



BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN
YEREL HİZMETLERİN KALİTESİ VE VATANDAŞLARIN
MEMNUNİYET DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ
(GEDİZ BELEDİYESİ UYGULAMASI)

(Yüksek Lisans Tezi)

Mesut YÖRÜK

Kütahya, 2005

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (YÖNETİM ORGANİZASYON) ANA BİLİM DALI

145849

**BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN
YEREL HİZMETLERİN KALİTESİ VE VATANDAŞLARIN
MEMNUNİYET DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ
(GEDİZ BELEDİYESİ UYGULAMASI)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman:
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN

145849

Mesut YÖRÜK

Kütahya, 2005

Mesut YÖRÜK'ün hazırladığı “Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin Yerel Hizmetlerin Kalitesi ve Vatandaşların Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Etkisi (Gediz Belediyesi Uygulaması)” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jürimiz tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip, oybirliği ile kabul edilmiştir.

30.06/2005

Tez Jürisi

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN



Yrd. Doç. Dr. Müberra YURDAKUL

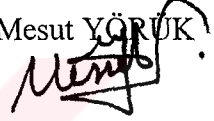


Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin Yerel Hizmetlerin Kalitesi ve Vatandaşların Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Etkisi (Gediz Belediyesi Uygulaması)” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

3.0/05/2005

Mesut YÖRÜK



ÖZGEÇMİŞ

23.04.1973 tarihinde Almanya'nın Schleswig-Holzstein Eyaleti'nin Lübeck şehrinde dünyaya geldi. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Kütahya'nın Gediz ilçesinde tamamladı.

İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ndeki yüksek öğrenimini 1999 yılında tamamladı. 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yönetim–Organizasyon) Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı.

2000 yılında avukatlık stajyerliğini tamamladı. Kütahya Barosu'na kayıtlı avukat olarak halen Gediz ilçesinde serbest avukatlık mesleğini yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

ÖZET

İşletmelerin devamlılıklarını sağlama ve karlılıklarını yükseltme amacıyla geliştirdiği stratejilerin odağında ‘müşteri’ kavramı yer almaktadır. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde, ‘müşteri’ kavramının, kamusal hizmet üretiminde de kullanılmasıyla, ‘vatandaş-müşteri’ özdeşliği kamu alanına yerleşmiştir. Kamusal hizmetlerin bedellerini vergileriyle finanse eden vatandaşlar, hizmetlerin müşterisi olarak algılanmaktadırlar. Bunun sonucunda kamusal hizmetlerdeki kalite düzeyinin artırılması, vatandaş/müşteri memnuniyetini sağlayan bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla kamu veya özel sektör kuruluşlarınca yapılabilecek pek çok şey bulunmaktadır. Uluslararası standartlara uygunluk, fiziki koşulların iyileştirilmesi, makine ve teçhizatın teknolojik düzeyinin yükseltilmesi gibi faaliyetler kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak hizmet kurumlarında temel faktörün insan kaynakları olduğu bilinmektedir. Bu nedenle hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin geliştirilmesinin odak noktası, kurumun insan kaynaklarının niteliklerinin geliştirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu çalışmada, insan kaynaklarının niteliklerinin geliştirilmesi amacıyla yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının, hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasındaki etkileri incelenmektedir.

Hizmet içi eğitimle, çalışanların mesleki bilgilerinin artırılması, çalışanların hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti konusunda bilinçlenmeleri ve güdülenmeleri ve değişen iş koşullarına uyum sağlayabilmeleri hedeflenmektedir. Bu eğitimler, çalışanların performanslarını, verimliliklerini, hizmet sunma kalitelerini ve müşterilerin de bu hizmetlerden duydukları memnuniyeti arttırmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; kamu yönetimi kavramı, merkezi ve yerinden yönetim anlayışlarının değerlendirilmesi ve yerel yönetim birimlerinin temel özellikleri ele alınmaktadır. Yerel yönetim birimlerinden olan belediyeler, çalışmanın temel konusunu oluşturduğundan, bu yönetim birimleri daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

İkinci bölümde; hizmetlerin genel özellikleri, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, müşteri (vatandaş) odaklılık ve müşteri (vatandaş) memnuniyeti, yerel yönetimlerde kalite düzeyi, hizmet içi eğitim ve genel özellikleri incelenmektedir.

Son bölümde ise hizmet içi eğitimin bir yerel yönetim birimi olan Gediz Belediyesi'nde uygulaması yapılmakta ve bu eğitimlerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri gözlenmektedir. Bu amaçla hizmet içi eğitim öncesi ve sonrası iki anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, karşılaştırmalı olarak verilmekte ve sonuçlar analiz edilmektedir.



ABSTRACT

The concept of “customer “ takes place in the focal of the strategies that firms improve for providing continuity and increasing their profits. In recent years ,especially in developed countries, citizen-customer identity has taken place in public as the concept of customer has also been used in the production of public service. The citizens who finance the values of public services by their taxes are perceived as the customer of services. As a result the improving of quality level at public services appears as an equipment that provides citizen-customer satisfaction

There are many things to be done by public government and private sector foundations to improve service quality and customer satisfaction. The activities such as appropriateness to international standards improving physical conditions , the improving of technological level of machines and equipments are all realized by foundations. But it is known that human resources are the basis factor at service foundations. For that reason the focal point of improving service quality and improving customer satisfaction is directly related to foundation’s improving the characteristics of human resources. In this study ,the effects of in-service training studies on improving service quality and obtaining customer satisfaction which have been done to improve the characteristics of human resources are searched.

By means of in-service training it is aimed to improve the workers’ professional knowledge , to motivate and to make workers conscious about service quality and customer satisfaction and to adopt to them for the changing conditions of work. These trainings improve the workers’ performances, their productivity , the quality of their presenting service and also improves customers’ satisfactions about that service.

In the first part of study the concept of local government, the evaluation and of central and local government thoughts and basis characteristics of local management units are researched. Municipalities, units of local governments , are searched in details as they are the main subjects of the study.

In the second part, general characteristics of services , improving service quality, customer(citizen) focal point and customer (citizen)satisfaction, quality level at local governments , in-service training and its general characteristics are searched.

The last part an application is done in Gediz Municipality,a local government unit of in-service training , and service quality of these trainings and their effects on customer satisfaction are searched.For this aim after in-service and before in-service to questionnaires are applied.The obtained datas are given as comprehensive and the results are analysed.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar	xv
ŞEKİLLER	xvii
KISALTMALAR.....	xviii
TEZ HAKKINDA	xix

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAMU YÖNETİMİ KAVRAMININ ANALİZİ	2
1.1.1. Kamu Yönetimi Kavramının Tanımı, Unsurları ve Nitelikleri.....	2
1.1.1.1. Kamu Yönetimi Kavramı.....	2
1.1.1.2. Kamu Yönetiminin Unsurları.....	3
1.1.1.3. Kamu Yönetiminin Nitelikleri	3
1.1.2. Yönetim Bilimi Açısından Kamu Yönetimi.....	4
1.1.2.1. Weber'in Bürokratik Yönetimi.....	4
1.1.2.2. Fayol'un Yönetim Anlayışı.....	6
1.1.2.3. Türk Devletlerinde Kamu Yönetiminin Gelişimi	7
1.1.2.3.1. Eski Türk Devletlerinde Kamu Yönetimi	7
1.1.2.3.2. Osmanlı Devletinde Kamu Yönetimi.....	8
1.2. MERKEZİ YÖNETİM ANLAYIŞI.....	10
1.2.1. Merkezi Yönetim Kavramı.....	10
1.2.2. Merkezi Yönetim Anlayışının Yararları.....	13
1.2.3. Merkezi Yönetim Anlayışının Olumsuzlukları.....	13
1.2.4. Yetki Genişliği Kavramı ve Temel Nitelikleri.....	14
1.2.4.1. Yetki Genişliği Kavramı.....	14
1.2.4.2. Yetki Genişliğinin Nitelikleri.....	15
1.3. YERİNDEN YÖNETİM ANLAYIŞI.....	16
1.3.1. Yerinden Yönetim Anlayışının Önemi.....	18
1.3.2. Yerinden Yönetim Anlayışının Fayda ve Olumsuzlukları.....	18

1.3.3. İdari Vesayet Kavramı.....	20
1.3.4. Yerinden Yönetimin ve Merkezi Yönetimin Ortaklaşa Verdiği Hizmetler..	21
1.3.5. Mahalli İdareler Tarafından Verilen Hizmetler.....	21
1.3.6. Yerinden Yönetim Birimlerinin Türkiye’de Örgütlenişi.....	22
1.3.6.1. Köylerin Yönetimi.....	22
1.3.6.2. İl Özel İdareleri.....	23
1.3.6.3. Belediye Yönetimleri	23
1.3.6.3.1. Türkiye’de Belediye Yönetimlerinin Tarihsel Gelişimi.	23
1.3.6.3.2. Dünyada Belediye Yönetimleri	24
1.3.6.3.2.1. A.B.D.’deki Mahalli İdareler.....	25
1.3.6.3.2.2. İsviçre’de Mahalli İdareler.....	26
1.3.6.3.2.3. İngiltere’de Mahalli İdareler.....	26
1.3.6.3.2.4. Fransa’da Mahalli İdareler.....	27
1.3.6.3.3. Türkiye’de Mevcut Durum.....	27
1.3.6.3.4. Belediyenin Yasal Organları.....	30
1.3.6.3.4.1. Belediye Başkanı.....	31
1.3.6.3.4.2. Belediye Meclisi.....	32
1.3.6.3.4.3. Belediye Encümeni.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ - MÜŞTERİ (VATANDAŞ) MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE YEREL YÖNETİMLER AÇISINDAN ANALİZİ

2.1. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET SEKTÖRÜ.....	36
2.1.1. Hizmet Kavramı.....	36
2.1.2. Hizmet Sektörü ve Önemi	37
2.2. HİZMETLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	39
2.2.1. Soyut Olma.....	39
2.2.2. Homojen Olmama.....	40
2.2.3. Üretim ve Tüketimde Senkronizasyon	40
2.2.4. Dayanıklı Olmama.....	41
2.3. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	42

2.3.1. Soyut Olma Özelliğine Göre Hizmetler.....	42
2.3.1.1. Mamulle İlgili Hizmetler.....	42
2.3.1.2. Ekipmana Dayalı Olarak Sunulan Hizmetler.....	42
2.3.1.3. İnsana Bağlı Olarak Verilen Hizmetler.....	43
2.3.2. Hedef Pazara Göre Hizmetler.....	43
2.3.3. Alıcısına Göre Hizmetler.....	43
2.3.4. Mal ve Hizmete Bağlılığına Göre Hizmetler.....	44
2.4. HİZMETLERDE PAZARLAMA KARMASI	44
2.4.1. Beşeri Unsurlar	44
2.4.2. Fizikî Çevre	45
2.4.3. Hizmet Verme Süreci.....	45
2.5. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI VE STANDARTLARI.....	45
2.5.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	48
2.5.2. Hizmet Kalitesi Standartları.....	51
2.6. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	52
2.6.1. İç ve Dış Müşteri Kavramları	53
2.6.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	53
2.6.3. Müşteri İhtiyaçlarını ve Beklentilerini Anlama.....	59
2.6.4. İşletmenin Reorganizasyonu.....	61
2.6.5. Müşteri Şikayetlerini Dinleme.....	63
2.6.6. Müşteri Geribildirim(Feedback)'inin Kazanılması.....	64
2.7. YEREL YÖNETİMLERDE KALİTE DÜZEYİ.....	68
2.7.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesinin Sağlanmasına Yönelik Prensipler..	68
2.7.1.1. Aksiyon.....	68
2.7.1.2. Vatandaşlara Yakın Olma.....	68
2.7.1.3. Özerklik ve Girişimcilik.....	69
2.7.1.4. Çalışanlara Değer Verme.....	69
2.7.1.5. Değerler Skalasının Oluşturulması.....	69
2.7.1.6. Misyon ve Hedefler.....	70
2.7.1.7. Yapılanma.....	70
2.7.1.8. Politik İlişkiler	70
2.7.2. Yerel Yönetimlerde Kalitenin Geliştirilmesi Süreci.....	70

2.7.3. Yerel Yönetimlerde Kurum İçi ve Dışı Kalite Politikaları.....	72
2.7.3.1. İç Kalite Politikaları.....	72
2.7.3.2. Kurum Dışı Kalite Politikaları	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

3.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ANALİZİ.....	76
3.1.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramının Tanımlanması	77
3.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Genel Amaçları.....	78
3.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği.....	80
3.1.4. Hizmet İçi Eğitimin Hedefleri.....	82
3.1.5. Hizmet İçi Eğitiminde İlkeler.....	84
3.1.6. Hizmet İçi Eğitimin Genel Özellikleri.....	85
3.1.7. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar.....	86
3.1.7.1.Kurumsal Yararlar.....	86
3.1.7.2.Bireysel Yararlar.....	87
3.1.8. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları.....	87
3.1.9. Hizmet İçi Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi.....	89
3.1.10. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	90
3.1.11. Hizmet İçi Eğitim Programının Uygulanması.....	90
3.1.11.1. Yetiştirilecek Personelin Seçimi.....	90
3.1.11.2. Öğretici Personelin Seçimi.....	91
3.1.11.3. Uygun Yer ve Ortam Sağlanması.....	91
3.1.11.4. Uygulanacak Öğretim Tekniklerinin Seçilmesi.....	91
3.1.11.5. Öğretim İçin Ders Planının Hazırlanması.....	92
3.1.11.6. Öğretim Yöntemlerinin Türleri.....	93
3.1.11.6.1. Düz Anlatım Yöntemi.....	93
3.1.11.6.2. İş Başında Sistemli Gözetim.....	93
3.1.11.6.3. Seminer Metodu	94
3.1.11.6.4. Duyarlılık Eğitimi (T-Group Training)	94
3.1.11.6.5. Rol Oynama Yöntemi(Role Playing)	95
3.1.11.6.6. Panel	95

3.1.11.6.7. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)	96
3.1.11.6.8. Komiteler.....	96
3.1.11.6.9. Evrak Sepeti Yöntemi (In-Basket Training)	96
3.1.11.6.10. İşi Yaptırarak Öğretme Metodu (Job Instruction Training).....	96
3.1.11.6.11. Örnek Olay (Case Method)	97
3.1.11.7. Diğer Öğretim Yöntemleri.....	97
3.1.11.8. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Yardımcı Araçlar.....	97
3.1.12. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi.....	98
3.2. HİZMET İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ	99
3.2.1. Müşteri Memnuniyetine Genel Bakış	99
3.2.2. Müşteri Memnuniyetini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar.....	100
3.2.3. Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Önemi.....	101
3.2.4. Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Açısından Eğitim.....	104
3.2.4.1. Müşteri Memnuniyet Düzeyinin Araştırılması	104
3.2.4.2. Hizmet İşletmelerinde Eğitim ve Geliştirme Çalışmaları.....	105
3.2.5. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve İşgören Faktörü.....	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GEDİZ BELEDİYESİ UYGULAMASI

4.1. GEDİZ BELEDİYESİNİN ORGANİZASYONEL YAPISI.....	108
4.2. GEDİZ BELEDİYESİ'NİN MALİ YAPISI.....	108
4.2.1. Gediz Belediyesi'nin Yıllara Göre Gelir-Gider Tablosu.....	108
4.2.2. Ilıca Kaplıcaları Gelir-Gider Tablosu.....	109
4.3. ILICA KAPLICASINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM PLANI.....	110
4.3.1. Ilıca Kaplıcasında Hizmet İçi Eğitimin Gerekliği.....	110
4.3.2. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Hedefleri	111
4.3.3. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitim İlkeleri.....	111

4.3.4. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Genel zellikleri.....	112
4.3.5. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar.....	113
4.3.6. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları	114
4.3.7. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin ncelikleri.....	114
4.3.8. Ilıca Kaplıcaların Uygulanacak Hizmet İçi Eğitimin Türü	114
4.3.9. Ilıca Kaplıcasında Gerçekleştirilen Hizmet İçi Eğitim İçin Seçilen ğretici Kişiler ve Hedef Kitle.....	115
4.3.10. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan ğretim Tekniği.....	115
4.4. ARAşTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	116
4.4.1. Kapsam.....	116
4.4.2. Örnekleme.....	116
4.4.3. Yöntem.....	117
4.5. BULGULARIN YÜZDE DAğILIMLARI.....	117
4.5.1. Birinci Bölüm (Demografik Bilgiler)	118
4.5.2. İkinci Bölüm (Hizmet Kalitesine İlişkin Sorulara Verilen Cevaplar).....	122
4.5.3. nc Bölüm (Müşteri Memnuniyetine İlişkin Sorulara Verilen Cevaplar)	126
4.6. CHI-SQUARE(x^2) ANALİZİ	133
SONUÇ.....	149
EKLER.....	152
KAYNAKÇA.....	156
DİZİN.....	164

TABLOLAR

Tablo 1.1.: Türkiye’de Belediye Sistemi	30
Tablo 1.2.: Belediye Meclisi Üyelerinin Nüfusa Göre Sayısı	32
Tablo 4.1.: Gediz Belediyesinin Organizasyon Yapısı	108
Tablo 4.2.: Gediz Belediyesi Gelir Gider Tablosu	109
Tablo 4.3.: Gediz İlca Kaplıcaları Gelir Gider Tablosu	110
Tablo 4.4.: Cinsiyet Dağılımı	118
Tablo 4.5.: Yaş Dağılımı.....	118
Tablo 4.6.: Öğrenim Durumu Dağılımı.....	118
Tablo 4.7.: Gelir Dağılımı.....	119
Tablo 4.8.: Meslek Dağılımı.....	119
Tablo 4.9.: Medeni Durum Dağılımı.....	120
Tablo 4.10.: Tesislerden Öncelikli Yararlanma Dağılımı.....	120
Tablo 4.11: Kaplıca’ya Gelme Dağılımı.....	120
Tablo 4.12.: Müşterilerin İkamet Yerleri Dağılımı.....	121
Tablo 4.13.: Müşterilerin Kaplıcaya Tekrar Gelme Düşüncesi Dağılımı.....	121
Tablo 4.14.: Müşterilerin Kaplıcayı Başkasına Tavsiye Etme Durumu Dağılımı.....	121
Tablo 4.15.: Memnun Kalınan Tesisler Dağılımı.....	122
Tablo 4.16.: Personelin Hizmet Sunma Performansı Dağılımı	122
Tablo 4.17.: Hizmetlerdeki Kalite Düzeyi Dağılımı	123
Tablo 4.18.: Personelin Deneyim ve Bilgi Düzeyleri Dağılımı	123
Tablo 4.19.: Şikayetlerin Çözümüne Kavuşturulması Düşüncesi Dağılımı	124
Tablo 4.20.: Tesislerin Talepleri Karşılama Düzeyi Dağılımı	125
Tablo 4.21.: Personel Sayısının Hizmet Kalitesine Etki Düzeyi Dağılımı	125
Tablo 4.22.: Tesislerdeki Ücretlendirme Düzeyleri Hakkındaki Görüş Dağılımı	126
Tablo 4.23.: Yöneticiden Memnuniyet Dağılımı	126
Tablo 4.24.: Hizmet – Bedel Arasındaki Uyum Dağılımı	127
Tablo 4.25.: Tesis Kapasitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisinin Düzeyi Dağılımı.....	128
Tablo 4.26.: Fiziksel Koşullarından Memnuniyet Düzeyi Dağılımı	128
Tablo 4.27.: Hizmet Sunumundaki Hız ve Zamanlama Memnuniyeti Dağılımı	129

Tablo 4.28.: Personel Davranışlarının Düzeyi Dağılımı.....	129
Tablo 4.29.: Hamamların Sağlık Koşulları ve Temizliğinden Memnuniyet Dağılımı .	130
Tablo 4.30.: Konaklama Tesislerindeki Sağlık Koşulları ve Temizliğinden Memnuniyet Düzeyi Dağılımı.....	131
Tablo 4.31.: Özel İşletmelerden Memnuniyet Düzeyi Dağılımı	131
Tablo 4.32.: Hizmet İçi Eğitimin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etki Düzeyi Dağılımı.....	132
Tablo 4.33.: Özelleştirmenin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etki Dağılımı.....	133
Tablo 4.34.: Her İki Ankette Öğrenim Düzeyi İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri	134
Tablo 4.35.: Her İki Ankette Gelir Düzeyi İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri.....	138
Tablo 4.36.: Her İki Ankette Kaplıcaya Geliş Sıklığı İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri	140
Tablo 4.37.: Her İki Ankette Kaplıcaya Gelenlerin Yaş Dağılımı İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri	143
Tablo 4.38.: Her İki Ankette Kaplıcaya Gelenlerin Öneri Konusundaki İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri.....	145

ŞEKİLLER

Şekil 2.1.: Hizmet İşletmelerinde Pazarlama	46
Şekil 2.2.: Müşteri Memnuniyeti Modeli	55
Şekil 2.3.: Müşteri Düzeyinde Memnuniyetin Öncelik ve Önemi.....	57
Şekil 2.4.: Müşteri Yönlü Kuruluşun Yapısı	62



KISALTMALAR

a.g.e	Adı Geçen Eser
a.g.m	Adı Geçen Makale
AKÜ	Afyon Kocatepe Üniversitesi
AÜ	Ankara Üniversitesi
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
Ed.	Edition
İTO	İstanbul Ticaret Odası
Kal-Der	Kalite Derneği
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MKE	Makine Kimya Endüstri
Ord. Prof. Dr.	Ordinaryüs Profesör Doktor
p.	Page
s.	Sayfa
S.	Sayı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
ss.	Sayfa Sayısı
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TODAI	Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TSE	Türk Standartlar Enstitüsü
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
vb.	Ve benzeri
Vol.	Volume
Y.	Yıl
Yay.	Yayınları



TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN KONUSU:

Ülkemizde yerel yönetim birimleri içinde ağırlıklı paya sahip olan belediyelerdeki çalışanların eğitim düzeylerinin yetersizliğinden hareketle, hizmet içi eğitimin vatandaşlara sunulan hizmetlerin kalitesi ve vatandaşların bu hizmetlerden memnuniyet düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

ARAŞTIRMANIN AMACI:

Belediyelerde siyasi kaygılara dayanan insan kaynakları politikaları sonucunda ortaya çıkan ve çoğunluğu itibariyle niteliksiz işgücü profilinin, hizmet kalitesi ve vatandaş (müşteri) memnuniyeti üzerindeki etkilerinin negatif olduğu düşüncesinden hareketle bu çalışmanın amacı; hizmet içi eğitimin, bir yerel yönetim birimi olan belediyelerde, bahsedilen alanlardaki etkisini ölçmek ve elde edilen bulgular doğrultusunda belediyenin karar alma yetkisini haiz birimlerine yararlı öneriler yapmaktır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ:

Gelişmiş ülkelerde vatandaşlar, vergileriyle kamu hizmetlerini finanse eden ve bunun karşılığında hizmet satın alan müşteriler konumundadır. Ülkemiz yerel yönetimlerinde gelişmiş ülkelere benzer şekilde vatandaş – müşteri bağıntısı sağlanamamış ve hizmet kalitesi standartları yerleştirilememiştir. Vatandaşların yerel hizmetlerden memnuniyet düzeyinin düşük olduğu bilinen bir gerçektir. Bu düşünce, birçok bilimsel çalışmaya konu olmuş ve ispat edilmiştir.

Hizmet kalitesini ve dolayısıyla vatandaşların bu hizmetlerden beklentilerinin karşılanması ve memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi birçok unsura bağlı olmakla beraber, insan kaynaklarının eğitim (genel ve hizmet içi) düzeyi bu konuda önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın temel hipotezi; hizmet içi eğitimin yerel yönetim tarafından sunulan hizmetlerin kalitesi ve vatandaşların memnuniyet düzeyi üzerinde pozitif yönde katkı sağladığıdır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI:

Araştırma, yerel yönetim birimleri içinde sadece belediyeleri ele almaktadır. Ayrıca hizmet kalitesi ve vatandaş (müşteri) memnuniyetini etkileyen diğer unsurlar göz ardı edilerek, sadece hizmet içi eğitim kapsam dahilinde tutulmaktadır. Gediz

belediyesinin birimleri içinde sadece Ilıca Kaplıcaları inceleme konusuna dahil edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ:

Anketlerde 30 soru bulunmaktadır. 12 sorudan oluşan birinci bölümde demografik bilgiler alınırken, ikinci bölümde daha çok müşterilerin kaplıca hizmetlerinin kalitesi hakkındaki düşüncelerine yönelik sorular (13-19) ve üçüncü bölümde müşterilerin (vatandaşların) memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik sorular (20-30) yöneltilmiştir.

Gediz Ilıca kaplıcaları, aynı anda 122 aileye hizmet verebilecek kapasiteye sahiptir. Kaplıca yöneticileri ile birlikte konaklama birimlerinin müşterilerinin, tesislere ne zaman yerleştikleri ve tesislerde ne kadar kalacakları tespit edilmiştir. 122 aileden 109 adedinin, gerçekleştirilen hizmet içi eğitimin öncesinden başlayıp, hizmet içi eğitimin sonuçlarının tespit edildiği ikinci anket uygulamasına kadar bu tesislerden yararlanacakları belirlenmiştir. Her iki ankete de cevap vermek istemeyen 9 ailenin dışında kalan 100 aileye, kaplıca üst yönetiminin desteği ile bu 100 aileye, birincisi hizmet içi eğitim öncesi, ikincisi hizmet içi eğitim sonrası olmak üzere iki anket uygulaması yapılmıştır. Böylece hizmet içi eğitimin etkilerini gözlemlemek imkanı doğmaktadır.

Araştırmada, verilerin objektif olarak toplanması ve istatistiksel analiz teknikleriyle çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacıyla “anket” yöntemi uygulanmaktadır. Bu çalışmada yazılı anket yöntemiyle sorular sorularak cevap almak suretiyle genel sonuçlar çıkarma amacı güdülmektedir. Anket formu en kısa sürede doldurulabilecek sorulardan oluşacak ve bu amaçla test tekniği kullanılmaktadır. Ayrıca anket formu, genel anket kuralları çerçevesinde hazırlanmaktadır. Soruların hazırlanmasında “ordinal skala” kullanılmaktadır. Anket soruları genelde belediye hizmetleri, özelde ise kaplıca hizmetlerinin kalite düzeyi ve vatandaşların memnuniyet düzeylerini ölçmeyi sağlayacak sorulardan oluşmaktadır.

Bu iki ankete verilen cevaplar, her bir soru için karşılaştırmalı olarak tablolaştırılmıştır. Daha sonra hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine ilişkin sorulara verilen cevapların demografik bilgiler bölümündeki sorularla ilişkilendirildiği, Chi-Square analizi yapılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır.





TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAMU YÖNETİMİ KAVRAMININ ANALİZİ

1.1.1. Kamu Yönetimi Kavramının Tanımı, Unsurları ve Nitelikleri

1.1.1.1. Kamu Yönetimi Kavramı

Kamu sözlük anlamıyla, “bir ülkedeki halkın bütünü, halk, amme”¹ şeklinde tanımlanmaktadır. Kamu yönetiminin dar anlamı; “Devletin işlevlerinden sadece yürütme alanındaki etkinliğini içerir”² şeklindedir. Geniş anlamda kamu yönetimi ise; “Devletin örgütlenmesini ve işleyişini”³ içerir.

Bu tanımların ardından kamu yönetimi bütünsel bir bakış açısı ile; “Kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden meydana gelen bir disiplindir”⁴ şeklinde ele alınabilir.

Kamu yönetimi teşkilatı, kamu hizmetleri teşkilatından veya kamu kudretinin teşkilatlanmasından ibarettir. Kamu hizmetlerinin, hukuki yapısını, iskeletini kuran ve girişimini meydana getiren bu teşkilat İdare Hukuku'nun bir nevi anatomisidir. Kamu yönetimi teşkilatı zaman ve yer şartlarına, ülkenin sosyal yapısına, ekonomik şartlarına ve imkanlarına ve görülecek olan hizmetin gereklerine göre şekil alır. Bu itibarla her zaman ve her yer için tek bir kamu yönetimi biçimi olamayacağı gibi, bir ülkenin bütün idari kuruluşlarının aynı şekilde yapılanmasına imkan yoktur.⁵

Türkiye’de kamu yönetimi ve teşkilatlanmasının çağdaşlarından oldukça farklı olduğu görülmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de devlet idaresi “merkezden yönetim” ve “yerinden yönetim” olmak üzere iki esasa göre örgütlenmektedir. Ne bütünüyle merkezden yönetim ne de bütünüyle yerinden yönetim esasına göre şekillenmiş devletler bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle devletler ya merkezden yönetime ya da yerinden yönetime daha fazla ağırlık verirler. Toplumsal gelişme ve değişimler, tarihi koşullar ve toplumsal değerler kamu yönetiminin örgütlenmesinde önemli rol oynar.

¹ Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Cilt II, s. 775.

² SENCER Muzaffer, *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.32.

³ GÖZÜBÜYÜK Şeref, *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1994, s.2

⁴ ERYILMAZ Bilal, *Kamu Yönetimi*, Akademi Kitabevi, İzmir, 1995, 2. Baskı, s.8

⁵ GİRİTLİ İsmet, *Türkiye'nin İdari Yapısı*, Der Yayınları, 9.Baskı, İstanbul, 1993, s.13.

1.1.1.2. Kamu Yönetiminin Unsurları

Kamu yönetimin unsurlarının ele alınması, kamu yönetimi ve kamu yönetimi teşkilatının anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Hemen her ülkedeki kamu yönetimleri bu unsurları bünyelerinde bulundurmaktadırlar. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir:⁶

- Halk: Halk çeşitli gruplardan meydana gelir. Bunlar; tüketici grupları, siyasi liderler, baskı grupları ve yasama organı üyeleridir.
- Örgüt: Örgüt, kamu mal ve hizmetlerinin üretilmesinde ve halka sunulmasında temel araçtır.
- Kamu Politikası: Kamu politikası, toplumsal sorunları tanımlama ve bunların çözümlerini belirlemesidir.
- Norm Düzeni: İdeolojik düşünceler ve siyasi tercihler; Anayasa, kanunlar ve idari düzenlemeler kamu yönetiminin örgüt yapısını, işleyişini düzenlemekte ve yönlendirmektedir.
- Mali Kaynak: Kamu maliyesi, kamu yönetiminin yapacağı işlerin belirleyici unsurunu meydana getirir.
- Kamu Görevlileri: Örgütü harekete geçiren ve işleten kamu görevlileridir. Kamu yönetiminin performansı, onu işleten personelin niteliğine bağlıdır.

1.1.1.3. Kamu Yönetiminin Nitelikleri

Kamu yönetimine ait özelliklerin bilinmesi, ülkedeki mevcut kamu yönetimi ile olması gereken kamu yönetimi arasındaki farkların anlaşılabilmesi için önemlidir. Bu açıdan Türkiye’de kamu yönetiminin özellikleri aşağıda verilmiştir:⁷

- Türkiye, parlamenter demokrasi ile yönetilmektedir. Yürütme organı, parlamentonun içinden çıkmakta ve ona karşı siyasi sorumluluk taşımaktadır.
- Kamu Yönetiminin çeşitli birimlerinde çalışanlar, sosyal köken itibarıyla orta tabakaya dayanmaktadır. Türkiye’de memurluk seçici bir özellik göstermez.

⁶ ERYILMAZ, a.g.e., s.32.

⁷ ERYILMAZ, a.g.e., ss.78-79.

- Türkiye'nin Tanzimat'tan bu yana en önemli özelliği yönetimde merkezîyetçiliktir. Merkezîyetçilik, kamusal yetkilerin ve kaynakların başkent örgütlerinin elinde toplanması ve onlar tarafından kullanılmasıdır.
- Kamu yönetimi, kuruluş ve görevleri ile bir bütündür. Kamu yönetiminin bu bütünlüğü üniter devlet sisteminin gereğidir.
- Kamu yönetimi sistemi, yargı denetimi bakımından "idari yargı" düzenine tabidir. İdari yargı düzeninde, yönetimin faaliyet ve işlemlerinden zarar gören kişiler, bu amaçla oluşturulmuş idari yargı organlarına başvururlar.
- Kamu yönetimi sistemi, örgüt yapısı, memurların davranışı, uygulanan usul ve kurallar bakımından "patrimonyal (geleneksel)" ve "hukuki rasyonel" bürokrasi özelliklerini beraber taşımaktadır.
- Bugünkü kamu yönetimi örgütü, genel çizgileri ile Osmanlı dönemindeki yapının bir devamı niteliğindedir.
- Kamu Yönetimi, yapı ve işleyiş bakımından "gizlilik" ve "resmi sır" esasına göre örgütlenmiştir. Gizlilik ve resmi sır genel kural, yönetimde açıklık ise istisnadır.
- Kamu Yönetiminin beşeri yönüyle ilgili olan kamu personel rejimi, yasal olarak, kariyer, liyakat ve siyasi tarafsızlık ilkelerine dayanır.

1.1.2. Yönetim Bilimi Açısından Kamu Yönetimi

Kamu yönetimini ise bilimsel düzeyde ilk inceleyen kişi Alman sosyal bilimci Max Weber olmuştur.

Yönetim bilimi, özel sektörde ve kamu sektöründe birbirinden ayrı ve tamamen kopuk iki ayrı disiplin olarak gelişimini sürdürmektedir. Frederick W. Taylor ve Henry Ford'un fikirleri ile İşletme Yönetimi bilimi doğdu. Taylor ve Ford'un oluşturduğu yönetim felsefesi yüzyılımızın başlarından hemen hemen ikinci yarısına değin dünyada genel kabul görmüştür.

1.1.2.1. Weber'in Bürokratik Yönetimi

Weber tarafından ortaya konulan model dönemin iş yaşamında büyük yankılar uyandırmış, tıpkı Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı gibi halen kullanılan teknikler

arasında yer almaktadır. Weber akılcılık kuramı üzerine yoğunlaşmış, bu konuda araştırmalar yapmış ve akılcılığın da niçin başarısız olduğunu araştırmalarına konu yapmıştır. Weber'e göre bürokrasi, (biçimsel akılcılık paradigması) insanların amaçları için optimum araçlar keşfedip uygulamalarına yardımcı olan ve diğerlerine göre üstün bir yapıdır.⁸

Max Weber (1864-1920) Bürokrasi olarak adlandırdığı geniş bir organizasyonun nasıl yönetilebileceğine ilişkin çalışmalar yaptı. Weber'e göre bürokrasi ve devlet yönetimi için başlıca şu ilkeler önem taşıyordu:⁹

- Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması,
- Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden tesbit edilmesi ve planlanması,
- Sürekli kontrol ve teftiş,
- Yöneticilerin seçimle değil atama yoluyla işbaşına getirilmesi,
- Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmesi,
- Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması,
- Çalışanların resmi bir sınavdan ve belirli bir eğitim seminerinden sonra işe kabul edilmesi.

Weber, bürokratik modeli etkili bir toplumsal güç olarak görmekte ve uzmanlaşma sonucu verimliliğin artacağını savunmaktadır.¹⁰ Klasik yönetim teorisinde yerini alan bürokratik modelin sunduğu yapının, işletmede verimliliği artıracığı savunulmuştur.

Günümüzde organizasyonların geleneksel hiyerarşik formlarından bir dönüşüm yaşanmaktadır. Büyük ve bürokratik organizasyonlar, değişen pazar şartlarına ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme sürecinde çeşitli, güç problemlere sahiptir.¹¹ Bu gelişmeler sonucunda son yıllarda post-bürokratik örgüt yapılarının ortaya çıktığı

⁸ RİTZER George, *Toplumun McDonaldlaştırılması*, Ayrıntı Yayınları, Haziran 1998, İstanbul, s.48-49

⁹ AKTAN Coşkun Can, "Toplam Kalite Yönetimi Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi?" *Ekonomik Forum*, Yıl 4, Sayı: 6, Haziran 1997, s.56-57

¹⁰ MORGAN Gareth, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Mess, İstanbul, 1998, s. 38

¹¹ CRAVENS David, SHİPP Shannon, CRAVENS Karen, "Reforming Traditional Organization: The Mandate for Developing Networks", *Business Horizons*, July-August, 1994, p.19

söylenebilir. Bu yeni yapıların ortaya çıkması daha çok, bilgisayar temelli teknolojilerin beslediği bir süreç olarak gelişmektedir. Bu yeni yapıların bilgisayar tabanlı teknolojilerle, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojileri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir.¹² Bürokratik modelin yetersizliği iş dünyasında hissedilmiş ve bu kamu yönetimine de yansımıştır.

1.1.2.2. Fayol'un Yönetim Anlayışı

Kamu yönetimi biliminin ilk temsilcilerinden Henry Fayol, "Yönetim İlkeleri" adlı eserinde devlet yönetiminde merkeziyetçilik, otorite ve hiyerarşinin önemi üzerinde durmuştur. Fayol'un yönetim anlayışında şu ilkeler geçerliydi:

- Yönetimde disiplinin hakim olması,
- Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması,
- Organizasyonda işbirliği ruhu içerisinde birlikte çalışma isteğinin yerleştirilmesi,
- İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı yönetim yapısı,
- Çalışanların yaratıcılığının ön plana çıkarılması,
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda davranılması,
- Çalışanların bir kişiden alacakları emir ve talimat doğrultusunda hareket etmeleri,
- Organizasyondaki ünitelerin ya da birimlerin tek bir hedef ve plan doğrultusunda hareket etmeleri,
- Organizasyonun çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulması,
- Organizasyonda kararların merkezden alınması,
- İşgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması; sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması.

¹² SYMON Gillian, "Information and Communication technologies and The Network Organization: A Critical Analysis", *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, December 2000, vol.73, issue:4, p.389.

Weber ve Fayol'un yönetim anlayışında bugünkü çağdaş yönetim için geçerli olan bazı ilkeler de mevcuttu. Ancak her iki yaklaşım yönetim uzmanları tarafından şiddetle eleştirildi ve böylece geleneksel kamu yönetimi anlayışı zaman içerisinde yıkılmaya yüz tuttu. Kamu yönetimindeki sorunların giderek artması yeni bir yönetim anlayışına olan ihtiyacı artırdı.¹³

1.1.2.3. Türk Devletlerinde Kamu Yönetiminin Gelişimi

Türkiye'de kamu yönetiminin bugünkü durumunu anlayabilmek için geçmişte yaşadığı dönüşümü, tarihi olayları ve kurumsal değişimi analiz etmektedir. Tarih boyunca kurdukları büyük devletler ile Türkler, büyük bir devlet ve yönetim geleneğine sahip olmuşlardır. Tarihteki Türk devletlerine bakıldığında merkezî bir yönetim anlayışını benimsedikleri görülmektedir.

1.1.2.3.1. Eski Türk Devletlerinde Kamu Yönetimi Anlayışı

Türklerin İslam dinini benimsemelerinden önceki devletlerinde siyasal güç, esasını ilahi bir kaynaktan bulan ve askeri bir aristokrasiye dayanan hükümdarlara toplanmıştır. Bu devletlerde toplum hayatının büyük çoğunluğu itibarıyla göçebe olması, komşu ülkeler ile sürekli savaşılması, askeri esaslar üzerine kurulmuş olan bu devletlerde siyasal gücün en kuvvetli askeri kişinin yani Bey'in elinde toplanmasını gerektirmiştir.¹⁴

Daha sonraları İslam dinini benimseyen Türklerin, devlet yapılanmalarında, İslam dininin kural, gelenek ve göreneklerinin etkin rol oynadığı bilinmektedir. İslam dinini kabul etmelerinden sonra Türk devletlerinin kamu yönetimleri mutlak monarşi haline dönüşmüştür.

Tarihteki Türk devletleri, yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı, genelde merkezî yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Sadece Anadolu Selçuklu Devleti, il merkezlerini esas alan Vilayet Sistemi ile yönetilmiştir.

