

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

METROPOL ALANLARDA
TOPLU TAŞIMACILIKTA ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİNİN KURUMSAL PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI:
İZMİR BÜYÜKŞEHİR ÖRNEĞİ

Ayşin Nalan YETMEN

Danışman
Prof. Dr. Hakkı KİŞİ

2010

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Metropol Alanlarda Toplu Taşımacılıkta Çalışan Memnuniyetinin Kurumsal Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İzmir Büyükşehir Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05 / 07 / 2010

Ayşın Nalan YETMEN

ÖZET

Doktora Tezi

Metropol Alanlarda Toplu Taşımacılıkta Çalışan Memnuniyetinin Kurumsal Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İzmir Büyükşehir Örneği

Ayşin Nalan YETMEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Çalışmanın amacı kurumsal performans ile çalışan memnuniyeti ve yolcu memnuniyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu nedenle çalışmada İzmir’de toplu taşıma kuruluşunun çalışan ve yolcularının memnuniyet ölçümü gerçekleştirilmiştir. Yolcular ve çalışanlar kamu ulaşım sektörünün kurumsal performansını en iyi tanımlayabilen önemli elemanlardır. Bireysel seviyelerdeki ölçümler örgütsel performansta oldukça güçlüdür. Dolayısıyla, kurumsal performans üstüne yapılan çalışmalarda, bağlantılı olduğundan bireysel performans ölçülmektedir.

Kurumun önemli yapı taşlarından olan çalışanların memnuniyet ve performans kriterlerinden, kurumsal performansı etkileyen önemli özellikler tespit edilebilir. Motivasyon, yapılan işle özdeşleşme, kişisel gelişim, kişisel önemsenme, çalışanlar arasındaki ilişki, kurumiçi çevresel etkiler gibi çalışanların kurumsal performansını etkileyen faktörlerin en önemlileri olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sayesinde, çalışanların eğitim seviyesi arttıkça kişisel performanslarının da arttığı gözlenmiştir.

Sürekli yapılan müşteri araştırmaları veya düzenli aralıklarla tekrarlanan araştırmalar, memnuniyet yönlerinin izlenmesi ve değişikliklerin etkisini belirlemek/karşılaştırmak için hizmet verenlere yardımcı olur.

Dolayısıyla, dış faktörlerden yolcu memnuniyeti ölçümü ile kurumsal performans değerlendirilebilir.

Çalışan memnuniyetinin pek çok faktörü etkilemesi sebebiyle, kurumsal performansı da pozitif yönde ya da negatif yönde etkilediği görülmektedir. Çalışan memnuniyeti kurumsal performansı, kurumsal performans yolcu memnuniyetini etkilemekte, dolayısıyla çalışan memnuniyeti yolcu memnuniyetini etkilemektedir. Yöneticilerin, yolcu memnuniyeti yanında gerçek kaynağı oluşturan çalışan memnuniyetine de özen göstermesi, tek bir yöne değil kurumsal performansın oluşmasını sağlayan her iki yöne de bakması gerekmektedir.

Sonuç olarak, toplu taşıma sektöründeki örgütsel performansı belirlemede çalışan memnuniyeti ile beraber müşteri(yolcu) memnuniyetinin önemli bir rol oynadığı bu çalışma ile ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans, Kurumsal Performans, Toplu Taşımacılık, Çalışan Memnuniyeti, Müşteri Memnuniyeti

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Research for the Effects of Employee Satisfaction on the Organizational Performance of Public Transportation in Metropolitan Areas: Case Study for İzmir Municipality

Ayşin Nalan YETMEN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Maritime Business Administration Program

The aim of this study is to search relationship between organizational performance and passenger satisfaction and employee satisfaction. Therefore, a survey to measure passenger and employee satisfaction was executed among the employees and passengers of public transportation organization in İzmir. The employees and customers can describe the organizational performance the best since they are the important components of public transportation. In organizational performance studies individual performance is measured because of its close relevance.

Important factors of organizational performance can be identified by means of the employee satisfaction and employee performance detection criteria. It has been found that the most important factors which affect corporate performance are identification of the business motivation, personal development, personal care, the relationship between employees, and the internal environmental impact. In addition, it is observed that as the education level increased the personal performance increased.

Continuous surveying on customer or repeating research at regular intervals helps service providers to follow satisfaction trends and determine

the effect of changes. Evaluation of organizational performance by passenger satisfaction measurement which can be set through external factors.

Since employee satisfaction affect may factors, it can be seen that the corporate performance is influenced in a positive or negative way. Employee satisfaction affects corporate performance, corporate performance affects passenger satisfaction, so employee satisfaction affects passenger satisfaction. Managers must not consider only look passenger satisfaction but employee satisfaction as well which is the true source of corporate performance, not only in one direction allowing for the creation of corporate performance in both directions.

As a result, this study has revealed that in determining organizational performance in public transport sector employee satisfaction together with the customers' (passengers) has played an important role.

Key Words: Performance, Organizational Performance, Public Transport, Employee Satisfaction, Customer Satisfaction

**METROPOL ALANLARDA TOPLU TAŞIMACILIKTA ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİNİN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİNİN
ARAŞTIRILMASI: İZMİR BÜYÜKŞEHİR ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xi
TABLO LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
FORM LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ve KURUMSAL PERFORMANS

1. PERFORMANS ve KURUMSAL PERFORMANS	4
1.1. Performans ve Performans Ölçümü	4
1.2. Kurumsal Performans Ölçümü ve Gelişimi.....	6
1.2.1. Kurumsal Performans Ölçme Yöntemleri.....	8
1.2.1.1. Geleneksel ve Modern Performans Ölçme Yöntemleri.....	8
1.2.1.1.1. Geleneksel Performans Ölçme Yöntemleri	9
1.2.1.1.2. Modern Performans Ölçme Yöntemleri	10
1.2.1.2. Kalitatif ve Kantitatif Performans Ölçme Yöntemleri.....	10
1.2.1.3. İçsel ve Dışsal Performans Ölçme Yöntemleri	11
1.2.1.3.1. İçsel Performans Ölçme Yöntemleri.....	11
1.2.1.3.2. Dışsal Performans Ölçme Yöntemleri	11
1.2.1.4. Girdi ve Çıktı Ölçütleri ile Performans Ölçme Yöntemleri	12
1.2.1.5. Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçme Yöntemleri ..	14
1.2.1.5.1. Finansal Performans Ölçme Yöntemleri.....	14

1.2.2.5.2. Finansal Olmayan Performans Ölçme Yöntemleri.....	15
1.2.2. Kurumsal Performans Ölçütleri.....	17
1.2.3. Kurumsal Performans Ölçümünün Faydaları	19
1.2.4. Performansı Etkileyen Faktörler	20
1.2.4.1. Kurumsal Performansı Etkileyen Faktörler.....	20
1.2.4.2. Kamu Kurum ve Kuruluşlarını Etkileyen Faktörler.....	22
1.2.4.3. Yerel Yönetim Kurumlarının Performansını Etkileyen Faktörler ..	23
1.2.4.3.1. Faaliyet Yürütenlerin Yetersizliği	23
1.2.4.3.2. Faaliyetin Yeterince Sahiplenilmemesi.....	23
1.2.4.3.3. Yasal Düzenlemeler ve Resmi Prosedürler	23
1.2.4.3.4. Yetişmiş Uzman Eleman Eksikliği	24
1.2.4.3.5. İş Süresinin Uzaması	24
1.2.4.3.6. Yargısal Riskler.....	24
1.2.4.3.7. Kurumlar Arası Koordinasyonsuzluk ve Siyasi Nedenler	24
1.2.4.3.8. Sivil Toplum Kuruluşları	25
1.2.4.3.9. Ekonomik Nedenler	25
1.2.4.3.10. Yasal Nedenler	25
1.2.4.3.11. Olağanüstü Durumlar.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ve GELİŞİMİ

2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ve GELİŞİMİ	28
2. 1. Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Gelişimi.....	28
2.1.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet Memnuniyeti	31
2.1.2. Yerel Yönetimlerde Kurumsal Performans Ölçümü Uygulamaları	34
2.1.3. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Performansı Farklılıkları	38
2.1.4. Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü Problemleri.....	40
2.2. Toplu Ulaşım İşletmelerinde Kurumsal Performans	42
2.2.1. Toplu Ulaşım ve Performans Ölçümünün Gelişimi.....	44
2.2.2. Toplu Ulaşımında Performans Ölçümü Kriterleri.....	48
2.2.2.1. Müşteri (Yolcu)	48
2.2.2.2. Esneklik	49
2.2.2.3. Erişebilirlik	49
2.2.2.4. Süreçler	50

2.2.2.5. Güvenirlik	52
2.2.2.6. Maliyet	52
2.2.2.7. Hareketlilik	54
2.2.2.8. Girdiler ve Çalışanlar	55
2.2.2.9. Alan Kullanımı	56
2.2.2.10. Tıkanıklık	56
2.2.2.11. Çevre	57
2.2.2.12. Sosyal Etkiler	58
2.2.2.13. Güvenlik	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLU ULAŞIMIN PERFORMANS ANAHTARLARI : ÇALIŞAN ve MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

3. TOPLU ULAŞIMIN PERFORMANS ANAHTARLARI.....	64
3.1. Personel (İç Müşteri) Memnuniyetinin Ölçümü ve Gelişimi.....	64
3.2. Müşteri (Dış Müşteri) Memnuniyetinin Ölçümü ve Gelişimi.....	75
3.2.1. Müşteri Memnuniyeti Kriterleri	79
3.2.1.1. Güvenlik	79
3.2.1.2. Emniyet	79
3.2.1.3. Uygunluk	80
3.2.1.4. Kolaylık.....	80
3.2.1.5. Güvenirlik	81
3.2.1.6. Düzenlemeler	81
3.2.1.7. Yetenekler	81
3.2.1.8. Kibarlık	82
3.2.1.9. Bekleme	82
3.2.1.10. Bilgilenme.....	82
3.2.1.11. Zamanlama	83
3.2.1.12. Temizlik	84
3.2.1.13. Ücret.....	84
3.2.1.14. Yardımcı Materyaller.....	85
3.2.1.15. Değer Ekleme.....	85
3.2.2. Müşteri Memnuniyetinin Finansal Etkisi.....	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL SİSTEM KURAMI İÇİNDE MODEL GELİŞİMİ ve TOPLU ULAŞIM KURUMUNUN PERFORMANS ANALİZİ

4. MODEL GELİŞİMİ ve PERFORMANS ANALİZİ	88
4.1. Araştırmanın (Çalışmanın) Amacı	88
4.2. Genel Sistem Kuramı İçinde Model Gelişimi	89
4.3. Örneklem Seçimi	98
4.3.1. Yolcu (Müşteri) Örnekleme	100
4.3.2. Çalışan Örnekleme	102
4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı	104
4.5. Toplu Ulaşım Kurumunun Performans Analizi	105
4.5.1. Çalışan Yönünden Performans Analizi	105
4.5.1.1. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Ölçeğin Güvenirlik Analizi	106
4.5.1.2. Çalışanlara İlişkin Profilin Tanımlanması	107
4.5.1.3. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Faktör Analizi	117
4.5.1.4. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Korelasyon Analizi	121
4.5.2. Yolcu Yönünden Performans Analizi	124
4.5.2.1. Yolcu Memnuniyetine İlişkin Ölçeğin Güvenirlik Analizi	125
4.5.2.2. Yolculara İlişkin Profilin Tanımlanması	125
4.5.2.4. Yolcu Memnuniyetine İlişkin Korelasyon Analizi	140
4.6. Hipotez Testleri (Anova ve t_testi)	143
4.6.1. t_testi	143
4.6.1.1. Tek Grup t_testi	144
4.6.1.2. Bağımsız İki Grup Arası Farkların t_testi	144
4.6.1.3. Bağımlı İki Grup Arası Farkların Testine Yönelik t_testi	145
4.6.2. One Way Anova Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi)	145
4.7. Model Üstünde Hipotezlerin Analizi	146
SONUÇ	153
KAYNAKLAR	160
EKLER	188

KISALTMALAR

ABSSM	Akıllı Bilet Sistemi Şube Müdürlüğü
AMBITE	Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe
ARB	Applied Research Bulletin
DOT	Department of Transportation
ENAPS	European Network for Advanced Performance Studies
EPA	Environment Protection Authority
GFOA	Government Finance Officers Association
GPM	Guidelines for Performance Measurement
HCPASC	House of Commons Public Administration Select Committee
ITC	International Transportation Committee
MAC	Management Advisory Committee
MIPLG	Management In Asia-Pacific Local Government
MPGD	Measuring the Performance of Government Departments
MTA	Metropolitan Transportation Authority
NCEI	National Center for Environmental Innovation, Amerika
NPR	National Performance Review, Amerika
OAGC	Office of the Auditor General of Canada
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PTAWA	Public Transportation Authority of Western Australia
s, pp	Sayfa No
SINTEF	Stiftelsen for industriell og teknisk forskning ved NTH - The Foundation for Scientific and Industrial Research at the Norwegian Institute of Technology
SSNC	Summary of the Second National Conference
TAC	Transportation Association of Canada
TARP	Technical Assistance Research Program
TCMT	Tri-County Metropolitan Transportation
TOPP	Terminal Operated Production Program
TPAIPDS	Towers Perrin Annual Incentive Plan Design Survey
TPMSR88	Transit Performance-Measurement System Report88
TRBEC	Transportation Research Board Executive Committee
TRBNRC	Transportation Research Board National Research Council
UKOME	Ulaşım Koordinasyon Merkezi, İzmir
UÜRGPK	Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Geleneksel ve Modern Performans Ölçütleri	9
Tablo 2 Girdi ve Çıktı verilerinin Nitelik ve Nicelik Karşılaştırması	12
Tablo 3 Örneklem Yöntemleri	99
Tablo 4 Yolcular için Tabaka Aralığının Hesaplanması	102
Tablo 5 Örneklem Büyüklüğü (%95 Güven Düzeyi için)	103
Tablo 6 Çalışanlar için Kotalı Örneklem Hesaplanması	104
Tablo 7 Çalışan Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	106
Tablo 8 Çalışanlara ait Yaş Dağılımı	107
Tablo 9 Çalışanlara ait Cinsiyet Dağılımı	107
Tablo 10 Çalışanlara ait Eğitim Durumu Dağılımı	107
Tablo 11 Personele İlişkin Çalışma Yılı Dağılımı	108
Tablo 12 Çalışma Pozisyonu Dağılımı	108
Tablo 13 Çalışma Yeri Değişiminin Dağılımı	108
Tablo 14 Çalışma Performansı Memnuniyeti	109
Tablo 15 Yapılan İş Memnuniyeti	109
Tablo 16 Stres Seviyesi Memnuniyeti	109
Tablo 17 Deneyim Memnuniyeti	110
Tablo 18 Tanınma Memnuniyeti	110
Tablo 19 Yaratıcı Fikir Geliştirebilmekten Memnuniyet	110
Tablo 20 Yeteneklerin Kullanımından Memnuniyet	111
Tablo 21 İnisiyatif Kullanabilme Memnuniyeti	111
Tablo 22 İş Yükü ve Maaş Dengesinden Memnuniyet	111
Tablo 23 Eğitim İmkanlarından Memnuniyet	112
Tablo 24 Yetenek Geliştirebilme İmkanlarından Memnuniyet	112
Tablo 25 Kariyer İmkanlarından Memnuniyet	112
Tablo 26 Yönetici Tutum ve Davranışlarından Memnuniyet	113
Tablo 27 Takdir Edilme Memnuniyeti	113
Tablo 28 Ödüllendirilmekten Memnuniyet	113
Tablo 29 Çalışma Saatlerinde Esneklik Sağlanmasından Memnuniyet	114
Tablo 30 İş Yükü ve Çalışma Performansı Dengesinden Memnuniyet	114
Tablo 31 Yöneticilerin Verdiği Motivasyondan Memnuniyet	114
Tablo 32 Kararalma Süreçlerine Katılımdan Memnuniyet	115
Tablo 33 Birim Değişikliğinin Az Olmasından Memnuniyet	115
Tablo 34 İş Güvencesi Olmasından Memnuniyet	115

Tablo 35 Çalışanlar Arası İletişimden Memnuniyet	116
Tablo 36 Ekip Çalışmalarından Memnuniyet.....	116
Tablo 37 İşyeri Temizliğinden Memnuniyet	116
Tablo 38 Çalışma Ortamı Koşullarından Memnuniyet	117
Tablo 39 İş Çevresinin Güvenliğinden Memnuniyet	117
Tablo 40 Çalışan Memnuniyeti Faktör Analizi Güvenirlik Testi	118
Tablo 41 Çalışan Memnuniyetine İlişkin Faktör Analizi Varyans Tablosu	119
Tablo 42 Çalışan Memnuniyeti Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları	120
Tablo 43 Çalışan Memnuniyetine İlişkin Korelasyon	123
Tablo 44 Yolcu Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	124
Tablo 45 Yolculara ait Yaş Dağılımı	125
Tablo 46 Yolculara ait Cinsiyet Dağılımı	126
Tablo 47 Yolculara ait Eğitim Durumu Dağılımı.....	126
Tablo 48 Yolculara ait Meslek Durumu Dağılımı	126
Tablo 49 Seyahat Sebebi Dağılımı	127
Tablo 50 Ücret Ödeme Şekli Dağılımı	127
Tablo 51 Yolculuk Saatleri Matrisi.....	127
Tablo 52 İdarenin İmajından Memnuniyet	128
Tablo 53 Sürücü Tutum ve Davranışından Memnuniyet.....	128
Tablo 54 Sürücü-Yolcu İletişiminden Memnuniyet.....	128
Tablo 55 Çalışanlardan Yardım Görebilmekten Memnuniyet	129
Tablo 56 Şikayet Personeli Bulabilme Memnuniyeti	129
Tablo 57 Şikayetlere Cevap Verilme Süresinden Memnuniyet	129
Tablo 58 Bilgi Alma Kolaylığından Memnuniyet	130
Tablo 59 Yolculuk Saatlerinin Uygunluğundan Memnuniyet.....	130
Tablo 60 Yolculuk Saatlerinin Tutarlılığından Memnuniyet.....	130
Tablo 61 Aktarma Yeteneği Sağlanmasından Memnuniyet.....	131
Tablo 62 Aktarma Noktaları-Otopark Yakınlığından Memnuniyet.....	131
Tablo 63 Bekleme Zamanlarından Memnuniyet.....	131
Tablo 64 Güzergah Bilgilendirme Hizmetinden Memnuniyet	132
Tablo 65 Güzergah Uygunluğundan Memnuniyet	132
Tablo 66 Erişim Kolaylığı Sağlanmasından Memnuniyet.....	132
Tablo 67 Yolculuk Hızından Memnuniyet	133
Tablo 68 Sefer Sıklığından Memnuniyet	133
Tablo 69 Otobüslerde Mekanik Güvenliğin Sağlanmasından Memnuniyet.....	133

Tablo 70 Otobüs İçinde Emniyette Hissetmekten Memnuniyet.....	134
Tablo 71 Bakım ve Konforun Sağlanmasından Memnuniyet.....	134
Tablo 72 Otobüs Numara ve Güzergah İsimlerinin Görünürlüğünden Memnuniyet	134
Tablo 73 Otobüslerin İç ve Dış Temizliğinden Memnuniyet.....	135
Tablo 74 Ücret Ödeme Kolaylığından Memnuniyet.....	135
Tablo 75 Yolculuk Ücretinde Eşitlikten Memnuniyet.....	135
Tablo 76 İndirimli Uygulamalardan Memnuniyet	136
Tablo 77 Serbest Kart Uygulamalarından Memnuniyet	136
Tablo 78 Durakların Temizliğinden Memnuniyet	136
Tablo 79 Durak Işıklandırmalarından Memnuniyet.....	136
Tablo 80 Durak İsimlerinin Görünüşünden Memnuniyet.....	137
Tablo 81 Durak Mesafelerinin Uygunluğundan Memnuniyet	137
Tablo 82 Yolcu Memnuniyeti Faktör Analizine İlişkin Güvenirlik Testi	137
Tablo 83 Yolcu Memnuniyetine İlişkin Faktör Analizi Varyans Tablosu	138
Tablo 84 Yolcu Memnuniyeti Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları	139
Tablo 85 Yolcu Memnuniyetine İlişkin Korelasyon	142
Tablo 86 Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans Arasındaki Bağını.....	147
Tablo 87 Statü Düzeyi ve Memnuniyet Arasındaki Bağını.....	148
Tablo 88 Yolcu Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki Bağını.....	150
Tablo 89 Yolcu Memnuniyeti ve Grup Memnuniyeti İlişkisi.....	151

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans İlişkisi	92
Şekil 2 Grup Memnuniyeti ve Bireysel Memnuniyet İlişkisi	93
Şekil 3 Örgütsel Performans ve Yolcu Memnuniyeti İlişkisi	95
Şekil 4 Genel Sistem Kuramına göre Performans - Memnuniyet Model Gelişimi....	97
Şekil 5 Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans İlişkisi Analizi	147
Şekil 6 Grup Memnuniyeti ve Bireysel Memnuniyet İlişkisi Analizi	149
Şekil 7 Örgütsel Performans ve Yolcu Memnuniyeti İlişkisi Analizi	150
Şekil 8 Genel Sistem Kuramına göre Performans - Memnuniyet Modeli	152

FORM LİSTESİ

Form 1 Çalışan Memnuniyeti Anketi	188
Form 2 Yolcu Memnuniyeti Anketi	189
Liste 1 Yolcu Örneklem Listesi.....	190

GİRİŞ

Literatür incelendiğinde kurumsal performans ölçümüne giderek daha fazla önem verildiği görülmektedir. Kısıtlı kaynakların etkin ve verimli kullanımı yanında son zamanlarda başarılı kurumlarda görülen farklılıklar, araştırmacılar için bu konuda daha fazla inceleme yapma isteği uyandırmıştır.

Özellikle insan kaynakları ile ilgili çalışmalar tüm çevreler tarafından önemsenerek, insan odaklı çalışmalar ilgi çekmiştir. Stok yapıma imkanı olmayan hizmet üreten işletmelerin de, sermayenin büyük bir kısmını oluşturan insan unsuruna son zamanlarda daha fazla önem verilmektedir.

Hizmet üreten işletmelerle ilgili çalışmalarda, çalışanlar ve müşterilerle yapılan araştırmalar daha çok performans üstüne yoğunlaşmakta ve işletme performansının artırılması yönünde çalışmalar görülmektedir. Kurumsal performansa etki eden faktörlerin belirlenmesi, en önemli özelliklerin belirlenmesi için çalışmalar da mevcuttur.

Literatürde farklı özelliklerle ele alınan kurumsal performans ölçümleri olmasına rağmen, yapılan bu çalışma hem insan kaynakları açısından hem de müşteriler açısından ele alınmış ve şekillendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, çalışan memnuniyeti ve yolcu memnuniyeti ile kurumsal performans arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmış, bu sebeple çalışmanın birinci bölümünde performans ve kurumsal performansın ölçümü araştırılmış ilgili kaynaklar taranmıştır. Özellikle performans ölçümünde önem verilen konular üstünde durulmuş ve performans ölçüm yöntemleri sistematik olarak gruplandırılmıştır. Ayrıca performans ölçümünün tarihsel süreç içinde gelişimi üstünde de durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde yerel yönetimlerde performans ölçümü ve gelişimi üstüne literatür taraması yapılmıştır. Yerel yönetimlerde ve özellikle toplu ulaşımda performans ölçümünde önceki çalışmalar taranmış, ölçüm kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde finansal performans ölçümünün ve finansal ölçütlerin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na rağmen kamu sektörü için uygun bir ölçüm yöntemi olmadığı düşünüldüğünden, çalışanlar ve müşteriler (yolcular) yönünden ölçümler üstünde çalışma şekillendirilmiştir. Ayrıca, bu bölümde çalışanlar ve yolcular bir örgütün performans anahtarları olarak nitelendirilmiştir.

Dördüncü bölümde Genel Sistem Kuramı içinde çalışan memnuniyeti ve yolcu memnuniyeti ölçümlerinden kurumsal performans ölçülmeye çalışılmıştır. Literatür taraması sırasında şekillenmeye başlayan çalışmanın hipotezleri ile elde edilen verilerin daha net görülebilmesi için model oluşturulmuştur. Çalışma İZMİR'de lastik tekerlekli toplu taşıma işini yapan işletmenin çalışan ve yolcularının memnuniyet ölçümleri için anketten yararlanılmıştır. Ölçümlerde çalışanlar için 385 kişilik ve yolcular için 471 kişilik örneklem seçilerek iki ayrı anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler sayesinde çalışan memnuniyetinin pek çok faktörü etkilediği görülmüştür. Çalışma modelinde yer alan hipotez test sonuçlarına göre çalışan memnuniyeti çalışan performansını etkilemekte olup, dolaylı olarak da yolcu memnuniyetini etkilemektedir. Ayrıca, gerek çalışan memnuniyeti ve gerekse yolcu memnuniyeti değerleri hipotez sonuçlarında birbirine yakın bulunmuştur.

Çalışmada ayrıca demografik veriler elde edilmeye çalışılmış, faktör ve korelasyon analizleri yardımı ile lastik tekerlekli ulaşımda kullanılan memnuniyet kriterlerinin birbirini etkileme dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Gerek çalışanlar yönünden ve gerekse yolcular yönünden ölçümler gerçekleştirilmiş ve sonuçlar araştırmanın bulguları olarak sunulmuştur.

Her ne kadar, literatürde kurumsal performans ölçümünde çok yaygın olarak kurumsal karne / dengeli başarımlar göstergesi "Balanced Scorecard" uygulaması kullanılıyorsa da, özellikle Türkiye'de kamu hizmeti veren kurumlarda mali denetim ve performans değerlendirmelerinin yasal olarak Maliye Bakanlığı ve Sayıştay kriter ve standartlarına göre yapılması BSC uygulaması yerine, yeni bir yaklaşım olarak bu çalışmada ortaya konan modeli kuvvetlendirmektedir.

Sonuç olarak, toplu taşıma sektöründe örgütsel performansı belirlemek için çalışan memnuniyeti ile beraber yolcu memnuniyeti de önemlidir. Yapılan bu çalışmanın verileri sayesinde toplu taşıma örgütlerinde performans ölçümünde yolcu ve çalışan memnuniyeti sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS ve KURUMSAL PERFORMANS

1. PERFORMANS ve KURUMSAL PERFORMANS

Kurumsal performans ölçümüne geçmeden performans ile ilgili tanımlamalar üstünde durularak performans ölçüm yöntemlerinin literatürde de belirtilen şekilleri anlatılacaktır.

1.1. Performans ve Performans Ölçümü

Performans, bir objenin öncelikleri belirlenmiş bir konuda belli bir süre içinde bir hedefe bağlı olarak sonuçlar üretme yeteneği olarak açıklanmaktadır. Amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir (Erdil ve Kalkan, 2005; Akal, 2003).

Performans ölçümü ise önceden belirlenmiş hedeflere ulaşırken arzulanan ilerlemeyi ortaya çıkaran gösterge (International Transportation Committee, 2004) ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştirildiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir (Donovan, 1999; Erdil ve Kalkan, 2005).

Amaç ve hedef programların bir araya geldiğinden emin olmak, neyin iyi çalışıp, çalışmadığını ve nedenini tanımlamak, ihtiyaç görülen kısımları programlamak, başarılı programlara ek yatırımlar ve programlarda karar verene bilgi sağlamak, özellikle proje için geliştirilmiş gelecek politikaları ile ilişkili programlar oluşturmak, sorunlar ve çevresel rehberlik bilgisi sağlamak, çeşitli paydaşlara programların değerini anlatmak için (National Center for Environmental Innovation, 2004) performans ölçümü yapılmaktadır.

Ayrıca, "Hizmet ne için var ve ona ulaşmak için ne yapılıyor?" (Stratejik Amaçlar), "Çıktıların geri dönüşümünde etkinlik ve bir hizmet için mevcut kaynaklar nasıl kullanılıyor?" (Maliyet / Etkinlik), "Stratejik amaçlara ulaşmak için hizmet sıralaması nasıl iyi yönetilebilir?" (Hizmet Dağıtım Hâsılası), "Hizmetleri kullananların deneyimini gösteren hizmet dağıtımının kalitesi nedir?" (Kalite), "Hizmetler için erişimin eşit ve kolay olması nasıl sağlanır?" (Adaletli Erişim) sorularına cevap vermek için performans ölçümü yapılır (Transportation Research Board Executive Committee, 2005).

İktisatçılar ve mühendisler kesin olduğu için, yönetim ise verimlilik üstünde belirsizlik olduğundan ölçüm yapılmasını ister. Ölçümün pek çok şeyi kesinleştireceğine ve pek çok şeyi de anlamlı hale getireceğine inanırlar (Quinn, 1978). Performans ölçümü için veri gereksinimi gerçekçi ve imkan dahilinde

olmalıdır. Performans ölçümleri, yöneticilere destekleyici çözümler yanında ortaya çıkan problemler için yeterli bilgi ve geri bildirim sağlar. Bu bilgiler geçmiş ve gelecek için kontrolün de ötesinde bir yardımcıdır. Ayrıca periyodik olarak yapılan performans ölçümü ekonomik olur. İşlemlerin devamlılığını sağlayan bilgilerle geriye dönük bilgileri ilişkilendirir. Ayrıca genişleme kapasitesi, yatırım kararları ve farklı modlar için yatırımlarla ilgili bilgi verir. Performans ölçümü, alternatif yönlerin etkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir (Transportation Research Board Executive Committee, 2005).

İşletmelere sağlanan destek programların işletmenin süreç ve çıktıları üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde ve yine işletmenin destek programlarından önceki ve sonraki durumlarını karşılaştırmak amacıyla performans ölçümü yapılmalıdır (Erdil ve Kalkan, 2004).

Kaliteyi sağlayan özelliklerden olan içsel işlemler ve diğer unsurların düzenlenmesi ile oluşan ve kalite gibi algılanan kritik girdiler yüzünden performans ölçümü önemlidir (Glenn, 1998).

Bazı performans ölçümleri kendine has bir çevrede; bakım, operasyon, kurgulama ve planlamada kullanılır. Bu tür ölçümler küçük faaliyetlerin programında gösterge oluşturmak ve ilerleme kaydetmek içindir. Ayrıca karar alma aşamalarında kritik öneme sahiptir (Meyer, 2000). Hemen hemen tüm vakalarda ve kullanılan performans ölçümlerinde karar verenler için önemli olan temel sonuç, sistem performansının fark edilmeyen taraflarını göstermesidir (Pickrell ve Neumann, 2000). Performans ölçümü; çevresel, sosyal (paydaşlar ve çalışanlar) ve ekonomik performans olarak 3 kategoride gerçekleştirilen ve finans, insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri yanında bütünleşik hizmetleri de içine alan çalışmaları da kapsar (Environment Protection Authority, 2006).

Farklı performans verileri, farklı hizmet taleplerinin kalitesini gösterir. Bununla birlikte en iyi performans sistemi beklentiler ile eşleşmeli ve ihtiyaçları karşılama oranı mümkün olduğunca yüksek olmalıdır (Helsing ve diğ., 2003).

Performans ölçüm yöntemleri, mevcut yönetim prensiplerini çok iyi desteklemelidir. Performans ölçümünde, paydaşların beklentileri ve ihtiyaçlarının buluşturulması için kararlaştırılan yöntem eş zamanlı uygulanmalıdır (Transportation Research Board Executive Committee, 2005). Performans ölçümleri günümüz işletmeleri için değerli bilgiler sağlar ve kurumsal performans başlığı ile incelenir.

1.2. Kurumsal Performans Ölçümü ve Gelişimi

İşletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2003). Performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmekte (Kılınç ve Akkavuk, 2001), ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenmektedir. İşletme gibi karmaşık bir yapı taşıyan sistemlerde bu değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile ifade edilebilir (Akal, 2003).

Performans ölçütleri, örgütün hayati işaretleridir (Kabadayı, 2002). Bir işletmenin gelecekteki yönünü belirlemek, doğru ve esnek bir ölçüm gerektirir. Çünkü nereden başlanacağını bilmemek, nereye gidileceğini bilmeyi de zorlaştırmaktadır (Ray, 1997). Kurumsal performans ölçümü, kurumların yöneticilerine sermayeleri (personel, bütçe, memnuniyet vb.) hakkında detaylı bilgi üretmek amacıyla yürütülür (Akal, 2003).

Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir. Bir otomobilin, bir makinenin performansı nispeten kolay ölçülebilir. Böylesi bir ölçüm söz konusu olduğunda izlenecek metodoloji de basittir. Öncelikle arzulan performans durumu tanımlanır; daha sonra bu performansın hangi kriterlerle (hız, güvenlik, yakıt miktarı vb.) ölçüleceğine karar verilir; duruma göre kriterler ağırlıklandırılır ve ölçüm sonuçları somut istatistiksel veriler olarak değerlendirilir. Buna karşılık açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü oldukça zordur. Her ne kadar belirli bir kâr merkezinin performansı; kârlılık, pazar payı gibi ölçütlerle ve belirli bir iş sürecinin performansı da; hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı vb. ölçütlerle ölçülebilse de bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması hemen hemen imkansız gibidir (Kılınç ve Akkavuk, 2001).

Bir işletme, belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı veya çalışmaların neticesine göre amacının veya görevinin yerine getirilme derecesini performans ile değerlendirir. Bu sonuç işletmeyi oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur, bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmalıdır (Akal, 2003).

Uzmanlar genelde farklı bilim dallarında yapılan performans ölçümlerinin içerikleri hakkında anlaşmamaktadır (Behn, 2002). Gerek işletme yöneticileri, gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetimin ihtiyaçlarını tam

olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir (Özbirecikli ve Ölçer, 2001). Çoğu yönetim verilen hizmeti gösteren küme tablolarına ve seçilen hedeflere erişirken çıkan sonuçlara büyük bir ilgi gösterir. Bu yüzden örgütün tüm performansını sağlayan, kullanılan ve kurgulanan ölçümlerin nasıl olduğu önemlidir (Wilcox ve Bugaj, 2004).

Literatürde kurumsal performans ölçümüne duyulan ilgi gittikçe artmaktadır. Altyapıyı ve öncelikleri oluşturan yöneticilerin, karar alma aşamasında artan örgütsel etkinlik ve faaliyetlerine güvenlerinin artmasıyla beraber programlarda düzenleme ve işletme personeline odaklanması arzulanan etkilerdendir (Transportation Research Board Executive Committee, 2005). Kurumsal performans ölçümü yanında iş süreçlerinin gözden geçirilerek yeniden değerlendirilmesi 1900'lü yıllara kadar uzanmaktadır.

Henry Ford (1908) ve Frederick Taylor'un (1911) üretim yönetiminde yarattıkları gerçek birer devrimdir. Taylor'un bilimsel yönetim programı, işlerin en kısa zamanda yapılabilecek en küçük parçalara bölünmesini ve Fordist sistem, ürünün standartlaştırılarak verimliliğin artırılması üstüne kurulmuş iki farklı yaklaşımdır (Gartman, 1998). Sonraları farklı yaklaşımlarla (H. Fayol, 1916; M. Weber, 1864/1920; L. V. Bertalanffy, 1920; H. Simon, 1940; E. Mayo, 1945; E. Deming, 1950; A. Maslow, 1954; J. Woodward, 1965; R. Schumpeter, 1973/1980; H. S. March, 1975; I. Schaubur, R.W. Glavin, 1980; W. Ouschi, 1981; J. Champy, M. Hammer, 1990; M.J. Spendoli, 1992; R. S. Kaplan & D. P. Norton, 1992) yönetim ve kurumsal performans üstüne yapılan çalışmalar devam etmiştir.

İkinci Dünya Savaşından sonra verimlilik anlayışı önem kazanmaya başlamış, önceleri işgücü, malzeme, enerji, sermaye ve sonraları ise bilgi verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir anlayış yerini almıştır. Üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünde verimlilik temel anlayış olmuştur (Akal, 2003). Tüm bu çalışmalar performans ölçümü ile değerlendirilmiştir.

1970'lere gelindiğinde, "Verimlilik" başlığı ile incelemeler devam etmiş, kişi başı üretilen miktar - girdi miktarı ile hizmet ve ürünlerin çıktı miktarı performans ölçümünde kullanılmıştır (Thayer, 1972).

Sermaye odaklı projelerde sermaye geri ödemesinin geleneksel olması dünya çapında gelişmeleri engellemiş, yöneticilerin gereksiz ve boş görevlere yoğunlaşmasına sebep olmuş, performans ölçümünü zorlaştırmıştır. Verilerin maliyetli olması yüzünden detaylandırılmış maliyet muhasebesi gerektirmesi ve niteliklerin fazlalığı üretime, makine ve işçilik etkinliği oranlarına odaklanmayı

gerektirmiştir. Çoğunlukla maliyet hesapları, finansal hesapların yardımcı defteri gibi algılanmıştır (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1992).

1980'li yıllarda ise farklı yaklaşımlar gündeme gelmiş ve gerek yöneticiler gerekse akademisyenler değişik sınıflandırmalarla performans ölçüm çalışmalarına yön vermişlerdir.

1.2.1. Kurumsal Performans Ölçme Yöntemleri

Literatürde yapılan kurumsal performans ölçümü sınıflandırmaları;

- **Geleneksel ve Modern Ölçme Yöntemleri** (Kabadayı, 2002)
- **Kalitatif ve Kantitatif Ölçme Yöntemleri** (Friedman, 1997)
- **İçsel** (çalışan memnuniyeti) (Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai On Ko, 2000; Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005) **ve Dışsal Ölçütler** (müşteri memnuniyeti) (Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai On Ko, 2000; Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005)
- **Girdi** (stok devir hızı) **ve Çıktı Ölçütleri** (kalite, gelir, kâr) (Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai On Ko, 2000; Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005)
- **Finansal** (Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai On Ko, 2000; Akal, 2003) **ve Finansal Olmayan Ölçütler** (Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review, 1997; Gore, 1997; Lee ve Sai On Ko, 2000; Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005) olarak değişik yaklaşımlarla ele alınmıştır.

1.2.1.1. Geleneksel ve Modern Performans Ölçme Yöntemleri

Bu yaklaşımda performans ölçümleri 1980 öncesi ve 1980 sonrası olarak iki evrede incelenmiştir. İlk evrede kâr, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler ağır basarken, ikinci evrede ise yeni üretim teknolojileri ve felsefelerinin uygulanması ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır. Bu ikinci evrede meydana gelen yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmıştır. Bu yüzden işletmeler başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır (Ghalayini ve diğ., 1997) Geleneksel ve Modern performans ölçütleri ve özellikleri Tablo-1'de yer almaktadır.

1.2.1.1.1. Geleneksel Performans Ölçme Yöntemleri

Performans ölçümünde geleneksel maliyetler, maliyet kalemleri ile hesaplanmıştır. Yönetimin faydalandığı muhasebe raporları üretim stratejisi ile doğrudan ilişkilendirilememiş, üretim ve dağıtım çalışmaları ve fiyatlandırma kararları yanıltıcı ve ilgisiz olmuştur. Bu yüzden geleneksel performans ölçüm tekniğinde bazı problemler ortaya çıkmıştır. Geçen yıllarla birlikte maliyet kalemleri de değişmiş, detaylı analizler önemini yitirmiş, doğrudan ve dolaylı maliyetler arasındaki fark (değişken ve sabit maliyetler) kullanılması için fazla kalıplaşmış, özellikle bozuk ürün maliyetleri genel giderler içinde yer almıştır (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1992).

Geleneksel muhasebe raporları örgüt içinde bölümden bölüme farklılık göstermiş ve değişen ihtiyaçlara göre değişmiş, bu yüzden maliyet muhasebesi raporları genellikle çok geç alınmıştır. Sonuç olarak genellikle işlerine yardımcı olmadığından operasyon yöneticileri tarafından küçümsenerek izlenmiş ve bu raporları kullananlar negatif değişimlere sebep olmakla suçlanmışlardır (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1992).

Geleneksel sonuç temelli yönetim sistemlerinde, performansın kanıtlarla desteklenmesi ve dönem dönem verilen raporlar başarı için kritik faktör olarak görülmüştür (Caiden, 1998).

Tablo 1 Geleneksel ve Modern Performans Ölçütleri

ÖZELLİKLER	GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ	MODERN PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Sistem yapısı	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipleri	Finansal	Operasyonel ve finansal
Denetleme	Orta ve tepe yöneticiler	Tüm personel
Sıklık	Haftalık ve aylık	Saatlik veya günlük
Gerçekle olan bağ	Dolaylı	Basit, uygun ve doğrudan
Atölyeye uyum	Kullanılmamış	Kullanılmış
Şekil	Sabit	Esnek, değişken
Yerel-genel uyumu	Sabit, değişmeyen	Dinamik, duruma bağlı
Sabitlik	Sabit, değişmeyen	Dinamik, duruma bağlı
Amaç	İnceleme	İyileştirme
Yeni yaklaşımları destekleme	Uygulaması zor	Uygulanabilir
Sürekli iyileştirmedeki etki	Engelleyici	Destekleyici

(Kabadayı, 2002)

Son zamanlardaki büyük değişiklikler ve teknolojinin de gelişmesi ile üretim teknikleri geleneksel performans ölçüm sisteminin yerini almış ama bu da uzun sürmemiştir (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1992).

1.2.1.1.2. Modern Performans Ölçme Yöntemleri

Modern performans ölçümü yeni geliştirilmemiş sadece uyarlanmış ve uyarlanan performans ölçümü var olan sistemin yerine geçmiştir. Yeni sistemde farklı yöntemler geliştirilerek değişik ülke ve işletmeler tarafından performans ölçümleri yapılandırılmıştır. Performans ölçüm sistemlerinden biri SINTEF (Stiftelsen for Industriell og Teknisk Forskning) tarafından geliştirilen TOPP (Terminal Operated Production Program) sistemi Norveç'te, Norveç Teknoloji Enstitüsü tarafından kullanılmaktadır (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1992).

- Etkililik – müşteri memnuniyeti,
- Etkinlik – kuruluşun kaynaklarının ekonomik ve optimal kullanımı,
- Değişim yeteneği – değer değişimini stratejik olarak fark etme şeklinde üç farklı boyut üstünde odaklanmıştır.

Modern performans ölçümünden bir diğeri AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe) performans ölçüm sistemi 1996 yılında Bradley tarafından ortaya atılmıştır. Girişim için alınan stratejik kararların etkisini tayin etmek için orta düzey yöneticiler tarafından kullanılan gelişim tekniğidir. Kritik başarı faktörleriyle yatırım planının oluşturulması için bir araç sağlar. Performans ölçümleri yatırım stratejisi ile hem doğrudan ilişkili hem de sürece yöneliktir (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1992).

ENAPS (European Network for Advanced Performance Studies), Norveç, İrlanda, Almanya, Fransa ve Hollanda'nın yer aldığı beş farklı endüstriyel ortak tarafından desteklenen performans ölçüm sistemidir. Ürünlerin kullanım ömrünün sonu ile ilişkili üretim yatırımlarında gelecek tahminlerini gösteren bir modeldir (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1992).

1.2.1.2. Kalitatif ve Kantitatif Performans Ölçme Yöntemleri

Yapılan çalışmalarda, çevre ve örgütsel kültürde resmi olmayan faktörlerin kurullarla oluşturulmuş faktörlerden daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Analitik (çözümsel) yapılar, performans göstergelerinin seçimini gerekli kılar. Nitelik, kalite ve zamanlama en etkili ve basit göstergelerdir. Gözden geçirilen çalışmalar,

performans ölçüm sistemlerinin içeriğinin değişim felsefesine bağlı olduğunu ortaya koymuştur (Poate, 1997).

TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ile ilişkili olarak işletme performansının iki boyutu tanımlanmıştır (Kaynak, 2003).

- Finansal ve pazar performans boyutları (Kantitatif); yatırımın geri dönüşü, satış artışı, kârlılık artışı, pazar payı ve pazar payındaki büyümeyi içermektedir (Kaynak, 2003).
- Kalite performans boyutları ise (Kalitatif); ürün/hizmet kalitesi, verimlilik, iskarta ve yeniden işleme maliyeti, bitmiş ürün/hizmetin müşteriye ulaştırma zamanı ve satın alınan malzemelerin ulaştırma zamanı olarak sayılabilir (Kaynak, 2003).

Kalite performansı, iç kalite performansı (ürün ve işlem hataları, maliyet, verimlilik, etkinlik, büyüme, eğitim, çalışanların memnuniyeti) ve dış kalite performansı (müşteri memnuniyeti, kârlılık, pazar payı ve satışlar) olmak üzere iki boyutta ölçülebildiği gibi iç ve dış kalite performansları birlikte de ölçülebilir. Avustralya işletmelerinde en çok kullanılan ölçümler; müşteri memnuniyeti, ürün performansı ve kalitesidir (Xuel ve diğ., 2003; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004).

1.2.1.3. İçsel ve Dışsal Performans Ölçme Yöntemleri

1.2.1.3.1. İçsel Performans Ölçme Yöntemleri

1970-1980'li yıllarda birim seviyesinde performans ölçümü başlamıştır. Araştırmacılar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yönelmişler, içsel süreçler ve ölçütler üstünde çalışmalar hızlanmıştır (Tunalı, 1992).

Bazı araştırmacılar genel işletme performansı ile ilişkili fonksiyonel veya birimsel performans için yapı geliştirmişlerdir (Globerson, 1985; Maskell, 1991; Kaplan ve Norton, 1992). Araştırmalar genellikle, fabrika sistemleri ile işletme performansının ilişkili olduğu ve onu nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşmıştır. Zamanla, imalat sistem performansının bütün işletme performansı üzerinde etkili olduğu kanısına varılmıştır (Lockamy ve Spencer, 1998).

1.2.1.3.2. Dışsal Performans Ölçme Yöntemleri

Kalite ölçütü, paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını bize anlatan dışsal ölçütlerdendir. Kalite ölçütleri arasında güvenilir olma, doğruluk, saygı, yeterlilik, ihtiyaçları karşılayabilme gibi ürün ya da hizmet ile ilgili ölçütler yer alır.

Ayrıca Paydaş şikayetleri ve düzeltme hataları gibi kalite eksikliği de ölçülebilir (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, 2002).

Getiri ölçütleri, elde edilen fiili sonuçları ya da programın yararını ya da etkisini ölçer. Politika oluşturanları ilgilendirirler; ancak yeterli bilgi vermeyebilirler, çünkü ölçüme elverişli olmayabilirler. Yalnız çıktı ölçütleriyle karıştırılmamalıdır, getiri ölçütleri programın etkin olup olmadığını belirler (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, 2002).

1.2.1.4. Girdi ve Çıktı Ölçütleri ile Performans Ölçme Yöntemleri

1980'lerin ortasında, TZU (Tam Zamanında Üretim) felsefesinin ortaya çıkmasıyla, performans ölçüm araştırmaları imalat planlaması ve kontrol sistemlerine yönelmiştir. Daha sonra bu gelişmeleri bilgisayar destekli imalat ve esnek üretim sistemlerindeki konularda performans ölçümlerinin araştırılması izlemiştir. Kalite, maliyet, zaman ve esnekliğin çeşitli boyutlarını stratejik açıdan incelerken girdi-çıktı ilişkisi üzerinde de durulmuştur (Tunalı, 1992). Girdi ve Çıktı ölçütleri ile hizmet performansının ölçümünde nicelik ve nitelik karşılaştırması Tablo-2'de yapılmıştır.

Tablo 2 Girdi ve Çıktı verilerinin Nitelik ve Nicelik Karşılaştırması

	NİCELİK	NİTELİK
GİRDİ	Ne kadar hizmet sağlayabildik?	Ne kadar iyi hizmet sağlayabildik?
ÇIKTI	Ne kadar hizmet verebildik?	Hizmetlerimiz ne kadar iyi?

(Friedman-1997- ürünlerle ilgili tablo, hizmetler için uyarlandı.)

Yöneticiler kendi program etkinliklerini zorluk yaşamamak için, ilgili kişiler ise rekabet içinde olduklarından program hedeflerini gösteren değişkenleri belirlemek için girdi ve çıktılarla ölçüm yapılmasını isterler. (Berman ve Wang, 2000; Poister ve Streib, 1999).

İşgücü, materyaller, ekipman ve hedef kitle gibi faktörler girdileri oluşturur. Hizmetin toplam maliyetini ölçmek ve kaynakların kompozisyonu, hizmetlere olan talebi belirlemek açısından önemlidirler (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, 2002).

Çıktı ölçütleri, herhangi bir program ya da faaliyetin düzeyini belirler. İş zamanları başka bir ifade ile hizmetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan zamanın saptanmasına yardımcı olur. Programların neler ürettiğinin belirlenmesini sağlar. Ancak sınırlıdır, çünkü program hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığı konusunda ya da hizmetlerin etkinliği ve kalitesi hakkında bir bilgi ve programın başarısı hakkında kesin bir fikir vermez (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, 2002).

Çıktı üzerine yoğunlaşan performans yönetimi veya ölçüm değerleri, değişerek, çıktı veya faaliyetin kaliteli ve zamanında tamamlanması üstünde odaklanmıştır (Management Advisory Committee, 2001). Kalite, dağıtım, çevrim zamanı, talebe duyarlılık, müşteri memnuniyeti ve savurganlığı en aza indirme sonuçları oluşturur. (Demirkaya, 1993).

Girdiler/Çıktılar; faaliyetler teknik beceriler, bireysel etkinlik, yaratıcılık, ekip çalışmaları, kaynakların elde edilebilirliği olarak beş farklı bölümde incelenebilir, ayrıca iç ve dış olmak üzere gösterge matrisi oluşturulabilir (Demirkaya, 1993).

Yapılan hizmetler için gereken ve bu hizmetlerin sonucunda ortaya çıkacak ürünlerin değerlendirilmesinden oluşan girdi – çıktı ve sonuç göstergeleri de, göstergelerin bir başka sınıflandırma yöntemi olarak görülmektedir. Girdi göstergeleri olarak, işletmelerde kullanılan kapasite oranları, dağıtıcı başına düşen mektup sayısı, operatör başına düşen abone sayısı veya bankada görevli memur başına düşen müşteri sayısı alınabilir. Çıktı göstergelerinde ise işçi başına çıkarılan kömür miktarı, ürün başına istihdam maliyeti ve üretilen ürün miktarı gibi birçok gösterge hem çalışanların hem de işletmelerin performansının ölçülmesinde kullanılabilir (Akın, 2006).

Etkinlik (ve verimlilik) ölçütleri ise çeşitli oranlarla ifade edilirler. Çıktı/ girdi, zaman/ çıktı, maliyet/ girdi, maliyet / getiri oranları gibi ele alınmaktadır (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, 2002). Girdi ve çıktı ölçütleri ile ele alınan performans anlayışında, amaç karı maksimuma çıkarmaktır. İşletmenin sürekliliğini sağlayan, uzun dönemli ve topluma katkı sağlamaya yönelik bir amaç söz konusudur (Akal, 2003). Etkileri ise strateji, vizyon, misyon, pazarlama, malî ve beşerî hedefler üstünde görülür (Demirkaya, 1993).

Bazı literatür sonuçları ise elde edilen hâsıla ölçümüne odaklanarak çıktıları gözden kaçırmaktadır. Sonuçlar önemlidir fakat çıktılar ve sonuçlar arasında doğal bir bağlantı vardır, dolayısıyla çıktılar göz ardı edilmemelidir (Transportation Research Board Executive Committee, 2005).

1.2.1.5. Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçme Yöntemleri

1.2.1.5.1. Finansal Performans Ölçme Yöntemleri

Finansal ölçütler girdileri çıktılara dönüştürme sürecinin etkinliğini ölçen sayısal değerlerdir. Ölçüt tipleri örgütten örgüte değişiklik gösterir ve sayıları artabilir. Performans ölçütleri işletmenin düzeyi hakkında gerekli bilgileri tespit etmede ve yöneticilere karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında da bilgi verir (Kabadayı, 2002).

Tarihi süreçte işletmeler finansal göstergeler üstünde odaklanmışlardır (Krauth ve Moonen, 2005; Akal, 2003). Geleneksel yöntemler ise genellikle maliyet ve muhasebe yönetimi üstünerdir. Bu teknik 19. ve 20. yüzyıl başlarında üretim endüstrisinde gelişerek 1930'larda performans ölçümünde şekilsel bir hâl almıştır (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1992). Performans ölçümünün profesyonel ve akademik yetersizlikler yüzünden güçlkle ilerlediği yönünde güçlü bir kanı vardır (Behn, 2002; Rivenbark, 2004).

Gerçekleşen bütçe ile öngörülen bütçe arasındaki kıyaslama, ulaşım vergileri ile karşılanan maliyetler, yatırım taahhütleri, yeni finansal sermaye taahhütleri finansal performansı oluşturmaktadır (International Transportation Committee, 2004).

Performans tahminlerine odaklanma 1960 ve 70'lerde artmış fakat pek çok birimde sistematik ve etkin pratikler bir kural gibi yerleşmiştir. 1980'lere doğru kamu yönetiminde reform dalgası özel sektörü de içine alan yönetim düşüncesindeki yükselişle meşgul olmuştur. Bu trendin özelliği etkili yönetim ve performans için birimlerin muhasebe ve hâsıla değerlerini yönetmesi üstüne odaklanmıştır (Management Advisory Committee, 2001).

Geçmiş literatürlerde finans ve muhasebe kayıtları, kurum performansının ölçümü ve raporlanması ile ilişkilendirilmiştir (Burke, 2004; GFOA-Government Finance officers Association, 2002; Olson ve diğ., 1998). Muhasebe bazı yönlerden performans ölçümüne benzese de uzmanlarla çevrelenmiş alanı geniş ve sınırsızdır (Horngren ve diğ., 2002; Behn, 2002). Tahakkuk tanımıyla şekillenen çıktılar gerçek kaynak hesabı ile bağlantılıdır. Elde edilecek hâsıla da bütçe ve hesaplamaların performans bilgisini sağlaması amaçlanmıştır, ki böylece fayda-maliyet analizi yapılabilir (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Bununla birlikte uzmanlara göre, muhasebede bir netlik vardır, problemlerin tipi ve sınırları iyi tanımlanmıştır. Muhasebe maliyetlerinde genel tema, “Farklı amaçlar için farklı maliyetler”, “Farklı amaçlar için farklı performans ölçümleri” sanki kullanılan bir reçete olmuştur (Horngren ve diğ., 2002; Behn, 2002).

1987 yılına gelindiğinde Art Schneiderman tarafından oluşturulan ve 1990’lardan sonra Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Balans Skorkartı veya diğer bir deyişle Dengeli Başarım Göstergesi (Balanced Scorecard) performans ölçme yönteminden daha çok strateji geliştirme aracı olarak kullanılmaktadır. Balans Skorkartı’nda müşteri, iç iş süreçleri ve öğrenme-gelişme boyutları üstünde durulurken (Saygılı, 2007) finansal boyuta oldukça fazla önem verilmektedir.

Finansal ölçütler finansal olmayanlara göre özellikle ana işlemlerde uzun dönemde gerçek değerlere ulaşıldığından alınan iyi bir performans göstergesidir. Finansal ölçümler sayesinde sağlanan iş performans raporları baskı unsuru olarak kullanılır (Banker, Konstans ve Mashruwala, 2000). Buna rağmen finansal ölçümler temelde geçmişi ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı tam olarak açıklayamaz (Akal, 2003). Bir çok işletmenin sadece kâr tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli göstergelere bağlı kalınması yanında, eksik ve tek yanlı ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasında dengesizlik oluşturduğu öne sürülerek eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler özellikle, çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir (Özbirecikli ve Ölçer, 2001).

İşletmelerde kalite, döngü zamanı, ulaştırma zamanı, dağıtım ve yeni ürün tanıtımı ne kadar sağlanırsa o kadar büyük pazar payına ulaşılır. Önemli olan faaliyetler ve finansman arasındaki bağlantının kesin olarak nasıl kurulabileceğini anlamaktır (Malcolm Baldrige, 1987).¹

1.2.2.5.2. Finansal Olmayan Performans Ölçme Yöntemleri

Klasik ölçüm sistemlerinin dayandığı verimlilik, kârlılık, maliyet oranları artık günümüz performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha

¹ Amerika Birleşik Devletleri’nde kalitenin önemini vurgulamak, kalite bilincini arttırmak ve kalite konusunda başarılar elde etmiş Amerikan işletmelerini ödüllendirmek amacı ile 1987 yılında bir yasa ile oluşturulmuştur. Ödül sadece belirli bir ürün ya da hizmet için verilmemektedir. Her yıl iki ödül verilmekte ödüller üç ana kategoride dağıtılmaktadır. Bunlar üretim, hizmet ve küçük işletme kategorileri olarak belirlenmiştir. **Malcolm Baldrige** Ödülü temel yedi kritere göre verilmektedir. Bu kriterler sırasıyla; Liderlik, Bilgi ve Analiz, Stratejik Planlama, İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi, Süreç Yönetimi, Faaliyet Sonuçları, Müşteri Odaklılığı ve Müşteri Tatmini olarak sayılmaktadır.

yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir ve geliştirilecektir (Akal, 2003).

Kurumsal performansı, finansal ve finansal olmayan performans olarak ikiye ayrıldıktan sonra, finansal olmayan performans da çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve ürün kalitesi olarak üçe ayrılmıştır. Müşteri memnuniyeti pek çok işletme için gittikçe daha da çok önem verilen ve finansal olmayan ana bir unsurdur (Banker, Konstans ve Mashruwala, 2000).

Bugünün küresel rekabet şartları, finansal olmayan performans ölçütlerinin (zaman, esneklik, kalite, vb.) bir işletmenin performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık modern işletmelerde karar almak için sadece finansal performans ölçümleri yeterli olmamaktadır. Çünkü performans ölçümü işletmede alınan stratejik kararları etkilemektedir. Bugün bir çok işletme finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin her ikisini de birlikte kullanmaktadır (Suwignjo, 2001; Erdil, Alpan ve Biber, 2004).

Son zamanlarda, finansal olmayan ölçütlerin (kalite, müşteri memnuniyeti vb.) bütünleşmesi bazı çalışmalarda popülerlik kazanmaya başlamıştır. Bazı yazarlar bütünleşmenin pozitif etkilerinden söz ederken, işletmeler müşteri memnuniyetinin fazlaca önemsenmesi yüzünden ödeme bağlantılarından sonra problemlerle karşılaştıklarından bahsederler (Widmier, 2002).

