Marketing Book, Butterworth-Heinemann, 5. Baskı, 2003.
- BAYUK** Nedim M., “Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma”, Akademik Bakış Dergisi, Türk Dünyası Celalabat İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler e-Dergisi, 2006, Mayıs, Sayı:10.
- BEHRMAN** Jere R., Steven G. Craig, “The Distribution of Public Services: An Exploration of Local Governmental Preferences”, The American Economic Review, Vol: 77, No: 1, 1987.
- BOZLAĞAN** Recep, Yerel Hizmetlerin Özelleştirilmesi ve Bağcılar Belediyesi Özelleştirme Uygulamaları. İstanbul: Üç-Er Orset Ltd., 1997.
- CEMALCILAR** İlhan, Hizmetlerin Pazarlanması, Pazarlama Dergisi, Yıl:4, Sayı:2, Haziran 1979.
- CEMALCILAR** İlhan , Pazarlama Kavramlar-Kararlar, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- CHRISTOPHER** Martin, A. PAYNE, D. BALLANTYNE, Relationship Marketing (Professional Development), Butterworth-Heinemann Ltd, 1993.
- COLLIER** D.A., “The Customer Service and Quality Challenge”, Service Industries Journal, 7(1), 1987.
- CORBY** Susan, G. WHITE, Employee Relations In The Public Service: Themes And Issues, Routledge, 1998.
- COWELL** Donald W., “Sales Promotions and The Marketing of Local Government Recreation and Leisure Services”, European Journal of Marketing, 18-2, 2001.

- ÇATI** Kahraman, A. **BAYDAŞ**, Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Kalitesi, Asil Yayın, Ankara, 2008.
- ÇAVDAR** Ertuğrul, “Yüksek Öğretimde Hizmet Kalitesi Unsurları ve Bir Uygulama”, Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 2009
- ÇİÇEK** Recep, İ.C. **DOĞAN**, “Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma:Niğde İli Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XI, Sayı:I, 2009
- ÇORUH** Mithat, Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması, Ankara, Haberal Vakfı Yayınları, 1999.
- DERDİMAN** Cengiz, İdare Hukuku, Alfa Aktüel, Bursa, 2.Basım, 2007.
- DEVİRİM** Fevzi, Kamu Maliyesine Giriş, Anadolu Matbaacılık Ltd., 3. Basım, İzmir, 1998.
- DOĞAN** Selen, S. **KILIÇ**, “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, KMU İİBF Dergisi Yıl :10, Sayı 14, Haziran 2008.
- ELMASKAYA** Tanju, Hizmet Pazarlaması Yaklaşımı İle Örgütlü Emlakçılık, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, Y.Lsans Tezi, 1991.
- EMEK** Uğur, Ek ve Değişiklikleri ile Yap-İşlet-Devret(YİD), Yap-İşlet(Yİ) ve Kamu Hizmeti İmtiyazı Mevzuatı, DPT Yayını, Ankara, 1999.
- EMREALP** Sadun, Belediyelerde Mali Yönetim, Ankara: Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, 1993.
- ERGUN** Turgay, A. **POLATOĞLU**, Kamu Yönetimine Giriş, Türkiye Ortadoğu ve Amme idareleri Enstitüsü Yayını, Ankara 1984.
- EROĞLU** Erhan, Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi, Nobel Yayın, Ankara, 2004.
- ERYILMAZ** Bilal, Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması. İstanbul: Birleşik Yayıncılık, 1997
- ESER** Zeliha, Hizmetlerde Pazarlama İletişimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.
- EVANS** James R., W.M. **LINDSAY**, The Management And Control of Quality, 2.Basım, West Publishing Company, 1993.
- FERMAN** Murat, “Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler”, Pazarlama Dünyası, Yıl:2, Sayı:7, Ocak-Şubat 1988.

FITZSIMMONS&FITZSIMMONS, Service Management For Competitive Advantage, Singapore, 1994.

FİDAN Yahya, “Hizmet İşletmelerinde Strateji Sorunları”, Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Yayını, C.1, Sayı: 5, Haziran, 1996.

GILMORE Audrey, Services, Marketing and Magement, 1. Baskı, Sage Publications Ltd., 2003. Bilal Eryılmaz, Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması, İstanbul, Birleşik Yayıncılık, 1997.

GRONROOS Christian, Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach, John Wiley&Sons Ltd., 2. Basım, England, 2000.

GÜNDAY Metin, İdare Hukuku, İmaj Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2002

GÜRBÜZ Esen, A. ERGÜLEN, Yükseköğretim Kurumlarında Hizmet Kalitesi Ölçü ve Modelleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

HANDLEY Elisabeth, “Stay or Go: Public Service Rewards and Challenges”, Bureaucrat, Vol 18, No 4, 1989-90.

ULUSOY Ali, Kamu Hizmeti İncelemeleri, Ülke Kitapları, Ankara, 2004.

İSLAMOĞLU A.Hamdi, B.CANDAN, Ş. HACİEFENDİOĞLU, K. AYDIN, Hizmet Pazarlaması, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

İŞTEN İnanç, “Kamu Hizmeti Kavramı ve Unsurları”, Askeri Yüksek İdare Mahkemesi Dergisi, Ankara, 2006

JURAN Joseph M., Juran On Leadership For Quality, The Free Pres, 1989.

JURAN Joseph M, F.M. GRYNNA, Quality Planning And Analysis, McGraw-Hill International Editions, 3. Basım, 1993.

KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

KARAHANOĞULLARI Onur, Kamu Hizmeti (Kavram ve Hukuksal Rejim), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2001.

KARAMAN Zerrin Toprak, Yerel Yönetimler, DEÜ Yayını, 4. Basım, İzmir, 1998.

KARAMAN Zerrin Toprak, H. ÖZGÜR, "İzmir Büyükşehir Yönetim Alanında Belediye Şirketleri", Türk İdare Dergisi. 65 (399), 1993.

KARASAR Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Bilim Yayınları, Ankara, 1986.

KOÇ Erdoğan, Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri, Seçkin Yayıncılık, 2. Basım, 2000.

KOŞOEV Maksat, “Pazarlamada Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

KOTLER Philip, “4P öldü Yaşasın 4C”, Kariyer Dünyası, Sayı:7, Nisan, 1998.

KOTLER Philip, Marketing Management, Millenium Edition, Prentice Hall Europe, 2000.

KOTLER Philip, G. ARMSTRONG, Principles of Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991.

KOTLER Philip, N. LEE, Kamu Sektöründe Pazarlama, Çev:Gülen Çetin, Mediacat, 2007.

KUMKUMOĞLU Süreyya, “Hizmet Pazarlamasında Sistem Yaklaşımı, Karar Verme Süreci ve Hayat Sigortası Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, Y.Lisans Tezi, 2001.

KURTZ David L., Contemporary Marketing, South Western, 2. Basım, 2009.

KUTLUATA R.Nilüfer, "Hizmet Pazarlamasında Kalite Anlayışı ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996.

LEVRAT Nicolas, “Avrupa’da Yerel Kamu Hizmetlerinin Sağlanmasında Kamu-Özel Sektör Ortaklığı Deneyimleri”, Çeviren: Mustafa Dönmez, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi. 4 (2), 1995.

LOVELOCK Christopher, Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources, Second Edition, New Jersey:Prentice Hall 1992.

LOVELOCK Christopher, L. WRIGHT, Principles Of Service Marketing And Management, Prentice Hall Professional Technical Reference, First Eddition, 1999.

MERAL Pınar Seden, “Kurumsal Reklam Kavramı ve Bankacılık Sektöründeki Kurumsal Reklam Örnekleri”, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2006.

MOON Youngme, “Break Free From The Product Life Cycle”, Harvard Business Review May 2005.

MUCUK İsmet, “Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar”, Türkmen Kitapevi, 12. Basım, İstanbul, 2000.

- MUTER** Naci B., "Yerel Yönetim Hizmetleri ve Özelleştirme", Özelleştirme Sempozyumu, Manisa (28-29 Nisan), 1994.
- ODABAŞI** Yavuz, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.
- ODYAKMAZ** Zehra, Ü. KAYMAK, İ. ERCAN, Anayasa Hukuku İdare Hukuku, İkinci Sayfa Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2006.
- ONAR** S.Sami, İdare Hukukunun Umumi Esasları, C. 1, 3. Baskı, İstanbul, 1966.
- ÖĞÜTVEREN** Özlem, "Sürekli İyileştirme Çerçevesinde Bir Öğretim-Öğrenim stratejisi: Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği" Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme, Ankara, Haberal Vakfı Yayınları, 1997
- ÖKMEN** Özgün, D. DÖNMEZ, Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik, KalDer Yayınları, İstanbul.
- ÖRS** Hüsnüye, Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- ÖZGÜVEN** Nihan, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış, 2008.
- ÖZHAN** Hasan, E. YETER, Mahalli İdare Birlikleri. Türk Belediyecilik Derneği-Konrad Adenauer Vakfı Yayını, Ankara, 1995.
- ÖZTÜRK** Sevgi Ayşe, Hizmet Pazarlaması, Ekin Kitabevi, Bursa, 4. Baskı, 2003.
- PALMER** Adrian, Principles of Services Marketing, Berkshire, Mc Graw Hill-Education, 2005.
- PARASURAMAN** A., V. ZEİTHAML, L.L. BERRY, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research", Journal of Marketing, 49 (4), 1985.
- PAYNE** Adrian, The Essence of Services Marketing, Prentice Hall International, (UK) Ltd, 1993.
- POLAT** Soner, "Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel İmaj Yönetimi: Örgütsel İmajın Öncülleri Ve Çıktıları", 1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, 2009.
- SACHS** Lothar, Angewandte Statistik Planung und Auswertung Methoden und Modelle, Berlin-Heidelberg-New York: Springer 1974.

SAKINÇ Süreyya, Kamusal Mali Yerinden Yönetim ve Yerel Kamusal Malların Sunumunda Etkinlik: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Emek Matbaacılık, Manisa, 1998.

SAKINÇ Süreyya, "Yerel Kamusal Malların Fiyatlandırılması ve Etkinlik", M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi. Özel Sayı, Prof. Dr. Halil Nadaroğlu'na Armağan, 14 (1), 1998.

SARAN Ulvi, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma-Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, 1. Baskı, Atlas Yayıncılık, Ankara, 2004.

SÖYLER İlhami, "Yükseköğretimin Finansmanı: Yeni Beklentiler ve Hedefler Işığında Normatif Bir Yaklaşım", Sayıştay Dergisi, Sayı 72, Ankara, Ocak Mart 2009.

ŞİMŞEK Muhittin, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 3. Basım, 2001.

TANK Mehmet, Türkiye’de Kamu Hizmetlerine Giriş ve Hizmete Alma Politikaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2002.

TAŞKIN Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 3. Basım, 2005.

TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, İzmir, Mopak Yayınları, 1990.

TEKİN Nevin, "Hizmet Pazarlamasının Bir Çeşidi Olarak Konut Pazarlaması ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, Yüksek Lisans Tezi, 1996.

TEKİN Vasfi Nadir, SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.

TOKATLIOĞLU Mircan Yıldız, Küreselleşme ve Kamu Hizmetleri, Alfa Akademi, İstanbul, 2005.

TORTOP Nuri, "Yerel Kamu Hizmetlerinin Yönetim Biçimleri", Amme İdaresi Dergisi. 26 (2), 1993.

TOSUN M.Umur, "Türkiye’de Kamu Sektöründe Yeni Yönetim Felsefesi: Kaynak Kullanımında Etkinlik Açısından Bir Değerlendirme", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:19, Aralık 2007

ULRICH Dave, M. A. **VON GLINOW**, “High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, Issue 2, Autumn 1993.

YILMAZ Veysel, Z. **FİLİZ**, B. **YAPRAK**, “SERVQUAL Yöntemiyle Yükseköğretimde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, Eskişehir, 2007.

YÖNET Yalçın, Hizmet Pazarlaması Açısından Türk Bireysel Bankacılığında Yeni Gelişmekte Olan Alternatif Dağıtım Kanalları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD, Y.Lisans Tezi, , 2002.