Vilayet Merkezi, hükümdara yakın kişiler tarafından yönetilmiş ve bu yönetim "Yetki Genişliği İlkesi" ne dayandırılmıştır. Özellikle hükümdarın akrabası olan vilayet

¹³ AKTAN, a.g.m., ss.58-59.

¹⁴ VERSAN Vakur, *Kamu Yönetimi*, Der Yayınları, 9. Baskı, İstanbul, 1986, s.131.

yöneticilerinin yönetiminde olan yerler tamamen özerk olarak yönetilmiştir.¹⁵ Anadolu Selçuklu Devleti'nin yıkılış sebeplerinden birisi olarak gösterilen bu durum, iletişim ve ulaşımın bugünkü kadar hızlı olmadığı göz önüne alınırsa, merkezi idarenin yerel idarenin kontrolünü elinde tutmasını zorlaştırmıştır.

1.1.2.3.2. Osmanlı Devletinde Kamu Yönetimi

Anadolu Selçuklu Devleti'nde görülen bazı olumsuz durumlar Osmanlı Devleti'nin kurucularına önemli dersler vermiştir. Bu nedenle Osmanlı Devleti'nin kamu yönetimi bir takım özellikleri nedeniyle Anadolu Selçuklu Devleti'nden farklılık arz etmektedir.

Osmanlı Devleti'nin kamu yönetimi teşkilatlanması, "Osmanlı Devleti'ndeki mutlakiyetçilik ve merkeziyetçilik, imparatorluğun kuruluş politikası ile gelenekleşip, kökleşmiş bir siyasal sistem"¹⁶ ve "Monarşik (tek kişinin mutlak iktidarına dayanan yönetim) ve teokratik (iktidarın Tanrı iradesine dayandığı yönetim) yapı ve nitelikteki bir yönetim biçimine sahip"¹⁷ bir sistem olarak tanımlanmıştır.

Osmanlı Devleti'nde bugünkü anlamda bir kuvvetler ve fonksiyonlar ayrılığı yoktur. Devletin teşkilatı hükümdarın Tanrı'dan aldığı (halifelik) mutlak kudretine dayanmaktadır. Yasama, yürütme ve yargı yetkileri hükümdarın kişiliğinde toplanmıştır. Dünya işlerinde hükümdar adına söz sahibi olan vekili sadrazamdır. Bu kişi din konusu dışında kalan, devletin mülki ve askeri her türlü işiyle ilgilenmektedir. Hükümdarın din işlerindeki yardımcısı ise Şeyhülislam'dır. Bu kişi ulemanın başkanı olup doğrudan doğruya hükümdar tarafından atanmaktadır. Ayrıca sadrazamın başkanlığı altında kubbealtı vezirleri, defterdar (Mali işlerde görevli), Kazasker (adli ve şer'i işlerde görevli) ve nişancı (ülkenin yazışmalarında görevli) bulunurdu. Bunlar hükümdarın veya sadrazamın başkanlığında belli zamanlarda toplanmaktadır. Toplandıkları yere ise Divan denilmektedir.¹⁸ Divan'ın sadece merkez yönetimle ilgili işlere bakmadığı bilinmektedir. Merkez yönetimle ilgili işler yanında halkın her türlü

¹⁵ ABADAN Yavuz, "Siyasi Teori Açısından Türkiye'de Adem-i Merkeziyet Problemi", *Anadolu Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:XX, No:4, Sevinç Matbaası, Ankara, 1966, s.37.

¹⁶ AKDAĞ Mustafa, *Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1974, s.57.

¹⁷ ÖRNEK Acar, *Kamu Yönetimi*, Meram Yayınları, İstanbul, 1998, s.72.

¹⁸ VERSAN, a.g.e., ss.132-133.

şikayeti incelenir, fethedilen tülkelere ait arazilerin dağıtımı ve yerel yargı kararlarına itirazlar gibi birçok konu karara bağlanır.

Osmanlı Devleti'nde devlet işlerinin görüldüğü dairelere kapı denmiştir. Dört önemli kapı bulunmaktadır: Sadrazam Kapı'sı, Şeyhülislam Kapı'sı, Defterdar Kapı'sı ve Ağa (Yeniçeri) Kapı'sı. Osmanlı Devleti'nin yönetimine iştirak edenler de dört sınıfa ayrılmıştır. Bunlar, Mülkiye (Asker ve sivil idarecilerdir. Bunlar arasında vezirler, beylerbeyi gibi makamlar vardır.), İlmiye (Din, yargı ve eğitim işleri ile uğraşan sınıftır. Bunlar, Şeyhülislam, müftüler, kazaskerler, kadılardır), Seyfiye (Yeniçeriler gibi askerlerin oluşturduğu sınıftır), Kalemiye (Devletin arazi, tevcihat vesaire gibi kayıtlarını tutan ve yazışmalarını yöneten bürokratlardır.)'dir.¹⁹

Osmanlı Devleti'nde kamu yönetimi yapılanmasının önemli sacayaklarından birisi de eyaletlerdir. Eyaletler, birkaç vilayetin birleşiminden meydana gelmekte ve her biri için bir eyalet merkezi belirlenmektedir. Eyaletler sancaklara, sancaklar kazalara ve kazalar da nahiyelere ayrılmıştır. Eyaletleri Beylerbeyi, sancakları Sancak Beyleri, kazaları Kadılar, nahiyeleri ise Naib yönetmektedir.²⁰

1699 Karlofça Antlaşması ile ilk toprak kaybının yaşanması ve Sanayi Devrimi ve 1789 Fransız İhtilali gibi önemli dönüm noktalarının yakalanamaması, Osmanlı Devleti'nde reform hareketlerini gündeme getirmiştir. 1839 yılında Tanzimat Fermanı ve Meşrutiyet'in ilanı gibi reformlar gerçekleştirilmiştir.

I. Mahmut ve III. Mustafa ile başlayan reform hareketleri III. Selim ile devam etmiştir. III.Selim ile başlayan batılılaşma (Islahat) hareketleri, devlet yönetimini derinden etkilemiş, idari, sosyal ve askeri yapının reformu için çalışılmıştır. Bu çalışmalar II.Mahmut döneminde de sürdürülmüş, taşradaki yöneticiler devletten maaş alan memurlar haline getirilmiştir. II.Mahmut'un idari sistemde gerçekleştirdiği yenilikler günümüz kamu yönetiminin de önemli ölçüde alt yapısını oluşturduğu kabul edilmektedir.

Tarihte, devletlerin merkezden yönetimden yerinden yönetime geçtiğini ve sonra tekrar toplandığını görüyoruz. Osmanlı İmparatorluğu'nda da bir yetki genişliği esasının

¹⁹ VERSAN, a.g.e., s.136.

²⁰ TOPÇU Emel, *Osmanlı İmparatorluğunda Fatih Dönemi Kamu Yönetimi*, Ocak Yayınları, Ankara, 1993, s.49.

geçerli olduğu ve merkez zayıfladıkça bunun da Derebeylik şeklinde bir yerinden yönetime doğru gittiği ve ülkenin çeşitli parçalarının merkezden ayrı geniş özerkliğe sahip eyaletler haline geldiği ve II. Mahmut devrinden sonrada sıkı bir merkezden yönetim hareketi başlayarak birçok eyaletlerin merkezileştirildiği görülmektedir.²¹

1.2. MERKEZİ YÖNETİM ANLAYIŞI

1.2.1. Merkezi Yönetim Kavramı

Merkezi yönetim temel ve genel nitelikli hizmetleri yürüten organlardan meydana gelir. Merkezi yönetim kavramı, yönetsel hizmetlerin bir merkezde toplanması ve bu hizmetlerin merkez ve merkezin hiyerarşisi içinde yer alan örgütlerce yürütülmesi²² ya da kamu hizmetlerinde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacı ile söz konusu hizmetlere ilişkin karar ve faaliyetlerin merkezi hükümet ve onun hiyerarşik yapısı içindeki örgütlerce yürütülmesi²³ şeklinde tanımlanabilir. Bir diğer tanımda şöyledir: Her devlette varolması doğal olan yasama, yürütme ve yargıya ilişkin tüm yetkiler, kısacası kamu gücünün tamamının merkezi bir otoritede toplanması ve her işin merkezden yönetilmesidir.²⁴

Merkezden yönetim bir ülkede merkez memurlarının daha geniş yetkilere sahip olduğu ve alt kademelerinin yetkilerinin ve takdir haklarının azaldığı bir yönetim biçimidir.

Kamu hizmetlerinin veya kamu kudretinin düzenlenmesinde ve teşkilinde mevcut bulunan iki zıt eğilim, merkezden yönetim ve yerinden yönetim eğilimleridir. Diğer bir deyişle kamu kudretinin tamamen merkezde toplanması ve her işin merkezden yönetimi ile, bu kudretin bölgelere veya merkezden ayrı kuruluşlara dağıtılması ve işlerin büyük kısmının bu ayrı teşekküllere gördürülmesi fikridir. Modern devletlerde mutlak anlamda birbirinden ayrılmış ne merkezden yönetim ne de yerinden yönetim mevcut olmayıp, tek komünden ibaret olan Monako Prensiği'nde bile her iki sistem kaynaştırılmış bulunmaktadır.²⁵

²¹ GİRİTLİ, a.g.e., s.14.

²² GÖZÜBÜYÜK, a.g.e., s.36.

²³ ERYILMAZ, a.g.e., s.55.

²⁴ NADAROĞLU Halil, *Mahalli İdareler*, Beta Yayınları, İstanbul, 1989, s.26.

²⁵ GİRİTLİ, a.g.e., s.13.

Ülkemizde merkezi yönetim “başkent örgütü” ve “taşra örgütü” şeklinde olmak üzere ikiye ayrılır. Başkent örgütünde Cumhurbaşkanı, Bakanlar Kurulu ve Bakanlıklar bulunmaktadır. Parlamenter rejimlerde hükümet Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu’ndan oluşur. Yürütme görevi ve yetkisi Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu tarafından yerine getirilir. Cumhurbaşkanı TBMM tarafından seçilir. Cumhurbaşkanı hükümetin sorumsuz kanadını oluşturur. Halka ve Parlamento’ya karşı siyasal sorumluluğu yoktur. Tek sorumluluğu vatana ihanet suçunda bulunmaktadır. Bakanlar Kurulu, başbakan ve bakanlardan oluşan bir organdır. Asıl yürütme gücünü temsil eden Bakanlar Kurulu merkezi idare teşkilatının en yüksek karar organıdır.

Devlet kavramı, merkezi yönetim kavramının kendisinde en çok tezahür ettiği, soyut bir mekanizmadır. Devlet, kendisini gerçekleştirdiği bir takım kamusal hizmetlerle somutlaştırmaktadır. Bu anlamda devlet, merkezi yönetim tarafından sunulan ve özel sektöre devredilemeyen iç ve dış güvenlik, yargı ve kısmen eğitim ve sağlık hizmetlerinde varlığını hissettirmektedir. Bu hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi için yerel bir takım uygulamaların da olması gereği vardır. Bu durum devlet kavramının merkezi yönetimle olan sıkı bağına koparmaz. Çünkü bu yerel hizmetlerin yapılmasında hizmetin sunulmasında merkezi kurumlarla bağılılığı söz konusudur.

Merkezi yönetim kavramı, yönetsel hizmetlerin bir merkezde toplanması ve bu hizmetlerin merkez ve merkezin hiyerarşisi içinde yer alan örgütlerce yürütülmesi²⁶ ya da kamu hizmetlerinde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacı ile söz konusu hizmetlere ilişkin karar ve faaliyetlerin merkezi hükümet ve onun hiyerarşik yapısı içindeki örgütlerce yürütülmesi²⁷ şeklinde tanımlanabilir. Bir diğer tanımda şöyledir: Her devlette varolması doğal olan yasama, yürütme ve yargıya ilişkin tüm yetkiler, kısacası kamu gücünün tamamının merkezi bir otoritede toplanması ve her işin merkezden yönetilmesidir.²⁸

Günümüzde, öteden beri mahalli idareler tarafından görüle gelmiş olan bazı hizmetlerin artık merkezi idarenin görevleri arasında yer aldığı bir gerçektir. Merkezi idare ile mahalli idarelerin toplam kamu harcamaları içindeki nisbi paylarının trendi kıyaslamalı bir biçimde incelenirse, hizmetlerin giderek merkezileştirilmekte olduğu

²⁶ GÖZÜBÜYÜK, a.g.e., s.36.

²⁷ ERYILMAZ, a.g.e., s.55.

²⁸ NADAROĞLU Halil, *Mahalli İdareler*, Beta Yayınları, İstanbul, 1989, s.26.

kolayca saptanabilir. Basit bir gözlem dahi bu durumun somut bazı örneklerini gözler önüne serebilir. Örneğin Türkiye’de yıllar yılı belediyeler tarafından gerçekleştirilmiş olan kent içi içme suyu temini ve elektrik hizmetleri esas itibarıyla artık merkezi idarenin görevleri arasında yer almıştır. Evvelce gerçekleştirilmesi il özel idarelerine bırakılmış olan okul , hastane, yol yapımı, tarım ve hayvancılık alanlarındaki çeşitli görevler Cumhuriyet döneminde yine çeşitli kanunlarla merkezi idareye devredilmiştir.²⁹

Merkezden yönetim iki ayrımda incelenebilir. Bunlar; siyasi bakımdan merkezden yönetim ve idari bakımdan merkezden yönetimdir:

- *Siyasi Bakımdan Merkezi Yönetim:* Bir ülkede sadece birer tane yasama, yürütme, ve yargı organının olması, yani diğer bir anlamda aynı kanunların ülkenin her bölgesinde aynı şekilde uygulanıyor olması durumunda, o ülkede siyasal bakımdan merkezi yönetimden bahsedilir. Buna üniter devlet ismi verilir. Türkiye ve Fransa’yı bu şekildeki siyasal merkeziyete örnek gösterebiliriz. Bu sistemin aksi federal devletlerdir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve İsviçre federal birer devlettir.³⁰
- *İdari Bakımdan Merkezi Yönetim:* Daha dar bir anlama sahiptir. Sadece yasama fonksiyonunun değil fakat idare fonksiyonunun da merkezden görülmesini, diğer bir deyişle kamu hizmetlerinin ve bunların başarı vasıtası olan kamu kudretinin merkezileştirilmesini, bir elde toplanmasını gerektirir.³¹

²⁹ NADAROĞLU Halil, Mahalli İdareler – Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması, Beta Yayınları, 5.Bası, İstanbul, 1994, s.70.

³⁰ VERSAN, a.g.e., s.74.

³¹ VERSAN, a.g.e., s.74.

1.2.2. Merkezi Yönetim Anlayışının Yararları

Merkezi idarenin sağladığı yararların çoğu kamu yönetimin amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir fonksiyonu vardır. Bunlar daha çok tam kamusal mallar ve hizmetlerin üretimi, eşit dağıtımı, kamu maliyesinin durumu gibi konularda yoğunlaşmaktadır.

Merkezi yönetim yaklaşımının yararları şöyle sıralanabilir:³²

- Merkezi yönetim yaklaşımı ile siyasi güç kuvvetlenir. Merkezin yetkilerinin genişlemesi ve kuvvetlenmesi bugün bir ihtiyaç halini almıştır.
- Kamu hizmetleri için lazım gelen sermaye ve ihtisas ihtiyacı da merkezden yönetimi lüzumlu kılan bir nedendir.
- Merkezden Yönetimde İdarenin mahalli etki ve baskılara karşı tarafsızlığı daha kolay sağlanabilir. Gerçekten Fransa'da ve bizde olduğu gibi, küçük bölgelerde memurların eşrafın ve nüfuzlu kişilerin ve zümrelerin baskısı altında kaldığı görülmüştür.

1.2.3. Merkezi Yönetim Anlayışının Olumsuzlukları

Kamu yönetimi açısından önemli yararlar sağlayan merkezi yönetim, bazı yönleri itibarıyla da sakıncalar oluşturmaktadır. Bunlar;³³

- Merkezden yönetimin en önemli sakıncası kırtasiyeciliği arttırmasıdır. Her iş merkezde toplanacağı ve halledileceği için merkezle işin yapıldığı bölge arasında uzun yazışma ve merasimlere lüzum olur ve bu yüzden aşırı bir Bürokrasi ve Kırtasiyecilik meydana çıkar. Bu gibi nedenlerle işlerin gerektirdiği sürat ve işle meşgul olan memurun ilgisi azalır veya kaybolur. Mahalli bakımdan acele olan bir işin önemi bürokratik sistem içinde takılır kalır.
- Merkezden yönetim demokrasi esaslarına da fazla uygun değildir. Zira mahalli işler doğrudan doğruya merkezin araçlarıyla, kontrolü altında

³² GİRİTLİ, a.g.e., ss.14-15.'den naklen; ONAR (S.S.), İdare Hukukunun Umumi Esasları, C:I, İstanbul, 1960, s.412.

³³ GİRİTLİ, a.g.e., ss.15-16.

görülebileceği için halk kendini doğrudan doğruya ilgilendiren bu işlerden uzaklaşmış hisseder. Oysa halk kendini ilgilendiren mahalli işlerle meşgul olamaz, irade ve kudreti bu işlere etki etmezse, bu işlerle meşgul olmaya lüzum görmez ve bunun sonucu olarak siyasi görevlerini ihmal eder.

- Merkezden Yönetim sistemi memurların atanmasında olumsuz bir rol oynayabilir. Şöyle ki, memur, kendisini, hizmete ödevli olduğu halkla doğrudan doğruya ilgili görmediği için vatandaşı memnun etmeye çalışacağı yerde, merkeze hoş görünmekle yetinerek halkın işlerine, halkın dileklerine lazım gelen önemi vermeyebilir. Fakat merkezden yönetimin esas sakıncası sistemin meydana getirdiği ve bir tür “bürokratik virüs” olarak adlandırılan bürokrasi yüzünden, olumlu bir işi olmayan, sadece evrak havalesi, kaydı, dosyalar konulması gibi hiç bir pratik sonuç ve yan bulunmayan ve bütçenin yükünü lüzumsuz yere arttıran bir sınıfı ortaya çıkarmasıdır.
- Merkezden yönetim bazen siyasi nüfuz ve etkilere yol açar. Kamu hizmeti giderlerinin adilane dağıtımına engel olabilir. Şöyle ki, kuvvetli milletvekilleri seçmenlerini memnun edebilmek için diğer yerlerinin zararına olarak, hükümeti zorlamak suretiyle, kendi seçim çevrelerine bir takım ek çıkarlar sağlayabilirler.

Yukarıda sakıncaları belirtilen merkezden yönetim, günümüzde bütün eleştirilere rağmen varlığını devam ettirmektedir. Sakıncalarının azaltılması yönünde yeni uygulamalar gündeme gelmektedir. Bunlardan en önemlisi “Yetki Genişliği” kavramıdır.

1.2.4. Yetki Genişliği Kavramı ve Temel Nitelikleri

1.2.4.1. Yetki Genişliği Kavramı

Yetki genişliği kavramı, merkezi yönetimin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve kısmen esnek hale getirebilmek için uygulanan bir sistemdir. Bu uygulamada merkezi

yönetim, bir kısım yetki ve görevlerini, örgüt hiyerarşisi korunarak alt birimlerdeki yöneticilere devretmektedir.³⁴

Bu suretle yetkisi sadece merkezin karar, emir ve direktiflerini uygulamaktan ve yürütmekten ibaret olan, kendiliğinden karar vermek yetkisine sahip bulunmayan memurun yetkisi genişletilmiş bulunmaktadır. Örneğin İl İdaresinin başında bulunan valiler, devleti temsil etmekte ve aynı zamanda hükümetin de temsilcisi sıfatıyla hükümetin sahip olduğu kamu kudretini kullanmak, icrai kararlar almak ve onları resen icra etmek yetkisine sahip bulunmaktadır.

Nitekim 1982 Anayasasının 126. maddesinin 2. fıkrası “illerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır.” hükmünü ihtiva etmektedir. Yetki genişliği merkezden yönetim sisteminden ibaret olduğu için karar almak ve onu yürütmek yetkisini haiz olan kişi tamamen Merkez Teşkilatı içinde bulunmakta ve merkezi temsilen ve merkezin transfer edilmiş yetkisi ile onun namına hareket etmekte ve bu nedenden dolayı bu gibi işlemler aleyhine açılacak davalarda husumet merkeze yöneltilmektedir.³⁵

Bu açıklamalardan sonra geniş açıdan yetki genişliği kavramı şöyle tanımlanabilir: “Bir bölge veya merkezin dışında teşkilatlanmış bir hizmetin başında bulunan ve merkeze hiyerarşi ile bağlı memura, belirli fonksiyonların yerine getirilmesi bakımından, merkeze danışmadan karar almak ve uygulamak gibi kamu gücünden doğan yetkiler tanınması veya devredilmesidir.”³⁶

1.2.4.2. Yetki Genişliğinin Nitelikleri

Merkezi yönetim ve yerel yönetim arasındaki esnekliği sağlamak ve zamanında ve yerinde müdahale açısından önemli olan yetki genişliği ortaya çıkan sorunları ya da fırsatları değerlendirme açısından ilgili yönetim alanında büyük kolaylıklar sağlar.

Yetki genişliği ilkesinin temel özellikleri şunlardır;

- Hizmetlerin bölgesel ve mahalli koşullara uygunluğu açısından önemlidir.

³⁴ GİRİTLİ, s.16.

³⁵ GİRİTLİ, a.g.e., s.16-17.

³⁶ KALABALIK Halil, “Yetki Genişliği Yerinden Yönetim Sisteminin Bir Uygulaması Sayılır mı?”, *Türk İdare Dergisi*, , S:413, Aralık 1996, s.146.

- Merkezi yönetimin ortaya çıkardığı etkinsizlik ve verimsizliği ortadan kaldırmakta yardımcı olur.
- Mahalli personelin bilgi ve becerisinin artmasını sağlar.
- Merkezi yönetimi günlük ve yerel operasyonlardan kurtarmaktadır.
- Yetki genişliği ilkesine göre alınan kararlar, merkezi idarenin denetimine tabidir.

Yetki genişliği ilkesinin varlığı yetki merkeziliği kavramını da gündeme getirmektedir. Bu kavram, “merkezi yönetimin sadece devlet yönetiminde değil, diğer örgütlerde de kullanımına”³⁷ denmektedir.

1.3. YERİNDEN YÖNETİM ANLAYIŞI

Yerinden yönetimi kamusal hizmetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kararları alma yetkisinin kullanılması ve bu yetkinin merkezi yönetimden bağımsız idari teşkilatlara devredilmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Yerinden yönetim sisteminin ilke ve anlayışı, merkezden yönetim anlayışına göre tersi bir uygulamayı ifade etmektedir. Merkezden yönetimde memurlar hiyerarşi ile merkeze bağımlı konumda iken, yerinden yönetimde memurlar ile merkezi yönetim arasında böyle bir ilişki söz konusudur. Merkezi yönetim bu memurlar üzerinde sadece denetim hakkına sahiptir.³⁸

Anayasa ve diğer yasalarla, aynı ülke içinde yerel nitelikte ayrı organlara ve yetkilere sahip kuruluşlara yer verilmiş ise, bu tür yönetim biçimine yerinden yönetim (ademi merkezilik) denilmektedir.

Bir diğer anlatımla; bir devletin ülkesinde tüm kamu hizmetlerinin bir elden ve merkezden görülmesi ilkesi, merkezi yönetim sistemini; kamu hizmetlerinin belli bölümlerinin devletin dışında, ama ülkenin içinde kimi kamu kuruluşları eliyle görülmesi ilkesi ise yerinden yönetim sistemini ortaya çıkarır³⁹

Yerel yönetimler, yerinden yönetimin uygulanması sonucu varolan kurumlardır. Günümüzdeki yerel yönetimler, genel olarak, geçmişteki komün idarelerinin ve kent

³⁷ YILDIZ Nihat, **Türkiye’de Belediyelerin Dış Yönetim Denetimi**, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri Derneği Yayınları No: 4, Ankara, 1998, s.12.

³⁸ VERSAN, a.g.e., s.82.

³⁹ TEZSEZEN Cumhur, AĞAÇLI Ömer, **Türkiye’de Yerel Yönetim Sistemi İçinde Belediyeler**, Maliye ve Hukuk Yayınları, Kasım, 1995, Ankara, s.181.

yönetimlerinin çağdaş ulus devletle uyumlaştırılmış uzantısı olarak görülmektedir. Eski kent yönetimlerinin ve komün idarelerinin en belirgin özelliği olan kendi kendini yönetme ve kentle ilgili konularda özerk davranma, günümüz yerel yönetimlerinde özerk bir yapıya sahip olma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle yerel yönetim kavramı ile demokrasi arasında bir ilişki ortaya çıkmakta ve hatta yerel yönetimler demokrasi okulu olarak kabul edilmektedirler. Yerel yönetimler nitelikleri gereği yerel halk için bazı alanlarda merkezi yönetimden daha fazla öneme sahiptirler.⁴⁰

Yerinden yönetimin iki farklı türünden söz edilebilir. Bunlar:⁴¹

- Siyasal Yerinden Yönetim: Daha çok federal devletlerde, anayasalarca, ulusal kimliğe sahip olmayan yerel birimlere tanınmış bulunan yarı özerk ya da özerk statüye dayanan bir yönetim biçimidir.
- Yönetimsel Yerinden Yönetim: Bu yönetimde, yasama ve yargı erkleri merkezde toplanmıştır. Yerel yönetimlerin yalnız yürütmeye ilişkin kimi yetkileri vardır. Bu yetkileri kullanan birimlerin niteliğine göre, yönetimsel yerinden yönetimin de iki türü olduğu görülür;
- İşlevsel Yerinden Yönetim: Belirli kamu hizmetlerinin, merkezi yönetim dışında, bağımsız bir örgütçe yerine getirilmesidir. Ticaret ve sanayi odalarının yaptıkları işler, bir tür hizmet yerinden yönetimidir.
- Mahalli Adem-i Merkeziyet: Bir yörede yaşayanlara ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini yeterince karşılayabilmek, bunları kendi organları eliyle gerçekleştirebilmek için özerklik tanınması söz konusudur. Belediyeler ve köy yönetimleri bunun örnekleridir. Bu tür birimlerin ayrı tüzel kişilikleri, yönetimsel özerklikleri vardır. Merkezi yönetimin malvarlığından ayrı mal varlıklarına, az çok bağımsız gelir kaynaklarına ve özel bütçelere sahiptirler.

Yerinden yönetim ile merkezde yönetimin bir ürünü olan yetki genişliği arasında bir fark vardır. Yetki genişliği, merkez memurlarının yetkilerinin genişletilmesinden, bunların bazı hallerde kendi başlarına ve fakat merkez namına karar alabilmelerine izin

⁴⁰ 2. Toplam Kalite yönetimi Makale Yarışması - Ödül Kazanan Makaleler, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.107.

⁴¹ KELEŞ Ruşen, Yerinden Yönetim ve Siyaset, Cem Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1998, ss.18-19.

verilmesinden ibarettir. Halbuki, yerinden yönetimde, karar almak, yetkili olan ilgililere yani mahalli halk veya hizmetin fertlerine aittir. Yetki genişliği, sadece memuriyete memur yönünden, yani makam ve şahıs bakımından, bir yerinden yönetimdir. Halbuki, yerinden yönetimde özerklik merkezden tamamen ayrı bir varlık veya kuruluşa tanınmakta ve bütün idari karar ve muameleler bu bağımsız varlık ve kuruluş adına yapılmaktadır.⁴²

1.3.1. Yerinden Yönetim Anlayışının Önemi

Hizmetlerin giderek merkezileştirilmesinin doğal sonucu olarak mahalli idarelerin öneminin azalmasıdır. Ancak, uygulamada görülen durum tam tersinedir. Mahalli idarelerin toplum yaşantısı içindeki yeri ve önemi gün geçtikçe artmaktadır.⁴³ Mahalli idarelerin öneminin giderek arttığı görülmektedir. Nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Refah artışının etkileri
- Sosyal yapıdaki değişiklikler
- Siyasi kurumlaşmadaki değişiklikler

1.3.2. Yerinden Yönetim Anlayışının Fayda ve Olumsuzlukları

Yerel yönetimler gerek demokratik hayatta oynadıkları roller, gerekse kamu hizmetlerinin halka götürülmesinde yükledikleri fonksiyonlar nedeniyle yöneticilerin yönetime katılmasının ilk aşaması olmaktadır. Esas itibarıyla yerel yönetimlerin kesin bir tarihi başlangıcı olmamasına rağmen insanlık tarihi boyunca yerel yönetim biçimlerinin kurulduğu görülmektedir. Bununla beraber demokrasinin yerel yönetimlerle birlikte başladığı söylenebilir. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin dışında olmakla, yerinden yönetim kuruluşlarına benzerse de hukuki yapıları bakımından devlet tüzel kişiliğine daha yakın görünmektedir. Demokrasi ilkesinin bir sonucu olarak karar organları halk tarafından seçilmektedir. Bu yönetimler, bir belde oturan halkın, oturduğu çevre sorunları ile ilgilenerken ülke çapındaki konularda

⁴² GİRİTLİ, a.g.e., s.22.

⁴³ NADAROĞLU, a.g.e., s.73.

yetişmelerini sağlayan demokrasi terbiye ve tecrübesinin yerleşimi için de ayrıca bir demokrasi okulu sayılmaktadır.⁴⁴

Yerel yönetimlerin toplumun gelişiminde etkin roller üstlendikleri bilinmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir:⁴⁵

- Yöre halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri üretirler.
- Halkın yönetime katılmasını sağlayarak, ülke yönetiminde ve demokrasinin işleminde mahalli idarelerin okul görevi yapmasını sağlar.
- Halkta vatandaşlık bilincinin gelişmesini sağlar
- Mahalli kaynakları harekete geçirerek, ülke kalkınmasına katkıda bulunurlar ve birçok alanda teşebbüste bulunarak halkı teşvik ederler.
- Yöre halkının sağlık ve huzurunu sağlayan düzenlemeler yaparak, genel sağlık koşullarının ve kamu düzeninin bozulmasını önlemeye dönük tedbirler alırlar.

Ayrıca yerinden yönetim, hizmetin daha çabuk, daha kaliteli ve daha az masrafla yapılmasına da olanak sağlar.

Bu faydalarının yanında yerinden yönetimler bir takım sakıncalar da ortaya çıkarır. Bunlardan bazıları şunlardır:⁴⁶

- Devletin bütçe ve muhasebe usullerinden ayrılmış bulunmanın bir sonucu olarak, mali idaresizliklere ve suiistimallere meydan verebilmektedir.
- Teşkilatın içinde bir takım kötü geleneklerin ve yeniliklere karşı tepkilerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

⁴⁴ TOPRAK Zerrin, *Yerel Yönetimler*, Bornova Belediyesi Bilim ve Kültür Etkinlikleri Yayınları No:1, İzmir, 1991, s.8.

⁴⁵ YALÇINDAĞ Selçuk, *Yerinden Yönetim ve Ekonomik Kalkınma (Birleşmiş Milletler Yerinden Yönetim Araştırma Grubu Raporu)*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1967, s.9-10.

⁴⁶ GİRİTLİ, a.g.e., s.25.

- Devletin birliğini ve kamu hizmetlerinde aranılacak düzeni bozabilmektedir.

1.3.3. İdari Vesayet Kavramı

Yerinden yönetimin en önemli sakıncalarından birisinin devletin birliğini ve kamu hizmetlerindeki düzeni bozabilme ihtimali olduğu az önce açıklanmıştı. İşte bu sakıncanın gerçekleşmesini önlemek için devletin ve onu temsil eden merkezi yerinden yönetim kuruluşlarının kararlarını ve eylemlerini denetim altında tutmak ve gerekli gördüğü takdirde bozabilmek yetkisine *İdari vesayet* denilir.

Yerinden yönetim kuruluşlarını, merkezden yönetim organlarının denetleme yetkileri vardır. Bu yetkiye *İdari Vesayet* denilmektedir. Devlet, yerinden yönetim kuruluşlarının görevlerini saptamasına ve sınırlamasına rağmen, bu kuruluşlar üzerindeki denetleme yetkisi, merkezden yönetim ve yetki genişliğine dayanan kuruluşlar kadar etkili değildir. Çünkü bu denetleme yetkisi, merkezden yönetimde olduğu gibi ata yapma, emir verme ve onların yerine karar alma hakkı vermez.

Ord. Prof. Dr. Sıddık Sami Onar: “Merkezin, ademi merkeziyet idarelerinin icrai kararlarını, idari fiil ve hareketlerini murakabe etmek ve bu kararları bozabilmek yetkisine *İdari Vesayet* denir.” diye tanımlamaktadır⁴⁷.

1982 Anayasası'nın mahalli idarelerle ilgili 127. maddesinde merkezi idareye mahalli idareler üzerindeki idari vesayet yetkisi verilmiştir. İdari vesayet kavramının temel özellikleri şu şekildedir:⁴⁸

- İdari vesayet idari bir denetimdir. Bu özellik Türkiye'nin de kabul ettiği idari rejimin bir sonucudur. Bu rejimde idari makamların adli makamlardan ayrılığı prensibi, adli makamlara idare işlerine karışma yetkisini vermediğinden bu makamlar yerinden yönetim kuruluşlarının karar ve faaliyetlerine müdahale edemezler. Bununla birlikte Anglo-Amerikan adli rejiminin uygulandığı bazı yerlerde dahi merkezin, mahalli idareler üzerinde idari mahiyette bir denetim yetkisine sahip olduğu görülmektedir.

⁴⁷ TEZSEZEN Cumhuriyet, AĞAÇLI Ömer, Türkiye'de Yerel Yönetim Sistemi İçinde Belediyeler, Maliye ve Hukuk Yayınları, Kasım, 1995, Ankara, s.182.

⁴⁸ GİRİTLİ, a.g.e., s.26.

- İdari vesayet esas itibariyle devletin birliğini, toplumun çıkarlarını, kamu hizmetlerinin ahenk ve düzenini sağlamak ve korumak için konulmuştur. Bununla birlikte bu denetim aynı zamanda mahalli halkın korunması, bu halkın mahalli idarelerin keyfi muamele ve hareketlerinden korunması için de kullanılacağı kabul edilmiştir.
- İdari vesayet kanuna dayanan ve kanunla sınırlı bulunan bir yetkidir. Yani merkez bu yetkisini kanunda ifade edilen yerlerde ve kanunun tayin ettiği derece ve genişlikte kullanır.
- İdari vesayet kanunla merkezde bir makama veya merkeze ait bir yetki olduğundan hiyerarşi tabakaları ve dereceleri içinde değil, doğrudan doğruya bu yetkiye sahip makam veya kişi tarafından kullanılır.

Görüldüğü gibi idari vesayet kavramı, merkezin, yerelin denetimini yapmakta kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, tüm ilerlemelere rağmen yerinden yönetimlerde tam anlamıyla merkezden bağımsızlaşmanın hala sağlanamadığının da bir göstergesidir.

1.3.4. Yerinden Yönetimin ve Merkezi Yönetimin Ortaklaşa Verdiği Hizmetler

- Bayındırlık ve imar hizmetleri
- Sağlık hizmetleri
- Eğitim hizmetleri
- Sosyal yardım hizmetleri

1.3.5. Mahalli İdareler Tarafından Verilen Hizmetler

Bunlar, özellikle belde sakinlerinin yararlandıkları günlük hizmetlerdir. Bunların başlıcaları şunlardır: Çöp toplama hizmetleri, itfaiye hizmetleri, lağım ve kanalizasyon hizmetleri, mezbaha ve balıkhane ve modern haller kurulması ile ilgili hizmetleri, kent içi ulaştırma hizmetleri, eğlence ve istirahatlerinin temizlik kalite ve fiyatlarının kontrolüne ilişkin hizmetler, bahçe ve parkların düzenlenmesi hizmetleri, müzeleri açılması ve kent'in pitoreskinin korunması ile ilgili hizmetler, her türlü yitecek ve içecek maddelerinin temizliğinin ve fiyatlarının kontrol edilmesine ilişkin hizmetler,

imar faaliyetleri ile ilgili yapı kontrolü vb. hizmetler, kent içi su, gaz ve elektrik teminine ilişkin hizmetler, gürültüyü yasaklayıcı hizmetler, oto park hizmetleri, ölümlerin gömülmesi ve mezarlık hizmetleri vb.⁴⁹

1.3.6. Yerinden Yönetim Birimlerinin Türkiye’de Örgütlenişi

Türk yerel yönetim sisteminde üç ayrı türde yerel yönetim birimi yer almaktadır. Bunlar; İl Özel İdareleri, Belediyeler ve Köylerdir.⁵⁰

1.3.6.1. Köylerin Yönetimi

Köy, insanların topluca ve bir arada yaşama ihtiyaç ve alışkanlıklarının sonucu olarak meydana çıkmış en küçük yerleşme birimidir. Bu küçük yerleşme biriminde oturan insanların ortak karakterdeki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mahalli idare birimi olarak kurulan idare örgütüne *köy idaresi* adı verilir. 1961 Anayasası’nın 116. ve 1982 Anayasasınının 127. maddelerinde köylerin birer kamu tüzel kişisi oldukları açıkça belirtilmiştir. Türkiye’de köy kanunu mevcut köylerin tümüne uygulanmamaktadır. Herhangi bir köyün bu kanunu uygulama alanına girebilmesi için kadın ve erkek nüfusunun 150’den yukarı olması gerekir. Köy idarelerinin organları şunlardır:⁵¹

- Muhtar,
- Köy Derneği,
- İhtiyar Meclisi,

Bunlardan muhtar yürütme organı , köy derneği ile ihtiyar meclisi ise danışma ve karar organıdır. Köy idarelerinin vesayet makamı kaymakam ve vali gibi mülkiye amirleridir.

Tüzel kişiliğe sahip bulunan köy idarelerinin doğal olarak kendilerine özgü gelir gider ve bütçeleri mevcuttur. Köy bütçelerinin denk olarak hazırlanması gerekir. Bütçe hazırlanırken önce gelir tahminleri yapılır, varılan sonuçlara göre de bütçenin gider kısmı hazırlanır. Köy bütçesi muhtarın başkanı bulunduğu ihtiyar meclisi tarafından hazırlanır.⁵²

⁴⁹ NADAROĞLU, a.g.e., s.76.

⁵⁰ YALÇINDAĞ Selçuk, *Federal Almanya’da ve Türkiye’de Yerel Yönetimler*, TODAİ Enstitüsü Yayınları, No:239, Ankara, 1992, s.3

⁵¹ YALÇINDAĞ, a.g.e., s.77.

⁵² YALÇINDAĞ Selçuk, *İlçe Özel Yönetimi*, TODAİ Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1977, s.28.

1.3.6.2. İl Özel İdareleri

İl sınırları içindeki halkın müşterek mahalli ihtiyaçlarını karşılamak üzere kamu tüzel kişiliğine, dolayısıyla idari ve mahalli otonomiye sahip bir kuruluş meydana getirilmiş ve buna hem mevzuatta , hem de Türk İdare Hukuku terminolojisinde “il ‘ in özel idaresi” adı verilmiştir. Kamuoyu, bir mahalli idare birimi olan özel idare ile merkezi idare kuruluşu olan ili (vilayeti) birbirinden açık şekilde ayırmamaktadır.⁵³

İlin geneli idaresi ile özel idaresinin iki ortak yönü vardır. Bunlardan biri valinin her ikisinin de başında oluşu, diğeri ise özel idarenin faaliyet alanının il sınırları içinde kalan bölge olarak belirlenmiş olmasıdır. İlin genel idaresini hiyerarşik kurallara göre denetleyen merkezi idare, özel idaresini idari vesayet yöntemi ile kontrol etmektedir.