Bir işletmenin performansını görmek için sadece finansal göstergelere bakmak yeterli değildir. Finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak dört ayrı boyutun incelenmesi gerekmektedir. Her boyutu ölçmek için farklı ölçütler belirlenebilir. Müşteri boyutu için müşteri tatmini, öğrenme ve gelişme boyutu için çalışanların morali, çalışanlardan gelen önerilerin miktarı v.b ölçütler belirlenebilir (Kaplan ve Norton, 1992; 1999).

1980'lerin ortasında Birleşik Devletlerde, müşteri memnuniyeti sonuçlarından hareketle çalışan ödemelerinin bir kısmında düzenleme yapılmış ve yapılan planlar finansal olmayan ölçütler üstünde şekillenmiştir. Son alınan sonuçlarla da alınan kararların yerinde olduğu görülmüştür (Towers Perrin, 2006).

Finansal olmayan performans ölçümleriyle;

- Müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan ölçümlerin örgütsel başarıyı nasıl etkilediği
- Doğru ölçümleri içeren, uygulanmış ve geliştirilmiş müşteri araştırmalarını ve
- Tüm çalışanları bilgilendiren bu tür ölçümlerin personel ödülleri nasıl etkilediği anlaşılır (Tuzovic ve Bruhn, 2005).

Finansal veya finansal olmayan çıktı ölçütleri tepe yönetime sürecin sonuçlarını verir ve bunlar kaynakların kontrolünde kullanılır (net kâr, pay başına getiri, müşteri memnuniyeti, örgütsel etkinlik vb.) (Kabadayı, 2002).

1.2.2. Kurumsal Performans Ölçütleri

Çeşitli yazarlarca ele alınan kurumsal performans ölçütlerine yıllar bazında bakılacak olursa; üretkenlik, kalite, hizmet, yatırımın geri dönüşü (Skinner, 1969); kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (koruma maliyeti+değerleme maliyeti+hata maliyeti) (Campanelle ve Corcoran, 1983); çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği (Richardson, Taylor ve Gordon, 1985); maliyet-teslim süresi (Rosenfield, Shapiro ve Bohn, 1985); maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği (Skinner, 1985) üstünde durulmuştur.

Uygunluk seviyesi (hatasız ürün oranı, maliyet=değerleme maliyeti+koruma maliyeti+hata maliyeti) (Fine, 1986); fiyat, kalite tutarlığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslimat, güvenilir teslimat, satış sonrası hizmet, promosyon (Miller ve Roth, 1988); kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler (Ferfows ve De Meyer, 1990); genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite (Miller ve Kim, 1990); işlem süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi-çıkıtı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu (Schonberger, 1990); işletme süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği (New, 1992) üstüne çalışmalarda mevcuttur.

Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verilebilirlik, esneklik) (Carbett ve Van Waasenhove, 1993); teslim süresi, kalite tutarlığı/yetenegi, üretkenlik, satış maliyeti (Flynn ve diğ., 1996); imalat maliyetleri, kalite tutarlığı, işleme süresi, teslimat güvenirliliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği (Mapes, 1996); üretkenlik, müşteri hizmeti (New ve Szwajczewski, 1996); müşteri memnuniyeti (Friedman, 1997); etkinlik ve etkililik, fayda-maliyet ve geri dönen yatırımlar (Filippini, 1998; Kabadayı, 2002; Köseoğlu, 2005); zaman çizelgeleri, kaynak kullanımı ve tamamlanan rapor sayıları ile ilişkili çıktılar (Audits Report 28, 2000); müşteri memnuniyeti, pazar payı, ret sayısı, yenilik ölçüsü (Cristiano, 2003, Erdil, Alpkın ve Biber, 2004); sermayenin muhafaza edilmesi, hareketlilik ve erişilebilirlik, operasyonlar ve bakım, emniyet

(Transportation Research Board Executive Committee, 2005); hizmeti ve ürünü kullananlara yönelik anket-saha araştırmaları, mevcut mevzuat çerçevesinde yapılan denetimler ve incelemeler, bağımsız kuruluşlarca yapılan değerlendirmeler, istatistiksel göstergeler, özdeğerlendirme süreçleri, operasyonlarda etkinlik, müşteri merkezli hizmet, üretimde etkinlik, güvenlik, personelin gelişimini sağlamak, hesap verebilir yönetim (Sağlık Bakanlığı, 2006) gibi finansal kriterlerin de yer aldığı çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Yüksek performans gösteren işletmelerin paydaşları, işlemleri, kaynakları ve örgütün kendisi birer anahtar kuvvet olmaktadır (Kotler, 2003). Günümüzün yüksek performanslı örgütlerinde genel olarak kullanılan kriterler; verimlilik (Efficiency) (Akal, 2003) üstüne olmakla birlikte liderlik, sürekli öğrenme, sürekli gelişim, müşteri odaklılık, performans amaçlarının gerçekleştirilmesi, karşılıklı etkileşim, işin niteliğinin açık ve net olması, bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi, yaratıcılığın takdiri (Krauth ve Moonen, 2005; Akal, 2003), çok kaynaktan geri bildirim, değişim ve esneklik (talebe göre ve hızlı üretim-esnek üretim teknolojileri-pazara hızlı uyum) kurumsal performans ölçümü kriterleri olarak sayılmaktadır.

Takım çalışması (iş tanımları ve iş kuralları ortadan kalkmakta, işler kendi kendini yöneten iş grupları-self directed teams- olarak yürütülmektedir), çevreye saygı, sosyal sorumluluk (Akal, 2003), etkinlik (Effectiveness) (Krauth ve Moonen, 2005; Akal, 2003), etkililik (Krauth ve Moonen, 2005), esneklik (ve değişim) (Akal, 2003) kriterleri de kullanılmaktadır.

Ayrıca, kalite (Akal, 2003), çalışma yaşamının kalitesi (Akal, 2003), kârlılık ve bütçeye uygunluk (Akal, 2003), müşteri memnuniyeti (Akal, 2003; National Performance Review,1997; Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; Gore, 1997; Krauth ve Moonen, 2005), içsel işletme süreçleri (National Performance Review,1997; Özbirecikli ve Ölçer, 2001; Kaplan ve Norton, 2001; Krauth ve Moonen, 2005; Gore, 1997), işin niteliğinin açık ve net olması (Akal, 2003), çalışan memnuniyeti (National Performance Review,1997; Gore, 1997), gelişimi (Akal, 2003; Krauth ve Moonen, 2005), topluluk ve hissedar/paydaşların memnuniyeti (National Performance Review, 1997; Gore, 1997), finansal perspektif (Özbirecikli ve Ölçer 2001; Kaplan ve Norton, 2001; National Performance Review,1997; Gore, 1997), sürekli öğrenme (Özbirecikli ve Ölçer 2001; Kaplan ve Norton, 2001; Akal, 2003) ve büyüme (Özbirecikli ve Ölçer 2001), hedef ve sonuçlara odaklanma (Akal, 2003), katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme) (Akal, 2003) kriterleri de araştırmalarda kullanılmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel performans yönetimi bir keşiftir. Örgütlerin başarısızlığının sebeplerini bulmak veya bağlı üretim çıktılarının ölçümü için bölgeler ve birimler arasında yeni bir yöntem ihtiyacı vardır (Management Advisory Committee, 2001).

1.2.3. Kurumsal Performans Ölçümünün Faydaları

Performans ölçümü, kurumlar için pek çok fayda sağlar. Bir faydası performans, hedefler ve program üstünde odaklanan ve aşağıdan yukarıya doğru geliştirilen (Kabadayı, 2002) stratejik plana yapı oluşturması, diğeri ise üst yönetime program performansı üstünde raporlama mekanizması yaratmasıdır (Gore, 1997).

Performans ölçmek iyi bir yönetim faaliyeti için gereklidir. Ayrıca hizmetlerin kalitesini, çalışanların ve yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşmada neyin önemli olduğuna odaklanmalarını ve karşılaştırma olanaklarını artırır. Bütçe incelemesi ve bütçenin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir. Kurumlara "kamu kaynaklarının niçin harcadığı" sorusuna yanıt vermede yardımcı olur (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, 2002).

Kurumlar performans ölçümü sayesinde; ana aktiviteleri, kaynak ve girdileri, ürün veya hizmetleri (çıktıları), müşterileri, her bir iş bölgesi için arzu edilen hâsılatı, kurum için kritik destek fonksiyonlarını (kaynak yönetimi) vb. daha iyi tanımlama ve tanıma kabiliyeti kazanır (U.S. Department of Energy office of Policy and Office of Human Resources Administration, 1996). Performans gelişimi süresince karşılaştırma standartları dolaylı olarak değişebilir, memnuniyet ise doğrudan etkilidir ve değişir (Johnson, Anderson ve Fornell, 1995; Tse ve Wilton, 1988).

Kurumsal performans ölçümünün; ölçüm (teknik ölçüm sorunları), raporlama, kıyaslama, yönetim ve performans sistemi (Audits Report 28, 2000) olmak üzere beş ana alanı vardır. Departmanlar performans bilgisinin üretimi aşamasında, performans ölçüm ve gelişimi arasında ortaya çıkan performans planları ve pratiklerini kapsayan raporlardan yararlanırlar (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Kurumsal performans ölçümü ve hizmet çıktıları, gerçek performans raporunu oluşturmak için kullanılır (Ammons, 1996; Coe, 2000). Örgütsel değerleri gösteren, liderlik davranışları ve çıktı dağılımı gibi her bir değişkeni hesaplamaya dahil eden bir performans yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu özel sektör ve kamu sektörü için bir sorundur. Herhangi bir performans yönetim yapısının temel

bileşenleri olan örgütsel ve bireysel seviyelerdeki ölçümler işletmeye yetenek kazandırır (Management Advisory Committee, 2001).

1.2.4. Performansı Etkileyen Faktörler

1.2.4.1. Kurumsal Performansı Etkileyen Faktörler

Kurumsal Performansı etkileyen faktörler:

- Kurumsal Motivasyon; tarihçe, misyon, kültür, teşvik ve ödüller,
- Kurumsal Kapasite; liderlik, insan kaynakları (The International Development Research Centre, 2009), finans yönetimi (Hudson, Smart ve Bourne, 2001; Akın, 2006), kurumsal faaliyetler, program yönetimi, altyapı (The International Development Research Centre, 2009), kurumlar arası bağlantı ve
- Dış Çevre Faktörleri; müşteriler, yönetsel (Farazmand, 2006; The International Development Research Centre, 2009) ve yasal faktörler (The International Development Research Centre, 2009), sosyo-kültürel faktörler (The International Development Research Centre, 2009; Farazmand, 2006), teknolojik faktörler (Akın, 2006; Farazmand, 2006; The International Development Research Centre, 2009), paydaşlar (Farazmand, 2006), ekonomik faktörler (Farazmand, 2006; The International Development Research Centre, 2009), politik faktörler (Farazmand, 2006; The International Development Research Centre, 2009) olarak sayılabilir.

Kuruluşların finansal tablolarından faydalanılarak yapılan ve kuruluşun finansal yapısının önceki yıllara kıyasla gelişimini belirlemeye yarayan ve kurumsal performansı etkileyen göstergelerine finansal performans göstergeleri adı verilmektedir. Yöneticiler, anahtar finansal performans belirleyicilerini seçerek kuruluşun finansal performansının ölçülmesini bu belirleyiciler aracılığıyla sağlamaktadırlar. Anahtar finansal performans belirleyicileri Hâsılat, Vergi öncesi kâr, Aktiflerin getiri oranı, Cari oran, Sermayenin kârlılığı ve Alacak devir hızı gibi birçok orandan oluşabilmektedir (Akın, 2006).

Kullanılan mali tablolardan, kuruluşun mal ve hizmet üretim maliyeti kompozisyonunun gelişimi, dolaylı ve dolaysız işçi maliyetindeki zaman serisi, ileriye yönelik nakit akım projeksiyonları gibi birçok alanda bilgiler elde edilerek diğer işletmelerle kıyaslama imkânı sağlanmakta ve işletmenin sektör ortalamalarına göre hangi konumda olduğu tahmin edilebilmektedir (Crown Company Monitoring Advisory Unit, 2005). Dolayısıyla kurum ya da kuruluşun finansal durumu performansını belirleyen önemli bir faktördür.

Finansal olmayan, ancak kuruluşun performansını etkileyen unsurların da tespit edilerek performans ölçümüne konu edilmesi gerekmektedir. Zira performans ölçümünde sadece finansal göstergeler yeterli değildir. Operasyonel göstergeler ele alındığında kamu yararı, AR - GE faaliyetleri, toplumsal sorumluluk, gibi birçok subjektif (öznel) unsur devreye girmektedir. Bu sebeple, finansal olmayan performans göstergelerinin belirlenmesi finansal olanlara oranla zor olmaktadır. Her bir işletmede birbirinden farklı teknik göstergeler kullanılabildiği için işletmeleri aynı temelde kıyaslama imkânı da bulunmamaktadır (Akın, 2006). Çalışmalarda yer alan teknik göstergeleri sayacak olursak;

- Operasyon Göstergeleri,
- Verimlilik Göstergeleri (bir ürünün birim maliyeti, personel başına düşen şikâyet sayısı ve ürün transferi sırasında oluşan birim yol maliyeti vb.) (Akın, 2006; Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Terimleri Sözlüğü, 2008; Akın, 2006),
- Tutumluluk Göstergeleri (kaliteden feragat etmeden maliyetin azaltılabilmesi, alınan hammaddelerde sağlanabilen tenzilat oranının yükseltilebilmesi, aynı ürün için daha düşük maliyet imkânlarının araştırılması ve değerlendirilmesi vb.) (Akın, 2006),
- Etkinlik (Hedefe Ulaşma) Göstergeleri (kuruluşların birbiri ile kıyaslanmasından çok, yıllar itibariyle gidişatına yönelik bilgi alma amacıyla kullanılması gerekmektedir.) (Akın, 2006),
- Kalite Ölçüm Göstergeleri (Kalitenin ölçülmesine yönelik olarak hatalı üretilen ürün yüzdesi gibi nicel, müşteri memnuniyeti (Akın, 2006) gibi de nitel göstergeler (Akay, 2005; Sarıkaya ve Altunışık, 2004; Akın, 2006; Hudson ve Smart, Bourne, 2001),
- Yeniliklere – Açılımlara İlişkin Göstergeler (üretim sürecinde ya da üretim yöntemlerinde yapılan yenilikler, mevcut ürünlerin yeni yararlarının bulunması gibi kullanım yenilikleri ve demografik, sosyal ve ekonomik değişimlerin etkilerinin kullanılarak yeni pazar yaratılabilmesi gibi unsurları ele alabilen göstergeler, yenilik göstergeleri vb.) (Akay, 2005),
- Çalışma Yaşamının Kalitesine İlişkin Göstergeler (Örgüt çalışanlarının ücretleri, çalıştıkları ortamın fiziksel koşulları, işletme kültürünün yaygınlaştırılması, kişisel becerilerin geliştirilmesi gibi) (Akay, 2005; Akın, 2006) olarak 7 ana başlık altında değerlendirmek mümkündür (Akın, 2006).

Her ne kadar finansal göstergeleri belirlemek finansal olmayanları belirlemeye oranla daha kolaysa da her işletme için farklı olabilmeleri anlamında da zordur. Göstergenin belirlenmesi sırasında kuruluşun kendi özellikleri ve bulunduğu sektörün durumu ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmelidir. Özel sektörde amaç, işletmenin değerini en yüksek seviyeye getirmek olsa da kamuda, bu durumun daha farklı olabileceği koşullar bulunabilmektedir. Dolayısıyla, hem özel sektörde hem de kamuda kullanılan standart performans göstergeleri bulunmamakla birlikte bazı oranlar ortaktır (Akın, 2006).

BÜMKO (Bütçe ve Mali Kontrol) rehberi, göstergelerin basit ve kapsamlı olarak sınıflandırılabilirliğini ifade ederek, faaliyet sayılarının kıyaslanmasından oluşan ve detaylı bilgiler içermeyen göstergeleri basit, daha karmaşık olan birim başına ölçüleri ise kapsamlı göstergeler olarak tanımlar (BÜMKO, 2004).

1.2.4.2. Kamu Kurum ve Kuruluşlarını Etkileyen Faktörler

Sermaye, doğal kaynaklar, araç gereç ve teknolojinin yanı sıra insan kaynakları girdisinin performansa etkisi bulunmakta, dolayısıyla kamu performans yönetiminin konusu olmaktadır. Ancak, bu üretim girdileri içinde ilk üç girdi için büyük ölçüde denetim ve sayısal girdi çıktı analizi yapabilmek mümkün iken, insan kaynakları girdisinin üretime katkısını ölçmek, her zaman istenilen düzeyde olamamaktadır (Bilgin, 2007).

Üretime katılan unsurların tamamının performansı açısından bakıldığında ayrı, bunların içindeki farklı konumu nedeniyle insan kaynağının bireysel olarak kendisinin performansının yönetimi ayrı ve bu kaynakların çeşitli amaçlarla oluşturdukları takımlar olarak performans yönetimlerinin ayrı olması (Bilgin, 2007) sebebiyle kamu kurum ve kuruluşlarını etkileyen faktörler beş noktada odaklanmaktadır (Aktan, 1997).

- Kaynaklar (zaman, para, materyal, araç ve gereç, insan kaynakları)
- Çalışma İlişkileri (grup çalışmalarına katılma, başkalarına yeni bilgi ve beceriler öğretme, tüketicilerin isteklerinin en iyi şekilde karşılanmasına hizmet etme, liderlik üstlenme, anlaşmazlıkları görüşmeler yoluyla çözümlenme eğiliminde olma, farklı cinsiyet ve özelliklere sahip olan kişilerle uyumlu çalışabilme)
- Bilgi (bilgi elde etme ve değerlendirme, bilgiyi organize etme ve düzenleme, bilgiyi işleyebilme ve yorumlayabilme, bilgiyi bilgisayara dökülebilmeye)
- Sistemler (sistemleri anlayabilme, performans izleme ve düzeltilebilme, sistemleri geliştirebilme ve dizayn edebilme)

- Teknoloji (teknolojiyi seçebilme, teknolojiyi yaptığı işe uygulayabilme, teknoloji ile ilgili problemleri izleyebilme ve çözebilme)

1.2.4.3. Yerel Yönetim Kurumlarının Performansını Etkileyen Faktörler

Mahalli idarelerin amaçlarının başarımını etkileyen, hem iç hem de dış kaynaklı faktörler bulunmaktadır (Altıntaş, 2008).

1.2.4.3.1. Faaliyet Yürütenlerin Yetersizliği

Performans yönetiminde her bir faaliyete, faaliyet yönetiminde tecrübeli, etkin ve konusunda uzman bir kişinin liderlik yapması gerekmektedir. Faaliyet için kaynak ve ortam bulunsa dahi yetersiz bir kişinin faaliyet yöneticisi olması, faaliyetin etkinliğini azaltacaktır. Faaliyeti uygulamak için atanacak yöneticinin belirlenmesinde liyakat ön planda tutulmalı ve subjektif (öznel) tercihlerden kaçınılmalıdır (Altıntaş, 2008).

1.2.4.3.2. Faaliyetin Yeterince Sahiplenilmemesi

İdare yöneticisinin faaliyeti sahiplenmesi ve çalışanların bu faaliyeti benimsemelerini sağlaması gereklidir. Faaliyetler sahiplenmiyorsa, başarısızlıkla sonuçlanır. Faaliyet yönetiminde katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi de, başarının çok önemli bir unsurudur. Çalışanlar yaptıkları işi benimser ve sahiplenirse, işi daha hevesli bir şekilde yerine getirecek, işin maliyet-etkin bir şekilde ve en yüksek kalitede gerçekleştirilmesi önemli ölçüde güvence altına alınacaktır (Altıntaş, 2008).

1.2.4.3.3. Yasal Düzenlemeler ve Resmi Prosedürler

Kurumun faaliyet çerçevesini belirleyen yasal düzenlemeler ve bunların kaynağı yönetsel düzenlemeler, kurum içi prosedürler vb. faktörler de faaliyet yönetimini etkilemektedir. Mahalli idareler özerkliği sebebiyle diğer kamu kurumlarına göre daha esnek kararlar alıp uygulayabilir. Ancak yine de gerek resmi işlemlerden ve gerekse üst makamlarının onayı gereken durumlardan dolayı özel sektör kadar esnek ve hızlı olamamaktadır. Resmi yazışmalar, onay süreçleri, kurumlar arası koordinasyon yetersizliği gibi durumlar da bazen işlerin süratli

yürütülmesini engellemektedir (Altıntaş, 2008; Farazmand, 2006; The International Development Research Centre, 2009).

1.2.4.3.4. Yetişmiş Uzman Eleman Eksikliği

Belediyelerin genel problemlerinden birisi de, konusunda yetişmiş ve uzmanlaşmış personelin bulunamayışı, bulunsa da özel sektörün cazibesi nedeniyle personelin elde tutulamayıdır. Personel politikasındaki en büyük eksikliklerden biri, personelin yetiştirilmesi için gereken planlamanın çoğu zaman yapılamaması, kariyer planlamasının da çoğu zaman mümkün olmamasıdır. Hem yeterli sayıda olmayan uzamlardan faydalanmak için hem de bir faaliyeti gerçekleştirmek için başka birimlerden çalışanlar bir araya getirebilir (Altıntaş, 2008).

1.2.4.3.5. İş Süresinin Uzaması

Beklenmeyen koşulların ortaya çıkması (ihale sürecinde gecikmeler, işletmelerin tedarik süreçlerinin uzaması, diğer faaliyetlere öncelik tanınması vb.) ile faaliyetin istenen zamandan daha sonra bitirilmesine sebep olabilmektedir (Altıntaş, 2008).

1.2.4.3.6. Yargısal Riskler

İdarelerin çokça muhatap olmak durumunda kaldıkları yargı sürecinin işletilmesinden kaynaklanan hususlardan oluşmaktadır. Yargısal risklerden biri, ilgili faaliyetin yargı kararıyla durdurulmasıdır. Belirlenmiş olan stratejik hedeflere ulaşamayacak, yani performans yönetiminin ana unsuru olan stratejik hedefler gecikerek beklenen zamanda gerçekleşemeyecektir (Altıntaş, 2008; Farazmand, 2006).

1.2.4.3.7. Kurumlar Arası Koordinasyonsuzluk ve Siyasi Nedenler

Kurumlar arasındaki koordinasyon bozukluğu ve görüş ayrılıkları idarelerin faaliyet performanslarını etkileyebilmektedir. Görüş ayrılığının sebebi tamamen teknik açıdan farklı değerlendirmeler olabileceği gibi, siyasi açıdan farklı bakış açısına sahip olunması da olabilmektedir (Altıntaş, 2008).

1.2.4.3.8. Sivil Toplum Kuruluşları

İdarelerin kararını alıp uygulamaya koyacağı iş veya işlemlerin değişik sivil toplum örgütleri tarafından engellenmesidir. Eleştirmek ve denetlemek, sivil toplumun ana görevlerinden birisidir. Bu açıdan, sivil toplum kuruluşları kamu yöneticilerinin gereksiz ve başına buyruk gördükleri iş ve işlemlerini, dava açma yoluyla veya basın bildirisi yahut da eylem şeklinde harekete geçerek etkilemektedir (Altıntaş, 2008).

1.2.4.3.9. Ekonomik Nedenler

Ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar da faaliyet yönetimini etkileyebilmektedir. Enflasyondaki artmalar, borçlanma durumundaki artış, gelirlerdeki azalma gibi etmenler faaliyet yönetiminin maliyetini ve kaynağını etkileyebilir, ki daha az maliyetle yapılması veya yaptırılması planlanan bir faaliyet enflasyondaki artış dolayısıyla öngörülen maliyetin üzerinde gerçekleşebilir. Performans yönetiminin kamu kaynak kullanımındaki artış nedeniyle bir gereklilik olduğu göz önüne alındığında, enflasyondaki artış veya gelirlerdeki azalmalar gibi faktörler, önceden belirlenmiş stratejik hedefler ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla tahsis edilmiş kaynaklar arasındaki dengenin bozulmasına neden olabilmektedir (Altıntaş, 2008; Farazmand, 2006; The International Development Research Centre, 2009).

1.2.4.3.10. Yasal Nedenler

Kanuni düzenlemeler de önemli bir faktördür. Yasaların belirlediği çerçeve içinde hareket etmek de faaliyet yönetiminin performansını etkileyen bir husustur. Kamu kesimi, özel kesim gibi rahat hareket edip kararlar alamamakla birlikte, aldığı kararlarda belli usul ve kurallara uymak zorundadır (Altıntaş, 2008; Farazmand, 2006; The International Development Research Centre, 2009).

1.2.4.3.11. Olağanüstü Durumlar

Bazen bir mahalli idare teşkilatının işini gerçekleştirmesini olağanüstü bir durum engelleyebilmektedir. İdarelerin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda geleceğe yönelik vizyonlarını gerçekleştirmesine engel teşkil ederek, belirlenen hedeflerle gerçekleşen hedefler arasındaki farkın açılmasına neden olmakta ve

performans yönetiminden beklenen sonucun alınmasını güçleştirmektedir. Performans sonuçlarına ilişkin hedefleri sürekli ölçmekle yükümlü yönetim, performansı arttırmak amacıyla oluşturduğu performans ölçütlerini, yine anılan bu riskler dolayısıyla, etkili bir şekilde kullanamayacak ve hizmet verimliliği ile bütçe arasındaki dengeyi kuramayacaktır. Bazı riskler nedeniyle, ilgili mahalli idare teşkilatının gerçekleştirmek istediği hizmet kesintiye uğrayacağından, performans göstergeleri olumlu bir sonuç ortaya koyamayacak, bu yüzden kapasiteyi arttırmak ve performansı sürekli geliştirmek zorlu bir süreç olarak ortaya çıkacaktır (Altıntaş, 2008).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ikincil mevzuatı ile yasal altyapısı hazırlanmış olmasına rağmen, uygulamada mahalli idarelerin bu mevzuatı tam olarak özümsememesi, kurumların bütün aşamalarını bu yasal düzenlemelere tam olarak adapte etmesi zaman alacaktır. Bu sebeple, performans yönetiminin süreçlerinden ölçme ve değerlendirmeden meydana gelen kontrol aşaması idareler için önemli bir süreçtir (Altıntaş, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ve GELİŞİMİ

2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ve GELİŞİMİ

2. 1. Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Gelişimi

Performans ölçümüne, kontrol edilen örgütlere ve yönetime son yıllarda daha fazla odaklanılmaktadır. Pek çok çalışma özel sektör üstünde durmaktadır. Bununla birlikte, son zamanlarda kamu sektörü işletmelerinde de performans ölçümüne geçilmeye başlanmıştır (Wilcox ve Bugaj, 2004).

Kamu sektöründe yöneticiler, yapılan işlemlerin görülmesine ve beklenen sonuçların gerçekleşmesine yardımcı olacağından performans ölçümü ile oluşan verileri öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Performans verileri kullanımlarındaki net beklentilerin azlığı pek çok zorluğu da beraberinde getirir. Sağlanan verilerin yeterli olmayışı yöneticileri kamu kaynaklarının dağıtım kararlarında zorlamaktadır ve bu istenmeyen bir sonuçtur (Newcomer ve Downy, 1997; Wholey ve Newcomer, 1997).

Performans ölçümleri yerel yönetimlerin bir parçasıdır, hizmet dağıtımında performans denetimleri ve hedefleri oluşturmaya bunun yanı sıra iyi bir performans bilgisi politika oluşturmaya da yardımcı olur. Kaynak maliyet etkinliği, program etkinliği ve performans, raporlamada etkin bir yönetim aracıdır (Measuring the Performance of Government Departments, 2001). Yerel yönetimler vergilerle toplumun ihtiyaçlarını karşıladıklarından halka karşı sorumluluk taşırlar ve bu yüzden performans göstermek, (Wilcox ve Bugaj, 2004) dolayısıyla performans ölçmek zorundadırlar.

Performans yönetimi ve ölçümü, gelecekte ortaya çıkacak faaliyetlerin izlenmesine yardım eder ve yapılan planlar için geriye dönük ölçümlerde fayda sağlar. Yerel yönetimler için faaliyetlerini ölçme yeteneği hayati önem taşır. Geçmiş yıllarda, pek çok ülkede yerel yönetimlerde kamu sektörü işletmeleri için performans yönetim ve ölçümü kullanılmıştır (Management Inasia - Pacific Local Government, 2001).

Örgüt veya departmanlar önemsenmek için, pek çok yerel yönetim otoritesi ise kendi örgütsel ihtiyaçlarını karşılamak için performans ölçümüne geçmektedir. Temel strateji, çıktıları maksimize ve boşa giden kaynakları minimize etmek için siparişlerde performans geliştirmek ve ölçmektir. Performans ölçümü, toplam kalite yönetimi, faaliyet temelli maliyetlendirme ve faaliyet temelli yönetim vb. gibi pratikleri kullanan pek çok yönetimin kalbi gibidir (Management Inasia - Pacific Local Government, 2001).

Yerel yönetimlerin performans ölçümü ile ilgili ilk basılı yayını 1938 yılında “Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria , Reporting Forms for Appraising Administration” başlıkla başlamıştır (Williams, 2004). Yönetimsel ve yasamaya ilişkin problemler iki kısımda incelenmiş, yerel yönetimlerin performansını etkileyen olgular ve performansın rolü ortaya konmuştur (Ridley ve Herbert, 1938; Williams, 2004). Bunlar;

- Problemler için birden fazla ölçüm gerekliliği,
- Performans ölçümünün bütüne uygulanması yüzünden faydasının azalması,
- Hedeflerin belirlenmesinin yasa çıkaranlar için gerekli olması,
- İstikrarlı kayıt sisteminin gerekliliği,
- Etkinliğin sadece parasal değerlerle ölçülemeyeceği,
- Amaç ve hedeflerin her birinin açıkça tanımlanması ve organize edilmesi,
- Etkinlikle ilgili bölümlerde daha açık ifadelere yer verilmesi,
- Kontrol dışında yönetimsel koşulların tanımlanması,
- Yasa ile ilgili sınırları aşmamak kaydıyla fon ayrılması,
- Halk, yasama ve yöneticilerin ihtiyacı olan farklı bilgileri buluşturabilmesi,
- Başlangıçta, görünürde olan problemlerin çözümlenmesi vb. olarak açıklanmıştır.

Yerel yönetimler, yeni uygulanmaya başlanan performans ölçümünde ve hizmet dağıtımında gittikçe artan ve baskı yaratan yaptırımlarla karşı karşıya kalmışlardır. Yönetimler “İnsana daha yakın olmak” felsefesinden hareketle vatandaşlar için farklı bölgelerde yapılan ve yaşam kalitesini arttıran projeler üzerine yoğunlaşmaktadır. Hâsılanın dağılımında büyük bir kapasiteye sahip yerel yönetimler büyük bir örgüt çevresi gibi algılanmaktadır. Yerel yönetimin talepler karşısında hedefleri gerçekleştirmesi aynı zamanda ölçümün başarısına da bağlıdır (Çoğu şeyde başarısız olsa da ölçümde başarılıdır.) (Management Inasia - Pacific Local Government, 2001).

Performans ölçümüyle ilgili son araştırmalar (Kelly ve Rivenbark, 2003; Melkers ve Willoughby, 2004), özellikle 1990'lardan sonra performans bütçelerin yapıldığı ve uygulandığı yerel yönetimler üzerinedir (Melkers ve Willoughby, 2004). Uygulanan performans ölçümü ve tanımlarda netlik olmaması yüzünden yapılan araştırmalar tartışma yaratmıştır (Howard ve D'souza, 2004).

Yönetimsel amaçların performansı ölçülürken, performans kriterlerinin her bir bölüm için ayrı ayrı tanımlanması gerekmektedir (Behn, 2003). Yerel yönetimlerde halk katılımı ile şekillenen sosyal durum analizi gereklidir ve bu yüzden kurumlar tarafından kullanılan yöntemler kritik öneme sahiptir (Padgette, 2006).

Kamu kurumlarında performans ölçümünde dikkat edilmesi gereken özellikler;

- Hükümetin amaçlarının net olması; özkaynak kazanımında başarı,
- Planlara yardımcı olan yönergelerde açıklığın sağlanması,
- Personele verilen mesajlarda ve iletişimde açıklık,
- Hizmet dağıtımı ile ilgili sorunlar üstüne odaklanma,
- Raporlama ve izlemeye başarının sağlanması,
- Problemleri ve mali sorumlulukları karıştırmamak (House of Commons Public Administration Select Committee, 2003) olarak sayılabilir.

Performans, modernize edilmiş yönetimler için mihenk taşıdır. Planlama, risk yönetimi, performans yönetimi ve sorumlulukların düzenlenmesi kamu sektörü performansına destek sağlayan araçlardır. Devam eden gelişmeler ve nitelikli bilgiler yönetimde yer alan kişi ve grupları baskı altına alır. Toplum, bu sayede yenilik, girişim ve uygulamalara yardımcı olur (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Yönetim ve yöneticilerin bakış açısından performans ölçümünün;

- Yöneticilere yapılan programlar için geri bildirim sağlamak,
- Hesaplama ihtiyacını karşılamak,
- Denetleme ihtiyaçlarına, program kurallarına ve danışmanlara yardımcı olmak,
- Program gelişimi için girdi sağlamak,
- Yerel yönetimin sahip olduğu gücün tanınmasına yardımcı olmak,
- Etkinlik ve etkililik için yardımcı olmak,
- Halkın güvenini kazanmak ve toplumsal baskı yaratmak gibi faydaları vardır.

Performans ölçümü hizmetlerde etkinlik-etkililiğin ölçülmesi ve bu bilgilerden hizmet dağıtımında faydalanmak için kullanılır. Ölçümler doğru olarak raporlanır ve sonuçlar bakış açısı oluşturursa sorumluluk yerine getirilmiş olur (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001).

Performans yönetimindeki bazı çalışmalar verimlilik, maliyet azaltma ve müşteri memnuniyeti üzerine kurulmuştur. Yeni yerel yönetimler ise performans ve idari çatışmalar üstünde odaklanmaktadır. Bu sayede üst yönetim desteği, performans standartlarının uygulanması ve göstergeleri, performans yönetim sisteminin yerleşmesi, personelin motivasyonu ve bakış açısı, eğitimi, performans bütçe ve toplum katkısı gibi faktörlere dikkat çekilmiştir. Yerel yönetimlerde performans müşteri memnuniyetini garantileyen, verimliliği geliştirebilecek ve çevreyi de içine alacak şekilde olmalıdır (Balogun, 2003).

Sonuç esaslı performans yönetimin başarılı olması, stratejik yapının veya oluşturulması var olan politikayla bağlantılı performans ölçümünün iyi yapılandırılmasına bağlıdır. Kamu sektöründe genellikle yönetilen girdi-çıkıtı ve sonuç üstünde odaklanan bir performans yönetim kültürü olmasına rağmen, girdilerin ölçümünde bir yönetim kültürü bulunmamaktadır (Implementing Results-Based Management: Lessons From The Literature, 2006). Eğer kurgulanan program etkinse ve sonuçlara ulaşılmışsa, performans ölçümünün kullanımı ve program gelişimi gerçekleşmiş demektir (National Center For Environmental Innovation, 2004).

2.1.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet Memnuniyeti

Bir üretim işletmesinde somut çıktılar olmasına rağmen, bir hizmet işletmesinde soyut çıktılar mevcuttur ve müşteri odaklı çalışmaya daha çok önem verilir. Hizmet işletmelerinde daha fazla çalışan ve daha az ekipman kullanımı görülmektedir. Hizmet operasyonlarında girdiler (çalışan, ekipman, materyal, sermaye), yönetim (işlem, girdinin çıktıya dönüştürülmesi) ve çıktı (bitmiş ürün ve hizmetler) mevcuttur (Barlow, 2005).

Hizmetlerdeki memnuniyet farklılığı, hizmet kalitesi ve dağıtım seviyesindeki gerçek farklılıktan kaynaklanabilir (De Hoog, Lowery ve Lyons, 1990). İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerin sonuçları; işletmelerin rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde nasıl cazip kılındığını, onlarla olan ilişkilerin nasıl geliştirildiğini ve korunduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte işletmelerin müşteri değerlendirmeleri, müşterileri ile içsel süreçler arasında bağlantı kuran çıktıların iyileştirilmesini sağlar (Amaratunga, Baldry ve Sarshar, 2000).

Hizmetin kalitesini belirlemek için performans temelli ölçümler kullanılır (Brady, Cronin ve Brand, 2002; Cronin ve Taylor, 1994; Lai, 2004). Bazı araştırmacılar müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi arasında doğrusal olmayan fakat bağlantıyı gösteren kanıtlar bulmaktadır (Mittal, Ross ve Baldasare, 1998).

Müşteri memnuniyetindeki artış hizmet kalitesinin yükselmesine, tersi hizmet kalitesindeki düşüş müşteri memnuniyetinde azalmaya sebep olur. Memnuniyet seviyesi ile hizmet kalitesi arasında doğrusal bir bağlantı vardır (Roth ve Jackson, 1995; Voss, Roth, Rosenzweig, Blackmon ve Chase, 2004; Gardial, Clemons,

Woodruff, Schumann, ve Burns, 1994; Westbrook ve Reilly, 1983; Woodruff, Cadotte ve Jenkins, 1983; Christopher ve diğ., 2004).

Hizmet kalitesi ile ilgili önemli ve ayrıntılı bir yapı hemen hemen tüm hizmet işletmelerinde görülür (Chase, 1978). Müşterinin yeri ve memnuniyeti önemlidir. Memnuniyet ve bağlılık bir işletmenin strateji ve kalite sağlama çabalarında kaynak dağılımında kritik bir girdidir. Bir strateji basamağında yapılanlar yetersiz ise herkes için mantıksal bir bölge oluşturulması hem işletme için hem de müşteri için önemlidir (Martilla ve James, 1977).

Yerel yönetimlerin performans ölçümünde hizmetler;

- Yerel yönetimler tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesini arttırmak,
- Vatandaşların arzuladıkları hizmet ile yerel yönetimlerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi arasındaki farkı belirlemek,
- Etkinlik ve etkililiği arttırmak,
- Müşteriye odaklanmayı sağlamak,
- İç ve dış kaynakların eşit olarak dağılımını sağlamak ,
- Hükümetten gelen engellemelere rağmen yerel yönetimlerin gücünü korumak için önemlidir (Barzelay ve Armajani, 1992).

Hizmet ve müşteri memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere müşteri memnuniyeti sonuçlarından bir tedarikçinin hizmet kalitesi yorumlanabilir (Cronin ve Taylor, 1994; Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1994; Yi, 1990).

Hizmet kalitesinin ölçümü için sorumluluk, güvenilirlik, somutluk, empati ve güvence önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). Hizmetlerle ilgili müşteri memnuniyeti ve ölçümü üstündeki çalışmalar gelişmiş (Gotleib, Grewal ve Brown, 1994; Mori Social Research Institute, 2002; Oliver, 1977; Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, 1988; Rust ve Oliver, 1994, 1997) ve müşteri memnuniyeti ile algılanan değer arasındaki ilişki pek çok literatüre konu olmuştur (Zeithaml, 1988). Beklentiler ve algılanan kalite, hizmet memnuniyeti ölçümünden önce tanımlanmış ve ayrılmıştır (Johnson ve Fornell, 1991; Anderson ve Sullivan, 1993). Müşteri algılaması ve beklentisi arasındaki fark hizmet kalitesini belirler (Berry ve Parasuraman, 1997). Düşük algılanan performans, müşterinin yüksek karşılaştırma (Tse ve Wilton, 1988) ve memnuniyet standartları ile ilişkilidir (Gardial, Clemons, Woodruff, Schumann, ve Burns, 1994; Oliver ve Burke, 1999; Tse ve Wilton, 1988; Westbrook ve Reilly, 1983; Woodruff, Cadotte ve Jenkins,

1983). Düşük fiyat, üründe istenilen kalite ve istediğini alabilme algılamayı etkileyen unsurlardır (Zeithaml, 1988).

Pek çok araştırmacı müşterinin algılaması ile gerçek performans üstünde durmuştur. Müşteri beklentileri (Gardial, Clemons, Woodruff, Schumann, ve Burns, 1994; Westbrook ve Reilly, 1983; Woodruff, Cadotte ve Jenkins, 1983) algılanan performans, gerçek performans ile pozitif ilişkili ve anlamlıdır (Page ve Spreng, 2002). Müşteri değerlendirmesinde, gerçek performansın önemli etkileri vardır, hatta performans da beklentileri etkiler (Rust, Zahorik ve Keiningham, 1999). Beklentilerin karşılanması ile vatandaş memnuniyeti oluşur ve aralarında yakın ilişki vardır. Farklı hizmetlerde beklentiler karşılanabiliyorsa etkileri sonuçlarda da görülür (Van Ryzin, 2004).

Müşteri memnuniyeti ölçümü, hizmetin müşteri tarafından hem algılanan hemde beklenen metrik ölçümünü içerir. Belli bir bölgeye verilen sabit hizmetin, tüketicinin gerçek ihtiyacına göre ağırlıklandırılması ve gerçek dağıtımın oluşturulması arzu edilen bir uygulamadır (Stradling, Anable ve Carreno, 2005). Hizmetlerin genişlemesi, hizmet kalitesinin önemini gittikçe arttırarak farklı ülkeleri farklı şekilde etkiler (Chase, 1978).

Hizmet kalitesi müşteri beklentisinin üstüneyse prestij kazanımı ile beraber memnuniyet oluşur. Tersi durumda hizmet kalitesi beklentinin altındaysa müşteri memnun olmaz (Kimball ve Patterson, 1997; Roch ve Theodore, 2006). Minimum seviye ve ideal durum arasında tolerans bölgesi vardır. Bu yüzden müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin ölçümü karmaşıktır. Operasyon yönetim literatüründe hizmet kalitesi, müşterinin istekleriyle tedarikçinin yeteneğinin buluşması olarak tanımlanır. Tedarikçi yönünden, verilen ve alınanlar tanımlanan performans standartları yani tedarikçi beklentileri ile buluşuyorsa yüksek hizmet kalitesinden bahsedilebilir. Sağlanan hizmet kalitesi, hizmet faaliyet stratejisi ve toplam kalite yönetiminde sağlanan tanımlamalar ile hizmet kalitesi oluşturulur (Roth ve Jackson, 1995; Roth ve Van der Welde, 1991).

Müşteriler, hizmeti kendi beklentileri ve ideal standartlar arasında kabul ederler (Cadotte, Woodruff ve Jenkins, 1987; Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; 1988). Müşteri düzenlemelerden sonra gerçek performansın pozitif etkileri yüzünden performans düzeyinin yüksek olduğuna inanır (Page ve Spreng, 2002). Davranış sebepleri yanında gelişim ve sonuçlar üstünde duran çok boyutlu beklenti modelleri oldukça zordur. Bu modellerde dinamik değişkenler kullanılır (Bagozzi, 1992; Fishbein ve Ajzen, 1975; Gustafsson ve Johnson, 1997; Johnson, 2001).

Performans Yönetiminin sınırları politikalar, düzenlemeler ve birimler arası anlaşmalar ile çevrelenmiş, sistemin izlenmesi ve gelişimi, yolcu bilgilendirme, işlemlerin kontrolü, işlemsel gelişim ve sistem genişlemesi yönünde şekillendirilmiştir (Wolf, 2001; Meyer, 2001).

Özellikle son dönemde yerel yönetim hizmetlerinde yapılan müşteri memnuniyeti çalışmaları akademisyenlerin dikkatini çekmektedir. Verilen hizmetlerde vatandaşın memnuniyet seviyesinin ölçülmesi sayesinde yerel yönetimlerin performansı anlaşılmakta ve sonucunda müşteri merkezli hizmet reformları gerçekleştirilmektedir (Van Slyke ve Roch, 2004). Ancak performans yönetiminde fikirlerin çoğu halka hitap etmemektedir (Osborne ve Gaebler, 1992).

Vatandaş hizmet sağlayanların performansının daha iyi olduğunu düşünüyorsa, hizmetin kalitesinden memnun olacaktır. Hizmet dağıtımı kararlarında, yönetimin değerleri ile vatandaşın değerleri birbirine uymuyorsa vatandaşın fikirleri önemsenmemiş olur (Lynn, Heinrich ve Hill, 2000). Vatandaş, yönetimin performansı için negatif cevaplar veriyorsa yönetime güvenmiyordur veya zayıf olan performansın gelişimi için inancını yitirmiştir (Huseby, 2000; Van de Walle ve Bouckaert, 2003).

Vatandaş katılımı ile belediye yönetimi tarafından şehir içi hizmetlerin performansı üstüne yapılan memnuniyet ölçümündeki son çalışmalarda bölgesel çeşitlilikler ve etnik farklılıklar bulunmuştur (Brown ve Coulter 1983; De Hoog, Lowery ve Lyons 1990; Lineberry,1977; McGuire Research Services, 2000; 2001).

Yerel yönetim yöneticileri, performans programının objektif ölçümü ile vatandaş tarafından algılanan hizmet kalitesi arasındaki farklılıkların raporlanması ile durumu değerlendirir (Link ve Oldendick, 2000).

Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetinde gerçek seviyeyi gösteren performans ölçümü sayesinde sürdürülür (Pollitt, 1993). Müşteri, doğru hizmeti ister ve her bir hizmet için ayrı ücretlendirme yapılmasını arzu eder (Kotler, 2003). Bu yüzden müşteri odaklı verilen hizmetler gelecekte artarak hayati öneme sahip olacaktır (Pascal, 2002).

2.1.2. Yerel Yönetimlerde Kurumsal Performans Ölçümü Uygulamaları

Kurumsal performans ölçümü ile ilgili ilk yazılı yayınlar 1938 yılında başlasa da (Williams, 2004) ilk uygulama 1949 yılında Hoover Komisyonunun tavsiyesi üzerine Birleşik Devletler Hükümetinde performans yönetim sistemi kurularak gerçekleşmiştir. Komisyonun tavsiyesi ve yöneticilerin onayı ile periyodik olarak

gerçekleşen dereceleme artışları sonucunda, çalışan performansında artış olmuştur. 1950'lilerin performans hareketi ile yönetime bağlı her bir büronun kendisinin geliştirdiği performans tahminleri yanında üç farklı alanda; memnuniyet, memnuniyetsizlik ve ödenmemiş borçların özetleri istenmiştir. Bu hareketteki amaç, en iyi ve en kötü çalışanları belirlemek ve yönetici-çalışan ilişkisini düzeltmektir (Performance Management Program Design Handbook, 1994).

Birleşik Devletlerde, yönetim tarafından şekillendirilen bütçelerde kongrenin oynadığı önemli rol sebebiyle performans-hedef belirlenmesi ve bütçeleme daha kolay olmaktadır. Hükümet, performans ve sonuçlarını Genel Muhasebe Bürosu ve Kongre tarafından performans raporlarının incelenmesi sayesinde elde etmektedir (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Hollanda'da karar alma koordinasyonu için yönetim bütünleşmesi ile yeni yöntemler ve yapılar üstüne odaklanmaya 1980'lerde başlanmıştır. Etkinlik ve etkililik göstergeleri performans ve sonuçları uygun hale getirilerek bilgi sistemine yerleştirilmektedir (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Danimarka'da pek çok kamu hizmeti, merkezi olmayan yönetim yapısına sahip yerel yönetimler tarafından verilmektedir. Kamu yönetim reformunu desteklemek için kurulan ve tavsiye veren Rehberlik Hizmeti haricinde gerçekleşen performans ölçümleri yerel yönetimler tarafından yapılmaktadır. Fakat bütçe işlemlerinin bir parçası gibi gösterilen ve 1983'de başlayan performans ölçümünü içeren modernizasyon programının bir kısmı merkezi olarak yönetilir. Kamu sektörü kurumları, bölgeler arasında karşılaştırma yaparak müşteri memnuniyeti araştırması ve nihai hesaplamaları da içeren performans sonuçlarını yıllık raporlarla açıklar (Poate, 1997; Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

1994 yılında Kanada'da kamu sektöründe reform yapılarak performans yönetim programları maliyet-etkinlik ve etkililik üzerine yapılandırılmış, 1999 yılı Nisan ayında da program uygulanmaya başlanmıştır (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Finlandiya ve Danimarka'da kamu sektörünün hizmetlerdeki payı özel sektörden büyüktür. En büyük kamu sektörü reformları 1987 ve 1997 arasında performans sistemi ve sonuç odaklı bütçelemeyi içeren finansal yönetimdeki değişimlerle tanıtılmıştır. 1995'den itibaren devam eden performans yönetimi ve hedeflere ulaşılması için çıktılar belirlenmiştir (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Avustralya'da federal hükümet 1988'de gelişim programı ve performans ölçümü ile ilgili çalışmalara başlamıştır. Tüm politika alanlarında gelişim programları ve sonucunda bütçe hesaplamalarının kontrolleri yürürlüğe girmiştir. Ölçümler, sonuçlar üzerine yoğunlaşmaktadır (Poate, 1997; Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Yeni Zelanda'da kamu sektörü reformu mali konular, sağlık, ekonomi ve tüm faaliyetleri içine alan özel ve kamu ortak alanlarından elde edilen çıktılar üstünde odaklanmaktadır. Yeni yaklaşımda sermaye kapasitesi ve performans analizi ile birimsel performans yönetimi yer değiştirerek, stratejik amaçlara uygun kaynaklar ön plana çıkarılmaktadır. Hesaplamalar performans uyumunu yakalayamadığından problemlerin artışına sebep olmuştur (Poate, 1997; Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

İsveç merkezi yönetimi, bakanlık ve büyük departmanlardan oluşmaktadır. Departmanların personel, yatırımlar ve bilgi teknolojileri üstündeki kontrolleri çok fazladır. Kamu hizmetlerinde performans ölçümü esneklik ve daha iyi kalite geliştirilmesi için denetlenmektedir (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Asya-Pasifik bölgesindeki yerel yönetimlerde daha etkin bir sistemin kurulmasına çalışılmıştır. Temelde en önemli soru yerel yönetimlerde performans yönetim sistemine neden ihtiyaç duyulduğudur. Performans, kamu sektörünün tüm alanlarında ve neredeyse tüm ülkede ölçülebilen bütçe üstünde şekillenmektedir (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001).

İngiltere kamu hizmetlerinin performans ölçümünde sonuç odaklı yapıları kullanmaktadır (Poate, 1997).

2000-2001 döneminde İngiltere, Kanada, Kuzey Afrika, Kore, Tayland, Fiji, Vietnam, Endonezya, Malezya, Çin, Samoa, Doğu Timor, Etiyopya, Hindistan, Danimarka ve Papua Yeni Gine'de performans denetimlerinde;

- Müşteri memnuniyetinin ölçümü,
- Tasarlanan zaman çizelgelerinin uygulanması,
- Öngörülen bütçenin gerçekleşmesi,
- Müşteri bağlılığı,
- Personel araştırma sonuçları,
- Performans yönetim sonuçları,
- Hizmet veren gruplar üzerine araştırma (Tedarikçiler),
- Bakım maliyetleri,

- Kalite denetimi,
- Kaynak kullanımı (Audits Report 28, 2000) ölçümleri kullanılmıştır.

Türkiye’de ise 2003 yılı sonunda çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumları için performans yönetimi gündeme gelmiş ve bu stratejik planlama yönetmeliği ve performans bütçe sistemine geçiş için temel oluşturmuştur. İlgili kanunun 9. maddesine göre :

“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik plarlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.” denilmektedir. Stratejik Planlama Yönetmeliği bu maddeye göre oluşturulmuş, performans ve bütçe programları ile de desteklenmeye çalışılmıştır. Ölçüm kriterleri, proje ve bütçe üstünde yoğunlaşmıştır.

Performans ölçümü gerçekleştirilen çeşitli ülkelerde, finansal göstergeler ve hizmet kalitesinin tüketici tarafından belirleyici ölçümleri vb. üzerinde performans ölçütlerinin farklılığı ulusal kültürlerdeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Poate,

1997). Ölçümde, tüm resmi görmek için finansal ve finansal olmayan ölçümlerin her birinin araştırma gerekliliğinden bahsedilse de kamu kurumlarında kâr etme amacı ön planda yer almamakta, topluma etkin ve etkili hizmet vermenin yanında kamu kaynaklarının verimli kullanımı amaçlanmaktadır.

2.1.3. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Performansı Farklılıkları

Hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini etkileyen pek çok farklı değişken vardır. Müşteriler değerini ödediği hizmetin kamu ekonomisinde israf edilmesini istemez ve bunun için yönetimi zorlar. Bunu yapmak için dini veya ahlaki prensipleri devreye sokar. Bazen bu hizmetleri alternatif olarak özel sektörden satın alır (Kelly, 2003). Yerel yönetimler ise üzerine düşen güvenlik ve kamu işlerini farklı toplulukların ihtiyaçlarını gidermek için daha ekonomik olduğundan özel sektörden yararlanırlar (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001). Monopol yaratılmış bir hizmet sektöründe veya üründe ise seçim hakkı yoktur (Kelly, 2003).

Kamu sektörü tarafından verilen hizmetler; talepler, hükümet amaçları doğrultusunda ve gittikçe artan özel sektör katılımı ile verilir (Kettunen, 2000).

Özel sektörde başarılı performans ölçümünün ana prensibi kazançtır (National Performance Review, 1997). Özel sektörde minimize edilen maliyetler, gelişimin sürekliliği ve kullanıcılara sunulan yüksek değerdeki hizmetler yüzünden müşteri bağlılığı oluşur. Bununla birlikte özel finans avantajları da vardır. Özel sektörün kazanç amacı, negatif etkilere hazırlıklı olmaktan kaynaklanır (tıkanıklık, çevresel belirsizlikler vb.) ve sipariş aşamasında maliyetlerde kısıntı yapılır (Pascal, 2002). Monopolist fiyatlandırmanın cazibesi yüzünden hükümetler için hayati öneme sahip altyapı, proje, program ve hizmet alanlarına özel sektörün ilgisi artmaktadır. Bu da kamu hizmetlerinde azalan yönetim maliyetleri ile birlikte daha az yönetim kontrolünü ortaya çıkarmaktadır (Pascal, 2002).

Kamu sektöründe ise, dünya üzerinde kabul gören ana prensip başarıdır. Kamu kurumlarında; performans programlarının hedefe ulaşması, arzu edilen sonuçların elde edilmesi ve ulaşılan hedeflerle hükme varılır. Başarı halk, müşteriler, tedarikçiler, satıcılar, hükümet kanadı, yasa çıkaranlar, düzenleyiciler, paydaşlar gibi değişik grupların bakış açısından gözlemlenir. Bu yüzden kamu kurumlarında performans ölçümü oldukça önemlidir. Çoğunlukla ölçümler stratejilerle sıkı sıkıya bağlıdır. Birim yöneticileri ile orta kademe yöneticiler arasında işbirliğini gerektirir (National Performance Review, 1997).

Özel sektör uluslararası pazarlara girebilmek için rekabetçi olmak zorunda olduğundan tedarik zincirinde optimizasyona ulaşmayı amaçlar. Kamu sektörü ise, sosyal amaçlar ve sürdürülebilirliği, ticari alanda liberalleşme ve ekonominin küreselleşmesini arttırmak için etkin politikalarla sorumluluğunu yerine getirmeyi amaçlar (Pascal, 2002).

Özel sektör örgütlerinde iş memnuniyetinin mekanizması veya işlemleri hakkında pek çok şey bilinmesine rağmen kamu sektöründeki iş çevresi ve çalışanların iş özelliği ve bunları etkileyen yapılar daha az bilinmektedir (Wright ve Davis, 2003).

Kamu çalışanlarının işlerinde özel sektör çalışanlarına göre daha az memnun olduğu söylene de tersi durumda söz konusu olabilmektedir. (Steel ve Warner, 1990; Bennett ve Robson, 2005). Bu konuyu tam anlamıyla genellemek çok zordur. Kültürel, yasal ve bireysel özellikler birey memnuniyetini etkilemektedir.

Örgütsel amaç çatışması, örgütsel amaç özelliği ve işlemsel kısıtlar yanında iş özelliği, rutinler, geri bildirim ve insan kaynakları gelişimi olarak dört iş özelliği kamu çalışanlarını etkiler. Bu değişkenler kamu ve özel sektör çalışanları için sadece ayırt edici önemli bir özellik değil aynı zamanda iş memnuniyeti ile ilgili konularda tüm sektörler için geçerli olabilmektedir. Kamu sektöründe iş çevresinin her bir bileşeninin, çalışan memnuniyetinden daha önemli görülmesi yüzünden iş özelliği daha ön plandadır (Wright ve Davis, 2003). Aşırı yapısal olan kamu kurumlarında çalışanlar büyük fırsatlara ulaşmak için fedakarlık göstermek veya çalışanlarla rekabet etmek durumundadırlar. Bu çatışma amaç ve yapı arasında bir tutarsızlık ortaya çıkarmaktadır (Wright ve Davis, 2003).

Gerçekte kamu ve özel sektör çalışanları karşılaştırıldığında deneysel kanıtlar, yönetim gücünün ve kullanılan gücün farklı değerlerde olduğunu göstermiştir (Wright ve Davis, 2003).

Kurumlar, eğitim programları vasıtasıyla çalışan niteliğinin gelişip gelişmediğini müşterilerden alınan geri bildirimlerle öğrenirler. Bu tür eğitimler çalışanların iş memnuniyeti seviyesinde de etkili olur. Kamu sektörü kurumları işlem ve politikaların ötesinde çalışanların gerçekte ne istediği üstünde ve özellikle performans beklentileri üstünde gerçekçi düzenlemeler yaparsa çalışan memnuniyeti sağlanabilir (Steel ve Warner, 1990).

Kamu sektörü, hizmet kurumlarında artarak devam eden iş memnuniyeti araştırmaları özel sektörde de görülmektedir. Sadece çalışan ilişkileri için değil aynı zamanda kaliteli hizmet sağlamak için de iş memnuniyeti çalışmaları yapılmaktadır.

Çalışan memnuniyeti çalışmalarından çıkan sonuçlardan anlaşılmıştır ki sonuçlar çalışanlara bağımlıdır (Horton, 2006).

2.1.4. Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü Problemleri

Yerel yönetimlerin çalışma alanlarında pek çok mücbir sebep ve karmaşık problem vardır (Balk, 1978). Performans kavramının açıklık kazanması için; etkinlik, etkililik, tasarruf, program gelişimi, iş ölçümü, çalışan teşvikleri, yönetim etkililiği, girdi-çıkıtı analizleri, iş standartları ve politik/sosyal çevrenin tanımlanması gerekir (Burkhead ve Patrick, 1978).