YÜKSEL Cihan, Dışsalılıklarda Kamusal Çözümler: Türkiye Uygulaması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

YÜKSEL Ülkü, A. **YÜKSEL MERMÖD**, Hizmet Pazarlaması, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

ZEITHAML V., L.L. **BERRY**, A. **PARASURAMAN**, “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality” *Journal of Marketing*, 52 (2), 1988.

ZEITHAML Valarie, M. J. **BITNER**, *ServiceMarketing*, Singapore, Mcgraw Hill, 1996.

<http://www.websters-online-dictionary.org/definition/service>

http://www.ito.org.tr/ITOPortal/Dokuman/Hizmet_sektor_siniflandirilmasi.pdf

<http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/25.pdf>

EK-I ANKET

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum tez çalışmasına ışık tutması bağlamında "Kamu Hizmetlerinin Pazarlanması: Fırat Üniversitesi Örneği" konusunda sizlerin değerli bilgilerini almak üzere hazırlanmıştır. Aşağıda iş yerinizin iç dinamiklerini geniş bir şekilde ortaya koyan bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen; size uygun gelen daireyi işaretleyerek, bu ifadelere katılıp katılmadığınızı belirtin. Doğru veya yanlış cevap yoktur; dolayısıyla lütfen içtenlikle ve inandığınız gibi, aklınızda doğan ilk izlenimi işaretleyin.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız :

3. Hizmet Süreniz: () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri

4. Unvanınız

() Profesör () Doçent () Yardımcı Doçent () Araştırma Görevlisi () Uzman () Okutman

() Fakülte Sekreteri () Daire Başkanı () Şube Müdürü () Şef () Büro Elemanı () Teknik Eleman

() Yardımcı Hizmetli

5. İdari Göreviniz var mı? () Evet () Hayır

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Üniversitenin öğrencilerimize sağladığı hizmetlerin kalitesinden gurur duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yönetim önemli konularda beni bilgilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Problem doğduğunda onu çözmeye yetkisine sahibimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İdare ve çalışanlar arasında açık bir bilgi akışı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Üniversitenin politikaları ve işleri uygun bir tarzda anlatılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Öğrencilerin talepleri süratle değerlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Alınan kararlar kalitenin en üst öncelik olduğunu göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşle ilgili politikalar iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Toplam ücret ve diğer imkanlarımdan memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Performansım iyi bir şekilde değerlendirilir ve bu	☐	☐	☐	☐	☐

da gelişmeye yardımcı olur.

13. Huzurlu bir iş ortamına sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Çalışanlar arasında ayırım yapılmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Kaliteli ve iyi hizmet verme her günün önceliğidir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşyerime karşı güçlü bir sadakat duygusuna sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Üstlerim, işimi etkileyecek kararlara katılmamı sağlarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İdari Yönetim becerilerimi geliştirmem için yeterli fırsatı tanır.	☐	☐	☐	☐	☐
20. İşimden çok memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Bu işyerinin üst yönetimine güvenmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Benim değerlerim ile işyerimin değerleri birbirine benzerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Yönetim çalışanlara saygı ile davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
24. İşyerim, iş ile iş dışı etkinlikler arasında bir denge gözetir.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Yönetim, çalışanların bakış açılarını anlamaya samimi gayret göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. İşte, problemleri bir takım olarak çözmeye özendirilmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Yöneticilerimiz iş yerimizin başarısı için çalışanların önemli olduklarını göstermektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Performansım değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐

29. Amirim bana iyi muamele eder	☐	☐	☐	☐	☐
30. İş yerim çalışanlarına mükemmel hizmet sunar.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Amirim işinin ehlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Yönetime benim birimimde nasıl olduğumu söylemek için yeterli fırsata sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Amirim takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Kurumumu başkalarına çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Amirim astlarına karşı açık ve dürüştür.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Kurumum ortak değerlerle çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Üniversite Yönetimi çalışanlarına üniversitenin gittiği yönü gösteren açık bir rota verir.	☐	☐	☐	☐	☐
38. İşyerim yetenek ve becerilerimden çok iyi bir şekilde yararlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Yönetimin tavsiye ettikleri ile uygulamaları örtüşür.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Amirim iyi performansı takdir eder ve ödüllendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
41. İşimi yeterince yapmak için gerekli araç ve gerece sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Kurumun geleceği ile ilgili kararlarda yönetime güvenilebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
43. İş yapmak için yeterli eleman vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Amirim diğerleri için örnek alınacak pozitif tavır ve davranışlara sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Çalışma grubumdaki kişiler işi yapmak için işbirliği yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐

46. Çoğunlukla aşırı çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
47. İş yerim güvenlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
48. İşim bana kişisel bir başarma hissi verir.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Amirim uygun bir şekilde denetler ve gözetir.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Kurumumuzda güvenlik sürekli vurgulanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Kurumumdaki iş geliştirme fırsatlarından memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Çalışma grubumuz kendi işlerini yapan bireyler topluluğudur. Ortak bir işi yapmak için kurulmuş bir takım değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
53. İş nceliklerimle kişisel önceliklerimi hiçbirini ihmal etmeyecek şekilde dengelerim.	☐	☐	☐	☐	☐
54. Hem kişisel hem de mesleki hedeflerimi tatminkar bir şekilde yapacak yeterli zamana sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Çalıştığım niversitenin yerel yönetim, sivil toplum örgütleri gibi kurumlarla iletişimi yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐
56. şehir üniversitedeki etkinliklere katılma düzeyi yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
57. Üniversitenin bölge sağlığına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐
58. Üniversitenin bölge ekonomisine yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Üniversitenin bölgenin sosyal yapısına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐
60. Üniversitedeki bilimsel çalışmaları yeterli buluyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-II CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE BELİRLENEN BOYUTLARA İLİŞKİN T- TESTİ SONUÇLARI

MADDELER	Denekler	N	$\bar{X}$	SD	SE	T	P
1.Üniversitenin öğrencilerimize sağladığı hizmetlerin kalitesinden gurur duyuyorum.	Kadın	33	3,3333	1,13652	,19784	,617	,539
	Erkek	63	3,1905	1,04507	,13167		
2. Yönetim önemli konularda beni bilgilendirir.	Kadın	33	2,9091	1,18226	,20580	-,910	,365
	Erkek	63	3,1429	1,20292	,15155		
3. Problem doğduğunda onu çözme yetkisine sahibimdir.	Kadın	33	2,9394	1,11634	,19433	-1,171	,245
	Erkek	63	3,2222	1,12801	,14212		
4. İdare ve çalışanlar arasında açık bir bilgi akışı vardır.	Kadın	33	3,0303	,91804	,15981	-,658	,512
	Erkek	63	3,1746	1,07072	,13490		
5. Üniversitenin politikaları ve işleri uygun bir tarzda anlatılmaktadır.	Kadın	33	2,9091	,87905	,15302	-1,085	,281
	Erkek	63	3,1429	1,06039	,13360		
6. Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür.	Kadın	33	3,0606	,99810	,17375	-,865	,389
	Erkek	63	3,2540	1,06208	,13381		
7. Öğrencilerin talepleri süratle değerlendirilir.	Kadın	33	3,0303	1,13150	,19697	-1,142	,256
	Erkek	63	3,2857	,99074	,12482		
8. Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaz.	Kadın	33	3,1212	1,31714	,22928	2,706	,008
	Erkek	63	2,3810	1,24988	,15747		
9. Alınan kararlar kalitenin en üst öncelik olduğunu göstermektedir.	Kadın	33	3,0303	,95147	,16563	-1,523	,131
	Erkek	63	3,3492	,98634	,12427		
10. İşle ilgili politikalar iyidir.	Kadın	33	2,7879	,89294	,15544	-1,460	,148
	Erkek	63	3,1111	1,09414	,13785		
11. Toplam ücret ve diğer imkanlarımdan memnunum.	Kadın	33	2,1515	1,06423	,18526	-1,349	,181
	Erkek	63	2,4762	1,14803	,14464		
12. Performansım iyi bir şekilde değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur.	Kadın	33	2,5455	1,03353	,17991	-2,072	,041
	Erkek	63	3,0317	1,12118	,14126		
13. Huzurlu bir iş ortamına sahibim.	Kadın	33	3,5152	1,03444	,18007	-1,189	,237
	Erkek	63	3,7619	,92831	,11696		
14. Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır.	Kadın	33	2,4242	1,22552	,21334	-2,386	,019
	Erkek	63	3,0317	1,16354	,14659		
15. Çalışanlar arasında ayrım yapılmaz.	Kadın	33	3,4242	1,25076	,21773	1,722	,088
	Erkek	63	2,9524	1,28802	,16227		
16.İşyerime karşı güçlü bir sadakat duygusuna sahibim	Kadın	33	3,2121	1,11124	,19344	-,868	,388
	Erkek	63	3,4127	1,05700	,13317		
17. Kaliteli ve iyi hizmet verme her günün önceliğidir.	Kadın	33	4,0909	,87905	,15302	,394	,694
	Erkek	63	4,0159	,88886	,11199		
18. Üstlerim, işimi etkileyecek kararlara katılmamı sağlarlar.	Kadın	33	3,0303	1,15879	,20172	-,903	,369
	Erkek	63	3,2540	1,14959	,14483		
19. İdari Yönetim becerilerimi geliştirmem için yeterli fırsatı tanır.	Kadın	33	3,0000	1,17260	,20412	-,369	,713
	Erkek	63	3,0952	1,21435	,15299		
20. İşimden çok memnunum.	Kadın	33	3,6364	,96236	,16753	-,702	,484
	Erkek	63	3,7778	,92361	,11636		
21. Bu işyerinin üst yönetimine güvenmekteyim.	Kadın	33	3,2727	1,15306	,20072	-,177	,860
	Erkek	63	3,3175	1,18900	,14980		
22. Benim değerlerim ile işyerimin değerleri birbirine benzerdir.	Kadın	33	2,8788	1,21854	,21212	-,874	,385
	Erkek	63	3,0952	1,11752	,14079		
23. Yönetim çalışanlara saygı ile davranır.	Kadın	33	3,5758	1,00095	,17424	,884	,379
	Erkek	63	3,3810	1,03843	,13083		
24. İşyerim, iş ile iş dışı etkinlikler arasında bir denge gözetir.	Kadın	33	2,8485	1,03444	,18007	-,716	,476
	Erkek	63	3,0159	1,11431	,14039		
25. Yönetim, çalışanların bakış açılarını anlamaya samimi gayret göstermektedir.	Kadın	33	2,7879	1,02340	,17815	-,556	,580
	Erkek	63	2,9206	1,15426	,14542		
26. İşte, problemleri bir takım olarak	Kadın	33	2,7576	1,00095	,17424	-,799	,426