İl özel idaresi, birçok ilçe, kasaba ve köyü içeren ve genel idare örgütünde en yüksek kademeyi oluşturan il biriminin sınırlar içindeki halkın mahalli nitelikteki bayındırlık, sağlık, ve eğitim işlerine ait genel ihtiyaçlarını giderecek hizmetleri gerçekleştirmekle yükümlü kılınan tüzel kişiliğe sahip bir kamu idaresidir.⁵⁴

İl özel idarelerinin üç yasal organı vardır:⁵⁵

- Vali,
- İl Genel Meclisi,
- İl Daimi Encümeni,

Bu çalışmanın uygulama bölümünde ele alınacak olan Gediz Belediyesi örneği nedeniyle “belediye” konusuna daha fazla ağırlık verilmek istendiğinden İl özel idaresinin yasal organlarının incelemesi yapılmayacaktır.

1.3.6.3. Belediye Yönetimleri

1.3.6.3.1. Türkiye’de Belediye Yönetimlerinin Tarihsel Gelişimi

Tarih boyunca bütün insan topluluklarında , toplum ve fertlerin yararını olan bir takım işleri başarmak için tüzel kişilik ve yapıya sahip devletler kurulmuştur. Devlet,

⁵³ YAVUZ Fehmi, Türk Mahalli İdarelerinin Yeniden Düzenlenmesi Üzerinde Bir Araştırma, Ankara, 1966, s.148

⁵⁴ NADAROĞLU, a.g.e., s.184

⁵⁵ YALÇINDAĞ, a.g.e., s.74

varlık nedeninin sonucu olarak insanların oluşturduğu toplumun maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanarak refah düzeyinin artırılmasına yönelik görevler üstlenmiştir.

19. yüzyılda Osmanlı şehirleri özellikle dış dünya ile gelişen ilişkilerin düğüm noktasını meydana getiren liman şehirleri önemli yapısal değişiklikler geçirmekteydiler. Ülkenin değişmekte olan ekonomik toplumsal ve idari yapısına bağlı olarak geleneksel şehir yönetimi ve belediye hizmetleri de sarsıntı içindeydi. Bu ise şehir yönetimi ve belediye örgütünde bazı düzenlemeler yapılmasını gerektirecektir.

Devletin temel olarak, yasama, yürütme ve yargı görevleri vardır. Devletin yürütme görevini tek merkezden yapılması mümkün olmadığından belli bölgelerde yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yerel kuruluşlar oluşturulmuştur.

Avrupa dünyası için şark limanları artık egzotik uzak şehirler olmaktan çıkmış yeni bir kazanç ve hayat alanı haline gelmiştir. Bu nedenle modern hizmetleri görece yeni belediye idareleri kurulması gerekmektedir. Nitekim İzmir şehrinde belediye kurulması için ilk girişim yerli ve yabancı tüccarlar tarafından yapılmıştır. Bu liman şehirlerinin ilk belediye atılımları yapması göze çarpan bir özelliktir. Daha belirgin bir özellik ise, bu şehirlerde de belirli bölgelerin modern belediye örgütlenme de, diğer semtlerden önde gitmesidir.

Bununla beraber modern belediyelerin hiçbir zaman bütün belediye görevleri kusursuz ve eksiksizce yerine getirilmediği görülecektir. Böylece kuruluş dönemi boyunca, eski ve yeninin birbirinin yerini doldurmadığını arada çelişkinin devam ettiği görülmektedir.⁵⁶

1.3.6.3.2. Dünyada Belediye Yönetimleri

Mahalli idarelerin üniter devletlerde etkin bir biçimde varolabilmeleri bir bakıma bu ülkelerin anayasal planda idari ademi merkezियeti benimsemelerinin derecesine bağlıdır. Nitekim, mahalli idare geleneğinin en güçlü olduğu ülke İngiltere'dir. Bu durum, genellikle, İngiltere'deki yaygın ademi merkeziyet eğiliminin bir sonucu olarak kabul olunmaktadır.

⁵⁶ ORTAYLI İlber, *Tanzimattan Cumhuriyete Yerel Yönetim Geleneği*, Hil Yayın, Ankara, 1985, s.111.

1981'e gelinceye kadar merkezîyetçi bir tutumu benimsemiş ve uygulamış olan Fransa ide mahalli idare geleneği ve etkinliği açısından İngiltere'nin oldukça gerisinde kalmıştır. Ada Avrupa'sındaki ademi merkezîyetçi tutumun İskandinav ülkelerine de yayılmış olmasına karşın 1981 yılının ilk yarısına kadar geçen süre içinde kıt'a Avrupa'sındaki merkezîyetçiliğin temsilcisi durumuna gelmiş olan Fransa'daki uygulama Türkiye, İtalya ve Yunanistan'ı önemli ölçüde etkilemiştir⁵⁷.

1.3.6.3.2.1. A.B.D.'deki Mahalli İdareler

Bugün için mahalli idareler genellikle şu şekilde isimlendirilmektedir: 1) Counties, 2) Municipalities, 3) Townships, 4) School districts, 5) Special districts⁵⁸.

Counties : Üye devletlerin kendi sınırları içindeki bu coğrafi üniteler, A.B.D.'deki en önemli mahalli idare birimidir. County genellikle bir yargı mercii olarak üye devletlerin ceza kanununu uygular; üye devletin vergileri ile mahalli vergileri tarh ve tahsil eder; seçim yerleri ile seçim görevlilerini tayin eder ve seçimleri uygular; okulları ve kütüphaneleri yönetir; yolları ve köprüleri yapar ve onarır; yaşam kolaylıkları sağlar⁵⁹.

Municipalities : A.B.D.'de town, borough, city ve village gibi isimler, aynı municipalities ismi ile aynı anlamda kullanılmakta olup, Türkçe'deki belediye adı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bunlar üye devletler tarafından kanunla kurularak tüzel kişilik kazandırılan kuruluşlardır.

Municipalities'ler önemli ölçüde otonom kuruluşlar olmalarınarağmen esas itibariyle üye devletlerin idari ajanları durumundadırlar. Buna göre, genellikle federe devletlerin yararlandıkları dokunulmazlık hakkına da sahiptirler. Bunun anlamı şudur: Üye devlet kanunları izin vermedikçe, Municipalities'ler aleyhine kamusal faaliyetlerinden ötürü dava açılmaz. Örneğin, bir polis aleyhine açılabilir; tüzel kişiliğe sahip olmasına rağmen municipality aleyhine açılmaz⁶⁰.

Townships : County'nin bir alt bölümünü oluşturan birimdir. Bizdeki ilçe görüntüsünde bulunan township'ler nüfusun arttığı yerlerde il görüntüsünde olup

⁵⁷ NADAROĞLU, a.g.e., s.139.

⁵⁸ NADAROĞLU, a.g.e., s.123.

⁵⁹ NADAROĞLU, a.g.e., s.125.

⁶⁰ J.H.Ferguson and Dean E.Mc Henry, The American System of Government, Mc Graw – Hill, 1963, s.653-656.

genellikle komiserler veya seçilen denetçiler tarafından yönetilirler.

School districts : A.B.D.'de ilk, orta ve yüksek öğrenim genellikle school district (okul bölgesi) adı verilen ve mahalli idare birimleri arasında yeralan kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durumda school district “okulların bakım ve idaresi için vergileme ve yönetme gücüne sahip sınırlı bir coğrafi bölge” olarak tanımlanmaktadır⁶¹.

Special districts : Her üye devlette farklı faaliyet alanında hizmet gören siyasi bir alt bölümdür. Bunlar buldukları üye devletlerin bir bölgesinde sulama, taşkın kontrolü, sağlık, su temini vb. belirli kamu hizmetlerden sadece bir tanesini sağlamak üzere kurulmuşlardır.

1.3.6.3.2.2. İsviçre’de Mahalli İdareler

İsviçre 26 kantondan oluşan bir devlettir. Mahalli idare birimleri ise bu kantonlar içerisinde bulunan komünlerden ibarettir.

Bazı komünlerde –ki bunlardan her biri ayrı birer kamu tüzel kişisidirler- komün’ün karar organını komün sınırları içinde yaşayan halkın tümü oluşturmaktadır. Komünlerden her birinin yürütme organını, az sayıda üyeden oluşan bir konsey oluşturmaktadır⁶².

1.3.6.3.2.3. İngiltere’de Mahalli İdareler

Onuncu. yüzyıldan bu yana, İngiltere’nin idari dağılımında değişik yetkilerle donatılmış olan mahalli idare birimleri şunlardır: 1) County(Shire), 2) District(Hundred), 3) Township (Parish).

1965-1974 yılları arasında yapılan düzenleme çalışmaları sonunda, daha önce 1500’lerde olan mahalli idare birimlerinin sayısı 500’e indirilmiştir. Bununla birlikte tek kademeli ve her türlü amaca yönelik oluşturulmuş mahalli idare üniteleri olan County Boroughs’lar ortadan kaldırılmıştır.

Halen mevcut iki kademeli mahalli idare sisteminin esasını, counties’lerin belli sayılarda districts’lere bölünmesi hususu oluşturmaktadır⁶³.

⁶¹ E.C. Smith and A.J.Zurcher, a.g.e., s.337.

⁶² NADAROĞLU, a.g.e., s.133.

⁶³ NADAROĞLU, a.g.e., s.142.

1.3.6.3.2.4. Fransa'da Mahalli İdareler

Fransa'daki mahalli idare birimleri genellikle merkeziyetçi bir tutuma sahiptir. Fransa'da şu andaki mevcut sisteme göre yerel ve bölgesel kuruluş bulunmaktadır: 1) Kurulmasına ilişkin yasal işlemleri 1986 yılı mart ayında tamamlanan bölgeler, 2) Departmanlar, 3) Komümler.

Fransa'daki geleneksel mahalli idare ünitelerinin temel yapısı 1981'e gelinceye kadar 1.Napolyon dönemindeki merkeziyetçi özelliklerini korumuşlardır. Buna göre, mahalli idare ünitelerinin tümünde bir meclis, bir yürütme komitesi ve bir yönetici yanyana bulunmakta ve kanunlarda öngörülen esaslar dairesinde kendilerine düşen görevleri yerine getirmektedirler. Hemen belirtelim ki bütün bu fonksiyonların yerine getirilmesinde merkezi idarenin etkin bir vesayeti kendini daima hissettirirdi⁶⁴.

1.3.6.3.3. Türkiye'de Mevcut Durum

Osmanlı döneminin Tanzimat öncesinde günümüz belediyelerinin yürüttüğü hizmetleri gören bir kuruluş yoktu. Bu günkü belediyelerin gördüğü hizmetleri kentin ileri gelenleri, hükümet temsilcisi yöneticiler, kadılar ve esnaf derneği temsilcileri görmekteydi.⁶⁵

Osmanlı İmparatorluğu döneminde irili ufaklı şehirler bulunmaktaydı ve tabii ki buralarda yaşayan insanları gereksinimi olan belediye hizmetleri bulunmaktaydı. 1854 yılına kadar bu hizmetler daha çok gönüllü kuruluşlar ve esnaf örgütleri ve vakıf vb. kuruluşlar ile belediye hizmetleri yerine getirilmiştir. Bazı yürütme, yargı ve belediye hizmetleri ile ilgili olarak görev ve yetki verilen kadılık müessesesi de önemli yer tutmaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu'nda Tanzimat'tan önceki dönemin yukarıda açıklanan örgütlenme biçiminin beldeye ilişkin bir takım hizmetleri gerçekleştirmeye yeterli olamayacağı açıktır. Bundan dolayıdır ki, sözü geçen dönemde su, kanalizasyon, itfaiye vb. hizmetler bazı vakıflar, mesleki gruplar ve halk tarafından yerine getirilirdi. Bir diğer söyleyişle, belediye hizmetleri, resmi yetkililerle kentte yaşayanların işbirliği ile gerçekleştirilirdi. İdarenin görevi işleri yapmaktan çok, işlerin yapılmasına önayak

⁶⁴ NADAROĞLU, a.g.e., s.151.

⁶⁵ ÇADIRCI Musa, *Tanzimat döneminde Anadolu Kentlerinin Sosyal ve Ekonomik Yapıları*, TTK Basımevi, Ankara, 1991, s.273

olmak, yol göstermek, denetlemek ve müeyyide uygulamaktan ibaretti⁶⁶.

Yasal olarak ilk belediyenin kuruluşu batı ülkeleri ile artan ilişkiler neticesinde başlayan çalışmalar sonucu 1854 yılında gerçekleşmiştir. İstanbul'da İhtisab Nezareti kaldırılmış ve yerine belediye fonksiyonlarını yerine getirecek İstanbul Şehremaneti idaresi kurulmuştur. Şehremaneti'nin başında padişah tarafından atanan ve Şehremine diye adlandırılan belediye başkanı bulunurdu. Yürütme organı olarak 12 kişiden oluşan Şehir Meclisi mevcuttur.

Ülkemizde belediye teşkilatı oldukça yenidir. 19.yüzyılın ilk yarısından sonra Avrupa ülkeleri ile gelişen ticari ilişkiler neticesinde liman kentlerimize yerleşen Avrupalı tüccarların etkisi ve düzenli kent olma ihtiyacının karşılanması için ilk belediye İstanbul da 1858 de Beyoğlu'nda kurulmuştur.⁶⁷

Bugün belediye hizmetleri şeklinde bilinen hizmetler, daha önceleri bizzat fertler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Diğer bir deyişle bugün belediyeler tarafından ifa edilen hizmetler eskiden beldede oturanların kişisel veya ortak gayretlerine bırakılmıştır. Nitekim hükümdarların ve yurttaşların yurdun her yanında vakıf suretiyle yaptıkları okullar, hastaneler, köprüler, çeşmeler, hanlar, hamamlar, aşevleri, imarethaneler o devirlerdeki onarım ve sosyal yardım hizmetlerinin en önemli örnekleridir.

Eskiden belediye hizmetlerinin hemşehriler tarafından yapıldığına en iyi örnek şehir ve kasabalardaki sokakların temizlik işlerinin o sokak veya mahallede oturanlar, çarşıların temizlik işlerinin ise o çarşı esnafı tarafından yapılmasıdır.

1719 tarihinden itibaren ise ücretleri dükkan ve ev sahipleri tarafından verilmek suretiyle şehir ve kasabalarda süpürücüler kullanılmaya başlanmıştır. Bu devirlerde genel bir aydınlatma aracı olabilecek akaryakıt mevcut olmadığından sokaklar geceleyin karanlıkta kalmıştır. İnsanlar sokaklarda fenerlerle gezmişlerdir. Ancak 1832 yılında verilen bir emirle kasaba ve şehirlerdeki mahalle sakinlerinin geceleri ellerinde fenerlerle sokaklarda nöbet beklemeleri mecburiyeti konulmuştur. Daha sonraları

⁶⁶ NADAROĞLU, a.g.e., s.196.

⁶⁷ KABAALIOĞLU Haluk, *Türkiye'nin İdari Teşkilatı*, Özlem Kardeşler Matbaası, İstanbul, 1983, s.39-41

çarşılardaki dükkan sahipleri dükkanları önüne kandil asmağa tevcih etmişlerdir.⁶⁸

Türkiye’de yerel yönetimler özellikle belediyeler, halktan gelen baskıyla meydana getirilen kurumlar olmak yerine Tanzimat Döneminde başlayan ve Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar geçen sürede dönemin Avrupa devletlerinden adapte edilerek oluşturulan yönetim birimleridir.⁶⁹

Ülkemizde halen köy, belde il düzeyinde hizmet veren kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlardan biri olan belediye, belediye sınırları içinde yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarını en verimli ve ekonomik biçimde karşılamak üzere kurulan kuruluşlardır.⁷⁰

Cumhuriyetin kurulmasından hemen sonra 1924 yılında birçok alanda olduğu gibi mahalli idarelere yönelik düzenlemeler de yapılmıştır. Bugün de yürürlükte bulunan 3 Nisan 1930 tarihli ve 1580 sayılı Belediye Kanuna göre, “Belediye beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını düzenleme ve giderme ile ödevli tüzel bir kişidir.” Kanun koyucu, merkez teşkilatı bakımından ilçe ve il merkezi olacak kadar önem kazanmış bir yer ile, toplu nüfusu iki bini aşan yerlerin daha gelişmiş bir komün teşkilatı olan Belediye teşkilatına sahip olmasını zorunlu saymıştır. Bu nedenle şunu söyleyelim ki, 1958 yılında ülkemizde mevcut belediye sayısı 943 olup bunların ilçe merkezi olan 200’den fazlasının nüfusu iki binin altında idi.⁷¹

1982 Anayasası’na göre; Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre illere, illerde diğer kademeli bölümlere ayrılır. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esasına dayanır.

“Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir.”⁷²

⁶⁸ VERSAN, a.g.e., ss.215-216.

⁶⁹ TEKİNKUŞ Mehmet ve diğerleri, “Türkiye’de Kamu Örgütlerinde Kalite Planının Oluşturulması: Büyükşehir Belediyeleri Örneği”, AKÜ 11. Ulusal Yönetim Kongresi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s.5452

⁷⁰ DÖNMEZ Mustafa, *Mahalli İdareler Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri*, Mahalli İdareler Derneği Yay., Ankara, 1996, s.4.

⁷¹ GİRİTLİ, a.g.e., ss.63-64.

⁷² 1580 sayılı Belediye Kanunu **1. Madde**, Yürürlüğe Giriş, 1930

1984 yılında çıkartılan bazı kanunlarda, Türkiye’de normal belediye sistemi ile büyük şehir belediyesi ve ilçe belediyeleri sistemleri yer almaktadır. 3030 sayılı kanunun yürürlüğe konulması ile birlikte Türk belediye sistemi Tablo 1.1.’deki gibi yapılandırılmıştır.

Tablo 1.1.: Türkiye’de Belediye Sistemi

BELEDİYE	
Büyükşehir Belediye Sistemi	Normal Belediye Sistemi
<p>Büyükşehir Belediyesi</p> <p>(Organik Kanunlar: 3030 + 1580 Sayılı Kanunlar)</p>	<p>Belediyeler</p> <p>(Organik Kanun:1580 Sayılı Kanun) (Buradaki Belediyeler, Büyükşehir Belediyeleri dışındaki il ve ilçe belediyeleri ile, nüfusu iki bini geçen yerlerde (beldelerde) kurulmuş olan belediyeleri ifade etmektedir.)</p>
<p>İlçe Belediyeleri ve Alt belediyeler</p> <p>(Organik Kanunlar: Kanunlar: 3030 + 1580 Sayılı Kanunlar)</p>	

1.3.6.3.4. Belediyenin Yasal Organları

Belediyelerin üç ayrı yasal organı vardır:⁷³

- Belediye Başkanı,
- Belediye Meclisi,
- Belediye Encümeni.

Bunlardan birisi yürütme, diğer ikisi de karar organlarıdır.

⁷³ YALÇINDAĞ, a.g.e., s.85-86.

1.3.6.3.4.1. Belediye Başkanı

Belediye organlarının seçimine ilişkin hususlar 19.7.1963 tarih ve 307 sayılı kanunla düzenlenmiştir. Belediye tüzel kişiliğinin başı ve yürütme organı olan belediye başkanları, sözü geçen kanun hükümleri uyarınca ve esas itibariyle seçimle iş başına gelmektedirler.⁷⁴ 307 sayılı kanun, belediye başkanının beldedeki seçmenler, yani hemşehriler tarafından tek derece ile çoğunluk sistemine göre seçilmeleri esasını getirmiştir. 1963 yılından bu yana belediye başkanları esas itibariyle belediyenin yürütme organı ve kanuni temsilcisidir.

Belediye başkanının görevleri şöyle sıralanabilir:⁷⁵

- Genel Yönetimin Ajanı Olarak: Bu kimlikte yaptığı işler, o yerin en büyük mülkiye amirince tebliğ edilecek yasa, tüzük ve yönetmelikleri yayınlamak, duyurmak ve bunların kendisine verdiği görevleri yerine getirmektir.
- Belediyenin En Büyük Amiri Olarak;
 - Belediye kolluk görevlerinin yapılmasını sağlayacak emir ve yasalari uygulamak
 - Belediye meclisinin, encümenin ve üst organların kararlarını uygulamak
 - Belediye görevleri arasında bulunan yerel işleri yürütmek
 - Belediyenin yerel nitelikteki esenlik, sağlık, bayındırlık, ekonomi ve düzenine ilişkin işleri izlemek, yerine getirmek
- Belediyenin Temsilcisi Olarak:
 - Belediyenin mallarını yönetmek
 - Belediyenin gelir ve alacaklarını izlemek
 - Yetkili kurulların onayından geçmek koşuluyla, sözleşme yapmak, sulh, ibra ve bağışları kabul etmek ve belediye adına işlemlerde bulunmak
 - Mahkemelerde belediye tüzel kişiliğini temsil etmek

⁷⁴ NADAROĞLU, a.g.e., s.219.

⁷⁵ KELEŞ, a.g.e., s.238.

- Belediye bütçesinin ita amiri olarak gider evrakını ve tahakkuklarını onaylamak, harcama emirlerini imzalamak.

19 Temmuz 1963 tarihli ve 307 sayılı kanunla değişik Belediye Kanununun 76. maddesi ise şudur. “Belediye Başkanı Belediye meclisine her toplantı dönemi başında meclis kararlarının uygulanmasına, belediyenin mali durumuna akdedilmiş ve mevcut taahhütlerin ifa şekline dair senelik bir çalışma raporu verir. Meclis, rapordaki izahatı meclis üye tam sayısının 2/3 çoğunluğu ile yeter görmezse, yetersizlik kararı ile müzakereleri kapsayan tutanak aynen meclis birinci başkan vekili onun bulunmaması halinde ikinci başkan vekili tarafından mahallin en büyük mülkiye amirine gönderir.”⁷⁶

1.3.6.3.4.2. Belediye Meclisi

Belediyenin en büyük karar organı niteliğindeki belediye meclisi, belediye kanununun 20. maddesi hükmü gereğince belde halkı tarafından seçilen üyelerden oluşur. Nispi temsil esasına göre beş yılda bir seçilen belediye meclisi üyelerin sayısı nüfusa göre 9-55 kişi arasında değişmektedir. Ancak üye sayısındaki artış nüfustaki artışla orantılı değildir.

Tablo 1.2: Belediye Meclisi Üyelerinin Nüfusa Göre Sayısı

Nüfus Sayısı	Seçilecek Meclis Üye Sayısı
200-10000	9
10001-20000	11
20001-50000	15
50001-100000	25
100001-250000	31
250001-500000	37
500001-1000000	45
1000001 ve daha fazlası	55

Belediye meclisinin olağan ve olağanüstü olmak üzere iki türlü toplantısı vardır. Olağan toplantı her yıl Ekim, Şubat, Haziran ayları başlarında olmak üzere yılda üç kez

⁷⁶ GİRİTLİ, a.g.e., s.68.

yapılır. Önemli ve acele bir işin çıkması halinde belediye meclisi olağanüstü olarak da toplanabilir.⁷⁷

Belediye meclisi belediye tüzel kişiliğinin bir tür senatosu ve dolayısıyla genel karar organıdır. Belediye meclisi kararlarının bazıları doğrudan doğruya uygulanabilir nitelikte (icrai) olduğu halde diğer bazıları yetkili merciin onayını gerektiren (tasdike bağlı) karar niteliğindedir.

1.3.6.3.4.3. Belediye Encümeni

Belediye encümeni de belediye meclisi gibi bir karar organıdır. Belediye encümeni, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından seçtiği üyelerle belediyenin daire başkanlığından oluşur. Belediye encümeni karar organı olarak iki ayrı fonksiyon ifa etmektedir. Belediye encümeni belediye başkanı tarafından havale edilmeyen işleri görüşemez. Havale edilenleri ise en geç bir hafta içinde görüşmeye mecburdur. Belediye başkanı encümen kararlarına itiraz edebilir. Anlaşmazlık 1580 sayılı kanunun 87. maddesinde öngörülen prosedüre göre çözümlenir.⁷⁸

Belediye encümeni iki kısım üyeden kuruludur. Bir kısım belediye başkanı ve belediyenin daire başkanı gibi yürütme organı ve memurlardır. Diğer kısmı ise seçilmiş üyelerdir. Encümen Belediye Başkanının veya vekil bırakacağı kişinin başkanlığı altındadır. Yani ayrı bir başkan yoktur. Encümen üyeleri özel surette ilgilendikleri meselelerin müzakeresinde bulunamazlar. Encümen tamamen bağımsız değildir. Encümen üyesi görevlerinden dolayı meclise karşı sorumludur ve meclis encümenden gündem dışı soru sorabilir.⁷⁹

Encümenin görevlerini mali, düzenleyici, idari ve yargısal olmak üzere çeşitli kısımlara ayırabiliriz. Bunlar;⁸⁰

- Mali görevleri: Bütçenin ilk incelenmesi kesin hesaplar hakkında meclise mütalaa beyanı, beklenmeyen giderlere ait ödeneklerin sarf mahallelerin tayini, bütçede bir fasıl içinde maddeler arasında aktarma yapılması,

⁷⁷ NADAROĞLU, a.g.e., s.221.

⁷⁸ NADAROĞLU, a.g.e., s.223.

⁷⁹ VERSAN, a.g.e., ss.221-222.

⁸⁰ VERSAN, a.g.e., s.222

ulaşım vasıtaları tariflerinin ve narhların tespiti. Dunenleyici nitelikteki gov ve yetkileri ise belediye tenbihleri çıkarmaktır.

- İdari govleri : Arttırma ve eksiltme Őartlarının ve ihalelerin ve pazarlık kararlarının incelenmesi ve onanması, istimlak edilecek yerler hakkında kararların verilmesi, belediyenin taşınabilir mallarından gerekenlerin arttırma Őartı ile satışa çıkarılması, belediye memurlarının Őeimi, terfi, cezalandırılması, azil ve emekliye sevkleri hakkında belediye başkanlarından vaki olacak tekliflerin karara bağlanması.
- Yargısal govleri: Belediye cezaları hakkındaki kanunlara dayanarak ceza takdiridir.

Boyece Belediye Encumni belediyelerde bir karar organıdır.⁸¹

⁸¹ NAZLIOğLU Bedri, **Belediyenin Organları**, TODAİE Kaya Projesi, No:005, Mart,1990, s.42-43



İKİNCİ BÖLÜM

**HİZMET KALİTESİ - MÜŞTERİ (VATANDAŞ) MEMNUNİYETİ KAVRAMI
VE YEREL YÖNETİMLER AÇISINDAN ANALİZİ**

2.1. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET SEKTÖRÜ

2.1.1. Hizmet Kavramı

Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir.⁸² 1970’li yıllardan günümüze gelinceye kadar yapılmış olan tanımlarda hizmetin üç farklı boyutu üzerinde durulmaktadır:⁸³

- İlk tanımlarda hizmetler “malların satışına bağlı olarak yapılan etkinlikler” olarak gösterilmektedir.
- İkinci kuşak, hizmetleri “bir malın satışına bağlı ya da bağlı olmadan üretilen etkinlikler” olarak tanımlamıştır.
- Günümüzde ise, hizmetler, mallardan söz edilmeden tanımlanmaktadır.

Diğer bir tanımla hizmet; bir tarafın diğer tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı ve bağlı olmayan, asıl olarak gayri maddi ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin geçmediği faaliyet veya yararlardır. Bir otel odasının, bisikletin, otomobilin kiralanması, tıraş olmak, oto onarımı yaptırmak, sinema, maç ve at yarışı seyretmek, elbise temizletmek, avukattan fikir almak, temizlik firmalarının gidip ev temizlemeleri, komandatura, ürün garantileri, montaj, bakım, malı yerinde teslim, parça temini, danışmanlık, reklam hizmetleri vb.⁸⁴

Hizmet; bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlardır.⁸⁵

Amerikan Pazarlama Birliği’ne (AMA) göre, bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir.⁸⁶

⁸² KOTLER Philip ve Diğerleri, **Principles of Marketing**, The European Edition, Prentice Hall Inc., 1996, s.588

⁸³ AKMEL Hale, “Hizmet Değişkenliğine Kültürün Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Turizm Yılığ**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, 1991, s.168.

⁸⁴ TEK Ömer Baybars, **Pazarlama ilkeleri**, Beta Basım Yayın, 8.Baskı, İstanbul, 1999, s.394.

⁸⁵ DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1998, s.434.

⁸⁶ ÖZTÜRK Sergi Ayşe, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1028, Eskişehir, 1995, s.3.

Bir başka tanıma göre ise, bir sipariş alınmadan önce sağlanabilecek her türlü yardım ve öneriyi, yani satışı yapana verilen desteği ve satışın yapılmasından sonra ürün için sağlanacak servisi kapsar.⁸⁷

Hizmetlerin duyu organlarımıza hitap etmemesi, müşteri açısından hizmet algılamasını zorlaştırırken, üreticiler açısından ise pazarlamasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden üreticiler hizmetlere bazı fiziksel özellikler yükleyerek belli bir miktar elle tutulabilir hale getirmektedirler. Hizmetlerin arz ettiği özellikler pazarlama açısından birçok zorluklara neden olmaktadır. Bu zorlukların aşılması için hizmetlerin genel özelliklerinin ve müşteri tarafından nasıl algılandığının bilinmesi gerekir.⁸⁸

2.1.2. Hizmet Sektörü Ve Önemi

Sanayileşmiş ülkelerde özellikle 1980'li yıllardan itibaren hizmet sektöründe hızlı bir gelişme kaydedildiği görülmektedir. Hizmet sektöründeki bu gelişmenin kaynağı sadece işletmelerde uygulanan pazarlama tekniklerinin gelişmesine bağlı olmayıp, aynı zamanda ülke ekonomilerinin gelişmesinin ve yaşam standardının yükselmesinin de önemli etkilerinin olduğu görülmektedir.

Genel olarak bir ülke ekonomisi geliştikçe ve endüstrileşme düzeyi arttıkça hizmetlerin önemi ve payı da hızla artmakta, hatta bu artış endüstridekinden daha hızlı olmaktadır.⁸⁹

Günümüzde yaşam kalitesi denildiğinde sağlık, eğitim, sanat ve kültür, turizm ve eğlence ile ilgili hizmetlerden ne ölçüde yararlanılabildiği algılanmakta ve ölçülebilmektedir. Bu nedenle günümüzde gelişmiş ekonomiler birer hizmet ekonomisine dönüşmektedir.

Hizmet ekonomisi kavramı, gayri safi milli hasıllarının yarısından fazlasının hizmet sektöründen oluşan ekonomiler olarak açıklanabilir. Gelişmiş batı ülkelerine ait istatistiki veriler incelendiğinde, bu ülkelerin birer hizmet ekonomisine doğru dönüşüm yaşadığı kanıtlanmaktadır. Buradan dünyadaki ekonomik değişimin hizmet ağırlıklı olduğu sonucuna varılabilir. Bu bilgiler ışığı altında, aynı zamanda hizmet sektörünün

⁸⁷ ROGERS Len, *İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama*, (Çev. Tanju Anapa), Epsilon Yayınları, İstanbul, 1996, s.201.

⁸⁸ OREL Fatma Demirci- MEMMEDOV İlgar, *Turizmde Hizmet Pazarlaması Türkiye Açısından Rusya Pazarı*, Karahan Kitabevi, Birinci Baskı, Aralık 2003, s.3.

⁸⁹ MUCUK İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, Genişletilmiş 6.Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1994, s.317.

düzeyle ekonomik gelişmişlik düzeyi arasındaki yakın ilişki açıklanmış olur.

Toplumlar gelişip değiştikçe, bireylerdeki ekonomik güç arttıkça insanların hizmetlere daha fazla yönelirler. Artan refah ve zenginlik düzeyi insanları sanatsal faaliyetlere, gezilere, yeme içmeye, zayıflama programlarına, eğlence ve spora daha fazla para ayırırlar.

Hizmet işletmelerinde kapasite ve talep yönetiminin önemini artıran en önemli etken hizmetlerin stoklanamamasıdır. Yani hizmet işletmeleri talebin düşük olduğu bir dönemde ürünlerini stoklayarak talep arttığı zaman kullanamazlar. Belirli bir uçuş için satılamayan bir uçak koltuğu, bir sonraki uçuş için yeniden satılamaz. Dolayısıyla boş koltukla uçan bir uçak daha fazla yolcuyla uçmanın sağlayacağı gelir fırsatını kaybetmiştir. Hizmetin talebi kapasitenin altına düştüğünde ise hizmet işletmesi personelinin ve tesislerinden verimli bir biçimde yararlanamamaktadır. Halbuki bir çok hizmet işletmesinin finansal başarısı büyük oranda işletmenin üretim kapasitesinin yani personelinin, tesislerinin, ekipmanlarının karlı ve verimli kullanılmasına bağlıdır.⁹⁰

Talep yönetimi, hizmet pazarlamasında özellikli bir konumu mevcuttur. Sunulacak bir hizmete karşı talebin çok fazla olması halinde, karşılanamayan müşteri talepleri ve dolayısıyla iş fırsatlarının kaybolması durumu söz konusu olacaktır. Diğer yandan aşırı müşteri talebi nedeniyle hizmet kalitesinde ve müşteri tatmininde düşüş gerçekleşecektir. Hizmete karşı talebin olmaması durumunda işletme kaynaklarının gerektiği şekilde harcanmadığı anlamına gelecektir. Bu durumda, pazarlama yönetimi ya işletme kapasitesini müşteri taleplerini karşılamaya yetecek şekilde, ya da talebi yöneterek işletme kapasitesi ile dengelenmesini sağlayacak biçimde yönetecektir.

Talep yönetimi stratejileri hakkında farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bunları; Hizmetin sunulma yerini ve zamanını değiştirmek, fiyat farklılıklarıyla talebi etkilemek, üründe farklılık yapmak, kuyruk oluşturmak, rezervasyon sistemleriyle talebi dengelemek ve talep yönetiminde iletişim yoluyla talebi dengelemek şeklinde sıralamak mümkündür.

Hizmet alanındaki hızlı gelişim, genelde kalitede bir azalma meydana getirmektedir. Hizmet işletmelerinin genelde karşılaştıkları problem kötü yönetim, etkili

⁹⁰ ÖZTÜRK, a.g.e.,s.117.

olamama ve düşük üretimdir. Bu yetersizlik ve verimliliği artırma gerekliliği hizmet sektöründe karşılaşılan iki zıt problemdir.⁹¹

2.2. HİZMETLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

‘Hizmet’ konusunun incelenmesinde, hizmetlerin soyut olma özelliğinin neticesi olarak diğer tüm özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle öncelikle hizmetlerin soyut olma özelliği incelenmektedir.

2.2.1.Soyut Olma

Fiziksel bir yapısı olmayan hizmetlerin tanımlanmaları ve ölçülmeleri için ancak somut belirtileri görülmesi halinde mümkündür. Hizmetlerin insanların duyu organları ile fark edilmeleri mümkün değildir. Soyut olmaları nedeniyle tüketilmeden önce herhangi bir denetime tabi tutulmaları imkanı bulunmamaktadır.

Alıcıya sunulduğunda hemen kullanılmazsa boşa gider. Boşa giden bir uçak koltuğu hastanın gelmemesi nedeniyle kullanılmayan doktor randevusu, avukatın veya mali müşavirin herhangi bir nedenle kullanılmayan hizmet zamanı hep kayıplar hanesine gider.⁹²

Soyut olma özelliği ile hizmet:⁹³

- Kilogram, metre litre gibi miktar ifade eden herhangi bir ölçü birimiyle tanımlanamaz.
- Beş duyu organı ile algılanamaz. Dolayısıyla satın almadan önce duyulması, görülmesi, dokunulması söz konusu olamaz ve sergilenemez. Bazı hizmetler, mesela sigorta gibi, elle tutulur nesnelere temsil edilirler. Ancak bu temsil onların soyut olmaları özelliğini etkilemez.
- Bölünemez. Kendini oluşturan ve anlam veren unsurlarıyla bir bütündür. Bu bütünü oluşturan öğeler birbirinden ayrılmazlar. Verilecek hizmet alıcısına nasıl tanımlandı ise o şekilde sunulur ve üzerinde yapılacak değişiklik,

⁹¹ STANTON William J., **Fundamentals of Marketing**, Ninth Edition, Mc Graw – Hill, Inc., 1991, s.503.

⁹² MUCUK. İsmet, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları. 5. Baskı. İstanbul. 1993, s.326.

⁹³ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın. 5.Baskı. İstanbul. 1998, s.435.

hizmeti de değiştirir

Hizmetlerin *soyut olma* özelliği, müşterilerin hizmeti anlamalarını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, müşterilerin hizmet hakkında bir fikre sahip olabilmeleri, ancak onu deneyerek mümkündür. Hizmetlerin dokunulamaz, koklanamaz, tadılamaz veya satın alınmadan önce denenemez olmaları hizmetlere ilişkin risk düzeyini artırır.⁹⁴

2.2.2. Homojen Olmama

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar bütünü olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetin her bir birimi aynı hizmetin diğer biriminden farklıdır.⁹⁵ Örneğin, bir postane memurunun her hangi bir müşteriye sunduğu hizmeti aynı kalitede bir başka müşteriye sunarak hizmet verebilmesi oldukça zor, hatta imkansızdır. Bunun sebebi genelde psikolojik faktörlerdir.

Hizmetin her uygulandıında farklı sonuçlar vermesinin tek nedeni hizmeti sunan kişi ve onun psikolojik yapısı değildir. Hizmeti alan kişi de belirgin bir rol oynamaktadır. Her müşterinin beklentileri ve daha önce yararlandığı hizmetlerin kalite düzeyi önemli unsurlar olarak gösterilebilir. Verilen hizmetin kalitesini, önceden inceleme ve deneme imkanı yoktur.⁹⁶

Hizmetlerin *heterojen yapıya sahip olması* hizmet üretiminde standartlaşma sürecini güçleştirmekte ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinde dalgalanmalara sebep olmaktadır. zorlamaktadır. Hizmeti üreten ve sunanlara müşteriler tarafından genellikle getirilen en önemli eleştiri, aynı hizmetin başka bir zamanda tekrar satın alınması halinde, hizmetin bir önceki şekliyle üretilenmemiş ve dolayısıyla, aynı memnuniyetin oluşturulamamasıdır.⁹⁷

2.2.3. Üretim ve Tüketimde Senkronizasyon

Fiziksel malların üretimi, pazarlanması ve tüketiciler tarafından tüketimi arasında belirli bir zaman geçmektedir. Oysa hizmetlerin, genellikle üretim ve

⁹⁴ OREL ve MEMMEDOV, a.g.e., s.9.

⁹⁵ ÖZTÜRK, a.g.e, s.10.

⁹⁶ DOğAN Tuncer ve diğerleri, *Pazarlama*, Gazi Yayınları, Ankara, 1992, s.12.

⁹⁷ OREL ve MEMMEDOV, a.g.e., s.12.

tüketimleri eş zamanlıdır.⁹⁸ Örneğin, bir öğretmenin öğrencilerine ders anlatırken ürettiği hizmet, aynı anda öğrencileri tarafından tüketilmektedir.

Genellikle mallar (somut) üretilir, sonra satılırlar ve tüketilirler. Diğer taraftan hizmetler genellikle önce satılır, sonra üretilir ve eş zamanlı olarak tüketilirler.⁹⁹

Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterinin hizmet deneyiminin önemli bir unsuru olarak görürler. Hizmetler aynı anda üretilip tüketildikleri için, kitlesel üretim imkansız olmamasına rağmen zordur. Genellikle merkezîleşme yoluyla önemli ölçek ekonomisine ulaşmak da zordur. Pazarlama açısından üretim ve tüketimin ayrılmazlığı ilkesi, hizmetlerde doğrudan satışı çoğu kez mümkün olan tek dağıtım kanalı haline getirmektedir ve bir hizmet, birden fazla pazarda satılamamaktadır. Bu özellik ayrıca bir işletme tarafından verilen faaliyetlerin hacmini de kısıtlamaktadır. Örneğin, bir tamircinin bir günde tamir edebileceği araba miktarı ya da bir doktorun muayene edebileceği hasta sayısı kısıtlıdır.¹⁰⁰

Hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesi tüketiciyi üretim sürecinin bir parçası haline getirmektedir. Hizmeti sunan kişi ve müşterinin, üretim ve tüketim sürecinde birlikte rol almasından dolayı hizmetlerin kitlesel üretimi imkansız olmasa da zordur. Tüketici katılımı arttıkça çeşitli nedenlerden dolayı hizmet kalitesinde düşüşler, hizmetten yararlanma sürecinde bazı zorluklar yaşanabilir.¹⁰¹

2.2.4. Dayanıklı Olmama

Hizmetler, soyut olmaları ve üretildikleri anda tüketilme özelliklerine sahip olduğundan dayanıksızdırlar.