Henüz performans ölçümü müesseseseleşememiş, yerel yönetimler bile pek çok girdi ve çıkıtı verisini genel bir formülün ötesine taşıyamamıştır (Glaser, 1994). Ayrıca performans bütçe terminolojisi üzerinde de karışıklık vardır (Rivenbark, 2004). Kamu sektöründe yüksek performanslı iş sisteminin oluşturulması önemli ve araştırma sınırlarının geliştirilmesi zordur (Steijn, 2004). Yerel yönetim yöneticileri performans ölçümlerinde yapılan program ve verilen hizmetlerde değişim çok azdır (Julnes ve Holzer, 2001).

Yerel yönetim performansının niteliksel şekilde ölçülebilir pek çok yönü vardır. Bu ölçümler insanları etkileyen maliyet ve zaman gibi zor hesaplanan verilerin üstüne odaklanır. Sonuçlar bazen çok kolay ölçülebilir fakat toplum bakış açısına göre yerel otoritenin performansının doğru ölçülmesinde başarısızlıklar olabilir. Maliyet gibi kantitatif ölçümler üstünde sıkça durulmasına rağmen, ölçümler toplumun gerçek dileklerini veya yerel koşulları tanımlamada başarısız olabilir (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001). Verimlilik ölçümü oldukça zordur, çünkü somut ürünler yerine hizmet üretilir. Bu yüzden hizmet kalitesi önemli bir etken olur fakat çıkıtının bileşimleri ve ölçümü zordur (Newland, 1972).

Yerel yönetime bağlı kurumlar performans ölçümünde, toplumdaki kaynaklanan şaşırtıcı ve farklı sorunlarla karşı karşıya gelir. Tarihsel süreç boyunca, yerel yönetimin rolü ne olursa olsun toplum, yönetimin üstlendiği rol ile nasıl etkin ve etkili gelişim sağlanacağı arasındaki ayrımı yapamamıştır (Padgette, 2006), bu da yerel yönetimler için üstesinden gelinmesi gereken bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Kaynakların azlığı, yeni yönetim teknikleri, gerçekçi olmayan ölçüm araçları, çelişkili ve farklı amaçlar yüzünden yönetimlerin performans ölçümünden şikayet etmeyen yoktur (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001).

Yerel yönetimlerden performans sorumluluğu değil aynı zamanda seçilen hedef, amaç, ölçüm ve projelere katılım istenmektedir. Oluşturulan performans çıkıtı

standartları yerel yönetimin rolünü de belirginleştirir (Padgette, 2006), performans ölçümlerinin toplanması ve raporlanması sayesinde de sonuca varılır (Berman ve Wang, 2000; Poister ve Streib, 1999).

Kamu yönetiminin tüm bölümlerinde performans ölçümüne ve raporlamaya daha fazla odaklanıldığından ölçüm ve performans gelişimi zayıftır. Kamu yönetimindeki bu tür performans yaklaşımları, özel sektör verimlilik değerlerinin uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Performans temelli reformlar, özellikle işlemlerden ziyade çıktılara odaklanması yüzünden sınırlıdır (Barzelay ve Armajani, 1992). Yerel yönetim tarafından üretilen toplam değer, ölçüm tekniklerinin ve faaliyet alanlarının da ötesinde son ölçümler üstüne odaklanır (Burkhead ve Patrick, 1978). Hizmetlerle ilgili önemli kararlar, çoğunlukla etkinliğin en düşük olduğu zamanlarda ve çeşitlilik amaçladığında alınır (Barzelay ve Armajani, 1992). Geleneksel kamu sektörü değerlendirmelerinde performans ölçümü ve ölçümün yapıya uygunluğu tartışılır. Uygun olan ve performansı kapsayan performans göstergelerinin doğru raporlanması için birimler cesaretlendirilir. Birim başarısının doğru bir şekilde ortaya çıkması için tüm göstergelerin hesaplama dahil edilmesi gerekir (Measuring the Performance of Government Departments, 2001).

Performans ölçümünde genelde yaşanan problemler;

- Çıktının tanımlanamaması,
- Çıktının ölçümü,
- Hizmet kalitesinin ölçümünün zor olması,
- Oluşturulan planlarda kullanılan ölçümlerde ters yönde ölçümlerin olmaması,
- Çok kriterli ölçüm setlerinin oluşturulamaması,
- Açıklayıcı faktörleri içermemesi,
- Personel ve sosyal faydalar gibi tüm maliyetleri içermesi,
- İşçi, makina benzeri farklı faktörleri kapsayan girdilerle değiş-tokuş dengesinin hesaplanamaması,
- Kararların anlaşılması için değişik kararlara değişik ölçüm kriterlerinin geliştirilememesi,
- Farklı şehirlerde elde edilen anlamlı verilerin karşılaştırılmaması,
- Aynı zamanda iki farklı faaliyette yer alan kişi maliyetinin ayrıştırılmaması (Newland, 1972) şeklinde sayılmaktadır.

2.2. Toplu Ulaşım İşletmelerinde Kurumsal Performans

İşletmelerde, amaç ve sonuçlar (hedefler) arasında kontrol edilen işlemler sayesinde performans ölçümü yapılır ve toplanan bilgilerle uygun kararlar alınmaya çalışılır. Ulaşım işletmelerinde sistem yatırımları, yol özelliği durumunun izlenmesi ve bir departman tarafından verilen hizmetin kalitesinin ölçümü gibi etkilere ve tahminlere yardımcı olması için yıllardan beri performans ölçümünden faydalanılmaktadır. Performans ölçümleri ulaşım işletmeleri için çok kullanışlı ve değerli bilgiler sağlar (Transportation Research Board Executive Committee, 2005). Ulaşım performans göstergeleri bir işlemin sonu değildir fakat sonraki analiz ve çalışmalar için tanımlanan alanlardaki farklılıkları göstermenin başlangıcıdır (Isoraite, 2005).

Performans ölçümü, alınan yatırım kararları veya önemli kaynakları ilişkilendiren sistem performansının göstergesidir. Ulaşım ile ilgili literatürlerde performans ölçümü uygulamalarının alanı tartışılır (Meyer, 2000). Ulaşım sisteminde yapılan kısıtlamaların öneminin veya ekonomik faaliyetlerin desteklenmesi için performans ölçümü gereklidir (Wolf, 2001).

Pek çok performans ölçümü, farklı ulaşım sistemlerinin hedef ve amaçlarına cevap verecek şekilde kullanılmış ve geliştirilmiştir. Geleneksel hizmet-etkinlik göstergeleri (operasyonlarda mil veya saat başına düşen araç geliri) ve maliyet-etkinlik göstergeleri (operasyonlarda mil başına düşen yolcu veya yolculuk gecikmesi) bazen toplumun sorunları ve müşterinin istekleri ile ilişkili değildir. Araştırmalar, toplumun sorunları ve müşteri uyarılarına duyarlı performans ölçüm programı hazırlanırken aynı zamanda ulaşım sistemlerini de kullanabilen bir gelişime ihtiyaç duyar, aynı zamanda özel bir yapının veya genel bir durumun sağlanmasına ihtiyaç duyulur. Birimin hedef ve amaçlarının temelinde; yorumlanan, ölçülen ve tanımlanan birim performansının bütün boyutlarıyla analiz edilme ihtiyacı ortaya çıkar. Ulaşım işletmelerinde 3 ana sebepten dolayı performans ölçümü yapılır (National Center for Environmental Innovation, 2004).

- Birimlerin performans ölçümlerini kullanarak işlemlerini kontrol etmesi,
- Kullanılan performans ölçümlerinin birim için faydalı sonuçları ortaya çıkarması ve
- Birim dışındakilerin işlerin nasıl gittiğini öğrenme ihtiyacı duyması olarak sayılabilir.

Ulaşım sisteminin performansı günlük hayatımızın temellerini etkiler. Bu etki Amerika'da 132 milyon (Meyer, 2000), İzmir'de 1 milyon kişinin (ABSŞM, 2009) ev

ve iş arasında gidiş-gelişlerini gösteren günlük yolculukları olarak hesaplanmıştır. Araba, otobüs, raylı sistem veya ulaşımın diğer türleriyle güne başlayanlar yaşadıkları deneyimler sayesinde ulaşım sisteminin daha iyi olması için gerekli olan kriterler üzerinde çalışmış olurlar. Bu kısa yolculuklar sırasında “Bir yere daha çabuk nasıl varılır ?” sorusuyla yüz yüze gelirler. Bu yüzden 21. yüzyılda ulaşım sistemlerinin ekonomik ve başarılı olması için yolcular en iyi elemanlardır (Stuart, Mednick ve Bockman, 2000; Dalton, 2000; Meyer, 2000; Larson, 2000). Bununla birlikte ulaşım sisteminin haftanın yedi günü, günün yirmidört saati hizmet vermesi de performans için önemli bir unsur olmaktadır (Meyer, 2000).

Ulaşım politikası ana unsur olarak hizmet alan müşteriler üzerinde odaklanmıştır. Müşteri odaklı raporlar, kitaplar, çalışmalar ve araştırmalar hizmetin nasıl daha iyi verileceğini araştırırlar. Müşteri odaklı bu tür uygulamalar, sistemin performans ölçümünde önemlidir (Hall ve Wakefield, 2001).

Anahtar görevi görecekt performans ölçümleri, yolcunun bakış açısını gösterdiğinden karar ve planlarda önemlidir, dolayısıyla “Ulaşım sisteminde yer alan yolcular ne ister ?” sorusunun bilinmesini zorunlu kılmaktadır (Meyer, 2000).

Toplu taşıma sektöründe yolcu memnuniyet ölçümleri değerlidir. Bu tür bilgiler, araştırmalar sayesinde elde edilir. Araştırmalar, ulaşım kurumu tarafından yapıldığı için verilen hizmetin halk tarafından nasıl algılandığını ve ne tür düzenlemeler yapılması gerektiği yönetimi bilgilendirdiğinden oldukça faydalıdır (Meyer, 2000; Larson, 2000). Elde edilen bilgiler hedeflenen yatırım programlarında karar alırken kullanılabilir (Larson, 2000).

Ulaşım hizmetlerinde verilerden faydalanarak kurumsal performansın artırılması ikinci planda yer alırken birinci planda yolcuların gerçek zamanlı seyahatlerinin gerçekleştirilmesi vardır (Meyer, 2001).

Hizmetin nitelikleri olan soyutluk, heterojenlik ve bölünmezlik kavramları, nesnel ve açık üretim özelliklerini kapsayan tek tip kalite nadiren olabilir, çünkü soyutluk, tüketicilere verilen hizmetlerin algılamaları ve gelişen hizmet kalitesini gösterdiğinden anlaşılması zordur (Zeithaml, 1981).

Yolcu araştırmaları; ürün ve hizmetleri, değişen kaynakları ve önem sırasını belirlemek açısından yardımcı olur. Yolcunun özellikle değer verdiği inanışlar belirlenir fakat bunlar sınırlıdır ve vizyon yerine geçmez (Ekern, 2000).

Yıllardan beri talep modellerinde, sebep-sonuç değişkenlerinin kararlaştırılması için çalışmalar yapılır. Toplanan veriler, alınan performans ölçümleri

ve ulaşım sisteminin performans ölçümleri sayesinde müşteri memnuniyeti özellikleri tanımlanabilir (Hall ve Wakefield, 2001).

Pek çok ulaşım işletmesi, müşteri memnuniyeti ve pazar büyüklüğü araştırmalarını sürekli yapmaktadır. Özellikle ulaşım işletmeleri müşterilerini elektronik veri tabanında tutarak verileri güncellemektedirler. Bazı ölçüm sistemleri, web-tabanlı araştırma metodu ve telefon görüşmesi ile gerçekleştirilir. Ulaşım işletmeleri “müşteri araştırma sonuçlarını” özellikle yönetim kademesinde çalışanlar için işletme içinde bilgisayar ağında veya işletme çapında eş zamanlı olarak web-tabanlı elektronik ortamda göstermektedir. Kritik problemler, ulaşım işletmesi personeli tarafından anında çözülmesi için elektronik ortamdan ayrılır. Ulaşım sektöründe yapılan pazar araştırmaları ile müşterinin bakış açısından verilen hizmetin değerlendirilmesi sağlanır (Transit Performance-Measurement System Report88, 1988).

2.2.1. Toplu Ulaşım ve Performans Ölçümünün Gelişimi

1944'e kadar pek çok şehirde toplu taşımayla ilgili araştırmalar başlamamıştır. Federal-Aid Highway Act tarafından yapılacak yeni projeler yüzünden şehir içi ulaşım bilgilerinin az olduğu ve o zamana kadar kapsamlı ve karşılaştırmalı bir araştırma metodu geliştirilmemiş olduğu fark edilmiştir. Ulaşım ile ilgili çalışma olmasına rağmen ancak 1950'lerde seyahat talep ve tahminleri üstünde şekillenmeye başlamış, Detroit Metropolitan Area Traffic Study ile birlikte fayda – maliyet analizleri gündeme gelmiştir. 1960'lı yıllarda kullanıcılar ve sistemi kullanmayanlar sistemin içine dahil edilerek toplu taşıma araştırmaları ile ilgili Altın Çağ başlamıştır (Weiner, 1992).

Dünya üzerinde pek çok işletmede yol ve ulaşım sistemleri uygulamaları ve özellikle son yirmi yıldır performans ölçümü ile ilgili çalışmalar bilimin önderliğinde artmış (Transportation Association of Canada, 2006), performans ölçümü için oluşturulan planlama ve yönetimde deneyim sahibi olunmuştur. Lakin, kurumdan kuruma farklılık gösteren çeşitli gelişim yolları ve pratiklerini oluşturan genel elemanlar henüz bir noktada birleşmemiştir (Summary of the Second National Conference, 2001).

Genelde üzerinde yoğunlaşılan ana konular performans ölçümünün neden önemli olduğu, nasıl başlanacağı ve ne şekilde ölçüleceğidir. Performans ölçümünde nihai amaç, yolcular için ulaşım hizmetinin sağlanmasıdır. İki önemli nokta, yolcular ve hizmetler vardır. OECD'nin yayınladığı performans ölçüm

kriterleri, kamu yönetiminden beklentileri açıklar. Baskın amaç minimum maliyetle maksimum hizmet verilmesidir. Kamu yönetimi, bir yandan hizmet bölümlerindeki maliyetleri azaltarak ve bir yandan da yolculardan geri bildirim alarak beklentileri yerine getirir (Transportation Association of Canada, 2006).

Yeni trend gittikçe artan şeffaflık ve sorumluluktur. Son yıllarda planlama, kurumsal gözetim ve karar alma vb. nitelikler A.B.D. ulaşımının önemli bir karakteristiği olmuştur. Üstünde durulan konu, tek taraflı olarak yapılan performans ölçümünün kurumsal verimlilik veya ulaşım sistemi performansına gösterge olup olamayacağıdır. Bu göstergeler, görevliler, yasa çıkaranlar ve halk vb. indikatörler sayesinde ulaşım sistemi performansı için çalışmaların devamlılığını sağlar (International Transportation Committee, 2004).

Performans temelli yönetim, vatandaşlara karşı açık ve şeffaf olan demokratik toplumlarda bir ihtiyaçtır. Merkezi ve rekabetçi olmayan risklerin alınması, bilimsel araçlar ve veri devamlılığı gibi unsurlar yerel yönetim kurumlarında istenen etkiyi gösterir. Performans temelli yönetim ve büyüme göstergeleri kamu sektöründe uygulanmaya başlanmadan önce özel sektörde yapılandırılmıştır. Ulaşım sektöründe tam zamanlı performans ölçümü kapasite kullanım ve işlem etkinliği hissedarlar (ve halk) tarafından düzenli olarak takip edilmekte, bazı ölçümler kural ve düzenlemelerle oluşmaktadır (Padgette, 2006).

Bir ulaşım kurumunun başarısı, mesleki performans ölçümleriyle yapılan programların, bireysel hedeflerle desteklenmesi sayesinde şekillenir. Bazı organizasyonlarda performans ölçüm programları yolcular ve hissedarlar (ve halk) üstüne kurulur. Bazı organizasyonlarda ise doğrudan etkisi olan operasyonlar veya karar alma işlemleri ile sağlanır (Padgette, 2006; Meyer, 2000). Hedeflere ulaşmak ve performans ölçüm programlarının başarılı olması için üst yönetim (lider), alt yönetim (lider), performans ölçüm kültürü ve çalışan sorumluluğu, ölçüm ve faaliyet bağlantısı, sorumluluğun paylaşılması (merkezi olmayan sorumluluk), performansın ölçümüyle dönem dönem verilen raporlar birer anahtar kuvvet olarak belirlenmiştir (Padgette, 2006).

Bazı araştırmalar işletme içi işlemler ve tedarik zincirinde yer alan işletmeler arası performans ölçümünde optimizasyon (mükemmelere erişmek) üstüne odaklanmıştır. Dağıtım planlarındaki doluluk oranları, mil başına boş yükleme ve geri dönenler, saat başına ekipman kullanım oranı, araç bakım maliyeti vb. göstergelerle etkinlik ve zayıflık ölçümü için kullanılmaktadır. Müşteri karşılama zamanı, müşteriye duyarlı dağıtım performansı, çıkış - yükleme işlemi için

zamanlamadaki hız veya sorumluluk sayısal ölçüm kriterleridir. Kalite ve bilgi konusunda dağıtım performansı değişebilir. Mümkün performans göstergeleri; kusursuz ulaşım hizmeti, müşteri ihtiyaçlarına göre esnek dağıtım sistemleri, müşteri hizmet ve memnuniyetinin ölçümü, müşteri sorgulama zamanı ve hizmetten sonraki işlemlerin esnekliğidir (Krauth ve Moonen, 2005). En iyi ölçümler genelde kaliteli yaşam için belirlenen hedefler, hareketlilik ve emniyet üstünde odaklanmıştır (Padgette, 2006).

Ulaşım sisteminde başarı, sistem yönetimi ve faaliyetler üstüne odaklanır. Ulaşım sistemiyle kısa zamanda insan akışı nasıl sağlanabilir ? Uzun dönemde yönetim ve faaliyetlerde mümkün olan en iyi performans için strateji ne olmalıdır ? Strateji sadece var olan yeteneklerin geliştirilmesi için değil aynı zamanda gözetim, denetim, trafik kazalarını önleme, trafik ışıklarının ve değişik taşıma modlarının koordinasyonunun sağlanması gibi kullanıcı bilgilerini de içermelidir (Meyer, 2000).

Ulaşım hizmetlerinin nasıl algılandığıyla ilgili yolcu odaklı performans ölçümlerine ise ilgi büyümektedir. Algılanan performans ölçümlerinden elde edilen veriler, halk ve yolcularla yapılan araştırmalar, web üzerinden yapılan araştırmalar, 311 belediye hizmeti telefonları, 511 yolculuk bilgi hizmetleri, gazete haberleri ve medya yazıları hasattan sonra başak toplamak gibi anlaşılabilir (Padgette, 2006).

Hedef ve amaçlar gerçekçi olmalıdır. Performans ölçümü amaçlar ile bağlantılı olmalıdır, bir işletmenin hedefleri (işletme neyi başarmayı arzular) ve performans ölçümleri bu amaçlara ulaşmak için nasıl başarı sağlanacağını gösterir. Açık olmalıdır, programı izleyenler önemli bir rol oynarlar ki daha iyi sonucun nasıl alınacağına dair bilgileri ilgili ölçümlerin rapor ve sonuçlarıyla anlayabilir. Güvenilir ve inandırıcı olmalıdır, ölçümlerde kullanılan verinin kalitesi üstünde doğrudan etkili performans ölçümü sonuçları ve ölçümleri tarafsız olarak seçilmiş ve raporlanmış olmalıdır. Performans ölçümleri geçmiş, şimdiki ve gelecek performansının saptanmasına yardımcı olmalı ve konu ile ilgili noktalarda geniş bir dizin göstermelidir. Ölçümlerin sayısı ve ölçümlerin çeşitliliği hizmet kalitesinin anahtarıdır, fakat anlaşılması güçleşen lüzumsuz verilerden kaçınarak ölçüm sayısı dengelenmelidir. Detayların seviyesi önemlidir, ölçümler gerektiğinden daha karmaşık olmamalı fakat ihtiyaç duyulanlar sağlandığında belirlenen kısımlar için yeterince detaylandırılmış olmalıdır. Esnek olmalıdır, sistem gerekli tarihsel ölçümlerle bağlantı kurabilmeli, fakat işletme amaçlarının gelişimi gibi zamanla değişime izin vermelidir. (Nakanishi ve List, 2000).

Performans ölçümü hakkındaki yayınların bazıları ulaşım sektöründe Etkin Performans Ölçümünü ön plana çıkarır (Nakanishi ve List, 2000). Kamuya ait toplu taşıma sisteminde emniyet, güvenilirlik ve ulaşılabilirliğin sağlanması sırasında oluşan çıktılardan bir araya gelmesi ile etkinlik sağlanır (Meyer, 2000).

Ölçümlerde niceliksel (sayısal), göstergeler veya bilanço yönlü kullanımlar da görülmektedir. Kriterler, karar veren yöneticiler için önemli göstergelerdir (Poorman, 1997). Çalışmalarda paydaş memnuniyeti, stratejiler, işlemler ve yetenekler katkı sağlamıştır (Neely, Adams ve Marr, 2000). Sistem güvenliği ve ortalama seyahat süresi operasyonel bölümlerde önemli sorunlar olarak görülmüştür (Meyer, 2000). Araştırmalarda, yolcuların seyahatleri sırasında memnuniyet düzeylerini etkileyen trafik akışının önemli bir eleman olduğu bulunmuştur (Meyer, 2000; Larson, 2000).

Ulaşım İşletmeleri yönünden bakıldığında genelde;

- Finansal performans ve sonuçlar (çıktılar) (Meyer, 2000)
- Girdiler (finans, çalışan, amaçlar, ihtiyaçlar, gelişim sonuçları) (Pascal, 2001)
- Kurumsal çıktılar, dağıtım ve yönetim işlemleri (Meyer, 2000)
- Bakım, izin ve lisanslar, yollar (Pascal, 2001)
- Plan ve hedeflere ulaşma (Meyer, 2000)
- İşlemler (tanımlanan ihtiyaçlar, stratejik planlar, yıllık programlar, tedarik, gelişim) (Pascal, 2001)
- Yolcu ve hissedarlardan alınan geri bildirimler (Meyer, 2000; Pascal, 2001)
- Kullanıcıyı etkileyen kondisyon (sürüş hızı, hava kirliliği, konfor) (Pascal, 2001; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Nihai çıktılar ve masrafların açıklanması (Meyer, 2000)
- Kaza sayıları, Kirlenen su miktarı, İstihdam (Pascal, 2001)
- Program ve hizmet arzında periyodik iyileştirmeler (Meyer, 2000)
- Personel davranışları, çalışma ve algılamaları (Management Advisory Committee, 2001)
- İş zaman çizelgeleri, kalite, personel ve geribildirimler (Management Advisory Committee, 2001)
- İç paydaşlarla ilgili girdiler (Management Advisory Committee, 2001) gibi performans ölçüm kriterleri üstüne odaklanılmıştır.

2.2.2. Toplu Ulaşımında Performans Ölçümü Kriterleri

Toplu ulaşım ile ilgili çalışmalarda araştırmacılar tarafından kullanılan performans ölçüm kriterleri kendi arasında gruplandırılarak maddeler haline getirilmiş ve aşağıda sıralanmıştır.

2.2.2.1. Müşteri (Yolcu)

Toplu ulaşımında yolcu ile ilgili çalışmalarda kullanılan kriterler;

- Müşteri memnuniyeti (Tüm ulaşım modları oranları, ulaşım sistemindeki personel ve araçtaki personel güvenliği, halkın kabul ettiği performans) (Meyer, 2001; Management Inasia-Pacific Local Government, 2001; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999; Public Transportation Authority of Western Australia, 2004; International Transportation Committee, 2004; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000; Poorman, 1997; Wolf, 2001)
- Müşteri bağlılığı (Kittelson, 1999; National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Çıktıların kalitesi (müşterilere nasıl daha iyi verildiği ve müşteri memnuniyeti artışı) (International Transportation Committee, 2004)
- Kullanıcı maliyeti (Yolculara) (Wolf, 2001; Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999; Poorman, 1997)
- Hane halkı maliyetleri (Poorman, 1997; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Memnuniyet göstergeleri (Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000; Summary of the Second National Conference, 2001)
- Eşitlik (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001)
- Sağlanan hizmetin yerinin ve zamanının uygun olması (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Yeterli kapasiteye ulaşılabilmesi (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Arzu edilen zamanda yolculukların sağlanması (National Center for Environmental Innovation, 2004) şeklindedir.

2.2.2.2. Esneklik

Toplu ulaşımda esneklik kriteri altında toplanan diğer kriterleri sayacak olursak;

- Esneklik (Wolf, 2001)
- Taşıma kapasitesi (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Sistem kapasitesi (Wolf, 2001)
- Arabalardan diğer ulaşım modlarına yönelen kişilerin yüzdeleri (Wolf, 2001)
- Tıkanma süresince uygun alternatif koridor (hat) sayısı (Wolf, 2001)
- Kaynak gereksinimi (Wolf, 2001; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Tepkililik (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001)
- Dağılım (Bölgesel veya modlara göre) (Poorman, 1997)
- Modlar arasında aktarma yeteneği ile ortalama seyahat zamanı (Transportation Association of Canada, 2006)
- Zamanlama izelgelerinde değişim (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Hizmet saatleri (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Gelir getiren saatler (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Ana arterlerde aktarma yeteneği ile ortalama seyahat zamanı (Transportation Association of Canada, 2006)
- Aktarma yeteneği ile çıkan ortalama seyahat süresi (Transportation Association of Canada, 2006) şeklindedir.

2.2.2.3. Erişebilirlik

Erişebilirlik kriteri altında sınıflandırılan benzer kriterler aşağıda yer almaktadır.

- Erişebilirlik (Ulaşım hizmetlerine kolayca erişebilme) (Wolf, 2001; Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Transportation Association of

Canada, 2006; National Center for Environmental Innovation, 2004; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)

- Arabalı ve arabasız kişilerin yolculuk yüzdeleri (Wolf, 2001)
- Arabasını yalnız kullanmayan kişilerin yolculuk yüzdeleri (Wolf, 2001)
- Alternatif modlarda taşınan yolcu sayısı yada yüzdeleri (Wolf, 2001)
- Güzergâh uygunluğu (Pascal, 2001)
- Paranın satın alma değeri (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Mod seçiminin uygunluğu (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Bölgeler arası seyahat süresi (Larson, 2000)
- Yerleşim bölgesine göre ortalama araç (Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Daha hızlı ulaşım hizmeti veren ulaşım modlarının zirve ve normal saatleri (Larson, 2000)
- Modlar arası bağlantı yeteneği (Larson, 2000; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Mesken yakınlığı (Larson, 2000)
- Sürücü personele iş verme yakınlığı (Larson, 2000)
- Park yeteneği için yakınlık (Larson, 2000)
- Saat başına otobüs sıklığı (Larson, 2000)
- Dakika başına hizmet verilen kişi (Larson, 2000)

2.2.2.4. Süreçler

Toplu ulaşımda süreçleri oluşturan ve süreçleri etkileyen kriterleri bir grup altında toplarsak;

- Tam zamanlı performans (Nakanishi ve List, 2000; Kittelson, 1999; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; International Transportation Committee, 2004)
- Yolcu odaklı karar alma yapısı (Meyer, 2001)
- Vakalara cevap verme süresi (Transportation Association of Canada, 2006), Müşteri isteklerini cevaplama zamanı (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)

- Kayıp seferler (Kittelton, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Sefer aksama şikayet yüzdesi (Kittelton, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Yolda kalan araç sayısı (Kittelton, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Yolculuk zamanı veya hızı (yolcular için kayıp zamandır, ne kadar sürdüğü ve nasıl algılandığı kalitenin belirlenmesi için önemlidir.) (Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999; Larson, 2000; Meyer, 2001; Poorman, 1997; Pascal, 2001; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Etkin hareket mekanizması (Ulaşım hizmeti frekansı ve yakınlığı, ulaşım araçlarının erişebilirliği, ana merkezler arasında zirve saatlerinde ve hafta sonlarında seyahat süresi, mod paylaşımı ve yolcu hareketliliği) (International Transportation Committee, 2004)
- Kullanıcılara verilen hizmetlerin alternatif dağıtım stratejileri ile geliştirilmesi (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Yol ağı performansı (Ağ içinde gerçekleşen işlem durumu) (International Transportation Committee, 2004)
- Proje yönetimi (Proje performansının zamanlaması, maliyeti, kalitesi, dağıtımı) (International Transportation Committee, 2004)
- Transit sistem performansı (Hizmet verilen yolcu sayısına göre hizmet etkinliği, zirve saatlerde hizmet etkinliği, hizmet erişebilirliği) (International Transportation Committee, 2004)
- Hesaplanan ve gerçekleşen sefer oranları (International Transportation Committee, 2004; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Etkililik² (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001; International Transportation Committee, 2004)
- Trafik akışı veya manevra kabiliyeti (Araç önünde ve arkasında seyreden araçla olan mesafe ya da şerit değiştirme önem arz eden bir unsurdur.) (Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999)
- Etkinlik (çıktı miktarının girdi miktarına oranı) (National Center for Environmental Innovation, 2004; Management Inasia-Pacific Local Government, 2001)

² Etkililik: Etkililik kavramı ulaşılacak çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılmaması ve ya bütün kısıttamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir.

- Sonuç (tasarlanmış amaçlarla program aktivitelerinin karşılaştırılması) (International Transportation Committee, 2004)
- Faaliyetler (tüm hizmet ve ürünlerin üretiminde gösterilen çalışma performansı-verilen eğitim miktarı, sağlanan teknik yardım, uzmanların idaresi) (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Sistem hızı (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Hız değişimi (Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Araç mili (Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Verimlilik (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks,2003)
- Hizmet getirisi (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001)
- Taşıma hizmetinin kalitesi (Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Management Inasia-Pacific Local Government, 2001) şeklinde sayabiliriz.

2.2.2.5. Güvenirlik

Literatürde güvenirlğe ilişkin kriterler aşağıdaki gibidir.

- Güvenirlik (Lai, 2004)
- Hizmet güvenirlği (Public Transportation Authority of Western Australia, 2004)
- Dağıtım güvenirlği (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; Lai, 2004)
- Seyahat zamanı güvenirlği (Poorman, 1997)
- Sistem güvenirlği (Meyer, 2001; Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999)

2.2.2.6. Maliyet

Maliyetleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen kriterler gruplandırılacak olursa;

- Kayıp zamanların ekonomik maliyeti (Transportation Association of Canada, 2006)
- Km başına maliyet (Transportation Association of Canada, 2006)
- Finansal güç (Diğer vergi oranlarına göre ulaşım vergi oranı, borç oranı, rezerv oranı) (International Transportation Committee, 2004)

- Kritik olay raporlarının sayısı ve sonuçları (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Kaza ve taşımaların maliyeti (Wolf, 2001)
- Kazaların ekonomik maliyeti (Transportation Association of Canada, 2006)
- Hizmet maliyeti (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Mil başına ortalama maliyet (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Akaryakıt harcama miktarı (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Yolculuk maliyeti (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Seyahat maliyeti (Meyer, 2001)
- Ekonomik Maliyet (Wolf, 2001; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; Pascal, 2001)
- Maliyet etkinliği (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Maliyet etkililiği (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Teknik bakım ve tamirlerle sermayenin korunması (Muhafaza), (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Bakım ve İmalat, bir işletmenin bakım programının etkinliğini geliştirme (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Ulaşım sermayesi, bakım, operasyon ve kullanım için birim/gün (Wolf, 2001)
- Arızalar (Pascal, 2001)
- Fayda/maliyet oranı (Poorman, 1997; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Girdiler (örgüt tarafından tüketilen kaynaklar-sermaye, materyal, ekipman, tedarikler), (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Akaryakıt kullanımı (Transportation Association of Canada, 2006)
- Kondisyon (Performans) (Transportation Research Board Executive Committee, 2005) olarak sıralamak mümkündür.

2.2.2.7. Hareketlilik

Toplu ulaşımda hareketlilik kriteri altında,

- Hareketlilik (Kittelsohn, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; National Center for Environmental Innovation, 2004; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Sonuçlar (program amaçlarının çıktılarla tamamlanması) (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Zaman kaybı ve maliyet yaratan seferlerde tıkanıklığın giderilmesi (Wolf, 2001)
- Hız (Wolf, 2001)
- Kapasite (Toplum ve sürücü/araç taşınmasında ulaşımın kolay sağlanma yeteneği), (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Ulaşım sisteminde ara arterlerden ana arterlere ortalama dağılım (Meyer, 2001)
- Çıktılar (program faaliyetlerinin direkt sonuçlarını sağlayan ürün ve hizmetler-bitmiş ürünlerden şikayet oranı) (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Taşıma hizmeti (çıkıtı) kaynaklarının etkinliği için kullanılan veriler (International Transportation Committee, 2004)
- Seyahat süresi (Wolf, 2001)
- Seyahat eden kişi başına araç mili (Larson, 2000)
- Zirve saatlerde, her bir hatta giden araç sayısı (Larson, 2000)
- Kişi başına seyahat hızı ortalaması (Larson, 2000)
- Araç başına ortalama yolcu sayısı (Larson, 2000)
- Kapıdan kapıya dağıtım süresi (Larson, 2000)
- Zamanında ulaşım performansı (Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Yolculuk bilgisinin bulunabilirliği (Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999)
- Ortalama seyahat mesafesi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Hatlar veya yetenekler sayesinde modlar arasında dağılım (Transportation Association of Canada, 2006)
- .. metreden daha az olan yatay veya dikey hat sayıları (Transportation Association of Canada, 2006)
- Merkez-son durak seyahat süresi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Uygun seyahat süresi (Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)

- Ortalama dağıtım (Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999)
- Tüm modların yolcu dağılımı (Transportation Association of Canada, 2006)
- Operasyonel Etkinlik (Transportation Association of Canada, 2006)
- Merkez-aktarma seyahat süresi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Toplam seyahat süresi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Toplam aktarma süresi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Aktarma yeteneği ile bağlantılı ortalama seyahat süresi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Hacim/kapasite oranı (Otobüs hacmi/Yolcu kapasitesi), (Transportation Association of Canada, 2006)
- Tüm modların dağılımı (Transportation Association of Canada, 2006)
- Araç başına ortalama oturma kapasitesi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Yolda kalan araç sayıları (Kittelton, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccless, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Hat sayısı (Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Hat kapasitesi (Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Ortalama hız (Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Yıl bazında yolcu dağılımı (Transportation Association of Canada, 2006) yer almaktadır.

2.2.2.8. Girdiler ve Çalışanlar

Literatür taraması sırasında çalışanlar ve diğer girdilerle ilgili kriterler bir araya getirilerek ve farklı bir grup altına toplanarak aşağıda sıralanmıştır.

- Personel memnuniyeti (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001)
- Enerji (Wolf, 2001)
- Fiziksel kondisyon (Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999)
- Çalışan memnuniyeti oranı (International Transportation Committee, 2004)
- Çalışan verimliliği (Kittelton, 1999; Nakanishi ve List ve List, 2000; Eccless, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Ortak örgüt iklimi (International Transportation Committee, 2004)
- Örgüt içi iletişimin oranı (International Transportation Committee, 2004)

- Seyahat eden kişi sayısı (Larson, 2000; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Hizmet bölümleri (Transportation Association of Canada, 2006)
- Bölümler arası hizmet veya seviye (Transportation Association of Canada, 2006)
- Performans kültürü (Vizyon-misyon ve değerlerin benimsenmesi, performans ölçümünün benimsenmesi, personelle birlikte yıllık şikayet oranlarının gözden geçirilmesi, yıllık plana göre ortak performansın oluşturulması), (International Transportation Committee, 2004).
- Bilgi ve beceriler (Profesyonel gelişim planları ile çalışan personel oranı, örgütsel kaynak kapasitesine göre geçerli ve gelecekteki stratejik amaçlar) (International Transportation Committee, 2004)

2.2.2.9. Alan Kullanımı

Alan kullanımı kapsamına giren ve toplu ulaşımda kullanılan ölçütler aşağıda sıralanmışlardır.

- Alan Kullanımı(Wolf, 2001)
- Açık alanların sayısal değeri (Wolf, 2001)
- İş ve ikametgah yerlerinin tedirgin edici değişikliği (Wolf, 2001)
- Alan kullanımı- ulaşım uyumluluk göstergeleri (Wolf, 2001)
- Hizmet bölge dağılımı (Larson, 2000)
- Güzergah uygunluğu (Wolf, 2001)
- Demografik göstergeler (Wolf, 2001)
- Hizmet kapsamı (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Altyapının fiziksel durumu (Meyer, 2001)
- Kaldırımların kalite düzeyleri (Larson, 2000)
- Köprü ve yapı oranları (Larson, 2000)
- Köprü fonksiyon oranları (Larson, 2000)

2.2.2.10. Tıkanıklık

Toplu ulaşımda trafik tıkanıklığına ilişkin kriterler literatürde;

- Tıkanıklık (Wolf, 2001; Poorman, 1997)

- Modlar tarafından tekrarlanan, dağıtımın aşırı olduğu saatler (Wolf, 2001)
- Gecikme süresi (Poorman, 1997; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Tıkanıklık yüzünden kayıp zamanlar (Transportation Association of Canada, 2006)
- Kayıp seferler (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccless, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Tıkanıklık yaşanan bölümler (Transportation Association of Canada, 2006) şeklinde yer almaktadır.

2.2.2.11. Çevre

Çevre ile ilgili kullanılan ve çalışmalarda yer alan kriterler aşağıda sayılmıştır.

- Çevre (Wolf, 2001; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Günlük emisyon ölçümleri (Wolf, 2001)
- Ortaya çıkan kirlilik miktarı veya araç emisyonu (Transportation Association of Canada, 2006)
- Çevre ve Kaynak Koruması (Transportation Association of Canada, 2006)
- Tehlikeli atıkları içeren kazaların sayıları (Transportation Association of Canada, 2006)
- Çevrenin korunması ve ilgili politika ve programlar (Pascal, 2001; Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Hava kalitesi (Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Wolf, 2001), Hava kalitesinin elde edilen değeri (Wolf, 2001)
- Yerüstü suları (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Canlı türleri (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Ses ve gürültü (Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Wolf, 2001)
- Doğal yapı (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Doğal yapıya zarar vermeyen materyaller ve maddelerin kullanımı (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Duyarlı bölgelerdeki etkiler (Wolf, 2001)
- Sistemin Korunması (Transportation Association of Canada, 2006)

- Sistem içinde yer alan yol ve köprülerin standart kondisyonu (saat başına araç geçiş sayısı) (Transportation Association of Canada, 2006)
- Etkiler (stratejik amaçlara ulaşma derecesi)-güvenli ve temiz sular (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Çevresel yönetim (Emisyon azalmasına katkı) (International Transportation Committee, 2004)

2.2.2.12. Sosyal Etkiler

Toplu ulaşım ile ilgili çalışmalarda kullanılan ve sosyal etkiler sınıflandırması altında toplanabilecek kriterler aşağıda yer almaktadır.

- Sosyal Etkiler (Transportation Research Board Executive Committee, 2005) ve Ekonomik Gelişim (Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Transportation Association of Canada, 2006)
- İşletme ve sürücü/araç vb. tümünün toplum ve bireyler üstünde ulaşım etkilerinin ölçümü (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Yönetimsel ölçümler (Etkililik, etkinlik ve kullanımı da içeren işlevsel açıdan ulaşım performansının gelişimi), (National Center for Environmental Innovation, 2004)
- Yolcu, grup ve kullanıcılar (Wolf, 2001)
- Yaratılan veya desteklenen doğrudan işler (Transportation Association of Canada, 2006)
- Ekonomik Gelişim (Ulaşım, doğrudan ve dolaylı etkileri ile ekonomide önemli bir yere sahiptir. Doğrudan etkisi; taşıma maliyetleri ile kullanıcıyı ve çalışanları etkilerken, Dolaylı etkisi; genel ekonomiyi, trafiği, üreticiyi, çalışanı, bölgeyi ve çalışan yüzdesini etkiler.) (Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Wolf, 2001; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Toplu taşıma kullanımının nüfusa oranı (Public Transportation Authority of Western Australia, 2004)
- Sağlıklı ulaşım (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Yaşam Kalitesi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Personel ekonomisi etkileri (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)

- Toplum ekonomisi etkileri (Kittelton, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Sosyal hizmet işletmeleri ve insan için ulaşım hizmetinin sağlanması (Kittelton, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks,2003)
- Bölge insanların çevre, ekonomi ve sosyal refahı için destekler (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001)

2.2.2.13. Güvenlik

Yolcu tarafından bakılarak hazırlanan çalışmalarda kullanılan güvenlik kriterlerini;

- Güvenlik (Bir suçun kurbanlarından biri olma olasılığı) ve Emniyet (Ulaşım araçlarını kullanılırken bir kazanın oluşması) (Larson, 2000; Kittelton, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; National Center for Environmental Innovation, 2004; Wolf, 2001; Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Pascal, 2001; Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999; Meyer, 2001; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Güvenlik (Yolcu sefer yüzdelerinde güvenlikle ilgili olayların sayısı) (International Transportation Committee, 2004)
- Yolcu tarafından algılanan sistem güvenliği (Transportation Association of Canada, 2006)
- Yolcu – sürücü ve diğer personel tarafından verilen zararlar (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Seyahat edenler, araçlar, sistem alt yapısında oluşan çeşitli tehlikeler (deprem, terör, buzlanma vb.) (Wolf, 2001)
- Emniyet (Kişi emniyeti ve ortaya çıkan risk) (Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999)
- Yolcu tarafından algılanan emniyet (Public Transportation Authority of Western Australia, 2004)
- Kayıt altına alınan emniyet olaylarının oranı (Public Transportation Authority of Western Australia, 2004)
- Yıllara göre kaza sayısı (Transportation Association of Canada, 2006)
- Kaza oranları (Poorman, 1997; Kittelton, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Seyahat başına kaza sayısı (Transportation Association of Canada, 2006)

- Araç/ km. başına kazalar (Transportation Association of Canada, 2006)
- Gerçekleşen seyahat/mil başına kaza sayıları (Transportation Association of Canada, 2006)
- Araç başına yaralamalı veya ölümlü kazalar (Transportation Association of Canada, 2006)
- Araç/mil başına yaralamalı veya ölümlü kazalar (Transportation Association of Canada, 2006)
- Kaza veya çarpışma sonucu oluşan araç hasarları ve altyapı zararları (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Acil hizmetler için ortalama cevap süresi (Transportation Association of Canada, 2006)
- Sermaye üzerinden hesaplama (kaza sayısı) (Transportation Association of Canada, 2006)
- Kazaların maliyeti (Transportation Research Board Executive Committee, 2005)
- Kullanıcının girdiği riskler (Pascal, 2001) şeklinde saymak mümkündür.

Yerel yönetimlerde toplu taşıma ile ilgili kurum ve işletmeler yönünden bakıldığında, değişik performans ölçüm kriterleri kullanılmıştır. Bunlar;

Koruma (Ontario, Maryland, Transportation Research Board Executive Committee), Maliyet etkinliği ve kontrol (Ontario), Mod bütünleşmesi (Ontario), Sistem performansı (Maryland), Büyümenin desteklenmesi (Maryland), Hareketlilik (San Fransisco, OECD, Ulusal Araştırma Konseyi, Arizona DOT, Transportation Research Board Executive Committee), Emniyet (San Fransisco, Montana, OECD, Ulusal Araştırma Konseyi, Arizona DOT, Transportation Research Board Executive Committee), Ekonomik canlılık (San Fransisco, Ulusal Araştırma Konseyi), Yaya (Montana), Köprü (Montana), Tıkanıklık (Montana, Transportation Research Board Executive Committee), Çevre (OECD), Özsermaye (OECD), Ticaret (Ulusal Araştırma Konseyi), İnsan ve çevre sağlığı (Ulusal Araştırma Konseyi), Yollar (Yeni Zellanda), Yapılar (Yeni Zellanda), Ekipmanlar (Yeni Zellanda), Erişim (Arizona DOT), Yönetim (Arizona DOT), Hizmet kalitesi (Kanada), Etkinlik ^{3 4} (Kanada),

³ **Etkinlik:** Fiili girdi kullanımının, belli tekniklerle saptanmış standartlarla karşılaştırılması yoluyla bulunan bir göstergedir ve girdilerin ne derece iyi kullanıldığının ölçüsünün verir. Sonuçlarla ilgilidir.

⁴ **Etkililik, Verimlilik, Etkinlik:** iktisadi olarak, etkililiğin daha çok planlara ulaşmanın, verimliliğin belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesinin, etkinliğin ise bir girdi-çıkıtı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme kabiliyetinin; dolaylı olarak bir ekonominin rekabet edebilme gücünün bir ölçüsü olduğu üzerinde durulmuştur.

Verimlilik ⁵ (Kanada), Sektörel etkinlik (Kanada), Endüstriyel etkinlik (Kanada), Seyahat süresi (Hareketlilik İzleme Komitesi), Seyahat oranı (Hareketlilik İzleme Komitesi), Aktarma ölçümü (Hareketlilik İzleme Komitesi), İşlemler (Transportation Research Board Executive Committee), Proje dağılımı (Transportation Research Board Executive Committee, 2004), Malcolm Baldrige Business Model, Gerçeklerle yönetim (Pennsylvania, 1994), Kurumsal Performans İndeksi, İşlem ölçümü (Ohio, 1994), Kalite ve iş performans bölümlenmesi, 100 değişik performans ölçümü (New Mexico, 1990), P3 Yatırım Analizi, Montana kaldırım ve köprü tıkanıklıkları (Montana, 1990), Kalite Yönetim Prensipleri, Ana arterlerde ölçüm pratikleri (Minnesota, 1990), Sistem Ölçümleri, Organizasyon içi performans ölçümü (California, 2004; Padgette, 2006; Summary of the Second National Conference, 2001), Kaldırım ve köprüleri koruma, Sorumluluk ölçümü (Denetimi) (Florida, 1980), Cooper River Projesi, Bütçe ve zamanlama (South Carolina), Teknik kriterler ve ihtiyaç temelli öncelikler (Mississippi, Vision 21), Tam zamanlı dağıtım, Plan, program ve proje (Arizona, 2004), Bej Sayfa, 100 proje (Washington State; Padgette, 2006) olarak sayılabilir.

Ulaşımında performans ölçüm kriterleri; kendi moduyla, başka bir modla ve ideal değerlerle karşılaştırarak (National Center for Environmental Innovation, 2004) kullanılmalıdır. Böylece farklı bölgelerde bulunan benzer bölümler arasındaki karşılaştırmalar sayesinde performans ölçümünde ortaya çıkan sorunlar daha kesin bir şekilde belirlenmiş olur. Performans yönetim sisteminde bölgesel özellikler, bireysel ve müşterek planlar arasındaki bağlantıyı sağlar (Management Advisory Committee, 2001). Birimler müşterilerine daha iyi hizmet sağlamaya yardımcı olacak ölçümleri bir araya getiren performansı, yapılan faaliyetleri ve bölgelere göre etkilerini öğrenmeye ihtiyaç duymaktadırlar (National Center for Environmental Innovation, 2004).

Son zamanlarda ulaşım yatırımları devam ederken, kazanılacak faydaları tahmin etme ve yetersiz performans göstergeleri üstüne çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Proje ilerlemeleri düzenli olarak üst yönetime, halka ve yasa çıkaranlara raporlanır (Summary of the Second National Conference, 2001). Müşteri memnuniyeti ve çıktı etkinliğinin önemli olmasından dolayı performansın çok sayıda fayda ve gelir raporu; çıktı etkinliği için çok sayıda eğitim raporu; hizmet çıktısı için çok sayıda planlama raporu vb. oluşturmak gerekir (Boyne, Brewer ve Walker, 2006).

⁵ **Verimlilik:** Çıktı/girdi. Kaynakların ürüne dönüşebilirlik düzeyini gösterir. Kaynaklardan daha çok çıktı elde edilmesidir. Maliyetle orantılıdır.

Birimler tarafından kullanılan ölçümler sağlanan hizmetle birim ve toplum amaçlarını buluşturmak, izlenip izlenmediğini belirlemek ve mümkün olduğu kadar etkili hizmet sağlamaya yardımcı olmak için oluşturulur. Rehber kitaplar ulaşım performans ölçümlerini sürücü ve/veya araç, birim, toplum ve müşteri olarak farklı bakış açıları ile tanımlar (National Center for Environmental Innovation, 2004).

Yerel yönetimlerde toplu taşıma kurumlarına bakıldığında performans ölçümü için dış geliştiricilere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bunlar genelde ulaşım komisyonları, vali ve yasamayı üstlenenlerdir (Padgett, 2006). Politikaları oluşturanlar, müşteri ve paydaşlara karşı sorumludurlar. Müşteriler, politikacılar, halk ve diğer paydaşlar arasında ulaşım sistemi sayesinde kurulan sürekli bir iletişim vardır (Transportation Research Board Executive Committee, 2005). Kamu sektöründe lojistik sistemlerin performansı, oluşturulan politikaların etkinliğini ve performansı izleme kabiliyetini attırır (Pascal, 2002).

Ulaşım sisteminin operasyonel özellikleri veya yapılan mühendislik çalışmalarıyla, geleneksel performans ölçümü teknik yönden gelişmeye devam edecektir. Bu gün, ulaşım sistemlerinin yöneticileri ulaşım problemleri için önerilen projelerin maliyet etkinliğini ve projelerin tahmin edilen etkilerini dengede tutan en iyi çözüm önerilerini, kaynakların yoğun olan eğilimini ve artan güçlükleri tanımlamalıdır. Performans ve teknik durumun ölçümüne hala ihtiyaç vardır (Transportation Research Board Executive Committee, 2005).

Kamu yönetiminin yolcular üzerinde daha fazla araştırma yapması gerekmektedir (Transportation Association of Canada, 2006).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLU ULAŞIMIN PERFORMANS ANAHTARLARI : ÇALIŞAN ve MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

3. TOPLU ULAŞIMIN PERFORMANS ANAHTARLARI

Her işletme örgütsel bir sistemdir. Her örgüt belli bir amaç ve görev için kurulur (Dinçer, 2006). Örgütsel yapıyı oluşturan işletmeler bağımsız birer sisteme sahiptir, iç yapısı ve dış çevrenin etkisinde belli bir amaç doğrultusunda çalışır ve üretir. İç çevre; çalışanlar, makina ve malzemeler, bina ve donanım, teknoloji, bilgi ve yönetimden oluşur (Stephen, 1990; Dinçer, 2006; Akal, 2003). Dış çevre ise doğal çevre, sosyal, ekonomik, idari yapı (Akal, 2003; Stephen, 1990) ve müşterilerden oluşur. Toplu ulaşım örgütlerinde (işletmelerinde) çalışanlar iç çevre ve yolcular dış çevrenin en önemli elemanları olmakla birlikte aynı zamanda performansı belirleyen unsurlardır. Toplu ulaşım örgütlerinde (işletmelerinde) yolcular ve çalışanlar performans anahtarlarıdır.

3.1. Personel (İç Müşteri) Memnuniyetinin Ölçümü ve Gelişimi

Başarılı örgütlerin ortak özellikleri, insan kaynağına bakışlarındaki farklılıkla ilişkilidir. Bu tür örgütlerin, öncelikle üzerinde durdukları şey, teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir (Özdemir, 2002). Çalışanlar, yönetimin ve yapılan işlerin bir parçası olmaktadır (Wagner, 1971; 1994).

İnsan-makine ilişkileri sistemin en önemli ögesini oluşturur. Sadece üretimin teknolojik sonuçlarını düşünmek yeterli değildir. Bireyin psikolojisi de önemlidir (Eren, 1991).

Her örgüt, birbiriyle karşılıklı etkileşim içinde olan birey ve gruplardan oluşan bir psikososyal alt sisteme sahiptir. Örgütler birey davranışları, güdüleme, statü ve rol ilişkisi, grup dinamikleri ve etki sistemlerinden oluşmaktadır. Örgütler çalışanların duyguları, değerleri, davranışları, beklenti ve özlemlerinden de etkilenmektedir (Eren, 1991).

İnsan örgütün kurucusu, yöneticisi ve aynı zamanda çalışanıdır. Modern sistem yaklaşımında birey, örgütün çekirdeği olarak değerlendirilir. Örgütlerde bireylerin ve kurumun beklentilerinin bir bütün olarak ele alınıp karşılanması gerektiği düşünülür. Kurumsal amaçlarla bireysel beklentileri bir bütün olarak ele alıp, bunların bir dengesine ulaşmak kurum ve birey boyutlarını dengelemek gerekir. Toplumsal denge, dinamik bir dengeyi anlatmaktadır. Sürekli değişime ve yeniliğe açık olmalıdır (Eren, 1991).

Örgüt, üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmesi gerekir. Belli bir sonucun alınması, belli koşullara bağlıdır. Bu yaklaşım disiplinler arası bir yaklaşım

içerdiğinden ekoloji, ekonomi, yönetim, psikoloji vb. bir arada birlikte çalışmalıdır (Eren, 1991).

Birey doğal yapısı gereği üst düzeyde statü (Örgütte sorumluluk taşıyan bir yeri, makamı, pozisyonu) elde etmek ve başkalarının rollerini (Bir yeri işgal edenin göstermesi gereken davranışı) oynamak ister. Yöneticinin, bunlara olanak tanınması, bunun içinde çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek kendilerini gösterme fırsatını tanınması gerekir. Sistemin içinde bir önemi, bir yeri, bir fonksiyonu olduğunu, bir işe yaradığını sürekli hissettirmek olumlu sonuçlar doğurur (Eren, 1991).

Temelde Davranışçı Yaklaşımların bir uzantısı olan ve yönetimde sorunların çözümünde çağdaş davranış bilimlerinin kuram ve kavramlarından yararlanarak geliştirilen Çağdaş Yaklaşımların (Türkel, 1983) örgüt içi insan ilişkilerine yön verecek genel bir bakış ortaya koyduğu, çalışanların motivasyonunda parasal ödüllerin yanında onların doyum sağlayabileceği ruhsal ve toplumsal niteliklerin de önemli olduğu, çok gevşek ve çok katı örgütlerin aynı oranda çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapacağı da kabul edilmektedir (Eren, 1991).

Çalışan memnuniyeti ve ölçümü oldukça kompleks ve örgüt performansını etkileyen bir konudur. Çalışan memnuniyeti endüstriyel-örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış, personel ve insan kaynakları yönetimi konuları için iyi bir araştırma alanı olmuştur (Gruneberg, 1979; Cranny, Smith ve Stone, 1992).

Örgütün genel durumuna bakıldığında, bireysel seviyelerdeki ölçümler, örgütsel performansta oldukça güçlü hissedilir. Dolayısıyla örgütlerde performans üstüne yapılan çalışmalarda, bağlantılı olduğu için örgütsel performans ölçülür (Management Advisory Committee, 2001).

Geleceğin örgütü olmak için yeni rekabetçi anlayışta egemen olan görüş "işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyum için uygun ürün-teknoloji-örgüt-insan gücünü" seçmek ve sağlamaktır. Bu anlayış diğer anlayışlara ek olarak rakipler, gelecek, imaj, insan, kamusal sorumluluk gibi konularda düşünme ve karar alma gereğini de ön plana çıkarmıştır. Bu anlayış değişiklikleri, performans anlayışını da değiştirmiş ve performansın değerlendirilmesinde çok değişik ve çeşitli boyutlar ortaya çıkmıştır (Akal, 2003).

Birinin işi veya iş deneyiminden çıkarılan sonuç değerli ve heyecan verici olarak görülmektedir (Locke, 1976). Memnuniyetin ölçülmesi çalışanın işinden ne istediği ve işinden ne aldığı arasındaki ahengin ölçülmesi sayesinde iş çevresi ve çalışanlar arasındaki etkileşimle bulunur. Çalışan memnuniyeti organizasyonel verimlilik için önemli çıkarımlar sağlar. Gönüllü çalışanlar organizasyonu etkileyen

yaratıcılık, beceri ve gösterdikleri çaba sayesinde işyerlerine yarar sağlar. Çoğunlukla memnuniyetin sağlandığı, motivasyon sayesinde işe katılım ve işte kalma, örgüte uyum ve çok çalışma davranışları görülür. Bu ana hatlar her bir çalışan tarafından farklı ve bireysel olarak hissedilir ve özellikle iş performansı ile da ortaya çıkar (Arvey, Abraham, Bouchard ve Segal, 1989).

İş ve çalışan memnuniyeti üstüne pek çok makale (Locke, 1976) ve tez yazılmış, pek çok bireyin vaktinin önemli bir bölümünün geçtiği iş ve çalışan memnuniyeti geniş şekilde incelenmiştir (Cranny, Smith ve Stone, 1992). Memnuniyet araştırmaları performans ölçümü için organizasyonlara yardımcı olmuştur (Gruneberg, 1979).

İlk anlamlı çalışmalar yığın üretimi üstünde Henry Ford tarafından geliştirilmiş, parça üretimin geleneksel Fordist modeli çalışanlardan sistematik olarak toplanan bilgilerle çalışanları bölümlendiren Taylorist modelde şekillenmiştir. Daha sonraları ise Post-Fordist modellerle işyerlerinde yüksek performans sağlama araştırmaları imalat sektöründe yerini alırken iş memnuniyeti, çalışan performansı, motivasyon, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, ödüller, işyeri takımları, çatışma alanlarında yapılan çalışmaların ana konuları olmuştur.

1950'lerden itibaren iş veya çalışan memnuniyetinin doğasını belirlemek ve model geliştirmek için deneysel çalışmalar hızlanmıştır (Herzberg, Mausner ve Synderman, 1959; Ssesanga ve Garrett, 2005).

Çalışan memnuniyeti üstünde şekillenen teorilerden biri iki kategori altında incelenmektedir. 1) İçerik modeline göre iş memnuniyeti veya memnuniyetsizliği faktörleri bulunmaktadır. 2) İşlem modeline göre ise iş memnuniyetinin değişkenleri arasında hareketli bir yapı bulunmaktadır. İş memnuniyeti, bireysel beklentiler ve değerler olduğu kadar iş özelliği ve ihtiyaçlarla da açıklanabilir (Staples ve Higgins, 1998). Burada, fiziksel ve psikolojik olarak çalışanın istediğine önem veren ve çalışanın arzuladığı standartlarda ihtiyaçları betimleyen değerler söz konusudur. İnsanlar değerlerine göre değişiklik gösteren aynı temel ihtiyaçlara sahiptir (Locke, 1976).