çözmeye özendirilmektediriz.	Erkek	63	2,9524	1,19715	,15083		
27. Yöneticilerimiz iş yerimizin başarısı için çalışanların önemli olduklarını göstermektedirler.	Kadın	33	2,9091	1,07132	,18649	-1,325	,188
	Erkek	63	3,2222	1,11362	,14030		
28. Performansım değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur.	Kadın	33	3,0303	1,28659	,22397	,055	,956
	Erkek	63	3,0159	1,17077	,14750		
29. Amirim bana iyi muamele eder	Kadın	33	3,7576	,70844	,12332	,713	,478
	Erkek	63	3,6190	,99074	,12482		
30. İş yerim çalışanlarına mükemmel hizmet sunar.	Kadın	33	2,8788	1,11124	,19344	,348	,729
	Erkek	63	2,7937	1,15226	,14517		
31. Amirim işinin ehlidir.	Kadın	33	3,6364	1,02525	,17847	1,000	,320
	Erkek	63	3,3968	1,15758	,14584		
32. Yönetime benim birimimde nasıl olduğumu söylemek için yeterli fırsata sahibim.	Kadın	33	3,1212	,96039	,16718	,168	,867
	Erkek	63	3,0794	1,24825	,15726		
33. Amirim takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder.	Kadın	33	2,9697	1,04537	,18198	-,648	,519
	Erkek	63	3,1270	1,17077	,14750		
34. Kurumumu başkalarına çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim.	Kadın	33	3,2727	1,23168	,21441	,074	,941
	Erkek	63	3,2540	1,14959	,14483		
35. Amirim astlarına karşı açık ve dürüsttür.	Kadın	33	3,1515	1,06423	,18526	-,029	,977
	Erkek	63	3,1587	1,20759	,15214		
36. Kurumum ortak değerlerle çalışır.	Kadın	33	3,0909	1,10010	,19150	-,345	,731
	Erkek	63	3,1746	1,14356	,14408		
37. Üniversite Yönetimi çalışanlarına üniversitenin gittiği yönü gösteren açık bir rota verir.	Kadın	33	2,8182	,91701	,15963	-,390	,697
	Erkek	63	2,9048	1,08827	,13711		
38. İşyerim yetenek ve becerilerimden çok iyi bir şekilde yararlanmaktadır.	Kadın	33	3,2121	1,05349	,18339	,087	,931
	Erkek	63	3,1905	1,20292	,15155		
39. Yönetimin tavsiye ettikleri ile uygulamaları örtüşür.	Kadın	33	2,4848	,93946	,16354	-2,369	,020
	Erkek	63	3,0000	1,04727	,13194		
40. Amirim iyi performansı takdir eder ve ödüllendirir.	Kadın	33	2,8182	1,04447	,18182	,370	,712
	Erkek	63	2,7302	1,13885	,14348		
41. İşimi yeterince yapmak için gerekli araç ve gerece sahibim.	Kadın	33	2,8788	1,29319	,22512	-,037	,970
	Erkek	63	2,8889	1,23277	,15531		
42. Kurumun geleceği ile ilgili kararlarda yönetime güvenilebilir.	Kadın	33	3,2424	,96922	,16872	-,053	,958
	Erkek	63	3,2540	1,03126	,12993		
43. İş yapmak için yeterli eleman vardır.	Kadın	33	2,7879	1,11124	,19344	,228	,820
	Erkek	63	2,7302	1,20759	,15214		
44. Amirim diğerleri için örnek alınacak pozitif tavır ve davranışlara sahiptir.	Kadın	33	3,3636	,85944	,14961	,630	,530
	Erkek	63	3,2222	1,12801	,14212		
45. Çalışma grubumdaki kişiler işi yapmak için işbirliği yaparlar.	Kadın	33	3,0303	,98377	,17125	-,570	,570
	Erkek	63	3,1587	1,08072	,13616		
46. Çoğunlukla aşırı çalışırım.	Kadın	33	3,6667	1,21621	,21171	-,273	,785
	Erkek	63	3,7302	1,00332	,12641		
47. İş yerim güvenlidir.	Kadın	33	3,9394	,82687	,14394	-,174	,862
	Erkek	63	3,9683	,73984	,09321		
48. İşim bana kişisel bir başarıma hissi verir.	Kadın	33	3,4242	1,11888	,19477	-1,343	,182
	Erkek	63	3,7143	,94063	,11851		
49. Amirim uygun bir şekilde denetler ve gözetir.	Kadın	33	3,3030	,95147	,16563	,287	,775
	Erkek	63	3,2381	1,10299	,13896		
50. Kurumumuzda güvenlik sürekli vurgulanmaktadır.	Kadın	33	3,3636	,92932	,16177	-,081	,935
	Erkek	63	3,3810	1,02278	,12886		
51. Kurumumdaki iş geliştirme fırsatlarından memnunum.	Kadın	33	2,7273	1,15306	,20072	-,982	,328
	Erkek	63	2,9683	1,13547	,14306		
52. Çalışma grubumuz kendi işlerini yapan bireyler topluluğudur. Ortak bir işi yapmak için kurulmuş bir takım değildir.	Kadın	33	2,8182	1,23629	,21521	-,028	,977
	Erkek	63	2,8254	1,15758	,14584		
53. İş önceliklerimle kişisel önceliklerimi	Kadın	33	3,8788	,92728	,16142	,905	,368

hiçbirini ihmal etmeyecek şekilde dengelerim.	Erkek	63	3,6984	,92693	,11678		
54. Hem kişisel hem de mesleki hedeflerimi tatminkar bir şekilde yapacak yeterli zamana sahibim.	Kadın	33	3,0606	1,02894	,17912	-,429	,669
	Erkek	63	3,1587	1,08072	,13616		
55. Çalıştığım Üniversitenin yerel yönetim, sivil toplum örgütleri gibi kurumlarla iletişimi yeterli düzeydedir.	Kadın	33	3,0606	1,02894	,17912	,405	,686
	Erkek	63	2,9683	1,07716	,13571		
56. Şehrin Üniversitedeki etkinliklere katılma düzeyi yüksektir.	Kadın	33	3,1515	1,03444	,18007	,379	,706
	Erkek	63	3,0635	1,10531	,13926		
57.Üniversitenin bölge sağlığına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	Kadın	33	3,1212	1,21854	,21212	-,021	,983
	Erkek	63	3,1270	1,27624	,16079		
58. Üniversitenin bölge ekonomisine yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	Kadın	33	3,0909	1,23399	,21481	,356	,723
	Erkek	63	3,0000	1,16398	,14665		
59.Üniversitenin bölgenin sosyal yapısına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	Kadın	33	3,0909	1,18226	,20580	,492	,624
	Erkek	63	2,9683	1,14959	,14483		
60. Üniversitedeki bilimsel çalışmaları yeterli buluyorum.	Kadın	33	2,6061	1,19738	,20844	-1,486	,141
	Erkek	63	3,0159	1,32582	,16704		

EK-III UNVAN DEĞİŞKENİNE GÖRE BELİRLENEN BOYUTLARA İLİŞKİN T- TESTİ SONUÇLARI

MADDELER	Denekler	N	$\bar{X}$	SD	SE	T	P
1.Üniversitenin öğrencilerimize sağladığı hizmetlerin kalitesinden gurur duyuyorum.	Ak. Personel	64	3,3281	1,12764	,14096	1,213	,229
	İd. Personel	32	3,0625	,94826	,16763		
2. Yönetim önemli konularda beni bilgilendirir.	Ak. Personel	64	3,2656	1,18512	,14814	2,415	,018
	İd. Personel	32	2,6563	1,12478	,19883		
3. Problem doğduğunda onu çözme yetkisine sahibimdir.	Ak. Personel	64	3,2969	1,07909	,13489	2,155	,034
	İd. Personel	32	2,7813	1,15659	,20446		
4. İdare ve çalışanlar arasında açık bir bilgi akışı vardır.	Ak. Personel	64	3,2344	1,00384	,12548	1,498	,137
	İd. Personel	32	2,9063	1,02735	,18161		
5. Üniversitenin politikaları ve işleri uygun bir tarzda anlatılmaktadır.	Ak. Personel	64	3,1719	1,01660	,12708	1,521	,132
	İd. Personel	32	2,8438	,95409	,16866		
6. Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür.	Ak. Personel	64	3,3750	,95119	,11890	2,573	,012
	İd. Personel	32	2,8125	1,11984	,19796		
7. Öğrencilerin talepleri süratle değerlendirilir.	Ak. Personel	64	3,2344	1,00384	,12548	,483	,630
	İd. Personel	32	3,1250	1,12880	,19955		
8. Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaz.	Ak. Personel	64	2,2656	1,15802	,14475	-4,229	,000
	İd. Personel	32	3,3750	1,31370	,23223		
9. Alınan kararlar kalitenin en üst öncelik olduğunu göstermektedir.	Ak. Personel	64	3,3906	1,01758	,12720	2,317	,023
	İd. Personel	32	2,9375	,84003	,14850		
10. İşle ilgili politikalar iyidir.	Ak. Personel	64	3,0781	1,08824	,13603	1,045	,299
	İd. Personel	32	2,8438	,91966	,16257		
11. Toplam ücret ve diğer imkanlarımdan memnunum.	Ak. Personel	64	2,5156	1,09823	,13728	1,885	,062
	İd. Personel	32	2,0625	1,13415	,20049		
12. Performansım iyi bir şekilde değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur.	Ak. Personel	64	2,9844	1,11970	,13996	1,504	,136
	İd. Personel	32	2,6250	1,07012	,18917		
13. Huzurlu bir iş ortamına sahibim.	Ak. Personel	64	3,6563	1,02692	,12836	-,297	,767
	İd. Personel	32	3,7188	,85135	,15050		
14. Terfiler çalışanların nitelikleri ve	Ak.	64	3,0781	1,14510	,14314	3,037	,003

gayretlerine göre yapılmaktadır.	Personel						
	İd. Personel	32	2,3125	1,20315	,21269		
15. Çalışanlar arasında ayırım yapılmaz.	Ak. Personel	64	2,9063	1,31799	,16475	-2,290	,024
	İd. Personel	32	3,5313	1,13548	,20073		
16.İşyerime karşı güçlü bir sadakat duygusuna sahibim	Ak. Personel	64	3,3594	1,13203	,14150	,200	,842
	İd. Personel	32	3,3125	,96512	,17061		
17. Kaliteli ve iyi hizmet verme her günün önceliğidir.	Ak. Personel	64	4,0781	,94792	,11849	,571	,569
	İd. Personel	32	3,9688	,73985	,13079		
18. Üstlerim, işimi etkileyecek kararlara katılmamı sağlarlar.	Ak. Personel	64	3,3594	1,07448	,13431	2,239	,027
	İd. Personel	32	2,8125	1,22967	,21738		
19. İdari Yönetim becerilerimi geliştirmem için yeterli fırsatı tanır.	Ak. Personel	64	3,2344	1,17841	,14730	2,026	,046
	İd. Personel	32	2,7188	1,17045	,20691		
20. İşimden çok memnunum.	Ak. Personel	64	3,7813	,91667	,11458	,771	,443
	İd. Personel	32	3,6250	,97551	,17245		
21. Bu işyerinin üst yönetimine güvenmekteyim.	Ak. Personel	64	3,3438	1,14391	,14299	,491	,624
	İd. Personel	32	3,2188	1,23744	,21875		
22. Benim değerlerim ile işyerimin değerleri birbirine benzerdir.	Ak. Personel	64	2,9531	1,09007	,13626	-,813	,418
	İd. Personel	32	3,1563	1,27278	,22500		
23. Yönetim çalışanlara saygı ile davranır.	Ak. Personel	64	3,4531	,97476	,12184	,070	,944
	İd. Personel	32	3,4375	1,13415	,20049		
24. İşyerim, iş ile iş dışı etkinlikler arasında bir denge gözetir.	Ak. Personel	64	3,1094	1,10003	,13750	1,958	,053
	İd. Personel	32	2,6563	1,00352	,17740		
25. Yönetim, çalışanların bakış açılarını anlamaya samimi gayret göstermektedir.	Ak. Personel	64	3,0625	1,11091	,13886	2,404	,018
	İd. Personel	32	2,5000	1,01600	,17961		
26. İşte, problemleri bir takım olarak çözmeye özendirilmekteyiz.	Ak. Personel	64	3,0625	1,18019	,14752	2,212	,029
	İd. Personel	32	2,5313	,94985	,16791		
27. Yöneticilerimiz iş yerimizin başarısı için çalışanların önemli olduklarını göstermektedirler.	Ak. Personel	64	3,2969	1,01855	,12732	2,342	,021
	İd. Personel	32	2,7500	1,19137	,21061		
28. Performansım değerlendirilir ve bu da gelişmeme yardımcı olur.	Ak. Personel	64	3,2188	1,18815	,14852	2,328	,022
	İd. Personel	32	2,6250	1,15703	,20454		