Bazı hizmetlerde (posta hizmetleri ve sağlık hizmetlerinde olduğu gibi) ise talebin düzensiz oluşu hizmetlerin dayanıksızlığını artırır. Hizmetlere karşı talep yıl içinde mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içinde saatlere göre değişebilir. Hizmetlerin dayanıksızlığı ve talebin inişli çıkışlı olması, hizmet işletmesi yöneticilerinin arz ve talebi eşleştirmek için hizmet planlaması, fiyatlandırma ve satış

⁹⁸ LOVELOCK H. Christopher, *Service Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.p.30

⁹⁹ LOVELOCK, a.g.e., s.30.

¹⁰⁰ ÖZTÜRK, a.g.e., s.10.

¹⁰¹ OREL ve MEMMEDOV, a.g.e., s.11.

çabalarına ilişkin önlemler almasını gerektirir. Örneğin, turizm tesisleri sezon dışındaki boş kapasitelerini sempozyum ve seminer gibi faaliyetler için hizmete sunabilmektedirler. PTT, şehirlerarası konuşmaların belli saatlerde yoğunlaşmaması için bazı saatlerde daha düşük ücret talep etmektedir.¹⁰²

Dayanıksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması anlamına gelir. Satılamayan uçak koltuğu, otel odası veya yat turu daha sonra satılmak için stoklanamaz. Hizmetlerin dayanıksız olması, hizmete yönelik talep sürekli ise herhangi bir sorun yaratmaz. Fakat, talep kısmında meydana gelen bir dalgalanma işletmeler açısından arz ve talep dengesini bozmaktadır.¹⁰³

2.3. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI

Hizmet sınıflandırmaları, hizmetlerin daha çok soyut olması özelliğine şekillenmektedir. Bunun yanında hedef pazara ve alıcısına göre hizmet sınıflamaları gibi farklı kriterlere göre de sınıflandırmalar yapılabilmektedir.

2.3.1. Soyut Olma Özelliğine Göre Hizmetler

2.3.1.1. Mamulle İlgili Hizmetler

Bu tür hizmetler daha çok satış sonrası hizmetler içerisinde sayılmaktadır. Örneğin, 5 yıl veya 100.000 Km servis ve parça garantisi veren otomobil kampanyaları ile böyle bir hizmet sunulmaktadır.

Mamulle birlikte onun tamamlayıcısı veya rekabet avantajı sağlayıcı ek unsurlar olarak tüketiciye sunulan garantiler, bakım-tamir, yedek parça, kurma-takma hizmetleridir.¹⁰⁴

2.3.1.2. Ekipmana Dayalı Olarak Sunulan Hizmetler

Bu hizmetler de, tam otomatik aletlere dayalı (otomatik araba yıkama), otomatik olmayan ve vasıfsız işgücü gerektiren aletlere dayalı (taksi), uzman kullanıcılar gerektiren aletlere dayalı (bilgisayarlı tomografi) olmak üzere kendi içinde üçe

¹⁰² ÖZTÜRK, a.g.e., s.11

¹⁰³ OREL ve MEMMEDOV, a.g.e., ss.4-5.

¹⁰⁴ MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 10.Baskı, İstanbul, 1995, s.324'den naklen; Henry Assael, Marketing. 2.Ed., Orlando FL, The Dryden Press. 1993, s.432-433

ayrılmaktadır.¹⁰⁵

2.3.1.3. İnsana Bağlı Olarak Verilen Hizmetler

Bu tür hizmetlerin sunumu, o konuda eğitim alarak yetişmiş kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Avukatlar, öğretmenler ve hemşirelerin sunduğu hizmetler, bu grup içinde değerlendirilebilecek örneklerden sayılabilir.

Bu gruptaki hizmetler kendi içinde üç grupta değerlendirilebilir. Vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (doktorluk), yarı vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (laborantlık, tamircilik) ve vasıfsız elemanlara dayalı hizmetler (kapıcılık-kalorifercilik).¹⁰⁶

2.3.2. Hedef Pazara Göre Hizmetler

Bu sınıflamada hizmetin sunulduğu hedef grubun özellikleri ön plana alınmaktadır. Bu ayırım yapılırken nihai tüketici ve endüstriyel tüketici kavramlarından hareket edilmektedir. Nihai tüketicilere sunulan hizmetler, şahsi ihtiyaçların karşılanmasına dönük olmaktadır. Endüstriyel tüketicilere sunulan hizmetler ise daha çok iş ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük olmaktadır. Buna göre hizmetler iki grupta incelenebilir,¹⁰⁷

- Şahsi ihtiyaçların karşılanmasına yönelik hizmetler: Kişi veya grupların şahsi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmetleri ifade eder. Hekimlik, eğitim hizmetleri gibi.
- İş ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetler: Bir örgütün problemlerinin çözümüne yönelik danışmanlık hizmeti gibi.

2.3.3. Alıcısına Göre Hizmetler

Bu yaklaşıma göre hizmetler, üretim sırasında alıcısının hazır olup olmaması esasına göre gruplandırılmaktadır,¹⁰⁸

- Üretimi sırasında alıcının varlığını gerektiren hizmetler: Doktorluk, danışmanlık gibi.

¹⁰⁵ DİNÇER, a.g.e., s.436-437'den naklen; Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey, s.479-480.

¹⁰⁶ DİNÇER, a.g.e., s.436.

¹⁰⁷ DİNÇER, a.g.e., s.436.

¹⁰⁸ DİNÇER, a.g.e., s.437.

- Üretimi sırasında alıcının varlığını gerektirmeyen hizmetler: Avukatlık, muhasebecilik gibi.

Hastanın olmadığı bir ortamda sağlık hizmeti yürütülememekle birlikte, müvekkilin olmadığı bir ortamda avukatlık hizmeti (vekaletname yoluyla) verilebilmektedir.

2.3.4. Mal ve Hizmete Bağlılığına Göre Hizmetler

Sunulan hizmetlerin mal ve hizmetlere bağlılıkları farklılık göstermektedir.

Buna göre hizmetler genel olarak iki gruba ayrılabilir.¹⁰⁹

- Bağlı hizmetler: Burada araba tamiri, fotokopi ve bilgisayar bakım hizmetleri ve lokanta gibi bir malın satışına bağlı olan hizmetler veya ameliyat öncesi hazırlık hizmetleri gibi daha sonraki hizmete bağlı olan hizmetler olmak üzere iki grup söz konusudur.
- Saf hizmetler: Herhangi bir mamulün üretim veya satışına bağlı olmayan hizmetler bu grupta yer alır. Saf hizmetlere danışmanlık ve psikoterapi hizmetleri örnek verilebilir.

2.4. HİZMETLERDE PAZARLAMA KARMASI

Hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi, üreten ve tüketen insan gruplarının aynı ortamda bulunmasına yol açmaktadır. Bu durum, insan faktörünü ve hizmetin sunulduğu süreci önemli kılmaktadır. Bu durum diğer üretim biçimlerinden farklı olarak hizmetlerin pazarlanması için gerekli faaliyetleri değişikliğe uğratmaktadır. Diğer bir deyişle hizmetleri, maddi mallardan ayıran özelliklerin varlığı, pazarlama karmasını da farklılaştırmaktadır. Hizmet sektöründe pazarlama karması, daha çok imalat sanayiine ait geleneksel pazarlama karmasını oluşturan “ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma” şeklindeki yapıdan farklıdır. Hizmetlerin pazarlama karması “beşeri faktörler, fizikî çevre ve hizmet verme süreci” olmak üzere üçlü bir yapıdan oluşmaktadır.¹¹⁰

2.4.1. Beşeri Unsurlar

Hizmetlerin müşterilere sunulması sürecinde yer alan herkes; hizmeti sunan

¹⁰⁹ DİNÇER, a.g.e., s.437.

¹¹⁰ ÇELEBİOĞLU Fatih, “Hizmet Sektöründe Müşteri Hizmetleri Kalitesinin Yükseltilmesi ve Kütahya SSK Hastanesinde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001, s.35.*

çalışanlar, mevcut müşteriler ve hedef müşteriler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu kişiler, ister hizmeti sunan çalışanlar isterse hizmetin alıcıları olsunlar, birbirlerinden etkilenmekte ve bu kişilerin hizmetin kalitesine ilişkin katkıları olmaktadır.¹¹¹

Hizmetin kalite boyutunu etkileyen en önemli unsur, hiç kuşkusuz o hizmeti sunan kişilerdir. Müşterinin muhatap olduğu kişinin hangi niteliklerde olduğu, hizmetin kalite düzeyini belirlemektedir. İşin gerektirdiği nitelikleri taşıyan kişiler, hizmetin başarılı olmasında en büyük etkidir. Hizmeti sunanların davranışları, giyimleri, iletişim becerileri ve kişilikleri gibi faktörler, müşteriler üzerinde hizmete ilişkin düşüncelerini etkilemektedir.¹¹²

2.4.2. Fizikî Çevre

Hizmetlerin sunumuna katkıda bulunan ve kolaylaştıran her türlü donanım, müşteri ile hizmet sunucularının bir araya geldiği her türlü ortam bu kapsamda değerlendirilmektedir. Müşteriler kendilerine hizmet sunulan ortamın temizliğinden, donanımın teknolojik yeterliliğinden, rahatlatıcı ve güven verici olmasından olumlu yönde etkilenmektedirler. Aksi durumlar ise işletme için istenmeyen sonuçlar doğurmakta, müşterinin işletmeye olan bağlılığını azaltmaktadır.

2.4.3. Hizmet Verme Süreci

Hizmetin ulaştırılmasını sağlayan prosedürler, mekanizmalar ve faaliyetlerin akışı, hizmeti ulaştırma ve operasyon sistemleridir. Saf hizmetler, somut sonuçlarından çok üretim süreçleri açısından tanımlanırlar. İmalat sektöründe üretim sürecinin nasıl gerçekleştiği müşteri açısından hiç önem taşımazken, müşteri ile yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde bu süreç müşteri açısından önemlidir.¹¹³

2.5. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI VE STANDARTLARI

Müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla günümüzde müşteri hizmetleri kalitesinin yükseltilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Kalite düzeyinin nasıl yükseltileceği konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Müşteri odaklı yaklaşımlar, müşterinin maksimum memnuniyete ulaşması ve işletmeye bağımlı müşteriler kazanılmasını amaçlamaktadır. Soyut olan hizmetlerin sunumu müşterilerle

¹¹¹ ÖZTÜRK, a.g.e., s.21

¹¹² ÇELEBİOĞLU, a.g.e., s.36.

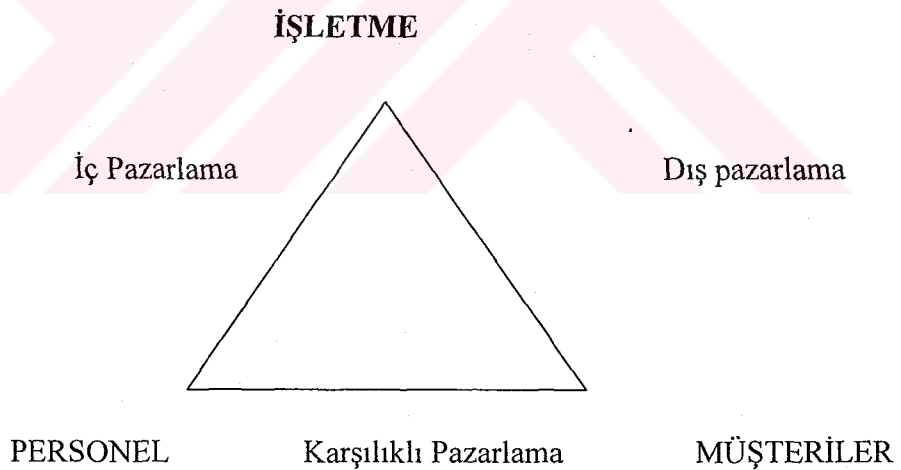
¹¹³ ÖZTÜRK, a.g.e., ss.21-22.

karşılıklı iletişimi gerektirmektedir. Müşterilerin verilen hizmete karşı olumlu veya olumsuz tepkiler anında işletmeye yansıtılabilmektedir. Bu da hizmet kalitesinin arttırılabilmesi için işletmeye bir kolaylık sağlar.

İmalat sektöründe üründen memnun olmayan müşterilerin ürünü iade etmesi söz konusu olmasına rağmen; hizmetten memnun olmayan müşteri için olumsuz, kötü bir deneyim söz konusudur ki, kişilerin olumsuz bir deneyiminin silinebilmesi için tek bir olumlu deneyim yeterli olmamaktadır.¹¹⁴

Müşterinin satın alma eğiliminin davranış boyutunu belirleyen birinci faktör 'güç'tür. Güç iki temel başlık altında incelenir: Ekonomik ve bilgisel güç. Müşterinin satın alma davranışını belirleyen ikinci faktör ise 'istek, satın alma eğilimi'dir.¹¹⁵

Hizmet kalitesi, aynı mahiyetteki benzeri bir başka hizmetten ayıran bir faktördür. Müşterilere kaliteli hizmet sunabilmek için, müşteri gereksinimlerini maksimum düzeyde karşılayacak şekilde hizmet üretiminin sağlanması ve tabii ki bu düzeyde hizmeti sunacak yeterliliği sahip elemanların ve liderlerin bulunması gerekmektedir.



Sekil 2.1.: Hizmet İşletmelerinde Pazarlama

Kaynak: TAŞKIN Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yay., 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.187.

¹¹⁴ ÖZTÜRK Ayşe Sevgi, "Hizmet İşletmelerinde En Önemli Rekabet Unsuru: Kalite", **TSE Standard Dergisi**, Mart 1996, s.112.

¹¹⁵ ERDOĞAN İlhan, "Başarılı Satış İçin Temel Satıcı Davranışları", İTO Yayınları No:1999-11, İstanbul, 1999, s.55-57.

Müşteri beklentisi ile sunulan hizmet arasında bir denge kurulmalıdır. Müşterinin beklentilerine uygun olmayan bir hizmetin kaliteli olması sorunu çözmektedir. Hizmetin kaliteli olması, her zaman tek başına bir anlamı bulunmamaktadır. Hizmetlerin üretimi ile tüketimi eş zamanlı olduğu için, müşteri hizmetlerindeki herhangi bir aksaklık, müşteri memnuniyetinde önemli problemlere yol açacaktır.

Hizmetin kalitesi, hizmet işletmesinin başarısının kilit unsurlarından biridir. Hizmet kalitesiyle ilgili önemli bir husus da, kalitenin üretici – satıcı açısından değil, müşteri açısından tanımlanmasının gerekli olduğudur. Hizmeti veren kişi, hizmetin çok iyi olduğunu düşünürken, müşteri bundan hiç memnun kalmamış olabilir. Burada asıl olan, alıcının beklentilerini karşılama veya daha yüksek düzeyi tutturabilmektir.¹¹⁶ Mallarla ilgili kalite değerlendirmelerinde tüketiciler, ürünün dayanıklılığı, kullanışlı olması, garantili olması, ölçüleri gibi çeşitli ip uçlarından yararlanmaktadırlar. Fakat, hizmet kalitesi tamamen müşterinin algılama biçimiyle ilgilidir.¹¹⁷

Bazı müşterilerin çok memnun kaldığı hizmetler bazıları tarafından dikkate değer bile bulunmayabilir. Bu ayrımı yapmak hizmeti sunan işletmeye kalmaktadır.¹¹⁸

Müşterinin hizmet kalitesi algıları; hizmeti almadan önceki beklentileri ile gerçek hizmeti algıladıktan sonraki deneyimini karşılaştırması ile meydana gelir. Eğer beklentiler karşılanmış ise, hizmet kalitesinde “*memnuniyet*”, karşılanmamış ise “*memnuniyetsizlik*” söz konusu olacaktır.¹¹⁹

Müşterinin iyi ya da kötü olarak kabul ettiği hizmete tepkisi çabuk ortaya çıkar. Oysa imalat sanayindeki bir ürüne tepkisi gecikebilir. Bir müşterinin hizmeti belli bir zaman sonra nasıl değerlendireceği şimdiden bilinemez. Kaliteli hizmet sunumunun müşteri açısından olduğu kadar işletme açısından da kazançları olacağı açıktır. Hizmet sektöründe işletmelerin kalite amaçları şöyle sıralanabilir:¹²⁰

¹¹⁶ MUCUK İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, 10. Basım, İstanbul, 1998, s.329.

¹¹⁷ OREL Fatma Demirci– MEMMEDOV İlgar, *Turizmde Hizmet Pazarlaması Türkiye Açısından Rusya Pazarı*, Birinci Baskı, Karahan Kitabevi, Aralık 2003, s.13

¹¹⁸ DEMING, a.g.e., s.152.

¹¹⁹ PARASURAMAN A., VALARIE A.and BERRY Leonard L., “A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research” *Marketing Classics (A Selection of Influential Articles)*, 25th Anniversary Edition, (Ed.Ben M. Enis, Keith K. Cox, Michael P. Mokwa), Prentice Hall, New Jersey, 1991

¹²⁰ BOTSALI M.Fatih, “Hizmet Sektöründe Kalite”, *TSE Standard Dergisi*, S:411, Mart 1996, s.113.

- Müşterinin amaç ve isteklerinin en iyi şekilde karşılanması,
- Hizmet kalitesinin sürekli olması,
- Eldeki kaynakların en iyi biçimde kullanılması,
- Pozitif imaj ve güven kazanma,
- Pazar payını ve karlılığı arttırmak.

Kaliteli hizmet yönetimi uygulamalarının temelinde, kuruluş içinde bilgiyi sağlıklı üretmek, hızlı ve sağlıklı iletmek, yerinde kullanmak, insan unsurunu en verimli ve etkin biçimde kullanmak, hizmetin tutarlı, tam ve eksiksiz sunulması bulunmaktadır.¹²¹

2.5.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet işletmelerinde kalitenin yüksek standartlarda sunumu için, hizmetlerin organizasyonel ve insanî boyutlarının ele alınması gerekmektedir. Organizasyonel boyut sistem ile ilgili olup, daha çok yapısal faktörleri kapsarken, insanî boyutlar daha çok psikolojik faktörlerle ilgilidir. Bu boyutları şu şekilde sınıflandırabiliriz:¹²²

- İşlemsel Boyut: Hizmetin bu boyutu, özü itibariyle sistematiktir. Hizmet sunum işlemleri ile ilgilenir. İşlemin yapılma süreçlerini kapsar. Müşteri gereksinimlerinin nasıl karşılanacağını belirleyen mekanizmaları sağlar.
- Kişisel Boyut: İşlemsel boyutun soğuk, akılcı ve sistematik olmasına karşın, müşteri ilişkilerinin öbür boyutu sıcak, zaman zaman akıldışı ve kesinlikle önceden kestirilemez özelliktedir. Bu yön, hizmetin insanî boyutudur. Özü itibariyle kişiler arasındadır ve her kişisel hizmet etkileşiminde bulunan tutumları, davranış kalıplarını ve sözel yetenekleri kapsar.

Yüksek kaliteli hizmetin işlemsel boyutunda; zamanlama, iş akışı, esneklik, sezinleme, iletişim, müşteri tepkilerini derleme – geri bildirim, organizasyon ve gözetim varken, Kişisel boyutunda ise; görünüş, vücut dili ve ses tonu, özenli olmak, incelik, rehberlik, satış becerileri, sorun çözümünde cana yakınlık bulunmaktadır.¹²³

¹²¹ BOTSALI, a.g.m., s.114.

¹²² MARTIN B. William, *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, (Çev. Ahmet Ünver), Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1997, s.29.

¹²³ MARTIN, a.g.e., ss.30-36.

Müşteri hizmetleri uygulamalarında kişisel boyut, işlemsel boyuta göre daha çok öne çıkmaktadır. Hizmet sunumunun hemen her anında, personel ile müşteri arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur.

Kaliteli hizmet sunumu hemen her sektörde farklı boyutlarda algılanabilir. Fakat öncelikle her işletme ve her sektör için standard kabul edilebilecek bir takım hizmet kalitesi boyutları ortaya konulmuştur. Müşterilere kaliteli hizmet sunabilmenin güvenilirlik, karşılık verme, yetkinlik ve ulaşılabilirlik boyutları şöyledir.¹²⁴

- Hizmetlerde birinci kalite boyutu güvenilirliktir. Güvenilirlik performansta tutarlılık, firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması, ayrıca firmanın sözünü tutması anlamına gelmektedir. Doğru faturalama, kayıtları doğru tutmak ve hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek gibi konuları kapsar.
- Kalitenin ikinci boyutu olan karşılık vermek, iş görenlerin hizmeti sağlama konusunda hazır ve istekli oluşunu ve hizmetin zamanında olmasını içerir. Bir işlem belgesini hemen postaya vermek, hızlı hizmet sunmak, müşteriye hemen çağırmak buna birer örnektir.
- Kaliteli hizmetin üçüncü boyut olan yetkinlik, hizmeti yerine getirmek için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamına gelir. Örneğin müşteriyle ilişkili olan ve faaliyete destek sağlayan personelin bilgi ve becerisi, örgütün araştırma yeteneği gibi.
- Ulaşılabilirlik, yaklaşılabirliği ve kolay ilişki kurulmasını ifade eder. Örneğin hizmete telefonla kolayca ulaşılabilceğini, hatların sürekli meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek için çok beklenmemesini, iş saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içerir. Özellikle bankacılık hizmetlerinde bu boyutun müşteri açısından çok önemli olduğunu görmekteyiz.

Hizmet kalitesinin nezaket, iletişim, kredibilite, güvenlik, müşteriye anlamak, fiziksel varlık boyutları ise şöyledir:¹²⁵

¹²⁴ ÖZTÜRK, a.g.m., s.110-111.

¹²⁵ ÖZTÜRK, a.g.m., s.111.

- Nezaket: İlişkide bulunulan görevlinin kibarlığını, saygısını, dostluğunu içerir. Resepsiyonistlerin yada telefon operatörlerinin nezaketini de kapsar. Örneğin, personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi çok önemlidir.
- İletişim: Müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelir. Firmanın dilini farklı müşteriler için farklılaştırabilmesi anlamına da gelebilir. Örneğin eğitim düzeyi yüksek bir müşteri için daha ileri düzeyde bir dil kullanılırken, daha eğitimsiz bir kişi için basit bir dil kullanmak gerekebilir. Müşteriye hizmetin kendisini, hizmetin maliyetini açıklamayı, müşteriye bir problemin halledileceği konusunda güvence vermeyi kapsar. Bu boyutun sigortacılık sektörü için önemi bir hayli fazladır. Hizmetin kapsamı, istisnaî durumları, müşterinin hangi haklara sahip olduğu, hangi durumlarda müşteriye ödeme yapılacağı gibi konular müşterinin anlayabileceği bir şekilde iletmez ise kişilerin sigortacılık hizmetine karşı olumsuz tutum geliştirmeleri söz konusu olabilir.
- Kredibilite (itibar): İnanırlığı, dürüstlüğü, müşterinin çıkarlarını kalben hissetmeyi içerir. Kredibiliteye katkıda bulunan faktörler; firma ismi, firma itibarı, müşteriyle ilişkide bulunan personelin karakteri, müşteriyle etkileşimde kullanılan satış teknikleridir.
- Güvenlik: Tehlikeye, riske ya da şüpheye maruz kalınmama anlamına gelir. Güvenliğin üç boyutu bulunmaktadır. Birincisi fiziksel güvenliktir. Örneğin ATM kabininde saldırıya uğrama riski fiziksel güvenlikle ilgili bir konudur. İkincisi finansal güvenliktir. Bankanın müşterinin parasını ödeme güçlüğüne düşmesi ya da müşterinin çekinin, senedinin, poliçesinin kaybolabilmesi gibi konuları kapsar. Üçüncüsü ise mahremiyet konularını içerir. Örneğin, müşterinin bankayla yada sigorta şirketiyle olan ilişkilerinin üçüncü kişilerce bilinmemesi gibi.
- Kalitenin diğer boyutu olan müşteriye anlamak, bilmek müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi kapsar. Müşterinin spesifik ihtiyaçlarını öğrenmeyi, müşteriye bireysel ilgi göstermeyi ve düzenli

müşterileri tanımayı içerir. Hizmet işletmelerinde sürekli müşterilere isimleriyle hitap edilmesi önemlidir.

- Hizmet kalitesinin diğer bir boyutu olan fiziksel varlıklar, hizmetin fiziksel kanıtlarını içerir. Örneğin, fiziksel tesisler, personelin görünüşü, hizmeti sunmak için kullanılan araçlar ve ekipman, hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyler önemlidir. Bu bağlamda plastik kredi kartının yada banka cüzdanının hizmeti temsil etme özelliği vardır. Hizmet tesisindeki diğer müşteriler de hizmet kalitesinin algılanmasında önemlidir.

Kaliteli hizmetin verilmesi etkili bir liderliği ve üst yönetimin bu konuda taahhüdünü gerektirmektedir. Hizmet kalitesi kültürünün yerleştirilmesinde üst yönetimin ve yöneticilerin davranış biçimleri son derece büyük bir önem taşımaktadır. Yönetim, hizmet kalitesi kültürüyle ilgili sorumlulukları üstlenmeli ve bu konunun ciddiye alındığı konusunda kararlılığını davranışlarıyla sergilemelidir.¹²⁶

Yöneticilerin, müşteri hizmetlerini uygulayan personellerinin faaliyetleri ile ilgili üstlenmesi gereken sorumluluk nedeniyle, önemleri fazladır. Çalışan personelin hizmet kalitesinin yükseltilmesi faaliyetlerini destekleyici yönde hizmet içi eğitim almaları önemlidir.

2.5.2. Hizmet Kalitesi Standartları

Düşük hizmet standartları çok genel ve herhangi bir kural değeri taşımayacak kadar belirsiz iken; yüksek kaliteli hizmet standartları, sektörden sektöre hatta işletmeden işletmeye değişebilmesine rağmen, oluşturulabilirler. Bu standartların özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹²⁷

- Açıktır: Anlam bakımından nettirler.
- Özlüdür: Kısadılar ve karmaşık değildir.
- İzlenebilirdir: Görülebilir veya ölçülebilirdirler.
- Gerçekçidir: Pratik ve kolay uygulanabilirdirler.

¹²⁶ ÖZCAN Kürşat Cezmi – BATIGÜN Cengiz, "Bankacılık-Sigortacılık ve Kalite", TSE Standart Dergisi, Tüketici Bülteni, Şubat 1998, s.4-5.

¹²⁷ MARTIN, a.g.e., s.37-38.

Bu konudaki farklı bir yaklaşım, “Pek çok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek oldukça zordur. Hizmetin kalitesini ölçmenin tek yolu, müşteriye sunulurken kontrol etmektir. Ancak bu yöntem de sağlıklı değildir. Çünkü hizmetin müşteriye vereceği doyum sübjektiftir. Dolayısıyla hizmetleri ölçecek objektif standartlar mevcut değildir. Diğer taraftan aynı ifadeler, hizmet işletmelerinin miktar standartları için de geçerlidir. Mesela, bir psikologun bir günde kaç hastayı muayene ettiği belirlenebilir. Hatta hastalar, şikayetlerine göre sınıflandırılarak istatistik çıkarılabilir. Ancak doktorun günlük muayene kapasitesinin ne olacağı, tam olarak önceden kestirilemez. Bu sebeple hizmet işletmelerinde, genellikle hedefler, kabaca belirlenebilir.”¹²⁸ şeklindedir.

2.6. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

İşletmelerin genel amacı yüksek miktarlarda kar elde etmektir. Bu karlılığın uzun vadeli olması istenir. Buna yönelik faaliyetlerin merkezinde müşteri ve müşteriye sunulacak hizmetin kalitesi bulunmaktadır. Buradan hareketle müşteri odaklılık ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi önem arz etmektedir.

Kaliteli hizmet sunumu, süreklilik kazanan, işletmeye bağımlı yeni müşteriler ortaya çıkarırken, eski müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır. Promosyon gibi kısa vadeli iyileştirmeler, işletmenin bugünü kurtarmanın ötesine geçmeyeceği gibi, köklü müşterilerin tepkisini de çekebilecektir.

Müşteri, kişisel veya ticari amaçları için mal veya hizmet satın alan kişi ve kuruluşlara denir. Müşteri, firmaların kendisi için ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada firmalara en önemli desteği veren kişidir.¹²⁹

¹²⁸ DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, 5.Baskı, İstanbul, 1998, s.439.

¹²⁹ http://www.steff.com.tr/Cozumler_CRM.htm, 16.04.2005.

2.6.1. İç Ve Dış Müşteri Kavramları

Bir kuruluştta, dış tedarikçilerden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde, birbirine ürün ya da hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ya da hizmet alanlar iç müşteri olarak adlandırılırlar.¹³⁰

İşletme içerisinde bir önceki safhada üretilmiş olan mal ve hizmeti kullanan her birim, bölüm veya süreç, iç müşteridir.¹³¹

Bir işletmedeki mal ve hizmet üretimindeki tüm personel ve departmanlar iç müşteri olarak görülmelidir. İşletmede her birey ve her departman kendinden sonraki süreci müşteri olarak kabul etmelidir.

Dış Müşteri, sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi (kişisel) amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir.¹³²

İç ve dış müşteri kavramları birbirinden ayrı düşünülemez. Kuruluşun, yalnızca dış müşterilerin memnuniyetine odaklanarak, yani iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin göz ardı edilerek başarıya ulaşması mümkün değildir. İç müşteriler memnun değillerse, dış müşterilerin memnun edilmesini beklemek doğru olmayacaktır. Çünkü dış müşterilerin memnuniyeti, iç müşterilerin tatmininden geçer. İşletme çalışanlarını memnun edebilmek için öncelikle onların beklentilerini ve isteklerini belirlemeli ve bu beklentiler doğrultusunda hareket etmelidir.

Üstün rekabet gücüne sahip firmalar, dış ve iç müşteri memnuniyetinin bilincinde olan, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayış içinde olan firmalardır.¹³³

2.6.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri memnuniyeti kısaca, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının yani beklentilerinin tam veya beklenenin üzerinde karşılanması olarak açıklanabilir. Müşteri

¹³⁰ BAYRAKTAROĞLU Arzu, "Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. SBE, İstanbul, 1998, s. 46.

¹³¹ ÖCER Abdullah – BAYUK M.Nedim, "Müşteri Memnuniyeti", Pazarlama Dünyası, Yıl: 15, Sayı: 86, Mart-Nisan, 2001, s. 26.

¹³² ÖCER-BAYUK, a.g.e., s.26.

¹³³ KAHRAMAN Asuman, "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Y.Ü. SBE İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2002, s. 2.

memnuniyeti, bir müşterinin satın aldığı mal veya hizmeti onu tüketinceye kadar geçen süreçteki deneyimlerinden elde ettiği bütünsel tatmin derecesini ifade etmektedir.

Müşteri memnuniyeti, geniş bir bakış açısından müşterilerin ürün ve hizmetler karşısındaki algılamalarını ölçen bir sistem olarak tanımlanır. Araştırmalar müşteri memnuniyetsizliğinin sebeplerini, hizmet sürecinde oluşan beş olumsuzlukla açıklamaktadır.¹³⁴

- Müşteri beklentilerinin, hizmet veren kuruluş tarafından doğru algılanmaması, hizmet kalitesini önemli ölçüde engellemektedir.
- Hizmet veren, doğru algıladığı müşteri beklentilerini, doğru hizmet özellikleri ve standartları olarak uygulamayabilir.
- Hizmet veren, doğru algılanmış özelliklere uygun hizmet sunmayabilir.
- Sunulan hizmet ne kadar iyi tanımlansa da hizmet sürecindeki küçük bir etken, hizmetin müşteri tarafından olumsuz algılanmasına neden olabilir.
- Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasında bir fark oluşması,

yukarıda belirtilen beş maddenin toplam etkisi kadar memnuniyetsizlik yaratabilir.

Müşteri odaklılık, müşterilerin istek ve gereksinimlerinin işletmenin tüm faaliyetlerine yön vermesini ve tek bir hedef üzerinde odaklanmasını sağlamaktır. Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyetini getirir. Müşteri memnuniyeti, birinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin tamamen yerine getirilmesini kapsar.¹³⁵

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve müşteri odaklı bir organizasyonun başarılı olmasında yukarıda sayılan sorunların ortadan kaldırılmasının rolü büyüktür. Bu sorunlar işletmenin sadece müşterilerle direkt ilişki içinde olan çalışanları ve departmanlarını değil, işletmenin diğer bölümlerini de ilgilendirmektedir. Diğer departmanların desteği olmadan bu sorunların çözülmesi mümkün değildir.

Hizmet işletmelerinin, verimlilik ve kalitelerini artırmak için çeşitli noktaları

¹³⁴ TIRPANI Mehmet, "Hizmet Kalitesi", *Banka ve Para Teknolojileri Dergisi*, S: 1, Mart-Nisan 1999, s.65.

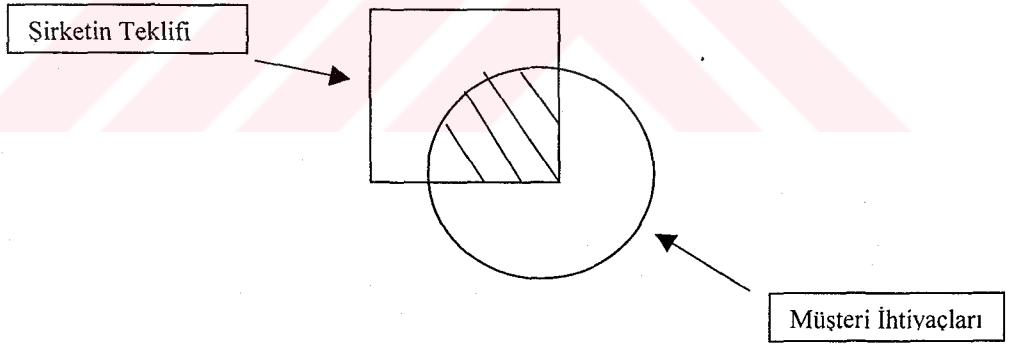
¹³⁵ BLEVEL William H. – PATTON Joseph D. Jr., *Service Management, Principles and Practice*, The Instrument Society of America, 2nd Edition, 1986, p.206.

dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar;

- Müşteriye bireysel ilgi ve dikkat göstermek,
- Müşterinin karşısında güvenilirlik kazanabilmek için, doğru ve tam olarak vaat etmiş olduğu hizmetleri yerine getirmek,
- Müşteriye yardım etmek ve teşvik edici hizmeti sağlama konusunda istekli olmak,

İşletme içinde eğitim ve öğretim programlarına yönelmektir. Bu programlarda sadece temel becerilerin öğretimi yerine çalışanın etkinliğini artırma konularına da yer verilmesi gereklidir.

Müşteri memnuniyeti aşağıdaki şekilde gösterilen TEBOUL modeli ile açıklanabilir. Buna göre müşterilerin ihtiyaçları bir daire ile gösterilir. Organizasyonlar tarafından teklif edilen ürün ya da hizmetler ise bir kare ile tasvir edilir. Teklif ihtiyaçla iç içe geçerse ya da daire karenin üzerine konulursa, toplam memnuniyet başarmış olur. Amaç, umulan performans düzeyinin rakiplerden daha iyi olmasıdır.¹³⁶



Şekil-2.2: Müşteri Memnuniyeti Modeli

Kaynak: BESTERFIELD H. Dale, *Total Quality Management*, Prentice – Hall Inc., New York, 1995, p.38.

¹³⁶ BESTERFIELD, Dale H. ve diğerleri, *Total Quality Management*, Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1995, s.38.

Dairenin içine uzanan kare parçası müşteri açısından memnunluk olarak görülür ve dairenin dışı lüzumsuz olarak algılanır. Organizasyonun müşterinin sesini dinlemesi ve pazarlama, dizayn, üretim ve dağıtım süreçlerinin müşteri beklentilerini gerçekten karşıladığından emin olunması önemlidir.¹³⁷

Müşteri memnuniyetini sağlamanın temel koşulu, firmanın ürettiği hizmet ve ürünlerin, müşterinin doyurulmamış ihtiyaçlarını karşılama oranının yüksekliğine bağlıdır. Bu koşul sağlanmadan, değişik promosyon etkinlikleriyle memnuniyeti artırmaya çalışmak kısa süreli ve sonuca kıyasla, maliyeti yüksek bir çabanın ötesine geçemeyecektir. Zorlamalı hiçbir yaklaşım müşteri memnuniyetini sağlamaya yetmeyecektir.¹³⁸

Her zaman müşteri merkezli düşünmek gerekse bile, işe müşteriden başlamak gerekmebilir. Müşteri adına, onların daha henüz farkında olmadıkları yararları da düşünmek, müşteri merkezli düşünmenin kendisidir.¹³⁹

Müşterilerin bir işletmeyi diğerlerine tercih etmelerine neden olan konuların bilinmesi, müşteri odaklı bir organizasyon kurma ve müşteri memnuniyetini sağlamak açısından önemlidir. Mevcut ve potansiyel müşteriler için dört unsur gerçekten önem taşır:¹⁴⁰

- Kişisel Dikkat: Müşteriye çok kişisel gereksinimleri göz önüne alınarak, birey olarak davranılması.
- Olumlu Davranış: Saygı, ilgi, özen ve takdir.
- Anlaşılma Gereksinimi: Müşterinin duygularının, bakış açısının, duruma özgü koşulların anlaşılması.
- Yardıma Hazır Olma: Yardımın hangi kurallarla müşteriye sunulacağı onun açısından o kadar önemli değildir.

İşletmeler için müşteri memnuniyeti kârdan önce gelmelidir. Kalite geliştirme çalışmaları çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Müşterilerin bedelini ödedikleri mal veya hizmetin karşılığını almış olduğuna inanması ve

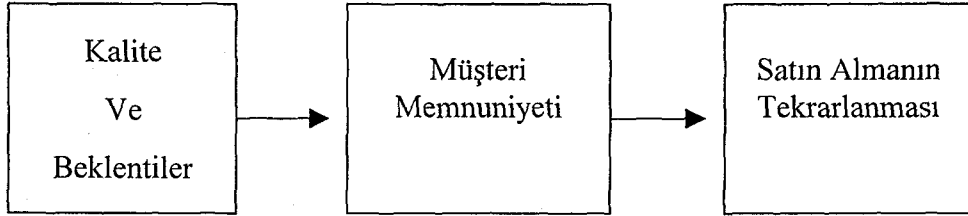
¹³⁷ BESTERFIELD, a.g.e., s.38.

¹³⁸ POLAT Can, "Müşteri Velinimetir", *Power Ekonomi Dergisi*, Nisan 1998, s.135.

¹³⁹ KIRIM Arman, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık*, 2. Baskı, İstanbul, 1999, s.153.

¹⁴⁰ PRITCHETT Price, a.g.e., s.21.

memnuniyeti önemlidir. Bununla birlikte işletme içerisinde üretime katkısı olan her eleman kalite üretmenin huzurunu duyması temel hedeftir. İşletmenin bütün fertleri mal ve hizmet üzerine odaklanıp, hep beraber müşteriyi memnun edecek kaliteye kilitlenmedikçe Toplam Kalite Kontrol'den bahsetmek mümkün değildir.¹⁴¹



Sekil-2.3: Müşteri Düzeyinde Memnuniyetin Öncelik ve Önemi

Kaynak: RUST T. Roland – OLİVER L. Richard, *Service Quality – New Directions Theory and Practice*, SAGE Publications Inc., California, 1994, p.247.