Değerler, kişinin duygusal reaksiyonlarını ve gerçek seçimlerini kararlaştırır. Bu yüzden değerler teorisini tamamlar ki önceliklidir ve Gerçekleştirme Teorisi olarak geçer (Gruneberg, 1979). Gerçekleştirme teorisinde iki model üstünde durulmuştur (Vroom, 1964; Gruneberg, 1979). 1) Eksiltme modelinde (gerçekleştirme teorisi), bireysel ihtiyaçlarla işin getirdikleri arasında tutarsız bir şekilde negatif ilişki mevcuttur. Bu teori özel ihtiyaçların önemini yok sayar. 2) Çoğaltma modelinde

(gerçekleştirme teorisi) ise, bireyler tarafından ihtiyaçların önem dereceleri sıralanarak işten algılanan ihtiyaçların gerçekleştirilmesi sağlanır. Pratik faydası yoktur. Bireysel reaksiyonlar, farklılık ve tutarsızlık arasında çift değer yargısı gösterir (Locke, 1976).

Ayrıca bireysel performansı etkileyen 4 modelden söz edilmektedir. 1) Bilişsel (Cognitive) modelde, çalışanlar ne kadar çok bilgilendirilirse performansları o oranda artar; 2) Etkin (Affective) modelde, çalışanların psikolojik ihtiyaçları ne kadar karşılanırsa memnuniyet o oranda artar ve sonucunda bireysel performans artar; 3) Güven (Contingency) modelinde, statünün kişilerin memnuniyetini ve verimliliğini etkilediği, Affective ve Cognitive modellerinin bileşimi olan 4) Yetkilendirme (Empowerment) modelinde ise güçlü beklentilerin karşılanması sayesinde motivasyon ve memnuniyetin arttığı bilimsel verilerle kanıtlanmıştır (Miller ve Monge, 1986-asıl kaynak: Vidal, 2007).

1999 yılında, çalışan yönetimi ve gelişim stratejisinin kalitesinin tanımlanmasında çalışan standartlarının oluşturulması ve yatırım yapılması için birimler yetkilendirilmiş, yönetici ve çalışan arasında pozitif yönde etkisi görülen sistem ile yüksek memnuniyet seviyesi yakalanmıştır (Management Advisory Committee, 2001).

2001 yılında yapılan TPAIPDS (Towers Perrin Annual Incentive Plan Design Survey) sayesinde toplanan bilgilerle kâr payı dağıtımı Birleşik Devlet orijinli tüm işletmelerde uygulanmış, uygulama ile çalışanlara performansları ile bağlantılı kâr payı verilerek performans artırılmıştır (Towers Perrin, 2006).

Memnun bir çalışan, müşteriye daha iyi hizmet verebilmek için motive olmuştur (Banker, Konstans ve Mashruwala, 2000). Çalışanın işinden memnun olması örgütün performansını iyi yönde etkiler (Ostroff, 1992).

İş memnuniyeti üstüne yapılan çalışmalardan birinde; iş memnuniyeti beklentileri ve gerçekleşenler arasındaki farkın gözlemlendiği, çalışan ne ister ve çevre ne teklif eder yönünde çalışmalar da bulunmaktadır (Locke, 1969; Lofquist ve Dawis, 1969; Porter, 1961; Schaffer, 1953; Schneider, Gunnarson ve Wheeler, 1992).

Çalışan memnuniyeti ölçümü ile oluşturulan pek çok önemli çıktı, performans ile bağlantılıdır (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Petty, McGee ve Cavender, 1984; Birnbaum ve Somers, 1993; Babin ve Boles, 1996). Performans memnuniyeti etkiler, memnuniyet performansı etkiler (Lawler, 1994). Fakat, performans ve memnuniyet

arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu gösteren çalışmalarda mevcuttur (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Petty, McGee ve Cavender, 1984; Lindner, 1998; Vroom, 1964).

Çalışanlar arasında yapılan performans ölçümünden alınan sonuçlar gelişim için katkı sağlar. Performans ölçümlerinin doğru ve uygun alınması, performans yönetiminin yeterliliği ve ödeme çıktıları birbiri ile doğrudan bağlantılıdır, ki daha niteliksel ölçümlerle daha uygun performans çıktıları alınabilir. Bununla birlikte, amaçlar belirginse de ölçümün zor olduğu bir çevrede istenen performans erişim mümkün olmayabilir. Problemlerin çözümü için net tanımlanmış göstergeler kullanılmalıdır. Bu yüzden performans yönetim yapısında ve performans ölçümlerinde kullanılan ölçütlerin örgütsel çevre ile bağlantılı olması gereklidir (Management Advisory Committee, 2001).

Genel kanaat çalışan memnuniyetinin iş üstünde etkinliği arttırdığıdır. İş memnuniyeti tanımında genel bir anlaşma olmasına rağmen gerçekte nasıl ölçülmesi gerektiğine dair anlaşmazlık vardır. Bazı araştırmacılar çalışan memnuniyeti ve ölçümünün kesin bir faktör olduğunu kabul eder ve bu faktörlerin bireyleri nasıl etkilediğine önem verirler (Cranny, Smith ve Stone, 1992). Diğer bir araştırmacı grubu ise çalışanların bireysel istekleri kendileri için önemlidir, maaşlar, çalışma ortamı, yönetici davranışları (London ve Larsen, 1999; Locke, 1976) gibi bireysel isteklerin memnuniyeti gösteren faktörler olmadığını savunurlar (Locke, 1976).

Personel planlama ve performansın bütünleşmesi ile örgütsel amaçlar gelişir, bireysel ve örgütsel yeteneğin geliştirilmesi yanında yöneticilere rehberlik yapması sayesinde yüksek performans yakalanır. Performans tahminleri ile beraber iş standartları, çalışan davranış ve değerleri, iş, iletişim ve iş gereklerinin üst seviyeye çıkması beklenir. Performans yönetimi ile örgüt ihtiyaçları ve amaçları üstünde daha çok çaba sarf ederek odaklanması sağlanır. Performans tahmini ve geri dönüşümü performansın nasıl sağlanacağı, değişim ihtiyaçlarının nerede olduğu, işin daha iyi yapılması için ne gerektiği konusunda çalışanlara yardımcı olur (Management Advisory Committee, 2001).

Etkili performans yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmak için bireysel ve grup çıktılarına nasıl katkıda bulunulacağını tanımlar ve örgütsel amaçları anlamak için gruplara ve bireylere imkan tanır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmanın yanında ulaşılan stratejik ve yıllık hedefleri raporlama gerekliliği vardır (Measuring the Performance of Government Departments, 2001). Pek çok kamu kurumunda çalışan memnuniyetini arttırmak için strateji üstüne odaklanılır (Wright ve Davis, 2003).

İş çevresi, işin özelliği ve işin kapsamı olarak iki bileşenle tamamlanmıştır. İşin özelliği çalışanın ruh halini, girişimini ve gelişimini etkileyen önemli psikolojik durumlarda çalışanların iş ve görev sorumlulukları olarak tanımlanır. Kurum özelliğine uygun iş çerçevesindeki değişkenler, ödül sistemi, amaçlar veya şekilsel derecelerin çalışan performansına katkı sağlaması beklenir. Çalışanı etkileyen dış faktörler ve kurum tarafından etkilenen işin özelliği ve işin genel durumu birlikte değerlendirilir. Bu yüzden çalışanın memnuniyeti, karar almada kuruma yardımcı olur (Wright ve Davis, 2003).

Toplam performansın geliştirilmesinde kurumsal performansın geliştirilmesi mi yoksa bireysel performansların geliştirilmesinin mi daha etkili olduğu tartışması ortaya çıkmaktadır. Alt sistemlerin performanslarının maksimizasyonu, işletme performansını maksimize eder görüşünün kesin olarak yanıtlanamaması, her alt sistemin kendi görevini başarıyla yerine getirmesini ama bunun bütün sistemler arasında dengeli ve uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir. Bir zincir ancak en zayıf halkası kadar kuvvetlidir. Performans yönetimi bu kabul üzerine kurulmaktadır (Akal, 2003).

Memnuniyet ve performans arasındaki bireysel seviyedeki ilişki, araştırmaların büyük çoğunluğunun konusu olmuştur. Araştırmacılar performansın memnuniyeti, memnuniyetin de performansı etkileyebileceğini tartışırlar. Daha memnun bir çalışan daha fazla efor sarfetmek için gönüllü olacak ve bu yüzden de daha verimli olacaktır. Performans için içsel ve dışsal ödüllerin yaratılmasıyla memnuniyet sağlanabilir (Lawler ve Porter, 1967). Özellikle bireysel iş memnuniyeti ile bireysel performans arasındaki ilişki pozitifdir (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Petty, McGee ve Cavender, 1984). Kişisel memnuniyet ve performans arasındaki korelasyonun yüksek olması aralarındaki bağlantının da yüksek olduğunu göstermektedir (Soyer, Rovenpor ve Kopelman, 1999).

Performans gelişiminde, bireysel planlar için takım ve birimlerin uygulayacağı çalışma planları oluşturulur (Management Advisory Committee, 2001). İş grupları ve takımları bu günün iş yerlerinde yaygındır (Beyerlein, Johnson ve Beyerlein, 1995; Devine, Clayton, Philips, Dunford ve Melner, 1999; Lawler, Mohrman ve Ledford, 1992). Yapılan araştırmalarda neredeyse organizasyonların %50'sinin iş takımları ile çalıştığı tespit edilmiştir (Devine, Clayton, Philips, Dunford ve Melner, 1999; Carson, Birkenmeier ve Philips, 1999).

Grup memnuniyeti ile bireysel memnuniyet arasında karşılıklı ilişki vardır. Yüksek memnuniyet gösteren gruptaki bireylerin memnuniyet seviyeleri yüksektir (Griffin, 1997).

İş grupları kurum için eş zamanlı olarak performansı da sağlarken aynı zamanda memnuniyet oluşur ve yaratılan memnuniyet çalışan özelliğini çok iyi yansıtır (Banker, Field, Schroeder ve Singha, 1996; Cannon-Bowers, Oser ve Flanagan, 1992; Dunphy ve Bryant, 1996).

Çalışanlar, kurumsal performans ölçümünde yer alma sebeplerini yeni sistemdeki rollerini ve karar alma işlemlerinde performans bilgisini nasıl kullanacaklarını bilmelidirler (National Performance Review, 1997; 1999).

Modern örgütlerde, personel için yapılan düzenlemeler yüzünden başarılı olmak aşırı karmaşıktır. Tüm bilgi alanları, beceri ve yetenek gerektirir. Müşteri memnuniyeti, yönetim kaynakları, muhasebe ve kurum etiğinin dar döngüsü tek bireyin ulaşacağından fazladır (Balogun, 2003).

Kurum çevresi, fiziksel kondisyon, maaş, insan kaynakları yönetimi ve işlemleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler çalışan memnuniyeti ile ilişkilidir. İş memnuniyeti, başarı, başarının çalışan tarafından hissedilmesi, yeteneklerin kullanımı ve gelişimi için fırsatlar, yaratıcılık, işin niteliksel görüntüsü, parasal olmayan yanları ile çalışan memnuniyetini oluşturur (Markovits, Davis ve Dick, 2007).

Çalışan memnuniyetinin tek boyutlu bir olgu olmadığı kanıtlanmıştır. Personelin yetişmesi ve gelişmesi dış ve iç değişkenlerle ilişkili olarak çalışan memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. İş çevresinin güvenliği ile iş memnuniyeti birbiri ile bağlantılı fakat dış faktörlerden ayrıdır (Evans, 1997; Fairman, 1973; Mumford, 1972).

Bir kurumun performansı çalışma pratiklerinin ilişkileri ötesinde bağlılık, güven, moral ve çalışma ortamı etkilerini de kapsar (Applied Research Bulletin, 1997).

İş memnuniyeti, çalışan devamlılığını sağladığı ve iş sirkülasyonunu (değişimini) azalttığı için kurum verimliliğini de etkiler. Böyle maliyetleri sayılara dökmek zordur, bununla birlikte gerçektir (Farrell ve Stamm, 1988; Heneman, Schwab, Fossum ve Dyer, 1983; Lawler, 1994; Spector, 1997; Birnbaum ve Somers, 1993).

Eğitim ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında eğitilmiş çalışanlar arasında memnuniyetin daha az olduğu gözlenmiştir (Gordon ve Arvey,

1975; Arvey, Carter ve Buerkley, 1991; Burris, 1983; Tsang, Rumberger ve Levin, 1991).

Çalışan memnuniyeti üstünde eğitimin ve zekanın direkt negatif etkisi olduğu dünya çapında yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. İş memnuniyeti ve maaş memnuniyeti arasındaki bağıntı da oldukça anlamlı bulunmuştur (Ganzach, 1998).

Zeki ve eğitilmiş çalışanlarla karmaşık ve ödeme bağlantılı işler seçilerek iş memnuniyeti ölçülmüş, karmaşık işlerde performansın ve motivasyonun yüksek olduğu bulunmuştur (Blood, 1971; Butler, 1983; Ewen, 1967; Mikes ve Hulin, 1968; Rice, Gentile ve McFarlin, 1991).

İş etkileri ve çalışan memnuniyeti arasında genellikle yüksek bağlantı vardır (Fisher, 2000; Kraiger, Billings ve Velsen, 1989). Dolayısıyla grup içinde memnuniyetin homojen olduğu görülür. Bu da bireyler arasında duygusal bağlantının olduğunu gösterir (Mason ve Griffin, 2002). Ayrıca memnuniyet ve davranışlar arasında pozitif ilişki vardır (Hackman ve Oldham, 1980).

Memnuniyeti; motivasyon, yaşam memnuniyeti, iş performansı ile pozitif bağlantılı ve iş devamsızlığı, iş değiştirme, iş stresi ile negatif bağlantılıdır (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997).

Personel Memnuniyeti Kriterleri:

Çalışan memnuniyeti hizmet sektörünün gelişmesi ile beraber gelişmiştir, ki idareciler başarı için memnuniyet oluşumunda soyut bir kavram olan personel dikkati ve havasının (morali) ürün olarak önemli olduğunun farkına varmışlardır (Transportation Research Board National Research Council, 1999).

Kurumsal performansı etkileyen çalışan memnuniyeti kriterleri literatür taraması sayesinde bulunmuştur. Bunlar;

- Yetenek (Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004; Locke, 1976; Özdemir, 2002; Wright ve Davis, 2003)
- İşe gösterilen dikkat (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004; Wright ve Davis, 2003)
- İnisiyatif kullanma (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004; Wright ve Davis, 2003)
- Özveri (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004)
- Yaraticılık (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004; Markovits, Davis ve Dick, 2007)

- Öneri (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004)
- Düzen (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004)
- İşyeri kurallarına uyma (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004; Wright ve Davis, 2003)
- Deneyim (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004)
- Yaşam memnuniyeti (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997)
- Fiziksel kondisyon (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004)
- Katılımcılık (Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004; Wagner, 1994-Asıl Kaynak: Matt Vidal, 2007)
- Başarı (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Wright ve Davis, 2003)
- Tanınma (Locke, 1976)
- Davranışlar (Hackman ve Oldham, 1980)
- Algılama (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004)
- Çalışan devamlılığı (Farrell ve Stamm, 1988; Heneman, Schwab, Fossum ve Dyer, 1983; Lawler, 1994; Spector, 1997; Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Applied Research Bulletin, 1997)
- Eğitim (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004; Gordon ve Arvey, 1975; Arvey, Carter ve Buerkley, 1991; Burris, 1983; Tsang, Rumberger, Levin, 1991; Ganzach, 1998 ve 2003; Blood, 1971; Butler, 1983; Ewen, 1967; Mikes ve Hulin, 1968; Rice, Gentile ve Mcfarlin, 1991; Wright ve Davis, 2003)
- Başarının çalışan tarafından hissedilmesi (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Wright ve Davis, 2003)
- Yeteneklerin kullanımı ve gelişimi için fırsatlar (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Evans, 1997; Fairman, 1973; Mumford, 1972; Oshagbemi, 1999; Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005)
- Kariyer fırsatları (Locke, 1976; Glenn ve Weaver, 1982; Smith, Kendall, Hulin, 1969; Spector, 1985; Oshagbemi, 1999; Wright ve Davis, 2003; Carson, Birkenmeier ve Phillips, 1999; Hackman ve Oldham, 1980)
- İş sirkülasyonu (değişimi) (Farrell ve Stamm, 1988; Heneman, Schwab, Fossum ve Dyer, 1983; Lawler, 1994; Spector, 1997; Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001, Ittner ve Larcker, 1998)
- İş güvencesi (Locke, 1976; Sangmook, 2005)

- Yönetim pratikleri (Locke, 1976)
- Yönetici – davranışları - (Podsakoff ve Williams, 1986; Cranny, Smith ve Stone, 1992; Smith, Kendall, Hulin, 1969; Spector, 1985; Oshagbemi, 1999; Locke, 1976; Wright ve Davis, 2003; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005; London ve Larsen, 1999)
- Liderlik (Locke, 1976)
- İş otoritesi (Glenn ve Weaver, 1982)
- İşletme ve yönetim boyutları (Locke, 1976)
- Özerklik (Glenn ve Weaver, 1982)
- Ödüller (Spector, 1985; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005)
- Esneklik (Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004)
- İnsan kaynakları yönetimi ve işlemleri (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Smith, Kendall, Hulin, 1969)
- Motivasyon – Moral (Guidelines for Performance Measurement, 2006; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004; Blood, 1971; Butler, 1983; Ewen, 1967; Mikes ve Hulin, 1968; Rice, Gentile ve Mcfarlin, 1991; Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997; Applied Research Bulletin, 1997; Wright ve Davis, 2003)
- Temizlik (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004)
- Çalışanlar arasındaki ilişkiler (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Smith, Kendall, Hulin, 1969; Spector, 1985; Oshagbemi, 1999; Locke, 1976; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005; Hackman ve Oldham, 1980)
- İş çevresi - Çalışma ortamı (Locke, 1976; Applied Research Bulletin, 1997; Podsakoff ve Williams, 1986; Cranny, Smith ve Stone, 1992; Markovits, Davis ve Dick, 2007; Ssesanga ve Garret, 2005)
- İş çevresinin güvenliği (Evans, 1997; Fairman, 1973; Mumford, 1972; Oshagbemi, 1999)
- Çevresel kazançlar (Spector, 1985)
- İletişim (Spector, 1985; Özdemir, 2002; Erdil, Alpkın ve Biber, 2004; Goris, Vaught ve Pettit, 2000)
- Bağlılık (Applied Research Bulletin, 1997; Carson, Birkenmeier ve Phillips, 1999)
- Maaş (Markovits, Davis ve Dick, 2007; Ganzach, 1998; Locke, 1976; Podsakoff ve Williams, 1986; Cranny, Smith ve Stone, 1992; Glenn ve Weaver, 1982;

Spector, 1985; Oshagbemi, 1999; Locke, 1976; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Hackman ve Oldham, 1980)

- Ekip çalışmasına uyum (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004)
- İşin niteliksel görüntüsü parasal olmayan yanları (Markovits, Davis ve Dick, 2007)
- Birden fazla operasyonda çalışma (Özdemir, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004)
- Faydalar (Locke, 1976)
- İş stresi (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997; Rose, 2003; Wright ve Davis, 2003)
- İşin kendisi (Smith, Kendall, Hulin, 1969; Spector, 1985; Locke, 1976; Goris, Vaught ve Pettit, 2000; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005; Hackman ve Oldham, 1980)
- Operasyon kondisyonu (Spector, 1985)
- Çalışma kondisyonu – iş performansı (Oshagbemi, 1999; Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997; Sangmook, 2005; Ssesanga ve Garret, 2005; Hackman ve Oldham, 1980) olarak sayılabilir.

Gerçekçi performans hedefleri için personelin uzman olması önemlidir. Performans hedefleri personeli motive edici olmalıdır ve etkili bir yönetici yetki göçerimi yaparak daha iyi performans sağlayabilir (Kılınç ve Akkavuk, 2001).

Pek çok örgüt bireysel performans ölçümlerinde, iş amaçlarını olduğu kadar örgütsel değerleri de kullanır. Niceliksel ölçümler bu tür alanlarda kullanılmaz. Çalışanların beklentilerini ve örgütsel değerleri ön plana çıkaran performans ölçümü özel sektör iş görüşmelerinde oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Pek çok örgütün gelişimi için performans ile ilgili olarak çalışan davranışları ölçülür (Management Advisory Committee, 2001).

Çalışma performansının özelliği gereği, işyerindeki kontrol gücü, bireysel fırsatlar, iş görevleri üstündeki etkiler, stres seviyeleri, işle ilgili zaman baskısı, sosyal statüler, kariyer fırsatları, çalışanlarla yapılan dönemsel sözleşmeler, ödüller için yapılan araştırmada görüldüğü üzere meslekler arasında pek çok keskin ve sistematik farklılıklar olduğudur (Rose, 2003).

Örgütsel amaçların açıklığı ve yöneticinin çalışanı amaçlar için nasıl destekleneceğini bilmesi gelişimi sağlamaya yardımcı olur. Çalışanın iş gelişimi kritik bir özelliktir, çünkü iş performans beklentilerindeki belirlenen netlik iş memnuniyetini sağlamada yardımcı olur. Eğer kamu sektörü amaçlarındaki belirsizlik yüzünden iş yükü fazlaysa; niceliksel ve niteliksel olarak yapılan düzenlemeler ile çalışanın iş yükü hafifletilebilir (Steel ve Warner, 1990).

Belirli bir performansı gerçekleştiren çalışanların performansının ölçümü yerine değerlendirilmesi daha uygun bir çözüm olarak uygulamada kullanılmaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarının yüksekliği her zaman için işletmenin bütün olarak performansının artışını sağlayamamaktadır. Böylesi paradoksal bir sonucun temel nedeni performans değerlemenin içerdiği öznellik açıklanabilir. Keza performansın ölçümü yerine, performans değerlendirme yoluna gidilmesi, değerlendirilen kişilerin amaçlarının çelişkili olduğu durumlarda “alt sistem optimizasyonu”na engel olabilmektedir. Daha açık bir deyişle, çalışanların performans hedeflerinin yanlış ya da diğer hedefleri dikkate almadan belirlenmesi, alt sistem hedeflerine üst sistem hedeflerini göz ardı etme pahasına ulaşmaya yönelik çabaları yoğunlaştırmakta ve bunun sonucunda çalışanlar ya da alt birimler, birbirleriyle zararlı boyutlara varan rekabete girebilmektedirler (Kılınç ve Akkavuk, 2001).

Pek çok yönetici ve uygulamacı “Mutlu çalışanlar, mutlu müşteriler yaratır” ifadesinin güçlü destekleyicisidir. Çoğu işletme müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi ve çalışan memnuniyeti gibi yönetim kontrol sisteminin örgüt içi bölümlerinde finansal olmayan ölçütler kullanmaya önem verir (Ittner ve Larcker, 1997). Özellikle kamu sektöründe amaç kâr değil etkin hizmet ile kamu hizmetinden faydalananları memnun etmektir. Bu konunun çalışanlara en iyi şekilde anlatılması kamu sektöründe kurumsal performans gelişimine katkı sağlayacaktır.

3.1. Müşteri (Dış Müşteri) Memnuniyetinin Ölçümü ve Gelişimi

Kurumsal performansın ölçülmesinde müşteri önemli bir elemandır. 1960’ların ortalarından beri “tüketici davranışı” ayrı bir disiplin olarak ele alınmış, 1970’lerin sonunda, müşteri memnuniyeti/memnuniyetsizliği araştırmasıyla müşteri sorunlarını anlama ve bunları sınıflandırma (Transportation Research Board National Research Council, 1999) ayrı bir çalışma konusu olmuştur. Araştırmaların önemli bir bölümü de 1970 ve 1980 yıllarında yapılmıştır (Hirschman 1970; Ostrom 1976; Lineberry, 1977; Sharp 1986).

Kamu düzenlemeleri ve planlama politikaları için ayrıntılı ilk müşteri memnuniyet araştırması Federal Ticaret Komitesi (TARP, 1979) tarafından yapılmış, 1970’lerin (Handy ve Pfaff) ortasında gıda ürünleri ile tüketici memnuniyeti araştırmalarının içeriği belirlenmiştir. 1980’den sonra ilk kavramlar ve modeller, hizmet endüstrisinde tüketici memnuniyeti ve memnuniyetsizliğini ölçmek üzere geliştirilmiştir (Transportation Research Board National Research Council, 1999).

Literatürde müşteri memnuniyetinin üç farklı kavramı tüketici davranışı, pazarlama (Johnson, 2001; Oliver, 1997; Yi, 1991) ve müşteri değeri 1990'ların iş dünyasında tanımlanarak ortaya çıkmıştır. Fortune Dergisi "Son 10 yılın Değeri" olarak müşteri memnuniyeti kavramını açıklamış, Business Week Dergisi "Müşteri Kraldır" sloganını yaymıştır. "%100 Müşteri Memnuniyeti" sondan bir önceki hedef olarak iş dünyasına uyarlanmıştır (Naumann, 1995; Bettencourt, 1997).

1990'ların başında hizmet ve memnuniyet araştırmasında hizmet sağlayıcılarını veya bir ürünün tüm gelişimini izleyen müşteriyi tanımlayan kümülatif memnuniyet kavramı ortaya çıkmıştır (Johnson, Anderson ve Fornell, 1995; Johnson ve Fornell, 1991). Kümülatif memnuniyet İsveç (Fornell, 1992), Norveç (Johnson, 2001), Avrupa Birliği (Eklöf, 2000) ve Amerika'da (Fornell, Johnson, Anderson, Cha ve Bryant, 1996) ulusal memnuniyet indeksleri adı altında önemli bir yer tutmaktadır.

Sürekli olarak yapılan müşteri araştırmaları memnuniyet ve değişim etkilerini bulmak içindir (Kotler, 2003). Memnuniyetsizliğin tipini ve boyutunu ölçmek, yönetim ve planlama için temel oluşturmaktadır (Transportation Research Board National Research Council, 1999).

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik, üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi olmuştur. Bu nedenle günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye başlamışlardır (Lee ve Sai On Ko, 2000).

Pazar ve müşteri odaklı anlayış geçmişin işletme "ne üretirse satar" yerine pazarın istediğini üretmeye, satılmak istenenin değil müşterinin taleplerini üretmeye yönelmiştir. Bu anlayış yönetime kalite ve yenilik getirmiş, sadece düşük ücret, ucuz girdi ve teknolojinin artık bir üstünlük sağlamadığı anlaşılmıştır (Akal, 2003).

Müşteri memnuniyeti, iyi pazarlama pratiklerinin değerini ortaya çıkaran bir anahtardır (Drucker, 1954). Müşterinin deneyimleri sayesinde memnuniyet tanımlanır (Johnson, Anderson ve Fornell, 1995; Johnson ve Fornell, 1991). Müşteri memnuniyeti araştırmaları, özellikle bir işletmenin müşterilerinin kimler olduğunu öğrenmek için değerli bir araçtır. Pek çok ulaşım işletmesi, hizmet endüstrisinde olduğu gibi müşteri memnuniyeti araştırması ile ilgili verilere aynı düzeyde sahip değildir. Araştırma sonuçları, müşterilerle olan ilişkilerin gelişiminde ve performans ölçümlerinde kullanılabilir (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003).

Niteliksel ölçümler, müşteri memnuniyeti seviyesi, müşteri bağlılık düzeyi, algılanan gelişme derecesi veya şikayet içerikleri üstüne olabilir. Bu tür ölçümler, gerçek resmi ortaya çıkarmak için çoğunlukla daha çok detaylandırılmış soru sormayı gerektirdiğinden ve finansal değerleri içermediğinden toplanması oldukça zor olmaktadır. Niteliksel veriler teknoloji ve sıklık hakkında bilgi vermesi yanında hizmetlerin nasıl gerçekleşmesi gerektiğini de betimler (Management Inasia-Pacific Local Government, 2001).

Hizmet işletmeleri pek çok farklı kaynaktan hizmet kalitesi ve nihai müşteri memnuniyeti ölçümü ile müşteriden geri bildirim alabilmek için araştırmalar yaparlar. Geri bildirimlerden müşteri ve hizmet tedarikçilerinin çoğunlukla birbirlerini etkilediği görülür. Müşterilerden gönüllü alınan bilgi yöneticiler için değerli ve zengin bir kaynaktır. Hizmet sağlayıcısına geri bildirimler doğrudan olduğu gibi şikayetler, övgü mektupları, bahşişler ve sembolik hareketler şeklinde dolaylı da olabilir. Müşteri ihtiyaçları hizmetle buluşmazsa geri bildirim negatif olmakla kalmayabilir, fakat memnun müşteri mesajlarla pozitif etki yaratır. Müşteriden alınan gönüllü geri bildirim sayesinde ele alınan şikayetler hizmetlerin yeniden şekillenmesi için etkili bir araçtır (Hart, 1998).

Büyük işletmeler müşteri ile doğrudan temas eden hizmet çalışanlarından sistematik olarak geri bildirim alırlar. Geri bildirim işlemleri ihtiyaçlar ve istekler hakkında, özellikle belirlenemeyen ihtiyaçlar hakkında bilgi sağlar. Sonuç olarak geri bildirimler, hizmetin şekillendirilmesi ve eksiklerin giderilmesini sağlar. Müşteri şikayetleri hizmet kalitesini arttırmada kullanılabilir. Böylece müşteri memnuniyeti direkt olarak, müşteri beklentileri ise dolaylı olarak sağlanan işlemler vasıtasıyla düzenlenir. Geri bildirimler müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler (Voss, Roth, Rosenzweig, Blackmon ve Chase, 2004).

Performans ölçümünün bir avantajı da işletmelerin performanslarını daha iyi hale getirmesi için içsel değişimler ve kalite artışları ile sonuçlanmasıdır. Yönetici müşteriden gelen geri bildirimlerle değişiklik yaparsa müşteri algılamaları ile etkili bir değişim sağlamış olacaktır. Kalite değişimindeki bu etki kümülatif değişimi sağlayacaktır (Johnson, Anderson ve Fornell, 1995).

Tüketim kararlarını alan tüketiciler, standartlarını oluşturduklarından ve beklentileri belli olduğundan hizmet kalitesini daha kolay değerlendirir. (Fornell, Johnson, Anderson, Cha ve Bryant, 1996). Tüketim evresinde; 1) müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği, 2) standart ve algılanan performans, 3) tüketici

beklentisi ve algılanan performans olmak üzere 3 önemli faktör tanımlanmaktadır (Churchill ve Surprenant, 1982).

Müşterinin kavuştuğu en iyi performans oranı arzulanan standart olarak kabul edilirse, arzulanan standartların yükselmesi memnuniyetin en iyi habercisi olacaktır (Page ve Spreng, 2002).

Müşterilerin temel ve en gerekli ihtiyaçlarını karşılayan ürünler üzerindeki memnuniyet etkisi küçüktür. Etkisi az gibi görünen faaliyetler ise yüksek performanslıdır. Bunlar işletmenin rekabetçi üstünlüğünü, performansını ve performansın etkilerini gösterir. Bu sayede müşteri memnuniyeti ve bağlılık etkilerinin artması ile kaynaklar bu yönde kullanıma odaklanır. Memnuniyet, performansa göre beklentiler ve performansa göre ideal olması gerekenler olarak adlandırılan gelişim standartları sayesinde ölçülür (Gustafsson ve Johnson, 2004). Ürün performansı beklenenden daha iyi ise pozitif doğrulama ve devamında memnuniyet (Engel, Blackwell ve Miniard, 1995), eğer ürün performansı beklenenden daha az ise memnuniyetsizlik meydana gelir (Miller, 1977). Müşterilerin üründen algıladıkları performans ile standartları arasında fark varsa memnuniyet ya da memnuniyetsizlik ortaya çıkar (Oliver, 1981). Müşteri beklentileri ile performans ve memnuniyeti etkiler (Oliver ve Burke, 1999) şikayetler ile de memnuniyetsizliğini belirtir (Transportation Research Board National Research Council, 1999).

İşletmeler ve endüstriler arasındaki müşteri memnuniyetinin karşılaştırılması için endüstri temelli olduğu kadar (Anderson, Fornell ve Lehmann 1994; Fornell, 1992; Fornell, Johnson, Anderson, Cha ve Bryant, 1996; Mittal ve Kamakura, 2001) tek bir örgüt için (Hallowell 1996; Loveman 1998; Schlesinger ve Zornitsky 1991) veya pek çok örgüt arasında müşteri memnuniyeti araştırılmalıdır (Kristof, Odekerken-Schröder, Iacobucci, 2001). Geçmişte doğrudan hizmet kalitesi ölçümlerinde popüler olan Servqual'in⁶ de (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988) içinde yer aldığı müşteri memnuniyeti için özel yöntem geliştirilmiştir (Parasuraman, Berry ve Zeithaml 1988, 1991).

Müşteri Memnuniyeti, rekabetin büyümesi ve işletmelerin daha iyi hizmet vererek rakiplerle yarışması sonucunda sağlanmaktadır (Naumann, 1995; Bettencourt, 1997). Müşteri yönünden oluşturulan memnuniyetin sürekliliğini neyin sağlayacağı hakkında çalışmalar müşteri memnuniyeti için yapılır (Fournier ve Mick

6 **SERVQUAL:** Hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan bir yöntemdir ve geçerlik, güvenilirlik, somutluk, özdeşleşme gibi özelliklerle ölçüm gerçekleştirilmektedir. (Parasuraman)

1999; Oliver 1993; Oliver ve Swan 1989). Müşteriler, verilen hizmet sınırında minimum seviyenin tayin edilmesinde kullanılır (Berry ve Parasuraman, 1997).

Performans, memnuniyetin önemli bir habercisidir. Gerçek performansın, memnuniyet üstünde önemli ve doğrudan veya dolaylı olarak etkisi vardır. Gerçek performans ve memnuniyet arasındaki ilişki güçlüdür. Müşteri, memnuniyetin doğrudan ölçümü için işletmelere katkı sağlar. Müşteri, deneyim ve performans algılamalarını test etmek için önemli bir araç olmaktadır (Burton, Sheather ve Roberts, 2003). Müşteri memnuniyeti, alınan ürünün performansını gösterir (Kotler, 2003).

3.1.1. Müşteri Memnuniyeti Kriterleri

Araştırmacılar tarafından kurumsal performans ölçümü için kullanılan müşteri memnuniyeti kriterleri aşağıda maddeler halinde sayılmıştır.

3.1.1.1. Güvenlik

Güvenlikle ilgili kriterlere bakılacak olursa;

- Otobüs bekleme yerlerinde güvenlik personeli bulundurulması (Tri-County Metropolitan Transportation , 2001)
- Yolcu Güvenliği (Jones, 1995)
- Güvenlik (Bir suçun kurbanlarından biri olma olasılığı) (Fornell, 1992; Carroll, 2001; Henderson, Adkins ve Kwong, 1990; Larson, 2000; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; National Center for Environmental Innovation, 2004; Wolf, 2001; Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Pascal, 2001; Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999; Meyer, 2001; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000) ile yapılan çalışmalar mevcuttur.

3.1.1.2. Emniyet

Emniyet kriteri altında toplanan değişkenler aşağıda yer almaktadır.

- Yolcu emniyeti (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990; Carroll, 2001; Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Emniyet (Ulaşım araçlarını kullanılırken bir kazanın oluşması) (Larson, 2000; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003; National Center for Environmental Innovation, 2004; Wolf, 2001; Transportation

Research Board Executive Committee, 2005; Pascal, 2001; Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999; Meyer, 2001; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000; Carroll, 2001)

- Görevli emniyet elemanı sayısı (River, 1994)

3.1.1.3. Uygunluk

Yapılan çalışmalarda uygunluk ve benzeri kriterler konusunda göze çarpan değişkenler aşağıda verilmiştir.

- Güzergah uygunluğu (Wolf, 2001; Pascal, 2001)
- Erişebilirlik (Ulaşım hizmetlerine kolayca erişebilme) (Wolf, 2001; Transportation Research Board Executive Committee, 2005; Transportation Association of Canada, 2006, National Center for Environmental Innovation, 2004; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)
- Ulaşım Araçlarına Erişim Kolaylığı (Jones, 1995)
- Kapıdan kapıya seyahat etme uygunluğu (Jones, 1995)
- Havaalanı, üniversite, hastane gibi birincil merkezlere hizmetin verilme elverişliliği (Jones, 1995)
- Uygunluk (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990; Carroll, 2001; Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Araç uygunluğu (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990)
- Araç ve diğer materyallerin durumu (Carroll, 2001)

3.1.1.4. Kolaylık

İlgili çalışmalarda kullanım kolaylığına ilişkin kriterler aşağıda yer almaktadır.

- Sistem Kullanımının Kolaylığı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Bilet, jeton ve kart satın almanın kolaylığı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Araç içinden durak isimlerinin görülebilirliği (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Araç bulunabilirliği (Carroll, 2001)
- Otobüs dışından numara/renk, güzergah/isimlerin görünürlüğü (Transportation Research Board National Research Council, 1999)

3.1.1.5. Güvenirlik

Güvenirliğin ölçümü için kullanılan kriterler;

- Seyahat zamanlarının güvenilirliği ve tutarlılığı (Jones, 1995)
- Güvenirlik (Fornell, 1992; Pearson, 1980; Lu, 1997; Stratham ve Hopper, 1993; Transportation Research Board National Research Council, 1999; Lai, 2004)
- Zamanlamada güvenilirlik (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990; Proussaloglou, ve Koppelman, 1989; Carroll, 2001; Tri-County Metropolitan Transportation , 2001; Metropolitan Transportation Authority , 1991 ve 1992)
- Mekanik Güvenirlik (Carroll, 2001)
- Hizmet sıklığında değişim (Talley ve Anderson, 1981)
- Kredibilite (Fornell, 1992)
- İnanırlık ve yardım (Fornell, 1992) şeklinde sayılabilir.

3.1.1.6. Düzenlemeler

Düzenlemeler altına toplanan değişkenler;

- Düzen (Pearson, 1980)
- Sefer programı (Brooks, 1983; 1984; 1985)
- Hız (Lu, 1997; Henderson, Adkins ve Kwong, 1990; Jones, 1995)
- Hizmete Değer Ekleme (Lu, 1997)
- Bütünleşik Hizmet (Lu, 1997)
- Sefer güzergahı (Suthiwartnarueput, 1988; Talley ve Anderson, 1981)
- Güzergah kapsamı ve yol düzenlemeleri (Levinson , 1983)
- Kesintiye uğrayan uzun yolculuk zamanları (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990)
- Ulaşım hizmetlerinin tamamlanması (Jones, 1995)
- Şikayet personelinin bulunabilirliği (Tri-County Metropolitan Transportation , 2001)
- Trafik Tıkanıklığı (Her bölgede ara dağıtım merkezlerinin olması gerektiği) (Jones, 1995) olarak belirlenmiştir.

3.1.1.7. Yetenekler

Ulaşım yetenek kazandıran değişkenler aşağıda yer almaktadır.

- Esneklik (Wolf, 2001; Gibson, Shink ve Mundy, 1993)
- Ekipman ve Beceri (Lu, 1997)

- Yetenek (Gibson, Shink ve Mundy, 1993; Fornell, 1992; Henderson, Adkins ve Kwong, 1990)
- Aktarma işlemi (Pearson, 1980)
- Etkin hareket mekanizması (Ulaşım hizmeti frekansı ve yakınlığı, ulaşım araçlarının erişebilirliği, ana merkezler arasında zirve saatlerinde ve hafta sonlarında seyahat süresi, mod paylaşımı ve yolcu hareketliliği) (International Transportation Committee, 2004)
- Trafik akışı veya manevra kabiliyeti (Araç önünde ve arkasında seyreden araçla olan mesafe ya da şerit değiştirmeler önem arz eden bir unsurdur.) (Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999)
- Park yeteneği için yakınlık (Larson, 2000)

3.1.1.8. Kibarlık

Çalışmalarda kibarlık ya da nezaket değişkeni altında yer alan;

- Doğrudan temasta olan sürücü ve kondüktörlerin kibarlığı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Bilet gişelerinde çalışanların yardımseverliği ve kibarlığı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Sürücü nezaketi (Carroll, 2001; Tri-County Metropolitan Transportation , 2001)
- Kibarlık (Fornell, 1992) kriteri olarak sayılabilmektedir.

3.2.1.9. Bekleme

Bekleme ölçütleri;

- Bekleme zamanı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Gecikme (Parkinson 1992; Senevirante, 1990) olarak gruplandırılmıştır.

3.1.1.10. Bilgilenme

Yolcularla yapılan çalışmalarda bilgilendirme başlığı altında ölçütler;

- Telefonla bilgi almanın kolaylığı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Sürücü ve kondüktörlerden dağıtımla ilgili bilgi almanın kolaylığı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)

- Çizelgelerin basılması (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Güzergah bilgisinin bulunabilirliği (Tri-County Metropolitan Transportation , 2001)
- Bilgi (Jerman, Anderson ve Constantin, 1979; Jamaluddin ve Shah, 1995)
- İletişim (Fornell, 1992; Henderson, Adkins ve Kwong, 1990)
- Halkla iletişim (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990) olarak toplanmıştır.

3.1.1.11. Zamanlama

Yolcular ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan ve zamanlama değişkeni altında toplanan kriterler aşağıda yer almaktadır.

- Yolculuk zamanı veya hızı (yolcular için kayıp zamandır, ne kadar sürdüğü ve nasıl algılandığı kalite için önemlidir.), (Small, Noland, Chu ve Lewis,1999; Larson, 2000; Meyer, 2001; Poorman, 1997; Pascal, 2001; Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Hizmet saatleri (Kittelson, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Hizmetin (Sefer) sıklığı (Carroll, 2001; Levinson, 1983; Suthiwartnarueput, 1988; Jamaluddin ve Shah, 1995; Brooks, 1983; 1984; 1985; River, 1994; Henderson, Adkins ve Kwong, 1990)
- İstasyondan (durak) - istasyona yolculuk zamanı (River, 1994)
- Coğrafi olarak verilen hizmetin zamanlaması (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990)
- Hizmet süresi (günlük) (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990; Brooks, 1983; 1984; 1985; Suthiwartnarueput, 1988; Jamaluddin ve Shah, 1995)
- Çalışma saatleri (River, 1994)
- Otobüs seyahat zamanı (Levinson, 1983; Guenther ve Hamat, 1988; Transportation Research Board National Research Council, 1999; Metropolitan Transportation Authority , 1991 ve 1992)
- Bekleme zamanı (Metropolitan Transportation Authority , 1991; Prousaloglou ve Koppelman, 1989)
- Dakiklik (Suthiwartnarueput, 1988; Jamaluddin ve Shah, 1995)
- Gecikme süresi (Poorman, 1997; Halvorson, Hatata, Tischer ve Kolakowski, 2000)

- Vakalara cevap verme süresi (Transportation Association of Canada, 2006)
Müşteri isteklerini cevaplama zamanı (Kittelsohn, 1999; Nakanishi ve List, 2000; Eccles, 1998; Furth, 2000; Jenks, 2003)
- Hizmetlerin tam zamanlılık içermesi (Fornell, 1992)
- Seyahat zamanı güvenilirliği (Poorman, 1997; National Center for Environmental Innovation, 2004; Henderson, Adkins ve Kwong, 1990)
- Hizmetin frekansı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Beklenen varış zamanı (Pearson, 1980)
- Molalar arasında geçen zaman (River, 1994)

3.1.1.12. Temizlik

Temizlik kriteri altında toplanan değişkenler;

- Otobüslerin iç temizliği (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Otobüslerdeki afişlerin temizliği (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Garaj afişlerinin temizliği (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Araçların ve otobüs duraklarının temizliği (Carroll, 2001; Henderson, Adkins ve Kwong, 1990) olarak kullanılmıştır.

3.1.1.13. Ücret

Ücret değişkeni çalışmalarda değişik yönlerden bakılarak ölçümlenmiştir. Bunlar;

- Ödeme kolaylığı (Transportation Research Board National Research Council, 1999; Lai, 2004)
- Taşıma hizmetinin maliyeti (Tri-County Metropolitan Transportation , 2001)
- Tek yön binişlerin fiyatı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Aktarmaların fiyatı (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Öğrenci, yaşlı vatandaşların indirim uygulamaları (Transportation Research Board National Research Council, 1999)

- Aylık geiş indiriminin faydaları (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Durak ve istasyonlarda park etme maliyeti (Transportation Research Board National Research Council, 1999)
- Yolculuk maliyeti (Wolf, 2001; Small, Noland, Chu ve Lewis, 1999; Poorman, 1997; Brooks, 1983; 1984; 1985; Suthiwartnarueput, 1988)
- Eşit olarak alınan yol ücretleri (Henderson, Adkins ve Kwong, 1990)
- Çıkan maliyet hesaplarına bağıllık (River, 1994) olarak sayılmıştır.

3.1.1.14. Yardımcı Materyaller

Yapılan çalışmalarda yardımcı materyaller konusunda kullanılan kriterler;

- Duraklarda ışıklandırma, temizlik, yazıların görünüşü (River, 1994)
- Bilet veya asansör, turnikelerin çalışma durumu (River, 1994)
- Otobüs bekleme yerleri (Tri-County Metropolitan Transportation , 2001) olarak geçmektedir.

3.1.1.15. Değer Ekleme

Çalışmalarda, işe değer katan özellikler aşağıda gösterilmiştir.

- Heveslilik (Fornell, 1992)
- Yaklaşım (Fornell, 1992)
- Anlaşılabilir / Bilinebilir müşteri içeriğini yapmak (Fornell, 1992)
- İmaj (Jerman, Anderson ve Constantin, 1979; Brooks, 1983; 1984; 1985; Lu, 1997)
- Konfor (Transportation Research Board National Research Council, 1999) şeklinde müşteri memnuniyeti kriterlerini saymak mümkündür.

Müşteri performans ölçütleri ürün performansı, güvenilirlik, ürün seçimi ve kolay hizmet alabilme konuları açısından da müşteri memnuniyetini ölçmeye çalışır (Kabadayı, 2002). Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve pazar payının operasyonel ve maliyet performansı ile ne kadar ilgili olduğu da araştırılmıştır (Stank ve Goldsby, 2003).

3.1.2. Müşteri Memnuniyetinin Finansal Etkisi

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin gelişimine odaklanmak için harcanan çabalar sonunda uzun dönemde oluşan müşteri memnuniyeti, müşteri tutundurmak ve arttırmak işletme için bir anahtardır. Bu tür özellik ve davranışlar (fiyat, tanıtım, indirim, araştırma engelleri, müşteri memnuniyeti ve araştırmaları) kazanca sebep olur ve etkileri uzun dönem devam eder (Anderson ve Mittal 2000).

Alıcıların artması, ürünün daha fazla kullanılması, sağlanan gönderimler, ürün başına ödemeler ve benzerleri (Anderson ve Mittal 2000; Reichheld, 1996), müşteri tutma, memnuniyet ve bağlılık seviyesinin yükseldiğini gösterir (Anderson ve Sullivan, 1993; Bolton ve Drew, 1998; Fornell, 1992). Bunun sonucunda gelecek gelirlerinde artış ve (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Fornell, 1992). gelecek işlem maliyetlerinde azalma görülür (Reichheld, 1996). Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ve bağlılığı işlem maliyetinin azalması yanında gelirlerin de artmasına sebep olur (Harris, Baron ve Davies, 1999).

Bir işin en önemli amacı memnun müşteriler yaratmaktır. Artan müşteri memnuniyeti gelecekte yüksek kârlılığa sebep olur (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994). Tüm bu deneysel kanıtlar müşteri memnuniyetinin, örgütün finans ve müşteri değerinin her ikisinden de daha değerli olduğunu destekler (Malthouse, Oakley ve Calder, 2004).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL SİSTEM KURAMI İÇİNDE MODEL GELİŞİMİ ve TOPLU ULAŞIM KURUMUNUN PERFORMANS ANALİZİ

4. MODEL GELİŞİMİ ve PERFORMANS ANALİZİ

4.1. Araştırmanın (Çalışmanın) Amacı

İzmir’de toplu taşıma hizmeti veren ve kamu sektöründe yer alan bir otobüs işletmesinde, çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin kurumsal performansa etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Ayrıca kamu kurumları ile ilgili bilimsel çalışmalara katkı sağlanması, elde edilen veriler sayesinde personele yapılacak yatırımların kurumsal performansa katkısının ortaya konması, teori ve pratiğin bir araya getirilmeye çalışılması ile elde edilen verilerin kullanılabilir olması, kurumsal performans için kritik faktörlerin belirlenmesi sayesinde personele yapılacak yatırımların geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Türkiye’de 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile kurumsal performans ölçümünün zorunlu hale gelmesi ve performansın bütçe ile değerlendirilmesi, kamu kuruluşlarının rekabet ettiği bir işletme olmaması ve kendi performansı ile rekabet etmek zorunda olması, kamu hizmeti verildiği için kâr etme amacı gütmemesi ve zarar ettiğinde dahi hizmet vermek zorunda olması sebepleri ile finansal performans dikkate alınmamıştır.

Ulaşım hizmeti veren kurumun “Yolcu memnuniyetine odaklı; ekonomik, emniyetli, konforlu, sürekli ve güvenilir toplu taşımacılık hizmetini gerçekleştirmek” olan yolcu odaklı misyona sahip olması da çalışmanın yapılmasının nedenlerinden biri olmuştur.

Çalışma lastik tekerlekli toplu ulaşım kurumu çalışanları ve yolcuları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, deniz ve metro toplu ulaşımı çalışmaya dahil edilmemiştir.

Toplu ulaşım ücretleri yolcu memnuniyetini etkileyen önemli bir unsur olması sebebiyle, anketin gerçekleştirilme evresinde ulaşım ücretlerinde bir değişiklik olmamıştır.

Çalışmada, halen tüm İzmir ve Metropolünde sürdürülmekte olan 90 dakika içinde ulaşım araçları arasında uygulanmakta olan Aktarmalı Ulaşım imkânının sunulması memnuniyeti pozitif yönde etkileyen önemli bir etkidir.

Diğer önemli bir nokta da 471 yolcuya ve 385 personele uygulanan iki ayrı anketin tek bir günde gerçekleştirilmesidir.

Hem yolcuya hem de personele uygulanan anketlere toplamda 856 kişi katılmıştır, şimdiye kadar yapılan çalışmalara göre büyük bir kitleyi kapsamı bakımından da önemlidir. Ayrıca web tabanlı olmaması da dikkat edilmesi gereken

önemli bir kısıttır, web tabanlı anketlerde büyük kitlelere ulaşmak daha kolay olmaktadır.

2008 yılı 15 Haziran tarihinde anketler dağıtılmış ve aynı gün toplanmıştır.

4.2. Genel Sistem Kuramı İçinde Model Gelişimi

Sistem, düşünürler tarafından “Birbirlerine bağımlı iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli sınırları olan ve diğer sistemlerden ayırte edilen parçaların veya alt sistemlerin dış çevre ile ilişkili örgütlenmiş ve bölünmez bir bütündür.” şeklinde tanımlanmaktadır. Sistem kavramı eski Yunan uygarlığından beri bilinmekle beraber, ilk bilimsel çalışmalar 1920’lerde başlamıştır (Aldemir, 1985). Yönetim ve örgüt kuramları ve uygulamaları, 1960’lı yıllardan bu yana önemli değişikliklere uğramış, klasik kuram davranış bilimleri ve sibernetik ile zenginleştirilerek Genel Sistem Kuramı adı altında yeni bir akım ve uygulama geliştirilmiştir (Eren, 1991).

Sistem kuramında örgütler, teknik, ekonomik ve sosyal yapıları ile içinde buldukları çevreden oluşan bir bütün yani bir sistem olarak ele alınırlar, tüm yapılar, örgütün amacına ulaşması için sürekli birbiriyle ilişkide ve birbirine bağımlı durumdadır. Sistem kuramına göre örgütler çevreden belirli girdiler alan, bunları belirli bir dönüşüm sürecinden geçirerek çevreye çıktılar sunan ve kendi içinde birbiyleriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir. Örgütlerin ekonomik faaliyeti ve kaynaklarının değerlendirilmesi, kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetleri koşullandıran geniş ekonomik, sosyal ve teknik bir çevre ortamında meydana gelmektedir. İşletmeler, açık bir sistemdir. Örgüt çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de örgüte örgütün çıktıları ve sağladığı iş olanakları ile bağımlıdır. Tüm örgüt sistemlerinin çevreleri ile kaynak alışverişinde bulunmaları ve kendilerine kontrol edebildikleri bir yer sağlamaları, programlanmamış rastgele ortaya çıkmış durumlardan korunmaları için gereklidir. Dolayısıyla çevre, örgütün kararları üzerinde etkili olmaktadır (Erdil, Alpkan ve Biber, 2004).

Bütün yönetsel olguların aralarında karşılıklı ilişki bulunduğu ve etkileşimin bir bütün oluşturduğu ve bu olguların bağımlı değişkenler olarak incelenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Sağlam, 1979; Akat, Budak ve Budak, 2002). Sonuçta tüm işletmeler çevreleri ile etkileşim içindedir.

Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın nedeni; gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımların benimsemiş olduğu örgütün çevreyle ilişkide bulunmadığı

kapalı sistem anlayışından ve klasik kuramın katılığından kurtarmaktır (Koçel, 2001). Sistem düşüncesi ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunların başında ise “Genel Sistem Kuramı” yer almaktadır. Matematiksel iletişim ve denetim disiplini olarak geliştirilen “Sibernetik Bilimi”, “Yöneylem Araştırması”, “Sistem Tasarımı”, “Sistem Mühendisliği”, “Enformasyon Kuramı”, “Çıktı Analizi”, “Matematik Programlama”, “Bilgisayar Bilimi” gibi çalışma alanlarının hepsi sistem düşüncesini kullanmış ve kullanılmaktadır (Koçel, 1984). Sistem yaklaşımı benimsenerek, Silahlı Kuvvetlerde kurumsal boyut ön plana çıkartılırken, hastanelerde insan ilişkileri, birey ve uzmanlaşma boyutları ele alınmıştır. Diğer yaklaşımlar ise daha çok işletmeler üzerinde durmuşlardır.

İşletmeleri, bir sistemin parçası olarak gören sistem yaklaşımı yönetim düşünce uygulamasına bazı yenilikler getirmiştir;

- Örgütleri çevreleri ile etkileşimde açık bir sistem olarak ele almış,
- Sistemi oluşturan parçaların (alt sistemlerin) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağıllılığını vurgulamış,
- Örgütü etkileyen değişkenleri (örgüt içi sınırlardaki öğeler) ve parametreleri (örgüt dışı sınırlardaki öğeler) bir arada görmeyi sağlamıştır (Eren, 1991).

Sistem modeli içinde işletme yapısı ve işletmede performans kavramı en basit olarak ilişkilerle açıklanabilir. Performans ölçüm ve denetim sistemlerinin tüm başarısı ve katkısı gereklere uygun yaklaşımlarla sağlanabilir. Ölçüm ve denetim sistemleri; sistemin rolü iyi anlaşıldığında, bilgili ve deneyimli uzmanlarca dizgesel olarak geliştirilip uygulandığında ve sistemin işleyişine tüm örgütün katılımı sağlandığında başarı yakalanabilir (Dinçer, 2006).

Bir sistem kendisini oluşturan çeşitli alt sistemlerden oluşur. Her alt sistemin performansı işletmenin toplam performansını etkiler. Aralarında mutlak bir bağıntı olmalıdır ve vardır (Stephen, 1990; Akal, 2003; Koçel, 2001). Örgütsel sistemler sistem öğeleri ve bu öğeler arasındaki ilişkilerle tanımlanırlar. Sistemin öğeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt alta sistemlerdir (Stephen, 1990; Dinçer, 2006).

Örgüt alt sistemler (bireyler) olmadan, alt sistemler de ana sistem olmadan bir sonuç elde edemez. Her alt sistem ayrı bir görev yüklenerek işletmenin ortak amacı için bütünleşik olarak sistemi yürütür (Akal, 2003; Stephen, 1990). İşletme yönetimi içinde yer alan personel, müşteriler ve yönetim kademesi hizmetle bağlantısı olan paydaşlardır (Transit Performance-Measurement System Report88, 1988; Nakanishi ve List, 2000). İşletmelerde insan unsurunu öncelikli olarak ele alan sistem yaklaşımı tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok belirli olay, durum ve

gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce biçimi, bir yöntem ve bir yaklaşımdır (Eren, 1991).

Açık sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını ve bu olayların gerçekleştiği birimleri, birbiri ile olan ilişkileri açıklamaktadır. Yaklaşımına göre örgüt sistemi; çalışanlar, makineler, maddi kaynaklar, görevler, biçimsel yetki ilişkileri ve küçük biçimsel olmayan gruptan oluşmaktadır (Koçel, 2001). Örgütü oluşturan iki temel unsur olarak ele alınan insan ve yapının (malzemeler, binalar vb.) örgüte ilişkin her stratejiyi doğal olarak etkilediği ortaya çıkmıştır (Erdil, Alpkan ve Biber, 2004).

Sistemin alt sistemini oluşturan çalışanlar ve üst sisteminde yer alan müşteriler işletmenin en önemli elemanlarıdır. İlgili literatürlerin bazılarında çalışanlar iç müşteri ve hizmet alanlar da dış müşteri olarak ele alınmaktadır. Özellikle toplu ulaşım işletmelerinde çalışanlar ve yolcular süreçlerin devamlılığını sağlayan ve işletmenin performansına etki eden en önemli parçalarıdır. Sistem kuramı açısından ele alınan kurumları, çalışanların performansa katkısı açısından değerlendirmek gereklidir.

Sistem yaklaşımına göre;

- Örgütün tüm parça ve elemanlarının rolleri ve katkıları önemlidir (Çalışan)
- Sistemdeki bir parçanın değişmesi diğer parçaları da etkileyecektir (Çalışan)
- Örgütü oluşturan tüm yapılar yanında, örgütü etkileyen ve ona yön veren dış çevre (Yolcu) ve
- Örgüt dışı faktörlerin, örgütün faaliyetlerini ne ölçüde ve nasıl etkilediği önemlidir (Yolcu) (Akat, Budak ve Budak, 1999).

Personel ve yolcu ilişkisi işletmenin performansına etki eden iki önemli kuvvettir. Bu iki önemli ve güçlü kuvvet örgüt kuramlarından biri olan açık sistem yaklaşımı çerçevesinde incelendiğinde kuramın önem verdiği bir unsur olan insan ve kurumsal performansa etkileri daha iyi anlaşılabilir. İnsan unsurunun ön planda yer aldığı hizmet işletmelerinden biri de toplu taşıma işletmeleridir.