29. Amirim bana iyi muamele eder	Ak. Personel	64	3,6406	,94897	,11862	-,398	,691
	İd. Personel	32	3,7188	,81258	,14364		
30. İş yerim çalışanlarına mükemmel hizmet sunar.	Ak. Personel	64	2,9219	1,17250	,14656	1,213	,228
	İd. Personel	32	2,6250	1,03954	,18377		
31. Amirim işinin ehlidir.	Ak. Personel	64	3,4844	1,09823	,13728	,064	,949
	İd. Personel	32	3,4688	1,16354	,20569		
32. Yönetime benim birimimde nasıl olduğumu söylemek için yeterli fırsata sahibim.	Ak. Personel	64	3,2031	1,07171	,13396	1,320	,190
	İd. Personel	32	2,8750	1,28891	,22785		
33. Amirim takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder.	Ak. Personel	64	3,1719	1,13466	,14183	1,221	,225
	İd. Personel	32	2,8750	1,09985	,19443		
34. Kurumumu başkalarına çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim.	Ak. Personel	64	3,2188	1,14737	,14342	-,491	,625
	İd. Personel	32	3,3438	1,23417	,21817		
35. Amirim astlarına karşı açık ve dürüsttür.	Ak. Personel	64	3,1719	1,14856	,14357	,187	,852
	İd. Personel	32	3,1250	1,18458	,20941		
36. Kurumum ortak değerlerle çalışır.	Ak. Personel	64	3,1719	1,18930	,14866	,320	,750
	İd. Personel	32	3,0938	,99545	,17597		
37. Üniversite Yönetimi çalışanlarına üniversitenin gittiği yönü gösteren açık bir rota verir.	Ak. Personel	64	2,9688	1,05362	,13170	1,267	,208
	İd. Personel	32	2,6875	,96512	,17061		
38. İşyerim yetenek ve becerilerimden çok iyi bir şekilde yararlanmaktadır.	Ak. Personel	64	3,2188	1,16113	,14514	,250	,803
	İd. Personel	32	3,1563	1,13903	,20135		
39. Yönetimin tavsiye ettikleri ile uygulamaları örtüşür.	Ak. Personel	64	2,8906	1,05586	,13198	,905	,368
	İd. Personel	32	2,6875	,99798	,17642		
40. Amirim iyi performansı takdir eder ve ödüllendirir.	Ak. Personel	64	2,8594	1,11080	,13885	1,247	,215
	İd. Personel	32	2,5625	1,07576	,19017		
41. İşimi yeterince yapmak için gerekli araç ve gerece sahibim.	Ak. Personel	64	2,8594	1,24553	,15569	-,288	,774
	İd. Personel	32	2,9375	1,26841	,22423		
42. Kurumun geleceği ile ilgili kararlarda yönetime güvenilebilir.	Ak. Personel	64	3,1875	,99003	,12375	-,860	,392
	İd. Personel	32	3,3750	1,03954	,18377		
43. İş yapmak için yeterli eleman vardır.	Ak. Personel	64	2,8438	1,15770	,14471	1,112	,269
	İd. Personel	32	2,5625	1,18967	,21031		

	Personel						
44. Amirim diğerleri için örnek alınacak pozitif tavır ve davranışlara sahiptir.	Ak. Personel	64	3,2969	,98689	,12336	,345	,731
	İd. Personel	32	3,2188	1,15659	,20446		
45. Çalışma grubumdaki kişiler işi yapmak için işbirliği yaparlar.	Ak. Personel	64	3,1406	1,05209	,13151	,344	,732
	İd. Personel	32	3,0625	1,04534	,18479		
46. Çoğunlukla aşırı çalışırım.	Ak. Personel	64	3,8750	1,01575	,12697	2,190	,031
	İd. Personel	32	3,3750	1,12880	,19955		
47. İş yerim güvenlidir.	Ak. Personel	64	4,0313	,73396	,09174	1,323	,189
	İd. Personel	32	3,8125	,82060	,14506		
48. İşim bana kişisel bir başarıma hissi verir.	Ak. Personel	64	3,7344	1,02728	,12841	1,660	,100
	İd. Personel	32	3,3750	,94186	,16650		
49. Amirim uygun bir şekilde denetler ve gözetir.	Ak. Personel	64	3,3906	1,06335	,13292	1,739	,085
	İd. Personel	32	3,0000	,98374	,17390		
50. Kurumumuzda güvenlik sürekli vurgulanmaktadır.	Ak. Personel	64	3,3594	,98185	,12273	-,218	,828
	İd. Personel	32	3,4063	1,01153	,17881		
51. Kurumumdaki iş geliştirme fırsatlarından memnunuz.	Ak. Personel	64	3,1094	1,14250	,14281	2,817	,006
	İd. Personel	32	2,4375	1,01401	,17925		
52. Çalışma grubumuz kendi işlerini yapan bireyler topluluğudur. Ortak bir işi yapmak için kurulmuş bir takım değildir.	Ak. Personel	64	2,8594	1,16656	,14582	,427	,671
	İd. Personel	32	2,7500	1,21814	,21534		
53. İş önceliklerimle kişisel önceliklerimi hiçbirini ihmal etmeyecek şekilde dengelerim.	Ak. Personel	64	3,7813	,96722	,12090	,310	,757
	İd. Personel	32	3,7188	,85135	,15050		
54. Hem kişisel hem de mesleki hedeflerimi tatminkar bir şekilde yapacak yeterli zamana sahibim.	Ak. Personel	64	3,1406	1,08184	,13523	,203	,839
	İd. Personel	32	3,0938	1,02735	,18161		
55. Çalıştığım Üniversitenin yerel yönetim, sivil toplum örgütleri gibi kurumlarla iletişimi yeterli düzeydedir.	Ak. Personel	64	3,0000	1,12687	,14086	,000	1,000
	İd. Personel	32	3,0000	,91581	,16189		
56. Şehrin Üniversitedeki etkinliklere katılma düzeyi yüksektir.	Ak. Personel	64	3,0313	1,06858	,13357	-,803	,424
	İd. Personel	32	3,2188	1,09939	,19435		
57. Üniversitenin bölge sağlığına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	Ak. Personel	64	3,1875	1,34371	,16796	,750	,455
	İd. Personel	32	3,0000	1,04727	,18513		
58. Üniversitenin bölge ekonomisine yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	Ak. Personel	64	3,1094	1,24871	,15609	,914	,363

	İd. Personel	32	2,8750	1,03954	,18377		
59.Üniversitenin bölgenin sosyal yapısına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	Ak. Personel	64	3,0625	1,21988	,15248	,622	,535
	İd. Personel	32	2,9063	1,02735	,18161		
60. Üniversitedeki bilimsel çalışmaları yeterli buluyorum.	Ak. Personel	64	3,1406	1,31978	,16497	2,964	,004
	İd. Personel	32	2,3438	1,06587	,18842		

EK-IV İDARİ GÖREVİ OLUP OLMADIĞI DEĞİŞKENİNE GÖRE BELİRLENEN BOYUTLARA İLİŞKİN T- TESTİ SONUÇLARI

MADDELER	Denekle r	N	$\bar{x}$	SD	SE	T	P
1.Üniversitenin öğrencilerimize sağladığı hizmetlerin kalitesinden gurur duyuyorum.	İd. Gör. Ol.	19	3,5789	1,07061	,24561	1,550	,125
	İd. Gör. Olm.	77	3,1558	1,06456	,12132		
2. Yönetim önemli konularda beni bilgilendirir.	İd. Gör. Ol.	19	3,8947	,93659	,21487	3,597	,001
	İd. Gör. Olm.	77	2,8571	1,16658	,13294		
3. Problem doğduğunda onu çözme yetkisine sahibimdir.	İd. Gör. Ol.	19	3,9474	,84811	,19457	3,796	,000
	İd. Gör. Olm.	77	2,9221	1,09744	,12506		
4. İdare ve çalışanlar arasında açık bir bilgi akışı vardır.	İd. Gör. Ol.	19	3,3684	1,11607	,25604	1,166	,247
	İd. Gör. Olm.	77	3,0649	,99125	,11296		
5. Üniversitenin politikaları ve işleri uygun bir tarzda anlatılmaktadır.	İd. Gör. Ol.	19	3,4211	1,01739	,23341	1,758	,082
	İd. Gör. Olm.	77	2,9740	,98641	,11241		
6. Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür.	İd. Gör. Ol.	19	3,6842	,82007	,18814	2,383	,019
	İd. Gör. Olm.	77	3,0649	1,05553	,12029		
7. Öğrencilerin talepleri süratle değerlendirilir.	İd. Gör. Ol.	19	3,6316	,76089	,17456	2,059	,042
	İd. Gör. Olm.	77	3,0909	1,07828	,12288		
8. Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaz.	İd. Gör. Ol.	19	2,1579	1,21395	,27850	-1,788	,077
	İd. Gör. Olm.	77	2,7532	1,31945	,15037		
9. Alınan kararlar kalitenin en üst öncelik olduğunu göstermektedir.	İd. Gör. Ol.	19	3,5789	1,07061	,24561	1,700	,092
	İd. Gör. Olm.	77	3,1558	,94681	,10790		
10. İşle ilgili politikalar iyidir.	İd. Gör. Ol.	19	3,2105	,97633	,22399	,989	,325
	İd. Gör. Olm.	77	2,9481	1,05001	,11966		
11. Toplam ücret ve diğer imkanlarımdan memnunum.	İd. Gör. Ol.	19	2,4211	1,01739	,23341	,243	,808
	İd. Gör. Olm.	77	2,3506	1,15583	,13172		
12. Performansım iyi bir şekilde değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur.	İd. Gör. Ol.	19	3,4737	,96427	,22122	2,760	,007
	İd. Gör. Olm.	77	2,7143	1,09853	,12519		
13. Huzurlu bir iş ortamına sahibim.	İd. Gör. Ol.	19	3,8947	,99413	,22807	1,096	,276
	İd. Gör. Olm.	77	3,6234	,96025	,10943		

14. Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır.	İd. Gör. OL.	19	3,5263	,77233	,17718	3,865	,000
	İd. Gör. Olm.	77	2,6494	1,24358	,14172		
15. Çalışanlar arasında ayırım yapılmaz.	İd. Gör. OL.	19	2,7895	1,08418	,24873	-1,231	,221
	İd. Gör. Olm.	77	3,1948	1,32823	,15137		
16.İşyerime karşı güçlü bir sadakat duygusuna sahibim	İd. Gör. OL.	19	3,6316	1,16479	,26722	1,309	,194
	İd. Gör. Olm.	77	3,2727	1,04675	,11929		
17. Kaliteli ve iyi hizmet verme her günün önceliğidir.	İd. Gör. OL.	19	4,2105	,97633	,22399	,932	,354
	İd. Gör. Olm.	77	4,0000	,85840	,09782		
18. Üstlerim, işimi etkileyecek kararlara katılmamı sağlarlar.	İd. Gör. OL.	19	3,5789	1,16980	,26837	1,716	,090
	İd. Gör. Olm.	77	3,0779	1,13284	,12910		
19. İdari Yönetim becerilerimi geliştirmem için yeterli fırsatı tanır.	İd. Gör. OL.	19	3,4211	1,21636	,27905	1,469	,145
	İd. Gör. Olm.	77	2,9740	1,18070	,13455		
20. İşimden çok memnunum.	İd. Gör. OL.	19	4,0526	,70504	,16175	2,058	,047
	İd. Gör. Olm.	77	3,6494	,97016	,11056		
21. Bu işyerinin üst yönetimine güvenmekteyim.	İd. Gör. OL.	19	3,8421	1,25889	,28881	2,295	,024
	İd. Gör. Olm.	77	3,1688	1,11689	,12728		
22. Benim değerlerim ile işyerimin değerleri birbirine benzerdir.	İd. Gör. OL.	19	3,3158	1,20428	,27628	1,250	,214
	İd. Gör. Olm.	77	2,9481	1,13435	,12927		
23. Yönetim çalışanlara saygı ile davranır.	İd. Gör. OL.	19	3,7368	1,14708	,26316	1,379	,171
	İd. Gör. Olm.	77	3,3766	,98727	,11251		
24. İşyerim, iş ile iş dışı etkinlikler arasında bir denge gözetir.	İd. Gör. OL.	19	3,3684	1,06513	,24436	1,863	,066
	İd. Gör. Olm.	77	2,8571	1,07256	,12223		
25. Yönetim, çalışanların bakış açılarını anlamaya samimi gayret göstermektedir.	İd. Gör. OL.	19	3,4211	1,30451	,29928	2,463	,016
	İd. Gör. Olm.	77	2,7403	1,01829	,11604		
26. İşte, problemleri bir takım olarak çözmeye özendirilmekteyiz.	İd. Gör. OL.	19	3,3158	1,15723	,26549	1,875	,064
	İd. Gör. Olm.	77	2,7792	1,10767	,12623		
27. Yöneticilerimiz iş yerimizin başarısı için çalışanların önemli olduklarını göstermektedirler.	İd. Gör. OL.	19	3,4211	1,07061	,24561	1,357	,178
	İd. Gör. Olm.	77	3,0390	1,10551	,12598		
28. Performansım değerlendirilir ve bu da gelişmeme yardımcı olur.	İd. Gör. OL.	19	3,4737	1,21876	,27960	1,852	,067
	İd. Gör. Olm.	77	2,9091	1,18301	,13482		