Memnuniyetsizlik yaratan değişkenlerin düşük performansı, şikayete sebep olmakta; yüksek performansı, övgü almamaktadır. Memnuniyet yaratan değişkenlerin üstün performansı çok övgü alır, ortalama veya düşük performansı da şikayete sebep olmaz. Kritik değişkenler duruma bağlı olarak olumlu veya olumsuz duygular yaratabilen değişkenlerdir. Nötral etmenler ise varlıkları, yoklukları, düşük veya yüksek standartlarda olmaları ile müşterilerde ne bir memnuniyetsizliğe, ne de memnuniyete yol açan etmenlerdir.¹⁴²

‘Müşteri’nin klasik tanımı değiştiğini, müşteri odaklı şirketlerin rekabet üstünlüğü ve başarılarına sanıldığı katkıyı tek başına yapmaktan uzaklaşmakta olduğunu ve hatta yapılan yanlışlıklar nedeniyle; şirketin kendisi başta olmak üzere, çalışanlarına ve müşterilere zarar verdiğini söyleyen Ulaş BIÇAKÇI, yeni iş yaşamı ortamında müşteri odaklılığının da ötesine geçilmesi için yeni bir felsefe ve yeni yaklaşımlar geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımları şöyle sıralayabiliriz:¹⁴³

- Müşteri daima haklı değildir. Mesele haksız olduğu zamanlarda ona nasıl davranacağımızdır. Aynen karşımızdaki diğer insanlara olduğu gibi. Müşterinin yüzde yüz haksız olduğu zamanlarda bile kendisine “müşteri

¹⁴¹ YÜKSEL Nebi, “Benden Bize”, *Aktif İnsan Dergisi*, S:8, Mart, 1999, s.12.

¹⁴² DÖĞEROĞLU Özgür, “Müşteri Memnuniyeti Yaratmada Etkili Olan Hizmet Kalitesi Boyutları”, *İşletme ve Finans Dergisi*, Y:14, S:163, Ekim 1999, ss.76-77.

¹⁴³ BIÇAKCI Ulaş, “Müşteri Odaklılığın Ötesi”, *Executive Excellence*, Y:2, S: 24, Mart 1999, s.23.

daima haklıdır” dediğimiz insanlara haksızlık etmiyor muyuz? Bu insanlar o zaman şirkete küsebilmektedirler. Hatta bunun acısını bir şekilde şirketten de müşteriden de çıkarabilirler. İnce bir ayrıntı gibi görünse de onlara, “şirketimizin kültürü, müşterinin haksız olduğu durumlarda bile sizden ona haklı muamelesini yapma, onu ikna etme özverisini gerektiriyor” gibi daha gerçekçi, daha adil, daha dürüst, daha uzlaştırıcı, daha izah edici, daha profesyonelce bir yaklaşımdır.

- İnsanların kafasına “para ödeyen kişi” şeklindeki bir açıklama haricinde, hiçbir açıklama olmadan sürekli öne sürülen ‘müşteri velinimetimizdir’ şeklindeki dayatma yerine; şirketimizde, ‘velinimetimiz, yaptığımız işin ve etrafımızla olan ilişkilerimizin kalitesi, yani kendi bireysel kalitemizdir’ şeklindeki bir değer oluşturmak düşünülebilir. Böyle bir inanış ve gayret oluşturabilirsek işte ancak o zaman müşteri edebiyatı, edebiyat olmaktan çıkacaktır. Böyle bir profesyonel düşünce ve davranışı, bireysel kalite ve yaşam anlayışını benimsemiş kimseden, ister müşteri, isterse etrafındaki tüm insanlara layık oldukları özeni göstermesinden başka bir şey beklenemez. İşte bu ayrıntılar rekabet üstünlüğü oluşturabilmenin gerçek ayrıntılarıdır. Bence kalitenin yeni tanımına mutlaka, ‘etrafı olan ilişkilerin kalitesi’ni eklememiz gerekmektedir.
- Müşterinin, ‘mal ve hizmet satın alan kişi’ şeklindeki klasik tanımı değişip, gelişmektedir. Ancak etrafımızdaki herkesi, müşteri gibi görme eğilimi yanlışır.
- Eğer müşteriye gereken bir özenden bahsediliyorsa, o özenin etraftaki herkese gösterilmesi gerekir. Aksi takdirde, kurumsallaşma eksik kalır, uzun vadeli başarılar gerçekleşmez.
- Bilinçli ya da bilinçsiz olarak abartısı yapılan ve hatta bazı kişi ve kuruluşlarca istismar edilen koşulsuz-sınırsız-sonsuz mutluluk, memnuniyet ve tatmin şeklindeki sloganlar, gerçeklerden çok uzak kalmakta ve hatta bazen ‘mutluluk ticareti’ haline gelmektedir.

Müşteri memnuniyeti sağlanmasının insan temelinde şekillenen bir yaklaşım olduğu ve müşteriye sunulan hizmetin kalitesinin bu hizmeti sunan kişilerce belirlendiği

göz ardı edilmemesi gereken gerçeklerdir. Sürekli yenilenen ve değişen bu alanda hizmet kalitesinin boyutlarının her gün yeni değerlerle harmanlandığı unutulmamalıdır. Değişen dinamiklerle uyum içinde olmayan bir müşteri hizmetleri anlayışının, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkin olmayacağı bilinmelidir.

2.6.3. Müşteri İhtiyaçlarını ve Beklentilerini Anlama

Müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçları, dünyadaki değişimlere paralel olarak yenilenmektedir. Bu düşünce ekseninde, yönetimlerin ve çalışanların iş süreçlerinde müşterinin düşüncesine ve hisselerine önem vermesi, müşterilerin sürekliliğinin sağlanması ve işletmenin hayatini devam ettirebilmesi için kaçınılmazdır. Hizmet kalitesinin yükseltilmesinin temelinde, müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına odaklanmak, hizmeti tam zamanında ve arzulanan tarzda sunmak bulunmaktadır.

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi için, karşılıklı iletişimin kurulması, mevcut duruma ilişkin uygun soruların sorulması ve çalışanların iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Karşılıklı diyalog yoluyla, işletmenin amaçları ve müşterilerine sunabilecekleri hizmetler açıklanırken, müşterilerin de ihtiyaçlarını açıklamasına imkan sağlanır.

Müşterilerin istek ve gereksinimlerinin dinlenmesi ve anlaşılması, işletme ile olan deneyimlerini nasıl değerlendirdiklerine önem verilmesi, gelecekte ne isteyeceklerini anlamaya çalışılması gerekir. Diğer bir deyişle müşterilerin istek, gereksinim ve beklentileri onların bir dostuymuş gibi yakından bilinmelidir.¹⁴⁴

Müşterilere gerektiğinden fazla da ilgi gösterilmemelidir. Onu usandırmadan, sadece kanıtlanmak istenen kadarı gösterilmelidir.¹⁴⁵ Müşterilere gösterilecek ilgi ve gereksinimlerini karşılamaya dönük uygulamalar, ne çok fazla ne de gereğinden az olmalıdır. Bu noktada sağlanacak denge, müşteriyi sıkımayacak ama gereksinimlerini de tam olarak karşılayacak düzeyde olmalıdır.

Pazarlama alanında ve iş yaşamında ilk emir 'müşterini bil'dir. Şimşek hızı ile hareket eden teknolojik değişikliklerin yarattığı sancılar arasında bile, müşteriyi bilmek gereklidir. Bunun için tek gereksinim, doğru araştırma sonuçlarına sahip olmaktır.

¹⁴⁴ ZEMKE Ron, "Müşterinizle Dost Olun", *Executive Excellence*, Y:2, S: 24, Mart 1999, s.5.

¹⁴⁵ GOLDMANN Heinz, *Müşteri Kazanmak*, (Çev. Selvi Cılızoğlu), İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.199.

İşletme karşısındaki verileri ister etiyile kemiğiyle canlı insanlar olarak, isterse bilgisayardaki bir dizi sipariş listesi olarak görünsün, müşteriye bilmenin anahtarı müşteri araştırmasıdır. Üstelik müşterileri daha yakından tanıdıkça, işletme ile birlikte müşterinin gereksinimlerini de daha iyi karşılayabilir hale gelinir.¹⁴⁶

Müşterilere istediklerini verebilmek için gerekli olan bilgiler, kendilerinden temin edilebilir. Bu bilgiyi almanın en kolay yollarından biri de internet ve web sayfalarından yararlanmaktır. İleri teknolojinin bire bir ilişkileri engellemesi beklenmez. Teknolojiden daha yakın kişisel ilişkiler kurmak için yararlanabiliriz. Bu konuda üç şey önerilebilir:¹⁴⁷

- Müşteri hizmetinin, müşteriye elde tutmanın ve müşteri sadakatinin kurallarını değiştirmek için yeni araçlar kullanılmalıdır. Bu yapılmadığında nasıl olsa bir başkası yapacaktır.
- 21. yüzyılın profesyonelleri olmak gerekmektedir. Çünkü iş yapmanın eski biçimleri hızla geçerliliğini kaybetmektedir.
- 21. yüzyılın profesyoneli olmak için ille de teknoloji konusunda uzman olmak gerekmez. Teknolojinin var olduğunu bilmek ve bizim için neler yapabileceğinden haberdar olmak yeterlidir.

Bilgisayar yazılımları üreten Microsoft firmasının sahibi Bill GATES, 'Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak' isimli kitabında müşteri memnuniyetini anlatırken şöyle demektedir: "Önemli olan müşterilerin elektronik ilişkilerden memnun ayrılmaları ve arkadaşlarına da önermeleridir. Bir şirket ya da bir ürünün ün kazanması için en etkili yöntem ağızdan ağıza yayılan söylentidir ve internet böyle söylentilerin yayılması için uygun bir platformdur. Müşteri bir maldan hoşlanmaz veya satıcının muamelesinden rahatsız olursa, arkadaşlarına bir e-posta gönderir ya da çok kullanılan bir ilan tahtasına bir mesaj bırakır. Autoweb.com adlı bir internet sitesi müşterilerine e-posta göndererek satıcı davranışlarını denetler, şikayetler sonucunda davranışlarını düzeltmeyen satıcıları listesinden çıkarır."¹⁴⁸

¹⁴⁶ ZEMKE Ron, "Müşterilerinizle Dost Olun", *Executive Excellence*, Y:2, S: 24, Mart, 1999, s. 5

¹⁴⁷ BURRUS Daniel, "İdeal Hizmet", *Executive Excellence*, Y:2, S: 24, Mart 1999, s.6.

¹⁴⁸ GATES Bill, *Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, (Çev. Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, 5.Baskı, İstanbul, 1999, s.99.

2.6.4. İşletmenin Reorganizasyonu

Müşteri odaklı hizmet anlayışı, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda yapılanmış bir organizasyonu gerekli kılar. Bu doğrultuda işletmenin organizasyonu, müşteri memnuniyetinin önemli bir yapı taşı oluşturmaktadır. Müşteri istekleri ve beklentileri doğrultusunda yapılanmayan bir işletme, esneklik kazanamayacak, zamanında ve istenilen tarzda hizmet sunamayacaktır. Bu da mevcut müşterilerin elde tutulmasını zorlaştırdığı gibi, yeni müşteriler kazanmanın önünde bir engel teşkil edecektir.

Gelişen teknolojiye uyumlu olarak hizmet sunumunda, işlemlerin uzun sürmemesi için hızın öne çıkarılması, hiyerarşik kademelerin ve prosedürlerin azaltılması, etkinlik yanında verimliliğin ön plana alınması gereklidir. Bunların yapılabilmesi için ise dikey organizasyon yapısı terk edilerek, yatay olarak yapılanmış bir organizasyon tasarımı seçilmelidir. Yatay organizasyonun, uyumlu olarak işleyebilmesi için koordinasyona yönelik faaliyetlerdeki eksiklikleri giderilmelidir.

Yatay organizasyon modelinin hizmet kalitesini arttırmada olumlu etkisi maliyet azaltımında da görülmektedir. Özellikle günümüz rekabet koşullarında, işletmeler için maliyet azaltımının anlaşılması ve uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik ve bürokratik organizasyonlar, müşteri tatmininde sorunlar yaratmaktadır. Giderek bireyselleşen müşteri isteklerine, ancak bireyselleşen örgüt birimleri yanıt verebilmektedir.¹⁴⁹

Değişimin dinamik yapısı, yeni müşteriler kazanmak için yeni organizasyon tasarımlarını gerekli hale getirir. Bu organizasyonel değişim süreci, eski müşterilerin bir çoğu tarafından da olumlu karşılanabilir.

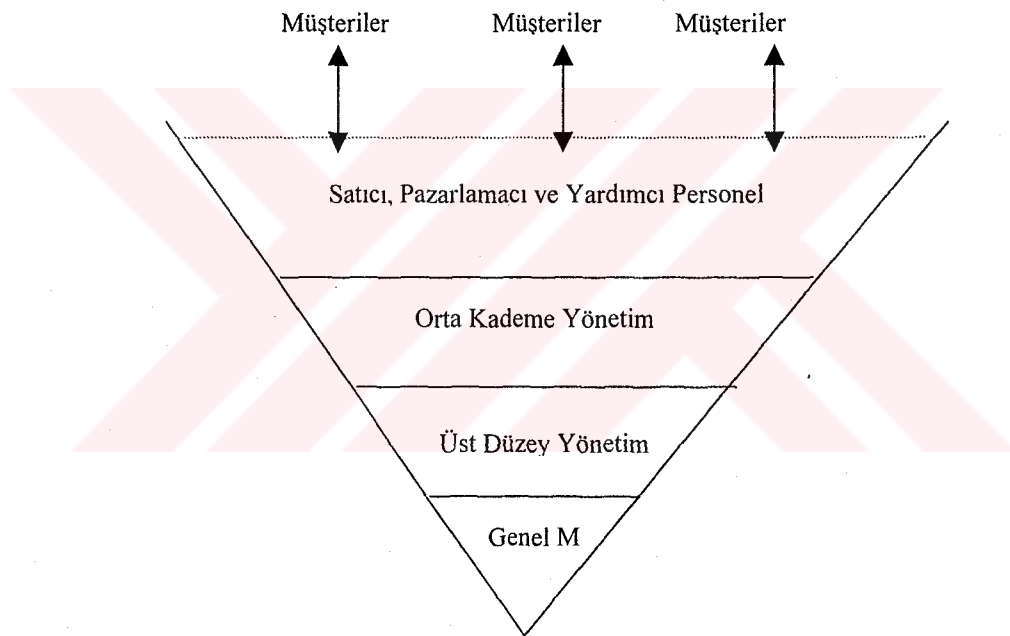
Müşteri memnuniyetini amaçlayan müşteri hizmeti programlarının çoğu hemen hemen bütünüyle çalışanlar üzerinde durmakta ve aynı biçimde müşteri hizmetiyle ilgili bütün işlemlere kalite getirmeyi vaat etmektedir. Müşteri hizmeti programları, çalışanlara gülümseme, dinleme, olumlu dil kullanma, gerekli olandan daha fazlasını yapma ve kendi kendini değerlendirme araçlarından yararlanma konularında eğitim vermek dahil olmak üzere, bir kuruluşun benzersiz müşteri hizmetine ulaşma vizyonunu

¹⁴⁹ BAŞ Melih, "Alvin Toffler'in Ardından", *Tekstil İşveren Dergisi*, Aralık 1995, s. 23.

somutlaştırarak pratiğe aktarmak için gerekli her şeyi kapsar.¹⁵⁰

İletişim faaliyetleri, yatay bir organizasyon yapısı ile daha verimli bir hale gelecektir. Koordinasyonun sağlanması ve müşteriye memnun edecek bir hizmetin tam olarak sağlanabilmesi için işletme içi haber kanallarının verimli bir şekilde kullanılması gerekir.

İşletme içinde müşteri odaklı hizmet sunumunun merkez üssü konumunda olan müşteri hizmetleri departmanları, işletme faaliyetlerinin önemli parçalarından birini oluşturmaktadır. Müşteriler hakkında her türlü bilginin toplandığı, değerlendirildiği ve bu yönde müşteri hizmeti stratejileri oluşturulan bu bölümler, günümüzde işletme yönetimleri tarafından üzerinde hassasiyetle durulan konuların başında gelmektedir.



Şekil-2.4: Müşteri Yönlü Kuruluşun Yapısı

Kaynak: BROWN Andrew, **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**, (Çev. Mustafa KILIÇ), MEB Yayınları, Ankara, 1991, s.16.

Müşteriye hizmet programının sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için hem işletme içinde hem de işleme dışında kusursuz bir iletişim sisteminin oluşturulması gereklidir. İşletme içindeki personel birbirinden habersizse bu olumsuz olarak müşteriye

¹⁵⁰ WEAVER Charles N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, (Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınhay), Sistem Yayınları, İstanbul, 1997, s.86.

de yansıyacaktır.¹⁵¹

Bir işletmede müşterilerle en çok muhatap olan personel ön hat çalışanlarıdır. Müşterinin de işletme hakkında ilk intibasını oluşturmaya neden olan kişiler ise çalışanlardır. Bu nedenle burada çalışacak personelin seçiminde özen gösterilmeli ve işin mahiyetine uygun eğitim verilmelidir.

Kaliteli hizmet yaklaşımının nasıl olacağı, sorunların çözüm yollarının neler olacağı konularında ön hat çalışanları vasıtasıyla önemli bilgiler elde edilebilir. Ön hat çalışanlarının müşterilerden aldıkları bu verileri analiz edebilmesi ve işletme amaçlarına uygun olarak kullanılabilmesi için, organizasyonun en çok görünen bu yüzünün yeniden dizayn edilmesi gerekmektedir.

2.6.5. Müşteri Şikayetlerini Dinleme

Hizmet işletmeleri bir problem ortaya çıktığında buna hemen müdahale ederek, müşteri şikayetlerinden avantaj bile sağlayabilirler. Müşteri şikayetleri ayrıca firmaya zayıf olduğu konular hakkında bilgi verir. Bunun için müşterinin başkalarına değil firmaya şikayet etmesini kolaylaştırmak ve şikayetleri işletmeye yönlendirmek gereklidir. Çünkü ortalama olarak bir hizmetten memnun olmayan müşterilerin ancak %4'ü firmaya şikayet etmektedirler. Müşteri şikayetlerini ve isteklerini dinlemenin bir yolu müşterilerin bedava olarak arayabilecekleri telefon hatları kurmaktır. Hatta British Airways şirketi daha da ileri giderek müşterilerinin şikayetlerini görüntülü olarak kaydedebilecekleri video kayıt kulübeleri kurmuştur. Bunun anlamı şudur: 'Biz müşterilerimizle yakından ilgileniyoruz ve bir şikayetleri olup olmadığını öğrenmek istiyoruz.' Amerika'da bir kredi kartı firması müşteri şikayetlerini dinleyerek her yıl müşterilerinin %95'ini elinde tutabilmektedir. Oysa rakiplerinin mevcut müşterilerini tutabilme oranı %88'dir. Şirket kredi kartını kapatmak isteyen, yenilemek istemeyen müşterilere ulaşmak için bir merkez kurmuştur. Bu merkezdeki 68 temsilci ile hesabını kapatmak isteyen her müşteri teker teker aranarak, problemin ne olduğu öğrenilmektedir.¹⁵²

¹⁵¹ ÖZBEY Arslan, "Kamu Yönetiminde Halkla, Kamusal İlişkilerin Fonksiyonları", *Ekonomide Ankara Dergisi*, ATO yayınları, S:47, Aralık 1992, s.15.

¹⁵² ÖZTÜRK, a.g.m., s.112.

Şikayetler memnuniyetsizliğin bir sonucu olduğuna göre, bu sorunların giderilmesi, müşterilerin hizmetlerden elde edeceği tatmini ve dolayısıyla işletmeye olan sadakatlerini arttıracaktır.

İşletme şikayeti kabul etmediği takdirde müşterisini ve onunla birlikte başka müşterileri, yani eski müşterilerinin dostlarını hatta şikayeti ret eden firma ile ilgili görüşleri duyan müşteri adaylarını da kaybedebilir. Kendilerine haksızlık edildiğine inanan müşteriler uğradıkları hayal kırıklığını önlerine gelen her yerde anlatmayı, başlarına geleni (saygınlıklarının, kişiliklerinin zedelendiğini) herkese ilan etmeyi severler. Şikayeti kabul etmeyen firmanın iyi niyetli olabileceğini hemen hiç akıllarına getirmezler.¹⁵³ İşletme iyi niyetli olsa bile bunu potansiyel müşterilerine anlatma imkanını, şikayeti kabul etmemekle zaten kendisi kaybetmiştir. Bu yüzden müşteri şikayetleri mutlaka dinlenmeli ve ona çözüm arandığı izlenimi verilmelidir.

Müşteri kaçırılmazsa, müşterinin ve müşteri şikayetinin işletmeye maliyetini ileride telafi etme olanağı elde edilebilir. Ayrıca yanlışlık belki müşteri tarafından yapılmıştır, belki yeni müşteri olduğu için, işletmeden aldığı ve alışık olmadığı ürünü yanlış biçimde kullanmıştır. Bu durumda şikayeti reddedilirse, müşteri açısından ürün işe yaramaz damgası yiyecektir. Şikayetle ilgilenip gereği yapılırsa, müşterinin ürünü doğru kullanmasına ve yararlarını kavramasına, yardımcı olma şansı vardır.¹⁵⁴ Bu da işletmenin hem yaptığı maliyetlerin karşılığını almasını hem de müşteri kaybetmemesini sağlayacaktır.

2.6.6. Müşteri Geribildirim(Feedback)'inin Kazanılması

Müşterinin bir şirketi geri beslemesi (feedback) iş dünyasının can damarlarından ve feedback o ya da bu şekilde gerçekleşir. Ünlü danışmanlık ve denetim şirketi Arthur Andersen'in üst düzey yöneticilerinden Michael J.Wing, 'Hemen öğrenmek istiyor musunuz, yoksa piyasa sizi aldatana kadar beklemek mi istersiniz?' diye soruyor. Feedback, piyasanın diğer uyarılarını beklemeden müşteriden öğrenebilmek anlamına gelir. En basit şekilde ele alındığında, yalnızca müşterilerinin

¹⁵³ GOLDMANN, a.g.m., s.253.

¹⁵⁴ GOLDMANN, a.g.m., s.257.

davranışları ve ihtiyaçlarını tahmin edip ona göre hareket eden şirketlerin geleceği göreceğini söylemek mümkündür.¹⁵⁵

Müşterilerin kendilerine sunulan hizmetler hakkında ne düşündüklerinin işletme yönetimi tarafından öğrenilebilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve neticesinde müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından büyük avantaj oluşturacaktır. İşletmede nelerin yanlış yapıldığı, eksikliklerin nerelerde olduğu ve yanlışlıkların nelerden kaynaklandığını anlamak müşterilerin geribildirim ile mümkün olabilecektir. bu yolla mümkün olmaktadır.

Geribildirim sadece hizmet sunumundaki olumsuz yanları görmek için değil, aynı zamanda müşterilerin memnun oldukları hizmet yaklaşımlarını anlamak açısından da önemlidir. Böyle bir geribildirim, müşteri memnuniyetinin sürekliliğini esas alan yönetim yaklaşımının da temelini oluşturur.

Müşterinin geribildirimini işletme tarafından dikkat edilmesi müşteriye de ayrıca memnun edecek ve kendisine önem verildiğinin farkına varacaktır, bu da müşterinin o işletmeye karşı olan memnuniyet ve bağının daha da artmasını sağlayacaktır.

Geribildirimler, işletme üst yönetimi tarafından dikkatle takip edilmesi gereken verilerdir. Üst yönetimin desteği olmadan bu verilerin analiz edilmesi ve bu yönde kararlar alınması mümkün değildir. Geribildirim sağlıklı bir şekilde kullanılması, üst yönetimin bu verileri önemseydiği ölçüde olacaktır.

Müşteri geri bildirim, sağlık, sigorta ve bankacılık gibi hizmet endüstrilerinde, yeni ürün geliştirme kabiliyetlerinde çok önemli olmuştur. Hataları açıklayıp analiz eden, düzeltici faaliyetler yürüten ve süre giden değer artırma programları vardır. Tüm bu çabalar, müşteri beklenti düzeylerinin çok yüksek olması durumunda da haklı görülebilir. Etkili organizasyonlar müşterinin sesini dinlemeye zaman ayırırlar ve fikir aşamasına geri dönen bilgiden beslenirler.¹⁵⁶

Fikirleri alınarak hizmetlerin üretim sürecine müşterinin de dahil olması müşteriden, kaliteye ilişkin doğrudan ve anında geribildirim (feedback) alınmasını

¹⁵⁵ HOFFMAN Von Constantine, "Müşteri Feedback'i: Nasıl Kazanılır, Nasıl Sürdürülür?", **Harvard Business Review**, Power Ekonomi Dergisi Özel Eki, Mayıs 1998, s.33.

¹⁵⁶ BESTERFIELD, a.g.e., p.43.

sağlar. Çalışanlar müşteriye dikkatle dinleyip, onların ne düşündüklerini anlamak üzere eğitilmelidirler.¹⁵⁷

Müşteri geribildirimini, sürekli dikkatli ve ikaz edici olmalıdır. Geri besleme organizasyona, müşteri memnuniyetsizliğini ve kalite önceliğini keşfetme, performansı rakiplerle karşılaştırma, müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve iyileşme fırsatlarını belirleme imkanı sağlar.¹⁵⁸ Constantine Von HOFFMAN'ın müşterilerden alınan hangi geribildirim daha geçerli olduğunu anlamamızda yardımcı olacak beş maddelik varsayımı şöyledir:¹⁵⁹

- Hangi feed-back'i istediğinizi bilin: Müşteriye şirket nasıl bulunduğunu sormadan önce yönetimin yapması gereken, neyi aradığını kendine sormasıdır. Kendimize sormamız gereken müşterinin ürünü yada hizmeti tekrar satın alıp almayacağı ve bunun nedenidir.
- Kaynağı Bilin: Hangi müşterilerin ne söylediğini bilmemiz gerekir. Müşteriler verdiğiniz hizmeti yalnızca bir kez mi, yoksa sürekli mi kullanıyor? Sorularının sorulmasıdır.
- Olguları düşüncelerden ayırın: olguları düşüncelerden ayırmak, şirketlerin pazardaki performanslarından öğrenebilmelerine yardımcı olur. Şirketin müşterinin düşüncelerini kabul etmediği durumda bile bu enformasyon, müşterinin ne düşündüğünü ve nasıl hareket ettiği konusunda önemli bir görüş sağlar.
- Feed-back'in size gelmesini beklemeyin: Negatif bir feed-back'le karşılaştığınızda daha fazlasını elde etmelisiniz. Size karşı çıkanın hareketi kişisel bile olsa başkalarına gidip onların fikirlerini sormalıyız.
- Kızgın müşteriler, bağlı müşterilerdir: Çoğu işte mutsuz müşterilerden korkulmasına rağmen onların mükemmel birer öğretmen oldukları unutulmamalıdır. Yetişmiş personeller, müşterilerin şikayetlerini dinler ve kaydeder.

¹⁵⁷ ÖZTÜRK, a.g.m., s.111.

¹⁵⁸ BESTERFIELD, a.g.e., s.43.

¹⁵⁹ HOFFMAN, a.g.e., ss.34-36.

Zemke' ye göre müşterilerin feedback'ini çalıştığınız birimin önüne getirmeden önce, müşterinin sizin görmediğiniz neyi gördüğünü kendinize sormalısınız. Enformasyonu ekip üyelerinizin önüne bir kez getirdikten sonra, karşılığında kendi feedback'lerini vermeleri için onları zorlamalısınız. Onlara müşterileri tatmin etmelerini engelleyecek bir şey yapıp yapmadığınızı sorun. Zemke bu konuda 'belki onların hiç konuşulmamış, kimi beklentileri yada çalışanları yöneticiler gibi hareket etmekten alıkoyan bir politika olabilir' diyor. Leevitt ise 'müşterileri ve onların problemlerini sahiplenmeleri konusunda çalışanları cesaretlendirmelisiniz' diyor. Müşteri feedback'i onlara sunulduğunda, iletişimle ve şirket hiyerarşisiyle ilgili bazı gerçeklerle karşılaşılabılır. Bunlar yalnızca müşterilerden gelen feedback'ler konusunda değil, yöneticilerle çalışanlar arasındaki diğer diyaloglarda da geçerlidir.¹⁶⁰

Geribildirim(feedback), müşteri tatminini sağlamada işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlarken, çalışanların ve yönetimin eksikliklerini görmelerini sağlayan bir araçtır.

Havayolu şirketleri talepteki değişiklikleri dikkate alarak kabinlerini yeniden düzenlemektedirler. Boing firması Boing 777 modelinin tasarımını yaklaşık üç gün içerisinde değiştirebilir. Müşterinin ihtiyaçlarına kısa zamanda cevap verebilme becerisi ürüne değer katar. Esneklik yeteneğiyle müşteriler işletmeye bağlanabilir. Gereksinimlerini dikkate almak ve seçenekler getirmek, müşteriye daha fazla değer sunmanın 'siz nasıl isterseniz' diyen biçimidir. Müşteriler bazen seçeneklere ve seçim yapma durumunda olmaya da önem vermeyebilirler. Bu durumda müşteri için önemli olan gereksinimlerinin istediği şekilde karşılanmasıdır. Eğer istedikleri şekilde üretilmişse, sorunlarını çözüyorsa ve yaşam kalitesini yükseltiyorsa işletme tarafından önerilenlere değer verirler. Çok sayıda yeni seçenek sunmak kolaydır. İşletme için önemli olan; 'Bugün için hangi seçenekleri sunmak bizim açımızdan anlamlıdır? Hangi seçenekleri eklemek gerekir? Hangi seçeneklerden vazgeçmeyi göze alamayız?' Sorularına cevap aramaktır.¹⁶¹ Sorulara verilecek cevaplar işletmenin pazarlama stratejilerinin temel hareket noktalarıdır.

Kendi sorunlarını çözmek için gereksinim duydukları bilgi müşterilere

¹⁶⁰ HOFFMAN, a.g.e., ss.36-37.

¹⁶¹ TUCKER Robert B., "Değere Önem Veren Müşteriler Kazanmak", *Executive Excellence*, Y:2, S:24, Mart 1999, s.8.

verilmelidir. İşletmenin elindeki sınırlı pazarlama bütçesini kullanmak için en ucuz yol müşteriye eğitmek olacaktır. Müşteriye istediğini yapmak ve yetkilendirmek amacıyla verilen bilgi, değerli bir stratejik araç haline gelir.¹⁶² Bu doğrultuda özellikle ürün ve hizmetlerin sunuş aşamalarında birincil talebe dönük bilgilendirmeye yönelik reklam ve tanıtım çalışmaları yoğun olarak uygulanır. Böylece müşteriye öncelikle ihtiyaçları öğretilir. Daha sonra ise markaya dönük tanıtım ve reklam çalışmaları uygulanır.

2.7. YEREL YÖNETİMLERDE KALİTE DÜZEYİ

2.7.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesinin Sağlanmasına Yönelik Prensipler

Yerel yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilmesi için bir takım temel ilkelerin yerel yönetimin üst kademe yöneticileri tarafından kabul edilmesi ve organizasyonda etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Yerel yönetimlerde mükemmeliyet için ileri sürülen kalite ilkeleri şunlardır:¹⁶³

2.7.1.1. Aksiyon

Yerel yönetimlerde mükemmeliyet için kamu kuruluşlarının problemleri en iyi şekilde çözüme kavuşturacak aksiyona sahip olmaları gereklidir. Bunun için organizasyonlarda etkinliği sağlayacak politikalar uygulanmalı, organizasyonda problem çözme yöntemleri yaygın olarak kullanılmalı ve yapılacak aksiyonlar kontrol edilmeli; düzeltici ve iyileştirici önlemler alınmalıdır.¹⁶⁴

2.7.1.2. Vatandaşlara Yakın Olma

Yerel yönetimler bakımından hizmetlerin kalitesini yükseltmenin bir yolu da hizmetlerden yararlanan yerel halkın şikayetlerini ciddiye alıp değerlendirmektir. Çünkü hizmetlerde meydana gelen hata ve yanlışlıklar onları tatmin etmeyecek ve TKY'nin önemli bir ilkesi olan müşteri memnuniyeti gerçekleşmeyecektir. Bu bakımdan yerel

¹⁶² TUCKER, a.g.e., s.8.

¹⁶³ AKTAN Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul, 1997, ss.300-302'den naklen; George P. Barbour, Jr., Thomas W. Fletcher and George A. Sipel, **Handbook: Excellence in Local Government Management**, Washington DC: International City Management Association, 1984.

¹⁶⁴ AKTAN, a.g.e., s.300.

yönetimler eskiden yapılan hataları gözden geçirirken gelecekte verecekleri hizmet kalitesine ulaşmaya çalışacaklardır.¹⁶⁵

Yerel yönetim birimlerinin vatandaşların sorunlarını dinlemeleri ve vatandaşların kamu yönetimindeki kararlara çeşitli yöntemlerle katılımını teşvik etmeleri gereklidir. Bunun için vatandaşlara ve müşterilere saygı gösterilmelidir. Ayrıca vatandaşların eleştirisi ve önerilerine açık olunmalı ve vatandaşların yönetimin kararları konusunda görüş ve eleştirilerini açıklayabilmeleri için çeşitli yöntemlerden istifade edilmeli, vatandaşlar kamu politikasına ilişkin kararlar, projeler ve planlanan faaliyetler hakkında bilgilendirilmeli ve çalışanlar vatandaşlara daha iyi hizmet vermek konusunda eğitilmelidir.¹⁶⁶

2.7.1.3. Özerklik ve Girişimcilik

Yerel yönetim birimlerinin karar almada ve uygulamada özerkliğe sahip olmaları ve özel sektörde olduğu gibi teşebbüs ruhu ile çalışmaları gereklidir. Bunun yanında yeni fikirlere açık olunmalı ve mali kaynakların sınırlı olduğu durumlarda organizasyonda yaratıcılık ve risk alma yaklaşımı geliştirilmelidir.¹⁶⁷

2.7.1.4. Çalışanlara Değer Verme

Yerel yönetimlerde başarı için çalışanlara en başta insan olarak değer verilmelidir. Hizmetlerin daha etkin bir şekilde yapılması için çalışanların önemi kavranmalıdır. Çalışanların yönetimin karar ve uygulamalarına aktif bir şekilde katılımı sağlanmalıdır. Her düzeydeki çalışanlar ile düzenli aralıklarla görüşmeler yapılmalı; görüş ve önerileri dinlenmelidir. Çalışanlara organizasyonun çalışmaları ve projeleri hakkında bilgi verilmelidir. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinden mümkün olduğu ölçüde istifade edilmeli ve eğitime önem verilmeli ve çalışanlara kendimize davranılmasını istediğimiz gibi davranılması önem taşımaktadır.¹⁶⁸

2.7.1.5. Değerler Skalasının Oluşturulması

Mükemmel yerel yönetimlerde halka daha iyi ve kaliteli hizmet sunmak için ilkeler ve değerlerin açık, anlaşılır ve belirli olması gereklidir. Organizasyonun nelere

¹⁶⁵ ÖZTÜRK N. Kemal – ÇOŞKUN Bayram, 2. Toplam Kalite yönetimi Makale Yarışması - Ödül Kazanan Makaleler, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.110.

¹⁶⁶ AKTAN, a.g.e., s.300.

¹⁶⁷ AKTAN, a.g.e., s.300.

¹⁶⁸ AKTAN, a.g.e., ss.300-301.

değer verdiği açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Organizasyon için önem taşıyan değerler çalışanlara ve vatandaşlara çeşitli şekillerde açıklanmalı ve anlatılmalıdır. Organizasyon için spesifik bir Değerler Bildirgesi hazırlanmalı ve açıklanmalıdır. Açıklanan Değerler Bildirgesi'nde yer alan ifadelerle tutarlı olacak şekilde hareket edilmelidir.¹⁶⁹

2.7.1.6. Misyon ve Hedefler

Mükemmel yerel yönetimlerde misyon ve amaçların açık ve belirli olması gereklidir. Organizasyonun niçin var olduğu ve topluma neler vermek istediği açık olarak belirlenmelidir. Daha kaliteli mal ve hizmet sunulması konusunda vatandaşlara güvence verilmeli ve onlarla bir tür sözleşme imzalanmalıdır. Zaman içerisindeki gelişmelere paralel olarak organizasyonun hizmetleri, ihtiyaçları ve kaynakları yeniden değerlendirilmelidir.¹⁷⁰

2.7.1.7. Yapılanma

Mükemmel yerel yönetimlerde bürokratik yönetim yapısı ortadan kaldırılmıştır. Başarı için merkezi yapıdan uzaklaşmak ve çalışanlara yetki devretmek gereklidir. Organizasyonda otorite ve sorumluluk ilişkisi çok iyi bir şekilde oluşturulmalı ve Organizasyon içerisinde en üst yönetimden aşağıdaki çalışanlara kadar kimin ne yapacağı açık ve net olarak tesbit edilmelidir.¹⁷¹

2.7.1.8. Politik İlişkiler

Mükemmel yerel yönetimlerde seçimle iş başına gelen yönetim ile yerel yönetim personeli uyum içinde çalışmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla, çıkar gruplarıyla ve diğer organizasyonlarla sağlıklı ilişkiler kurulmalıdır. Ayrıca istikrarlı bir politik çevre oluşturulmalıdır.¹⁷²

2.7.2. Yerel Yönetimlerde Kalitenin Geliştirilmesi Süreci

Yerel yönetimlerde halkın katılımını arttıran, TKY ile uyumlu, hizmetlerde ve üretimde kaliteyi hedefleyen, karar vermeden uygulamaya kadar, gerek yöneticilerin gerekse yerel halkın ve çalışanların aktif katılımını öngören hizmet kalitesini sürekli

¹⁶⁹ AKTAN, a.g.e., s.301.

¹⁷⁰ AKTAN, a.g.e., s.301.

¹⁷¹ AKTAN, a.g.e., ss.301-302

¹⁷² AKTAN, a.g.e., s.302.

arttırmayı ve hatayı minimize etmeyi gerçekleştirecek bir yapılanma mümkündür. TKY'nin yerel yönetimler bünyesinde uyarlanabilmesi için öncelikle şu ilkelerin uygulamaya konulması gerekmektedir:¹⁷³

- Lider ve liderin nitelikleri TKY'nin uygulanabilmesi için çok önemli olduğundan her şeyden önce yerel yöneticiler tarafından TKY felsefesini benimsenmesi ve özümsemişi şarttır. Bunun yanında birikimli ve nitelikli kişilerin seçilebilmesi yönünde bir mekanizma oluşturulmalıdır.
- Planlama TKY'nin önemli bir ögesi olduğundan yerel yönetimlerin planlama yapabilmelerine imkan verecek biçimde mali özerkliğe kavuşturulması gerekmektedir. Mali özerkliği sağlamanın bir yolu olarak, yerel vergileri oluşturulması ve yerel vergi yönünden zayıf kalan belediyelerin genel bütçeden daha fazla pay alması düşünülebilir.
- Yerel yönetimler üzerindeki idari vesayet tamamen kaldırılmalı veya en aza indirilmelidir. İdari vesayet denetimi yerine hukuksal denetim ikame edilmelidir. Ayrıca yerel halkın yerel yönetimleri denetlemesine olanak verecek kanallar oluşturulmalıdır.
- Yerel yönetimlere personel alımı objektif kriterlere bağlanmalı, bu idarelere alınan personel için liyakatin esas alınması temin edilmelidir.
- Hizmetten yararlanan yerel halkın şikayetlerinin en kısa zamanda değerlendirilip, sonuçlandırılması yönünde düzenlemeler yapılmalıdır. Bunun için bir çok Avrupa ülkesinde uygulana Ombudsman sistemi paralelinde yerel yönetimler ombudsmanının oluşturulması gerekmektedir.
- TKY anlayışını veya en azından yerel halka en iyi hizmet sunmayı siyasi partiler de benimsemeli ve bu doğrultuda aday seçiminde en nitelikli olmanın belirlenmesi yönünde bir yapı oluşturulmalıdır.
- Yapılan hizmetlerin, hedeflerin ve performans hakkında sürekli ve doğru bilgi verilmesi gerekir. Yerel halkın hizmetlerin neler olduğu ve nasıl verileceği konusunda bilgi sahibi olmaya hakkı ve ihtiyaçları vardır. Bu vatandaşın hizmeti sunan diğer birimlerle karşılaştırılma yapmasına imkan

¹⁷³ ÖZTÜRK & ÇOŞKUN, a.g.e., s.110.

verir.