Performans ölçümü ile ilgili pek çok literatür maliyet, zaman, hatalar, bilgi teknolojilerinin kullanımı gibi sayısal faktörler üstüne odaklanmıştır. Çevresel faktörler, müşteri algılamaları, çalışan memnuniyeti gibi performans göstergeleri ise oldukça azdır (Krauth ve Moonen, 2005).

Çalışan memnuniyeti hizmet sektörünün gelişmesi ile beraber gelişmiştir, ki idareciler başarı için memnuniyet oluşumunda soyut bir kavram olan personel dikkati

ve havasının (morali) ürün olarak önemli olduğunun farkına varmışlardır (Transportation Research Board National Research Council, 1999).

İş, maaş, terfi, yönetici ve çalışma arkadaşları kriterleri ile yapılan araştırma sonucunda iş memnuniyeti ve iş performansı arasında ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuştur (Vroom, 1964; Fisher, 2000; Petty, McGee ve Cavender, 1984; Goris, Vaught ve Pettit, 2000). Özellikle bireysel iş memnuniyeti ile bireysel performans arasındaki ilişki pozitiftir (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Petty, McGee ve Cavender, 1984).

Memnuniyet üstünde performansın etkileri direktir (Brady, Cronin ve Brand, 2002; Page ve Spreng, 2002). Çalışanlar performansları iyi olduğunda daha memnun olurlar, fakat çalışan yeteneği ile iş gereklerinin eşleştirilmesi gereklidir (Caldwell ve O'Reilly, 1990). İş memnuniyetinin motivasyon, yaşam memnuniyeti ve iş performansı ile pozitif yönde bağlantısı vardır (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Spector, 1997; Caldwell ve O'Reilly, 1990).

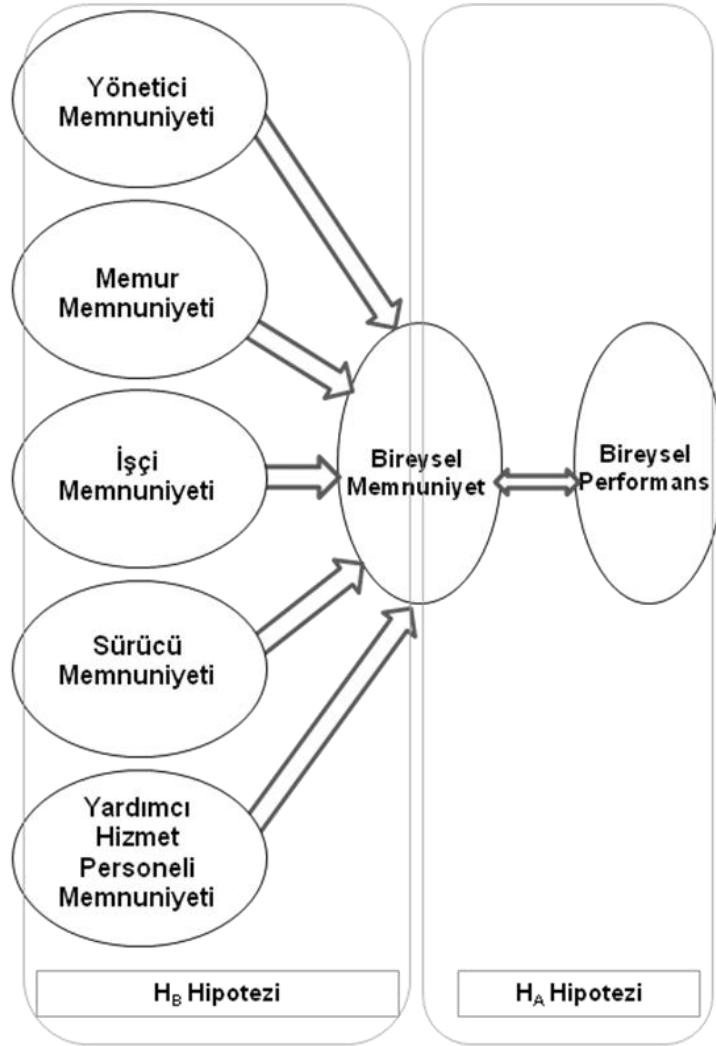


Şekil 1 Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans İlişkisi

Bireysel iş memnuniyeti ilişkiler sebebiyle örgütün tüm bireyelerine sirayet eder. Grup seviyesindeki memnuniyet ile bireysel memnuniyet doğrudan bağlantılıdır. Grup iş memnuniyeti örgüt özelliğini veya bireysel iş memnuniyeti gibi üçüncü değişkenleri etkiler (Mason ve Griffin, 2002). İş memnuniyeti örgütün performansını etkiler (Ostroff, 1992).

Örgütsel yeteneklerdeki sınırlamalar yüzünden çıkan performans raporlarında yanıt almanın imkansız olduğu durumlar vardır. Dolayısıyla örgütsel performansını arttırmak için bireysel performans değerini öğrenme ihtiyacı vardır (Management Advisory Committee, 2001).

Yapılan çalışmalar grup seviyesinde performans ve memnuniyet arasındaki pozitif ilişkiyi göstermiştir. Desteklenen gruplar daha iyi performans göstermek için çalışmakta ve bu yüzden grup iş memnuniyeti yüksek hissedilmektedir. Diğer taraftan memnuniyet performansa yön verir, grup pozitif davranışla göreve gönüllü olur ve çaba sarf eder, bu yüzden performans seviyesi yükselir. Grup seviyesinde, memnuniyet ve performans arasındaki ilişki kuvvetlidir. Grup üyeleri üzerinde sağlanan koordinasyon ve yönetim becerisi ile grup üyelerinin işlem kalitesi gelişir (Collins ve Guetzkow, 1964; Sorenson, 1971; Steiner, 1972).



Şekil 2 Grup Memnuniyeti ve Bireysel Memnuniyet İlişkisi

Çalışan morali ve müşteri memnuniyeti arasında önemli bir bağıntı vardır (Atkins, Marshall ve Javalgi, 1996).

Motive edilmiş çalışanların, yüksek memnuniyet düzeyine sahip müşteriler yarattığı ve örgüt performansına pozitif etki yaptığı görülmektedir. Çalışan

memnuniyeti araştırmalarında, insan kaynakları çalışmaları ve örgütsel faaliyetlerin ölçümü genellikte çalışan davranışları ve nitelikli çalışan fikirleri ile ilgilidir (Delta Global, 2006). Tüketicilerin beklentileri ve çalışan memnuniyeti birbiri ile bağlantılıdır (Anderson, 1973; Oliver 1980; 1997).

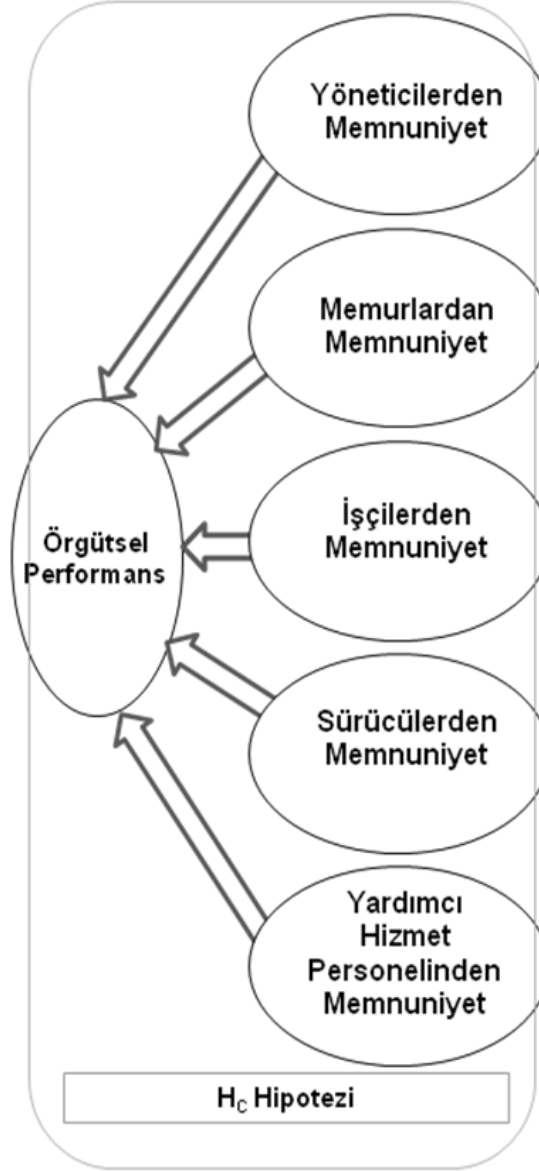
Müşteri hizmetleri ve iş memnuniyeti veya davranışlar arasında da ilişki mevcuttur (Homburg ve Stock, 2005). Müşteri ve örgüt üyelerine bakıldığında ise müşteri memnuniyeti ve çalışma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Turner ve Krizek, 2006; Heskett, Sasser ve Schlesinger, 1997). Benzer bir şekilde müşteri memnuniyeti yöneticiler için amaçların gerçekleştirilmesi ve personelin kabul edilebilir davranışları hakkında bilgi verir, çalışan davranışları ve müşteri memnuniyeti arasında da ilişki vardır (Heskett, Sasser ve Schlesinger, 1997). Müşteriler gelişim faktörleridir. Müşteri ve personel arasında ve daha da fazlası personelin kendi arasında ilişkilerinin gelişmesi ile toplumsal bağlılık, müşterek vatandaşlık, yenilikçilik, kalite ve çalışan gelişimi günden güne şekillenir. Müşteriler kendileri için özel hizmet veren satış personeli ile görüşmeyi tercih ederler (Naumann, 1995; Bettencourt, 1997).

Müşterinin bakış açısını tanımlamak ve çalışan memnuniyetini oluşturmak için müşteri ve bölgesel gelişimde yapılması gerekenler belirlenir. İşlemler aşağıdan yukarıya doğru yürütülür, amaçlar tanımlanır ve müşteri bakış açısı ölçülür (Kettunen, 2000).

İnsan kaynakları çalışmalarında perakende satış hizmetlerinde müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyetinin oluşacağı öngörülmektedir (Quinn, 1998).

Müşteri memnuniyetinin görüntüsü ve varlığı örgüt için işletmenin performansı hakkında değerli bilgiler sağlar (Heskett, Sasser ve Schlesinger, 1997). Alınan rn veya hizmetlerle ilgili negatif veya pozitif deneyimler olup olmamasına bakılmaksızın tüketicilerin beklentileri ile çalışan memnuniyetinin bağlantılı olduğu görülmüştür (Anderson, 1973; Oliver, 1980; 1997).

Bir işletmenin performansını görmek için sadece finansal göstergelere bakmak yeterli değildir. Müşteri boyutu için müşteri tatmini, öğrenme ve gelişme boyutu için çalışanların morali, çalışanlardan gelen önerilerin miktarı gibi ölçütler belirlenebilir (Kaplan ve Norton, 1992; 1999; Suwignjo, 2001; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004).



Şekil 3 Örgütsel Performans ve Yolcu Memnuniyeti İlişkisi

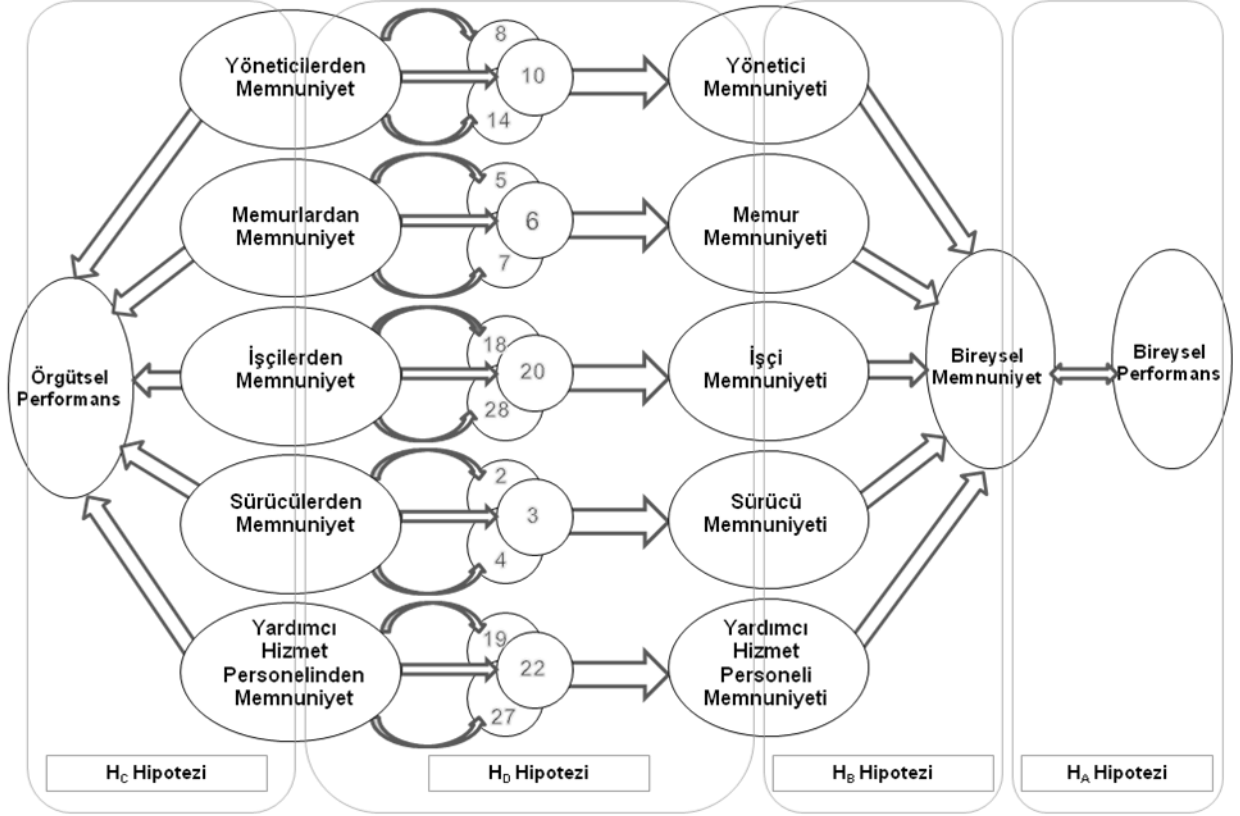
Bugünün küresel rekabet şartları, finansal olmayan performans ölçütlerinin (zaman, esneklik, kalite vb.) bir işletmenin performans ölçümünde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü performans ölçümü işletmede alınan stratejik kararları etkilemektedir (Suwignjo, 2001; Erdil, Alpan ve Biber, 2004). Finansal olmayan ölçütler ve finansal ölçütler uzun ve kısa dönem olmak üzere pazarlama, üretim, satınalma, satış ve lojistik faaliyetler için bir yapı oluşturur. İşletme içi perspektifi, “siparişte müşteri beklentisi nedir ve işletme ne yapmalıdır” sorusuyla müşteri perspektifine çevirir (Krauth ve Moonen, 2005).

Özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de çalışan memnuniyeti ile iş koordinasyonunun ve eş zamanlı olarak hızın arttığı veya hizmet maliyetinin azaldığı görülmektedir. Çalışanların iş ortamı şartlarının, müşterilerin değer algılamalarını dolaylı olarak etkilediği bulunmuştur. Hizmetin hızı, müşterinin kalite algılamasını olduğu kadar değer algılamasını da etkilemektedir (Quinn, 1998). Özel sektörde hizmet veren bir kuruluş kâr etmek ya da kârını arttırmak için hedefler oluştururken, kamu sektöründe hizmet veren bir kuruluş tüm sosyal ve insani boyutları da ele alarak hedefler oluşturmaktadır ve performans kriterleri de topluma fayda sağlayacak ölçütlerden seçilmek zorundadır. Kamu sektöründe verilen hizmetlerde birinci planda kamu yararı ve sosyal amaçlar yer alırken, ikinci planda zarar eden ya da fayda sağlamayan bölümler ile ilgili iyileştirmeler üstünde yoğunlaşılır. Kamu kuruluşlarında ana amaç topluma eşit hizmet götürebilmektir (Management Advisory Committee, 2001).

Müşteri memnuniyetinin; verimlilik, işletme kondisyonu ve gelecek kârlılığını etkilediği de bir gerçektir. Finansal performans ve müşteri memnuniyeti arasındaki bağlantı direkt olmasına rağmen çalışan memnuniyeti ve finansal performans arasındaki bağıntı dolaylı olmaktadır (Eugene, Anderson, Fornell ve Rust, 1997). Çalışan memnuniyetinin kurumsal gelir ve maliyetler üstünde etkisi yüksek olmasına rağmen doğrudan bağıntılı değildir (Banker, Konstans ve Mashruwala, 2000). Çalışan memnuniyeti ve finansal performans arasındaki bağıntı dolaylıdır (Eugene, Anderson, Fornell ve Rust, 1997).

Alicıların artması, ürünün daha fazla kullanılması, sağlanan gönderimler, ürün başına ödemeler (Anderson ve Mittal, 2000; Reichheld, 1996) müşteri tutundurma ve bağlılık seviyesinin yükseldiğini gösterir (Anderson ve Sullivan, 1993; Bolton, 1998; Fornell, 1992). Bunun sonucunda gelecek gelirlerinde artış ve (Anderson, Fornell ve Lehmann, 1994; Fornell, 1992) gelecek işlem maliyetlerinde azalma görülür (Reichheld, 1996). Yüksek kalite ve düşük fiyat müşteri memnuniyeti algılamalarını arttırmakta ve gelecek satın alma davranışlarını da etkilemektedir (Quinn, 1998). Çalışan ve müşteri yükümlülükleri birbirlerine yakından bağlantılıdır ve finansal performansı oldukça fazla etkiler (Fleming, Coffman ve Harter, 2005).

Hizmet maliyetini azaltan işletme, müşterisi tarafından pozitif ve rekabetçi olarak algılanmaktadır (Quinn, 1998). Örgütün faaliyet iyileştirme ve yenilik, içsel süreçler, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan işletme ölçekleri, finansal ölçekleri tamamlamaktadır. Bu ölçekler gelecekte finansal performansın artışını sağlar (Erkk, 2002; Erdil, Alpkan ve Biber, 2004).



Şekil 4 Genel Sistem Kuramına göre Performans - Memnuniyet Model Gelişimi

Çalışan ve müşteri arasındaki pozitif davranışların artması ve işlem maliyetlerinin azalması pozitif değer yaratır. Paranın satın alma değeri; yer (yerleşim, büyüklük, yerleşme dizaynı, park etme), ürün (seçim, ürün kalitesi, çeşitlilik), hizmet (geri bildirim ve bağlılık politikası, denetim, erişilebilirlik), insan (bilgi, personel, nezaket), iletişim (tanıtım, erişilebilirlik, sorumluluk), imaj (müşteri, sosyal sorumluluk, toplum katılımı) ve fiyatlar (günlük fiyatlar, özel fiyatlar, ödeme seçenekleri) birbiri ile bağlantılıdır (Naumann, 1995; Bettencourt, 1997).

Kamu sektöründe çalışan yöneticiler iş temelli yönetim şekli yerine performans temelli yönetim şeklini yönetim kademelerine taşımakla işletmeye kazanç sağlayabilir (Brunetto ve Farr-Wharton, 2005). Süreç iyileştirmeden doğan maliyet tasarrufları kısa vadeli, müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesinden elde edilen gelir artışı ise orta vadeli yararlar sağlar (Kaplan ve Norton, 2001).

Finansal ölçümler temelde geçmişi ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklayamaz (Akal, 2003). Bir çok işletmenin sadece kâr tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalmanın eksik, tek yanlı ölçüm ve

performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik oluşturduğu öne sürülerek eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, özellikle performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmektedir (Özbirecikli ve Ölçer, 2001).

Toplu taşıma hizmetleri mevcut ve potansiyel yolcuları hedef alır, müşteri açısından gözlemlenen ise hizmet kalitesidir. Toplumun hareketlilik ihtiyacı, finansman, hava kirliliği değerleri toplumu etkiler. Doğal olarak ulaşımda örgütsel performansla doğrudan ilişkili olan ölçümler performansın bütünüyle bağlantılı olacaktır. Ulaşım araçlarının talebi karşılması, özel bir hızda seyahat eden ve sınırlı bir kapasiteyle çalışma yeteneğinin kullanılması gibi noktalar müşteri algılamalarını doğrudan etkiler (National Center for Environmental Innovation, 2004).

Türkiye’de kamu kurumlarında uygulanmaya başlanan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile birlikte performans temelli bütçeleme ve yönetim gündeme gelmiştir. İlgili kanun ile bütçe belirlenerek gelecek yıllar için ne kadar harcama yapılacağı sabitlenmiştir. Ayrıca bütçe değerlerinin bir önceki seneden en fazla %4 artışla yeni sene bütçesi olarak kabul edilmesi sebebiyle sabit bütçenin ölçümünün yapılması performans ölçümü açısından yarar sağlamayacaktır.

Tez çalışmasında öne sürülen personel memnuniyeti ve yolcu memnuniyeti birbirini etkileyen unsurlardır. Çalışanlar ve yolculardan geri bildirim alınmasıyla sistemin performansa etkileri ortaya konmaya ve gerçek örgütsel performans ölçümü elde edilmeye çalışılmıştır. İki tarafın memnuniyeti üst seviyede ise örgüt performansının yüksek olduğu ve literatürde vurgulandığı üzere bunların türevi olarak finansal performansında yüksek olacağı söylenebilir.

4.3. Örneklem Seçimi

Pek çok işletme performans ölçümüne gereksinim duymaktadır. Performans ölçümüne faydalı olacak göstergelerin tanımlanması ve doğru paydaşlara uygulanması önemlidir (Pascal, 2002). Bir kural dahilinde seçilen örnekler kanıt özelliği taşır (Hood, 1998).

Tablo 3 Örneklem Yöntemleri

Olasılıksız Örneklem Yöntemleri Nonprobability (Tesadüfi olmayan)		Olasılıklı Örneklem Yöntemleri Probability (Tesadüfi)	
1	<p>Kolayda Örneklem - Convenience Sampling Araştırma konusu için en uygun kişileri seçme işlemidir.</p> <p>-Okulda bulunan hiperaktif çocukların incelenmesi - Alışveriş merkezinde müşterilere fikirlerini sormak</p>	1	<p>Basit Rastgele Örneklem - Simple Random Sampling Evrendeki birimler önce listelenir ve numaralanır, sonra "rastgele sayılar tablosu" kullanılarak örneklem girecek elemanlar belirlenir. Rastgele sayılar tablosunun en üst basamağında kolon numaraları vardır. Rastgele sayılar tablosundaki 40 kolondan herhangi biri başlangıç kolonu rastgele olarak belirlendikten sonra evrendeki eleman sayısının kaç basamaklı olduğuna bakılır. 2 basamaklı ise iki kolon birlikte değerlendirilir. - 30 kişilik bir evrenden 6 kişi seçilecektir. 30 kişi 1'den 30'a kadar numaralandırılır. Sonra rastgele sayılar tablosundan bir kolondan başlanarak iki basamaklı sayılar seçilir.</p>
2	<p>Kota Örneklemesi - Quota Sampling (Kotalı örneklem) Evren; yaş cinsiyet, öğrenim düzeyi gibi değişkenlere göre tabakalanır. Bu tabakalar homojendir. Her tabakayı temsil edecek kotalar belirlenir. Kotada belirlenen kişi sayısı ile örneklem oluşturulur. Belirlenen kriterin sınırlandırılmasıdır. - Araştırmada kullanılacak örneklem, yarısı 30 yaş üstü ve yarısı da 30 yaş altı olacak</p>	2	<p>Tabakalı Rastgele Örneklem - Stratified Sampling (Katmanlı) Yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik, kültürel özellikler vb. tabakalara ayırarak ölçümlerinin yapılmasıdır. - Örneğin bir ilköğretimdeki çocukların boy uzunluklarını ölçmek için, yaş ile boy arasındaki ilişki dikkate alınmalıdır. Örneklem girecek çocuklar, yaşları dikkate alınmadan basit rastgele yöntem ile seçilirse elde edilecek sonuçlar gerçeği yansıtmayabilir. Çocuklar, önce yaşa göre tabakalanıp, her tabakadan basit rastgele örneklem yöntemiyle belirli sayıda seçilirse sonuç gerçeğe daha yakın olur.</p>
3	<p>Amaçlı Örneklem - Judgement Sampling (Yargısal örneklem) Evren birbirine benzer tabakalara ayrılır. Bunlar içinde araştırmacının sorununu en iyi temsil edebilecek tabaka seçilir. Araştırmacının kendi yargısına dayanmaktadır. - Yeni sunulacak olan ürünün, en fazla hangi şehirde beğenileceğini belirtmesi ve araştırmayı bu şehirde yapması</p>	3	<p>Küme Örneklem - Cluster Sampling Bu yöntemde örneklem birimi tek kişi yada aile değil bir grup, demet ya da kümedir. Araştırma yapılacak bireyler, geniş bir alana dağılmış durumda ise, basit rastgele ve tabakalı rastgele örneklem yöntemiyle yapılan seçimle örneklem çıkan bireylere ulaşmak pratik olmayabilir. Böyle bir durumda küme örneklem yöntemi uygulama kolaylığı sağlar, örneklem hatası büyük olabilir. - 20 elemanlı bir grubun 4 eşit büyüklüğe ayrılması gibi</p>
		4	<p>Sistemik Örneklem - Systematic Sampling Örneklem seçim işlemlerinin kolay olması nedeniyle özellikle evren büyük olduğunda kullanılan bir örneklem yöntemidir. Çok sayıda birim içeren kayıt sistemlerinin incelenmesinde (Hasta dosyaları, hasta ya da işçi kayıtları, kayıt defterleri, fişler, listeler). - Birim sayısı çok fazla olduğu için listelenmesi güç ya da olanaksız olan durumlarda (Büyük bir kentte ev seçimi, sokak seçimi, işyeri seçimi otomobil seçimi)</p>

(Prof. Dr. Güldem CERİT, II. Dönem Doktora Ders Notları, 2006)

Müşteri katkılarıyla ölçümü yapılan, memnuniyet için geliştirilmiş ve standart hale getirilmiş anket kriterlerinin önemi pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Ives ve Olson, 1984; DeLone ve McLean, 1992). Subjektif (öznel) tercih özellikleri ve objektif(nesnel) ürün özellikleri ile faydanın ölçülmesi, müşterinin kaliteyi algılamasını gösterir (Xuehong, 2006). Müşteri anketlerindeki genel yöntem, memnuniyeti ve tercihleri tayin etmektir. Son zamanlarda ise müşteri memnuniyeti hizmet kalitesini değişime götürecek ve hizmet kalitesini geliştirecek objektif göstergeler bulunmamaktadır (Stipak, 1979; Rosentraub ve Thompson, 1981; Brudney ve England, 1982; Brown ve Coulter, 1983; Parks, 1984; Percy, 1986; Miller ve Miller, 1991; Lyons, Lowry ve De Hoog, 1992; Glaser ve Bardo, 1994; Poister ve Henry, 1994; Swindell ve Kelly, 2000; Kelly ve Swindell, 2002). Bu sebeple ön çalışma aşamasında örnekleme yöntemleri araştırılmış ve hem yolcu hem de çalışanlar açısından en uygun örnekleme yöntemi belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo-3'de örnekleme yöntemleri verilmiştir.

Çalışmada İzmir'de toplu ulaşım hizmeti veren bir kamu kuruluşu olan Eshot Genel Müdürlüğü'nün⁷ çalışanları ve yolcularına anket uygulanmıştır.

4.3.1. Yolcu (Müşteri) Örnekleme

Müşterinin beklentileri yüksekse memnuniyet düşük, beklentiler düşükse memnuniyet yüksek olacaktır (Mori Social Research Institute, 2002). Seçilmiş performans göstergeleri, sistemi kullananların bakış açısından görülmelidir. Performans ölçümünden çıkan sonuçlar yolcunun kim olduğu, istekleri ve algılamalarını ortaya çıkarır, böylece pazar yapısı tanımlanmış olur. Faaliyetler ve sonuçları gerçekte nasıl algılanmakta ölçüm sayesinde ortaya çıkarılır (Pickrell ve Neumann, 2000). Amaçlar, hedefler ve ölçümler toplumun geribildirim sayesinde bulunur ki planlamalarda toplumun görüşünün alınması fayda sağlar (Poorman, 1997).

⁷ 1880 yılında İzmir'de atlı tramvaylarla ulaşımı sağlayan İzmir Elektrik, Su, Havagazı, Otobüs ve Tramvay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ESHOT) Teşkilat ve Vazifeleri Hakkındaki Yönetmelik ile 11.06.1957 tarih ve 9630 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan İzmir Elektrik Su Havagazı Otobüs ve Trolleybüs Umum Müdürlüğü Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Talimatname hükümlerine göre teşkilatlanmış olup, 1943 yılında Belediye'ye devredilmiştir. ESHOT 10.10.2008 tarihi itibarı ile 5 bölgede, 321 hatta, 774 adet solo ve 346 adet körüklü otobüs olmak üzere toplamda 1120 adet otobüs, 2764 işçi ve 312 memur ile İzmir'de toplu taşıma hizmetini gerçekleştirmektedir. Günlük hizmet verilen yolcu sayısı 1 milyondur.

Bir yönetici memnuniyetin ne şekilde ölçülebileceğini bilirse, müşteri memnuniyetinin artmasını da sağlayabilir (Fournier ve Mick, 1999; Oliver 1993; Oliver ve Swan, 1989).

Kamu yönetimi, performans sağlamak için vatandaşın fikirlerinden yararlanır. Yüksek performanslı hizmet departmanları, verilen hizmetlerle vatandaş memnuniyetini yüksek seviyelere ulaştırır (Hood, 1998). Kamu anketleri, halkın katılımı sağlanarak fırsat yaratır ve hizmetin daha iyi verilmesini sağlayabilir. Etkiliyse, hem kamu hizmetlerinin etkinliği sağlanır hem de yönetime güven artar (Putnam, 2000). Belediye hizmetlerini de kapsayan sosyal hizmetlere, vatandaşların katılımını sağlayan Sosyal Erişim Modelleri de mevcuttur (Williams, 1971; Hero ve Durand, 1985; Van Ryzin, Muzzio ve Immerwahr, 2004).

Yolcu (müşteri) memnuniyeti anketinden alınan ölçümlerin homojen olması için seçilen örnekleme yöntemine karar verilirken Örnekleme Yöntemleri araştırılmış, yolcular için en uygun olan Olasılıklı Örnekleme Yöntemlerinden (Tasadüfi Örnekleme) Tabakalı Örnekleme (Stratified Sampling) seçilmiştir. Özellikle evren büyük olduğunda kullanılan bir örnekleme yöntemidir. Genelde Tabakalı Örnekleme kullanılmasının nedeni, evren parametre tahminine ilişkin varyansın olabildiğince küçük olmasını sağlamaktır. Büyük varyans, gözlemlerin ortalama etrafında daha fazla saçıldığını gösterir. Varyans küçük olduğunda gözlemler ortalamaya daha çok yaklaşır (Özmen, 2005).

Örneklemenin amacı, evreni en iyi temsil edecek örnekleme oluşturmaktır. Üzerinde çalışılacak evren ilgilenilen özellik /özellikler yönünden heterojen olduğunda bu imkanı veren örnekleme yöntemi tabakalı örnekleme yöntemidir (Ural ve Kılıç, 2006). Bu sebeple; her bir hatta çalışan araçların, sürücülerin, yol yapısının, durakların nitelikleri farklı olduğundan ve bu sebeple memnuniyet seviyeleri de farklı olacağından heterojen bir yapı için en uygun seçim olan, tabakalara ayırarak ölçümlerin yapılmasına olanak sağlayan Tabakalı Örnekleme Yöntemi seçilmiştir.

Yolcu örneklem sayısını hesaplamak için 1 Ocak ile 30 Haziran 2008 tarihlerini kapsayan 6 aylık yolculuk verileri hatlara göre çekilerek, UKOME kararına istinaden iptal edilen hatlar ayrılarak geçerliliğini koruyanlar (312 hat) örneklem seçimi için derlenmiştir. %95 güven aralığı baz alınarak örneklem hesaplaması için oluşturulan ve örneklem seçiminde ilgili hatlarda anket yapılacak kişi sayısının çıkarılacağı hesaplama (Liste 1) tablosuna yerleştirilmiştir.

Yolcular için Tabakalı Rastgele Örneklemeye sayısının hesaplanmasında Tablo - 4'de yer alan örnek hacmi formülü kullanılmış ve hatlara göre tabakalandırıldığında toplam yolcu sayısı 471 kişi olarak belirlenmiştir.

Tablo 4 Yolcular için Tabaka Aralığının Hesaplanması

N	Evrendeki birey sayısı
n	Örneklemeye alınacak birey sayısı
p	İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)
q	İncelenecek olayın görülmemiş sıklığı (1 - p)
t	Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer
d	Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen + sapma olarak simgelenmiştir.

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

$$d^2 = 0,0025$$

$$t^2 \cdot p \cdot q = 0,9604$$

$$n = \mathbf{385}$$

N	n	p	q	t	d
788.953	385	0,50	0,50	1,96	0,05

tabaka aralığı = 0,00049 (her bir hatta bulunan yolcu sayısı bu katsayı ile çarpılarak bulunacak)
--

4.3.2. Çalışan Örneklemi

Çalışan Memnuniyeti Anketi için Olasılıksız Örneklemeye Yöntemlerinden (Tesadüfi Olmayan Örneklemeye), Kotalı Örneklemeye (Quota Sampling) seçilmiştir. Evrende bulunan elemanların belli bir olasılık ve eşit şansa seçilme olasılığının olmadığı ya da buna gerek duyulmadığı zamanlarda (Ural ve Kılıç, 2006) bu yöntemden yararlanma imkanı bulunmaktadır ki, bu yöntem sayesinde birimlerin seçimi rastgele yapılmamış ve her birimin araştırmaya girme şansı eşitlenmiştir.

Dolayısıyla çalışan memnuniyeti araştırması için, uygun örneklemeye yöntemi Kotalı Örneklemeye Yöntemi olarak belirlenmiştir. Çalışmada birim seçiminin olasılık dışı yöntemle yapılmış olmasından dolayı ortaya çıkabilecek hata payını ortadan kaldırmak için ise, evrendeki birimlerden araştırmacının amacıyla ilişkili olarak kotalar oluşturmak ve her kotadan o kotanın evren içindeki oranına göre birim seçmek suretiyle bir ölçüde giderilmeye çalışılmıştır. Kotaların genellikle semt, cinsiyet, yaş, sosyal sınıf gibi kriterlere göre oluşturulduğu görülmekle birlikte, bu çalışmada kotalar çalışma pozisyonuna göre hesaplanarak oluşturulmuştur. Aynı kotada yer

alan personelin kısıtları, maaşları, bağlı oldukları yönergeler, hiyerarşik kademedeki yerleri aynıdır ve homojen bir yapı oluşturmaktadır.

Heterojen müşteri temelinde memnuniyet ve performans özellikleri arasındaki ilişki doğrusal değildir (Johnson ve Gustafsson, 2000; Anderson ve Mittal, 2000; Kumar, 2002). Homojen olarak alınan popülasyonda memnuniyet ve özellikler arasındaki ilişki doğrusaldır (Seigyoung ve Johnson 1997; Mittal ve Kamakura, 2001; Johnson ve Gustafsson, 2000).

Kota örneklemede meydana gelebilecek sistematik hataların önlenmesi için (Ural ve Kılıç, 2006) örneklem büyüklüğü artırılarak (örneklem büyüklüğü seçilirken %95 güven aralığı için örneklem büyüklüğünü gösteren tablodan maksimum değer alınmıştır. Tablo-5) 385 kişi tespit edilmiştir. Orantılı dağıtım⁸ yöntemlerinde kullanılan formül hesaplama için kullanılmıştır. Buna göre;

Tablo 5 Örneklem Büyüklüğü (%95 Güven Düzeyi için)

Evren Büyüklüğü	Kesinlik (Göz Yumulabilir Hata)				
	1%	2%	3%	4%	5%
1.000	**	**	**	375	278
2.000	**	**	696	462	322
3.000	**	1334	787	500	341
4.000	**	1500	842	522	350
5.000	**	1622	879	536	357
10.000	4899	1936	964	566	370
20.000	6489	2144	1013	583	377
50.000	8057	2291	1045	593	381
100.000	8763	2345	1056	597	383
500.000 to ∞	9423	2390	1065	600	384

(Karatay, 2005).

Evren hacmi (N=2.772 kişi), Örneklem hacmi (n=385 kişi) ve Kota Hacmi (N1=51 kişi) verilerinden, **n1 (Yönetici) = 7,09** kişi olmak üzere, seçilecek kişi sayısı nx aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

⁸ Orantılı dağıtım yöntemi (Evren içindeki ağırlıklara göre orantılanır.), Neyman(Her tabaka için örnekleme maliyeti eşittir.), Optimum dağıtım yöntemi(Örnekleme maliyetini düşük tutmak için seçilir.)

Tablo 6 Çalışanlar için Kotalı Örneklemin Hesaplanması

<p>n= 385</p> $n_1 = \frac{N_1}{N} \cdot n :$				
		ÇALIŞMA DURUMU	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI	ANKET YAPILACAK KİŞİ SAYISI (n)
	N₁	Yönetici	51	7,09
	N₂	Memur	261	36,27
	N₃	İşçi	547	76,02
	N₄	Sürücü	1.761	244,75
	N₅	Yardımcı Hizmetler	152	21,13
N	Çalışan sayısı	2.772	385	

Örnekleme büyüklüklerinin hesaplanmasından sonra, literatür taraması ile bulunan ve birbirini tamamlayan ölçüm kriterleri hem çalışanlar hem de yolcular yönünden seçilmiştir. Demografik özellikleri tanımlayan kriterlerle birleştirilen seçilmiş kriterler, iki farklı anketin tasarımında kullanılmıştır.

Bütün anketlerin aynı gün içinde cevaplandırılması ve anket verilerini etkilemeyecek özellikte bir gün olmasına özen gösterilmiştir. 15 Haziran 2008 Cuma günü için tüm hazırlıklar tamamlanarak sürücüler marifetiyle, örneklem sayıları belirlenen hatlarda tabakalara göre dağıtılan yolcu anketleri yolcular tarafından doldurulmuştur (Form-2). Çalışan anketi ise yine aynı tarihte (15.06.2008) işyerinde belirlenen kotalar (çalışma pozisyonuna göre) halinde dağıtılarak, doldurulması istenmiştir (Form-1).

4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında, İzmir Büyükşehir Belediyesi ESHOT Genel Müdürlüğü'nde kurumsal performans etkilerini ölçmek için müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin performans üstündeki etkilerinin araştırılması amacıyla anket kullanılmıştır. Performansı etkileyen faktörlerin memnuniyet dereceleri tespit edilmeye çalışılmış, müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin birbirini nasıl etkilediği görülmeye çalışılmıştır.

Yolcu Memnuniyeti Anketinin ilk bölümünde demografik özellikleri ortaya çıkaran sorular yöneltilmiş, nominal (cinsiyet, eğitim durumu, meslek durumu, otobüs kullanma sebepleri, seyahat ücreti ödeme şekli) ve ordinal (yolculuk saatleri) ölçekler kullanılmış ve demografik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde yolcu memnuniyetini ölçme kriterlerinden oluşan 30 soru için 5'li aralıklı (interval)

ölçek kullanılmış, yolcuların, “**Hiç Memnun Değilim**” ile “**Çok Memnunum**” aralığında belirlenen kategorilerde, soruları cevaplandırılması istenmiştir.

Çalışan Memnuniyeti Anketinin ilk bölümünde yine demografik özellikleri ortaya çıkaran sorular yöneltilmiş, nominal (cinsiyet, eğitim durumu, çalışma pozisyonu, çalışma yeri değişim sayısı) ve ordinal (çalışma yılı) ölçekler kullanılmış ve demografik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde çalışan memnuniyeti ölçme kriterlerinden oluşan 26 soru için 5’li aralıklı (interval) ölçek kullanılmıştır. Çalışanların, “**Hiç Memnun Değilim**” ile “**Çok Memnunum**” aralığında belirlenen kategorilerde, soruları cevaplandırılması istenmiştir.

Yolcu Memnuniyetinin ölçümü(Yolcu Memnuniyeti Anketi), kurumsal performans etkilerini ölçmek için kullanılmış, ayrıca çalışmanın sonuçları için kontrol mekanizması oluşturması amaçlanmıştır.

4.5. Toplu Ulaşım Kurumunun Performans Analizi

Anketin değerlendirmesi SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) İstatistik Programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada güvenilirlik, faktör ve korelasyon analizleri kullanılarak, çıkarımlar yapılmaya çalışılmış, analizler hem çalışanlar hem de yolcular yönünden gerçekleştirilmiştir. Ayrıca son bölümde hipotez testleri ANOVA, t_testi ve pearson korelasyonu ile sınanmış ve çalışma modelinin sonuçları model üstünde yerini almıştır.

4.5.1. Çalışan Yönünden Performans Analizi

385 kişiye uygulanan çalışan anketinde, belirlenen kriterlerin etkilerini daha net görebilmek için standart sapma ve ortalamalar hesaplanmıştır (Tablo-7).

Tablo 7 Çalışan Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)	Hata Ortalaması (Std. Error Mean)
Çalışma Performansı	4,247	0,865	0,044
Yapılan İş	4,213	0,873	0,044
Stres Seviyesi	2,683	1,220	0,062
Deneyim	4,135	0,795	0,041
Tanınma	4,078	0,856	0,044
Yaratıcı Fikir Geliştirme	3,623	1,093	0,056
Yeteneklerin Kullanılması	3,527	1,199	0,061
İnisiyatif Kullanabilme	3,758	1,021	0,052
İş Yükü ve Maaş Dengesi	3,044	1,331	0,068
Eğitim İmkânları	3,169	1,303	0,066
Yetenekleri Geliştirme İmkânları	3,551	1,117	0,057
Kariyer İmkânları	3,216	1,178	0,060
Yönetici Tutum ve Davranışları	3,545	1,228	0,063
Takdir Edilme	3,592	1,209	0,062
Ödüllendirme	3,205	1,290	0,066
Çalışma Saatlerinde Esneklik	3,408	1,176	0,060
İş Yükü ve Çalışma Performansı Dengesi	3,306	1,155	0,059
Motivasyon	3,278	1,294	0,066
Kararalma Süreçlerine Katılım	3,530	1,094	0,056
Birim Değişikliği	3,462	1,157	0,059
İş Güvencesi	3,969	1,060	0,054
Çalışanlar arası İletişim	3,722	1,117	0,057
Ekip Çalışmaları	3,740	1,058	0,054
İşyeri Temizliği	3,145	1,338	0,068
Çalışma Ortamı Koşulları	3,218	1,328	0,068
İş Çevresinin Güvenliği	3,239	1,371	0,070
N = 385	1 = Hiç Memnun Değilim 5 = Çok Memnunum		

4.5.1.1. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Anketin değerlendirilmesinde, Alfa ($\alpha = ,9335$)⁹ değeri bulunarak güvenirlilik ölçülmeye çalışılmıştır.¹⁰ Ölçek değeri $\alpha > 0,70$ 'den büyük olduğu için güvenilir bir ölçektir. İçerik geçerliliği literatür taraması sırasında gerçekleştirilmiş, ayrıca bir ölçmenin geçerli sayılabilmesi için erişilebilecek en üst sınır, güvenirlilik katsayısının kareköküne eşit olduğundan (Karasar, 2005) geçerlilik kullanılan ölçek için 0,96 düzeyinde bulunmuştur.

⁹ Guttman- Cronbach Alpha

¹⁰ Yapısal olarak güvenirliliği (iç tutarlılığı) ölçer.

4.5.1.2. Çalışanlara İlişkin Profilin Tanımlanması

Demografik verilerden elde edilen sonuçlara göre; çalışanların yaşları %10,6'sı 20–29, %36,9'u 30–39, %42,6'sı 40–49 ve %9,9'u ise 50–59 yaşları arasındadır (Tablo - 8).

Tablo 8 Çalışanlara ait Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	20–29	30–39	40–49	50–59	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	41	142	164	38	385
Yüzde (%)	10,6	36,9	42,6	9,9	100

Anketler %6,8'i Kadın ve %93,2'si Erkek çalışanlar tarafından cevaplandırılmıştır (Tablo - 9).

Tablo 9 Çalışanlara ait Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kadın	Erkek	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	26	359	385
Yüzde (%)	6,8	93,2	100

Ayrıca personelin %40,3'ü ilkokul, %25,5'i ortaokul, %23,4'ü lise, 9,9'u üniversite ve %1'i ise Lisans üstü eğitim seviyesindedir (Tablo - 10). Eğitim durumunda % 40,3'lük bir grubun ilkokul seviyesini göstermesi atölye işçileri ve sürücülerin eğitim düzeyinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 10 Çalışanlara ait Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisans Üstü	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	155	98	90	38	4	385
Yüzde (%)	40,3	25,5	23,4	9,9	1	100

% 39,7 ile çalışma yılını 0 ile 5 arasında gösteren değer, gerek emekli personelin yerine yenilerinin alınmasından ve gerekse bazı bölümlerde mühendis takviyeleri ile kadro yenileştirmesinden kaynaklanmaktadır (Tablo - 11).

Tablo 11 Personele İlişkin Çalışma Yılı Dağılımı

Çalışma Yılı	0–5 Yıl	6–10 Yıl	11–15 Yıl	16–20 Yıl	21 ve üstü	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	153	72	73	55	32	385
Yüzde (%)	39,7	18,7	19,0	14,3	8,3	100

Kotalı Örneklemeden yararlanılarak yapılan ankette % 63,4'lük oranla sürücüler yer almaktadır (Tablo - 12).

Tablo 12 Çalışma Pozisyonu Dağılımı

Çalışma Pozisyonu	Yönetici	Memur	İşçi	Sürücü	Yardımcı Hizmetler	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	7	35	77	244	22	385
Yüzde (%)	1,8	9,1	20,0	63,4	5,7	100

Çalışma yeri değişim sayısında görüldüğü üzere işyeri içinde sirkülasyonun az olması sebebiyle memnuniyetin yüksek olduğu söylenebilir (Tablo - 13).

Tablo 13 Çalışma Yeri Değişiminin Dağılımı

Çalışma Yeri Değişimi	1	2	3	4	5'ten fazla	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	207	97	36	17	28	385
Yüzde (%)	53,8	25,2	9,4	4,4	7,3	100

Personelin “Kendi çalışma performansından.....” % 93 gibi bir oran ile memnun olduğu görülmektedir (Tablo - 14).

Tablo 14 Çalışma Performansı Memnuniyeti

Performans	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	13	8	6	202	156	385
Yüzde (%)	3,4	2,1	1,6	52,5	40,5	100

% 91,4'lük bir oranla çalışanların “Yaptıkları işten” memnun olduğu görülmektedir (Tablo - 15).

Tablo 15 Yapılan İş Memnuniyeti

Yapılan İş	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	9	18	6	201	151	385
Yüzde (%)	2,3	4,7	1,6	52,2	39,2	100

Çalışanların % 31,7 memnuniyet seviyesi ile “İş stresinin seviyesinden.....” pek memnun olmadıkları görülmektedir (Tablo - 16).

Tablo 16 Stres Seviyesi Memnuniyeti

Stres Seviyesi	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	76	115	72	99	23	385
Yüzde (%)	19,7	29,9	18,7	25,7	6,0	100

“Deneyim gerektiren bir işi yapmak...” çalışanlar için % 87’lik bir memnuniyet yaratmaktadır (Tablo - 17).

Tablo 17 Deneyim Memnuniyeti

Deneyim	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	3	17	30	210	125	385
Yüzde (%)	0,8	4,4	7,8	54,5	32,5	100

“Tanınmayı sağlayan bir iş yapmaktan...” dolayı oluşan memnuniyet oranı % 84,9’dur (Tablo - 18).

Tablo 18 Tanınma Memnuniyeti

Tanınma	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	7	17	34	208	119	385
Yüzde (%)	1,8	4,4	8,8	54,0	30,9	100

“Yaratıcı fikir geliştirebilme imkanları...” % 66’lık bir oran ile memnuniyet seviyesi oluşturmaktadır. Buradan yeterince yaratıcı fikir geliştirme imkanı bulunamadığı çıkarımı yapılmıştır (Tablo - 19).

Tablo 19 Yaratıcı Fikir Geliştirebilmekten Memnuniyet

Yaratıcı Fikir Geliştirebilmek	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	20	49	62	179	75	385
Yüzde (%)	5,2	12,7	16,1	46,5	19,5	100

Yetenekleri gösterebilmek için sunulan imkanlardan oluşan memnuniyet, % 62,6 seviyesindedir (Tablo - 20).

Tablo 20 Yeteneklerin Kullanımından Memnuniyet

Yeteneklerin Kullanımından	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	24	73	47	158	83	385
Yüzde (%)	6,2	19,0	12,2	41,0	21,6	100

% 73,8'lik bir oran ile memnuniyet değeri veren inisiyatif kullanabilme imkanlarının sunulması, çalışanların bu konuda daha serbest olduklarını göstermektedir. Özellikle taktik planlarla çözüm gerektiren saatlik ve günlük işler mevcuttur (Tablo - 21).

Tablo 21 İnişiyatif Kullanabilme Memnuniyeti

İnişiyatif Kullanabilme	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	17	36	48	206	78	385
Yüzde (%)	4,4	9,4	12,5	53,5	20,3	100

Maaş ve iş yükü arasındaki dengeden memnuniyetin (% 48,3) az olduğu görülmekte ise de, maaş düzenlemelerinin kurum tarafından yapılmadığı da unutulmamalıdır (Tablo - 22).

Tablo 22 İş Yükü ve Maaş Dengesinden Memnuniyet

İş Yükü ve Maaş Dengesi	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	65	88	46	137	49	385
Yüzde (%)	16,9	22,9	11,9	35,6	12,7	100

“Sunulan eğitim imkanlarından.....” % 53,5'lik bir kesimin memnun olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo - 23).

Tablo 23 Eğitim İmkanlarından Memnuniyet

Eğitim İmkanları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	56	80	43	155	51	385
Yüzde (%)	14,5	20,8	11,2	40,3	13,2	100

Eğitim imkanlarına karşılık gelişim imkanlarının daha fazla olması (% 66), mesleki yönden katkı sağlayan çalışmaların fazla olduğunu düşündürmektedir (Tablo - 24).

Tablo 24 Yetenek Geliştirebilme İmkanlarından Memnuniyet

Gelişim İmkanları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	22	62	47	190	64	385
Yüzde (%)	5,7	16,1	12,2	49,4	16,6	100

“Sunulan kariyer imkanlarından.....” memnuniyet % 40,9'luk bir oran göstermektedir. Fakat burada önemli bir nokta Merkezi Yönetim tarafından belirlenen kriterler baz alınarak yapılan sınav sisteminin etkili olduğudur (Tablo - 25).

Tablo 25 Kariyer İmkanlarından Memnuniyet

Kariyer İmkanları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	33	91	65	152	44	385
Yüzde (%)	8,6	23,6	16,9	39,5	11,4	100

Genel anlamda yönetici tutum ve davranışlarından % 62,3'lük memnuniyet söz konusudur. Hiç memnun olmayanların oranı ise % 8,8'dir (Tablo - 26).

Tablo 26 Yönetici Tutum ve Davranışlarından Memnuniyet

Yönetici Tutum ve Davranışları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	34	51	60	151	89	385
Yüzde (%)	8,8	13,2	15,6	39,2	23,1	100

% 67'lik bir kesim takdir edilmekten memnun iken, % 20,3'lük bir kesimin ise takdir edilmediği yönünde bir cevabı mevcuttur (Tablo - 27).

Tablo 27 Takdir Edilme Memnuniyeti

Takdir Edilme	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	36	42	49	174	84	385
Yüzde (%)	9,4	10,9	12,7	45,2	21,8	100

% 51,6 ile ödüllendirilmekten memnun olurken kararsızların oranı % 17,1'i göstermektedir. İdarede ödül sisteminin tam olarak belirlenmediğinden söz edilebilir (Tablo - 28).

Tablo 28 Ödüllendirilmekten Memnuniyet

Ödüllendirme	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	56	64	66	143	56	385
Yüzde (%)	14,5	16,6	17,1	37,1	14,5	100

Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması % 64,1'lik memnuniyet sağlarken, hiç memnun olmayanlar % 9,6'lık bir oran vermektedir. Özellikle vardiyalı sistemde çalışan personel (sürücüler) arasında memnuniyetsizlik olduğu görülmektedir (Tablo - 29).

Tablo 29 Çalışma Saatlerinde Esneklik Sağlanmasından Memnuniyet

Çalışma Saatlerinde Esneklik	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	37	62	39	201	46	385
Yüzde (%)	9,6	16,1	10,1	52,2	11,9	100

İş yükü ve maaş dengesinde % 48,3'lük oranı (Tablo - 22) ile iş yükü ve performans dengesinde % 58,5'lik bir oran görülmektedir. Performansla ilgili özelliğin daha fazla memnuniyet yarattığı alınan sonuçlardan çıkartılmaktadır (Tablo - 30).

Tablo 30 İş Yükü ve Çalışma Performansı Dengesinden Memnuniyet

İş Yükü ve Performans Dengesi	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	32	81	47	187	38	385
Yüzde (%)	8,3	21,0	12,2	48,6	9,9	100

Yöneticilerin motivasyonu sağlaması ile ilgili soruya, çalışanlar % 54,5'lik bir oranla memnun oldukları cevabını vermişlerdir (Tablo - 31).

Tablo 31 Yöneticilerin Verdiği Motivasyondan Memnuniyet

Motivasyon	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	46	78	51	143	67	385
Yüzde (%)	11,9	20,3	13,2	37,1	17,4	100

Çalışanların karar alma süreçlerine katıldıkları ve % 66,2 ile memnun oldukları görülmektedir (Tablo - 32).

Tablo 32 Kararalma Süreçlerine Katılımdan Memnuniyet

Kararalma Süreçlerine Katılım	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	27	49	54	203	52	385
Yüzde (%)	7,0	12,7	14,0	52,7	13,5	100

Çalışanların, birim değişikliğinin az olmasından % 58,4 ile memnun olduğu ve % 20 ile memnun olmadığı görülmektedir. Spesifik görevlerde (Hat Şoförü, Motor Tesviye vb.) bulunanların birim değiştirme imkânları sınırlıdır ve bu yüzden bazı bölümlerde memnuniyetsizlik (% 20) görülmektedir (Tablo - 33).

Tablo 33 Birim Değişikliğinin Az Olmasından Memnuniyet

Birim Değişikliği	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	34	43	83	161	64	385
Yüzde (%)	8,8	11,2	21,6	41,8	16,6	100

İş güvencesinin olması % 80,5'lik bir kesimi memnun etmektedir. Yöneticiler ise iş güvencesi olmasının personeli rehavete sürüklediği düşüncesi ile yadırgamaktadırlar (Tablo - 34).

Tablo 34 İş Güvencesi Olmasından Memnuniyet

İş Güvencesi	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	21	21	33	184	126	385
Yüzde (%)	5,5	5,5	8,6	47,8	32,7	100

Çalışanlar arasındaki iletişim % 74 ile memnuniyet yaratmaktadır. Kurumda özellikle biçimsel olmayan iletişim çok gelişmiştir (Tablo - 35).

Tablo 35 Çalışanlar Arası İletişimden Memnuniyet

Çalışanlar Arası İletişim	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	24	44	32	200	85	385
Yüzde (%)	6,2	11,4	8,3	51,9	22,1	100

İdare içinde ekip çalışmaları belirgin olarak 2006 yılından sonra oluşturulan komisyonlarla daha fazla görülmektedir. % 73,2'lik ölçüm düzeyi ile oluşturulan ekiplerin memnuniyet yarattığı görülmektedir (Tablo - 36).

Tablo 36 Ekip Çalışmalarından Memnuniyet

Ekip Çalışmaları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	17	45	41	200	82	385
Yüzde (%)	4,4	11,7	10,6	51,9	21,3	100

% 52,2'lik bir kesim iş yerinin temizliğinden memnun olmakla birlikte % 38,2'lik kesim ise memnun değildir (Tablo - 37).

Tablo 37 İşyeri Temizliğinden Memnuniyet

İşyeri Temizliği	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	57	90	37	142	59	385
Yüzde (%)	14,8	23,4	9,6	36,9	15,3	100

Çalışma ortamı koşullarından % 56,1'lik memnuniyet gözlenirken, % 35,8'lik çalışan ise memnun değildir (Tablo - 38).

Tablo 38 Çalışma Ortamı Koşullarından Memnuniyet

Çalışma Ortamı Koşulları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	54	84	31	156	60	385
Yüzde (%)	14,0	21,8	8,1	40,5	15,6	100

İş çevresinin güvenliği konusunda verilen cevaplardan % 54,8 memnun olduğu yanıtı alınırken, memnun olmayanların oranı ise % 33,3'dür (Tablo - 39).

Tablo 39 İş Çevresinin Güvenliğinden Memnuniyet

İş Çevresinin Güvenliği	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	63	65	46	139	72	385
Yüzde (%)	16,4	16,9	11,9	36,1	18,7	100

4.5.1.3. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Faktör Analizi

Çalışanlardan elde edilen verilerin, faktör analizi ile anlamlı verilere dönüştürülmesi amaçlanmıştır.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, Bartlett's¹¹ küresellik testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) uygunluk ölçütü ile araştırılmış ve değerleri incelenmiştir. Bartlett's küresellik testinde sıfır hipotez korelasyon matrisinin birim matris olduğunu öne sürmektedir. Bartlett's testi, ki-kare dağılımına uymakta ve belirli bir önem düzeyinde sıfır hipotezi reddedilirse korelasyon matrisinin köşegen dışındaki elemanlarının anlamlı olduğuna karar verilmektedir. Başka bir ifadeyle Bartlett's testinde sıfır hipotezin ret edilmesi (sıfırdan farklı olması) verilerin faktör analizi için

¹¹Bartlett'in Küresellik Testi ($p \leq 0.50$ ise verileri faktör analizine uygun olduğu kabul edilir.)

uygun olduğunu belirtmektedir. KMO¹² uygunluk ölçütü ise basit ve kısmi korelasyon katsayılarından hareketle hesaplanmakta ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. KMO ölçütü bire ne kadar yakınsa verilerin faktör analizi için o kadar uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's küresellik testi ve KMO uygunluk ölçütü sonuçları Tablo 40'da verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Bartlett küresellik testinde sıfır hipotez %5 önem düzeyinde ret edilmiştir. Ayrıca KMO uygunluk ölçütü olan α değeri = 0,915 olarak bulunmuştur. Bartlett's ve KMO testleri sonucunda bu araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi açısından uygun (güvenilir) olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo - 40).