	Olm.						
29. Amirim bana iyi muamele eder	İd. Gör. Ol.	19	3,8421	,76472	,17544	,946	,347
	İd. Gör. Olm.	77	3,6234	,93244	,10626		
30. İş yerim çalışanlarına mükemmel hizmet sunar.	İd. Gör. Ol.	19	3,1053	1,10024	,25241	1,216	,227
	İd. Gör. Olm.	77	2,7532	1,13735	,12961		
31. Amirim işinin ehlidir.	İd. Gör. Ol.	19	3,8947	1,19697	,27460	1,838	,069
	İd. Gör. Olm.	77	3,3766	1,07653	,12268		
32. Yönetime benim birimimde nasıl olduğumu söylemek için yeterli fırsata sahibim.	İd. Gör. Ol.	19	3,6842	1,24956	,28667	2,566	,012
	İd. Gör. Olm.	77	2,9481	1,08696	,12387		
33. Amirim takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder.	İd. Gör. Ol.	19	3,2632	1,14708	,26316	,821	,414
	İd. Gör. Olm.	77	3,0260	1,12360	,12805		
34. Kurumumu başkalarına çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim.	İd. Gör. Ol.	19	3,7368	1,14708	,26316	2,010	,047
	İd. Gör. Olm.	77	3,1429	1,15524	,13165		
35. Amirim astlarına karşı açık ve dürüsttür.	İd. Gör. Ol.	19	3,6316	1,21154	,27795	2,037	,045
	İd. Gör. Olm.	77	3,0390	1,11735	,12733		
36. Kurumum ortak değerlerle çalışır.	İd. Gör. Ol.	19	3,5263	1,26352	,28987	1,663	,100
	İd. Gör. Olm.	77	3,0519	1,07478	,12248		
37. Üniversite Yönetimi çalışanlarına üniversitenin gittiği yönü gösteren açık bir rota verir.	İd. Gör. Ol.	19	3,2632	1,28418	,29461	1,860	,066
	İd. Gör. Olm.	77	2,7792	,94065	,10720		
38. İşyerim yetenek ve becerilerimden çok iyi bir şekilde yararlanmaktadır.	İd. Gör. Ol.	19	3,4211	1,30451	,29928	,945	,347
	İd. Gör. Olm.	77	3,1429	1,10875	,12635		
39. Yönetimin tavsiye ettikleri ile uygulamaları örtüşür.	İd. Gör. Ol.	19	3,3158	1,24956	,28667	2,371	,020
	İd. Gör. Olm.	77	2,7013	,94681	,10790		
40. Amirim iyi performansı takdir eder ve ödüllendirir.	İd. Gör. Ol.	19	3,2632	1,24017	,28451	2,267	,026
	İd. Gör. Olm.	77	2,6364	1,03757	,11824		
41. İşimi yeterince yapmak için gerekli araç ve gerece sahibim.	İd. Gör. Ol.	19	2,9474	1,12909	,25903	,241	,810
	İd. Gör. Olm.	77	2,8701	1,28094	,14598		
42. Kurumun geleceği ile ilgili kararlarda yönetime güvenilebilir.	İd. Gör. Ol.	19	3,5789	1,34643	,30889	1,261	,221
	İd. Gör. Olm.	77	3,1688	,89447	,10193		
43. İş yapmak için yeterli eleman vardır.	İd. Gör. Ol.	19	3,0000	1,05409	,24183	1,041	,301

	İd. Gör. Olm.	77	2,6883	1,19494	,13618		
44. Amirim diğerleri için örnek alınacak pozitif tavır ve davranışlara sahiptir.	İd. Gör. Ol.	19	3,6316	,95513	,21912	1,703	,092
	İd. Gör. Olm.	77	3,1818	1,04790	,11942		
45. Çalışma grubumdaki kişiler işi yapmak için işbirliği yaparlar.	İd. Gör. Ol.	19	3,3158	,88523	,20308	,937	,351
	İd. Gör. Olm.	77	3,0649	1,08018	,12310		
46. Çoğunlukla aşırı çalışırım.	İd. Gör. Ol.	19	3,6842	1,10818	,25423	-,109	,914
	İd. Gör. Olm.	77	3,7143	1,07431	,12243		
47. İş yerim güvenlidir.	İd. Gör. Ol.	19	4,2105	,63060	,14467	1,615	,110
	İd. Gör. Olm.	77	3,8961	,78781	,08978		
48. İşim bana kişisel bir başarıma hissi verir.	İd. Gör. Ol.	19	4,0526	,62126	,14253	2,924	,005
	İd. Gör. Olm.	77	3,5065	1,05909	,12069		
49. Amirim uygun bir şekilde denetler ve gözetir.	İd. Gör. Ol.	19	3,5789	,83771	,19218	1,488	,140
	İd. Gör. Olm.	77	3,1818	1,08491	,12364		
50. Kurumumuzda güvenlik sürekli vurgulanmaktadır.	İd. Gör. Ol.	19	3,5789	,90159	,20684	1,006	,317
	İd. Gör. Olm.	77	3,3247	1,00579	,11462		
51. Kurumumdaki iş geliştirme fırsatlarından memnunum.	İd. Gör. Ol.	19	3,3158	1,00292	,23009	1,859	,066
	İd. Gör. Olm.	77	2,7792	1,15421	,13153		
52. Çalışma grubumuz kendi işlerini yapan bireyler topluluğudur. Ortak bir işi yapmak için kurulmuş bir takım değildir.	İd. Gör. Ol.	19	3,1053	,99413	,22807	1,168	,246
	İd. Gör. Olm.	77	2,7532	1,21564	,13854		
53. İş önceliklerimle kişisel önceliklerimi hiçbirini ihmal etmeyecek şekilde dengelerim.	İd. Gör. Ol.	19	3,7895	,71328	,16364	,152	,880
	İd. Gör. Olm.	77	3,7532	,97543	,11116		
54. Hem kişisel hem de mesleki hedeflerimi tatminkar bir şekilde yapacak yeterli zamana sahibim.	İd. Gör. Ol.	19	3,3684	,83070	,19058	1,120	,265
	İd. Gör. Olm.	77	3,0649	1,10427	,12584		
55. Çalıştığım Üniversitenin yerel yönetim, sivil toplum örgütleri gibi kurumlarla iletişimi yeterli düzeydedir.	İd. Gör. Ol.	19	3,2632	,93346	,21415	1,216	,227
	İd. Gör. Olm.	77	2,9351	1,08018	,12310		
56. Şehrin Üniversitedeki etkinliklere katılma düzeyi yüksektir.	İd. Gör. Ol.	19	3,2632	1,14708	,26316	,764	,447
	İd. Gör. Olm.	77	3,0519	1,06247	,12108		
57. Üniversitenin bölge sağlığına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	İd. Gör. Ol.	19	3,2632	1,14708	,26316	,536	,593
	İd. Gör. Olm.	77	3,0909	1,27920	,14578		
58. Üniversitenin bölge ekonomisine	İd. Gör.	19	3,1053	1,19697	,27460	,303	,762

yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	Ol.						
	İd. Gör. Olm.	77	3,0130	1,18648	,13521		
59.Üniversitenin bölgenin sosyal yapısına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	İd. Gör. Ol.	19	3,3158	1,20428	,27628	1,290	,200
	İd. Gör. Olm.	77	2,9351	1,13946	,12985		
60. Üniversitedeki bilimsel çalışmaları yeterli buluyorum.	İd. Gör. Ol.	19	3,1053	1,32894	,30488	,866	,388
	İd. Gör. Olm.	77	2,8182	1,28480	,14642		

EK-V YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE BELİRLENEN BOYUTLARA İLİŞKİN VARYANS VE AF TESTİ SONUÇLARI

MADDELER	YAŞ	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	P	Anlamlı Fark
1. Üniversitenin öğrencilerimize sağladığı hizmetlerin kalitesinden gurur duyuyorum.	21-30	19	3,1579	1,01451	,23275	,173	,914	
	31-40	41	3,2683	1,16242	,18154			
	41-50	30	3,2000	1,03057	,18815			
	51-60	6	3,5000	1,04881	,42817			
2. Yönetim önemli konularda beni bilgilendirir.	21-30	19	2,6316	,95513	,21912	1,370	,257	
	31-40	41	3,0488	1,26395	,19740			
	41-50	30	3,3333	1,15470	,21082			
	51-60	6	3,1667	1,47196	,60093			
3. Problem doğduğunda onu çözme yetkisine sahibimdir.	21-30	19	2,6842	1,00292	,23009	1,352	,262	
	31-40	41	3,1951	1,12293	,17537			
	41-50	30	3,2333	1,19434	,21805			
	51-60	6	3,5000	1,04881	,42817			
4. İdare ve çalışanlar arasında açık bir bilgi akışı vardır.	21-30	19	3,1579	,60214	,13814	,020	,996	
	31-40	41	3,0976	1,01992	,15929			
	41-50	30	3,1333	1,16658	,21299			
	51-60	6	3,1667	1,47196	,60093			
5. Üniversitenin politikaları ve işleri uygun bir tarzda anlatılmaktadır.	21-30	19	3,0526	1,07877	,24749	,157	,925	
	31-40	41	3,1220	,89986	,14054			
	41-50	30	3,0333	1,03335	,18866			
	51-60	6	2,8333	1,47196	,60093			
6. Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür.	21-30	19	2,9474	,97032	,22261	1,169	,326	
	31-40	41	3,0976	1,01992	,15929			
	41-50	30	3,3667	1,06620	,19466			
	51-60	6	3,6667	1,21106	,49441			
7. Öğrencilerin talepleri süratle değerlendirilir.	21-30	19	2,8947	,99413	,22807	,668	,574	
	31-40	41	3,2683	1,04939	,16389			
	41-50	30	3,2667	1,11211	,20304			
	51-60	6	3,3333	,81650	,33333			
8. Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaz.	21-30	19	2,8947	1,28646	,29513	,699	,555	
	31-40	41	2,7073	1,26972	,19830			
	41-50	30	2,3667	1,35146	,24674			
	51-60	6	2,6667	1,63299	,66667			
9. Alınan kararlar kalitenin en üst öncelik olduğunu göstermektedir.	21-30	19	3,3158	,94591	,21701	,082	,969	
	31-40	41	3,1951	,95445	,14906			
	41-50	30	3,2667	1,04826	,19139			
	51-60	6	3,1667	1,16905	,47726			
10. İşle ilgili politikalar iyidir.	21-30	19	3,2105	,85498	,19615	,478	,698	
	31-40	41	2,9756	1,06037	,16560			
	41-50	30	2,9667	1,06620	,19466			
	51-60	6	2,6667	1,36626	,55777			
11. Toplam ücret ve diğer imkanlarımdan memnunum.	21-30	19	2,6316	1,16479	,26722	,806	,494	
	31-40	41	2,1951	1,03004	,16086			
	41-50	30	2,3667	1,18855	,21700			
	51-60	6	2,6667	1,36626	,55777			
12. Performansım iyi bir şekilde değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur.	21-30	19	2,6316	1,21154	,27795	,818	,487	
	31-40	41	2,8049	1,00547	,15703			
	41-50	30	3,0000	1,20344	,21972			
	51-60	6	3,3333	1,03280	,42164			
13. Huzurlu bir iş ortamına sahibim.	21-30	19	3,4211	,76853	,17631	1,651	,183	
	31-40	41	3,6341	1,01873	,15910			
	41-50	30	3,9667	,92786	,16940			
	51-60	6	3,3333	1,21106	,49441			
14. Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır.	21-30	19	2,5789	1,34643	,30889	,434	,729	
	31-40	41	2,8049	1,20871	,18877			
	41-50	30	2,9667	1,15917	,21163			
	51-60	6	3,0000	1,26491	,51640			
15. Çalışanlar arasında ayrım yapılmaz.	21-30	19	3,5263	1,34860	,30939	,844	,473	
	31-40	41	3,0244	1,35070	,21094			
	41-50	30	3,0333	1,18855	,21700			