2.7.3. Yerel Yönetimlerde Kurum İçi ve Dışı Kalite Politikaları

Yerel yönetimlerde kalite politikalarını, kurum içi kalite politikaları ve kurum dışı kalite politikaları şeklinde iki bölüme ayırabiliriz:

2.7.3.1. İç Kalite Politikaları

Kalitenin kurum dışına yansması öncelikle kurum içi kalitenin tam olarak tesis edilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu noktadan hareketle kurum içi kalite politikaları şu şekilde olmalıdır:¹⁷⁴

- Kurum içinde her personele görevleriyle ilgili olarak eğitim seminerleri verilmelidir. Eğitim programları sadece teknik ve iş düzeyinde değil, davranış ve yaşam felsefesini de işleyecek şekilde düzenlenmelidir.
- Kurum içinde başarılı eleman ve yöneticilerin ödüllendirilmesi sağlanmalıdır. Özel sektördeki başarılı eleman ve yöneticiler; maaş artışı, terfi etme, geziye gönderilme gibi konularda ödüllendirilmek isterler. Özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründeki yöneticilerin de benzeri konularda ödüllendirilebilmesi için “Devlet Personel Yasası” bunlara olanak verecek şekilde yeniden düzenlenmelidir.
- Belediyelerde bilgisayar kullanımı arttırılmalı, yabancı dil öğrenme teşvik edilmeli, İnternet vasıtası ile bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Belediyelerdeki birimler arasında eşgüdüm sağlanmalı, Belediyedeki yetkili ve sorumlu düzeyde olan kişiler, bu benim işim değil diyerek soruna ilgisiz kalmamalı, işin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için her aşamada o işin takipçisi olunmalıdır.
- Belediyelerde çalışan memur ve yöneticiler her yönetim değişikliğinde, siyasi ön yargı ve değerlendirmelere göre görevlerinden alınmamalı, görevden alınmalarda ya da yer değiştirmelerde, performans düşüklüğü, uyumsuzluk ve başarısızlık gibi unsurlar ölçü olarak alınmalıdır.

¹⁷⁴ TÜFEKÇİ Nevzat Çağlar, Toplam Kalite yönetimi Makale Yarışması -Ödül Kazanan Makaleler, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, ss.90-91.

- Belediyelere gereksiz şekilde personel alımı önlenmeli, var olanlar en iyi şekilde motive edilerek iş ve hizmetin kalitesi arttırılmalıdır.
- Vakit geçiren, savsaklamacı bir memur yerine okuyan, araştıran, yaratıcı ve üretken memur tiplmesi için gerekli özendirmeler ve eğitici çalışmalar yapılmalıdır.
- Başarılı personelin hem ödüllendirilmesi hem de bilgi ve görgüsünü arttırabilmesi için bu başarılı personel gerek yurt içi gerekse yurt dışı gezilere götürülmelidir.
- Herhangi bir proje uygulamaya konmadan önce kurum personelinin de görüşü alınmalı, proje ölçeğinde personelin katılımı sağlanmalıdır.
- Memur ve yönetici, herhangi bir konuda özgür düşüncesini ve tavrını ortaya koymalı, Belediye Başkanının karşısında “emir eri” gibi davranmamalıdır. Pasif, silim memur ve yönetici tiplerinin yerini, herhangi bir konuda fikir ileri sürebilen, fikrinin doğruluğunu savunabilen bilgili memur ve yöneticilere bırakılmalıdır.
- Belediyelerde Belediye Başkanı ile çalışanlar arasında demokratik bir diyalog olmalı, korkuya dayalı otorite yerini karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan bir otorite almalıdır. Kurum içinde gerçekleştirilecek “Eleştiri-Birlik-Eleştiri” ilkesi, başarılı hizmet ve çalışmaların anahtarı olacaktır.
- Belediye başkanları yerel despotlar olma yerine, demokratik yönlendiriciler olmalı, çağdaş ve teknolojik gelişmelerin Belediye de uygulanması için öncülük etmeli, başkanlar yetki ve sorumlulukları kurum içinde paylaşırılabilmelidirler.
- Kurum içinde personel, Belediye Başkanını not vermeli, başkan için karne düzenlenmeli, başkanın başarı grafiği tespit edilmelidir.

2.7.3.2. Kurum Dışı Kalite Politikaları

Kurum içi kalite politikasının oluşturulmasıyla kurum dışı kalite politikalarına ulaşma yolunda önemli bir mesafe alınmış olmaktadır. Bu bağlamda kurum dışı kalite politikaları şöyle oluşturulabilir:¹⁷⁵

- İmar planları ve değişiklikleri sivil topluk örgütlerinin, halkın, özellikle Mimar-Mühendis odalarının katılımı ile yapılmalı, kamu çıkarlarına ters düşen, rant sağlayıcı imar planlarının hazırlanmasının önüne geçilmelidir.
- Belediyelerin tüm ihaleleri halka açık yapılmalı, bu konuda isteyen herkese gerekli bilgiler verilmelidir.
- Bir projenin hayata geçirilebilmesi için, bu konu, önce halk toplantılarında yada danışma kurulları gibi halk ve sivil toplum kuruluşlarını katıldığı toplantılarda tartışmalı konuşulmalı, bu konuda önce halk ikna edilerek, halkın projeye sahip çıkması sağlanmalıdır.
- Projeler uzun vadeli hedefler gözetilerek (şehrin büyümesi, gelişimi..) uygulamaya konmalı, projeler gerçekleştirilirken makro düzeydeki ihtiyaçlar göz önüne alınmalıdır.
- Göstermelik, göz boyamaya yönelik yatırımlarla kaynak israf edilmemelidir.

Yukarıda anlatılan kalite politikalarının oluşturduğu stratejilerin ülkemizde uygulandığını söyleyemeyiz. Yerel yönetimler vatandaşlarına hizmet sunmada farklı stratejiler uygulamaya çalışmaktadır. Kendilerinden daha büyük belediyelerden farklı hizmet kalitesi oluşturma süreçlerini model olarak seçmekte, kendi yönetim alanı içerisinde bunlara ilişkin yapı ve birimler oluşturulmaktadır.

¹⁷⁵ TÜFEKÇİ, a.g.m, ss.91-92.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ

3.1. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ANALİZİ

Bir toplumun varlığını ve gelişmesini sürdürmedeki en önemli faktör eğitimidir. Toplumun gelişmesi, üyelerini amaçlara göre yetiştirmesi ile yakından ilişkilidir. Eğitim sürekli faaliyet sahasıdır. Çünkü, milletler eğitim yoluyla toplum düzenini, sosyal ve kültürel değer ölçülerini işleyerek onlarda ortak davranışları oluşturur, sonucunda da toplumun birlik ve bütünlüğünün oluşturulmasını ve devamını sağlamaya çalışır.

Her toplum kendi gereksinimlerini karşılayacak bir eğitim sistemi geliştirir. Eğitim insanın çevresinde sürekli oluşan değişimleri karşılamak üzere yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür.

Çağımızda sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler hızla artmakta ve bu artışın etkileri de iş hayatında görülmektedir. Hızlı gelişmelerin yaşanması insanları, kurumları ve ülkeleri artık bu değişmeye ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu nedenle ülkelerin, kurumların ve insanların çağın gereklerine uyum sağlamak için şiddetli/yoğun bir rekabet içerisinde olmalarını zorunlu kılmıştır. Günümüzde artık “yeni” diye öğrendiğimiz bir çok bilgi bu hızlı gelişmeyle kısa süre içerisinde yerini yeni bilgilere bırakmakta ve bu durum devamlılık göstermektedir. İşte toplumların , kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri bu değişmeye ayak uydurmaları ile olabilecektir. Bu hızlı gelişmelere ayak uydurmanın en etkin ve temel yolu da kuşkusuz “eğitim”dir. Ülkeler, kurumlar ve insanlar; bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklerden haberdar olmaları için sistemli eğitim çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir.

Eğitim sisteminin hem çevredeki değişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede istenilen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırması gerekecektir.¹⁷⁶

Toplumsal değişme ve endüstrileşme süreci içinde, kamu görevlilerini değişen koşullara uyumlu kılmak, yani onları etkili hizmet yapacak bir konuma getirmek görevi de kamu yönetiminin temel işlevlerinden biri olmaktadır. Bu işlevi yerine getirecek bir araç olarak hizmet içi eğitim, hem kamu görevlilerini, hem de kamu kuruluşlarının

¹⁷⁶ BAŞARAN İbrahim Ethem, *Eğitime Giriş*, Bilim Matbaası, Ankara, 1977, s.13.

desteklenmesinde yani örgütsel etkinliği gerçekleştirmede en etkili bir araç olarak görülmektedir.¹⁷⁷

Hizmet içi eğitim yolu ile bireye özellikle işin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılır.

3.1.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramının Tanımlanması

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir¹⁷⁸.

Hizmet içi eğitimin, özel ve kamu kesimine ait işyerlerinde çalışmakta olan bireylere, görevleri ile ilgili gereken bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamak üzere verilen¹⁷⁹ eğitim şeklinde tanımı yapılabilir.

Hizmet içi eğitimin daha kapsamlı tanımı; kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için, onların hizmete girişten itibaren bilgi, beceri ve deneyimlerini arttırmayı amaçlayan hizmete ilişkin uzmanlık bilgisi niteliğindeki eğitim etkinliklerinin tümüdür¹⁸⁰ şeklinde yapılabilir.

Hizmet içi eğitim, “kişiyi işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir”.¹⁸¹

Kişilerin yerine getirdikleri hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi ve tutumların zenginleştirilmesini amaçlayan ve içinde bulunan kurumların genel çalışma düzenini etkileyen eğitime Hizmet içi eğitim denilir.

Hizmet içi eğitim, sektör ayrımı yapılmaksızın, tüzel ve özel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan

¹⁷⁷ CANMAN Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s.95.

¹⁷⁸ TAYMAZ Haydar, Hizmet İçi Eğitim : Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:94, Ankara, 1981, s.4.

¹⁷⁹ TAYMAZ Haydar, a.g.e., S.3.

¹⁸⁰ TUTUM Cahit, Personel Yönetimi, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, ss.120-121. ve CANMAN Doğan, a.g.e., s.95.

¹⁸¹ CAN, Halil, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI; Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995, s. 195.

kişilere yapılan eğitimidir. Hizmet içi eğitimin genel amacı, üretilen mal veya hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere insanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarınıdır.¹⁸²

Kamu veya özel kurum ve kuruluşlarda çalışan her seviyede personele, işe başladıklarından emekli oluncaya kadar; işe intibak, işte verimliliklerini artırmak, bilgi ve görgülerini tazelemek, yeni durumlara intibaklarını ve ileri görevlere hazırlanmalarını sağlamak maksadıyla yaptırılan eğitime “Hizmet İçi Eğitim” denilmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan hizmet içi eğitimin üç temel unsuru ortaya çıkmaktadır:

- Memur veya işçiye, işiyle ilgili becerilerin kazandırılması,
- Bu becerilerin kazanılması için gerekli bilgilerin verilmesi,
- Memur veya işçinin davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi.

3.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Genel Amaçları

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım eder. Amaç, ulaşılması istenilen hedef, gaye veya sonuç olarak tanımlanabilir. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Bu nedenle amaç bir bakıma elde edilebilecek, sağlanabilecek, sonuç olarak görülür.¹⁸³

Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁸⁴

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almaları ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir.
- Saptanan hizmet içi eğitim amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitim yolu ile sağlanacak davranışları tanımlamalıdır.

¹⁸² TANYELİ Halit, *Personel Eğitimi*, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1970, s.9.

¹⁸³ MAGER F.Robert, *Öğretim Amaçlarının Hazırlanması*, (Çev: Sevgi Ünal ve Lamiha Türel), Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, No:1, Ankara, 1967, s.24.

¹⁸⁴ TAYMAZ Haydar, a.g.e., s.6.

- Hizmet içi eğitim amaçları, var olan olanaklarla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
- Amaçlar, hizmet içi eğitiminin sonuç ve ürününe ortaya koymalıdır.
- Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılaştırmaya olanak vermelidir.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinmelerini de kapsmalı ve karşılamalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, birey gereksinmeleri ve sistem hedefleri ile tutarlı olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

Hizmet içi eğitimin genel amaçları şöyle sıralanabilir;

- Kurumda görevli personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- Kurumun içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması,
- Personele gerekli bilgiyi, beceriyi ve tutumların kazandırılması,
- Üretilen mal veya hizmetin nitelik, nicelik ve verimliliğinin artırılması,
- Kurumda etkili haberleşme, insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme olanağının sağlanması,
- Personelin özlük haklarını edinmesinde ve göreve ilişkin düşünce ve duygularının gelişmesinde, görev, yetki ve sorumlulukların bilinmesinin

sağlanması¹⁸⁵.

3.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Gelişen bir toplumda faaliyet gösterilen meslek koşulları da zaman içerisinde hızla değişmektedir. Hizmet ifa eden personelin daha önceden görmüş oldukları öğrenim, hızla değişmekte olan bu meslek koşullarını karşılamakta zorluk çekmektedir. Bu nedenle personelin hizmet içinde yetiştirilmesi zorunluluğu doğmuş ve gün geçtikçe de bu zorunluluk daha da artmaktadır.

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Bireylere verilen okul eğitimi, fertlerin kabiliyetlerinin tamamını ortaya çıkarmaya ve geliştirmeye yeterli gelmemektedir. Kişilerin daha önce keşfedilememiş gizli kabiliyetleri iş hayatında ve uygulamada ortaya çıkarılabilir, hizmet içinde yetiştirilerek geliştirilebilir,
- Toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yapısındaki sürekli değişim ve gelişmelere intibak sağlanabilmesi için fertlerin eğitime ihtiyaçları vardır,
- İlim ve teknolojiye gelişmeler her meslek sahasına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmektedir. Bu gelişme ve yenilikler çalışanları öğrenmeye ve yetişmeye zorlamaktadır. Bu zorlama hizmet içi eğitimi gerekli kılar,
- Her meslekte okulda alınan bilgiyle çözülmesi zor problemler ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda, personelin işyerindeki işine uyum sağlayıp gerektiği gibi hizmet edebilmesi için, işbaşında eğitilmesi gerekmektedir,
- Örgün eğitim kurumlarında kişinin pratik yapabilmesinde gerekli şartlar sağlanamamaktadır.

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şunlardır,¹⁸⁶

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu,
- Kamu kesiminde “kariyer” düşüncesinin giderek kökleşmesi,
- Hizmette değişim ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi,

¹⁸⁵ TAYMAZ Haydar, a.g.e., s.6-7.

¹⁸⁶ CANMAN A. Doğan; Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s. 85.

- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği,
- Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi.

Kurumların büyük bir kısmında hizmet içi eğitim programları uygulanmıyorsa da personel işi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumu kendi kendine, üstleri ve arkadaşlarının yardımı ile kazanmaktadır¹⁸⁷.

Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmelerde uygulanabilmesi için tüm iş görenlerin hizmet için eğitime tutulması gerekir. Bu eğitimde toplam kalitenin temel ilkeleri kurumun vizyon ve misyonu ekip çalışması ve kendini geliştirme konularında bilgilendirme sağlanıp, bu eğitim daha sonra gerekli durumlarda tekrarlanmalıdır. Bu eğitim çalışmaları¹⁸⁸;

- Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerini kapsamalıdır,
- Değişme için gereksinimler belirlenmeli,
- Tüketici odaklı çalışmaları yaygınlaştırmalı,
- Liderlik becerilerini açıklamalı,
- İş görenler arası ilişkiler, dinleme ve geri beslemeyi geliştirmelidir.

Burada önemli olan, süreci her aşamasında eğitim ile bütünleştirilmesi, her iş görenin eğitilmesi, eğitim yeteneklerinin dağılımı dikkate alınmalı ve eğitim programı gereksinimi analizi süreci üzerinde yoğunlaşılmalıdır.¹⁸⁹

Bir kurumda hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler çeşitli olmakla birlikte başlıcaları;¹⁹⁰

- Personelin hizmet öncesi eğitiminin yetersizliği,
- Hizmette değişme ve gelişmelere uyma zorunluluğu,
- Bireysel gelişme ve yükselme gereksinmesi,

¹⁸⁷ ERKMEN Eşref, "İktisadi Devlet Teşekküllerinde Hizmete Yeni Alınan Üniversite Mezunlarının Durumu" **Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı**, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1966, s.182.

¹⁸⁸ ELMACI Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kütahya, 2001, ss.80-81.

¹⁸⁹ ELMACI Orhan, a.g.e., ss.80-81.

¹⁹⁰ TUTUM Cahit, a.g.e., s.130.

- Bazı bilgi, beceri ve alışkanlıkların görev başında kazandırılmasının gerekli olmasıdır.

Bir kurumda hizmet içi eğitiminin gerekliliğini gösteren durumlar sınırlı olmamakla birlikte aşağıda sıralanan belirtilerden biri veya daha fazlası olabilir:¹⁹¹

- Kurumda üretilen mal veya hizmetin hesaplanan veya beklenen kalitenin, niteliğın altında olması,
- Üretim için gereğinden fazla malzeme kullanılması, malzeme zayıtının artması,
- Mal veya hizmetin üretiminde kusur, hata ve iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması,
- Kuruma yeni alınan personelin ortama ve işe uyum sağlamada bazı sorunlarla karşılaşması,
- İş alımında ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmaların azalması,
- Kurumda iletişim, işbirliği ve koordinasyonda aksaklıkların meydana gelmesi, üretimi etkilemesi,
- Personel moralinin bozulduğunun görülmesi ve güdülenmesi gereğinin duyulması, zorunlu hale gelmesi,
- Kurumda çalışan personel arasında uyuşmazlık ve disiplin olaylarının artması,
- Kurumun etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek eleman sağlamada güçlük çekilmesi,
- Kurum içinde ve dışında örgütün kazandığı saygınlığın azalması.

3.1.4. Hizmet İçi Eğitimin Hedefleri

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitim yapılacak müessesenin politika ve hedeflerine uygun olarak tespit edilir. Bu tespitite, hem kurumun hem de eğitime alınacak personelin ihtiyaçları göz önünde bulundurulur. Bu bakımdan hizmet içi

¹⁹¹ TAYMAZ Haydar, a.g.e., s.10.

eğitimin hedeflerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanın kendine güvenini ve motivasyonunu artırmak,
- Personelin davranışlarını olumlu bir yön vermek,
- Personelin işlerine intibaklarını temin etmek ve verimliliklerini artırmak,
- Fertlerin kabiliyetlerini açığa çıkarıp geliştirmek ve bundan en iyi şekilde faydalanmayı sağlamak,
- Hizmet öncesindeki eğitiminde öğrenemediği, yeni ve gelişen bilgileri öğretmek,
- Çalışanlara daha büyük sorumluluklar üstlenmeye yöneltmek,
- Müesseseye somut faydalar sağlamak, yani kalitenin yükseltilmesi, maliyetin düşürülmesi, vb. gibi.

Her işletmenin kendi amaçları doğrultusunda eğitim hedefleri farklı olabilir. Eğitimin genel olarak amaçları şu şekilde sıralanabilir:¹⁹²

- Personelin mevcut görevlerini iyi yapması ve gelecekte yapacağı görevlere hazırlıklı olması
- Personelin hizmet, ürün, kurum ve rekabet ortamı hakkında bilgilendirilmesi
- Kurumun performansını artırmak
- Müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi
- Personelde motivasyon, iş tatmini ve verimliliğin artırılması
- Personelde kişisel gelişimin sağlanması
- Zamanın etkin kullanımının sağlanması
- Hayat boyu öğrenme alışkanlığının kazandırılması

Kısacası bütün bu amaçların gerçekleşebilmesi için seçilerek hizmete alınmış personelin anlayışlarında, tavırlarında, bilgilerinde hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleştirilebilecek olumlu ve birleştirici değişikliklerin yönetimin tüm birimlerinde

¹⁹² ÇOROĞLU Coşkun, İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, Alfa Yay., İstanbul, 2003, s.114.

ve birimler-kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerde uyumlu bir çalışma ortamı sağlanması beklenmektedir.

3.1.5. Hizmet İçi Eğitiminde İlkeler

Hizmet içi eğitiminin kendine özgü özellikleri vardır. Bu nedenle ilkelerin ortaya konulması ve kriterlerin geliştirilmesi zorunludur. İlke, teorinin bir parçası, sistemin işleyişine yön veren bir kavramdır. Belirli alanda yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir.¹⁹³

Hizmet içi eğitime yönelik faaliyetlerde aşağıda belirtilen hususlar ilke olarak göz önünde bulundurulması gerekir:¹⁹⁴

- Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken personelin yetenekleri ve yeterlikleri, öğrenim durumları, işteki özgeçmişleri göz önünde bulundurulur,
- Hizmet içi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinmelerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilir.
- Kurumun her alan ve kademedeki çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları birey ve birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenir,
- Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları, bireyleri hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak şekilde hazırlanır,
- Hizmet içi eğitimi programları iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır,
- Hizmet içi eğitim için öğretim yöntemi ve araçları personelin durumu ve kurumun içinde üst pozisyonlara ilerlemesine olanak sağlar,

¹⁹³ ALKAN Cevat, "Cumhuriyetin 50. Yılında Yetişkinler Eğitimi", 50. Yıla Armağan, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1973, s. 83.

¹⁹⁴ TAYMAZ Haydar, a.g.e., s.12-13.

- Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken, plan hazırlanır ve uygulanırken kurumun amaç ve politikası göz önünde tutulur ve uygun olmasına önem verilir,
- Hizmet içi eğitim, kurumda üretilen mal veya hizmetin kalitesini yükseltmesine verimliliğin artırılmasına, hata ve kazaların azaltılmasına yardımcı olur,
- Hizmet içi eğitimi, kurum içinde iletişimi, işbirliğini ve koordinasyonu sağlar, yönetimde karşılaşılan güçlükleri azaltır,
- Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması esnasında ve sonunda ölçme ve değerlendirme yapılır, sonuçlar yorumlanır. Bu sonuçlar sistemin geliştirilmesi için kullanılır.

3.1.6. Hizmet İçi Eğitimin Genel Özellikleri

Hizmet içi eğitim bir kurum ile anlaşma üzerine göreve başlayan personel için hazırlanan ve uygulanan bir eğitim türüdür. Bu eğitim yapıldığı kuruma, kullanılan yöntem ve katılan kişilere göre farklı isim alır.

Her alan ve kademedeki hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıda gösterilmiştir:¹⁹⁵

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak seçilir,
- Hizmet içi eğitim gereksinme duyulduğu zaman planlanır ve hazırlanan eğitim programı uygulanır,
- Hizmet içi eğitim genellikle kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır,
- Hizmet içi eğitimde özellikle bireylere beceri kazandırılması gerektiğinden kurumda ve işbaşında yapılır,
- Hizmet içi eğitime katılan personel yetişkin insandır. Yetişkinler eğitiminin özellikleri dikkate alınır,

¹⁹⁵ TAYMAZ Haydar, a.g.e., s.14.

- Hizmet içi eğitim, personele işinde başarılı olmasını sağlaması amacına yönelik olduğundan meslek eğitimi niteliği taşır,
- Hizmet içi eğitimine katılan yetişkinlerinin yaşları, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir,
- Hizmet içi eğitiminde yetiştirilecek bireylerin nitelikleri göz önünde tutularak küçük homojen gruplar oluşturulur,
- Hizmet içi eğitimde öğretim genellikle uygulamalı olarak yapılır,
- Hizmet içi eğitimi programının değerlendirilmesinde eğitilen personelin görüşlerinden yararlanır.

3.1.7. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Yapılacak hizmet içi eğitimi sonundaki değerlendirmeler, bize hizmet içi eğitimin bireye ve kuruma sağladığı yararları saptama imkanı verir.

Hizmet içi eğitiminin sağladığı yararların iki açıdan değerlendirilebilir. Biri kurumsal yararlar, diğeri bireysel yararlar olarak sıralanabilir.

3.1.7.1. Kurumsal Yararlar

- Üretilen mal veya hizmetin kalitesi artar,
- Üretilen mal veya hizmette verimlilik artışı sağlanır,
- Üretilen mal veya hizmetlerden yararlanan müşteri (vatandaş) memnuniyeti artar,
- Kurumun kendisini yenilemesi kolaylaşır,
- İş metotlarının geliştirilmesi kolaylaşır,
- Yenilik ve gelişmelere uyum sağlamak kolaylaşır,
- Kurum hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır,
- Kurumda iletişim ve ilişkilerin sağlanması olumlu yönde gelişir,
- Personelin işinden olan şikayeti azalır,
- Üst kademenin kontrol ve denetim yükü hafifler.

3.1.7.2. Bireysel Yararlar

- Bireyin morali yükselir, huzurlu çalışma sağlanır,
- Personelin işinden memnuniyetsizliği azalır,
- Bireyin işinde güven duygusu artar,
- İşyerindeki insan ilişkileri gelişir,
- İş arkadaşları arasındaki iletişim artar ve aralarındaki bağ sağlamlaşır,
- Kurum içinde ve dışında saygınlık kazanılır,
- Öğrenme yolu ile kişisel tatmin ve doyum sağlanır,
- Personel işinde güdülenir ve isteklenir,

Kamu kuruluşlarında uygulanan hizmet içi eğitim programlarının gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlarla ilgili yapılan bir araştırmada sıra ile,

- Görevlerin daha iyi yürütülmesinin sağlanması,
- Örgütte verimliliğin artırılması ve somut yararlar elde edilmesi,
- Personelin bir üst göreve hazırlanması,
- Personelin öğrenme ve gelişme istemlerinin karşılanması, amaçlarına ulaşıldığı yargısına varılmıştır.¹⁹⁶

3.1.8. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Aslında bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde oluşturabileceği davranış ve tutum değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek bir bakıma gerçeklerle bağdaşmaz. Bu yüzden hizmet içi eğitimin hayal ürünü olmasını önlemek ve gerçekleştiribilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıda sayılan sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekli görülmektedir;¹⁹⁷

- Hizmet içi eğitim örgütsel aksaklıkları düzeltemez,

¹⁹⁶ CANMAN Doğan, *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim, Ölçme ve Değerlendirme*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979, s. 73.

¹⁹⁷ ÇEVİKBAŞ Rafet, *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, ss. 31-31.

- Hizmet içi eğitim, personel sistemindeki eksiklik ve aksaklıkları da düzeltemez,
- Hizmet içi eğitim sadece öğrenme ve yetişme ortamı yaratır,
- Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun olmalıdır,
- Eğitimin ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa, yararlı olamaz,
- Hizmet içi eğitim, bir kurumda yalnızca bir alan ve kademedeki yapılmış ise, iletişim, işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasına olanak vermediğinden beklenen yarar sağlanamaz,
- Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz.

Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.¹⁹⁸

- Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitim neticesi değerlendirmelerin yapılması mümkün değildir. Eğitimin yararlılık ve etkinlik derecesi saptanamaz,
- Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Eğitimde genel amaç kurumsal verimliliği artırmak olsa bile, eğitilecek birey isteklendirilmeden ve güdülendirilmeden ve ayrıca bireylerin ihtiyaçlarını karşılar mahiyette olmayan bir eğitim programından başarı sağlanamaz,
- Hizmet içi eğitim programının, personelin bilgi ve beceri seviyesine uygun olmaması durumunda, eğitimden başarı sağlanamaz,
- Kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile çözüme kavuşturulamaz,
- Personel yönetimindeki hatalar, hizmet içi eğitimin yararlılığını olumsuz etkiler,

¹⁹⁸ TUTUM Cahit, *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No:149, Ankara, 1976, s.131.

- Hizmet içi eğitim her ne kadar personelin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirse de, yeni bir potansiyel yaratamaz. Bu nedenle gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz,
- Hizmet içi eğitim kurum içinde sadece bir kademeye yapılmış ise beklenen fayda elde edilemez,
- Hizmet içi eğitimi verecek eğitimciler, görevin gerektirdiği niteliklere sahip eğitimciler değil ise başarılı öğretim yapılamaz,
- Personel hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz,
- Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmediği takdirde yapılan eğitimin yararlılık derecesinden bahsedilemez.

3.1.9. Hizmet İçi Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi

Hizmet içi eğitimin neden ve niçin verilmesi gerektiği sorusunun karşılığı, ancak hizmet içi eğitimin hedeflerinin belirlenmesi ile karşılık bulur.

Kimlere ve hangi tür programlarla hizmet içi eğitim sorusunun cevabı için, öncelik sırasını belirlemek üzere, birinci, ikinci, üçüncü gibi sıralama yapmak oldukça güç, bazı koşullarda olanaksızdır¹⁹⁹.

Çeşitli faktörler öncelik sırasının belirlenmesini etkiler. Hizmet içi eğitimde öncelik sırası farklı yaklaşımlar ile saptanır;

- Alt düzeyde çözümlenme,
- Orta kademedede çözümlenme,
- Üst düzeyde çözümlenme,
- Etken faktörlere göre çözümlenme.

Hizmet içi eğitimi için öncelikler belirlenirken, kurumun eğitim gereksinmesi yanı sıra olanakları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu açıdan bakıldığında aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekir²⁰⁰.

¹⁹⁹ TAYMAZ Haydar, a.g.e., s.59.

²⁰⁰ TAYMAZ Haydar, a.g.e., ss.60-61.

- Öğretici eleman kadrosu,
- Eğitilecek personelin durumu,
- Kurumda eğitim olanakları.

3.1.10. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim türü uygulama evrelerine göre sınıflandırılabilir. Kurumda çalışan personelin yetiştirilmesinde, personelin durumu dikkate alınır. Bu açıdan dört grupta sınıflandırılabilir.

- Hizmete yeni giren personel için hizmet içi eğitim (stajyerlik),
- Çalışmakta olan personel için yapılan hizmet içi eğitim (Geliştirme Eğitimi),
- Kurumda görevi değiştirilecek personel için yapılan hizmet içi eğitim (Yükseltme Eğitimi),
- Üst kademelere yükseltilecek personel için hizmet içi eğitim (Alan Değiştirme Eğitimi).

Hizmet içi eğitim programları uygulandığı yere göre de sınıflandırılabilir. Hizmet içi eğitim programları amaç ve koşullara göre işbaşında ve iş dışında uygulanır.

Hizmet içi eğitimde süre ve zaman ile ilgili genel bir kural olmamakla birlikte, işe yeni girenlerin hizmet içi eğitim programları 1-8 ay, çalışmakta olan personeller için ise 3-21 gün arası süre planlanır.

3.1.11. Hizmet İçi Eğitim Programının Uygulanması

Hizmet içi eğitim plan ve programlarının uygulanmasında yönetici ve eğiticilerin gösterecekleri hassasiyet ve ilgi, hedeflere ulaşmada etkili olacaktır.

Hizmet içi eğitim programının uygulanması birkaç evreden geçilerek mümkündür.

3.1.11.1. Yetiştirilecek Personelin Seçimi

Yetiştirilecek personelin seçimi, eğitime öncelik verdiren unsurlardan biridir. Her alan ve kademedede işe yeni girmiş olan personelin tamamının hizmet içinde

yetiştirilmesinde yarar ve hatta zorunluluk vardır. Yetiştirilecek personelin seçiminde aşağıdaki yöntemlerden biri uygulanır.

- Başvurma formlarının incelenmesi,
- Kardekslerin incelenmesi,
- Yöneticilerin görüşlerinden yararlanma,

3.1.11.2. Öğretici Personelin Seçimi

Kurumda hizmet içi eğitim gereksinimini karşılayacak eğitimci, konunun gerektirdiği bilgi ve deneyime sahip olması gerekir. Kurum içinden veya dışından bu eğitimi vermeye görevlendirilecek elemanda aşağıdaki nitelikler aranabilir.

- Personele verilecek eğitimde işlenecek konulardaki yeterliliği,
- Hizmet içi eğitimde kullanılacak öğretim tekniğindeki yeterlilik,
- Eğitimcinin mesleksi yeterliliği,
- Eğitimcinin kaynak olmadaki yeterliliği,
- Öğretici personelin olumlu ilişkiler kurmadaki yeterliliği,
- Öğretici personelin durumları objektif değerlendirmeye yeterliliği,

3.1.11.3. Uygun Yer ve Ortam Sağlanması

Hizmet içi eğitiminin verileceği yer ve ortamın seçimi önemlidir. Oturma yerlerinin rahat olması, masa sandalye düzeninin oluşturulması, ısınma-aydınlatma-havalandırma durumlarının elverişli olması gibi sair hususlar hizmet içi eğitiminin amacına ulaşmasında önemli yeri bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitimi kurumda iş başında veya iş dışında yapılabilir. Uygun yer ve ortam sağlama durumu, amaçlara ulaşma derecesini etkiler.²⁰¹

3.1.11.4. Uygulanacak Öğretim Tekniklerinin Seçilmesi

Öğretim, yetiştirilecek bireylerin öğrenmeleri için yardım etme sanatıdır. Öğrenmeyi kolaylaştırmak için bilgi, uygun ortam, koşullar ve etkinlikler sağlanmasını kapsar. Bireyin belli durumlar karşısında istendik davranış göstermesi için çevresini

²⁰¹ ALKAN Cevat, Yetişkinler Eğitimi, MKE Kurumu, Hizmet Yayınları, Sayı: 9, Ankara, 1976, s. 17.

düzenleme sürecidir. Öğretim, bireylerin gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları için çevresini düzenleme sürecidir.²⁰²

Bu süreçte hizmet içi eğitimin öğretim programı hazırlandıktan, öğretimde uygulanacak yöntemin seçilmesi önem kazanacaktır. Seçilecek yönetime göre gerekli araç ve planlamalar yapılır.

Öğretici tarafından öğretim yöntemi seçilirken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur.²⁰³

- Öğretimin amaçları,
- Öğrenme prensipleri,
- Yetişkinlerin belirgin özellikleri,
- Yetiştirilecek personel,
- Öğretim için olanaklar,
- Öğreticinin özellikleri,
- Diğer öğreticilerin uyguladıkları yöntemler,
- Öğretim yöntemlerinin özellikleri.

3.1.11.5. Öğretim İçin Ders Planının Hazırlanması

Öğretim için ders planının yapılması hizmet içi eğitimin uygulanmasında önemli bir süreçtir. Yapılacak öğretimin hedef ve yöntemlerinin önceden belirlenmemesi, öğretimin neticesinin tesadüflere bırakılması anlamını taşır ki hizmet içi eğitimi anlamsız kılar.

İyi bir öğretim planında; ulaşılmak istenen amaçları, kullanılacak araçları, izlenecek yolları, yapılacak çalışma ve neticelerinin nasıl değerlendirileceğine dair bilgileri bulabilmeliyiz. Ancak bu şekilde istenen çalışmalar yapılarak hizmet içi eğitim ile ulaşılmak istenen amaçlara ulaşılabilecektir.

²⁰² ALKAN Cevat, a.g.e., s.3.

²⁰³ TAYMAZ Haydar, a.g.e., ss.117-118.

3.1.11.6. Öğretim Yöntemlerinin Türleri

Hizmet içi eğitimin temel amacı, müşteriye hizmetin daha iyi görülebilmesinde gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları hizmeti sunan personellere kazandırmaktır. Dolayısıyla burada karşılaşılan bilgi, beceri ve davranışların hangi yöntemler uygulanarak personele kazandırılacağı konusu ön plana çıkmaktadır. Hizmet içi eğitim programında uygulanmak üzere seçilecek olan yöntem, eğitim programının başarılı ya da başarısız olmasındaki etkisi büyüktür. Bir eğitim programının başarılı olması, eğitim yöntemlerinin iyi seçilmesine bağlıdır.

3.1.11.6.1. Düz anlatım Yöntemi

Anlatma bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Anlatma en basit ve kolay yöntem olduğu için kamu kurumlarında düzenlene eğitim programlarında en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin kolay uygulanabilmesi, fazla masraf gerektirmemesi ve gerek işitsel gerekse de görsel araç ve gereçlere fazlaca ihtiyaç göstermemesi bakımından tercih edilmektedir.²⁰⁴

Düz anlatım yöntemi teorik birtakım bilgileri dinleyicilere aktarma olduğu için uygulamaya gerek yoktur. Dolayısıyla yönetimin başarılı olması büyük ölçüde konuşmacının konuyu ifade etme yeteneğine ve dinleyicilere ilginç hale getirmesine bağlıdır. Fakat bu yöntemin teorik olması, personele birtakım bilgi ve becerileri kazandırmaması bakımından olumsuzluklar doğurabilmektedir. Çünkü anlatılanların genellikle kuramsal konularda olması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin anlatıma sınırlı katılmaları bu yöntemin, personeli görevlerini daha iyi göreceğe düzeye getirmede yetersiz kaldığı ileri sürülerek tenkitlere maruz kalmıştır. Bu nedenle anlatma yönteminde aktarılacak bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayandırılması, bu yöntem tekniğinin daha başarılı olmasına yol açabilir.²⁰⁵

3.1.11.6.2. İş Başında Sistemli Gözetim

İş başında sistemli gözetim yönteminin başarıya ulaşmasında en önemli görev amirlere düşer. Bu nedenle amirlerin işi bilmesi, ehil olması gereklidir. Aynı zamanda

²⁰⁴ CANMAN A. Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.102.

²⁰⁵ CAN, Halil, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI; *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara-1995, s. 205.

amirler astlarına hedef göstermeli, bunun yanında izlenecek yol ve yöntem konusunda işini astlarına bırakmalıdır.²⁰⁶

Astların iş başında eğitilmesinde kullanılan en etkili yöntemdir. Bu yöntemin özünde eğitime tabi tutulan personelin amirleri tarafından sürekli gözetim ve denetim altında tutulması vardır. Bu denetim ve gözetim soru sorma, görev verme, direktif verme, tavsiyede ve önerilerde bulunma şeklinde kendini gösterir.²⁰⁷

Bu eğitim yöntemiyle idareci durumundaki astların hem örgüte hem de kendilerine olan güveni artacaktır. Bu durum örgüt açısından verimlilik, personel açısından ise doyum ve motivasyonun artmasına neden olacaktır.

3.1.11.6.3. Seminer Metodu

Seminer, belirli konuda bilgi sahibi olan, o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve icatlar hakkında bilgi edinmek isteyen personel için düzenlenen kısa süreli kurslardır. Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir. Uygulama ile personel konuyu daha iyi kavrayıp işinde başarılı bir şekilde kullanır. Örneğin, müşteriye hizmet sunmada kullanılacak yeni bir aracın özellikleri ve kullanımı, seminer metoduyla müşterilere hizmet sunacak personele anlatılır, kullanımı da anlatımla birlikte gösterilir.