Tablo 40 Çalışan Memnuniyeti Faktör Analizi Güvenirlik Testi

KMO ve Bartlett's Testi	
Örnek Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü :	0,915
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare : 5441,387
	Serbestlik Derecesi : 325
	Anlamlılık Değeri : ,000

Faktör türetmede literatürde yaygın olarak kullanılan yöntem varyansa katılma yüzdesi birden büyük olan faktörlerin dikkate alınmasıdır. Bununla birlikte türetilen faktörlerin toplam değişkenliğin belirli bir yüzdesini açıklama yeteneğine sahip olması ve yorumlanabilirlik açısından uygun olması da gerekmektedir.

Çalışmada tüm kriterler göz önünde bulundurularak elde edilen sonuçlar Tablo 41'de verilmiş olup, sonuçlara göre faktör analizinde kullanılan 26 değişken, 6 faktörde toplanmakta ve kümülatif olarak varyansın %65,951'ini ¹³ açıklama yeteneğine sahip bulunmaktadır (Tablo - 41).

¹² Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi (> 0.90 mükemmel, 0.80 ile 0.90 arası oldukça iyi, 0.70 ile 0.80 arası iyice, 0.60 ile 0.70 arası orta, 0.50 ile 0.60 arası kötü, < 0.50 kabul edilemez.)

¹³ Olasılık kuramı ve istatistik bilim dallarında varyans bir rassal değişken, bir olasılık dağılımı veya örneklem için istatistiksel yayılımın, mümkün bütün değerlerin beklenen değer veya ortalamadan uzaklıklarının karelerinin ortalaması şeklinde bulunan bir ölçüdür. Ortalama bir dağılımın merkezsel konum noktasını bulmaya çalışırken, varyans değerlerin ne ölçekte veya ne derecede yaygın olduklarını tanımlamayı hedef alır. Varyans için ölçülme birimi orijinal değişkenin biriminin karesidir. Varyansın kare kökü standart sapma olarak adlandırılır; bunun ölçme birimi orijinal değişkenle aynı birimde olur ve bu nedenle daha kolayca yorumlanabilir. Bir verinin ne kadar düzenli dağıldığını, dolayısıyla yapacağımız tahminin ne kadar gerçekçi olacağını gösterir.

Tablo 41 Çalışan Memnuniyetine İlişkin Faktör Analizi Varyans Tablosu

Bileşen	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Çalışma Performansı	9,951	38,274	38,274	9,951	38,274	38,274
Yapılan İş	2,107	8,104	46,378	2,107	8,104	46,378
Stres Seviyesi	1,689	6,495	52,873	1,689	6,495	52,873
Deneyim	1,195	4,597	57,470	1,195	4,597	57,470
Tanınma	1,128	4,337	61,808	1,128	4,337	61,808
Yaratıcı Fikir Geliştirme	1,077	4,143	65,951	1,077	4,143	65,951
Yeteneklerin Kullanılması	,923	3,551	69,502			
İnisiyatif Kullanabilme	,830	3,193	72,695			
İş Yükü ve Maaş Dengesi	,740	2,845	75,540			
Eğitim İmkânları	,630	2,422	77,962			
Yeteneklerin Gelişimi İmkânları	,591	2,273	80,235			
Kariyer İmkânları	,558	2,148	82,383			
Yönetici Tutum ve Davranışları	,508	1,954	84,337			
Takdir Edilme	,488	1,876	86,213			
Ödüllendirme	,437	1,679	87,892			
Çalışma Saatlerinde Esneklik	,418	1,608	89,499			
İş Yükü ve Performans Dengesi	,374	1,440	90,939			
Motivasyon	,365	1,402	92,341			
Kararalma Süreçlerine Katılım	,319	1,227	93,569			
Birim Değişikliğinin Azlığı	,292	1,123	94,692			
İş Güvencesi	,286	1,098	95,790			
Çalışanlar arası İletişim	,242	,931	96,721			
Ekip Çalışmaları	,233	,895	97,616			
İşyeri Temizliği	,228	,878	98,493			
Çalışma Ortamı Koşulları	,203	,782	99,275			
İş Çevresinin Güvenliği	,188	,725	100			
Çıkarma Metodu: Ana Bileşenler Analizi						

Faktör analizinden en yüksek faktör ağırlığının motivasyonu oluşturan değişkenler üstünde toplandığı görülmektedir (Tablo - 42). Buna göre;

Motivasyon faktörü; kariyer imkânları (,709), çalışma ortamı koşulları (,722), yeteneklerin kullanılması (,725), yönetici tutum ve davranışları (,728), motivasyon (,736) bileşenlerinden oluşmakta olup, çalışanların memnuniyetini olumlu ya da olumsuz şekilde etkilediği görülmektedir.

Tablo 42 Çalışan Memnuniyeti Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (Altı Faktör, Toplam Varyansın %65,9'unu açıklamaktadır.)									
	Alpha	Ortalama*	Standart Sapma*	Faktör Ağırlıkları					
				1	2	3	4	5	6
1. Motivasyon	,842								
Kariyer İmkânları		3,22	1,178	,709					
Çalışma Ortamı Koşulları		3,22	1,328	,722					
Yeteneklerin Kullanılması		3,53	1,199	,725					
Yönetici Tutum ve Davranışları		3,55	1,228	,728					
Motivasyon		3,28	1,294	,736					
2. Yapılan İşle Özdeşleşme	,772								
Tanınma		4,08	0,856		,511				
Deneyim		4,14	0,795		,574				
Çalışma Performansı		4,25	0,865		,624				
Yapılan İş		4,21	0,873		,675				
3. Kişisel Gelişim	,682								
Deneyim		4,14	0,795			,315			
Kararalma Süreçlerine Katılım		3,53	1,094			,348			
Yeteneklerin Gelişim İmkânları		3,55	1,117			,369			
Çalışma Performansı		4,25	0,865			,414			
Yapılan İş		4,21	0,873			,433			
4. Kişisel Önemslenme	,762								
Ödüllendirme		3,21	1,290				,263		
Takdir Edilme		3,59	1,209				,284		
Kararalma Süreçlerine Katılım		3,53	1,094				,339		
İş Güvencesi		3,97	1,060				,375		
5. Çalışanlar Arası İlişki	,622								
Çalışma Performansı		4,25	0,865					,239	
Ekip Çalışmaları		3,74	1,058					,254	
Çalışanlar arası İletişim		3,72	1,117					,302	
İş Güvencesi		3,97	1,060					,360	
6. Kurum İçi Çevresel Etkiler	,569								
Birim Değişikliği		3,46	1,157						,376
Çalışanlar arası İletişim		3,72	1,117						,402
İş Yükü ve Maaş Dengesi		3,76	1,021						,420
* 5'li Likert (interval) Tipi Aralıklı Ölçek – 1: Hiç Memnun Değilim 5: Çok Memnunum									

İkinci önemli faktörün **Yapılan İşle Özdeşleşme** olduğu ve çalışma performansı (.624), yapılan iş (.675) çalışanların kurum içinde tanınması (.511), işle ilgili deneyimler; (.574), bileşenlerinin sonuçları, yapılan işle ilgili özdeşleşmenin derecesini göstermektedir.

Kişisel Gelişim faktörü; deneyim (.315), kararalma süreçlerine katılım (.348), yeteneklerin gelişimi için imkânlar (.369), çalışma performansı (.414), yapılan

iş (,433) değişkenlerinden elde edilen değerler kişisel gelişimin derecesini göstermekte olup, çalışanlar üstünde olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir.

Kişisel Önemslenme faktörü; ödüllendirme (,263), takdir edilme (,284), kararalma süreçlerine katılım (,339), iş güvencesi (,375) değişkenleri çalışanlar tarafından kişisel önemslenme özelliklerini ortaya koymaktadır.

Çalışanlar arası İlişki faktörü; çalışma performansı (,239), ekip çalışmaları (,254), çalışanlar arası iletişim (,302), iş güvencesi (,360) değişkenlerinden çalışanlar arası ilişki faktörü çıkarılmıştır ki, memnuniyet seviyesini etkileyen önemli bir faktördür.

Kurumiçi Çevresel Etkiler faktörü; birim değişikliği (,376), çalışanlar arası iletişim (,402), iş yükü ve maaş dengesi (,420) olarak sınıflandırabileceğimiz kurum içi çevresel faktörler şeklinde çıkarım yapılmıştır (tablo-42).

Ayrıca her bir faktörün güvenilirlik analizi yapılarak; motivasyon (,842), yapılan işle özdeşleşme (,772), kişisel gelişim (,682), kişisel önemseme (,762), çalışanlar arası ilişkiler (,622) ve kurum içi çevresel etkiler (,569) alfa değerleri bulunmuştur.

Çalışanların memnuniyetini ve performansını etkileyen faktörlere bakıldığında çevresel etkiler ile çalışanlar arası ilişkilerin en düşük faktör ağırlığına sahip olduğu görülmektedir.

Altı ana faktör altında toplanan ve çalışan memnuniyetini, dolayısıyla performansını etkileyen ve ayrıca kurumsal performansın artırılması için de dikkat edilmesi gereken özellikler yapılan analiz sayesinde ortaya çıkmıştır.

4.5.1.4. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Korelasyon Analizi

Saha çalışması sayesinde elde edilen verilerinden, bağımsız kriterlerin karşılıklı birbirini etkileme derecesinin ölçülebilmesi için korelasyon analizi'nden yararlanılmıştır. Sonuçlara göre, anlamlı olan ilişkiler aşağıda yer almaktadır.

- Çalışan Performansı - Yapılan İş (r = 0,599)

Bireysel performans ile yapılan işin niteliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu çıkarımına varılmıştır.

- Yaratıcı Fikir Geliştirme - Yeteneklerin Kullanılması (r = 0,617)
- Yeteneklerin Kullanılması - Gelişim İmkânları (r = 0,615)

- Gelişim İmkânları - Kariyer İmkânları (r = 0,673)

Yaratıcı fikir geliştirilmesi ile çalışanların yeteneklerini kullanması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur, aynı şekilde yeteneklerin kullanılması ile gelişim imkânlarının sunulması ve gelişim imkânlarının sunulması ile kariyer imkânlarının bulunması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çıkarımlara göre yaratıcı fikir geliştirme ile kariyer imkânları arasında dolaylı bir ilişkiden söz edilebilir.

- Takdir Edilme - Ödüllendirme (r = 0,709)

Çalışanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve birbirini bütünülediği çıkarımı yapılmıştır.

- Çalışma Saatlerinde Esneklik - İş Yükü ve Performans Dengesi (r = 0,616)

Çalışma saatlerinde sağlanan esneklik ile iş yükü ve performans dengesi arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Çalışma saatlerinde sağlanan esneklik performansı arttırmakta dolayısıyla iş yükü çok önemsenmemektedir.

- Çalışma Ortamı Koşulları - İşyeri Temizliği (r = 0,703)
- İşyeri Temizliği - İş Çevresinin Güvenliği (r = 0,737)
- İş Çevresinin Güvenliği - Çalışma Ortamı Koşulları (r = 0,730)

Çalışma ortamı koşulları ile işyeri temizliği (r = 0,703) arasında ve yine işyeri temizliği ile iş çevresinin güvenliği (r = 0,737) arasında anlamlı bir ilgi bulunmuştur ki, işyerinde çevre ile ilgili kriterlerin çalışan performansını etkilediği söylenebilir (Tablo - 43).

Tablo 43 Çalışan Memnuniyetine İlişkin Korelasyon

Correlations	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Çalışma Performansı	1																									
Yapılan İş		1																								
Stres Seviyesi			1																							
Deneyim				1																						
Tanımna					1																					
Yaratıcı Fikir Geliştirme						1																				
Yeteneklerin Kullanılması							1																			
İnisiyatif Kullanabilme								1																		
İş Yükü ve Maaş Dengesi									1																	
Eğitim İmkanları										1																
Yetenek Gelişim İmkanları											1															
Kariyer İmkanları												1														
Yönetici Tutum ve Davranışları													1													
Takdir Etilme														1												
Ödüllendirme															1											
Çalışma Saatlerinde Esneklik																1										
İş Yükü ve Performans Dengesi																	1									
Motivasyon																		1								
Kararalma Süreçlerine Katılım																			1							
Birim Değişikliği																				1						
İş Güvenesi																					1					
Çalışanlar arası İletişim																						1				
Ekip Çalışmaları																							1			
İşyeri Temsilliği																								1		
Çalışma Ortamı Koşulları																									1	
İş Çevresinin Güvenliği																										1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.5.2. Yolcu Yönünden Performans Analizi

Çalışmada 471 kişiye uygulanan yolcu anketinin, standart sapma ve ortalamaları belirlenen kriterlerin etkilerini görebilmek için hesaplanmıştır (Tablo-44). Ortalamalardan memnuniyet seviyesinin yeterince yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 44 Yolcu Memnuniyetine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)	Hata Ortalaması (Std. Error Mean)
İdarenin İmajı	3,67	1,082	,050
Sürücü Tutum ve Davranışı	3,92	,915	,042
Sürücü-Yolcu İletişimi	3,82	,907	,042
Çalışanlardan Yardım Görebilme	3,84	,914	,042
Şikâyet Personeli Bulabilme	3,28	1,181	,054
Şikâyetlere Cevap Verme Süresi	3,19	1,161	,053
Bilgi Alma Kolaylığı	3,39	1,215	,056
Yolculuk Saatlerinin Uygunluğu	3,45	1,272	,059
Yolculuk Saatlerinin Tutarlılığı	3,54	1,171	,054
Aktarma Yeteneği Sağlanması	3,63	1,112	,051
Aktarma Noktası-Otopark Yakınlığı	3,43	1,110	,051
Bekleme Zamanları	3,41	1,161	,054
Güzergâh Bilgilendirme	3,48	1,199	,055
Güzergâh Uygunluğu	3,80	,953	,044
Erişim Kolaylığı	3,77	1,111	,051
Yolculuk Hızı	3,73	1,038	,048
Sefer Sıklığı	3,17	1,304	,060
Mekanik Güvenlik	3,54	1,120	,052
Emniyet	3,73	1,013	,047
Konfor	3,38	1,261	,058
Numara ve Güzergâh İsimleri	3,71	1,148	,053
Otobüslerin Temizliği	3,37	1,214	,056
Ücret Ödeme Kolaylığı	3,84	1,042	,048
Yolculuk Ücretinde Eşitlik	3,61	1,189	,055
İndirimli Uygulamalar	3,93	1,129	,052
Serbest Kart Uygulamaları	3,54	1,372	,063
Durakların Temizliği	3,35	1,228	,057
Durak Işıkları	3,40	1,199	,055
Durak İsimlerinin Görünüşü	3,32	1,200	,055
Durak Yeri Mesafelerinin Uygunluğu	3,75	1,046	,048
N = 471	1 = Hiç Memnun Değilim 5 = Çok Memnunuz		

Tanımlayıcı istatistikler sonucunda, “İndirimli Uygulamalar” değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir (\bar{x} =3,93) Bu değişkeni 3,92 ortalama değeri ile “Sürücü Tutum ve Davranışı” değişkeni takip etmektedir. Sürücü-Yolcu İletişimi (\bar{x} =3,82), Ücret Ödeme Kolaylığı (\bar{x} =3,84), Çalışanlardan Yardım

Görebilme ($\bar{x}=3,84$), Güzergâh Uygunluğu ($\bar{x}=3,8$) ortalama değerleri ile memnuniyet seviyesi görülmektedir.

Serbest Kart Uygulamaları ($\sigma=1,372$), Sefer Sıklığı ($\sigma=1,304$) değişkenlerinin standart sapmalarının diğer değişkenlere oranla daha fazla saptığı görülmektedir. Bu kartlardan bütün yolcularda olmadığı ve hatta bazı yolcuların bu kartlarla ilgili bilgisinin dahi olmamasının Serbest Kart Uygulamalarındaki sapmanın kaynağı olarak görülmektedir. Sefer Sıklığı değişkeninde bulunan sapma ise ulaşım ana arterlerine yakın oturanların duraklarından daha fazla otobüsün geçtiği ve dolayısıyla seferleri sık bulunduğu ya da tersi olduğu düşünülmektedir.

4.5.2.1. Yolcu Memnuniyetine İlişkin Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Anketin değerlendirilmesinde, Alfa ($\alpha= ,9437$) değeri bulunarak güvenilirlik ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçek değeri $\alpha>0,70$ 'den büyük olduğu için güvenilir bir ölçektir. İçerik geçerliliği literatür taraması sırasında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, bir ölçmenin geçerli sayılabilmesi için erişilebilecek en üst sınır, güvenilirlik katsayısının karekökü kadardır (Karasar, 2005). Dolayısıyla geçerlilik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur.

4.5.2.2. Yolculara İlişkin Profilin Tanımlanması

Demografik verilerden elde edilen sonuçlara göre; yolcuların %8,2'si 14–20 yaşları arasında, %35,8'i 21–30 yaşları arasında, %26,1'i 31–40 yaşları arasında, %19,1'i 41–50 yaşları arasında, %6,6'u 51–60 yaşları arasında ve %4'ü ise 62–76 yaşları arasında yer almaktadır (Tablo - 45). Toplu ulaşımı kullananların büyük bir kısmını 20 – 40 yaş grubu oluşturmaktadır ki, ulaşım ile ilgili kararlar alınırken özellikle bu yaş grubu (çalışan kesim) dikkate alınmalıdır.

Tablo 45 Yolculara ait Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	14–20	21–30	31–40	41–50	51–60	62–76	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	39	169	123	90	31	19	471
Yüzde (%)	8,2	35,8	26,1	19,1	6,5	4,0	100

Anketler %32,9'u Kadın ve %67'si Erkek yolcular tarafından cevaplandırılmıştır (Tablo -46).

Tablo 46 Yolculara ait Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kadın	Erkek	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	155	316	471
Yüzde (%)	32,9	67,0	100

Ayrıca yolcuların %19,1'i ilkokul, %16,9'u ortaokul, %32,3'ü lise, %30,1'i lisans ve %1,5'ü ise lisans üstü eğitim almıştır. Büyük çoğunluğun lise ve lisans seviyesinde olduğu görülmektedir (Tablo - 47).

Tablo 47 Yolculara ait Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	İlkokul	Ortaokul	Lise	Lisans	Lisans Üstü	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	90	80	152	142	7	471
Yüzde (%)	19,1	16,9	32,2	30,1	1,4	100

Yolcuların %17'si öğrenci, %12,5'u memur, %39,9'u işçi, %10,19'u emekli, %15,7'si serbest meslek sahibi ve %4,7'si ise işsizdir (Tablo - 48).

Tablo 48 Yolculara ait Meslek Durumu Dağılımı

Meslek Durumu	Öğrenci	Memur	İşçi	Emekli	Serbest Meslek	İşsiz	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	80	59	188	48	74	22	471
Yüzde (%)	16,9	12,5	39,9	10,1	15,7	4,6	100

Yolcuların %71,3'ü iş, %13,5'i okul, %1,7'si sağlık, %6,1'i alışveriş ve %7,2'si gezi amaçlı seyahat etmektedir (Tablo - 49). Yolculukların büyük bir çoğunluğu iş ve

okul ihtiyaçları sebebiyle gerçekleşmekte olup, toplu ulaşım ile ilgili uygulamalarda dikkat edilmesi gereken bir nokta olarak görülmektedir.

Tablo 49 Seyahat Sebebi Dağılımı

Seyahat Sebebi	İş	Okul	Sağlık	Alışveriş	Gezi	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	336	64	8	29	34	471
Yüzde (%)	71,3	13,6	1,7	6,2	7,2	100

Yolcuların %26,6'sı indirimli, %58,3'ü tam, %5,9'u nakit, %12,7'si serbest kart ile ve %2,3'ü ise ücretsiz seyahat etmektedir (Tablo - 50). Sistemden alınan yolculuk değerlerine göre ise %31,5'i indirimli, %40,3'ü tam, %10,1'i nakit ve %18,1'i serbest kart ile seyahat etmektedir.

Tablo 50 Ücret Ödeme Şekli Dağılımı

Ücret Ödeme Şekli	İndirimli	Tam	Nakit	Serbest Kart	Ücretsiz	TOPLAM
Kişi Sayısı (n)	97	275	28	60	11	471
Yüzde (%)	20,6	58,4	5,9	12,7	2,3	100

471 kişinin katıldığı ankette 06:00 – 09:00 ve 16:00 – 20:00 arası yolculukların en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Toplu ulaşım da bu saatler zirve saatler adı altında geçmekte ve yapılan çalışmalardan en çok yolcu taşınan saatler olarak bilinmektedir (Tablo - 51).

Tablo 51 Yolculuk Saatleri Matrisi

Yolculuk Saatleri	06:00	09:00	12:00	16:00	20:00	24'den sonra	Toplam
	08:59	11:59	15:59	19:59	23:59		
06:00 - 08:59	5	20	54	171	40	7	297
09:00 - 11:59	2	13	28	52	32	1	128
12:00 - 15:59			17	10	4	1	32
16:00 - 19:59		2		5	1		8
20:00 - 23:59						1	1
24'den sonra						5	5
Toplam	7	35	99	238	77	15	471

İdarenin yolculara verdiği imaj memnuniyeti oranının % 71,7 olduğu görülmektedir (Tablo - 52).

Tablo 52 İdarenin İmajından Memnuniyet

İdarenin İmajı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	33	40	60	254	84	471
Yüzde (%)	7,0	8,5	12,7	53,9	17,8	100

Sürücü tutum ve davranışından memnun olanların oranı % 78,2'dir (Tablo - 53).

Tablo 53 Sürücü Tutum ve Davranışından Memnuniyet

Sürücü Tutum ve Davranışı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	11	29	63	250	118	471
Yüzde (%)	2,3	6,2	13,4	53,1	25,1	100

Sürücülerin yolcularla olan iletişiminden hiç memnun olmayanların oranı % 1,1 iken, % 72,8'lik bir kesimin ise memnun olduğu görülmektedir (Tablo - 54).

Tablo 54 Sürücü-Yolcu İletişiminden Memnuniyet

Sürücü-Yolcu İletişimi	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	5	45	78	244	99	471
Yüzde (%)	1,1	9,6	16,6	51,8	21,0	100

“Çalışanlardan yardım görebilmekten.....” memnun olanlar % 76 gibi yüksek bir oranla cevap vermişlerdir (Tablo - 55).

Tablo 55 Çalışanlardan Yardım Görebilmekten Memnuniyet

Çalışanlardan Yardım Görebilme	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	8	43	62	260	98	471
Yüzde (%)	1,7	9,1	13,2	55,2	20,8	100

% 22,5'lik bir kesimin kararsız olması daha önce hiç şikayet girişiminde bulunulmadığı izlenimini vermektedir. % 51,2'lik bir grup ise memnun görülmektedir (Tablo - 56).

Tablo 56 Şikayet Personeli Bulabilme Memnuniyeti

Şikayet Personeli Bulabilme	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	47	77	106	179	62	471
Yüzde (%)	10,0	16,3	22,5	38,0	13,2	100

Şikayetlere cevap verilme süresinden % 36,2'lik bir oranı ile memnun olunmasına karşılık, % 27,6'lık kesim memnuniyetsizliği işaret etmektedir. Şikayetlerle ilgili olarak Tablo – 56'da ve Tablo – 57'de yer aldığı üzere kararsızların oranı birbirine yakın bulunmaktadır (% 26,1) (Tablo - 57).

Tablo 57 Şikayetlere Cevap Verilme Süresinden Memnuniyet

Şikayetlere Cevap Verme	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	49	81	123	166	52	471
Yüzde (%)	10,4	17,2	26,1	35,2	11,0	100

Bilgi edinme kolaylığından memnun olanların oranı % 60,1'dir. Memnun olmayanlar ise % 25,7 olarak bulunmuştur (Tablo - 58).

Tablo 58 Bilgi Alma Kolaylığından Memnuniyet

Bilgi Alma Kolaylığı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	50	71	67	213	70	471
Yüzde (%)	10,6	15,1	14,2	45,2	14,9	100

Yolculuk saatlerini uygun bulup memnun olanların oranı % 64,1 ile yüksek bulunmuştur (Tablo - 59).

Tablo 59 Yolculuk Saatlerinin Uygunluğundan Memnuniyet

Yolculuk Saatlerinin Uygunluğu	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	53	74	42	213	89	471
Yüzde (%)	11,3	15,7	8,9	45,2	18,9	100

Yolculuk zamanlarının güvenilirliği ve tutarlılığı ile ilgili yöneltilen soruya verilen memnuniyet oranı % 66,5'dir (Tablo - 60).

Tablo 60 Yolculuk Saatlerinin Tutarlılığından Memnuniyet

Yolculuk Saatlerinin Tutarlılığı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	49	38	71	234	79	471
Yüzde (%)	10,4	8,1	15,1	49,7	16,8	100

Ulaşım araçları arasında aktarma yeteneği sağlanmasından memnun olan yolcular % 68,8'lik seviyededir. % 17'lik memnun olmayan kesim ile ilgili bir araştırma yapılması İdare için önemli sonuçlar ortaya çıkarabilir (Tablo - 61).

Tablo 61 Aktarma Yeteneği Sağlanmasından Memnuniyet

Aktarma Yeteneği Sağlanması	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	34	46	67	236	88	471
Yüzde (%)	7,2	9,8	14,2	50,1	18,7	100

% 23,8'lik kesimin aktarmalı ulaşım ile ilgili fikrinin olmadığı (kararsızlar), % 55,6'lık grubun ise memnun olduğu görülmektedir (Tablo - 62).

Tablo 62 Aktarma Noktaları-Otopark Yakınlığından Memnuniyet

Aktarma Noktaları-Otopark Yakınlığı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	33	64	112	193	69	471
Yüzde (%)	7,0	13,6	23,8	41,0	14,6	100

Yolcuların bekleme zamanları ile ilgili memnuniyet düzeyleri % 58,6'dır. Memnun olmayanlar ise % 21,9'luk bir grubu oluşturmaktadır (Tablo - 63).

Tablo 63 Bekleme Zamanlarından Memnuniyet

Bekleme Zamanları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	46	57	92	211	65	471
Yüzde (%)	9,8	12,1	19,5	44,8	13,8	100

Güzergahlarla ilgili bilgilerin durak ve internet ortamında bulunmasından memnun yolcuların oranı % 63,7 olarak bulunmuştur (Tablo - 64).

Tablo 64 Güzergah Bilgilendirme Hizmetinden Memnuniyet

Güzergah Bilgilendirme	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	48	56	67	221	79	471
Yüzde (%)	10,2	11,9	14,2	46,9	16,8	100

Güzergahları uygun bularak memnun olan yolcular % 78,6'lık bir oranındadır. (Tablo - 65).

Tablo 65 Güzergah Uygunluğundan Memnuniyet

Güzergah Uygunluğu	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	22	30	49	291	79	471
Yüzde (%)	4,7	6,4	10,4	61,8	16,8	100

Otobüslere erişim kolaylığı sağlanmasından memnun olanlar % 78,4 olarak görülmektedir (Tablo - 66).

Tablo 66 Erişim Kolaylığı Sağlanmasından Memnuniyet

Erişim Kolaylığı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	37	35	30	267	102	471
Yüzde (%)	7,9	7,4	6,4	56,7	21,7	100

Yolcular, % 74,3'lük bir oranla yolculuk hızından memnun olduklarını belirtmişlerdir (Tablo - 67).

Tablo 67 Yolculuk Hızından Memnuniyet

Yolculuk Hızı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	27	39	55	263	87	471
Yüzde (%)	5,7	8,3	11,7	55,8	18,5	100

Seferlerin yeterince sık olmadığını belirten ve memnun olmayanlar % 34,2 iken buna karşılık memnun olanların oranı % 52,4'dür (Tablo - 68).

Tablo 68 Sefer Sıklığından Memnuniyet

Sefer Sıklığı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	70	91	63	182	65	471
Yüzde (%)	14,9	19,3	13,4	38,6	13,8	100

Otobüslerin mekanik güvenliğinden ve kesintiye uğramayan yolculuklardan memnun olanlar % 62,7 olarak bulunmuştur (Tablo - 69).

Tablo 69 Otobüslerde Mekanik Güvenliğin Sağlanmasından Memnuniyet

Mekanik Güvenlik	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	36	49	91	216	79	471
Yüzde (%)	7,6	10,4	19,3	45,9	16,8	100

Seyahat ederken yolcuların % 74,1'i otobüs içinde emniyette hissettikleri ve memnun oldukları yönünde cevap vermişlerdir (Tablo - 70).

Tablo 70 Otobüs İçinde Emniyette Hissetmekten Memnuniyet

Emniyet	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	28	29	65	267	82	471
Yüzde (%)	5,9	6,2	13,8	56,7	17,4	100

Otobüslerin bakım ve konforundan memnuniyet düzeyi % 59,5 ise de konforlu bulmayıp memnun olmayanların oranı % 26,3'dür (Tablo - 71).

Tablo 71 Bakım ve Konforun Sağlanmasından Memnuniyet

Bakım ve Konfor	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	57	67	67	200	80	471
Yüzde (%)	12,1	14,2	14,2	42,5	17,0	100

Otobüs üstünde yazan numara ve güzergah isimlerinin görünür olmasından memnun olanlar % 73,4 gibi yüksek bir oran vermektedir (Tablo - 72).

Tablo 72 Otobüs Numara ve Güzergah İsimlerinin Görünürlüğünden Memnuniyet

Numara ve Güzergah İsimleri	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	35	49	41	239	107	471
Yüzde (%)	7,4	10,4	8,7	50,7	22,7	100

Otobüslerin iç ve dış temizliğinden memnun olanlar % 58,8 iken memnun olmayanların oranı ise % 26,5 olarak bulunmaktadır (Tablo - 73).

Tablo 73 Otobüslerin İç ve Dış Temizliğinden Memnuniyet

Otobüslerin Temizliği	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	49	76	69	208	69	471
Yüzde (%)	10,4	16,1	14,6	44,2	14,6	100

Yolculuk ücretlerinin ödeme kolaylığından memnun olanların oranı % 79,6'dır (Tablo - 74).

Tablo 74 Ücret Ödeme Kolaylığından Memnuniyet

Ücret Ödeme Kolaylığı	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	30	26	40	267	108	471
Yüzde (%)	6,4	5,5	8,5	56,7	22,9	100

% 68,8'lik bir kesim yolculuk ücretlerinde eşitlik olduğunu düşünmekte % 19,3'lük kısım ise eşitlik olmadığı kanaatindedir (Tablo - 75).

Tablo 75 Yolculuk Ücretinde Eşitlikten Memnuniyet

Yolculuk Ücretinde Eşitlik	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	44	47	56	227	97	471
Yüzde (%)	9,3	10,0	11,9	48,2	20,6	100

Bayramlarda yapılan otobüs ücretlerindeki indirimlerden memnun olanlar % 80 gibi yüksek bir oranda çıkmaktadır (Tablo - 76).

Tablo 76 İndirimli Uygulamalardan Memnuniyet

İndirimli Uygulamalar	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	32	31	31	219	158	471
Yüzde (%)	6,8	6,6	6,6	46,5	33,5	100

Serbest Kart uygulamalarından % 24,4'lük yolcu oranı ile memnun olunmadığı (serbest kart kullanmayanlar) ve % 64,7 oranı ile memnuniyet oluştuğu görülmektedir. Akıllı Bilet Sistemi biniş raporları (2009 yılı) incelendiğinde ise % 18,1'lik bir kesimin serbest kartlardan yararlandıkları görülmektedir (Tablo - 77).

Tablo 77 Serbest Kart Uygulamalarından Memnuniyet

Serbest Kart Uygulamaları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	68	47	51	172	133	471
Yüzde (%)	14,4	10,0	10,8	36,5	28,2	100

% 58,4'lük bir kesim durakların temizliğinden memnun iken % 24,8'lik bir oranla memnun olmayan yolcular bulunmaktadır (Tablo - 78).

Tablo 78 Durakların Temizliğinden Memnuniyet

Durakların Temizliği	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	59	58	79	209	66	471
Yüzde (%)	12,5	12,3	16,8	44,4	14,0	100

Duraklarda yer alan ışıklandırmalardan memnun olanların oranı % 63 bulunmuştur (Tablo - 79).

Tablo 79 Durak Işıklıandırmalarından Memnuniyet

Durak Işıklıandırmaları	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	58	49	67	239	58	471
Yüzde (%)	12,3	10,4	14,2	50,7	12,3	100

Duraklarda yer alan durak isimlerinin görünüşünden % 59,3'lük oranla memnun olduğu görülmektedir (Tablo - 80).

Tablo 80 Durak İsimlerinin Görünüşünden Memnuniyet

Durak İsimlerinin Görünüşü	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	49	85	58	224	55	471
Yüzde (%)	10,4	18,0	12,3	47,6	11,7	100

Duraklar arası mesafe ve durak yerlerini uygun bulup memnun olan yolcular % 75,6 düzeyindedir (Tablo - 81).

Tablo 81 Durak Mesafelerinin Uygunluğundan Memnuniyet

Durak Mesafelerinin Uygunluğu	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Toplam
Kişi Sayısı (n)	28	38	49	265	91	471
Yüzde (%)	5,9	8,1	10,4	56,3	19,3	100

4.5.2.3. Yolcu Memnuniyetine İlişkin Faktör Analizi

Yolcu Memnuniyeti anketi ile ölçülen verilerin faktör analizi sayesinde anlamlı verilere dönüştürülmesi amaçlanmıştır. Çalışmada yapılan faktör analizi ile tespit edilen KMO ölçütü 0 ile 1 arasında bir değer olan $\alpha = 0,936$ 'dır. Bartlett's küresellik testine göre $p < 0,50$ olması gereken değer ($p = ,000$) bulunmuştur. Bu değerler araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi açısından uygun olduğunu göstermektedir (Tablo - 82).

Tablo 82 Yolcu Memnuniyeti Faktör Analizine İlişkin Güvenirlik Testi

KMO ve Bartlett's Testi	
Örnek Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü :	0,936
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare : 7581,346
	Serbestlik Derecesi : 435
	Anlamlılık Değeri : ,000

Çalışmada tüm kriterler göz önünde bulundurularak elde edilen sonuçlar Tablo 83'de verilmiştir. Sonuçlara göre faktör analizinde kullanılan 30 değişken, 5 faktörde toplanmakta ve kümülatif olarak varyansın %59,04'ünü açıklama yeteneğine sahip bulunmaktadır (Tablo - 83).

Tablo 83 Yolcu Memnuniyetine İlişkin Faktör Analizi Varyans Tablosu

Toplam Varyans Tablosu						
Bileşen	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
İdarenin İmajı	11,736	39,123	39,123	11,736	39,123	39,123
Sürücü Tutum ve Davranışı	2,199	7,331	46,455	2,199	7,331	46,455
Sürücü-Yolcu İletişimi	1,455	4,851	51,306	1,455	4,851	51,306
Çalışanlardan Yardım Görebilme	1,245	4,151	55,457	1,245	4,151	55,457
Şikâyet Personeli Bulabilme	1,075	3,585	59,043	1,075	3,585	59,043
Şikâyetlere Cevap Verme Süresi	0,975	3,252	62,296			
Bilgi Alma Kolaylığı	0,935	3,119	65,415			
Yolculuk Saatlerinin Uygunluğu	0,847	2,824	68,240			
Yolculuk Saatlerinin Tutarlılığı	0,786	2,623	70,863			
Aktarma Yeteneği Sağlanması	0,719	2,398	73,261			
Aktarma Noktası-Otopark Yakınlığı	0,683	2,276	75,538			
Bekleme Zamanları	0,656	2,187	77,725			
Güzergâh Bilgilendirme	0,603	2,011	79,737			
Güzergâh Uygunluğu	0,580	1,935	81,673			
Otobüslere Erişim Kolaylığı	0,490	1,634	83,307			
Yolculuk Hızı	0,479	1,597	84,905			
Sefer Sıklığı	0,470	1,567	86,472			
Mekanik Güvenlik	0,439	1,464	87,936			
Emniyet	0,402	1,340	89,277			
Konfor	0,371	1,236	90,514			
Numara ve Güzergâh İsimleri	0,359	1,197	91,712			
Otobüslerin iç ve dış Temizliği	0,349	1,164	92,876			
Ücret Ödeme Kolaylığı	0,340	1,133	94,010			
Yolculuk Ücretinde Eşitlik	0,330	1,101	95,111			
İndirimli Uygulamalar	0,305	1,019	96,131			
Serbest Kart Uygulamaları	0,291	0,972	97,103			
Durakların Temizliği	0,251	0,839	97,943			
Durak Işıkları	0,238	0,795	98,738			
Durak İsimlerinin Görünüşü	0,204	0,681	99,420			
Durak Yeri ve Mesafelerinin Uygunluğu	0,173	0,579	100			

Çıkarma Metodu: Ana Bileşenler Analizi

Tablo 84 Yolcu Memnuniyeti Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları (Beş Faktör, Toplam Varyansın %59,04'ünü 'unu açıklamaktadır.)								
	Alpha	Ortalama*	Standart Sapma*	Faktör Ağırlıkları				
				1	2	3	4	5
1. Zaman	,868							
Aktarma Yeteneği Sağlanması		3,63	1,112	,705				
Bilgi Alma Kolaylığı		3,39	1,215	,706				
Bekleme Zamanları		3,41	1,161	,724				
Yolculuk Saatlerinin Uygunluğu		3,45	1,272	,736				
Yolculuk Saatlerinin Tutarlılığı		3,54	1,171	,752				
2. Ücret	,688							
Serbest Kart Uygulamaları		3,54	1,372		,412			
İndirimli Uygulamalar		3,93	1,129		,386			
Ücret Ödeme Kolaylığı		3,84	1,042		,378			
Yolculuk Ücretinde Eşitlik		3,61	1,189		,267			
3. Çalışan Davranışları	,818							
Çalışanlardan Yardım Görebilme		3,84	,914			,441		
Sürücü-Yolcu İletişimi		3,82	,907			,437		
Sürücü Tutum ve Davranışı		3,92	,915			,399		
4. Kolay Erişim	,836							
Aktarma Yeteneği Sağlanması		3,63	1,112				,320	
Otobüslere Erişim Kolaylığı		3,77	1,111				,300	
Bekleme Zamanları		3,41	1,161				,271	
Aktarma Nok.-Otopark Yakınlığı		3,43	1,110				,257	
5. İletişim	,870							
Şikâyet Personeli Bulabilme		3,28	1,181					,294
Şikâyetlere Cevap Verme Süresi		3,19	1,161					,273
* 5'li Likert (interval) Tipi Aralıklı Ölçek – 1: Hiç Memnun Değilim 5: Çok Memnunum								

Faktör analizi sayesinde çıkan faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılarak zaman (.868), ücret (.688), çalışan davranışları (.818), kolay erişim (.836) ve iletişim (.870) güven düzeyleri belirlenerek ankette kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir. Beş ana faktör altında toplanan ve yolcuların memnuniyetini etkileyen özellikler, kurumsal performansın artırılması için dikkat edilmesi gereken faktörler olarak bulunmuştur.

Zaman faktörü; Aktarma yeteneği sağlanması (.705), bilgi alma kolaylığı (.706), bekleme zamanları (.724), yolculuk saatlerinin uygunluğu (.736), yolculuk saatlerinin tutarlılığı (.752) değişkenlerinden zaman en önemli faktör olarak bulunmuştur.

Çalışan Davranışları faktörü; Çalışanlardan yardım görebilme (.441), sürücü-yolcu iletişimi (.437), sürücü tutum ve davranışı (.399) yolcuların memnuniyetini etkileyen faktörlerdendir.

Ücret faktörü; serbest kart uygulamaları (,412), indirimli uygulamalar (,386), ücret ödeme kolaylığı (,378), yolculuk ücretinde eşitlik (,267) değişkenlerinden oluşmaktadır.

Kolay Erişim faktörü; Aktarma yeteneği sağlanması (,320), erişim kolaylığı (,300), bekleme zamanları (,271), aktarma noktaları-otopark yakınlığı (,257) değişkenlerinden yolcuların kolay erişim için belirledikleri değişkenler ortaya çıkmıştır.

İletişim faktörü; Şikâyet personeli bulabilme (,294), şikâyetlere cevap verme (,273) değişkenlerinden vatandaşların iletişime az da olsa önem verdiği ortaya çıkmaktadır (tablo-84).

4.5.2.4. Yolcu Memnuniyetine İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi (r, -1 ile +1 değerleri arasında bulunur.) sayesinde bağımsız kriterlerin karşılıklı birbirini etkileme derecelerinin ölçümü yapılmıştır. ¹⁴ Analiz sonuçlarına göre; Yolculuk saatlerinin tutarlılığı (,370), aktarma noktaları-otopark yakınlığı (,367), otobüslere erişim kolaylığı (,367), yolculuk hızı (,358), sefer sıklığı (,395), mekanik güvenlik (,382), bakım ve konforun (,363) **İdarenin İmajını** etkileyen en önemli özellikler olduğu sonucuna varılmıştır.

Yolculuk Saatlerinin Tutarlılığı ile bekleme zamanları (,600), erişim kolaylığı (,519), yolculuk hızı (,532), sefer sıklığı (,617), mekanik güvenlik (,513), bakım ve konfor (,510), numara ve güzergâh isimleri (,390) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Aktarma Noktaları-Otopark Yakınlığı ile bekleme zamanları (,626), güzergâh bilgilendirme (,502), erişim kolaylığı (,460), yolculuk hızı (,401), sefer sıklığı (,402), durak ışıklandırmaları (,416), durak mesafelerinin uygunluğu (,411) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bekleme Zamanları ile güzergâh bilgilendirme (,490), erişim kolaylığı (,520), sefer sıklığı (,506), mekanik güvenlik (,460), bakım ve konfor (,459), durak ışıklandırmaları (,455) arasında pozitif bir ilişki vardır.

Güzergâh Bilgilendirme ile erişim kolaylığı (,493), sefer sıklığı (,490), mekanik güvenlik (,444), numara ve güzergâh isimleri (,404), durak ışıklandırmaları (,454), durak isimlerinin görünüşü (,475), yolculuk ücretlerinde eşitlik (,403) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

¹⁴|R|= 1 ise; tam ilişki, 0.5<=|R|<1 ise; kuvvetli ilişki, 0 <|R|<0.5 ise; zayıf ilişki, R = 0 ise; ilişki yok

Otobüslere Erişim Kolaylığı ile yolculuk hızı (,475), sefer sıklığı (,506), mekanik güvenlik (,424), ücret ödeme kolaylığı (,435), durak ışıklandırmaları (,406), durak isimlerinin görünüşü (,439) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Yolculuk Hızı ile sefer sıklığı (,528), mekanik güvenlik (,491), bakım ve konfor (,434), numara ve güzergâh isimleri (,411), durak ışıklandırmaları (,406) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sefer Sıklığı ile mekanik güvenlik (,489), bakım ve konfor (,447), durak ışıklandırmaları (,474), durak isimlerinin görünüşü (,447) arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. ayrıca,

Mekanik Güvenlik ile bakım ve konfor (,545), numara ve güzergâh isimleri (,441), durak ışıklandırmaları (,477), durak isimlerinin görünüşü (,410),

Bakım ve Konfor ile numara ve güzergâh isimleri (,494), durak ışıklandırmaları (,452), durak isimlerinin görünüşü (,459),

Numara ve Güzergâh İsimleri ile ücret ödeme kolaylığı (,410), durak ışıklandırmaları (,458), durak isimlerinin görünüşü (,454),

Ücret Ödeme Kolaylığı ile yolculuk ücretinde eşitlik (,563), durak ışıklandırmaları (,409), durak isimlerinin görünüşü (,413), durak mesafelerinin uygunluğu (,411),

Durak Işıklandırmaları ile durak isimlerinin görünüşü (,673), durak mesafelerinin uygunluğu (,510),

Durak İsimlerinin Görünüşü ile Durak mesafelerinin uygunluğu (,559) arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır (Tablo - 85).

Tablo 85 Yolcu Memnuniyetine İlişkin Korelasyon

Correlations	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
İdarenin İmajı	1																																					
Sürücü Tutum ve Davranışı		1																																				
Sürücü-Yolcu İlişkimi			1																																			
Çalışanlardan Yardım Görülebiline				1																																		
Şikâyet Personeli Bulabiline					1																																	
Şikâyetlere Cevap Verme Süresi						1																																
Bilgi Alma Kolaylığı							1																															
Yolculuk Saatinin Uygunluğu								1																														
Yolculuk Saatinin Tutarlılığı									1																													
Aktarma Yeteneği Sağlanması										1																												
Aktarma Risk-Ortopark Yakınlığı											1																											
Bekleme Zamanları												1																										
Güzergah Bilgilendirme													1																									
Güzergah Uygunluğu														1																								
Ötobüsleri Erjişim Kolaylığı															1																							
Yolculuk Hızı																1																						
Sefer Sıklığı																	1																					
Mekanik Güvenlik																		1																				
Emniyet																			1																			
Bakım ve Konfor																				1																		
Numara ve Güzergah Kısmi																					1																	
Ötobüslerin İ. ve dış Temizliği																						1																
Ücret Ödeme Kolaylığı																							1															
Yolculuk Ücretine Eşitlik																								1														
İndirimi Uygulamalar																									1													
Serbest Kart Uygulamaları																										1												
Durakların Temizliği																											1											
Durak Yıkılmadıkları																												1										
Durak Kısmi Görünümlü																													1									
Durak Yeri ve Mesafelerin Uygunluğu																														1								

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.6. Hipotez Testleri (Anova ve t_testi)

Hipotezler, çift kuyruk testleri için %95 güvenilirlik ve %5 anlamlılık düzeyi olan sınır aralığında gerçekleştirilmiş olup, hipotezleri test etmek için ANOVA ve t_testlerinden yararlanılmıştır.

4.6.1. t_testi

t_testi, tek değişkenli analiz tekniklerinden olup, herhangi bir konuda belirli öngörülerde bulunulduğunda bu öngörünün doğruluk derecesini test etmek amacıyla uygulanır (Eryılmaz, 2009). Hipotez testlerinde en yaygın kullanılan yöntemdir. t_testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal ya da istatistiksel olarak anlamlı olduğu kararı verilir. t_testi veri özelliklerine göre sınıflandırmada parametrik testler arasında yer alır ve farklılıkları inceleyen testlerdendir (Baş, 2006).

t_testi örnek boyutunun küçük olduğu ve evrene ait standart sapmaların bilinemediği durumlarda kullanılır. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağılımı, küçük örneklerle de çalışmaya imkân verdiği için, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır (Uluişik, 2009). Özellikle örnek boyutu 30'un altında olduğunda yararlı olan simetrik yapılı çan eğrisi şeklindedir. "t" dağılımından yararlanarak;

- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerinden önceden belirlenen değerden farklılığı,
- İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasındaki farklılık, (Ural ve Kılıç, 2006)
- İlişkili iki örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan (birbirinden) anlamlı bir şekilde farklılığı,
- İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinin farklılığı çıkarımları yapılabilmektedir.

Örnek boyutu büyüdükçe t dağılımı normal dağılıma daha çok benzemeye başlamakta ve örnek boyutu 100'ün üzerine çıktığında ikisi arasındaki farkı görmek zorlaşmaktadır (Uluişik, 2009). Bu nedenle üç tür t_testi bulunmaktadır. Bunlar:

- Tek Grup t_testi (One-Sample t_test),
- Bağımsız İki Grup Arası farkların t_testi (Independent Samples t_test) ve

- Eşleştirilmiş (bağımlı) İki Grup (Paired-Samples t_test) arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t_testleridir (Ural ve Kılıç, 2006).

t_testi, ilişkili iki ölçüm ya da puanların elde edildiği deneysel ve tarama çalışmalarında kullanılabilir.

- Aynı deneklerin tekrarlı ölçümleri ya da
- Eşleştirilmiş örneklemelerden elde edilen ölçümlerde kullanılabilir.

4.6.1.1. Tek Grup t_testi

Bu test genellikle herhangi bir konuda belirli öngörülerde bulunulduğunda bu öngörünün doğruluk derecesini test etmek amacıyla uygulanır. Geliştirilen bir hipotezin doğruluğunu kanıtlamak için toplanan verilerle Tek Grup t_testi gerçekleştirilir. Hipotez, "Bir şehirde yaşayan bireylerin kişi başına aylık ortalama harcaması X'den büyüktür." şeklinde bir hipotez ele alındığında;

Ho: Maaş=X

H1: Maaş>X şeklinde

SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) programında anlamlılık (Significant -2 failed) değeri 0,05 anlamlılık düzeyine göre X'den büyükse Ho hipotezinin doğruluğu kabul edilir (Uluişik, 2009).

4.6.1.2. Bağımsız İki Grup Arası Farkların t_testi

Bir araştırmada çoğu kez farklı ana kütlelerden elde edilen gruplar arasında karşılaştırmalar yapmak gerekir ki, bu gibi analizler t_testi ile yapılır.

- Evli ve bekâr deneklerin aylık harcamaları arasındaki farklılığın ölçümünde,
- Yönetici ve personelin işletmedeki çalışma ortamına ilişkin görüşleri arasındaki farklılığın ölçümünde,
- Yerli ve yabancı turistlerin müşteri tatminine ilişkin görüşleri arasındaki farklılığın ölçümünde,
- Kız ve erkek öğrencilerin başarı durumları arasında bir farkın olup olmadığı gibi konularda Bağımsız İki Grup Arası Farkların t_testi kullanılır (Uluişik, 2009).

4.6.1.3. Bağımlı İki Grup Arası Farkların Testine Yönelik t_testi

Kontrollü ve deneysel çalışmalarda aynı deneklerin farklı durumlardaki davranışlarının incelendiği konularda kullanılır. Verilerin girilmesinden sonra bulunan t değeri anlamlılık değerinden büyükse iki grup arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucu çıkmaktadır (Uluişik, 2009).

4.6.2. One Way Anova Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Değerlerin ortalamasının çevresindeki dağılımını ölçmek için en yaygın biçimde kullanılan nicelikler, varyans ve varyansın karekökü olan standart sapmadır (Baş, 2006). Varyans, ortalamanın örneklem değerlerinden çıkarılmasıyla bulunan sapmaların, karelerinin ortalaması alınarak hesaplanmaktadır (Uluişik, 2009).

Bir veri kümesini betimleyen iki özellikten biri aritmetik ortalama, diğeri de varyanstır. Karşılaştırılacak olan ortalamalar ikiden fazla olduğunda grup verilerinin değerlendirmesinde tek yönlü varyans analizi kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006). Varyans Analizinin birçok çeşidi bulunmaktadır. En yalın olanı **Tek Yönlü Varyans Analizidir** (Baş, 2006).

Buradaki tek yön ifadesi, grupları birbirinden ayıran tek özellik olduğu, ya da grupların tek değişkeninin değerleri ile ayrıldığı anlamına gelmektedir (Uzun, 2009).

Grup ortalamalarının karşılaştırıldığı bir testin adının neden varyans analizi olduğu, test istatistiğinin hesaplanmasında, grup ortalamaları ile birlikte grup varyanslarının da çok önemli olmasına bağlanabilir (Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi).

Anova Analizi sonuçları, karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farkın olup olmadığını göstermekte fakat bu farklılığa sebep olan grubun hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi verememektedir. Bu amaçla, one-way anova testinin uygulanması gerekir (Baş, 2006).

- Bir yarışma programı sunucusu kelime bulma yarışmasında yarışmacılara bilinmeyen kelimenin, son harfini söylemenin veya hiçbir harf söylememenin, yarışmacının kelimeyi bulma süresi üzerine etkili olup olmadığını test etmek için, dört ayrı öğretim yönteminin her birinin örnekleme yoluyla seçimi ile dört ayrı gruba uygulanması sonucunda;
 - Bu yöntemlerden hangisinin daha etkili olduğunu ve / veya

- Başka bir değişkenle yöntemler arasında etkililik yönünden bir fark olup olmadığını belirlemek için (dört ayrı grubun ortalamalarının karşılaştırılması için) uygulayabilir (Uzun, 2009).
- Anne yaşı <20, 20–29 ve 30+ olarak gruplandırıldığında, anne yaşının bebek doğum ağırlığı üzerine etkisinin incelenmesi durumlarında,
- Otuz farenin tamamen rastgele olarak üç farklı diyet grubuna dağıtıldığı bir çalışmada, deney sonunda farelerin serum vitamin A değerleri bakımından diyet türlerinin karşılaştırıldığı bir çalışmada da tek yönlü varyans analizinden faydalanmak mümkündür (Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi).

4.7. Model Üstünde Hipotezlerin Analizi

Hipotezler, çift kuyruk testleri için %95 güvenirlik ve %5 anlamlılık düzeyi olan sınır aralığında gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonunda geliştirilen model ve sonucunda ortaya çıkan hipotezler, elde edilen anlamlı veriler sayesinde model üstüne oturtulmaya çalışılmıştır. Buna göre;

HİPOTEZ A : Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans İlişkisi

H_{0A}: Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans arasında farklılık bulunmaz.

H_{1A}: Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$$H_{0A}: \mu = \mu_0$$

$$H_{1A}: \mu \neq \mu_0 \text{ (Çift Kuyruk Testi)}$$

Gruplar arasındaki df^{15} (serbestlik derecesi) = 4,

Grup içinde df (serbestlik derecesi) = 380 ve

($F^{16}=1,800$; $p=0,128 > 0,05$) olması sebebiyle;

¹⁵ İstatistiğin hesaplanmasında kullanılan gözlem sayısıdır, iterasyon

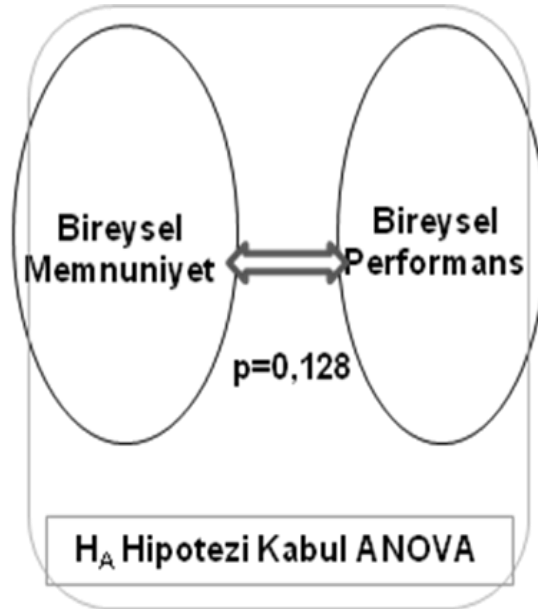
¹⁶ Varyans Analizinde F İstatistiği kullanılır.

Personelin memnuniyeti ve performansı arasında 0,05 anlamlılık düzeyine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuca göre H_{0A} hipotezi kabul edilir, H_{1A} hipotezi reddedilir. $H_{0A}: \mu = \mu_0$ (Tablo - 86).

Tablo 86 Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans Arasındaki Bağını

Çalışma Pozisyonu Çalışma Performansı	ANOVA				
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık (Significant)
Gruplar arasında	4,587	4	1,147	1,800	,128
Grup içinde	242,046	380	,637		
Toplam	246,634	384			

Hipotez sınaması ile modelin ilk bölümü üstünde $p(,128)$ değerini oturtabiliriz (Şekil - 5).



Şekil 5 Bireysel Memnuniyet ve Bireysel Performans İlişkisi Analizi

HİPOTEZ B : Grup Memnuniyeti ve Bireysel Memnuniyet İlişkisi

H_{0B} : Grup Memnuniyeti ile Bireysel Memnuniyet arasında farklılık bulunmaz.¹⁷

H_{1B} : Grup Memnuniyeti ile Bireysel Memnuniyet arasında anlamlı bir farklılık bulunur.

$$H_{0B}: \mu = \mu_0$$

$$H_{1B}: \mu \neq \mu_0 \text{ (Çift Kuyruk Testi)}$$

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)¹⁸ ile farklı statülerde (bağımsız değişken) yer alan çalışanların bireysel memnuniyetleri (bağımlı değişken) ölçülmüş ve elde edilen verilerden bireysel memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Hipotez sınavında, memnuniyet ve statü arasında yapılan ölçümde Yönetici ve Sürücü ortalamalarının diğerlerine oranla düşük olmasına rağmen gruplar arasındaki ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H_{0B} hipotezi kabul edilir, H_{1B} hipotezi reddedilir. $H_{1B}: \mu = \mu_0$ (Tablo-87).

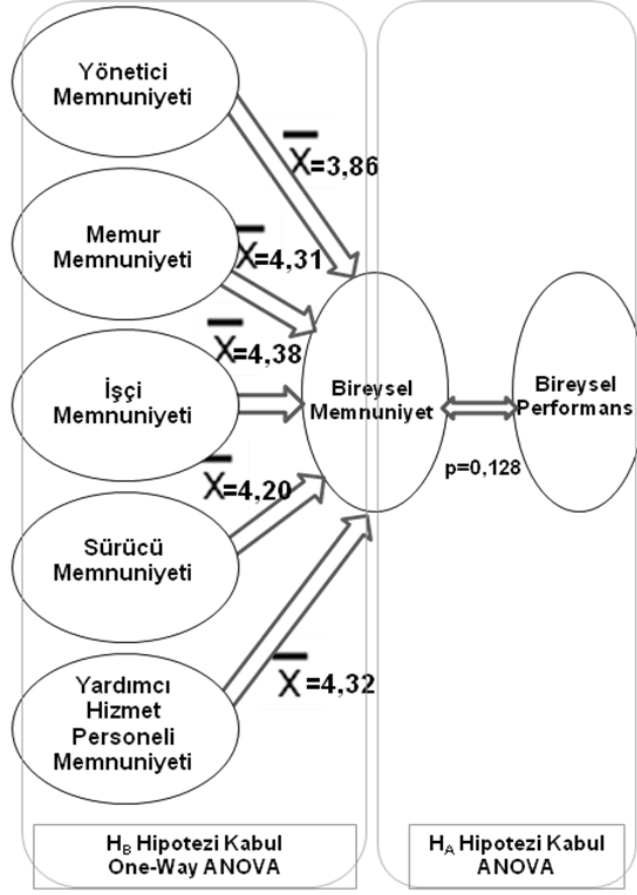
Tablo 87 Statü Düzeyi ve Memnuniyet Arasındaki Bağını

Tek Yönlü Varyans Analizi (One – Way ANOVA Report).			
Memnuniyet Düzeyi			
Çalışma Pozisyonu	N	Ortalama(\bar{x})	Standart Sapma (Std. Deviation)
Yönetici	7	3,86	1,345
Memur	35	4,31	,900
İşçi	77	4,38	,514
Sürücü	244	4,20	,954
Yardımcı Hizmetler	22	4,32	,477
	385	4,25	,665

Hipotez sınavlarına devam ederken bir yandan da veriler sayesinde model üstünde bütünün parçaları birleştirilmeye çalışılmıştır (Şekil - 6).