	51-60	6	2,8333	1,16905	,47726			
16.İşyerime karşı güçlü bir sadakat duygusuna sahibim	21-30	19	3,3158	1,00292	,23009	,120	,948	
	31-40	41	3,3902	1,11530	,17418			
	41-50	30	3,2667	1,11211	,20304			
	51-60	6	3,5000	1,04881	,42817			
17. Kaliteli ve iyi hizmet verme her günün önceliğidir.	21-30	19	4,0526	,77986	,17891	,129	,943	
	31-40	41	4,0976	,83081	,12975			
	41-50	30	3,9667	1,09807	,20048			
	51-60	6	4,0000	,00000	,00000			
18. Üstlerim, işimi etkileyecek kararlara katılmamı sağlarlar.	21-30	19	2,7368	,93346	,21415	1,238	,300	
	31-40	41	3,2683	1,04939	,16389			
	41-50	30	3,2667	1,33735	,24417			
	51-60	6	3,5000	1,37840	,56273			
19. İdari Yönetim becerilerimi geliştirmem için yeterli fırsatı tanır.	21-30	19	2,8421	1,06787	,24499	,523	,668	
	31-40	41	3,2195	1,21475	,18971			
	41-50	30	3,0333	1,21721	,22223			
	51-60	6	2,8333	1,47196	,60093			
20. İşimden çok memnunum.	21-30	19	3,5263	,90483	,20758	,891	,449	
	31-40	41	3,6829	,96018	,14996			
	41-50	30	3,8333	,94989	,17343			
	51-60	6	4,1667	,75277	,30732			
21. Bu işyerinin üst yönetimine güvenmekteyim.	21-30	19	3,2632	,87191	,20003	,271	,846	
	31-40	41	3,2683	1,24548	,19451			
	41-50	30	3,4333	1,16511	,21272			
	51-60	6	3,0000	1,67332	,68313			
22. Benim değerlerim ile işyerimin değerleri birbirine benzerdir.	21-30	19	2,8947	,99413	,22807	,121	,948	
	31-40	41	3,0244	1,23466	,19282			
	41-50	30	3,1000	1,18467	,21629			
	51-60	6	3,0000	1,09545	,44721			
23. Yönetim çalışanlara saygı ile davranır.	21-30	19	3,5789	,69248	,15887	1,001	,396	
	31-40	41	3,3902	1,09266	,17064			
	41-50	30	3,5667	1,10433	,20162			
	51-60	6	2,8333	,98319	,40139			
24. İşyerim, iş ile iş dışı etkinlikler arasında bir denge gözetir.	21-30	19	2,8947	,93659	,21487	,212	,888	
	31-40	41	3,0244	1,12889	,17630			
	41-50	30	2,9667	1,15917	,21163			
	51-60	6	2,6667	1,03280	,42164			
25. Yönetim, çalışanların bakış açılarını anlamaya samimi gayret göstermektedir.	21-30	19	2,8421	,83421	,19138	,265	,851	
	31-40	41	2,9024	1,01992	,15929			
	41-50	30	2,9333	1,38796	,25341			
	51-60	6	2,5000	1,04881	,42817			
26. İşte, problemleri bir takım olarak çözmeye özendirilmekteyiz.	21-30	19	2,5789	,96124	,22052	,609	,611	
	31-40	41	2,9512	1,11694	,17444			
	41-50	30	3,0000	1,23176	,22489			
	51-60	6	2,8333	1,32916	,54263			
27. Yöneticilerimiz iş yerimizin başarısı için çalışanların önemli olduklarını göstermektedirler.	21-30	19	3,2105	,78733	,18063	,072	,975	
	31-40	41	3,0976	1,13589	,17740			
	41-50	30	3,1000	1,24152	,22667			
	51-60	6	3,0000	1,26491	,51640			
28. Performansım değerlendirilir ve bu da gelişmeme yardımcı olur.	21-30	19	3,1053	1,24252	,28505	,329	,804	
	31-40	41	2,9512	1,13911	,17790			
	41-50	30	3,1333	1,22428	,22352			
	51-60	6	2,6667	1,63299	,66667			
29. Amirim bana iyi muamele eder	21-30	19	3,5789	,76853	,17631	,195	,899	
	31-40	41	3,6341	,91532	,14295			
	41-50	30	3,7333	,98027	,17897			
	51-60	6	3,8333	,98319	,40139			
30. İş yerim çalışanlarına mükemmel hizmet sunar.	21-30	19	2,9474	1,07877	,24749	,327	,806	
	31-40	41	2,8780	1,02944	,16077			
	41-50	30	2,7333	1,36289	,24883			
	51-60	6	2,5000	,83666	,34157			
	21-30	19	3,7895	,78733	,18063	,779	,509	

31. Amirim işinin ehlidir.	31-40	41	3,3171	1,12781	,17613			
	41-50	30	3,5000	1,27982	,23366			
	51-60	6	3,5000	1,04881	,42817			
32. Yönetime benim birimimde nasıl olduğumu söylemek için yeterli fırsata sahibim.	21-30	19	2,8947	,80930	,18567	,899	,445	
	31-40	41	2,9756	1,10652	,17281			
	41-50	30	3,3667	1,29943	,23724			
	51-60	6	3,1667	1,60208	,65405			
33. Amirim takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder.	21-30	19	3,2632	,73349	,16827	1,149	,334	
	31-40	41	3,1463	1,13051	,17656			
	41-50	30	3,0000	1,23176	,22489			
	51-60	6	2,3333	1,50555	,61464			
34. Kurumumu başkalarına çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim.	21-30	19	3,2632	1,09758	,25180	,574	,634	
	31-40	41	3,0976	1,20010	,18742			
	41-50	30	3,4667	1,19578	,21832			
	51-60	6	3,3333	1,21106	,49441			
35. Amirim astlarına karşı açık ve dürüsttür	21-30	19	3,2105	,85498	,19615	1,289	,283	
	31-40	41	3,1220	1,18733	,18543			
	41-50	30	3,3333	1,24106	,22659			
	51-60	6	2,3333	1,21106	,49441			
36. Kurumum ortak değerlerle çalışır.	21-30	19	3,0000	,94281	,21630	,930	,430	
	31-40	41	3,2439	1,15716	,18072			
	41-50	30	3,2333	1,19434	,21805			
	51-60	6	2,5000	1,04881	,42817			
37. Üniversite Yönetimi çalışanlarına üniversitenin gittiği yönü gösteren açık bir rota verir.	21-30	19	2,7895	,91766	,21053	,216	,885	
	31-40	41	2,8293	,99756	,15579			
	41-50	30	3,0000	1,05045	,19179			
	51-60	6	2,8333	1,60208	,65405			
38. İşyerim yetenek ve becerilerimden çok iyi bir şekilde yararlanmaktadır.	21-30	19	2,9474	,84811	,19457	1,289	,283	
	31-40	41	3,1951	1,12293	,17537			
	41-50	30	3,4667	1,22428	,22352			
	51-60	6	2,6667	1,63299	,66667			
39. Yönetimin tavsiye ettikleri ile uygulamaları örtüşür.	21-30	19	2,6842	,74927	,17189	,493	,688	
	31-40	41	2,8293	,94611	,14776			
	41-50	30	2,9667	1,24522	,22735			
	51-60	6	2,5000	1,37840	,56273			
40. Amirim iyi performansı takdir eder ve ödüllendirir.	21-30	19	2,7368	,99119	,22739	1,669	,179	
	31-40	41	2,6829	1,03535	,16169			
	41-50	30	3,0333	1,21721	,22223			
	51-60	6	2,0000	1,09545	,44721			
41. İşimi yeterince yapmak için gerekli araç ve gerece sahibim.	21-30	19	2,5263	1,34860	,30939	1,200	,314	
	31-40	41	2,8293	1,02231	,15966			
	41-50	30	3,2000	1,32353	,24164			
	51-60	6	2,8333	1,83485	,74907			
42. Kurumun geleceği ile ilgili kararlarda yönetime güvenilebilir.	21-30	19	3,0526	,62126	,14253	1,795	,154	
	31-40	41	3,3171	,93378	,14583			
	41-50	30	3,4333	1,10433	,20162			
	51-60	6	2,5000	1,64317	,67082			
43. İş yapmak için yeterli eleman vardır.	21-30	19	2,6316	1,30002	,29825	,358	,783	
	31-40	41	2,6829	1,03535	,16169			
	41-50	30	2,9333	1,28475	,23456			
	51-60	6	2,6667	1,21106	,49441			
44. Amirim diğerleri için örnek alınacak pozitif tavır ve davranışlara sahiptir.	21-30	19	3,4737	,69669	,15983	,530	,663	
	31-40	41	3,1707	1,11585	,17427			
	41-50	30	3,3333	1,15470	,21082			
	51-60	6	3,0000	,89443	,36515			
45. Çalışma grubumdaki kişiler işi yapmak için işbirliği yaparlar.	21-30	19	3,1053	,87526	,20080	,403	,751	
	31-40	41	3,1707	1,11585	,17427			
	41-50	30	3,1333	1,00801	,18404			
	51-60	6	2,6667	1,36626	,55777			
46. Çoğunlukla aşırı çalışırım.	21-30	19	3,4211	1,21636	,27905	2,141	,100	
	31-40	41	4,0000	1,02470	,16003			
	41-50	30	3,6000	,93218	,17019			

	51-60	6	3,1667	1,32916	,54263			
47. İş yerim güvenlidir.	21-30	19	3,8947	,80930	,18567	,762	,518	
	31-40	41	3,8780	,89986	,14054			
	41-50	30	4,1333	,57135	,10431			
	51-60	6	3,8333	,40825	,16667			
48. İşim bana kişisel bir başarıma hissi verir.	21-30	19	3,6842	,74927	,17189	1,350	,263	
	31-40	41	3,3902	1,13750	,17765			
	41-50	30	3,8667	1,00801	,18404			
	51-60	6	3,6667	,51640	,21082			
49. Amirim uygun bir şekilde denetler ve gözetir.	21-30	19	3,5263	,77233	,17718	,582	,628	
	31-40	41	3,1951	1,18784	,18551			
	41-50	30	3,2333	1,07265	,19584			
	51-60	6	3,0000	,63246	,25820			
50. Kurumumuzda güvenlik sürekli vurgulanmaktadır.	21-30	19	3,3158	,94591	,21701	,282	,839	
	31-40	41	3,3415	1,01513	,15854			
	41-50	30	3,5000	,97379	,17779			
	51-60	6	3,1667	1,16905	,47726			
51. Kurumumdaki iş geliştirme fırsatlarından memnunuz.	21-30	19	2,6842	1,00292	,23009	,433	,730	
	31-40	41	2,9024	1,17909	,18414			
	41-50	30	3,0333	1,21721	,22223			
	51-60	6	2,6667	1,03280	,42164			
52. Çalışma grubumuz kendi işlerini yapan bireyler topluluğudur. Ortak bir işi yapmak için kurulmuş bir takım değildir.	21-30	19	2,4211	1,01739	,23341	1,216	,308	
	31-40	41	2,8537	1,23614	,19305			
	41-50	30	2,9333	1,20153	,21937			
	51-60	6	3,3333	1,03280	,42164			
53. İş önceliklerimle kişisel önceliklerimi hiçbirini ihmal etmeyecek şekilde dengelerim.	21-30	19	3,6842	1,00292	,23009	,127	,944	
	31-40	41	3,7317	1,00061	,15627			
	41-50	30	3,8333	,79148	,14450			
	51-60	6	3,8333	,98319	,40139			
54. Hem kişisel hem de mesleki hedeflerimi tatminkar bir şekilde yapacak yeterli zamana sahibim.	21-30	19	3,1579	1,01451	,23275	,111	,954	
	31-40	41	3,1220	1,07692	,16819			
	41-50	30	3,0667	1,14269	,20863			
	51-60	6	3,3333	,81650	,33333			
55. Çalıştığım Üniversitenin yerel yönetim, sivil toplum örgütleri gibi kurumlarla iletişimi yeterli düzeydedir.	21-30	19	3,2105	1,27275	,29199	,472	,703	
	31-40	41	2,9512	,89306	,13947			
	41-50	30	3,0000	1,08278	,19769			
	51-60	6	2,6667	1,36626	,55777			
56. Şehrin Üniversitedeki etkinliklere katılma düzeyi yüksektir.	21-30	19	3,1053	1,04853	,24055	,384	,765	
	31-40	41	3,1707	1,11585	,17427			
	41-50	30	3,0667	1,01483	,18528			
	51-60	6	2,6667	1,36626	,55777			
57. Üniversitenin bölge sağlığına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	21-30	19	3,2632	1,40800	,32302	,179	,911	
	31-40	41	3,1463	1,25620	,19619			
	41-50	30	3,0000	1,17444	,21442			
	51-60	6	3,1667	1,32916	,54263			
58. Üniversitenin bölge ekonomisine yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	21-30	19	3,1579	1,30227	,29876	,288	,834	
	31-40	41	3,0976	1,15769	,18080			
	41-50	30	2,9000	1,12495	,20539			
	51-60	6	2,8333	1,47196	,60093			
59. Üniversitenin bölgenin sosyal yapısına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	21-30	19	3,1053	1,19697	,27460	,348	,791	
	31-40	41	3,0976	1,13589	,17740			
	41-50	30	2,8333	1,11675	,20389			
	51-60	6	3,0000	1,54919	,63246			
60. Üniversitedeki bilimsel çalışmaları yeterli buluyorum.	21-30	19	3,1053	1,37011	,31432	,606	,613	
	31-40	41	2,8049	1,30804	,20428			
	41-50	30	2,9333	1,22990	,22455			
	51-60	6	2,3333	1,36626	,55777			