3.1.11.6.4. Duyarlılık Eğitimi (T-Group Training)

Duyarlılık eğitiminin temelini T grubu çalışmaları oluşturmakta ve katılanların sayısı 15-20 kişi arasında değişmektedir. Gruba katılanların amacı bir şeyler öğrenmek değil, grup içinde davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Yani T grubu ile grup içinde meydana gelen görüşme, tartışma ve fikir alışverişleri sayesinde kişi hem kendi davranış ve tutumlarına karşı hem de başkalarının davranışlarına karşı duyarlılık kazanacaktır. Grupta öğreticinin rolü sadece değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenleri kendi iç dinamiklerini daha rahat ortaya koyabilecek bir ortam yaratmaktır.²⁰⁸

²⁰⁶ CANMAN A. Doğan, a.g.e., s. 98.

²⁰⁷ TUTUM Cahit; *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979, s. 38.

²⁰⁸ GÖRÜN Mustafa; *Türk Belediyeciliğinde Hizmet İçi eğitim ve Bir Uygulama*, SBE. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 1998, s. 22.

Bu eğitim yöntemi genellikle iş dışında yapıldığı için ve de birkaç hafta sürdüğünden dolayı kamu personelin eğitiminde bir yöntem olarak kullanılması sınırlı olmaktadır.

3.1.11.6.5. Rol Oynama Yöntemi(Role Playing)

Rol oynama yöntemi ile, eğitim programına katılanlara organizasyon içinde var olan değişik roller verilerek bir başkası yerine geçme ve bir başkası gibi düşünmesi istenir. Bu yöntemde katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynama da belirli bir sorun konuşmalarla değil, katılımcılar tarafından gerçeğe yakın olacak bir şekilde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır²⁰⁹.

Rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları durumunda grupta gevşemeye neden olacağı için grubun motivasyonu bozacaktır. Bunun gibi rol alma yönteminin diğer ve en önemli sakıncası ise, rollerin iş başında oynanmaması, personelin bu nedenle gerçek sorumluluk içinde kendisini hissetmeyeceği için beklenen hedeflere ulaşmakta büyük zorlukla karşılaşılacaktır.

Bunun yanında rol oynama yöntemi insanlara sorunlara karşı çözüm bulma kabiliyeti, insan davranışlarını geliştirmek ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmak gibi olumlu yanları bulunmaktadır.

3.1.11.6.6. Panel

Panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Bu yöntemde sunulan tebliğlerin ayrı bir tez olarak ortaya koyması gereklidir. Panelistler, tebliğlerini sunarken geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirir²¹⁰.

Panelde dinleyicilerin farklı görüşlerinin olması ve bu farklı fikirlerin ele alınıp tartışılması neticesi konu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu itibarla amaca ulaşmada katkısı yüksek bir eğitim yöntemidir.

²⁰⁹ ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay; *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 1993, s.142.

²¹⁰ CAN, Halil, Ahmet AĞÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI; *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995, s.211.

3.1.11.6.7. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

Çalışanların organizasyon içinde çeşitli görev ve pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlamayı amaçlayan bir öğretim yöntemidir. Bu yöntemin amacı, çalışanların organizasyon içinde yer alan bütün bölümleri tanınmasını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır.

Görev değiştirme yöntemi ile personel çok çeşitli yer ve branşlarda çalıştığı için çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir. Örneğin ülkemizde avukat adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem uygulanmaktadır. Görevine stajyer olarak başlayan avukat adayı, stajyerliğe başladığı adliye kurumunun çeşitli birimlerinde bir plan çerçevesinde yetiştirilmek istenmektedir.

3.1.11.6.8. Komiteler

Bu yöntem, karar verme, planlama, vb. konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup belirli bir görevi yerine getirmektedir. Yönetimin tek güçlüğü şuradadır. Komite çalışması, iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir önderliği gerektir²¹¹. Bu yöntemde belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere çalışma grupları oluşturmaktır. Bu küçük gruplar, belli bir konuda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar.

Bu yöntemin olumlu tarafı, çalışan personelin işbirliği içinde çalışmalarını sağlaması, çeşitli konularda bilgi elde etme olanakları sağlamaları gibi sayılabilir.

3.1.11.6.9. Evrak Sepeti Yöntemi (In-Basket Training)

Evrak sepeti tekniğinde eğitilmek istenen personel, ihtiyaçları olan her türlü bilgi ve belgeyi masalarının üzerindeki evrak sepetinde bulmaktadır. Eğitime katılan kişilere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşur. Eğitime katılan grup ödevleri tamamladıktan sonra, grup içerisinde tartışması yapılır. Bu metod, genellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmekte kullanılan yöntemdir.

3.1.11.6.10. İşi Yaptırarak Öğretme Metodu (Job Instruction Training)

Bu yöntemin hizmet içi eğitimde eğitim yöntemlerinin en geniş kapsamlı uygulama alanına sahip olmasında, diğer metodlara göre oldukça kolay ve ucuz olması

²¹¹ CANMAN A. Doğan, a.g.e., s.100.

faktörü önem taşımaktadır. Yöntemin temelinde işe yeni gelen ya da iş değiştiren personelin deneyimli bir çalışanın yanında işi yaparak öğrenme yoluyla eğitilmesidir.

İş yaptırarak öğretme yönteminin, araç ve eğitici masraflarını azaltması, öğrenilenlerin işe kolay aktarımı gibi faydaları bulunmaktadır.

Bu yöntemi halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde yararlı olarak kullanılmaktadır. Türkiye’de bu yöntemin en çok kullanıldığı kamu kurumları, ekonomik ve teknik kuruluşlar olmaktadır.²¹²

3.1.11.6.11. Örnek Olay (Case Method)

Örnek olay yöntemi ile yöneticilik görevini üstlene personelinin yönetim ile ilgili yeteneklerini geliştirilmesi amaçlanır.²¹³

Yöneticiye bir senaryo şeklinde günlük işleri sırasında karşılaşılabileceği sorunlar verilir ve çıkan bu sorun karşısında nasıl davranması gerektiği sorulur. Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ayrılıkları yoluyla kişilerin tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenir.

Bu yöntemin temel amacı, kamu görevlilerinin önemli bazı kararlarını grup içerisinde tartışmalar sonunda incelemek ve grup içerisindeki bireylere daha bilinçli düşünme ve etkili karar almaya teşvik etmektir.

3.1.11.7. Diğer Öğretim Yöntemleri

Yukarıda sayılan ve kısaca açıklamaya çalışılan öğretim yöntemleri dışında şu öğretim metodları başlıklar halinde sıralanabilir; Özel görev verme metodu, Staj yaptırma metodu, Gezi yaptırma yöntemi, Yazışmalı eğitim metodu, Forum metodu, Sempozyum yöntemi.

3.1.11.8. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Yardımcı Araçlar

Hizmet içi eğitimde kullanılan yardımcı araçlar şunlardır; Tebeşir tahtası, Kumaş kaplı tahta, Manyetik tahta, Bülten tahtaları, Levhalar, Üç boyutlu araçlar, Pikap ve teypler, Film şeritleri, Slaytlar, Epidiyaskoplar, Tepegözler, Filmler, Radyo, Televizyon.

²¹² CANMAN A. Doğan, a.g.e., s. 101.

²¹³ ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, a.g.e., s.142.

3.1.12. Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

Yöneticiler yaptıkları faaliyetlerin neticelerini değerlendirme ihtiyacı duymaktadırlar. Kurumların geleceğe yönelik yapmış oldukları hizmet içi eğitimin faaliyetlerinin amacına ulaşmış olup olmadığı konusunda bir değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Değerlendirmenin amacı, düzenlenen eğitim etkinliklerinin başarı derecesi ile ilgili olarak varılacak yargıların objektif olmasını sağlamaktır. Bu yargılar övme ya da yerme değil, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalarından arındırılarak daha verimli hale getirilmesi amaç edinilir.

Bir eğitim programının etkinliğini neye göre belirleyebiliriz? sorusunun cevabı analiz edildiğinde, değerlendirme süresinin birbirini takip eden dört aşamadan oluştuğu görülür.²¹⁴

Örgütlerdeki hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesini belirleme ve program geliştirmede kullanılabilecek bu dört aşama şunlardır;

- Tepki Değerlendirme,
- Öğrenmeyi Değerlendirme,
- Davranışı Değerlendirme,
- Sonuçların Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar; Sınavlar ya da Testler, devam ya da İlgi Derecesi, Öğretilenlerin Uygulama Derecesi, Eğitimden sonra Görevlendirme, Eğitilenlerin Yükselme Durumu, Maliyet Giderlerinde Düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşmış olup olmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir.

²¹⁴ CANMAN A. Doğan, a.g.e., S. 105.

3.2. HİZMET İŞLETMELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

3.2.1. Müşteri Memnuniyetine Genel Bakış

Müşteri memnuniyeti, sübjektif beklentiler ile satın alınan mal ve hizmetlerin kullanımı sonucu gerçekleşen durumun karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar.

Firmalar için karlılığı sağlamak ve bunu devam ettirebilmek, müşterilerinin ürünlerinden ve verdikleri hizmetlerden memnun olmalarını sağlamaları ve müşterilerinin memnuniyet düzeylerini en üst seviyelere çıkarabilmeleri ile mümkündür. Müşteri memnuniyeti yeni bir kavram değildir aslında. Bilindiği gibi “müşteri velinimetimizdir” sözü çok eskilere dayanmaktadır. Ancak bu konuyu günümüzde bu kadar önemli yapan tek bir şey vardır o da globalleşen dünyada şirketlerin değerinin, elde ettikleri kardan çok elde ettikleri toplam müşteri memnuniyeti ile ölçülmeye başlanmasıdır.²¹⁵

Rekabet ortamının iyice kızıştığı günümüzde, pazarda iyi bir yer edinebilmek ve başarılı olabilmek için firmalar kesinlikle müşteri merkezli düşünmeli, rakiplerinin müşterilerini kazanabilmeli, onları elinde tutmalı ve müşteri değerini yükseltmelidir. Bunun içinde müşterilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin çok iyi anlaşılması gerekir.²¹⁶

Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri değerinin yükseltilmesi ve müşteri sadakatinin oluşturulması için müşterilerin üründen ve satış sonrası sunulacak servisten neler beklediklerinin detaylı bir şekilde anlaşılması ile mümkündür. Bu aynı zamanda müşterilerle ilişkilerin gelişmesinde önemli basamak teşkil etmektedir.

Müşteri memnuniyeti beklentiler ile doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda memnuniyeti, algılanan kalite ve beklentilerin karşılanma düzeyi belirlemektedir. Algılanan kalitenin müşteri beklentilerinin altında kalması durumunda memnuniyetsizlik söz konusu olacaktır. Bu durumda müşteri beklentilerini karşılayacak farklı bir ürün veya hizmeti satın alma tercihinde bulunacaktır. Algılanan kalitenin müşteri beklentilerinin üzerinde veya denk olması halinde müşteri memnuniyeti

²¹⁵ ÖZER Gökhan, http://www.intersol.com.tr/e-bulten/ehaber_editor.asp?article=5, 06.03.2005

²¹⁶ KOTLER Philip, *Principles of Marketing*, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999, s.44.

oluşacak, sonraki satın almada o işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetin tercih edilmesi söz konusu olacaktır.

Çalışanlarını memnun etmeyen bir yönetim dış müşterileri de memnun edemez. Müşteri memnuniyeti; iç müşterinin katılımlarının sağlanması, iş güvencesi, sürekli eğitim, yaratıcılığın teşviki ile iç müşteri memnuniyetinin ile gerçekleştirilebilir.²¹⁷

3.2.2. Müşteri Memnuniyetini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Memnuniyet kavramının motivasyon açısından bakılması sonucu aşağıda açıklanan yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır.

- Uyarı Esaslı Yaklaşım

Bu yaklaşımın temelinde, insan arzularının artırılması ve memnuniyetsizlikleri azaltma uğraşısı yer almaktadır. Arzuların azami seviyeye çıkarılması için sadece insanların bir takım ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir. Memnuniyet için önemli olan, ihtiyaçların ortaya çıkmasında etken olan çevre şartları içerisinde uyum içerisinde yaşamaktır.

Uyarı esaslı yaklaşımda sadece ihtiyaç durumu dikkate alınmayıp, beklenti ve beklenti değerlerinin uygulama ile ilişkileri üzerinde durulması bakımından ihtiyaç esaslı yaklaşımdan farklılık arz eder.

- İhtiyaç Esaslı Yaklaşım

Bu yaklaşım, insanın içsel dengesinin sağlanması çabası temeli üzerine kurulmuştur. İnsanın içsel dengesinin tahrip olması memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. İhtiyaçların karşılanmasındaki yetersizliklerin ortadan kaldırılması halinde tatmin sağlanmış olur. Ancak tekrarlanmayan nedenlerden ortaya çıkan ihtiyaçların tatmin edilmesi ile karşılanması halinde ihtiyaç tam anlamıyla ortadan kalkmış sayılmaz. Çünkü bir ihtiyacın karşılanmasıyla yeni bir ihtiyaç ortaya çıkar.

- Bilgi Ve İletişime Dayalı Yaklaşım

Bilgi ve iletişime dayalı yaklaşımın temelinde bilginin zihinde işlenmesine dair süreçler ve bunların algılanması ile ilgili hususlar ön plandadır. Algılama, düşünme, öğrenme veya yorum yapma gibi kavramlar bu konunun içeriğinde yer almaktadır. Bu

²¹⁷ EFİL İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, No: 110-111, Bursa, 1995, s. 157-158

yaklaşımına göre birbiriyle çelişen bilgi unsurlarının insanda bir gerginlik yarattığı ve bu gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik bir eğilim oluştuğu varsayılır.²¹⁸

Bu yaklaşıma göre memnuniyet insanın kendi içsel dengesinin sağlanması halinde gerçekleşmektedir. Müşterilerin edinmiş olduğu bilgi birikimlerini uyumlu bir şekilde ilişkilendirmesi ve sonucunda bir bütün oluşturması halinde içsel dengeyi sağlar. Mal veya hizmetteki kalite düşüklüğü, yüksek fiyat, hizmet sunanların bilgi ve deneyim eksikliği, vs gibi konular hakkındaki bilgilerin uyumsuzluğu insanda memnuniyetsizliği oluşturur.

- İnsani Esaslara Dayalı Yaklaşım

İnsan davranışı, tekrar eden olaylara karşıdaki duruma tepkisidir. Bu yaklaşım insan doğasına bağlı düşünce ve davranış kurallarından oluşmaktadır. Örneğin; işletme tarafından müşteriye taahhüt edilmemesine rağmen, müşterinin özel taleplerinin de yerine getirilmesi halinde, müşteri bunları memnuniyet verici unsur olarak algılamasına neden olur.

3.2.3. Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Hizmet sektörü insan ilişkileri üzerine kurulu olduğundan işletme çalışanları için en akılcı hareket tarzı öncelikle müşteri ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmeye çalışmak olmalıdır. Böylece, ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek hizmetlerin üretilmesi yoluyla müşteri memnuniyetine büyük ölçüde ulaşılabilir. Tatminsizlik halinde, hizmetin başarısız olması nedenleri tüketiciye mantıklı ve uygun bir şekilde açıklanırsa, başarısız bir hizmetin tatmin edici ve hatırdaki kalıcı bir hizmete dönüştürülebilmesi mümkündür.²¹⁹

Hizmet işletmelerindeki tüm faaliyet ve kararların odağında müşteri memnuniyeti veya müşterinin kendisi yer almaktadır. İşletmeleri ayakta tutan müşterileridir. Bu anlamda müşteri, hizmet stratejisi, insanlar ve sistemler üçgeninin tam ortasında yer almaktadır.²²⁰

²¹⁸ SCHUTZE Roland, *Kundenzufriedenheit auf industriellen Märkten*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1994, s. 137

²¹⁹ ÜNER Mithat, "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:8, Sayı:43, Ocak/Şubat 1994, s.9

²²⁰ CHASE Richard and AQUILANO N.J., *Production and Operation Management*, Irwin, Sixth Ed. USA, 1992, p. 12

Diğer işletmelere göre hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti daha fazla önem taşımaktadır. Hizmet işletmelerinde hizmet satın alınmasında müşterinin hizmeti deneme şansı bulunmadığından, müşteri kaybının telafisi diğer sektör işletmelerinden daha güçtür.

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinin önemi hizmet işletmelerinde daha ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle işletme içerisindeki tüm personelin müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yönelik eğitilmesi ve bu konuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Hizmetin belirlenen özelliklerinden daha iyi biçimde sunulması, hizmet veren işletmeyi, müşteriler gözünde daha fazla güvenilir yapacaktır. Müşterinin istek ve beklentilerinin karşılanmasında müşteriye daha fazla güven veren işletmenin müşterisi daha fazla olacaktır. Daha fazla iş hacmi ve satışlar ile işletmenin rekabetçi yapısı güçlenerek verimlilik artışına yol açacaktır.²²¹

Günümüzde işletmeler, hizmet kalitesini artırma çabalarını lüks olarak değil, varlıklarını devam ettirebilmelerinin gerekliliği şeklinde görmeleri gerekmektedir.

Kalite kavramı “gereksinimlere uygunluk” olarak tanımlanırken; günümüzde hizmet kalitesi tanımlarının hep müşteri yönlü yapıldıkları görülmektedir. “Müşteri beklentilerinin tamamen karşılanması” ya da “sürekli müşteri isteklerinin tatmin edilmesi” şeklinde bir tanımlama günümüzün hizmet kalite anlayışına iyi birer örnektir. Buna göre “hizmet kalitesi, verilen hizmet düzeyinin müşterinin beklentisinin ne oranda karşılandığının bir ölçümüdür.” şeklinde tanımlanabilir.²²²

Hizmet işletmelerin de hizmetin sunumu çok önemlidir. Müşterisi memnuniyetinin sağlanmasında, hizmet kalitesini etkileyen faktörlerden hizmet sunumundaki insan davranışları önemli yer tutmaktadır. Hizmet kalitesi, hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi sırasında eşzamanlı olarak ortaya çıkan durumdur.

Müşteri memnuniyeti özellikle hizmet sektörü için –pek tabii ki turizm işletmeleri için- neden bu kadar önemlidir; çünkü müşteri olmadan bir hizmet işletmesinin varlığının bir nedeni yoktur. Bu yüzden hizmet işletmeleri sürekli olarak

²²¹ TÜRKER Necdet, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2003, s. 115

²²² KIZGIN Yıldray, Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Toplam Hizmet Kalitesinin Önemi, Muğla, 1997, s. 347

müşterilerinin memnuniyetini ölçmeli ve hep artırma gayreti içinde olmalıdırlar: Uluslar arası alanda yapılan önemli bir araştırma (TARP, Technical Assistance Researche Programme) göstermiştir ki; özellikle hizmet sektöründe müşteri tatmini pek kolay olmamaktadır. Zira bu araştırmanın sonuçlarına bakılırsa;²²³

- Hizmet işletmelerinin %96'sı müşterilerinin şikayetlerini öğrenecek bir sistem geliştirmemişlerdir.
- Yine alınan şikayetlerin %26'sı hemen hemen aynı konulardadır
- Bu sektörde aldığı hizmetten memnun olmayanlar ortalama 10 kişiye bunu söylerken; bu oranın %13'ü bu konudaki şikayetlerini en az 20 kişiye taşımaktadırlar.
- Problemi olupta çözülenler ise bu durumu en fazla beş kişiye söylemektedirler.
- Problemi yaşayanlarla sorunu çözülen müşterilerin, sorunu hiç bildirmeyen müşterilere kıyasla %54-70 oranla tekrar aynı işletmeyle çalıştıkları gözlemlenmiştir.

Bugünün dünyasında başarıya ulaşmak için hizmet işletmelerinin öncelikle verdikleri sözleri zamanında yerine getirmeye ve verilen sözlerin müşteri beklentilerini geçebilecek yapıda olmalarına gereksinim vardır. Müşterilerin isteklerinin karşılanması hizmet kalitesinin yükseltilmesi açısından çok önemlidir. Hizmet işletmeleri için gerçek verimlilik ölçütü hizmetten duyulan memnunluk olmalıdır. Kaliteyi ön plana çıkararak müşteri memnuniyetinin sağlanması, yani tatmin olmuş müşteri sayısının artırılması, verimlilik için en iyi ölçüttür. Verimlilik düzeyi hizmet verilen müşterilerden memnun olanlarının sayısının artırılması ile yükselecektir.²²⁴

İşletmelerde üretilen mal veya hizmetlerden müşterilerin duyacağı memnuniyet, belirli tarih periyotlarında farklı şartlara bağlı olarak dikkate alınmıştır. 1990'lı yıllardan günümüze kadar geçen süreçte, işletmeler tarafından belirgin bir şekilde müşteri odaklı stratejiler geliştirilmiştir. 80'li yılların yoğun rekabet anlayışı devam etmekle birlikte, işletmeler yeni müşteriler edinmekten ziyade mevcut müşterilerini korumak ve onlara gerekli ilgiyi göstermek suretiyle memnuniyetlerini sağlamaya çalışmaktadırlar.

²²³ TÜRKER Necdet, a.g.e., s. 233

²²⁴ KIZGIN Yıldırım, a.g.e., s. 348

Müşteri odaklı stratejinin temelinde müşterilerin sesinin tüm faaliyetlere yön vermesi yatar. Müşteri odaklılık ile müşteri tatmini korunması ve artırılması sağlanır, müşteri beklentilerinin önceden tahmin edilerek karşılanması mümkün hale gelir. Müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlar.

Göz ardı edilmemesi gereken bir diğer konuda müşteri memnuniyeti gerçekleştirme, “marka bağımlılığı” yaratmaya dönüktür. Müşteri arzu ve ihtiyaçlarını, taahhütlerimize uygun bir şekilde tatmin etmek esastır. Bu konuda hedef, ömür boyu müşteri memnuniyeti yaratmaktır. Bu durumda, şikayet ve iade oranı sifıra yaklaşacaktır. Bir müşteri elde etmenin maliyeti, onu elde tutma maliyetinin dört, beş katıdır.²²⁵

3.2.4. Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Açısından Eğitim

3.2.4.1. Müşteri Memnuniyet Düzeyinin Araştırılması

Müşteri memnuniyetinin seviyesini öğrenmek için çeşitli araştırma yöntemleri geliştirilmiştir. Müşterilerin işletmelere ve işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerine karşı memnuniyetlerini ölçmede en çok kullanılan yöntem “anket yöntemi” dir. Anket yöntemi günümüzde değişik biçimlerde uygulanmaktadır. Postayla anket yöntemi, elektronik postayla anket yöntemi, telefonla anket yöntemi, yüz yüze anket yöntemi bunlardan en çok kullanılanlarıdır.

Anket yöntemi dışında “saha ziyareti” şeklinde adlandırılan işletmelerde pazarlama elemanları veya yöneticiler tarafından yerinde elde edilen istek, beklenti ve sorunlar hakkındaki bilgiler ışığı altında müşteri memnuniyetinin seviyesi ölçülmeye çalışılmaktadır.

Günümüzde yaygın hale gelen diğer araştırma yöntemi ise, işletmeler tarafından kurulan çağrı merkezleridir. Müşterilere bu çağrı merkezleri sayesinde işletmenin ürün veya hizmetleri hakkındaki sorunlarını ve memnuniyetlerini dile getirme imkanı sunulmaktadır.

²²⁵ KARABULUT Muhittin, **Profesyonel Satıcılık ve Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1995, s. 53

Müşteri memnuniyetinin araştırılmasında ve değerlendirilmesinde sadece yukarıda sayılan araştırma yöntemleri değil, işletmenin müşterilerle ilişkili tüm süreçlerinin de değerlendirme kapsamına alınması önem arz etmektedir.

3.2.4.2. Hizmet İşletmelerinde Eğitim Ve Geliştirme Çalışmaları

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından olan eğitim ve geliştirme çabaları günümüz işletmelerinde artmıştır.

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve elemanların seçiminden sonra nihayet sıra eğitim ve geliştirme çalışmalarına gelmiş bulunmaktadır. Eğitim uygulamalarının önemini kavramak gereklidir. Nitekim bazı kurumlardaki eğitim çalışmaları; moda, günceli yakalamak veya süs gibi görünmektedir. Maalesef inanılmadan yapılan eğitim çalışmalarından sonuç alınmadığı açıktır. Dolayısıyla insan kaynakları merkezlerinin kurum içindeki en önemli işlevleri arasında eğitim öncelik almaktadır.²²⁶

İşe başlatma eğitimlerinin amaçlar ve elde edilecek sonuçlar bakımından değişik uygulama biçimleri bulunmaktadır.

- Hizmet Öncesi Eğitim

Bazı işletmelerde işe alınması kararlaştırılan personelden, hizmet öncesi eğitim ve staj gibi uygulamalardan geçmesi istenir. Bu eğitim daha çok kamu kesimi veya çok şubeli büyük işletmelerde uygulanmaktadır.

- İşe Başlatma Eğitimi

İşe başlatma eğitimi ile elde edilmek istenen amaç, personelin işletmeyi, işletmedeki diğer birimleri ve işletmede geçerli kuralları öğrenmesini sağlamaktır. Bu eğitimler günümüzde daha çok özel sektörde kullanılmaktadır.

- Uyum Eğitimi

Uyum eğitiminde personelin iş ve özellikleri yanında, içinde yaşadığı sosyal uyumunu kolaylaştırmaya yarayacak konularda bilgilendirilmesi hedeflenmektedir.

²²⁶ FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd Şti, İstanbul, 2001, s.243

- Hizmet-içi Eğitim

Kısaca, işe başlatma eğitimlerinden sonra çalışmaya başlayan personelin zaman içerisinde doğan eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi ve geliştirmeye yönelik faaliyetleri içine alan eğitimlerdir.

3.2.5. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ve İş gören Faktörü

İşletmelerin içinde bulunduğu piyasa ve rekabet şartlarına uyum sağlayarak ayakta kalması ve müşteri memnuniyetini sağlamasında “insan kaynağı”nın etkin ve verimli kullanımı önemli yer tutmaktadır.

Hizmet işletmelerinde çalışan personelin %90’ı müşteriyle doğrudan ilişki içinde iken sanayi işletmelerinde bu oran %10 civarındadır. Hizmet işletmelerinde hizmetin üretimi ve sunumunda personel ile müşteri sıklıkla bir araya gelmektedir. Personel ile müşteri ilişkileri, diğer hizmet işletmelerine nazaran konaklama işletmelerinde daha yoğun olmaktadır.

Hizmet sektöründe hizmetin genel özelliklerinden en önemlisi hizmetin sunumu sürecinde müşteri ve personelin direkt ilişki içinde olması durumudur. Müşteri ile personelin karşılaştığı her an müşterinin hizmet kalitesi değerlendirmelerinde etkili olmaktadır.



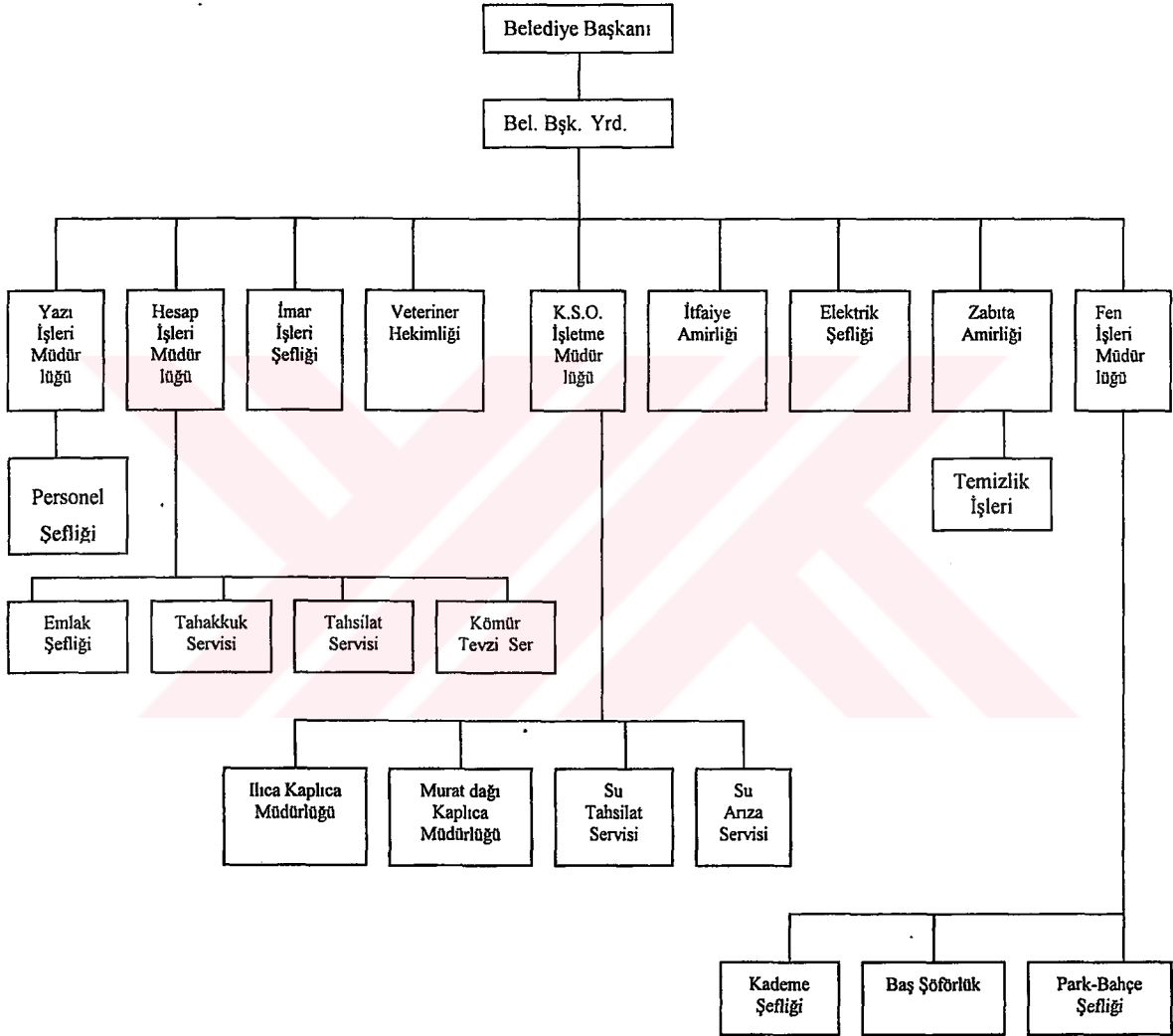
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GEDİZ BELEDİYESİ UYGULAMASI

4.1. GEDİZ BELEDİYESİNİN ORGANİZASYONEL YAPISI

Gediz Belediyesi'nin 15 meclis üyesi dışında kalan mevcut organizasyonel yapı incelendiğinde, belediyenin geleneksel bir örgüt şemasına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.1: Gediz Belediyesi Organizasyon Yapısı



Kaynak: AY CEYHUN, "Yönetimin Etkinliği ve Verimliliği Açısından Gediz Belediyesi'nde Reorganizasyon", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. SBE, Kütahya, 2003, s.67.

4.2. GEDİZ BELEDİYESİ'NİN MALİ YAPISI

4.2.1. Gediz Belediyesi'nin Yıllara Göre Gelir-Gider Tablosu

Gediz Belediyesinin 1994-2003 yılları arası gelir-gider durumu aşağıdaki gibi olmuştur.

Tablo 4.2: Gediz Belediyesi Gelir-Gider Tablosu

YIL	GELİR (TL.)	GİDER (TL.)
1994	29,071,498,069	27,784,475,959
1995	58,631,241,517	58,898,218,901
1996	132,638,206,380	131,938,920,000
1997	231,589,306,182	259,356,091,000
1998	395,919,747,134	426,504,474,000
1999	616,563,429,143	674,854,293,000
2000	1,036,955,418,550	963,484,217,000
2001	1,371,476,218,345	1,353,715,360,000
2002	2,700,743,948,000	2,670,209,539,000

Kaynak: AY CEYHUN, "Yönetimin Etkinliği ve Verimliliği Açısından Gediz Belediyesi'nde Reorganizasyon", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. SBE, Kütahya, 2003, s.69.

2003 Nisan ayı itibariyle 978.025.002.000 TL gelire karşılık 979.121.326.000 TL gider gerçekleşmiştir. Tablodan görülmüştür ki her yıl gelir ve gider katlanarak artmıştır. Yaklaşık % 100'lük bir artışla devam etmiştir.

İkinci bir durum 1997-1998-1999 yıllarında bütçe açığı verilerek bütçede denge sağlanamamıştır.

4.2.2. Ilıca Kaplıcaları Gelir-Gider Tablosu

Gediz'e 14 km uzaklıkta bulunan 65 °C ile 107 °C arasında değişen sıcak sulara sahip Gediz ılıca kaplıcalarının termal turizm, seracılık, elektrik enerjisi üretimi ve şehir ısıtmacılığı açısından çok büyük önemi olan bir kaplıcadır. Bu önemli kaynağın ne derece verimli ve etkin kullanıldığını gelir-gider tablosunu inceledikten sonra değerlendirilebilir.

Tablo incelendiğinde 1992-1996-1997-1998-1999 yıllarında dengeli bütçe uygulanmış diğer yıllarda özellikle 1999 yılından sonra bütçe açığı verilmiştir. Gelir bölümü bakıldığında her yıl katlanarak artan gelir düzeyi 1999 yılından itibaren

yavaşlayarak artışa geçmiştir. Buradan işletmenin etkinliği ve verimliliği sağlanamamıştır şeklinde yorumlanabilir. 1999 yılından itibaren gider bölümü gelirlerden çok fazla olduğundan bütçede açık ortaya çıkarmış ve bu açığın kapanması için yine halkın bir çok ihtiyaçları iptal edilerek karşılanma yoluna gidilmiştir.

Tablo 4.3: Gediz Ilıca Kaplıcaları Gelir-Gider Tablosu

YIL	GELİR (TL)	GİDER (TL)
1992	1,289,763,066	933,072,227
1993	2,150,147,153	2,222,050,717
1994	3,407,625,092	3,889,904,114
1995	9,296,110,423	11,131,448,734
1996	17,795,214,695	16,094,671,000
1997	34,406,702,163	30,851,434,000
1998	50,385,991,000	42,866,788,000
1999	76,158,004,277	74,030,159,652
2000	103,953,351,514	116,325,104,000
2001	142,853,503,500	151,745,514,000
2002	211,693,444,000	219,309,657,000

Kaynak: AY CEYHUN, "Yönetimin Etkinliği ve Verimliliği Açısından Gediz Belediyesi'nde Reorganizasyon", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. SBE, Kütahya, 2003, s.71

Gediz ılıca kaplıcaları gelir-gider tablosuna göre kaplıcalardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanılmadığı görülmektedir ve belediyenin sırtına bir kambur haline getirilmiş bir işletme durumundadır. Buradan da kaplıcaların mali ve yönetsel açıdan kötü organize edildiği anlaşılmaktadır.

4.3. ILICA KAPLICASINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM PLANI

4.3.1. Ilıca Kaplıcasında Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Ülkemizde yerel yönetimlerin kullandıkları insan kaynaklarının eğitim düzeyinin oldukça düşük olduğu bilinmektedir. Ayrıca işe almadaki kriterler, objektif olmaktan

çoğunlukla uzak kalmaktadır. Bu nedenle, yerel yönetimlerin insan kaynaklarının niteliklerinin geliştirilmesi, değişen ekonomik ve sosyal yapıya uyumlu hale getirilmesi, kaliteli hizmet sunacak ve müşteri memnuniyetini sağlayacak düzeye çıkarılması oldukça önemlidir. Aksi takdirde zaten belirli bir düzeyde niteliğe sahip insan kaynaklarına ulaşmakta sorunlar yaşayan belediyelerin, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından daha da kötü bir duruma geleceklerini tahmin etmek mümkündür.

Gediz Belediyesi'ne bağlı olan Ilıca Kaplıcaları da benzer özelliklerin sıkça görüldüğü bir kamu hizmet birimidir. Bu kaplıcalardaki personelin niteliklerinin hizmet içi eğitimle geliştirilmesi sonucunda, bu hizmetlerin gerçekleştirilmesini ödedikleri vergi ve diğer kaynaklarla finanse eden vatandaşların, ödedikleri bedelin tam karşılığını almaları açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu noktadan hareketle Gediz Belediyesi Ilıca Kaplıcalarında hizmet içi eğitim verilmesinin temel amacı, insan kaynaklarının niteliklerini geliştirerek, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesinin sağlanmasıdır.

4.3.2. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Hedefleri

Hizmet içi eğitim faaliyeti ile, kaplıca çalışanlarının sundukları hizmetle ilgili motivasyonlarının artması, daha kaliteli hizmet verme bilincinin yerleşmesi, müşteri memnuniyetinin artması, kurumun imajının iyileştirilmesine katkı yapılması ve hizmet öncesinde öğrenilemeyen ya da öğrenildiği halde unutulmuş bazı bilgilerin yenilenmesi hedeflenmektedir.

Gediz Belediyesindeki insan kaynaklarının yeri sürekli olarak yer değiştirmesine rağmen özellikle ılıca kaplıcalarında son dönemde böyle bir değişime gidilmemiştir. Bunun nedeni, kaplıcalarda insan kaynaklarının birikimlerinden ve deneyiminden daha fazla yararlanmak ve son yıllarda kaplıca turizminin gelişmesine paralel olarak, daha nitelikli insan kaynakları ile daha kaliteli hizmet sunma gayreti olmuştur. Bunun yanında belediye yetkilileriyle, ılıca kaplıcalarındaki insan kaynaklarının yerinin değiştirilmemesi konusunda da görüş birliği sağlanmıştır.

4.3.3. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitim İlkeleri

Uygulanan hizmet içi eğitimde ilkeler şöyledir:

- Uygulanacak hizmet içi eğitim gerçekleştirilirken, insan kaynaklarının nitelikleri göz önünde bulundurulmuştur. Ilıca kaplıcalarındaki insan kaynaklarının eğitim düzeyleri oldukça düşüktür. Bu nedenle uygulanan hizmet içi eğitim, bu nitelikteki insan kaynaklarının anlamalarını kolaylaştıracak düzende gerçekleştirilmiştir. Örnekler, daha çok uygulamalı olarak verilmiştir. Ilıca kaplıcasında çalışan insan kaynaklarının sayıca az olması buna olanak vermektedir.
- İnsan kaynaklarının psikolojik durumları, Gediz İlçesinin sosyolojik yapısı göz önüne alınarak, eğitimler buna göre hazırlanmıştır. Bu konuda hizmet içi eğitim veren kişiler de bilgilendirilmiştir.
- Eğitimin içeriği, ihtiyaca uygun olarak belirlenmiştir. Bu nedenle gerek insan kaynaklarının durumu, gerek kaplıcanın müşteri potansiyeli ve gerekse kaplıcanın fiziki koşulları dikkate alınarak içerik belirlenmiştir.
- İnsan kaynaklarının hizmet içi eğitimin gerekliliğine inandırılması, bu eğitimlerin başarılı olmasında önemli olduğu için; eğitimin gerekliliği üzerinde belediye üst yönetimi ve eğitimcilerin sağladığı mutabakat, insan kaynaklarına açıkça ifade edilmiş ve bu yönde değerlendirmeler kendilerine açıklanmıştır.
- Sonuçların bilimsel yöntemlerle analiz edileceği ve buradan elde edilen bulgularla kaplıca yönetiminin ve çalışanların kariyerlerinin geliştirileceği kendilerine açıklanmıştır.

4.3.4. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Genel Özellikleri

Ilıca kaplıcalarında uygulanan hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Hizmet içi eğitimin temel amacı, Gediz Belediyesi'nin misyonu ve vizyonuna uygun olarak belirlenmiştir.
- Hizmet içi eğitim, 7 günlük bir süre zarfında gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni, kaplıcada hizmetin süreklilik arz etmesi nedeniyle, çalışanların tamamını aynı anda eğitime tabi tutmak mümkün olmamıştır.