¹⁷ Boş hipotezlerde küçüktür ifadesi için, SAĞ KUYRUK TESTİ ($H_{0A}: \mu < \mu_0$; $H_{1A}: \mu > \mu_0$); büyüktür ifadesi için, SOL KUYRUK TESTİ ($H_{0A}: \mu > \mu_0$; $H_{1A}: \mu < \mu_0$); uygulanmaktadır.

¹⁸ Varyans Analizi parametrik (değişkenlerden biri değiştiğinde bütün şeklin/tasarımın değişmesi durumu) olan testlerden olup, F İstatistiği kullanılmaktadır.



Şekil 6 Grup Memnuniyeti ve Bireysel Memnuniyet İlişkisi Analizi

HİPOTEZ C : Örgütsel Performans ve Yolcu Memnuniyeti İlişkisi

H_{0C} : Örgütsel Performans ve Yolcu Memnuniyeti arasında farklılık yoktur.

H_{1C} : Örgütsel Performans ve Yolcu Memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$$H_{0C}: \mu = \mu_0$$

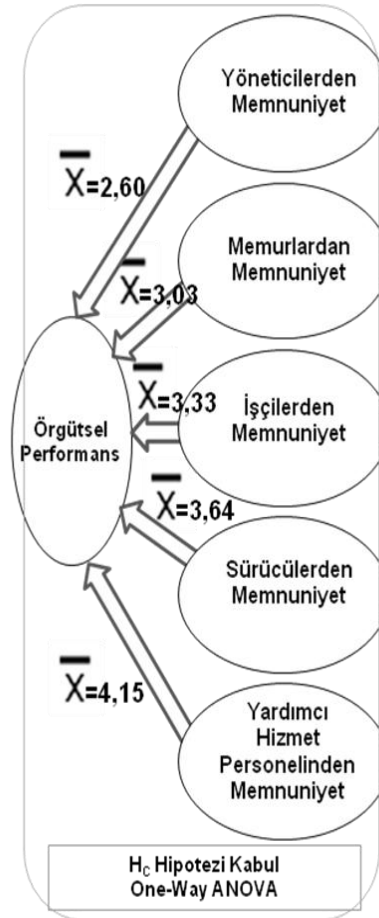
$$H_{1C}: \mu \neq \mu_0 \text{ (Çift Kuyruk Testi)}$$

Yolcu memnuniyeti ve örgütsel performans arasında yapılan analiz sayesinde elde edilen ortalamalardan (3,57) memnuniyet seviyesinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre H_{0C} hipotezi kabul edilir ve H_{1C} hipotezi reddedilir. $H_{0C}: \mu = \mu_0$ (Tablo - 88).

Tablo 88 Yolcu Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki Bağını

Tek Yönlü Varyans Analizi (One – Way ANOVA Report)			
Yolcu Memnuniyet Düzeyi			
İdarenin İmajı	N	Ortalama(\bar{x})	Standart Sapma (Std. Deviation)
1	33	2,60	,894
2	40	3,03	,462
3	60	3,33	,452
4	254	3,64	,498
5	84	4,15	,754
Total	471	3,57	,701

Anova Analizinden elde edilen veriler sayesinde Yolcu memnuniyeti ile İdarenin imajı arasında yapılan ölçümde ortalamalardan örgütsel performans değerleri elde edilmiştir (Şekil - 7). Burada yolcuların memnuniyetinin yüksek olmasına karşın, çalışanlar kadar memnun olmadıkları dikkati çekmektedir.



Şekil 7 Örgütsel Performans ve Yolcu Memnuniyeti İlişkisi Analizi

HİPOTEZ D : Yolcu Memnuniyeti ve Grup Memnuniyeti İlişkisi

H_{0D}: Yolcu Memnuniyeti ve Grup Memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

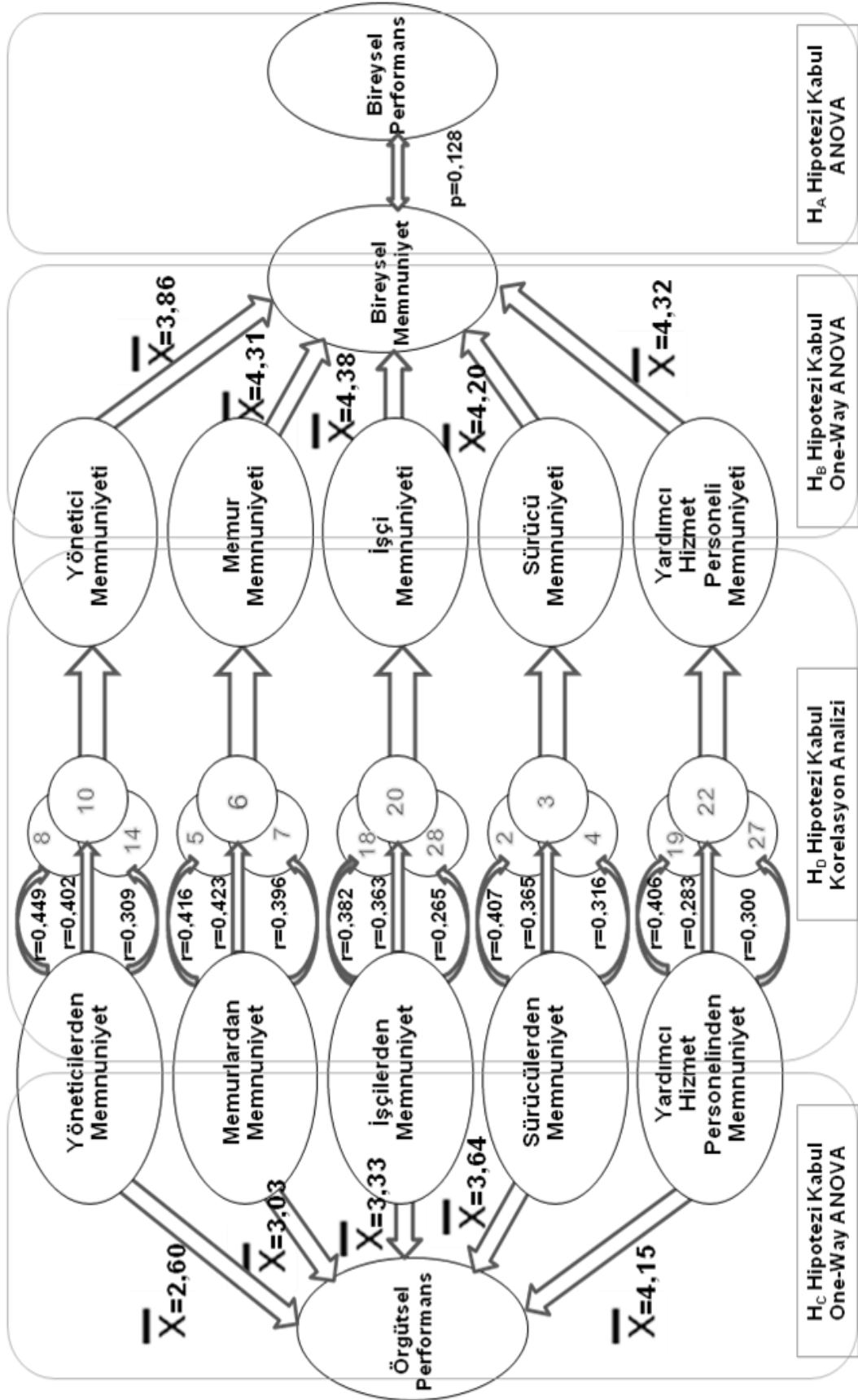
H_{1D}: Yolcu Memnuniyeti ve Grup Memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır (Yolcu anketindeki 1.soru ile diğer kriterler arasında Pearson Korelasyonu uygulanmıştır.) (Tablo-89).

Tablo 89 Yolcu Memnuniyeti ve Grup Memnuniyeti İlişkisi

SORU	GRUP	HD Değişkenleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık Düzeyi (p)	Sonuç
2	S	Sürücülerin yolculara karşı tutum ve davranışı	0,407	0,000	H3 Kabul
3	S	Sürücüler ve yolcular arasındaki ilişki	0,365	0,000	H3 Kabul
4	S	Çalışanlardan Yardım Görebilme	0,316	0,000	H3 Kabul
5	M	Şikâyet Personeli Bulabilme	0,416	0,000	H3 Kabul
6	M	Şikâyetler Cevap Verme	0,423	0,000	H3 Kabul
7	M	Bilgi Alma Kolaylığı	0,396	0,000	H3 Kabul
8	Y	Yolculuk Saatlerinin Uygunluğu	0,449	0,000	H3 Kabul
9	G	Yolculuk Saatlerinin Tutarlılığı	0,370	0,000	H3 Kabul
10	Y	Aktarma Yeteneği Sağlanması	0,402	0,000	H3 Kabul
11	G	Aktarma Nok.-Otopark Yakınlığı	0,367	0,000	H3 Kabul
12	G	Bekleme Zamanları	0,331	0,000	H3 Kabul
13	G	Güzergâh Bilgilendirme	0,328	0,000	H3 Kabul
14	Y	Güzergâh Uygunluğu	0,309	0,000	H3 Kabul
15	G	Erişimde Kolaylığı	0,367	0,000	H3 Kabul
16	G	Yolculuk Hızı	0,358	0,000	H3 Kabul
17	G	Sefer Sıklığı	0,395	0,000	H3 Kabul
18	İ	Mekanik Güvenlik	0,382	0,000	H3 Kabul
19	YH	Emniyet	0,406	0,000	H3 Kabul
20	İ	Bakım ve Konfor	0,363	0,000	H3 Kabul
21	G	Numara ve Güzergâh İsimleri	0,226	0,000	H3 Kabul
22	YH	Otobüslerin Temizliği	0,283	0,000	H3 Kabul
23	G	Ücret Ödeme Kolaylığı	0,254	0,000	H3 Kabul
24	G	Yolculuk Ücretinde Eşitlik	0,272	0,000	H3 Kabul
25	G	İndirimli Uygulamalar	0,184	0,000	H3 Kabul
26	G	Serbest Kart Uygulamaları	0,062	0,183	H3 Kabul Edilmedi
27	YH	Durakların Temizliği	0,300	0,000	H3 Kabul
28	İ	Durak Işıkları	0,265	0,000	H3 Kabul
29	G	Durak İsimlerinin Görünüşü	0,283	0,000	H3 Kabul
30	G	Durak Mesafelerinin Uygunluğu	0,297	0,000	H3 Kabul

GRUPLAR: G(Genel), S(Sürücü), M(Memur), Y(Yönetici), İ(İşçi), YH(Yardımcı Hizmetler)

Çalışmada yolculardan elde edilen verilere göre pearson korelasyon katsayısı ve anlamlılık düzeylerinden yolcuların memnuniyeti ile grup memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{1D}: "Yolcu Memnuniyeti ve Grup Memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. " hipotezi kabul edilmektedir. Serbest kart uygulamaları dışında yer alan diğer değişkenlere baktığımızda, İdarenin imajı ile bütün değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Serbest Seyahat Kartları uygulamasının, İdarenin genel anlamdaki hizmetlerinden farklı bir konumda görüldüğü ve yolcuların memnuniyeti açısından çok anlamlı olmadığı sonucu çıkartılmaktadır.



Şekil 8 Genel Sistem Kuramına göre Performans - Memnuniyet Modeli

SONUÇ

Çalışma için yapılan literatür taraması sırasında, toplu ulaşım ile ilgili akademik anlamda yapılan çalışmaların az olduğu ve yeterince üstünde durulmadığı, buna rağmen toplu ulaşım işletmelerinin kendi çabaları ile yapmış oldukları çalışmaların daha fazla olduğu görülmüştür. Toplu ulaşım için gereken önemin verilmesi, toplu ulaşımın özendirilmesi ve ilgili kişi ve kuruluşların yararlanabilmesi için daha fazla bilimsel çalışmanın yapılması yararlı olacaktır.

Memnuniyet kriterlerine göre yapılan araştırmalarda, ya dış çevreye yönelik (dış paydaşlar) ya da iç çevreye yönelik (iç paydaşlar) çalışmalar üstüne yoğunlaşıldığı gözlenmiştir. Sistem kuramı yönünden ele aldığımız bu çalışmada hem iç paydaşlar hem de dış paydaşların sistemi oluşturduğu düşüncesi ile model kurgulanarak, performansın belirlenmesinde rol oynayan her iki paydaş tarafının da memnuniyet seviyelerinin örgütsel performans için önemli olduğu ve birbirini etkilediği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Kamu hizmeti veren kamu kurumlarında gerek finansal performansın Maliye Bakanlığı ve Sayıştay ilke ve standartları ve denetimine tabi oluşunun getirdiği katılık ve gerekse bu çalışmada geliştirilen biçimiyle yolcu ve çalışan perspektiflerinden bakılması açısından bu çalışmada farklı ve yeni bir model ortaya konulmuştur. Önceden oluşturulmuş bilinen bir ölçüm tekniği kullanılmamıştır. Örgütlerle ilgili araştırmalarda tek açıdan bakılarak çıkarımlar yapılması, gerçeğin tam anlamıyla belirlenmesini engellemektedir, dolayısıyla farklı yönlerden bakılarak yapılan çalışmaların daha net olması sağlanmalıdır. Bu sebeple çalışmada, hem yolcular yönünden hem de çalışanlar yönünden belirlenen kriterlerle ölçümler gerçekleştirilmeye çalışılmış, özellikle performans ve memnuniyet ilişkisi üstünde durulmuştur.

Her kurumun ya da örgütün gerek yapılan iş sebebiyle ve gerekse insan kaynakları vb. gibi etkenler sebebiyle kendine özgü bir yapısı bulunmaktadır. Araştırmalarda bu konunun üstünde durulmadan bir önerme geliştirmek kurumsal performans ölçümünde araştırmacıları yanılgıya götürebilir. Benzer yapılar gösteren kurum ya da örgütlerde bile farklı sosyal yapı ve kültürel özellikler performans ölçümünde farklılık yaratabilir.

Yerel yöneticilerde önemli bir yere sahip olan toplu taşıma işletmeleri hizmet üretirler. Hizmet kalitesi ve kurum performansı arasında doğrusal bir bağlantı vardır.

Hizmet kalitesinin en önemli belirleyicileri talepte bulunan müşteriler, toplu taşıma işletmelerinde ise yolculardır.

Yerel yönetimlerin verdikleri hizmetlerin en önemlilerinden biri de araştırmanın konusu olan ulaşımdır. Dolayısıyla yerel yönetimler tarafından verilen hizmetlerde toplu ulaşımı sağlayan işletmelerin performans ölçümü önemli bir performans göstergesi olmaktadır. Ulaşımın çıktısı hizmetlerdir, bu sebeple toplu ulaşım hizmetleri toplum tarafından en fazla eleştirilen ve yerel yönetimlerin performansını en fazla etkileyen faaliyetlerden biri olmuştur.

Yukarda sayılan sebeplerden dolayı çalışanların ve yolcuların yer aldığı her iki taraftan da bakılarak, kurumsal performansın ölçümü ile ilgili analizler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma lastik tekerlekli toplu taşıma sektörü üstünde şekillendirilmeye çalışılmış, bütünleşik sistemde yer alan diğer ulaşım modları çalışmanın dışında tutulmuştur. İZMİR Büyükşehir Belediyesi toplu ulaşımını kullanan yolcuların 88,29'u lastik tekerlekli toplu taşıma araçları ile seyahat etmektedir. 11,71'lik yolculuk payı ise diğer modlar (metro ve vapur) tarafından paylaşılmaktadır. Bu değerlerin büyük bir oranı karşıladığı göz önüne alındığında İzmir'de toplu ulaşım ile ilgili çalışmanın, sadece lastik tekerlekli toplu ulaşım araçlarının yolcusu ve personeli evreninde yapılması olanağını vermektedir.

Özel sektörde hizmet veren işletmeler kâr amacı ile faaliyetlerini sürdürürken, kamu sektöründe yer alan idare veya işletmelerde insani boyutlar ve sosyal fayda (değerler) ön planda tutulmaktadır. Kamu hizmetlerinde ana amaç, tüm bireylere eşit hizmet götürebilmek ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik çalışmalar yapmaktır.

5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na" göre kamu idarelerinde performans ölçümü bütçe kalemlerinde yapılan harcamaların tahmini bütçe ile gerçekleşen bütçe arasındaki oranlamalardan elde edilen değerlerle ve hedeflenen projelerin gerçekleşmesi nispetinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla finansal boyut kurumsal performans ölçümünde en önemli ve tek kriter olarak gösterilmektedir. Bir taraftan sosyal fayda ve kamu yararının, diğer taraftan bütçe gerçekleşme oranları ile performans ölçme sisteminin birbiri ile uyum içinde olmadığı düşüncesi ile finansal konular araştırmanın dışında tutulmuştur. Genellikle toplu ulaşım işletmelerinin geleneksel hizmet göstergeleri finansal konular üstünde odaklanırken, günümüz göstergeleri daha çok yolcu ve memnuniyeti üstüne kurgulanmaktadır. Yolcu ihtiyaçları ve memnuniyeti önemli bir gösterge olmakla

birlikte, yolcu ve ihtiyaçlarını karşılayanlar, iletişim kanalının içinde ve sonunda yer alanlar ve sorunlara çözüm getirecek olanlar işletmenin personelidir. Dolayısıyla yolcu memnuniyetini sağlayan önemli bir unsur olan personelin memnuniyeti de etkili bir hizmetin verilebilmesi için önemlidir. Yapılan alışma ile farklılık yaratmak yanında tek bir unsura değil bütüne odaklanma gerekliliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yine bu değerlendirmeler işığı altında, bir örgütün ve işletmenin en önemli sermayesi insan unsuru ön plana çıkarılarak finansal özellikler dikkate alınmamıştır.

Kurumsal performansın ölçümü için çalışanlar ve yolculardan elde edilen anket verileri derlenerek çıkarımlar yapılmıştır. 385 çalışanın katılımı ile yapılan anket sonuçları çalışmanın ilk kısmını oluşturan bulguları ortaya koymuştur. Araştırmanın çıkarımlarına göre; yapılan işin niteliği, çalışan performansını etkilemektedir. alışan personelin eğitim seviyesine, iş yapma kapasitesine ve daha önce kazanılmış olan becerilerine göre verilen işin niteliği uyumlu değilse çalışan performansında negatif, tersi durumda ise pozitif etkiler görülecektir. Dolayısıyla alışanların nitelikleri ile doğru orantılı iş verilmesi çalışanın performansını yükseltecektir.

Eğitim seviyesi ile memnuniyet seviyesi arasında ters orantı mevcuttur. Eğitim seviyesi yükseldikçe, beklentiler fazlalaşmakta ve bunun sonucu olarak da memnuniyet azalmaktadır.

Çalışanların yeteneklerini kullanılması için İdare tarafından sağlanan imkânlar, kişisel gelişime katkı sağlamakta ve bunun sonucu olarak da kariyer imkânları daha rahat oluşmaktadır. alışan personelin sahip olduğu yetenekleri, iş yerinde kullanması için verilen imkânlar sayesinde daha nitelikli işler çıkacağı ve motivasyonu artan çalışanın daha verimli olacağı, sonraki aşamalarda ise başarılı işlerin devamlılığı ile belli bir kariyere ulaşacağı beklenmelidir. Sosyal ilişkileri kuvvetli bir kişiyi muhasebe departmanında alıştırmaktansa halkla ilişkiler departmanında çalıştırmak gerek çalışan motivasyonu ve gerekse çalışan performansı açısından fayda sağlayacak, dolayısıyla işletme performansı artacaktır.

Ayrıca, İdare tarafından çalışanlara yaratıcı fikir geliştirme imkânlarının sağlanması ile kariyer imkânları arasında da dolaylı bir ilişki olduğu çıkarımı yapılmıştır. Genel anlamda yaratıcı fikir geliştiren kişilerin diğer çalışanlara oranla daha fazla yükselme sağladıkları, kariyer aşamalarını daha kısa zamanda geçtikleri sıklıkla görülmektedir. Bu da çalışan personelin kariyerine pozitif yönde etki

yapmakta, bu tarz düşünce yapıları sayesinde farklılık yaratarak her alanda diğerlerinden farklı bir konuma taşınmaktadırlar.

Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması, çalışan personelin performansına pozitif katkı sağlamaktadır. Spesifik özellik taşıyan işler için çalışma saatlerinde esneklik sağlanması, özellikle proje bazında çalışan personel için motivasyon sağlamakta ve çalışma saatleri ihtiyaç dahilinde düzenlediğinden motivasyon ile birlikte başarı da gelmektedir. 24 saat çalışma düzeni üstüne kurulmuş bir yapıda, esnek çalışma saatleri daha uygun bir ortam oluşturmakta ve motivasyonu arttırmaktadır. Özellikle eğitim seviyesi yüksek kişilere uygulanan bu yöntem sayesinde performans pozitif yönde değişmektedir.

Çalışanlar arasında memnuniyet seviyesi genel olarak yüksek olmasına rağmen, memnuniyet ve statü arasında yapılan ölçümde yönetici ve sürücülerin memnuniyet ortalamalarının diğerlerine oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Sürücü statüsünde bulunan çalışanlar yolcularla daha fazla karşı karşıya kalmakta ve karşılıklı iletişim daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla problemlerle veya problemlerle kişiler ile daha fazla uğraşan personelin memnuniyet seviyesi de buna paralel olarak değişmektedir.

Çalışma Ortamı Koşulları, İşyeri Temizliği ve İş Çevresinin Güvenliği özelliklerinden meydana gelen "İş Çevresi", çalışan performansını etkileyen önemli bir faktör olarak bulunmuştur. Çalışanların günlerinin önemli bir bölümü işyerinde geçmekte, dolayısıyla işyerinin benimsenmesi ve çalışan performansını olumlu yönde etkilemesi için memnuniyet yaratıcı düzeye getirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal performans ölçümü kriter seçiminde çalışmanın sonuçlarından çıkarıldığı üzere kriterlerin;

- Bireysel,
- Yönetimsel,
- Çevresel ve
- İşle ilgili özellikler

şeklinde bir sınıflandırma yapılarak ölçümlenmesi, yapılacak düzenlemeler açısından yarar sağlayacaktır.

"Çalışanların motivasyonu", "yapılan işle özdeşleşme", "kişisel gelişim için imkân sağlanması", "kişisel önemsenme", "çalışanlar arası ilişkiler", "kurum içi ve çevresel etkiler" gibi kriterlerin çalışan performansını doğrudan etkilediği ve kurumsal performans için kritik faktörler olduğu görülmektedir.

Kurumun önemli yapı taşlarından olan çalışanın memnuniyeti ve performans kriterlerinden yola çıkılarak çalışanlar için yapılacak yatırımlar belirlenebilir. Çalışan memnuniyet seviyesinin yükseltilmesi için gerekli düzenlemeler yapılması yoluyla türevi olan müşteri memnuniyeti ve finansal performans da çalışan memnuniyetine paralel olarak artacaktır.

Çalışan memnuniyeti pek çok faktörü etkilemekle birlikte, kurumsal performansı da pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir. Çalışan memnuniyetindeki artış, bireysel performansın artmasına da neden olmaktadır.

Yine kurumsal performansın diğer tarafında yer alan yolculardan elde edilen verilerin analizinden de önemli çıkarımlar yapılmıştır. 471 kişinin katıldığı anket araştırmasında alınan ortalamalardan yolcu memnuniyet seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Sürücü - Yolcu iletişimi ile İdarenin İmajı arasındaki ilişki dereceleri birbirine yakın bulunmaktadır. İdarenin görünen yüzü olan ve yolcularla en fazla iletişim içinde olanlar ve dolayısıyla İdarenin imajını büyük ölçüde etkileyenler sürücülerdir.

Yolculardan alınan cevaplarda "idare imajı" pek çok faktörden etkilenmesine rağmen yolculuk saatlerinin tutarlı olması, aktarma noktalarının otoparka yakın olması, otobüslere erişim kolaylığı, yolculuk hızı, sefer sıklığı, mekanik güvenlik, bakım ve konfor özelliklerinden daha fazla etkilendiği görülmüştür. Daha açık bir ifade ile yolculuğun süresini etkileyecek tüm özellikler önemsenmekte ve memnuniyeti olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, yolculuğun niteliği idarenin imajını etkilemektedir.

Yolcular tarafından en çok önem verilen faktörler sırasıyla zaman, yolculuk ücreti, çalışan davranışları, erişim kolaylığının sağlanması ve iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal performansın artırılması için bu faktörler üstünde durulması işletmeler açısından fayda sağlayacaktır.

Yolcular seyahat ile ilgili en çok zaman faktörüne önem vermekte, belirlenen sürede varış yerinde olunması yolcu için ilk sırada yer almaktadır. Ekonomik anlamda satın alınamayan tek şey zamandır ve ulaşım araçlarının tercihinde de önemli bir ölçüt olmaktadır. Bu sebeple yolculuk saatlerinde tutarlılık ve uygunluk, bekleme zamanlarının az olması, aktarma yeteneği sağlanması ve bilgi almada kolaylık sağlanması memnuniyet düzeyini arttırmada faydalı olacaktır. Bekleme zamanları ve sefer sıklığı ile yolculuk saatlerinin tutarlı olması arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla yolculuk saatlerinde tutarlı olduğu takdirde yolcular, gerek beklemeyeceklerini ve gerekse bir dahaki seferin

hangi saatte gerçekleşeceğini bileceklerinden bireysel zaman değerlendirmesi yapacak ve böylece problem yaşamayacaklardır. Sonuçta memnuniyet oluşacak, memnuniyet oluşmasa da ez azından memnuniyetsizlik azalacaktır, çünkü %100 memnuniyet olanaksızdır.

Zaman faktöründen sonra, ücret, otobüslere kolay erişim ve çalışanlarla iletişim faktörlerine de yolcular tarafından öncelik verilmektedir ve memnuniyet sağlanmasında önemli olmaktadır. Çalışanlardan yardım görebilme, iletişim kurabilme, çalışanların tutum ve davranışları yolcular için önemli bulunmaktadır ki, bazı durumlarda sorunların çözümü ya da iletişim için muhatap alınacak kişilerin olması memnuniyeti arttıracaktır.

Aktarma noktaları ve bekleme zamanları yolcu memnuniyetini etkilemekle birlikte bekleme zamanlarının daha nitelikli geçirilmesi için yaşayan mekânlar oluşturulması memnuniyet yaratılmasında önemli olacaktır. Aktarma noktalarının otoparklara yakınlığı ile bekleme zamanları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Ortalamalara bakıldığında ise yolcuların en çok indirimli uygulamalardan memnun olduğu, sonrasında ise sürücü tutum ve davranışları ile sürücü iletişiminin yolcu memnuniyetini etkilediği görülmektedir.

Hipotez sınımaları sonucunda çalışma pozisyonuna göre yapılan incelemede, bireysel memnuniyet ile bireysel performans arasında farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Memnun çalışanların performanslarının da yüksek, tersi memnun olmayanların ise performanslarının düşük olduğu çıkmaktadır. Yine hipotez sınaması sonucuna göre grup memnuniyeti ve bireysel memnuniyet arasında, bireysel performans ile grup performansı arasında farklılık bulunmamaktadır, grup ve birey arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Örgütsel performansın diğer belirleyicisi olan yolculara uygulanan ankette elde edilen verilerle, yolcu memnuniyeti ve çalışanlara göre grup memnuniyeti incelenmiştir. Hipotez sınamasında yolcu memnuniyeti ve çalışanların grup memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmıştır. Dolayısıyla memnun çalışanların, örgütsel performansı arttırdığı ve bu sebeple memnun yolcuların oluşmasına katkı sağladığı ifade edilebilir.

Hizmet sunumunda, özellikle toplu taşıma işletmelerinde resmin her iki tarafından yani hem yolcu tarafından hem de çalışan personel tarafından bakılması, gerçek hizmet kalitesini ve memnuniyetini göstereceğinden önemlidir. Bu çalışmada, örgütsel performansın iki tarafında yer alan performansa katkı sağlayan yolcu ve

Çalışanlar açısından değerlendirmeler yapılmış ve ilgili hipotezleri sınanmıştır. Örgütsel performansa önem veren yöneticilerin, yolcu memnuniyeti yanında gerçek kaynağı oluşturan personel memnuniyetine de özen göstermesi ve öncelik vermesi gerekmektedir.

Örgütsel performansın ölçümünde yer alan yolcu memnuniyetinin performansla ilişkisi pozitif ve anlamlıdır. Yolcu memnuniyeti, örgütsel performansı en iyi tanımlayan göstergelerden biridir. Bununla birlikte, alınan verilerden örgütsel performansın artırılması için baskı unsuru oluşturdukları görülmektedir.

Yapılan çalışmada farklı bir bakış açısı ile örgütsel performansın ölçümü gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Kurgulanan modelde yer alan hipotezlerde de görüldüğü üzere gerçek örgütsel performans ölçümü için personel - yolcu, memnuniyet - performans dengesine bakılmış ve çıkarımlar bu yönde yapılmıştır.

Farklı analiz teknikleri kullanılarak diğer toplu taşıma modlarında da benzer çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, bütün sistemi içine alan, bütünleşik toplu taşımacılıkta çalışan ve yolcu memnuniyeti ölçümleri ile kurumsal performans ölçümlerinin karşılaştırmaları yönünde bir uygulama yapmak da mümkündür ve gelecekteki araştırmalar için yapılan bu çalışmanın gerek literatür açısından ve gerekse toplu taşıma işletmelerine yol göstermesi açısından fayda sağlayacağı umulmaktadır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Aldemir, M. C., (1985), "Örgütler ve Yönetimine Makro Bir Yaklaşım", Bilgehan Basımevi, İzmir, s: 36.

Akat, İ., Budak, G., Budak, G., (1999), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, s: 81-110.

Aktan, C. C., (1997), "Değişim ve Yeni Global Yönetim", İstanbul: MESS Yayınları – s: 257, 298 – 325.

Baş, T., (2006), "Anket", Seçkin Yayıncılık, Ankara, s: 129-149, 152-153.

Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F., (1992), "Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs, How It Affects Their Performance", New York: Lexington Books, An Imprint of Macmillan, Inc, pp: 53-57,165-169.

Eren, E., (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 236; İstanbul, s: 43.

Farazmand, A., (2006), "Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century", Greenwood Publishing Group, ISBN 0275965368, 9780275965365, pp: 5-19.

Herzberg, F., Mausner, B., Synderman, B. S., (1959), "The Motivation to Work", 2nd Edition, New York: John Wiley, Sons, pp: 107-108.

Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster G., (2002), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis" 11 Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp: 65 - 87.

Kaplan, R. and Norton, D., (1999), "Balanced Scorecard", Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s:10.

Karasar, N., (2005), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 15. Baskı, s: 150 – 164.

Koçel, T., (2001), "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, s: 96.

Oliver, R. L., (1997), "Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer", New York: McGraw-Hill Collage, 3. Part, 11. Section, pp: 352 – 375.

Sağlam, M., (1979), "Örgütsel Değişme", TODAİE Yayınları, Ankara, s: 61.

URAL, A., KILIÇ, İ., (2006), "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi", Detay Yayıncılık, Ankara, s: 40-44-45, 197-211, 213-244, 281-294.

MAKALELER

Ammons, D. N., (1996), "Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance, Establishing Community Standards", Thous, Oaks, CA: Sage.

Anderson, E. W., and M. Sullivan, (1993), "The Antecedents, Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, 12; 125–143.

Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R., (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58 (3); 53-66.

Anderson, E. W., Mittal, W., V., (2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Research*, 3 (November); 107-20.

Anderson, R., (1973), "Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance." *Journal of Marketing Research*, 10; 38–44.

Arvey, R. D., Carter, G.W. and Buerkley, D. K., (1991), "Job satisfaction: Dispositional, situational influences", *International Journal of Industrial, Organizational Psychology*, 6; 359-383.

Arvey, R.D., Abraham, L.M., Bouchard, T.J. Jr., Segal, N.L., (1989), "Job Satisfaction: Environmental, Genetic Components", *Journal of Applied Psychology*, 74; 187–92.

Atkins, P.M., Marshall, B.S., Javalgi, R.G., (1996), "Happy Employees Lead to Loyal Patients", *Journal of Health Care Marketing*, 16 (Winter); 14-23.

Babin, B.J. and Boles, J.S., (1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", *Journal of Retailing*, 72; 57–75.

Bagozzi, R. P., (1992), "The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, Behavior", *Social Psychology Quarterly*, 55 (2); 178-204.

Balk, W. L., (1978), "A Symposium: Productivity in Government. Public Administration Review", 38 (1); 1.

Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G. and Singha, K. K., (1996), "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal*, 39; 867-890.

Behn, R. D., (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review*, 63 (5); 586-606.

Behn, R. D., (2002), "The Psychological Barriers to Performance Management: or Why isn't Everyone Jumping on The Performance-Management Bandwagon?", *Public Performance and Management Review*, 26 (1); 5-25.

- Bennett, R. J., Robson, P. J. A., (2005), "The Advisor-SME Client Relationship: Impact, Satisfaction, Commitment, Small Business Economics", 25; 255-271 © Springer 2005.
- Berman, E. M., (1997), "Dealing with Cynical Citizens", *Public Administration Review*, 57 (2); 105- 12.
- Berman, E., Wang, X. H., (2000), "Performance Measurement in U.S. Counties", *Public Administration Review*, 60 (5); 409-20.
- Berry, L., Parasuraman, A., (1997), "Listening to the Customer—the Concept of a Service-Quality Information System", *Sloan Management Review*, 38 (3); 65-78.
- Bettencourt, L. A., (1997), "Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service –Delivery", *Journal of Retailing*, 73 (3); 383-406, ISSN: 0022-4359, New York University.
- Birnbaum, D. and Somers, M.J., (1993), "Fitting Job Performance into A Turnover Model: An Examination of the Form of the Job Performance-Turnover Relationship and Path Model", *Journal of Management*, 49; 1–11.
- Blood, M. R., (1971), "The Validity of Importance", *Journal of Applied Psychology*, 59; 313-320.
- Bolton, R. N., Drew J. H., (1991), "A Longitudinal Analysis of The Impact of Service Changes on Customer Attitudes", *Journal of Marketing*, 55 (January); 1 (9).
- Boyne, G. A., Brewer, G. A., Walker, R. M., (2006), "Strategy, Red Tape, Organizational Performance: An Empirical Odyssey, A Performing Public Sector: The Second Transatlantic Dialogue", *Katholieke Universiteit, Leuven, Belgium*, 1-3.
- Brady, M. K., Cronin, J. J., Richard, R. B., (2002), "Performance- Only Measurement of Service Quality: A Replication and Extension", *Journal of Business Research*, 55 (1); 17-31.
- Brooks, M. R., (1984), "An Alternative Theoretical Approach to the Evaluation of Liner Shipping- Part I: Situational Factors", *Maritime Policy and Management*, 11 (1); 35-43.
- Brooks, M. R., (1985), "An Alternative Theoretical Approach to the Evaluation of Liner Shipping- Part II: Choice Criteria", *Maritime Policy and Management*, 12 (2); 145-155.
- Brown, K., Coulter, P. B., (1983), "Subjective, Objective Measure of Police Performance", *Public Administration Review*, 43 (1); 50-58.
- Brudney, J. L., England, R. E., (1982), "Urban Policy Making, Subjective Service Evaluations: Are They Compatible?", *Public Administration Review*, 42 (2); 127-35.
- Burke, B. F., (2004), "State-ordered Benchmarking: A Comparison of Voluntary, Mandated Performance Measurement in Ontario", Paper presented at Association for Budgeting, Financial Management conference, October 9, Chicago, IL.

- Burkhead, J. H., Patrick, J., (1978), "Productivity Analysis: A Search for Definition, Order", *Public Administration Review*, 38 (1); 34-40.
- Burris, V., (1983), "The Social, Political Consequences of Over Education", *American Sociological Review*, 48; 454-467.
- Burton, S., Sheather, S., Roberts, J., (2003), "Reality or Perception? The Effect of Actual, Perceived Performance on Satisfaction, Behavioral Intention", *Journal of Service Research*, 5; 292.
- Butler, J. K., (1983), "Value Importance as A Moderator of the Value Fulfillment-Job Satisfaction Relationship: Group Differences", *Journal of Applied Psychology*, 68; 420-428.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., (2005), "The Impact of NPM on the Job Satisfaction of A Range of Australian Public Sector Employees", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43; 289.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., Jenkins, R. L., (1987), "Expectations, Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 24 (August); 305-14.
- Caiden, N., (1998), "Public Service Professionalism for Performance Measurement, Evaluation", *Public Budgeting and Finance*, Summer, 18 (2); 45.
- Caldwell, D. F. and O'Reilly, C. A., (1990), "Measuring Person-Job Fit With A Profile-Comparison Process", *Journal of Applied Psychology*, 75; 648-657.
- Cannon-Bowers, J. A., Oser, R. and Flanagan, D. L., (1992), "Work Teams in Industry: A Selected Review, Proposed Framework", in R. W. Swezey and E. Salas (Eds.), "Teams: Their Training, Performance", (31-56), Norwood, NJ: Ablex.
- Carson, K., R., Carson, C., Birkenmeier, R. B., and Phillips, J., (1999), "Four Commitment Profiles and Their Relationships to Empowerment, Service Recovery and Work Attitudes", *Public Personnel Management*, 28; 1-11.
- Chase, R. B., (1978), "Where Does the Customer Fit in a Service Operation", *Harvard Business Review*, 56 (6); 137-42.
- Chin-shan, L., (1997), "Comparison of the Level of Importance and Satisfaction of Service Attributes in The Taiwanese Liner Shipping Industry", *Journal of Chang Jung Christian University* 1 (1); 83-100.
- Churchill, G. A., and Surprenant, C., (1982), "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 19; 491-504.
- Collins, B. and Guetzkow, H., (1964), "A Social Psychology of Group Processes for Decisionmaking", New York: John Wiley.
- Cronin, J. J., Taylor, S. A., (1994), "Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based, Perceptions-Minus-Expectations", *Journal of Marketing*, 58 (1); 125-32.

- De Hoog, R., Lowery, D. and Lyons, W., (1990), "Citizen Satisfaction with Local Governance: A Test of Individual, Jurisdictional, City-Specific Explanations", *Journal of Politics*, 52; 807-37.
- Delone, W. H., Mclean, E. R., (1992), "Information System Success: The Quest for the Dependent Variable", *Information System Research*, 3 (1); 60-95.
- Devine, D. J., Clayton, C. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., and Melner, S. B., (1999), "Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, Effectiveness", *Small Group Research*, 30; 678-711.
- Donovan, R. M., (1999), "Performance Measurement: Connecting Strategy, Operations, Actions", *Performance Improvement, Reliable Plant*.
- Du, X., Jiao, J., Tseng, M. M., (2006), "Understanding Customer Satisfaction in Product Customization", *Int J Adv Manuf Technol*, 31; 396–406.
- Dunphy, D. and Bryant, B., (1996), "Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance?", *Human Relations*, 49; 677-699.
- Ekern, D. S., Skinner Jr, R. E., Engleman, E. G., Thirumalai, K. T., Thomas, M. R., (2001), "Remote Sensing for Transportation Products And Results: Foundations for The Future", Report of A Conference, Washington, D.C., December, 10-12.
- Eugene W. Anderson, Claes Fornell, Rol, T. Rust, (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, Profitability: Differences between Goods, Services", *Marketing Science*, 16 (2); 129-145.
- Evans, L., (1997), "Addressing Problems of Conceptualization, Construct Validity in Researching Teachers' Job Satisfaction", *Educational Research*, 39; 319–331.
- Ewen, R. B., (1967), "Weighting Components of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 51; 68-73.
- Farrell, D. and Stamm, C. L., (1988), "Meta-analysis of the Correlates of Employee Absence", *Human Relations*, 41 (3); 211-227.
- Feuss, W. J., Harmon, J., Wirtenberg, J., Wides, J., (2004), "Linking Employees, Customers, Financial Performance in Organizations", *The Journal of Cost Management*, 18 (1).
- Fishbein, M., Ajzen I., (1975), "Belief, Attitude, Intention, Behavior: An Introduction to Theory", Research Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, C. D., (2000), "Mood, Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?", *Journal of Organizational Behavior*, 21; 185-202.
- Fornell, C., (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, 56 (1); 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J., Bryant, B., (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Description, Findings, Implications", *Journal of Marketing*, 60; 7–18.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Bryant, B. E., (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, Findings", *Journal of Marketing*, 60 (October); 7-18.

Fournier, S., Mick, D. G., (1999), "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, 63 (4); 5-23.

Furth, P. G., (2000), *TCRP Synthesis of Transit Practice 34: Data Analysis for Bus Planning, Monitoring*, Transportation Research Board of the National Academies, Washington, D.C.

Ganzach, Y., (1998), "Intelligence, Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 41; 526-539.

Ganzach, Y., (2003), "Intelligence, Education, Facets of Job Satisfaction, Work, Occupations", 30; 97.

Gardial, S. F., Clemons, D. S., Woodruff, R. B., Schumann, D.W., Burns, M. J., (1994), "Comparing Consumers' Recall of Prepurchase, Postpurchase Product Evaluation Experiences", *Journal of Consumer Research*, 20 (March); 548-60.

Garrett, R. M., (1999), "Teacher Job Satisfaction in Developing Countries", *Educational Research Supplementary Series G.*, London: DFID, 20.

Gartman, D., (1998), "Postmodernism or The Cultural Logic of Post-Fordism?"; *Sociological Quarterly*, 39 (1), Winter98; 120.

Ghalayini, A. M., Noble, J. S., Crowe, T.J., (1997), "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Production, Economies*, 48; 207-225.

Gibson, B.J., Shink, H.K., Mundy, R.A., (1993), "Shipper-Carrier Relationships and Carrier Selection Criteria", *Logistics and Transportation Review*, 29 (4); 371-381.

Glaser, M. A., (1994), "Tailoring Performance Measures to fit the Organization: From Generic to Germane Public Productivity", *Management Review*, 17 (3); 303-19.

Glaser, M. A., Bardo, J. W., (1994), "A Five Stage Approach for Improved Use of Citizen Surveys in Public Investment Decisions", *State, Local Government Review*, 26 (3); 161-72.

Glenn, M., (1998), "QFD for Service Industries", in *The QFD Handbook*, Jack V. ReVell, John W. Moran, Charles A. Cox, New York: John Wiley, 139-62.

Glenn, N. D. and Weaver, C. N., (1982), "Further Evidence on Education, Job Satisfaction", *Social Forces*, 61; 46-55.

Globerson, S., (1985), "Issues In Developing Performance Criteria System for An Organization", *International Journal of Production Research*, 23 (4).

- Gordon, M. E. and Arvey, R. D., (1975), "The Relationship between Education, Satisfaction with Job Content", *Academy of Management Journal*, 18; 175-180.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., Pettit, J. D. JR., (2000), "Effects of Communication Direction on Job Performance, Satisfaction: A Moderated Regression Analysis", *Journal of Business Communication*, 37; 348.
- Gotleib, J.B., Grewal, D., Brown, S.W., (1994), "Consumer satisfaction, perceived quality: complementary or divergent constructs?", *J. Appl. Psychol.*, 79 (6); 875–885.
- Griffin, M. A., (1997), "Interaction between Individuals, Situations: Using HLM Procedures to Estimate Reciprocal Relationships", *Journal of Management*, 23; 759-773.
- Gruneberg, M. M., (1979), "Understanding Job Satisfaction", London: The MacMillan Pres Ltd.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., (1997), "Bridging the Quality- Satisfaction Gap", *Quality Management Journal*, 4 (3); 27-43.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., (2004), "Determining Attribute Importance in a Service Satisfaction Model", *Journal of Service Research*, 7; 124.
- Hackman, J. and G. Oldham, (1980), "Work Redesign", Reading, MA: Addison Wesley.
- Hallowell, R., (1996), "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4); 27-42.
- Harris, K., Baron, S., Davies, B. J., (1999), "What Sort of Soil Do Rhododendrons Like? Comparing Customer, Employee Responses to Requests for Product-Related Information", *Journal of Services Marketing*, 13 (1); 21-38.
- Hart, C. W. L., (1998), "The Power of Unconditional Service Guarantees", *Harvard Business Review*, 66 (4); 54-62.
- Helsing, A., Lazarus, R., Wright, W., Zinky, J., (2003), "Tools, Techniques for Performance Measurement of Large Distributed Multi Agent Systems", *BBN Technologies*, 1 (617); 873.
- Heneman, H. G. I., Schwab, D. P., Fossum, J. A. and Dyer, L. D., (1983), "Personnel/human Resource Management", Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Hero, R., Durand, R., (1985), "Explaining Citizen Evaluations of Urban Services: A Comparison of Some Alternative Models", *Urban Affairs Quarterly*, 20; 344-54.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr. and Schlesinger, L. A., (1997), "The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit, Growth to Loyalty, Satisfaction, Value", New York: Free Press.

Hirschman, A., (1970), "Exit, Voice, Loyalty: Responses to Decline In Firms, Organizations, States", Cambridge, MA: Harvard University Press.

Homburg, C. and Stock, R. M., (2005), "Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction", *Psychology and Marketing*, 22; 393-421.

Horton, S., (2006), "High Aspirations: Differences in Employee Satisfaction between University Faculty, Staff, Applied Research in Quality of Life, 1 (3-4).

Howard, F., D'souza, J., (2004), "Twelve Years Into The Performance Measurement Revolution: Where We Need to Go In Implementation Research", *International Journal of Public Administration*, 27 (8/9); 701-719.

Hudson, M., Smart, A., Bourne, M., (2001), "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations Production Management*, Vol. 21 (8).

Iaffaldano, M. T. and Muchinsky, P. M., (1985), "Job satisfaction, job performance: A Meta Analysis", *Psychological Bulletin*, 97; 251-273.

Isoraite, M., (2005), "Analysis of Transport Performance Indicators, *Transport*", 20 (3); 111-116.

Ittner, C. D. and Larcker, D. F., (1997), "Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance", *Accounting, Organizations and Society*, 22 (3r4); 293-314.

Ittner, C. D. and Larcker, D. F., (1998a), "Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance?: An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36 (Supplement); 1-36.

Ittner, C. D., Larcker, D. F. and Rajan, M. V., (1997), "The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts", *The Accounting Review*, 72 (April); 231-255.

Ives, B., Olson, M. H., (1984), "User Involvement, MIS Success: A Review of Research", *Management Science*, 30 (5); 586-603.

Jerman, R.E., Anderson, R.D., Constantin, J.A., (1979), "Shipper Versus Carrier Perceptions of Carrier Selection Variables", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 9 (1); 29-38.

Johnson, M. D., (2001), "Customer Satisfaction" in Neil J. Smelser, Paul B. Baltes, eds. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Amsterdam, the Netherlands: Elsevier, 3; 198-202.

Johnson, M. D., Tor, A. G., Andreassen, W., Lervik, L., Cha, J., (2001), "The Evolution, Future of National Customer Satisfaction Index Models", *Journal of Economic Psychology*, 22 (April); 217-45.

Johnson, M. D., Fornell, C., (1991), "A Framework for Comparing Customer Satisfaction across Individuals, Product Categories", *Journal of Economic Psychology*, 12 (2); 267-286.

Johnson, M. D., Anderson, E. W., Fornell, C., (1995), "Rational, Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework", *Journal of Consumer Research*, 21 (March); 128-40.

Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. and Ilies, R., (2001), "Job Satisfaction: A Cross-cultural Review", in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil and C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 2; 25–52, London: Sage.

Julnes, Patria de Lancer, Holzer, M., (2001), "Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption, Implementation", *Public Administration Review*, 61 (6); 693-705.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1992), "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 61-178.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *Accounting Horizons*, 15.

Kaynak, H., (2003), "The Relationship between Total Quality Management Practices, Their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, 21; 409.

Kelly, J. M., Swindell, D., (2002), "Performance Monitoring, Citizen Satisfaction: Correlating Administrative Outcomes, Citizen Evaluation of Service Quality", *Public Administration Review*, 62 (5); 610-20.

Kelly, J. M., (2003), "Citizen Satisfaction, Administrative Performance Measures: is there Really a Link?", *Urban Affairs Review*, 38; 855.

Kimball, D., Patterson, S., (1997), "Living up to expectations: Public Attitudes Toward Congress", *The Journal of Politics*, 59; 701–28.

Kirlin, J. J., (2001), "Big Questions for A Significant Public Administration", *Public Administration Review*, 61 (2); 140-43.

Kopalle, P. K., Lehmann, D. R., (2001), "Strategic Management of Expectations: The Role of Disconfirmation Sensitivity, Perfectionism", *Journal of Marketing Research* 38 (August); 386–394.

Kotler, P., (2003), "A Frame Work for Marketing Management", Second Edition, Prentice Hall; 40, 41, 125, 240.

Kraiger, K., Billings, R. S., Velsen, A. M., (1989), "The Influence of Positive Affective States on Task Perceptions, Satisfaction", *Organizational Behavior, Human Decision Processes*, 44; 12-25.

Krauth, E., Moonen, H., (2005), "Performance Measurement, Control in Logistics Service Providing", Rotterdam School of Management, Department of Decision, Information Sciences Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 239-247.

Kristof, De W., Odekerken-Schröder, G., Iacobucci, D., (2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country, Cross-Industry Exploration", *Journal of Marketing*, 65 (4); 33-50.

Kumar, P., (2002), "The Impact of Performance, Cost, Competitive Considerations on the Relationship between Satisfaction, Repurchase Intent in Business Markets", *Journal of Service Research*, 5 (August); 55-68.

Lai Lai, T., (2004), "Service Quality, Perceived Value's Impact on Satisfaction, Intention, Usage of Short Message Service (SMS), *Information Systems Frontiers*" 6:4, 353–368, C_ 2004 Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands.

Larson, M., (2000), "Performance Measurement Directions and Issues", *Transportation Research Board Peer Exchange Meeting on Performance Measures*, Madison, 193.

Lawler, E. E. and Porter, L. W., (1967), "The Effect of Performance on Job Satisfaction" *Industrial Relations*, 7; 23.

Lawler, E. E., (1994), "Motivation in Work Organizations", New York: Jossey-Bass.

Lee, S. F., Sai On Ko, A., (2000), "Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, Implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD Methodology", *Managerial Auditing Journal*, 15 (1/2); 68 – 76.

Lindner, J. R., (1998), "Understanding Employee Motivation", *Journal of Extension*, 36 (3) ; (Asil Kaynak: Vroom, V. H (1964). *Work, motivation*. New York: Wiley.)

Lineberry, R., (1977), "Equality, Urban Policy: The Distribution of Municipal Public Services", Beverly Hills, CA: Sage.

Link, M. W., Oldendick, R. W., (2000), "The Role of Survey Research in The Benchmarking Process", *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 12 (1); 138–164.

Lockamy, A., Spencer, M. S., (1998), "Performance Measurement In The Theory of Constraints Environment", *International Journal of Production Research*, 36 (8); 2045-2060.

Locke, E. A., (1969), "What is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior, Human Performance*, 4; 309-336, "emeraldinsight.com".

Locke, E. A., (1976), "The Nature, Causes of Job Satisfaction", (Asil Kaynak: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial, Organizational Psychology*, 1297-1349, Chicago: Rand McNally).

London, M. and H. Larsen, (1999), "Relationships between Feedback and Self-Development", *Group and Organization Management*, 24 (1); 5–27.

Loveman, G. W., (1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking", *Journal of Service Research*, 1 (1); 18-31.

- Lu, C. S., (1997), "Comparison of The Level of Importance And Satisfaction of Service Attributes in The Taiwanese Liner Shipping Industry", *Journal of Chang Jung Christian University* 1 (1), pp: 83-100.
- Lynn, L. E. Jr., Heinrich, C. J., Hill, C. J., (2000), "Studying Governance, Public Management: Challenges, Prospects", *Journal of Public Administration Research, Theory*, 10 (2); 233-61.
- Mason, C. M., Griffin, M A., (2002), "Group task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups", *Small Group Research*, 33; 271.
- Malthouse, E. C., Oakley, J. L., Calder, B. J., Iacobucci, D., (2004), Customer Satisfaction across Organizational Units, *Journal of Service Research*, 6; 231.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Dick, R. V., (2007), "Organizational Commitment Profiles, Job Satisfaction among Greek Private, Public Sector Employees", *International Journal of Cross Cultural Management*, 7; 77.
- Martilla, J. A., James, J. C., (1977), "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, 41 (January); 77-79.
- Mathieu, J. and Zajac, D., (1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin* 108 (2); 171-94.
- Melkers, J., Willoughby, K., (1998), "The State of The States: Performance-Budgeting Requirements in 47 Out of 50", *Public Administration Review*, 58 (1); 66-73.
- Mikes, P. S. and Hulin, C. L., (1968), "Use of Importance As Weighting Component of Job Satisfaction" *Journal of Applied Psychology*, 52; 394-398.
- Miller, J. A., (1977), "Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, Making Meaningful Measurements", In H. K. Hunt, "Conceptualization, Measurement of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction", Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 72-91.
- Mittal, V., Ross, W. T., Baldasare, P. M., (1998), "The Asymmetric Impact of Negative, Positive Attribute-Level on Overall Satisfaction, Repurchase Intentions", *Journal of Marketing*, 62 (3); 33-48.
- Mittal, V., Kamakura, W. A., (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent, Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, 38 (1); 131-42.
- Mumford, E., (1972), "Job Satisfaction: A Study of Computer Specialists", *Computer Journal*, 1985 28 (2):97-104; doi:10.1093/comjnl/28.2.97.
- Newcomer, K. E., Downy, A., (1997-98), "Performance-Based Management: What Is It, How Do We Get There?", *The Public Manager*, 26 (4); 38.

Newland, C. A., (1972), "Personnel Concerns in Government Productivity Improvement", *Public Administration Review*, 32 (6); 807-815.

Oliver, R. L., (1981), "Measurement, Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings", *Journal of Retailing*, 57; 25-48.

Oliver, R. L., (1980), "A Cognitive Model of The Antecedents, Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Consumer Research*, 42; 460-469.

Oliver, R. L., (1977), "Effects of Expectation, Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation", *J. Appl. Psychol.* 64 (4); 246-250.

Oliver, R. L., (1993), "Cognitive, Affective, Attribute Bases of the Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, 20 (3); 418-30.

Oliver, R. L., Swan, J. E., (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity, Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, 53 (2); 21-35.

Oliver, R. L., Burke, R. R., (1999), "Expectation Processes in Satisfaction Formation: A Field Study", *Journal of Service Research*, 1 (3); 196-214.

Oliver, R. L., De Sarbo, W. S., (1988), "Response Determinants in Satisfaction Judgments", *Journal of Consumer Research*, 14 (March); 495- 507.

Olson, O., Guthrie, J., Humphrey, C., (1998), "Global Warning: Debating International Developments in New Public Financial Management", Cappelen Akademisk Forlag, Oslo, Norway, Published by Cappelen Akademisk Forlag As, 478 pages Paperback, ISBN: B001ABOK5Y.

Oshagbemi, T., (1999), "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-Item Measures?", *Journal of Managerial Psychology*, 14; 388-403.

Ostroff, C., (1992), "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77; 963-974.

Ostrom, E., (1976), "The Delivery of Urban Services", Beverly Hills: Sage.

Padgett, R., (2006), "Effective Organization of Performance Measurement", Cambridge Systematics, Task 47, NCHRP 8-36.

Page, T. J. Jr., Spreng, R. A., (2002), "Difference Scores versus Direct Effects in Service Quality Measurement", *Journal of Service Research*, 4 (3); 184-92.

Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., (1985), "A conceptual model of service quality, its implications for future research", *Marketing*, 49; 41-50.

Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., (1988), "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64 (1); 12-40.

- Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., (1991), "Refinement, Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 64 (Spring); 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A., (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, 58 (January); 111-24.
- Parks, R. B., (1984), "Linking Objective, Subjective Measures of Performance", *Public Administration Review*, 44 (2); 118-27.
- Pascal, A., (2001), "Performance Indicators for The Road Sector", *Transport, Summary of The Field Testsoecd Publications*, 2; (77 2001 02 1 P), ISBN 92-64-18680-8 – No. 51907.
- Pascal, A., (2002), "Organization for Economic Co-Operation, Development, Transport Logistics Shared Solutions to Common Challenges", *OECD Publications*, 2; (77 2002 06 1 P), ISBN 92-64-19839-3 – No. 52621.
- Percy, S. L., (1986), "In Defense of Citizen Evaluations as Performance Measures", *Urban Affairs Quarterly* 22 (1); 66-83.
- Petty, M. M., McGee, G. W. and Cavender, J. W., (1984), "A Meta-Analysis of The Relationships between Individual Job Satisfaction, Individual Performance", *Academy of Management Review*, 9; 712-721.
- Podsakoff, P. M. and Williams. L.F., (1986), "The Relationship between Job Performances, Job Satisfaction", (Asil Kaynak: E. A. Locke –Ed-, "Generalizing from Laboratory to Field Settings: Research Findings from Industrial", *Organizational Psychology, Organizational Behavior, and Human Resource Management*, 207-254, Lexington: Lexington Books, D.C. Health, Company).
- Poister, T. H., Henry, G. T., (1994), "Citizen Ratings of Public, Private Service Quality: A Comparative Perspective", *Public Administration Review*, 54 (2); 155-59.
- Poister, T. H., Streib, G., (1999), "Performance Measurement in Municipal Government: Assessing The State of The Practice", *Public Administration Review*, 59 (4); 325-35.
- Porter, L. W., (1961), "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom, Mid Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, 45; 1-10.
- Ray, M., (1997), "Do We Practice Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors ?", *Total Quality Management*, 8 (6); 4.
- Rice, W. R., Gentile, D. A. and McFarlin, D. B., (1991), "Facet Importance, Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 76; 31-39.
- Rivenbark, W. C., (2004), "Defining Performance Budgeting for Local Government", *Popular Government*, Winter, 27-36.
- Roch, C. H., Theodore, H. P., (2006), "Citizens, Accountability, Service Satisfaction: The Influence of Expectations", *Urban Affairs Review*, 41; 292.