EK-VI HİZMET SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE BELİRLENEN BOYUTLARA İLİŞKİN VARYANS VE AF TESTİ SONUÇLARI

MADDELER	Hizmet Süresi	N	$\bar{x}$	SD	SE	F	P	Anlamlı Fark
1. Üniversitenin öğrencilerimize sağladığı hizmetlerin kalitesinden gurur duyuyorum.	1-5	16	3,7500	1,12546	,28137	1,658	,167	
	6-10	32	3,1875	,99798	,17642			
	11-15	17	3,0000	1,06066	,25725			
	16-20	18	2,9444	1,25895	,29674			
	21 ve üz.	13	3,4615	,77625	,21529			
2. Yönetim önemli konularda beni bilgilendirir.	1-5	16	3,1875	,98107	,24527	424	,791	
	6-10	32	2,9688	1,25684	,22218			
	11-15	17	3,1765	1,28624	,31196			
	16-20	18	2,8333	1,20049	,28296			
	21 ve üz.	13	3,3077	1,25064	,34687			
3. Problem doğduğunda onu çözme yetkisine sahibimdir.	1-5	16	3,0625	,99791	,24948	258	,904	
	6-10	32	3,0313	1,17732	,20812			
	11-15	17	3,2941	1,04670	,25386			
	16-20	18	3,0556	1,21133	,28551			
	21 ve üz.	13	3,3077	1,25064	,34687			
4. İdare ve çalışanlar arasında açık bir bilgi akışı vardır.	1-5	16	3,5000	,81650	,20412	,986	,419	
	6-10	32	3,0625	,80071	,14155			
	11-15	17	2,8824	1,16632	,28287			
	16-20	18	3,0000	1,18818	,28006			
	21 ve üz.	13	3,3077	1,25064	,34687			
5. Üniversitenin politikaları ve işleri uygun bir tarzda anlatılmaktadır.	1-5	16	3,1875	,91059	,22765	,649	,629	
	6-10	32	3,1250	1,07012	,18917			
	11-15	17	2,8824	,85749	,20797			
	16-20	18	2,8333	1,04319	,24588			
	21 ve üz.	13	3,3077	1,10940	,30769			
6. Fikir ve düşüncelerim işte itibar görür.	1-5	16	3,0625	,92871	,23218	1,697	,158	
	6-10	32	2,9375	,98169	,17354			
	11-15	17	3,3529	1,16946	,28364			
	16-20	18	3,1667	,98518	,23221			
	21 ve üz.	13	3,7692	1,09193	,30285			
7. Öğrencilerin talepleri süratle değerlendirilir.	1-5	16	3,1875	1,10868	,27717	,482	,749	
	6-10	32	3,1875	1,02980	,18204			
	11-15	17	2,9412	1,14404	,27747			
	16-20	18	3,2778	1,12749	,26575			
	21 ve üz.	13	3,4615	,77625	,21529			
8. Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaz.	1-5	16	3,1250	1,50000	,37500	1,034	,394	
	6-10	32	2,3750	1,09985	,19443			
	11-15	17	2,5882	1,46026	,35416			
	16-20	18	2,8333	1,29479	,30518			
	21 ve üz.	13	2,4615	1,39137	,38590			
9. Alınan kararlar kalitenin en üst öncelik olduğunu göstermektedir.	1-5	16	3,4375	,96393	,24098	,663	,619	
	6-10	32	3,2813	,85135	,15050			
	11-15	17	3,1765	1,23669	,29994			
	16-20	18	2,9444	,93760	,22099			
	21 ve üz.	13	3,3846	1,04391	,28953			
10. İşle ilgili politikalar iyidir.	1-5	16	3,0000	1,03280	,25820	,283	,889	
	6-10	32	3,1250	1,00803	,17820			
	11-15	17	2,9412	1,08804	,26389			
	16-20	18	3,0000	1,08465	,25565			
	21 ve üz.	13	2,7692	1,09193	,30285			
11. Toplam ücret ve diğer imkanlarımdan memnunum.	1-5	16	2,5625	1,03078	,25769	,652	,627	
	6-10	32	2,3125	1,11984	,19796			
	11-15	17	2,2941	1,21268	,29412			
	16-20	18	2,1111	,96338	,22707			
	21 ve üz.	13	2,6923	1,37747	,38204			
12. Performansım iyi bir şekilde değerlendirilir ve bu da gelişmeye	1-5	16	2,3750	1,14746	,28687	1,652	,168	
	6-10	32	3,0313	1,03127	,18230			
	11-15	17	3,0000	1,00000	,24254			

yardımcı olur.	16-20	18	2,6111	1,19503	,28167			
	21 ve üz.	13	3,2308	1,16575	,32332			
13. Huzurlu bir iş ortamına sahibim.	1-5	16	3,5000	1,09545	,27386	,366	,832	
	6-10	32	3,5938	,94560	,16716			
	11-15	17	3,7647	,90342	,21911			
	16-20	18	3,7778	1,00326	,23647			
	21 ve üz.	13	3,8462	,98710	,27377			
14. Terfiler çalışanların nitelikleri ve gayretlerine göre yapılmaktadır.	1-5	16	2,7500	1,39044	,34761	,262	,902	
	6-10	32	2,7188	1,25040	,22104			
	11-15	17	2,7647	1,25147	,30353			
	16-20	18	2,9444	1,16175	,27383			
	21 ve üz.	13	3,0769	1,03775	,28782			
15. Çalışanlar arasında ayırım yapılmaz.	1-5	16	3,0625	1,61116	,40279	,120	,975	
	6-10	32	3,1250	1,38541	,24491			
	11-15	17	3,2941	1,21268	,29412			
	16-20	18	3,0556	1,16175	,27383			
	21 ve üz.	13	3,0000	1,00000	,27735			
16. İşyerime karşı güçlü bir sadakat duygusuna sahibim	1-5	16	3,5625	,81394	,20349	1,320	,268	
	6-10	32	3,2813	1,11397	,19692			
	11-15	17	3,1176	1,21873	,29558			
	16-20	18	3,1111	1,13183	,26678			
	21 ve üz.	13	3,8462	,89872	,24926			
17. Kaliteli ve iyi hizmet verme her günün önceliğidir.	1-5	16	3,8125	,98107	,24527	,426	,789	
	6-10	32	4,0625	,87759	,15514			
	11-15	17	4,1765	,72761	,17647			
	16-20	18	4,0000	1,18818	,28006			
	21 ve üz.	13	4,1538	,37553	,10415			
18. Üstlerim, işimi etkileyecek kararlara katılmamı sağlarlar.	1-5	16	3,0625	,99791	,24948	1,599	,181	
	6-10	32	2,9063	,96250	,17015			
	11-15	17	3,6471	1,22174	,29632			
	16-20	18	3,0556	1,25895	,29674			
	21 ve üz.	13	3,5385	1,39137	,38590			
19. İdari Yönetim becerilerimi geliştirmem için yeterli fırsatı tanır.	1-5	16	3,2500	1,06458	,26615	,590	,671	
	6-10	32	3,0625	1,24272	,21968			
	11-15	17	3,0588	1,14404	,27747			
	16-20	18	2,7222	1,12749	,26575			
	21 ve üz.	13	3,3077	1,43670	,39847			
20. İşimden çok memnunum.	1-5	16	3,3125	,79320	,19830	1,171	,329	
	6-10	32	3,8125	,93109	,16460			
	11-15	17	3,6471	,99632	,24164			
	16-20	18	3,8889	,96338	,22707			
	21 ve üz.	13	3,9231	,95407	,26461			
21. Bu işyerinin üst yönetimine güvenmekteyim.	1-5	16	3,1875	,83417	,20854	,206	,935	
	6-10	32	3,2500	1,13592	,20080			
	11-15	17	3,2353	1,43742	,34863			
	16-20	18	3,5000	1,24853	,29428			
	21 ve üz.	13	3,3846	1,26085	,34970			
22. Benim değerlerim ile işyerimin değerleri birbirine benzerdir.	1-5	16	2,6875	,87321	,21830	,995	,414	
	6-10	32	3,0625	1,18967	,21031			
	11-15	17	2,7647	1,30045	,31541			
	16-20	18	3,3333	1,08465	,25565			
	21 ve üz.	13	3,2308	1,23517	,34257			
23. Yönetim çalışanlara saygı ile davranır.	1-5	16	3,5625	,72744	,18186	1,023	,400	
	6-10	32	3,5000	,98374	,17390			
	11-15	17	3,0000	1,22474	,29704			
	16-20	18	3,6111	1,14475	,26982			
	21 ve üz.	13	3,5385	,96742	,26831			
24. İşyerim, iş ile iş dışı etkinlikler arasında bir denge gözetir.	1-5	16	3,2500	,93095	,23274	,421	,793	
	6-10	32	2,9375	1,07576	,19017			
	11-15	17	2,7647	1,30045	,31541			
	16-20	18	2,9444	1,16175	,27383			
	21 ve üz.	13	2,9231	,95407	,26461			
	1-5	16	2,9375	1,06262	,26566	,171	,953	
	6-10	32	2,8438	,91966	,16257			