- Rose, M., (2003), "Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupations", *Work Employment Society*, 17; 503.
- Rosentraub, M. S., Thompson, L., (1981), "The Use of Surveys of Satisfaction for Evaluations", *Policy Studies Journal*, 9 (7); 990-99.
- Roth, A. V., Van Der Velde, M (1991), "Operations as Marketing: A Competitive Service Strategy", *Journal of Operations Management*, 10 (3); 303-28.
- Roth, A. V., Jackson, W., (1995), "Strategic Determinants of Service Quality, Performance: Evidence from the Banking Industry", *Management Science*, 41 (11); 1720-33.
- Rovenpor, J. L., Kopelman, R. E., Soyer, R. B., (1999), "Narcissism, Achievement Motivation As Related to Three Facets of The Sales Role: Attraction, Satisfaction, Performance", *Baruch College / Cornell University, Journal of Business, Psychology*, 14 (2).
- Ryan, M. J., Rayner, R., Morrison, A., (1999), "Diagnosing Customer Loyalty Drivers: Partial Least Squares vs. Regression", *Marketing Research*, 11 (Summer); 19-26.
- Rust, R. T., Oliver, R. L., (1997), "Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer", *Asia Pacific Journal of Management*, Springer Netherlands, Vol.15, No: 2 / October, 1998, pp: 285-286.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., Keiningham, T. C., (1994), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Marketing Science Institute*, pp: [94-106].
- Quinn, R. E., (1978), "Productivity, The Process of Organizational Improvement: Why We Cannot Talk to Each Other", *Public Administration Review*, 38 (1); 41-45.
- Sangmook, K., (2005), "Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea, Sex Roles", 52 (9/10).
- Sarıkaya, N., Altunışık, R., (2004), "Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi Ve Türkiye Uygulaması", *Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi*, Gaziantep – Adana.
- Schaffer, R. H., (1953), "Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work", *Psychological Monographs*, 67 (14).
- Schlesinger, L. A., Zornitsky, J., (1991), "Job Satisfaction, Service Capability, Customer Satisfaction: An Examination of Linkages, Management Implications", *Human Resource Planning*, 14 (2); 141-49.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. and Wheeler, J. K., (1992), "The Role of Opportunity in The Conceptualization, Measurement of Job Satisfaction", (Asıl Kaynak: C. M. Hellman, (1997), "Job Satisfaction and Intent to Leave", *Journal of Social Psychology*, Vol. 137).

Senevirante, P. N., (1990), "Analysis of On-Time Performance of Bus Services Using Simulation", *Journal of Transportation Engineering*, 116 (4); 517-531, July/August.

Ssesanga K. and Garrett, R. M., (2005), "Job satisfaction of University academics: Perspectives from Uganda", *Higher Education*, 50; 33–56.

Stephen, R., P., (1990), "Organization Theory, Structure Design and Applications", Third Edition, 11-12-13-14-15.

Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L., (1969), "The Measurement of Satisfaction in Work, Retirement", Chicago: R, McNaily, (Asil Kaynak: J. P. Howell, E. J. Romero, P. W. Dorfman, J. Paul and J. A. Bautista, (2003), "Effective Leadership in the Mexican Maquiladora: Challenging common expectations", Copyright © 2003 Elsevier Science Inc., *Journal of International Management*, Vol. 9, (1), pp: 51-73.

Sorenson, J. R., (1971), "Task Demands, Group Interaction, Group Performance", *Sociometry*, 34; 483-495.

Soyer, R. B., Rovenpor, J., L., Kopelman, R. E., (1999), "Narcissism, Achievement Motivation as Related to Three Facets of The Sales Role: Attraction, Satisfaction, Performance", *Journal of Business , Psychology*, Vol. 14 (2), Winter 1999.

Spector, P. E., (1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13; 693–713.

Spreng, R. A., Olshavsky, R. W., (1993), "A Desires Congruency Model of Customer Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (3); 169-77.

Stank, T. P., Goldsby, T. J., (2003), "Logistics Service Performance: Estimating Its Influence on Market Share", *Journal of Business Logistics*, 24 (1); 27-55.

Staples, D. S., Higgins, C. A., (Winter 1998), A Study of the Impact of Factor Importance Weightings on Job Satisfaction Measures, *Journal of Business, Psychology*, 13 (2).

Stratham, J. G. and Hopper, J. R., (1993), "Empirical Analysis of Bus Transit On-Time Performance", *Transportation Research, Part A*, Vol. 27A.

Steel, B. S. and Warner, R. L., (1990), "Job Satisfaction among Early Labor Force Participants: Unexpected Outcomes in Public, Private Sector Comparisons", *Review of Public Personnel Administration*, 10 (3); 4-22.

Steg, L., Vlek, C., Slotegraaf, A., (2001), "Instrumental-Reasoned, Symbolic-Affective Motives for Using A Motor Car", *Transport. Res. F* 4; 151–169.

Steijn, B., (2004), "Human Resource Management, Job Satisfaction in the Dutch Public Sector", *Review of Public Personnel Administration*, 24; 291.

- Stradling, S. G., Anable, J., Carreno, M., (2007), "Performance, Importance, User Disgruntlement: A Six-Step Method for Measuring Satisfaction with Travel Modes", *Transportation Research Part A*, 41; 98–106.
- Stipak, B., (1979), "Citizen Satisfaction with Urban Services: Potential Misuse as A Performance Indicator", *Public Administration Review*, 39 (1); 46-52.
- Stuart, K. R., Mednick, M., Bockman, J., (2000), "Structural Equation Model of Customer Satisfaction for The New York City Subway System", *Transportation Research Record*, ISSN 0361-1981, Coden Trredm, Annual Meeting of The Transportation Research Board, No: 79, ETATS-UNIS (01/2000), No: 1735, 133-137.
- Swindell, D., Kelly, J. M., (2000), "Linking Citizen Satisfaction Data to Performance Measures: A Preliminary Evaluation", *Public Productivity, Management Review*, 24 (1); 30-52.
- Talley, W. K., Anderson, P. P., (1981), "Effectiveness and Efficiency in Transit Performance: A Theoretical Perspective", *Transportation Research, Part A*; 15A (6).
- Thayer, F. C., (1972), "Productivity: Taylorism revisited (round three)", *Public Administration Review*, 32 (6), 833-840.
- Tsang, M. C., Rumberger, R. W. and Levin, M., (1991), "The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity", *Industrial Relations*, 209-228.
- Tse, D. K., Wilton, P. C., (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension", *Journal of Marketing Research*, 25 (May); 204-12.
- Tunalv, C., (1992), "Manufacturing Strategy-Plans, Business Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 12 (3).
- Turner, P. K., Krizek, R. L., (2006), "A Meaning-Centered Approach to Customer Satisfaction", *Management Communication Quarterly*; 20; 115.
- Tuzovic, S., Bruhn, M., (2005), "Integrating Customer Orientation, Employee Compensation, Performance Management: A Conceptual Framework", *International Journal of Business Performance Management*, 7 (3), 255 - 274.
- Van de Walle, S., Bouckaert, G., (2003), "Public Service Performance, Trust in Government: The Problem of Causality", *International Journal of Public Administration*, 26 (8 and 9); 891-913.
- Van Ryzin, G. G., (2004), "Expectations, Performance, Citizen Satisfaction with Urban Services", *Journal of Policy Analysis, Management*, 23; 433–448.
- Van Ryzin, G. G., Muzzio, D., Immerwahr S., (2004), "Explaining the Race Gap in Satisfaction with Urban Services", *Urban Affairs Review*; 39 (613).
- Van Slyke, D., Roch, C., (2004), "The Implications of Contracting out with Nonprofit Organizations: Increasing Citizen Satisfaction?", *The Journal of Public Administration Research, Theory* 14; 191–209.

- Vidal, M., (2007), "Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique", *Critical Sociology*, 33; 247–278.
- Volkwein, J. F., Parmley, K., (2000), "Comparing Administrative Satisfaction in Public, Private Universities", *Research in Higher Education*, 41 (1); 95–116.
- Voss, C. A., Roth, A. V., Rosenzweig, E. D., Blackmon, K., Chase, B. R., (2004), "A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, Feedback on Customer Satisfaction", *Journal of Service Research*, 6; 212.
- Wagner, W. B., (1971), "Distribution Management Tips", *Transportation and Distribution Management*, March; 15-16.
- Wagner, W. B., (1994), "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 24 (4); 11-17.
- Wholey, J. S., Newcomer, K. E., (1997). "Clarifying Goals, Reporting Results", *New Directions for Evaluation*, Fall (75); 95.
- Widmier, S., (2002), "The Effects of Incentives, Personality on Salesperson's Customer Orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 7, 609-615.
- Wright, B. E., Davis, B. S., (2003), "Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment", *the American Review of Public Administration*, 33; 70.
- Williams, D. W., (2004), "Evolution of Performance Measurement until 1930", *Administration and Society*, 36 (2); 131-165.
- Williams, O., (1971), "Metropolitan political analysis: A Social Access Approach", *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 63, No. 1 (Mar., 1973), pp. 146-147.
- Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., Jenkins, R. L., (1983), "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms", *Journal of Marketing Research*, 20; 296-304.
- Yi, Y., (1990), "A Critical Review of Customer Satisfaction in Review of Marketing", V. A. Zeithaml, ed. Chicago: American Marketing Association, 63-123.
- Yi, Y., (1991), "A Critical Review of Customer Satisfaction", (Asıl Kaynak: Valarie Zeithaml, (1990), *Review of Marketing* ed. Chicago: American Marketing Association, 68-123).
- Zeithaml, V. A., (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, Value: A Means-End Model, Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, 52, (July); 2–22.
- Zeithaml, V. A., (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services in Marketing of Services", Donnelly, J. and George, W. eds., Chicago: American Marketing, 186-190.

TEZLER

Akın, O., (2006), "Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü Ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme", Uzmanlık Tezi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü, Hazine Müsteşarlığı, ANKARA, (Mayıs).

Brooks, M. R., (1983), "Determinants of Shipper's Choice of Container Carrier: A Study of Eastern Canadian Exporters, Dissertation", Department of Maritime Studies University of Wales College of Cardiff, UK.

Eccles, R. G., (1998), "The Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, President, Fellows of Harvard College, Cambridge, Massachusetts.

Fairman, R. L., (1973), "An Empirical Investigation of the Herzberg Dual-Factor Theory of Job Satisfaction", Unpublished Doctoral Dissertation, Florida State University.

Hood, C., (1998), "The Art of The State: Culture, Rhetoric, Public Management", New York: Oxford University Press.

Huseby, B. M., (2000), "Government Performance, Political Support: A Study of How Evaluations of Economic Performance, Social Policy, Environmental Protection Influence The Popular Assessments of The Political System", Trondheim, Norway: Institute for Sociology, Statsvitenskap.

Jamaluddin, T., Shah, M., (1995), "Marketing of Freight Liner Shipping Services with Reference to the Far East-Europe Trade: A Malaysian Perspective", Ph.D. Dissertation, Department of Maritime Studies and International Transport, University of Wales College of Cardiff, UK.

Kahneman, D., Tversky, A., (1982), "Judgment under uncertainty: Heuristics, biases", New York: Cambridge University Press.

Nakanishi, Y. J., List, G. F., (2000), "Regional Transit Performance Indicators: A Performance Measurement Model", Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York.

Neely, A., (Cranfield School of Management), Adams, C., (Andersen Consulting), Marr, B., (Cranfield School of Management), (2000), "Measuring E-business Performance", Cranfield School of Management Andersen Consulting.

Pearson, R., (1980), "Container Line Performance and Service Quality", Marine Transport Centre, University of Liverpool, Liverpool.

Pollitt, C., (1993), "Managerialism, The Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?" 2d ed. Cambridge, MA: Blackwell.

Rivenbark, D., (2004), "Final Report on City Services for Fiscal Year 2002-2003: Performance, Cost Data", UNC School of Government, University of North Carolina at Chapel Hill.

Reichheld, F., (1996), "The Loyalty Effect", Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Rucci, K., (1998), "A Notable Exception is an In-Depth Study on The Employee-Customer Profit Chain at Sears", reported by Quinn in Harvard Business Review.

Özdemir Sağır, M., (2002), "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü.

Sharp, E. B., (1986), "Citizen Demand-Making in The Urban Context", University: University of Alabama Press.

Stradling, S. G., Anable, J., Carreno, M., (2006), "Performance, importance, user disgruntlement: A six-step method for measuring satisfaction with travel modes", Transport Policy Unit, Robert Gordon University, Aberdeen, UK, Received 7 December 2005.

Steiner, I. D., (1972), "Group Processes, Productivity", Orlando, FL: Academic Press.

Suthiwartnarueput, K., (1988), "The Exploration of Sea Transport Efficiency: With A Concentration on the Case of Thailand", Ph.D. Dissertation, Department of Maritime Studies and International Transport University of Wales College of Cardiff, UK.

Wilcox, M., Bugaj, M., (2004), "Evaluating Performance in Local Government: A Comparison of Polish", UK councils, Cranfield School of Management, Cranfield University UK MK 43 OAL, EGPA Conference Slovenia.

DERGİLER

Altıntaş, A., (2008), "Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri", Sayıştay Dergisi, Sayı: 69.

Beyerlein, M. M., Johnson, D. A. ve Beyerlein, S. T., (1995), "Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Knowledge Work in Teams", 2; Stamford, CT: JAI Press.

Bilgin, K. U., (2007), "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi", Sayıştay Dergisi Özel Sayı, ISSN:1300-1981, Sayıştay Başkanlığı Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara Üniversitesi Basımevi, Balgat, Ankara.

Barzelay, M. ve Armajani, B. J., (1992), "Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government". Berkeley: University of California Press.

Cristiano, B., (2003), "Growing Global By Acquisition: The Role of Measurement As Ge Met Italy", Business Horizons, (Asıl Kaynak: Oya Erdil, Adnan Kalkan, 2005, Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi, 21 (1/2), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 4 Sayı:7 Bahar 2005/1,103-122).

Demirkaya, H., (1993), Performans Ölçüm Rehberi, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 7, Tc Sayıştay Başkanlığı, 06100 Ulus Ankara.

Erdil, O., Kalkan, A., (2005), Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi, 21 (1/2), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 4 Sayı:7 Bahar 2005/1,103-122).

Erdil, O., Alpkan, L. H., Biber, L., (2004), "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:2, s:101-122.

Erkk, K. L., (2002), "A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Tech. Companies", Scandinavian Journal of Management,18;, (Asıl Kaynak: Erdil, O., Kalkan, A., 2005, "Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi", 21 (1/2);, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4 Sayı:7; Bahar 2005/1, s:103-122).

Kabadayı, E. T., (2002), İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2002/6; 61-75.

Kılınc, T., Akkavuk, E., (2001), "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2); 103-120.

Koçel, T., (1984), "Amaçlara Göre Yönetim", İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 1, Sayı : 3, İstanbul.

Lawler, E. E., Mohrman, S. A. and Ledford, G., (1992), "Employee Involvement, TQM: Practice, results in Fortune 5000 companies", San Francisco: Jossey-Bass.

Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A. A., Kircaali-İftar, G., Özmen, A., Uzuner, Y., (2008), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Örnekleme, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1081.

Maskell, B. H., (1991), "Performance Measurement for World Class Manufacturing", Productivity Press, Cambridge.

Saygılı, A. T., "Hedef Maliyetleme Ve Diğer Stratejik Yönetim Araçları", e-Akademi Hukuk, Ekonomi Ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, Şubat 2007, sayı:60.

Suwigno, P., (2001), "Quantitative Models for Performance Measurement System", International Journal of Operations and Production Management, (Asıl Kaynak: Oya Erdil, Adnan Kalkan, 2005, Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi, Vol:21, No:1/2., İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1, s:103-122).

Türkel, S., (1983), "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, s :48.

Xuel, H., Soutar, G., N., Brown, A., (2003), "Measuring New Product Success: An Empirical Investigation of Australian Sme's", Industrial Marketing Management, 55-69., (Asıl Kaynak: Oya Erdil, Adnan Kalkan, -2005-, Kobilere Sağlanan Desteklerin

Kobilerin Performanslarına Etkisi, 21 (1/2), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 4 Sayı:7 Bahar 2005/1 S.103-122).

RAPORLAR

Akal, Z., (2003), "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", Milli Prodüktivite Merkezi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu.

Akay, Z., (2005), "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi", Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi. Browne, J., Devlin, J., Rolstadas, A. and Andersen, B., (1992), "Performance Measurement: The ENAPS Approach".

Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., (2000), "Assessment of Facilities Management Performance – What Next?", Facilities, 18 (1/2).; 66 – 75.

BÜMKO, (2004), "Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi", (Aralık).

Coe, C. K., (2000), "Performance Measurement: Grading Report Cards, Single Performance Measures", Paper presented at the 2000 annual conference of the American Political Science Association, Washington, D.C., August.

Dalton, D., (2000), "Transportation Data, Performance Measurement", In TRB [2000], 87.

Ekern, D., (2000), Transportation Research Board, p:73.

Eklöf, J. A., (2000), "European Customer Satisfaction Index Pan European Telecommunication Sector Report—Based on the Pilot Studies 1999", Stockholm, Sweden: European Organization for Quality, European Foundation for Quality Management.

Eshot Genel Müdürlüğü, Akıllı Bilet Sistemi Şube Müdürlüğü'nün verileri, (2008).

Henderson, G., Adkins, H., Kwong, P., (1990), "Toward a Passenger-Oriented Model of Subway Performance", Transportation Research Record, No. 1266; TRB, National Research Council, Washington.

Hall, F., S., Wakefield, Al-Kaisy, (2001), "Freeway Quality of Service: What Really Matters to Drivers, Passengers?", Paper presented at the annual meeting of the Transportation Research Board, Washington D.C.

House of Commons Public Administration Select Committee, (2003), "On Target Government By Measurement", Fifth Report of Session, 2002–03; Volume 1.

Jenks, C. W., (2003), "A Summary of TCRP Report 88: A Guidebook for Developing A Transit Performance-Measurement System", Transit Cooperative Research Program Sponsored by The Federal Transit Administration, Research Results Digest, January—Number 56, Subject Areas: IA Planning, Administration, Vi Public Transit TCRP Project G-06.

Johnson, M. D., Gustafsson, A., (2000), "Improving Customer Satisfaction, Loyalty, Profit: An Integrated Measurement", Management System, San Francisco: Jossey-Bass.

Jones, D. W., (1995), The Metropolitan Transportation Council, June 20.

Guenther, R. P., Hamat, K., (1988), "Distribution of Bus Transit On-Time Performance", Transportation Research Record, No. 1202, TRB, National Research Council, Washington, D.C.

Kelly, J. M., Rivenbark, W. C., (2003), "Performance Budgeting for State, Local Government", M.E. Sharpe, Armonk Ny.

Levinson, H. S., (1983), "Analyzing Transit Travel Time Performance, Transportation Research Record", No. 915, TRB, National Research Council, Washington, D.C.

Lofquist, L. H. and Dawis, R. V., (1969), "Adjustment at Work", New York: Appleton-Century-Crofts.

Lyons, W. E., Lowry, D., De Hoog, R. H., (1992), "The Politics of Dissatisfaction, Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Management Advisory Committee, (2001), "Performance Management in The Australian Public Service; A Strategic Framework".

Management Inasia-Pacific Local Government, (July 2001), "A Research Project Performance Measurement", Coordinated By The Uts Centre For Local Government on Behalf of The Logotri Network Issues Paper , Research Questions.

Measuring The Performance of Government Departments, (2001), Comptroller and Auditor General, , HC 301 Session 2000-2001.

Melkers, J., Willoughby, K., (2004), "Staying The Course: The Use of Performance Measurement in State Governments", IBM Center for The Business of Government.

Metropolitan Transportation Authority, office of the Inspector General, (1991), "Commuting to Work by Subway: The Inspector General's Review of Morning Rush Hour Subway Performance".

Metropolitan Transportation Authority, office of the Inspector, (1992), "General The Inspector General's Review of Midday Performance for Selected Subway Routes".

Meyer, M. D., (2000), "Measuring That Which Cannot Be Measured At Least According to Conventional Wisdom", In TRB [2000].

Meyer, M. D (2001), "Measuring System Performance: The Key to Establishing Operations as a Core Agency Mission", P.E. Georgia Institute of Technology.

Miller, T. I., Miller, M. A., (1991), "Citizen Surveys: How to do Them, How to Use Them, What They Mean", Washington, DC: International City/County Management Association.

National Performance Review, (1997), "Benchmarking Study Report, Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement".

National Performance Review, (1999), "Balancing Measures: Best Practices in Performance Management".

National Center for Environmental Innovation's Approach to Performance Measurement, (2004), SBO/SBAA Participants, Evaluation Support Division, U.S. EPA's National Center for Environmental Innovation.

Osborne, D., Gaebler, T., (1992), "Reinventing Government. Reading", MA: Addison-Wesley.

Parkinson, T., (1992), "Rail Transit Performance", Transportation Research Record, No: 1361, TRB, National Research Council, Washington, D.C.

Performance Measurement, (2001), "Management in Asia-Pacific Local Government A Research", Project Coordinated By The UTS Centre for Local Government On Behalf of The Logotri Network Issues Paper, Research Questions July.

Pickrell, S., Neumann, L., (2000), "Linking Performance Measures with Decision Making." In TRB [2000], 20.

Poate, D., (1997), "Measuring and Managing Results: Lessons for Development Cooperation", Oesp, New York.

Poorman, J., (1997), "Performance Measures in Metropolitan Transportation Planning", In Conference Proceedings for Performance Measures for California Transportation System Users, Investors, Los Angeles: UCLA Extension Public Policy Program.

Prousaloglou, K. E. and Koppelman, F.S., (1989), "Use of Travelers' Attitudes in Rail Service Design." Transportation Research Record, No. 1221, TRB, National Research Council, Washington, D.C.

Putnam, R., (2000), "Bowling Alone: The Collapse, Revival of American Community", New York: Simon and Schuster.

Ridley, C. E., Herbert, A. S., (1938), "Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria, Reporting Forms for Appraising Administration", International City Mangers' Association, Chicago, IL.

River, C., (1994), "Comprehensive Line Improvement Study, Final Report", Charles River Associates, Metropolitan Transportation Authority, Boston, March, U.S.

Seigyoung, A., Johnson, M. D., (1997), "The Complex Relationship between Customer Satisfaction, Loyalty for Automobiles", (Asil Kaynak: M. D. Johnson, A. Herrmann, F. Huber, and Gustafsson, A. " , Customer Retention in the Automotive Industry: Quality, Satisfaction, Loyalty", Wiesbaden, Germany: Gabler, 141-66).

Small, K., Noland, R., Chu, X., Lewis, D., (1999), "Valuation of Travel Time Savings, Predictability in Congested Conditions for Highway User-Cost Estimation", NCHRP Report 431. Washington D.C: National Academy Press.

Summary of the Second National Conference, (2001), "Performance Measures to Improve Transportation Systems", Transportation Research Board, 500 Fifth Street, NW Washington, D.C.

Transit Performance-Measurement System Report88, (1988), "A Summary of TCRP Report 88: A Guidebook for Developing a Transit Performance-Measurement System", pp: 10.

Transportation Association of Canada, (2006), "Performance Measures for Road Networks: A Survey of Canadian Use", Transport Canada, March.

Transportation Research Board Executive Committee, (2005), "Performance Measures, Targets for Transportation Asset Management", National Cooperative Highway Research Program, NCHRP Report 551.

Transportation Research Board National Research Council, (1999), "A Hand book for Measuring Customer Satisfaction and Service Quality", TCRP Report 47, National Academy Press, Washington.

Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, (2002), "Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi".

Quinn, R. K., (1998), "A Notable Exception is An In-Depth Study on The Employee-Customer Profit Chain at Sears", reported by in Harvard Business Review.

Westbrook, R. A., Reilly, M. D., (1983), "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Customer Satisfaction", (Asıl Kaynak: R. P. Bagozzi, A. M. Tybout, Ann Arbor, "Advances in Consumer Research", MI: Association for Consumer Research).

Wolf, J., (2001), "Performance Measurement and Integrated Transportation Management Systems: A Traffic Operations Perspective." Sacramento, CA: California Department of Transportation.

INTERNET KAYNAKLARI

Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi,
teb.medicine.ankara.edu.tr/.../donemler/donem3/.../Tek_Yonlu_Varyans_Analizi.ppt,
Erişim: 11.06.2009.

A Summary of TCRP Report 88: A Guidebook for Developing a Transit Performance - Measurement System, 6-10,
http://onlinepubs.trb.org/Onlinepubs/tcrp/tcrp_report_88/Guidebook.pdf, Erişim: 20.01.2008.

Applied Research Bulletin, (1997), 3 (2);
<http://www.rhdsc.gc.ca/eng/cs/sp/sdc/pkrf/publications/bulletins/1997-000006/page12.shtml>, Erişim: 20.01.2008.

Audits Report 28, (2000–01), “Performance audit”, Audit Activity Report, Summary of Outcomes, No.28, 2055,
[http://www.dpc.vic.gov.au/CA256D800027B102/Lookup/NationalInfrastructureAuditWholeDoc/\\$file/National%20Infrastructure%20Audit.PDF](http://www.dpc.vic.gov.au/CA256D800027B102/Lookup/NationalInfrastructureAuditWholeDoc/$file/National%20Infrastructure%20Audit.PDF), Erişim: 20.01.2008.

Balogun, M. J., (2003), “Performance Management, Agency Governance, Performance Governance for African Development: The Search for Common Cause on Excellence in the Public Service, United Nations Economic Commission for Africa”,
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan009775.pdf>, Erişim: 22.06.2007.

Banker, R. D., Konstans, C., Mashruwala, R., (2000), “A Contextual Study of Links between Employee Satisfaction, Employee Turnover, Customer Satisfaction, Financial Performance”,
http://74.125.77.132/search?q=cache:5sLVhsFZ6_IJ:citeseer.ist.psu.edu/486440.html+A+Contextual+Study+of+Links+between+Employee+Satisfaction,+Employee+Turnover,+Customer+Satisfaction,+Financial+Performance&hl=tr&ct=clnk&cd=1&gl=tr, Erişim: 20.01.2008.

Barlow, J. F., (2005), “A systems view of business”,
http://media.wiley.com/product_data/excerpt/98/04700150/0470015098.pdf, Erişim: 20.07.2007.

Carroll, P. W., (2001), Technical Measures Balanced with Public Perception, Erişim: 18.03.2003, 4th National Transportation Asset Management Workshop, September 24th; MARTA, Atlanta, <http://www.mrutc.org/Carroll.ppt>, Erişim: 20.01.2008.

Crown Company Monitoring Advisory Unit, “Policy For The Identification and Monitoring of the Key Financial and Non-Financial Performance Indicators For Crown Research Institutions”, pp: 6,
http://www.ccm.au.govt.nz/pdfs/key%20document%20-%20Performance_Indicators.pdf, Erişim: 05.12.2005.

Delta Global, Future Information Research Management, Investing in People Worldwide, http://www.confirmit.com/solutions/survey/employee_satisfaction, Erişim:19.06.2006.

Dinçer, O., İşletmelerde Performans, Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü,
<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?Makale=İşletmelerdeperformans>, Erişim: 10.10.2006.

Drucker, P. F., (1954), The Practice of Management, New York: Harper and Row, <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=55843924>, Erişim: 20.12.2007.

Engel, J. F., Blackwell, R. D. and Miniard, P. W., (1995), Consumer Behavior (8th ed.), New York: Dryden, (Asıl Kaynak: Mont, O., Plepys, A., (2001), “Customer Satisfaction: Review of Literature and Application to the Product-service Systems”, International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University, http://unit.aist.go.jp/lca-center/ci/activity/project/sc/report/030319_document/S2-1-Mont.pdf, Erişim: 01.06.2007.

Environment Protection Authority (EPA), Organizational performance, <http://www.epa.nsw.gov.au/corporate/index.htm>, Erişim: 20.06.2006.

Fleming, J. H., Coffman, C., Harter, J. K., (2005), "Feed R&D - or Farm it out? The High Performance Organization", Manage Your Human Sigma, Harvard Business Review, reprint r0507J; HBR on point 1533, www.hbr.org, Erişim: 22.06.2006.

Friedman, M., (1997), "A Guide to Developing, Using Performance Measures in Results-based Budgeting", Prepared for The Finance Project, <http://www.financeproject.org/Publications/measures.html>, Erişim: 30.01.2007.

GFOA (Government Finance officers Association), (2002), "Performance Measurement, the Government Accounting Standards Board: Public Policy Statement", <http://www.gfoa.org/services/policy/gfoapp1.shtml>, Erişim: 01.08.2007.

Gore, A., (1997), "Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement", <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.html#tablecont>, Erişim: 02.06.2006.

House of Commons Public Administration Select Committee, (2003), "On Target? Government By Measurement, Fifth Report of Session", 1; <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200203/cmselect/cmpublicadm/62/6202.htm>, Erişim: 01.12.2007.

Halvorson, R., Hatata, T., Tischer, M. L., Kolakowski, P., (2000), "Performance-Based Planning, Asset Management and Management Systems.", In Transportation Research E-Circular E-C015: Statewide Transportation Planning, Transportation Research Board, National Research Council, Washington, D.C., Chapter 5. gulliver.trb.org/publications/circulars/ec015/ch5.pdf, Erişim: 01.08.2008.

Implementing Results-Based Management: Lessons From The Literature, Office of The Auditor General of Canada, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/meth_gde_e_10225.html#_Toc477168996, Erişim: 10.08.2008.

International Transportation Committee, (2004), Transportation Performance Measures in Australia, Canada, Japan, New Zealand, Transportation Performance Measures, December 2004, <http://international.fhwa.dot.gov/performance/04transperfmeasure.pdf>, Erişim: 10.08.2008.

Karatay, M., (2005), Araştırmada Örneklem, <http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc>, Erişim: 17.11.2008.

Kettunen, J., (2000), "Strategies for Virtual Organizations in Regional Development", Turku Polytechnic, Sepänkatu 3, <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/aalborg05/kettunen.pdf>, Erişim: 22.06.2006.

Kittelson and Associates, (1999), "Transit Capacity, Quality of Service Manual", TCRP Web Document 6:, Transportation Research Board of The National

Academies, Washington, D.C.,
http://onlinepubs.trb.org/Onlinepubs/tcrp/tcrp_webdoc_6-a.pdf , Erişim: 20.01.2008.

McGuire Research Services, (2000), "Public satisfaction survey: New York City Police", New York City Council, New York,
http://www.nyccouncil.info/pdf_files/reports/survnypd.pdf, Erişim: 20.06.2008.

McGuire Research Services, (2001), "Public satisfaction survey: New York City Police", New York City Council, New York,
http://www.council.nyc.ny.us/pdf_files/reports/nypdwave2.pdf, Erişim: 20.06.2008.

Milli Prodükivite Merkezi Verimlilik Terimleri Sözlüğü,
<http://www.mpm.org.tr/default.asp?menuid=17&dict=v>, Erişim: 20.11.2005.

Mori Social Research Institute, (2002), "Public Service Reform: Measuring, Understanding Customer Satisfaction", A Mori Review for the office of Public Services Reform, http://www.ipsos-mori.com/_assets/publications/pdf/oprsr.pdf, Erişim: 11.03.2007.

Naumann, E., (1995), "Creating Customer Value, The Linkage between Customer Value, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Profitability", A White Paper, ISBN_0538838477,
<http://www.naumann.com/whitepaper.pdf#search='Creating%20Customer%20Naumann%20The%20linkage%20between%20customer%20value>, Erişim: 30.06.2006.

Özbirecikli, M., Ölçer, F., (2001), "Strateji Odaklı Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC", Mustafa Kemal Üniversitesi,
http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim2002/kas02b/index.html, Erişim: 11.11.2008.

Özmen, A., (2005), "Örnekleme", Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ünite 3, Anadolu Üniversitesi, www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite03.pdf, Erişim: 7.10.2007.

Performance Management Program Design Handbook, (1994), Interagency Advisory Group Committee on Performance Management, Recognition, Performance Management Program Design Working Group, IAG, Interagency Advisory Group, United States office of Personnel Management Washington,
<http://www.opm.gov/perform/wppdf/pmpdhdbk.wp.> , Erişim: 20.01.2008.

Public Transportation Authority of Western Australia, (2004), "Performance Indicators for The Year Ended 2004",
<http://www.pta.wa.gov.au/annualreports/2004/pdfs/auditedkeyind.pdf>, Erişim: 20.11.2008.

Spector, P. E., (1997), "Job satisfaction: Application, Assessment, Cause, Consequences", Thous, Oaks, CA: Sage,
http://books.google.com/books?hl=tr&lr=lang_en&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22Spector%22+%22Job+satisfaction:+Application,+assessment,+cause,+and+...%22+%22&ots=1jnrTidQaO&sig=BfqZW6_rgwA9BaxBPenpd099Q4l#PPA6-IA2,M1, Erişim:12.11.2007.

T.C. Sağlık Bakanlığı, Performans Yönetimi, <http://www.saglik.gov.tr/performans>, Erişim: 18.06.2006.

The International Development Research Centre, (2009), "Diagnosing The Performance Of Your Organization", Chapter: 4, pp: 7, http://www.idrc.ca/en/ev-28256-201-1-do_topic.html, Erişim: 25.05.2009.

Towers Perrin, (2006), "Bonus Scheme Design and Effectiveness", <http://www.ome.uk.com/downloads/Towers%20Perrin%20report%20on%20Bonus%20Scheme%20Design%20and%20Effectiveness.pdf>, Erişim: 23.07.2008.

Tri-County Metropolitan Transportation District, <http://www.resourcesaver.com/file/toolmanager/O73F19472.PDF>, Erişim:18.03.2008.

Guidelines for Performance Measurement, U.S. Department of Energy office of Policy and Office of Human Resources Administration, "Guidelines for Performance Measurement", 6-30-96, Washington, D.C. 20585, <http://www.orau.gov/pbm/documents/g1201-5.pdf>, Erişim: 02.06.2006.

Weiner, E., (1992), "An Historical Overview", Urban Transportation Planning In The US, U.S. Department of Transportation Washington, D.C. 20590, http://ntlsearch.bts.gov/tris/pv_search.do?b1=1&f1=0&t1=kw%3ahistorical+kw%3aoverview+kw%3aweiner&r=1&d=all&p=8&z=1&s=yr&o=1&printable=y, Erişim: 18.06.2007.

KAYNAK KİTAPLAR	:	15
MAKALELER	:	238
TEZ	:	21
DERGİ	:	19
RAPOR	:	52
İNTERNET KAYNAĞI	:	39
TOPLAM	:	384

EKLER

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ



Yaş :

Cinsiyet: Kadın Erkek

Eğitim Durumu: İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Y.Lisans

Çalışma Yılı: 0-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 ve üstü

İş yeri çalışma pozisyonu: Yönetici Memur İşçi Sürücü Yardımcı

Çalışma yeri değişim sayısı: 1 2 3 4 5'ten fazla

İŞYERİNDE

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1 . Kendi çalışma performansından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2 . Yaptığım işten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3 . İş stresinin seviyesinden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4 . Deneyim gerektiren bir işi yapmaktan.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5 . Tanınmamı sağlayan bir iş yapmaktan.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6 . Yaratıcı fikir geliştirebilme imkanlarından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7 . Yeteneklerimi gösterebilmek için sunulan imkanlardan.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8 . İşimi yaparken inisiyatif kullanabilmekten.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9 . İş yüküm ile maaşım arasındaki dengeden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10 . Sunulan eğitim imkanlarından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11 . Yeteneklerimi kullanabilmekten ve geliştirebilmekten.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12 . Sunulan kariyer imkanlarından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13 . Yöneticilerimin genel tutum ve davranışlarından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14 . Başarılı olduğumda takdir edilmekten.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15 . Başarılı olduğumda verilen ödüllerden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16 . Çalışma saatlerinde sağlanan esneklikten.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17 . İş yüküm ve çalışma performansım arasındaki dengeden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18 . Yöneticilerin sağladığı motivasyondan	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19 . İşimle ilgili karar alma süreçlerinde yer almaktan.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20 . Çalışanlar arasında birim değişikliğinin az olmasından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21 . İş güvencesi olmasından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22 . İş yerinde çalışanlar arasındaki iletişimden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23 . Ekip çalışmalarından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24 . İş yerinin temizliğinden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25 . Çalışma ortamı koşullarından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26 . İş çevresinin güvenliğinden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Form 1 Çalışan Memnuniyeti Anketi

YOLCU MEMNUNİYETİ ANKETİ



Yaş :..... Cinsiyet : Kadın Erkek

Eğitim Durumu : İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Y.Lisans

Meslek Durumu : Öğrenci Memur İşçi Emekli Serbest Meslek İşsiz

Yolculuk Saatleri-1 : 6.00-8.59 9.00-11.59 12.00-15.59 16.00-19.58 20.00-23.59 24'den sonra

Yolculuk Saatleri-2 : 6.00-8.59 9.00-11.59 12.00-15.59 16.00-19.58 20.00-23.59 24'den sonra

Otobüs Kullanma Sebepleri : İş Okul Sağlık Alışveriş Gezi

Seyahat Ücret Ödeme Şekli : İndirimli Tam Nakit Serbest Kart Ücretsiz

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1 . Eshot Genel Müdürlüğü'nün imajından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2 . Sürücülerin yolculara karşı tutum ve davranışından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3 . Sürücüler ve yolcular arasındaki iletişimden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4 . Çalışanlardan yardım görebilmekten.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5 . Şikayet personelinin bulunabilirliğinden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6 . Şikayetlere cevap verme süresinden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7 . Bilgi almanın kolaylığından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8 . Yolculuk saatlerinin uygunluğundan.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9 . Yolculuk zamanlarının güvenilirliği ve tutarlılığından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10 . Ulaşım araçları arasında aktarma yeteneği sağlanmasından	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11 . Otoparkların aktarma noktalarına yakınlığından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12 . Aktarmalı ulaşımında bekleme zamanlarının uygun olmasından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13 . Güzergah bilgisinin bulunabilirliğinden(Duraklarda, İnternette vb.).....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14 . Güzergahların uygun olmasından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15 . Otobüslere kolaylıkla erişebilmekten.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16 . Yolculuk hızından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17 . Hizmetin(Sefer) sıklığından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18 . Otobüslerin mekanik güvenliğinden ve kesintiye uğramayan yolculuklardan.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19 . Otobüs içinde emniyette hissetmekten.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20 . Otobüslerin konforundan.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21 . Otobüs üstünde yazan numara ve güzergah isimlerinin görünür olmasından	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22 . Otobüslerin iç ve dış temizliğinden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23 . Yolculuk ücretlerinin ödeme kolaylığından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24 . Yol ücretlerinde eşitlik olmasından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25 . Bayramlarda gerçekleşen İndirimli uygulamalardan.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26 . 60 Yaş ve Özürlü kartı uygulamalarından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27 . Durakların temizliğinden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28 . Duraklardaki ışıklandırmalardan.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
29 . Durak isimlerinin görünüşünden.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30 . Durak yeri ve aralarındaki mesafelerin uygun olmasından.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Form 2 Yolcu Memnuniyeti Anketi

Liste 1 Yolcu Örnekleme Listesi

HATNO	GÜNLÜK YOLCU SAYISI	ANKET YAPILACAK KİŞİ SAYISI	ANKET YAPILACAK KİŞİ SAYISI (yuvarla)	SEFER BAŞLANGIÇ	SEFER BİTİŞ
5	6.926	3,38	4	Narlıdere	Konak
6	3.590	1,75	2	Ankent	Halkapınar Metro
7	3.306	1,61	2	Sahilevleri	Konak
8	8.801	4,30	5	Güzelbahçe	Halkapınar Metro
11	1.503	0,73	1	İnciraltı	Konak
12	287	0,14	0	Fahrettin Altay	Halkapınar Metro
15	1.629	0,80	1	İnönü	Konak
18	2.062	1,01	1	Yeşilyurt	Konak
19	2.283	1,11	1	Şehitler	Konak
20	3.138	1,53	2	Kooperatif Evleri	Konak
21	3.431	1,67	2	Halil Rifat	Basmane
22	244	0,12	0	Bozyaka	Konak
23	3.880	1,89	2	Uzundere	Konak
24	26	0,01	0	Fahrettin Altay	Kavacık
25	765	0,37	1	Fahrettin Altay	Olimpiyat Köyü
26	1.597	0,78	1	Uzundere	Basmane
27	2.631	1,28	2	Çamlık	Konak
28	21	0,01	0	Payamlı	Güzelbahçe
29	2.633	1,29	2	Kadriye	Konak
30	2.107	1,03	1	Kaynak	Konak
32	379	0,19	0	Çimentepe Sitesi	Basmane
33	4.045	1,97	2	Kadifekale	Konak
34	3.040	1,48	2	Esentepe	Gümrük
35	2.693	1,31	2	Ballıkuyu	Konak
36	2.276	1,11	1	Buca	Gümrük
37	1.150	0,56	1	Güven	Gümrük
38	2.671	1,30	2	Mehtap	Gümrük
39	947	0,46	1	İsmetpaşa	Gümrük
42	7.859	3,84	5	Çınartepe	Konak

44	4.324	2,11	3	Mersinpınar	Konak
46	6.118	2,99	4	Çobançeşme	Konak
48	2.031	0,99	1	Pınarbaşı	Gümrük
50	1.525	0,74	1	Otogar	Gümrük
51	403	0,20	0	Ayakkabıcılar	Gümrük
53	1.556	0,76	1	Altındağ	Gümrük
54	3.119	1,52	2	Otogar	Konak
58	84	0,04	0	Kandere	Gümrük
59	855	0,42	1	Karacaoğlan	Gümrük
60	3.771	1,84	2	Pınarbaşı	Gümrük
61	110	0,05	0	Adliye Sarayı	Konak
62	2.037	0,99	1	Ege Üniversitesi Kampüsü	Gümrük
63	11.288	5,51	7	Ege Üniversitesi Kampüsü	Gümrük
64	3.232	1,58	2	Ayakkabıcılar	Konak
65	626	0,31	0	Teksif / Atatürk Mahallesi	Gümrük
66	87	0,04	0	Taşkent	Gümrük
67	1.335	0,65	1	Bornova Metro	Pınarbaşı
70	13.565	6,62	8	Buca	Halkapınar Metro
71	3.895	1,90	2	İşçievleri	Gümrük
72	4.827	2,36	3	İşçievleri	Konak
73	4.341	2,12	3	Beyazevler	Gümrük
74	1.847	0,90	1	Yenigün Mahallesi	Konak
75	1.648	0,80	1	Şirinkapı	Gümrük
77	3.438	1,68	2	Nafiz Gürman	Gümrük
78	2.862	1,40	2	Yamanlar	Gümrük
79	12.520	6,11	7	Yeşilyurt	Halkapınar Metro
81	5.503	2,69	3	Esentepe	Basmane
82	7.161	3,50	4	Siteler	Konak
83	47	0,02	0	Balçova	Konak
84	369	0,18	0	Salih Omurtak	Basmane
86	23.747	11,59	14	Balçova	Halkapınar Metro
87	3.935	1,92	2	Limontepe	Basmane
88	3.689	1,80	2	Yeniçamlık	Basmane

89	564	0,28	0	Cennetoğlu	Basmane
90	11.206	5,47	7	Gaziemir	Halkapınar Metro
91	2.502	1,22	2	Evka-7	Basmane
92	469	0,23	0	Aydın Mahallesi	Konak
97	51	0,02	0	Fuat Edip Baksı	Gümrük
98	214	0,10	0	Çay Mahallesi	Gümrük
99	968	0,47	1	Gazi Meydanı	Gümrük
102	401	0,20	0	Alparslan	Gümrük
104	6.509	3,18	4	Buca	Konak
105	4.796	2,34	3	Çamlıkule	Konak
107	430	0,21	0	Beyazevler	Konak
108	785	0,38	1	Eserkent	Basmane
109	1.193	0,58	1	Sevgi Mahallesi	Basmane
111	994	0,49	1	Naldöken	Bornova Metro
114	1.538	0,75	1	Evka-3	Gümrük
116	676	0,33	0	Çamkule-Altındağ	Ege Üniversitesi Kampüsü
117	1.591	0,78	1	Kavaklıdere	Gümrük
119	719	0,35	0	Altındağ	Ege Üniversitesi Kampüsü
120	4.221	2,06	3	Mavişehir	Konak
121	13.708	6,69	8	Mavişehir	Konak
122	2.161	1,05	1	Şemikler	Gümrük
123	428	0,21	0	Şirinevler	Gümrük
124	88	0,04	0	Ali Fuat Erdem	Konak
125	2.152	1,05	1	Esin Sitesi	Gümrük
126	460	0,22	0	Cumhuriyet Mahallesi	Karşıyaka
128	4.626	2,26	3	Egekent-2	Gümrük
129	2.326	1,14	1	Güzeltepe	Gümrük
130	3.369	1,64	2	Bostanlı İskele	Bornova Metro
131	1.320	0,64	1	Cumhuriyet Mahallesi	Gümrük
132	298	0,15	0	Hava Üssü Lojmanı	Gümrük
135	1.295	0,63	1	Doğançağ	Karşıyaka
136	1.439	0,70	1	Örnekköy	Karşıyaka
137	1.143	0,56	1	Yamanlar	Karşıyaka

138	1.633	0,80	1	M.Erener	Bostanlı İskele
139	1.638	0,80	1	Cengiz Han	Bostanlı İskele
140	3.728	1,82	2	Örnekköy	Gümrük
141	588	0,29	0	Güzeltepe	Karşıyaka
142	2.597	1,27	2	Egekent	Gümrük
143	2.541	1,24	2	Egekent	Karşıyaka
144	1.542	0,75	1	Evka-2	Gümrük
145	1.679	0,82	1	Evka-2	Karşıyaka
146	1.936	0,95	1	Evka-5	Karşıyaka
147	1.365	0,67	1	Postacı	Gümrük
148	2.577	1,26	2	Onur	Gümrük
149	999	0,49	1	Kaklıç	Karşıyaka
150	8.058	3,93	5	Günaltay	Altındağ
151	352	0,17	0	Ulaştırma	Konak
152	4.768	2,33	3	Gaziemir	Konak
153	1.074	0,52	1	Çamkule	Gümrük
155	1.146	0,56	1	Harmandalı	Karşıyaka
156	676	0,33	0	Sağlık Ocağı	Konak
157	2.425	1,18	1	Peker	Basmane
158	3.322	1,62	2	Çamlık	Basmane
161	2.891	1,41	2	Şehitler	Basmane
162	5.110	2,49	3	Cengiz Han	Gümrük
163	9.034	4,41	5	Beyazevler	Otağar
165	3.467	1,69	2	Evka-4	Gümrük
167	106	0,05	0	Balçova	Konak
168	9.327	4,55	6	Evka-4	Gümrük
169	20.324	9,92	12	Balçova	Halkapınar Metro
171	5.030	2,46	3	Buca Koop.	Konak
173	484	0,24	0	Gaziemir	İzkent
176	1.000	0,49	1	Ufuk Mahallesi	Demirciköy
177	263	0,13	0	Buca	Kaynaklar
183	23	0,01	0	General Kazım Özalp	Basmane
184	34	0,02	0	Balçova	Konak

186	5	0,00	0	Balçova	Konak
190	5.935	2,90	4	Yurtoğlu	Basmane
191	4.279	2,09	3	Yurtoğlu	Otogar
193	3.688	1,80	2	Yurtoğlu	Konak
195	526	0,26	0	Balatcık	Gümrük
197	1.545	0,75	1	Nafiz Gürman	Karşıyaka
198	632	0,31	0	Doğançay	Gümrük
200	193	0,09	0	Çiğli Garaj	Havaalanı
201	4.237	2,07	3	Kooperatif Evleri	Halkapınar Metro
205	5.053	2,47	3	Çamlıpınar	Gümrük
209	5.658	2,76	3	Zeytinalanı	Konak
214	2.074	1,01	1	Evka-3	Gümrük
216	2.398	1,17	1	Oyak Sitesi	Halkapınar Metro
217	2.460	1,20	2	Oyak Sitesi	Halkapınar Metro
222	786	0,38	1	Şemikler	Karşıyaka
224	2.147	1,05	1	Cennetçeşme	Konak
225	1.751	0,85	1	Günaltay	Basmane
227	1.541	0,75	1	Organize Sanayi Sitesi	Bostanlı İskele
228	3.045	1,49	2	Egekent-2	Karşıyaka
235	690	0,34	0	Ballıkuyu	Basmane
242	834	0,41	1	Egekent	Ege Üniversitesi Kampüsü
243	908	0,44	1	Evka 5	Ege Üniversitesi Kampüsü
244	892	0,44	1	Evka-2	Ege Üniversitesi Kampüsü
245	8.838	4,31	5	Gültepe	Esentepe
246	2.147	1,05	1	Evka-5	Gümrük
247	1.372	0,67	1	Evka-6	Gümrük
248	2.465	1,20	2	Teksif / Atatürk Mahallesi	Gümrük
249	6.133	2,99	4	Evka-4	Gümrük
250	9.860	4,81	6	Uzundere	Otogar
253	687	0,34	0	Kısıık	Konak
254	50	0,02	0	Gaziemir	Egekent 4
258	2.446	1,19	1	Onur	Karşıyaka
267	436	0,21	0	Bornova Metro	Pınarbaşı

268	3.993	1,95	2	Bornova Metro	Doğanlar
269	1.246	0,61	1	Balçova	Halkapınar Metro
270	11.111	5,42	7	İnciraltı	Buca Koop
271	2.478	1,21	2	Buca	Fahrettin Altay
273	3.645	1,78	2	Yeşilbağlar	Gümrük
274	3.893	1,90	2	İz Kent	Gümrük
275	4.584	2,24	3	Evka-1	Gümrük
279	509	0,25	0	Şehitler	İz Kent
281	505	0,25	0	Beyazevler	Esentepe
285	5.648	2,76	3	Evka-1	Konak
287	4.177	2,04	3	Sarıç	Konak
288	6	0,00	0	Barış Mahallesi	Konak
295	3.500	1,71	2	Harmandalı	Gümrük
299	5.386	2,63	3	Borsa Okulu	Gümrük
300	4.726	2,31	3	Karşıyaka	Fahrettin Altay
305	2.528	1,23	2	2.İnönü	Konak
311	2.292	1,12	1	İnciraltı	Konak
314	1.994	0,97	1	Evka-3	Bornova Metro
315	79	0,04	0	Karaçam	Bornova Metro
315	79	0,04	0	Karaçam	Bornova Metro
317	836	0,41	1	Kavaklıdere	Bornova Metro
319	721	0,35	0	Balçova	Limontepe
320	3.432	1,68	2	Bademler	Konak
322	777	0,38	1	Esin Sitesi	Bostanlı İskele
324	79	0,04	0	Cennetçeşme	Otogar
326	1.031	0,50	1	Esin Sitesi	Karşıyaka
329	1.182	0,58	1	Çiğli Koop	Gümrük
330	6.888	3,36	4	Bostanlı İskele	Ege Üniversitesi Kampüsü
342	3.700	1,81	2	Egekent	Gümrük
343	111	0,05	0	Şirinevler	Karşıyaka
344	2.395	1,17	1	Evka-2	Gümrük
346	4.036	1,97	2	Evka-5	Gümrük
352	855	0,42	1	Gazimir	Buca

360	688	0,34	0	Bostanlı İskele	Buca
361	7.054	3,44	4	Bahriye Üçok	Konak
370	6.266	3,06	4	Narbel	Konak
371	3.590	1,75	2	Narbel	Halkapınar Metro
374	4.674	2,28	3	İzkent	Konak
375	1.098	0,54	1	İzkent	Balçova
376	5.959	2,91	4	Tınaztepe	Gümrük
377	132	0,06	0	Çınartepe	Ege Üniversitesi Kampüsü
379	1.091	0,53	1	Balçova	Cennetçeşme
395	1.614	0,79	1	Balatcık	Kemer
400	5.747	2,81	3	Menemen	Karşıyaka
404	398	0,19	0	Üçkuyular İskele.	Heykel
408	2.548	1,24	2	Görece	Konak
412	9	0,00	0	Tınaztepe	Heykel
425	127	0,06	0	Yaşar Üniversitesi	Bornova Metro
428	1.865	0,91	1	Egekent-2	Bostanlı İskele
429	1.520	0,74	1	Güzeltepe	Bostanlı İskele
436	884	0,43	1	Örnekköy	Bostanlı İskele
440	101	0,05	0	Örnekköy	Ege Üniversitesi Kampüsü
441	794	0,39	1	Çınartepe	Şirinyer
443	3.128	1,53	2	Egekent	Bostanlı İskele
445	2.775	1,35	2	Evka-2	Bostanlı İskele
446	3.063	1,49	2	Evka-5	Bostanlı İskele
447	606	0,30	0	Evka-6	Bostanlı İskele
450	1.591	0,78	1	İzyuva	Bornova Metro
451	127	0,06	0	Cengizhan	Bayraklı İskele
452	134	0,07	0	Borsa Okulu	Bayraklı İskele
460	884	0,43	1	Üçkuyular İskele	Narlıdere
461	858	0,42	1	Bahriye Üçok	Bostanlı İskele
477	1.134	0,55	1	Nafiz Gürman	Gümrük
478	211	0,10	0	İzkent	Adatepe
479	1.259	0,61	1	Uzundere	Balçova
480	967	0,47	1	Üçkuyular İskele	İnciraltı

486	1.430	0,70	1	Üçkuyular İskele	Bozyaka S.S.K.
487	2.103	1,03	1	Demirköprü	Karşıyaka
495	2.353	1,15	1	Harmandalı	Bostanlı İskele
498	594	0,29	0	Çay Mahallesi	Gümrük
499	57	0,03	0	Barış Kahvesi	Gümrük
501	54	0,03	0	Çiçek Mahallesi	Halkapınar Metro
502	1.281	0,63	1	Cengiz Han	Halkapınar Metro
503	51	0,02	0	Gazi Meydanı	Halkapınar Metro
504	48	0,02	0	Fuat Edip Baksı	Halkapınar Metro
505	1.197	0,58	1	Bornova Metro	Altındağ
508	6.372	3,11	4	Menderes	Konak
509	5.783	2,82	3	Gaziemir	Narlıdere
514	10.550	5,15	6	Tınaztepe	Bostanlı
515	11.559	5,64	7	Tınaztepe	Ege Üniversitesi Kampüsü
517	201	0,10	0	İz Kent	Ege Üniversitesi Kampüsü
518	2.918	1,42	2	Beyazevler	Ege Üniversitesi Kampüsü
519	4.454	2,17	3	Gaziemir	Balçova
520	533	0,26	0	Kooperatif Evleri	Üçyol
523	2.156	1,05	1	Uzundere	Üçyol
524	2.438	1,19	1	Yzb. Şerafettin	Üçyol
525	846	0,41	1	Bornova Metro	Ege Üniversitesi Kampüsü
527	467	0,23	0	Uğur Sitesi	Karşıyaka
530	1.141	0,56	1	Gaziemir	Bornova Metro
540	796	0,39	1	Bostanlı İskele	Kemer
541	91	0,04	0	Çınartepe	Ayakkabıcılar Sitesi
544	114	0,06	0	Çınartepe	Yeşilyurt
550	1.184	0,58	1	Günaltay	Üçyol
553	927	0,45	1	Sarnıç	Halkapınar Metro
554	7.748	3,78	5	Narlıdere	Halkapınar Metro
555	356	0,17	0	Otogar	Halkapınar Metro
556	2.200	1,07	1	Çamlık	Üçyol
560	710	0,35	0	Pınarbaşı	Halkapınar Metro
563	421	0,21	0	Halkapınar Metro	Bornova Metro

564	631	0,31	0	Ayakkabıcılar Sitesi	Halkapınar Metro
565	8.782	4,29	5	Evka-4	Bornova Metro
568	7.335	3,58	4	Evka-4	Bornova Metro
576	3.814	1,86	2	Tınaztepe	Halkapınar Metro
577	17	0,01	0	Gümüşpala	Gümrük
578	126	0,06	0	Yamanlar	Gümrük
579	496	0,24	0	Yeşilyurt	Üçyol
583	165	0,08	0	Halkapınar Metro	Adliye Sarayı
585	2.661	1,30	2	Teksif / Atatürk Mahallesi	Bornova Metro
586	4.953	2,42	3	Balçova	Üçyol
587	948	0,46	1	Limontepe	Üçyol
588	1.314	0,64	1	Yeni Çamlık	Üçyol
590	66	0,03	0	Gaziemir	Beyazevler
591	29	0,01	0	Evka-7	Gaziemir
595	473	0,23	0	Hava Üssü Lojmanı	Bostanlı İskele
599	1.614	0,79	1	Borsa Okulu	Halkapınar Metro
600	8.410	4,11	5	Karşıyaka	Fahrettin Altay
604	1.777	0,87	1	Sebze Hali	Ayakkabıcılar Sitesi
605	8.849	4,32	5	Balçova	Ayakkabıcılar
612	2.204	1,08	1	Bostanlı İskele	Otogar
614	74	0,04	0	İz Kent	Ayakkabıcılar Sitesi
662	2.858	1,39	2	Cengizhan	Yeşilyurt
663	5.666	2,77	3	Limontepe	Doğanlar
670	13.676	6,68	8	Narlıdere	Buca Koop
699	3.251	1,59	2	Borsa Okulu	Yeşilyurt
717	124	0,06	0	Oğlananası	Menderes
718	1.073	0,52	1	Menderes	Torbalı
720	346	0,17	0	Torbalı	Gaziemir
721	275	0,13	0	Torbalı	Karakuyu
722	602	0,29	0	Yazıbaşı	Torbalı
723	388	0,19	0	Ayrancılar	Torbalı
724	425	0,21	0	Torbalı	Çaybaşı
725	1.424	0,69	1	Urla	Fahrettin Altay

726	87	0,04	0	Atalan	Torbalı
727	94	0,05	0	Bayındır	Atalan
728	385	0,19	0	Sarnıç	Kısık Sanayi
729	71	0,03	0	Değirmendere	Menderes
730	498	0,24	0	Seferihisar	Fahrettin Altay
735	159	0,08	0	Fahrettin Altay	Mordoğan
740	107	0,05	0	Aliağa	Menemen
744	59	0,03	0	Foça	Menemen
745	41	0,02	0	Yenifoça	Menemen
747	210	0,10	0	Emiralem	Menemen
749	189	0,09	0	Koyundere	Menemen
750	536	0,26	0	Villakent	Menemen
751	952	0,46	1	Sasalı	Çiğli
765	754	0,37	0	Kemalpaşa	Bornova Metro
767	231	0,11	0	Bağyurdu	Kemalpaşa
775	397	0,19	0	Özdere	Menderes
776	396	0,19	0	Doğanbey	Menderes