25. Yönetim, çalışanların bakış açılarını anlamaya samimi gayret göstermektedir.	11-15	17	2,7059	1,40378	,34047			
	16-20	18	2,9444	1,30484	,30755			
	21 ve üz.	13	3,0000	1,00000	,27735			
26. İşte, problemleri bir takım olarak çözmeye özendirilmekteyiz.	1-5	16	3,0625	,85391	,21348	,807	,524	
	6-10	32	2,6250	1,15703	,20454			
	11-15	17	3,0588	1,24853	,30281			
	16-20	18	2,8333	1,15045	,27116			
	21 ve üz.	13	3,1538	1,21423	,33677			
27. Yöneticilerimiz iş yerimizin başarısı için çalışanların önemli olduklarını göstermektedirler.	1-5	16	3,3750	,80623	,20156	,417	,796	
	6-10	32	3,0938	1,08834	,19239			
	11-15	17	2,8824	1,11144	,26956			
	16-20	18	3,1667	1,29479	,30518			
	21 ve üz.	13	3,0769	1,25576	,34828			
28. Performansım değerlendirilir ve bu da gelişmeye yardımcı olur.	1-5	16	3,1875	1,27639	,31910	,118	,976	
	6-10	32	3,0000	1,01600	,17961			
	11-15	17	3,0588	1,24853	,30281			
	16-20	18	2,9444	1,39209	,32812			
	21 ve üz.	13	2,9231	1,38212	,38333			
29. Amirim bana iyi muamele eder	1-5	16	3,4375	,89209	,22302	1,188	,322	
	6-10	32	3,5000	1,04727	,18513			
	11-15	17	3,7647	,56230	,13638			
	16-20	18	3,8333	,98518	,23221			
	21 ve üz.	13	4,0000	,70711	,19612			
30. İş yerim çalışanlarına mükemmel hizmet sunar.	1-5	16	3,5625	1,03078	,25769	2,756	,033	1-2, 1-3,
	6-10	32	2,6250	1,07012	,18917			
	11-15	17	2,4118	1,06412	,25809			
	16-20	18	2,9444	1,16175	,27383			
	21 ve üz.	13	2,7692	1,16575	,32332			
31. Amirim işinin ehlidir.	1-5	16	3,5000	,89443	,22361	,977	,424	
	6-10	32	3,5313	1,07716	,19042			
	11-15	17	3,0588	1,39062	,33727			
	16-20	18	3,5000	1,20049	,28296			
	21 ve üz.	13	3,8462	,89872	,24926			
32. Yönetime benim birimimde nasıl olduğumu söylemek için yeterli fırsata sahibim.	1-5	16	3,3750	,71880	,17970	1,949	,109	
	6-10	32	2,7500	1,07763	,19050			
	11-15	17	2,8824	1,26897	,30777			
	16-20	18	3,2778	1,27443	,30039			
	21 ve üz.	13	3,6154	1,26085	,34970			
33. Amirim takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder.	1-5	16	3,3125	,87321	,21830	,585	,675	
	6-10	32	3,1250	1,12880	,19955			
	11-15	17	3,1176	1,21873	,29558			
	16-20	18	3,0000	1,18818	,28006			
	21 ve üz.	13	2,6923	1,25064	,34687			
34. Kurumumu başkalarına çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim.	1-5	16	3,3125	,87321	,21830	,303	,875	
	6-10	32	3,1875	1,20315	,21269			
	11-15	17	3,0588	1,43486	,34800			
	16-20	18	3,4444	1,29352	,30489			
	21 ve üz.	13	3,3846	,96077	,26647			
35. Amirim astlarına karşı açık ve dürüsttür	1-5	16	2,8125	,98107	,24527	,610	,656	
	6-10	32	3,2500	1,10716	,19572			
	11-15	17	3,0588	1,39062	,33727			
	16-20	18	3,3889	1,19503	,28167			
	21 ve üz.	13	3,1538	1,14354	,31716			
36. Kurumum ortak değerlerle çalışır.	1-5	16	2,8125	1,04682	,26171	,676	,610	
	6-10	32	3,1563	1,11034	,19628			
	11-15	17	3,1765	1,33395	,32353			
	16-20	18	3,4444	1,14903	,27083			
	21 ve üz.	13	3,0769	,95407	,26461			
37. Üniversite Yönetimi çalışanlarına üniversitenin gittiği yönü gösteren açık bir rota verir.	1-5	16	2,8750	,80623	,20156	,307	,872	
	6-10	32	2,7188	,99139	,17526			
	11-15	17	2,9412	1,08804	,26389			
	16-20	18	3,0000	1,13759	,26813			
	21 ve üz.	13	3,0000	1,22474	,33968			
	1-5	16	3,0625	,68007	,17002	,178	,949	

38. İşyerim yetenek ve becerilerimden çok iyi bir şekilde yararlanmaktadır.	6-10	32	3,1875	1,11984	,19796			
	11-15	17	3,1176	1,36393	,33080			
	16-20	18	3,2778	1,17851	,27778			
	21 ve üz.	13	3,3846	1,44559	,40094			
39.Yönetimin tavsiye ettikleri ile uygulamaları örtüşür.	1-5	16	2,6875	,87321	,21830	,153	,961	
	6-10	32	2,7813	1,03906	,18368			
	11-15	17	2,8824	1,11144	,26956			
	16-20	18	2,9444	,99836	,23532			
40. Amirim iyi performansı takdir eder ve ödüllendirir.	21 ve üz.	13	2,8462	1,28103	,35529	,466	,761	
	1-5	16	2,7500	,77460	,19365			
	6-10	32	2,7188	1,11397	,19692			
	11-15	17	2,7059	1,21268	,29412			
41. İşimi yeterince yapmak için gerekli araç ve gerece sahibim.	16-20	18	3,0556	1,16175	,27383	,965	,430	
	21 ve üz.	13	2,5385	1,26592	,35110			
	1-5	16	3,0000	1,36626	,34157			
	6-10	32	2,5625	1,10534	,19540			
42. Kurumun geleceği ile ilgili kararlarda yönetime güvenilebilir.	11-15	17	2,8824	1,21873	,29558	,532	,713	
	16-20	18	3,1111	1,27827	,30129			
	21 ve üz.	13	3,2308	1,42325	,39474			
	1-5	16	3,1875	,54391	,13598			
43. İş yapmak için yeterli eleman vardır.	6-10	32	3,2188	,90641	,16023	,442	,778	
	11-15	17	3,1176	1,05370	,25556			
	16-20	18	3,5556	1,19913	,28264			
	21 ve üz.	13	3,1538	1,34450	,37290			
44. Amirim diğerleri için örnek alınacak pozitif tavır ve davranışlara sahiptir.	1-5	16	2,6875	,87321	,21830	,467	,760	
	6-10	32	2,6250	1,18458	,20941			
	11-15	17	2,6471	1,41161	,34237			
	16-20	18	2,8889	1,18266	,27876			
45. Çalışma grubumdaki kişiler işi yapmak için işbirliği yaparlar.	21 ve üz.	13	3,0769	1,18754	,32936	,363	,835	
	1-5	16	3,1875	,83417	,20854			
	6-10	32	3,2500	1,10716	,19572			
	11-15	17	3,0588	1,34493	,32619			
46. Çoğunlukla aşırı çalışırım.	16-20	18	3,3889	,97853	,23064	1,124	,350	
	21 ve üz.	13	3,5385	,77625	,21529			
	1-5	16	2,9375	,68007	,17002			
	6-10	32	3,1875	1,20315	,21269			
47. İş yerim güvenlidir.	11-15	17	3,1176	1,05370	,25556	,327	,859	
	16-20	18	3,2778	,95828	,22587			
	21 ve üz.	13	2,9231	1,18754	,32936			
	1-5	16	3,5625	1,36473	,34118			
48. İşim bana kişisel bir başarıma hissi verir.	6-10	32	4,0313	1,06208	,18775	,822	,515	
	11-15	17	3,4706	,94324	,22877			
	16-20	18	3,5556	,92178	,21726			
	21 ve üz.	13	3,6154	1,04391	,28953			
49. Amirim uygun bir şekilde denetler ve gözetir.	1-5	16	4,0000	,51640	,12910	,438	,781	
	6-10	32	4,0313	,89747	,15865			
	11-15	17	3,8824	,78121	,18947			
	16-20	18	4,0000	,59409	,14003			
50.Kurumumuzda güvenlik sürekli vurgulanmaktadır.	21 ve üz.	13	3,7692	,92681	,25705	,774	,545	
	1-5	16	3,6250	1,02470	,25617			
	6-10	32	3,6250	,97551	,17245			
	11-15	17	3,5882	1,00367	,24343			
	16-20	18	3,3333	1,28338	,30250	,438	,781	
	21 ve üz.	13	4,0000	,57735	,16013			
	1-5	16	3,3125	1,01448	,25362			
	6-10	32	3,3750	1,12880	,19955			
	11-15	17	3,0000	1,27475	,30917	,774	,545	
	16-20	18	3,1667	,98518	,23221			
	21 ve üz.	13	3,3846	,65044	,18040			
	1-5	16	3,3125	,94648	,23662			
	6-10	32	3,5000	,98374	,17390	,774	,545	
	11-15	17	3,0588	1,08804	,26389			
	16-20	18	3,3333	,97014	,22866			
	21 ve üz.	13	3,6154	,96077	,26647			

51. Kurumumdaki iş geliştirme fırsatlarından memnunuz.	1-5	16	3,0000	1,21106	,30277	,191	,942	
	6-10	32	2,9688	1,12119	,19820			
	11-15	17	2,8235	1,28624	,31196			
	16-20	18	2,8333	1,15045	,27116			
	21 ve üz.	13	2,6923	1,03155	,28610			
52. Çalışma grubumuz kendi işlerini yapan bireyler topluluğudur. Ortak bir işi yapmak için kurulmuş bir takım değildir.	1-5	16	2,5000	1,31656	,32914	,558	,694	
	6-10	32	2,8125	1,22967	,21738			
	11-15	17	2,8824	1,05370	,25556			
	16-20	18	2,8333	1,20049	,28296			
	21 ve üz.	13	3,1538	1,06819	,29626			
53. İş önceliklerimle kişisel önceliklerimi hiçbirini ihmal etmeyecek şekilde dengelerim.	1-5	16	4,0000	,89443	,22361	1,435	,229	
	6-10	32	3,5938	1,07341	,18975			
	11-15	17	3,4706	,94324	,22877			
	16-20	18	3,8889	,67640	,15943			
	21 ve üz.	13	4,0769	,75955	,21066			
54. Hem kişisel hem de mesleki hedeflerimi tatminkar bir şekilde yapacak yeterli zamana sahibim.	1-5	16	3,4375	,89209	,22302	,825	,513	
	6-10	32	3,0625	1,13415	,20049			
	11-15	17	2,9412	,96635	,23437			
	16-20	18	2,9444	1,25895	,29674			
	21 ve üz.	13	3,3846	,86972	,24122			
55. Çalıştığım Üniversitenin yerel yönetim, sivil toplum örgütleri gibi kurumlarla iletişimi yeterli düzeydedir.	1-5	16	3,1875	1,16726	,29182	1,070	,376	
	6-10	32	3,0313	1,06208	,18775			
	11-15	17	2,5882	1,00367	,24343			
	16-20	18	2,9444	,87260	,20567			
	21 ve üz.	13	3,3077	1,18213	,32786			
56. Şehrin Üniversitedeki etkinliklere katılma düzeyi yüksektir.	1-5	16	3,0000	1,09545	,27386	1,261	,291	
	6-10	32	3,2813	1,02342	,18092			
	11-15	17	2,6471	1,05719	,25641			
	16-20	18	3,0556	,93760	,22099			
	21 ve üz.	13	3,3846	1,32530	,36757			
57. Üniversitenin bölge sağlığına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	1-5	16	3,5000	1,46059	,36515	2,661	,038	1-3,2-3,3-4,3-5,
	6-10	32	3,3125	1,25563	,22197			
	11-15	17	2,2941	1,10480	,26795			
	16-20	18	3,1111	1,07861	,25423			
	21 ve üz.	13	3,3077	1,03155	,28610			
58. Üniversitenin bölge ekonomisine yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	1-5	16	3,3125	1,19548	,29887	2,508	,047	1-3,2-3,
	6-10	32	3,3125	1,22967	,21738			
	11-15	17	2,2941	1,04670	,25386			
	16-20	18	3,0556	1,10997	,26162			
	21 ve üz.	13	2,9231	1,03775	,28782			
59. Üniversitenin bölgenin sosyal yapısına yönelik etkinlikleri yeterli düzeydedir.	1-5	16	3,1250	1,14746	,28687	1,437	,228	
	6-10	32	3,1875	1,14828	,20299			
	11-15	17	2,4118	1,12132	,27196			
	16-20	18	3,1111	1,18266	,27876			
	21 ve üz.	13	3,0769	1,11516	,30929			
60. Üniversitedeki bilimsel çalışmaları yeterli buluyorum.	1-5	16	2,8750	1,36015	,34004	1,124	,350	
	6-10	32	3,1875	1,37811	,24362			
	11-15	17	2,4706	1,23073	,29850			
	16-20	18	2,9444	1,21133	,28551			
	21 ve üz.	13	2,5385	1,12660	,31246			