- Hizmet içi eğitim, bir tür meslek eğitimi kapsamında değerlendirilmiştir. Kaplıca turizmi ve turizm-otellilik konularında değerlendirmelere de yer verilmiştir.
- Eğitim, kaplıca tesisleri içinde gerçekleştirilmiştir.
- Hizmet içi eğitimde kaplıca personelinin deneyimlerinden ve görüşlerinden yararlanılarak, eğitimciler tarafından bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

4.3.5. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitimin Gediz Belediyesi Ilıca Kaplıcalarına sağladığı yararlar, iki açıdan ele alınabilir. Bunlar, kurumsal ve bireysel yararlardır.

Hizmet içi eğitimin sağladığı kurumsal yararlar aşağıdaki gibidir:

- Ilıca kaplıcalarında üretilen hizmetlerin kalitesi artmaktadır.
- Hizmet sunan insan kaynaklarının verimlilikleri artmaktadır.
- Ilıca kaplıcalarını kullanan müşterilerin memnuniyet düzeyleri yükselmektedir.
- Hizmet içi eğitim alan insan kaynaklarının, yenilik ve gelişmelere açıklığı artmakta ve uyumu kolaylaşmaktadır.
- Kurumun Gediz İlçesindeki güvenilirliği ve saygınlığı artmaktadır.

Hizmet içi eğitimin sağladığı bireysel yararlar aşağıdaki gibidir:

- İnsan kaynaklarının ılıca kaplıcalarında çalışmadan aldığı iş tatmini yükselmektedir.
- İnsan ilişkilerinin gelişmesi sonucu kaplıca müşterileri ve çalışanların kendi aralarındaki diyalog güçlenir. İletişim kanalları daha iyi kullanılır.
- Öğrenme vasıtasıyla kişisel tatmin yükselir.
- İş konusundaki güdüleme artar. Bunun sonucunda kaliteli hizmet sunma ve müşteri memnuniyeti gelişir.

4.3.6. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Hizmet içi eğitim, Gediz Belediyesinin yönetim ve organizasyon yapısından kaynaklanan sorunların üzümünde etkin değildir.
- Hizmet içi eğitim, insan kaynaklarının eğitim düzeyinde bir değişime neden olmaz.
- İnsan kaynaklarını sadece iyi bir öğrenme ve kişisel gelişim düzeyinde destekler.
- Hizmet içi eğitimin niteliği ihtiyaa göre doğru bir Şekilde belirlenmezse, hedeflere ulaşılması mümkün değildir.
- Eğitim veren kişilerin nitelikleri, ılıca kaplıcalarının insan kaynaklarının niteliklerine uygun eğitim vermeye uygun değilse, istenilen sonuçlara ulaŐılamaz.
- Hizmet içi eğitimin srekliği sağlanmaz ve tüm çalışanları kapsamazsa, beklenen kalite ve memnuniyet artışı sağlanamaz.

4.3.7. Ilıca Kaplıcalarında Hizmet İçi Eğitimin ncelikleri

Ilıca kaplıcalarında gerçekleştirilecek hizmet içi eğitimin temel öncelikleri aşağıdaki gibidir:

- Hizmet içi eğitim alması gereken insan kaynaklarının belirlenmesi,
- Hizmet içi eğitimin niteliğinin belirlenmesi,
- Hizmet içi eğitim verecek personelin niteliklerinin neler olduğunun belirlenmesidir.

4.3.8. Ilıca Kaplıcalarının Uygulanacak Hizmet İçi Eğitimin Türü

Ilıca kaplıcalarında çalışan mevcut insan kaynaklarının eğitimi gerçekleştirilmiştir. Hizmet içi eğitim iş başında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yapılan işin niteliklerini göz önünde bulundurarak 7 günlük bir program uygulanması tercih edilmiştir.

4.3.9. Ilıca Kaplıcasında Gerçekleştirilen Hizmet İçi Eğitim İçin Seçilen Öğretici Kişiler ve Hedef Kitle

Gediz – Simav yolu 14.km’de bulunan ve Gediz Belediyesi’nin faaliyet alanı içerisinde bulunan Ilıca Kaplıcaları’nda, tez konumuz olan belediyelerde hizmet içi eğitimin yerel hizmetlerin kalitesi ve vatandaşların memnuniyet düzeyleri üzerine etkisini tesbit ve gözlemlemek için, kaplıcada çalışan idareci ve işçilere hizmet içi eğitim seminerleri verilmiştir.

Bu seminerlere hizmet kalitesinin yükseltilmesi, müşteri memnuniyeti, verimliliğin artırılması ve Toplam Kalite Yönetimi konuları üzerinde yoğun çalışmalar içerisinde bulunup, daha öncede farklı özel ve kamu kurumunda seminerler ile hizmet içi eğitim vermiş Öğr.Gör. Kemal VATANSEVER ve Öğr. Gör. Sinan AYDIN eğitim vermiştir. Bu kişiler, işletme yönetimi alanında yüksek lisans dersleri almıştır. Ayrıca özel ve kamu sektörü deneyimleri mevcuttur.

Yine insan (müşteri) ilişkilerinin geliştirilmesi, insan davranışları, hizmetlerin sunumu,..vs konularda ise daha önce de bu konuda çeşitli kurumlara eğitim vermiş, Rehberlik Psikolojik Danışmanlık Uzmanı Kemal KİCİROĞLU seminer metoduyla kaplıca personeline hizmet içi eğitim vermiştir. Kemal Kıcıroğlu’nun, uzun yıllar boyunca elde ettiği öğretmenlik deneyimi, insan ve toplum psikolojine yönelik deneyimi, hizmet içi eğitim alan personelin niteliklerinin geliştirilmesinde etkili olmuştur.

Hizmet içi eğitimin hedef kitle, Gediz ılıca kaplıcalarında çalışmakta olan biri kaplıca yöneticisi olmak üzere 14 kişiden oluşmaktadır.

4.3.10. Hizmet İçi Eğitimde Kullanılan Öğretim Tekniği

Hizmet içi eğitim veren kişiler öğretim yöntemi olarak, sözlü düz anlatım, slayt gösterimi, uygulamalı örnekler ve iş başında sistemli öğretim tekniği, örnek olay tekniği, yazılı notların dağıtılması ve karşılıklı diyaloglarla anlatılan konuların pekiştirilmesi sağlanmıştır.

Sözlü düz anlatım tekniği, teorik bilgileri dinleyicilere aktarmanın en iyi yöntemlerinden birisidir. Ancak ılıca kaplıcalarında hizmet içi eğitime tabi tutulacak insan kaynakları için tek başına yeterli olduğu söylenemez. Çünkü eğitim alan kişilerin

eğitim düzeyleri oldukça yetersizdir. Bu nedenle sözlü düz anlatım tekniği, böyle bir topluluk için kısa bir süre içinde sıkıcı hale gelmekte ve motivasyon azalmaktadır. Bu teknik, örnek olay tekniği ve iş başında sistemli  ğretim tekniği ile desteklendiğinde daha başarılı sonuçlar almak mümkün olmaktadır.  rnek olay ve iş başında sistemli  ğretim tekniği uygulamaları, eğitim alanların, anlatılanları daha kolay kavramalarını ve teoriden çok pratikte nasıl gerekleŐeđini görmelerini sağlamaktadır.

Eğitim düzeyi düşük olan bu topluluk için tasarlanan hizmet içi eğitim planında diğer yöntemlere yer verilmemiŐtir. Bunun nedeni, eğitim düzeyinin düşük olması ve ilk kez böyle bir hizmet içi eğitim veriliyor olmasıdır. Faaliyet alanının yerel anlamda bir hizmet sektörü biriminin olması da bu konuda etkili olmuştur. Bazı tekniklerin hizmet sektöründe uygulanması oldukça zor, hatta imkansız olmaktadır.

4.4. ARAŞTIRMA METODOLOJİŐİ

4.4.1. Kapsam

Çalışma, Gediz Belediyesi'nin hizmet alanı içerisindeki Gediz-Simav yolu 14.km'de bulunan Ilıca Kaplıcalarını kapsamaktadır. Gediz Belediyesi'nin kontrolündeki diğer kaplıca olan Murat Dağı tesislerini ve belediyenin diğer birimlerini kapsamamaktadır. Gediz Ilıca Kaplıcasının tercih edilmesinin sebepleri arasında;

- Dört mevsim faaliyet göstermesi,
- Türkiye'de termal turizmin sektörel açıdan hızla yükseliyor olması,
- Belediyenin en çok gelir getirme potansiyeline sahip tesisi olması,
- Belediyenin her yıl bütçesinden önemli oranda pay ayırdığı tesis olması,
-  nemli bir hizmet kurumu olması sayılabilir.

4.4.2. Örneklem

Gediz Ilıca kaplıcaları, aynı anda 122 aileye hizmet verebilecek kapasiteye sahiptir. Kaplıca yöneticileri ile birlikte konaklama birimlerinin müşterilerinin, tesislere ne zaman yerleştikleri ve tesislerde ne kadar kalacakları tespit edilmiştir. 122 aileden 109 adedinin, gerçekleştirilen hizmet içi eğitimin öncesinden başlayıp, hizmet içi eğitimin sonuçlarının tespit edildiği ikinci anket uygulamasına kadar bu tesislerden yararlanacakları belirlenmiştir. Her iki ankete de cevap vermek istemeyen 9 ailenin

dışında kalan 100 aileye, kaplıca üst yönetiminin desteği ile bu 100 aileye, birincisi hizmet içi eğitim öncesi, ikincisi hizmet içi eğitim sonrası olmak üzere iki anket uygulaması yapılmıştır.

Birinci anket, hizmet içi eğitim öncesi mevcut durumu tespit etmek için yapılırken, ikinci anket, kaplıca çalışanlarına verilen hizmet içi eğitim sonrasında kaplıca müşterilerinin memnuniyet düzeyleri ve hizmet kalitesinde meydana gelen değişimleri ölçmek amacıyla yapılmıştır.

4.4.3. Yöntem

Anketlerde 30 soru bulunmaktadır. 12 sorudan oluşan birinci bölümde demografik bilgiler alınırken, ikinci bölümde daha çok müşterilerin kaplıca hizmetlerinin kalitesi hakkındaki düşüncelerine yönelik sorular (13-19) ve üçüncü bölümde müşterilerin (vatandaşların) memnuniyet düzeylerini ölçmeye yönelik sorular (20-30) yöneltilmiştir.

Yapılan birinci anketten sonra, kaplıca çalışanlarına belediye başkanlığı ile koordineli olarak çalışarak hizmet içi eğitim seminerleri verilmiştir. Hizmet içi eğitimden bir süre sonra da ikinci anket uygulanmıştır. İkinci anket de birinci anketle aynı soruları içermektedir. Ayrıca her iki ankette basit tesadüfi örnekleme ile değil, ılıca kaplıcalarında konaklama tesislerinden yararlanan müşterilerin arasından (ana kütle olarak tanımlanmıştır) örneklem alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem, her iki ankete de cevap verebilecek süre içinde tesislerde kalan müşterilerden oluşturulmuştur.

Bu iki ankete verilen cevaplar, her bir soru için karşılaştırmalı olarak tablolandırılmıştır. Daha sonra hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine ilişkin sorulara verilen cevapların demografik bilgiler bölümündeki sorularla ilişkilendirildiği, Chi-Square analizi yapılmıştır.

4.5. BULGULARIN YÜZDE DAĞILIMLARI

İki aşamada uygulanan ankette yer alan 30 soruya deneklerin verdikleri cevaplar aşağıda tablolandırılmıştır. Her iki ankette de 100 denek olduğu için sorulara verilen cevaplarda frekanslar ve yüzdelik karşılıkları aynıdır.

4.5.1. Birinci Bölüm (Demografik Bilgiler)

Anketler aynı 100 kişiye uygulandığı için demografik bilgiler her iki ankette de aynıdır.

Tablo 4.4.: Cinsiyet Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Erkek	44
Kadın	56

Tablo 4.5.: Yaş Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
15-24	7
25-34	11
35-44	20
45-54	37
55 ve üstü	25

Her iki ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun 45 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir. Bunun temel sebebinin termal tesislerden yararlanmada sağlık sorunları nedeniyle daha çok yaşlıların öne çıktığı ve çalışmanın yapıldığı kış aylarında tatil dönemi olmaması nedeniyle daha çok emeklilere hitap etmesi olduğu söylenilebilir.

Tablo 4.6.: Öğrenim Durumu Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Okuryazar Değil	2
İlkokul	48
Ortaokul	29
Lise	9
Yükseköğretim	12

Çalışmaya katılan deneklerin büyük bir çoğunluğunun ilköğretim kapsamına giren eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum deneklerin hizmet kalitesi algılamaya düzeylerinin düşük olmasına neden olabilmektedir.

Tablo 4.7.: Gelir Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
200-399	34
400-699	19
700-999	14
1-3 milyar	24
3 ve üzeri	9

Tablo 4.7'den anlaşılmaktadır ki, deneklerin gelir düzeyleri daha çok alt gelir düzeyinin içerisinde.

Tablo 4.8.: Meslek Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
İşçi	10
Çiftçi	7
Esnaf	11
Memur	22
İşsiz	11
Ev hanımı	10
Serbest m.	13
Emekli	8
Diğer	8

Tablo 4.9.: Medeni Durum Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Evli	75
Bekar	14
Dul	4
Boşanmış	7

Tablo 4.10.: Tesislerden Öncelikli Yararlanma Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Hamam	16
Özel banyo	27
Konaklama tesisleri	42
Diğer	15

Tablo 4.11: Kaplıcaya Gelme Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Haftada bir	18
Ayda bir	9
Üç ayda bir	12
Altı ayda bir	32
Yılda bir	14
Daha az sıklıkla	7
İlk kez	8

Tablo 4.12.: Müşterilerin İkamet Yerleri Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Gediz	48
Gediz dışı	52

Gediz Ilıca Kaplıcalarına gelenlerin yaklaşık %52'sinin Gediz dışından gelmesi, kaplıcalara Gediz'de ikamet edenlerin yanında büyük bir dış talep söz konusu olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 4.13.: Müşterilerin Kaplıcaya Tekrar Gelme Düşüncesi Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Evet	71
Hayır	24
Belki	5

Ankete katılanların tekrar gelme düşüncesine sahip olmaları ile kaplıcadan memnuniyet düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hizmet içi eğitim sonrasında oranın yükselmesi, eğitim çalışmalarının katkısını ifade etmektedir.

Tablo 4.14.: Müşterilerin Kaplıcayı Başkasına Tavsiye Etme Durumu Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Evet	77
Hayır	19
Belki	4

Ankete katılanların büyük çoğunluğunun başkasına tavsiye etme düşüncesinde olması, yine kaplıcalardan memnun kaldığının bir göstergesi sayılabilir. Ayrıca hizmet içi eğitim sonrası yapılan ankette bu rakamın daha yükselmesi, hizmet içi eğitimin, hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine olan katkısını açıklamaktadır. Bu durum çalışmanın temel hipotezlerini de doğrular niteliktedir.

Tablo 4.15.: Memnun Kalınan Tesisler Dağılımı

	Birinci ve İkinci Ankete Verilen Cevap
Hamamlar	16
Konaklama tesisleri	82
Özel işletmeler	1
Hepsi	1

Ankete katılanların büyük çoğunluğunun hamam ve konaklama tesislerinden memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu, ancak özel işletmelerden (belediye tarafından müstecirlere devredilen) memnuniyet düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bu durum belediyenin bu işletmelere daha fazla ağırlık vermesi gerektiğini göstermektedir.

4.5.2. İkinci Bölüm (Hizmet Kalitesine İlişkin Sorulara Verilen Cevaplar)

Tablo 4.16.: Personelin Hizmet Sunma Performansı Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	40	64
İyi	51	33
Orta	9	3
Kötü	0	0
Çok Kötü	0	0

Tablo 4.16.'den anlaşılmaktadır ki, çalışanların hizmet sunma performansı, hizmet içi eğitim sonrasında iyileşmiştir. Bu durum “çok iyi” seçeneğinde 40’dan 64’e ulaşılmasıyla görülmektedir. “İyi” düzeyinin birinci ankette 51 olan değerinin, ikinci ankette 33’e düşmesi, bu değeri tercih edenlerin ikinci ankette, “çok iyi” düzeyine yöneldiklerini göstermektedir. Bu durum hizmet içi eğitim çalışması yapmanın, çalışanların performansında bir düzey ilerlemesi oluşturacağı düşüncesini desteklemektedir.

Tablo 4.17.: Hizmetlerdeki Kalite Düzeyi Dağılımı

14. Soru: Hizmetlerdeki kalite düzeyi		
	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	21	34
İyi	61	54
Orta	17	10
Kötü	1	2
Çok Kötü	0	0

Tablo 4.17.'den anlaşılmaktadır ki, Gediz Ilıca Kaplıcaları'nda sunulan hizmetlerdeki kalite düzeyi, hizmet içi eğitim öncesi elde edilen verilere göre hizmet içi eğitim sonrasında artış gözlemlenmektedir. Bu durum "çok iyi" seçeneğinde 21'den 34'e ulaşılmasıyla görülmektedir. "İyi" düzeyinin birinci ankette 61 olan değerinin, ikinci ankette 54'e düşmesi, bununla birlikte "orta" düzeyinin ikinci ankette düşüş göstermesiyle birlikte değerlendirildiğinde, "iyi" değeri tercih edenlerin ikinci ankette, "çok iyi" düzeyine yöneldiklerini göstermektedir. Bu durum hizmet içi eğitim çalışmasının, hizmet sunan personelin daha kaliteli hizmet sunmalarına yönelik bir düzeyler arası ilerleme sağlandığı düşüncesini desteklemektedir.

Tablo 4.18.: Personelin Deneyim ve Bilgi Düzeyleri Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	13	47
İyi	71	48
Orta	11	5
Kötü	2	0
Çok Kötü	3	0

Tablo 4.18.'den anlaşılmaktadır ki, Kaplıca çalışanlarının yaptıkları işle ilgili deneyim ve bilgi düzeyleri, “çok iyi” seçeneğinde 13’ten 47’ye yükselmiştir. “iyi” seçeneği 71’den 48’e, “orta” seçeneği 11’den 5’e, “kötü” düzeyi 2’den 0’a, “çok kötü” seçeneği ise 3’ten 0’a düşmüştür. Bu durum, Kaplıca personelinin hizmet içi eğitim ile yaptıkları işte gösterdikleri performans ve özen artışı nedeniyle oluşan memnuniyetin; müşterileri, aldıkları hizmetlerde çalışanların bilgi ve tecrübelerinde yüksek düzeye sahip olduğu düşüncesinin hakim olduğu fikrini geliştirmektedir. Bu nedenle hizmet içi eğitimin, kaplıca çalışanlarının yaptıkları işlerde deneyim ve bilgilerinde düzey ilerlemesini sağlayacağı düşüncesini desteklemektedir.

Tablo 4.19.: Şikayetlerin Çözümüne Kavuşturulması Düşüncesi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	12	49
İyi	75	49
Orta	9	2
Kötü	0	0
Çok Kötü	4	0

Tablo 4.19.'den anlaşılmaktadır ki, kaplıca çalışanları ve yöneticilerinin kendilerine ulaştırılan şikayetleri ele alması ve çözüme kavuşturma faaliyetleri, hizmet içi eğitim sonrasında iyileşmiştir. Bu durum “çok iyi” seçeneğinde 12’den 49’a ulaşılmasıyla görülmektedir. “İyi” düzeyinin birinci ankette 75 olan değerinin, ikinci ankette 49’a düşmesi, bu değeri tercih edenlerin ikinci ankette, “çok iyi” düzeyine yöneldiklerini göstermektedir. “orta” ve “çok kötü” seçeneklerindeki düşüşlerde bunu desteklemektedir. Bu durum hizmet içi eğitim çalışması yapmanın, kaplıca çalışanları ve yöneticilerinin şikayetleri ele alması ve çözüme kavuşturma düzeylerinde ilerleme oluşturacağı düşüncesini desteklemektedir.

Tablo 4.20.: Tesislerin Talepleri Karşılama Düzeyi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	5	17
İyi	62	56
Orta	31	14
Kötü	2	7
Çok Kötü	0	6

Kaplıcada mevcut tesislerin talepleri karşılama konusunda kapasite düzeyi, “çok iyi” seçeneğinde 5’den 17’ye yükselmiştir. Ancak “iyi” seçeneği 62’den 56’ya, “orta” seçeneği 31’den 14’e düşmüş ve “kötü” seçeneği 2’den 7’ye, “çok kötü” seçeneği 0’dan 6’ya yükselmiştir. Bu durum ikinci ankete katılanların birinci ankete katılanlara göre mevcut tesislerin talepleri karşılama konusundaki kapasite düzeyinin göreceli olarak kötüleştiği görülmektedir.

Tablo 4.21.: Personel Sayısının Hizmet Kalitesine Etki Düzeyi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	7	11
İyi	38	46
Orta	37	20
Kötü	13	14
Çok Kötü	5	9

Tablo 4.21.’e göre, Kaplıcada çalışan personel sayısının kaliteli hizmet sunmadaki yeterliliği düzeyi, “çok iyi” seçeneğinde 7’den 11’e, “iyi” seçeneğinde ise 38’den 46’ya yükselmiştir. Ancak “orta” seçeneği 37’den 20’ye düşmüştür. Bu durum hizmet içi eğitim alan personelin sunduğu hizmet kalitesini yükseltmesi nedeniyle, ikinci ankete katılanların birinci ankete katılanlara göre personel sayısının kaliteli

hizmet sunmadaki yeterliliği hakkındaki düşüncelerinde göreceli olarak pozitif yönde etki görülmektedir.

Tablo 4.22.: Tesislerdeki Ücretlendirme Düzeyleri Hakkındaki Görüş Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	8	17
İyi	68	70
Orta	16	9
Kötü	6	0
Çok Kötü	2	4

Tablo 4.22.'den anlaşılmaktadır ki, Kaplıca ve konaklama tesislerindeki müşterilerin ücretlendirme düzeyleri hakkındaki görüşleri, birinci ve ikinci anket karşılaştırıldığında “çok iyi” seçeneğinde 8’den 17’ye, “iyi” seçeneği de 68’den 70’e yükselmiştir. Ancak “orta” seçeneği 16’dan 9’a, “kötü” seçeneği de 6’dan 0’a düşmüştür. Bu durum, Kaplıca personelinin hizmet içi eğitim sonrası hizmet sunmadaki olumlu değişikliklerinin daha kaliteli hizmet nedeniyle, müşterinin tesislerin ücretlendirilmesindeki olumsuz düşüncelerini daha olumlu düzeye yönlendikleri görülmüştür. Bu nedenle hizmet içi eğitimin kaplıca ve konaklama tesislerinin ücretlendirilmesi düzeyini yükselteceği düşüncesini göreceli olarak desteklemektedir.

4.5.3. Üçüncü Bölüm (Müşteri Memnuniyetine İlişkin Sorulara Verilen Cevaplar)

Tablo 4.23.: Yöneticiden Memnuniyet Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	34	64
İyi	59	36
Orta	6	0
Kötü	1	0
Çok Kötü	0	0

Tablo 4.23.’ten anlaşılmaktadır ki, üst kademe yöneticinin müşterilere karşı olan davranışlarında hizmet içi eğitimle birlikte iyileşme görülmüştür. Bu durum “iyi” düzeyinde 59’dan 36’ya, “orta” düzeyinde 6’dan 0’a gerilemesine karşın, bu gerileyen seçenek yüzdelerinin “çok iyi” düzeyine kayarak 34’ten 64’e kadar yükselmesinde etken olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet içi eğitimin üst kademe yöneticilerinin müşteri memnuniyetine yönelik davranışlarında da pozitif etki yaptığı düşüncesi desteklenmektedir.

Tablo 4.24.: Hizmet – Bedel Arasındaki Uyum Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	12	26
İyi	71	65
Orta	16	5
Kötü	1	1
Çok Kötü	0	3

Tablo 4.24.’den anlaşılmaktadır ki, Kaplıca müşterilerinin almış olduğu hizmet ile ödedikleri bedel arasındaki uyum düzeyi, birinci ve ikinci anket karşılaştırıldığında “çok iyi” seçeneğinde 12’den 26’ya yükselmiştir. Ancak “iyi” seçeneği 71’den 65’e, “orta” seçeneği 16’dan 5’e düşmüş ve “çok kötü” seçeneği 0’dan 3’e yükselmiştir. Bu durum, Kaplıca personelinin hizmet içi eğitim sonrası hizmet sunma performansındaki yükselişinin (bkz. Tablo 4.16.); aldığı daha kaliteli hizmet nedeniyle, müşterinin ödemiş olduğu bedelin karşılığını aldığı düşünce ve tatminini oluşturduğu, bu nedenle hizmet içi eğitimin alınan hizmet – ödenen bedel arasındaki uyum düzeyini yükselteceği düşüncesini desteklemektedir.

Tablo 4.25.: Tesis Kapasitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisinin Düzeyi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	12	15
İyi	60	64
Orta	24	19
Kötü	3	1
Çok Kötü	1	1

Tablo 4.25.'den anlaşılmaktadır ki, Kaplıcadaki tesis kapasitesinin müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesine etkisi düzeyleri, birinci ve ikinci ankete katılanlara göre bir farklılık ve değişiklik oluşturmadığı göreceli olarak görülmektedir.

Tablo 4.26.: Fiziksel Koşullarından Memnuniyet Düzeyi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	16	21
İyi	63	58
Orta	17	7
Kötü	2	11
Çok Kötü	2	3

Kaplıcanın fiziksel koşullarından memnuniyet düzeyi, “çok iyi” seçeneğinde 16’dan 21’e yükselmiştir. Ancak “iyi” seçeneği 63’den 58’e, “orta” seçeneği 17’den 7’ye düşmüş ve “kötü” seçeneği, 2’den 11’e yükselmiştir. Bu durum ikinci ankete katılanların birinci ankete katılanlara göre fiziksel koşullardan memnuniyet düzeyinin göreceli olarak kötüleştiği görülmektedir.

Tablo 4.27.: Hizmet Sunumundaki Hız ve Zamanlama Memnuniyeti Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	14	43
İyi	68	52
Orta	18	5
Kötü	0	0
Çok Kötü	0	0

Tablo 4.27.'den anlaşılmaktadır ki, kaplıca çalışanlarının hizmet sunmadaki hız ve zamanlamalarından memnuniyet düzeyi hizmet içi eğitim sonrasında iyileşme göstermektedir. Bu durum “çok iyi” seçeneğinde 14’ten 43’e ulaştığı görülmektedir. “İyi” düzeyinin birinci ankette 68 olan değerinin ikinci ankette 52’ye, “orta” seçeneğinde 18’den 5’e düşmesi, “kötü” ve “çok kötü” düzeylerinde her hangi bir düşüncenin olmadığı durumu ile birlikte değerlendirildiğinde, ikinci ankete katılanların “çok iyi” düzeyine yöneldiklerini göstermektedir. Müşterilerin kaplıcadaki hizmet sunumundaki hız ve zamanlamadan memnuniyet düzeyi, hizmet içi eğitim sonrasında yükseliş göstereceği düşüncesini desteklemektedir.

Tablo 4.28.: Personel Davranışlarının Düzeyi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	42	62
İyi	49	35
Orta	8	3
Kötü	1	0
Çok Kötü	0	0

Tablo 4.28.'den anlaşılmaktadır ki, kaplıcada hizmet veren personelin davranış ve nezaket kurallarına uygunluk düzeyi, hizmet içi eğitim sonrasında iyileşmiştir. Bu durum “çok iyi” seçeneğinde 42’den 62’ye ulaşılmasıyla görülmektedir. “İyi” düzeyinin birinci ankette 49 olan değerinin, ikinci ankette 35’e düşmesi, “orta” seçeneğinin 8’den

3'e düşmesi bu değeri tercih edenlerin ikinci ankette, "çok iyi" düzeyine yöneldiklerini göstermektedir. Bu durum hizmet içi eğitim çalışması yapmanın, kaplıcada hizmet veren personelin davranış ve nezaket kurallarına uygunluk düzeyi, hizmet içi eğitim sonrasında iyileşeceği düşüncesini desteklemektedir.

Tablo 4.29.: Hamamların Sağlık Koşulları ve Temizliğinden Memnuniyet Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	13	15
İyi	60	52
Orta	24	16
Kötü	3	15
Çok Kötü	0	2

Tablo 4.29.'dan anlaşılmaktadır ki, Gediz Ilıca Kaplıcaları'ndaki hamamların sağlık koşulları ve temizliğinden müşterilerin memnuniyet düzeyi, hizmet içi eğitim öncesi elde edilen verilere göre hizmet içi eğitim sonrasında düşüş gözlemlenmektedir. Bu durum "çok iyi" seçeneğinde 13'den 15'e yükseliş görülmesine rağmen, "iyi" düzeyinin birinci ankette 60 olan değerinin, ikinci ankette 52'e düşmesi, bununla birlikte "orta" seçeneğinin düşmesi, bu düşüşler ile birlikte aynı yönde olmak üzere "kötü" ve "çok kötü" düzeylerinin büyük oranlarda yükseliş gösterdiği açıkça görülmektedir. Bu durum hizmet içi eğitim çalışması sonrası kaplıcada hizmet sunan personelin faaliyetleri ile kaplıcada mevcut hamamların sağlık koşulları ve temizliği konusunda düzeyler arası gerileme olduğu görülmekte, kaplıca personeline verilecek hizmet içi eğitimin bu konuda pozitif etki sağlayacağı düşüncesini desteklememektedir.

Tablo 4.30.: Konaklama Tesislerindeki Sağlık Koşulları ve Temizliğinden Memnuniyet Düzeyi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	7	14
İyi	59	57
Orta	31	18
Kötü	2	8
Çok Kötü	1	3

Tablo 4.30.'dan anlaşılmaktadır ki, Gediz Ilıca Kaplıcaları'nda mevcut konaklama tesislerindeki sağlık koşulları ve temizliğinden müşterilerin memnuniyet düzeyi, hizmet içi eğitim öncesi elde edilen verilere göre hizmet içi eğitim sonrasında olumsuz yönde düzey düşüşü gözlemlenmektedir. Bu durum "çok iyi" seçeneğinde 7'den 14'e yükseliş görülmesine rağmen, "iyi" düzeyinin birinci ankette 59 olan değerinin, ikinci ankette 57'ye, "orta" düzeyinin 31'den 18'e düşmesi, bununla birlikte "kötü" ve "çok kötü" düzeylerinin olumsuz anlamda büyük oranlarda yükseliş gösterdiği açıkça görülmektedir. Bu durum hizmet içi eğitim çalışması sonrası kaplıcada hizmet sunan personelin faaliyetleri ile kaplıcada mevcut konaklama tesislerindeki sağlık koşulları ve temizliği konusunda düzeyler arası göreceli olarak gerileme olduğu görülmekte, kaplıca personeline verilecek hizmet içi eğitimin bu konuda pozitif etki sağlayacağı düşüncesini desteklememektedir.

Tablo 4.31.: Özel İşletmelerden Memnuniyet Düzeyi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	4	6
İyi	43	48
Orta	45	23
Kötü	7	7
Çok Kötü	1	16

Kaplıcada bulunan özel işletmelerden müşteri memnuniyetinin düzeyi, “çok iyi” ve “iyi” seçeneklerinde küçük yükseliş göstermiştir. Ancak “orta” seçeneği 45’den 23’e gerileyerek ve “çok kötü” seçeneğinin aynı yönde yükselerek ortaya çıkardığı durum, ikinci ankete katılanların ağırlıklı düşüncesi birinci ankete katılanlara göre özel işletmelerden memnuniyetsizliğinin hakim olduğu görülmektedir.

Tablo 4.32.: Hizmet İçi Eğitimin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etki Düzeyi Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	26	37
İyi	67	56
Orta	5	5
Kötü	1	1
Çok Kötü	1	1

Tablo 4.32.’den anlaşılmaktadır ki, kaplıca çalışanlarına hizmet içi eğitim verilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etki düzeyi, hizmet içi eğitim sonrasında belirgin bir şekilde iyileşme göstermektedir. Bu durum “çok iyi” seçeneğinde 26’dan 37’ye ulaştığı görülmektedir. “İyi” düzeyinin birinci ankette 67 olan değerinin ikinci ankette 56’ya düştüğü, “orta”, “kötü” ve “çok kötü” düzeylerinde her hangi bir düzey değişikliğinin olmadığı düşüncesini göstermektedir. Müşterilerin kaplıca çalışanlarına hizmet içi eğitim verilmesi ile sunulan hizmetlerin kalitesi ve müşteri memnuniyet düzeyi, hizmet içi eğitim sonrasında yükseliş göstereceği düşüncesini desteklemektedir.

Tablo 4.33.: Özelleştirmenin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etki Dağılımı

	Birinci Ankete Verilen Cevap	İkinci Ankete Verilen Cevap
Çok İyi	10	22
İyi	28	29
Orta	22	20
Kötü	26	16
Çok Kötü	14	13

Tablo 4.33.'den anlaşılmaktadır ki, kaplıca tesislerinin özelleştirilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine etki düzeyi, hizmet içi eğitim sonrasında iyileşmiştir. Bu durum “çok iyi” seçeneğinde 10’dan 22’ye ulaşılmasıyla görülmektedir. “İyi” düzeyinin birinci ankette 28 olan değerinin, ikinci ankette 29’a yükselmesinin yanında, “kötü” seçeneğinin 26’dan 16’ya gerilemesi, ikinci ankete katılanların “çok iyi” düzeyine yöneldiklerini göstermektedir. Bu durum hizmet içi eğitim çalışması yapmanın, kaplıca tesislerinin özelleştirilmesi ile hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin göreceli olarak artacağı düşüncesini desteklemektedir.

4.6. CHI-SQUARE(x^2) ANALİZİ

Bu bölümde her iki ankette de elde edilen sonuçlar chi-square(x^2) testi ile analiz edilmiştir. Buna göre anketteki soruların birbiri ile ilişkileri araştırılmıştır. Daha sonra her anketin kendi içinde elde edilen chi-square değerleri karşılaştırılmıştır.

Chi-Square (x^2) Testinde, Null Hipotezi, H_0 olarak değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur varsayımı yapılmaktadır. H_1 hipotezi ise değişkenler arasında sistematik bir ilişkinin var olduğu varsayımını göstermektedir. Esasen x^2 testi, iki değişken arasında sistematik bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur. Başka bir ifade ile x^2 testi, bir çapraz tabloda yer alan değişkenler arasındaki gözlenen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır.²²⁷ %95 güven aralığında ($\alpha=0,05$) yapılan testlerde, ya hesaplanan x^2 değeri ile serbestlik derecesine

²²⁷ ALTUNİŞİK Remzi ve diğerleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, 2.Baskı, Sakarya, 2002, s.180.

göre bakılan x^2 tablo değeri karşılaştırılır ya da SPSS uygulamalarında 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmaktadır.

Anketin analizinde kullanılacak serbest değişkenler ve bunlara göre belirlenen Chi-Square değerleri ($\alpha = 0,05$ olmak üzere):

Serbestlik Derecesi (df) = 4 ise Chi-Square Tablo Değeri = 9,49

Serbestlik Derecesi (df) = 6 ise Chi-Square Tablo Değeri = 12,59

Serbestlik Derecesi (df) = 8 ise Chi-Square Tablo Değeri = 15,51

Serbestlik Derecesi (df) = 12 ise Chi-Square Tablo Değeri = 21,00

Serbestlik Derecesi (df) = 16 ise Chi-Square Tablo Değeri = 26,30

Serbestlik Derecesi (df) = 18 ise Chi-Square Tablo Değeri = 28,90

Serbestlik Derecesi (df) = 24 ise Chi-Square Tablo Değeri = 36,40

Buna göre, Chi-Square (x^2) Hesaplanan Değer > Chi-Square (x^2) Tablo Değeri olması durumunda Null Hipotez (H_0) reddedilir, H_1 kabul edilir. Diğer bir ifade ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Chi-Square (x^2) Hesaplanan Değer < Chi-Square (x^2) Tablo Değeri olması durumunda ise H_0 kabul edilir. Diğer bir ifade ile değişkenler arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Öncelikle Gediz Ilıca Kaplıcalarında bulunan müşterilerin eğitim-öğretim düzeyleri ile hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine ilişkin çeşitli sorulara verdikleri cevapların ilişkili olup olmadığı test edilmiştir (bkz. Tablo 4.34).

Tablo 4.34.: Her İki Ankette Öğrenim Düzeyi İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri

Birinci Anket	VOGRENIM	V13	V14	V18	V20	V27	V29	V30
Chi-Square		10,090	13,832	28,209	54,980	5,711	10,358	29,726
Df		8	12	16	12	16	16	16
Asymp. Sig.		0,259	0,312	0,030	0,000	0,991	0,847	0,019
İkinci Anket	VOGRENIM	V13	V14	V18	V20	V27	V29	V30
Chi-Square		4,885	31,045	18,253	2,530	19,029	14,273	11,938
Df		8	12	16	4	16	16	16
Asymp. Sig.		0,770	0,002	0,309	0,639	0,267	0,578	0,748

➤ **VOGRENİM-V13 İLİŞKİSİ:**

H_0 : İlica Kaplıcalarındaki müşterilerin öğrenim düzeyi ile kaplıca çalışanlarının vatandaşa hizmet sunma kalitesi (v13) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (10,090) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,259) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi, hizmet sunma performansının algılanmasında etkili değildir.

İKİNCİ ANKET:

Aynı hipotezler çerçevesinde İkinci Anket için sonuçlar şöyledir:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (4,885) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,770) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir.

➤ **VOGRENİM-V14 İLİŞKİSİ:**

H_0 : İlica Kaplıcalarındaki müşterilerin öğrenim düzeyi ile kaplıcadaki hizmet sunma kalitesi (v14) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (13,832) < Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,312) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi, hizmet kalitesi algılanmasında etkili değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (31,045) > Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamlı (0,002) olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre hizmet içi eğitimden sonra yapılan ankette öğrenim düzeyi ile hizmet kalitesini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur.

➤ **VOGRENİM-V18 İLİŞKİSİ:**

H_0 : İlica Kaplıcalarındaki müşterilerin öğrenim düzeyi ile kaplıcadaki çalışanların sayısının kaliteli hizmet sunma için yeterli olup olmadığı yönündeki düşünceler (v18) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (28,209) > Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamlı (0,030) olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre birinci ankette öğrenim düzeyi ile çalışanların sayının kaliteli hizmet sunma düzeyine etkisi arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (18,253) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,309) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi ile çalışanların sayısının hizmet kalitesine etkisi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VOGRENİM-V20 İLİŞKİSİ:

H_0 : Ilica Kaplıcalarındaki müşterilerin öğrenim düzeyi ile üst kademe yöneticilerin müşterilere karşı davranışlardan memnuniyet konusundaki düşünceler (v20) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (54,980) > Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamlı (0,000) olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre birinci ankette öğrenim düzeyi ile üst kademe yöneticilerden memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bir ilişki mevcuttur.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (2,530) < Chi-Square Tablo Değeri (9,49) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,639) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi ile üst kademe yöneticilerin davranışlarından memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VOGRENİM-V27 İLİŞKİSİ:

H_0 : Ilica Kaplıcalarındaki müşterilerin öğrenim düzeyi ile konaklama tesislerindeki sağlık ve temizlik durumundan memnuniyet (v27) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (5,771) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,991) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi ile sağlık ve temizlik koşullarından memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (19,029) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,267) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi ile sağlık ve temizlik koşullarından memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VOGRENİM-V29 İLİŞKİSİ:

H_0 : ılıca Kaplıcalarındaki müşterilerin öğrenim düzeyi ile hizmet içi eğitimin hizmet kalitesi ve memnuniyet üzerine etkisi konusundaki düşünceler (v29) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (10,358) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,847) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi ile hizmet içi eğitimin kalite ve memnuniyet üzerindeki etkisi konusundaki düşünceler arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (14,273) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,578) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi ile hizmet içi eğitimin kalite ve memnuniyet üzerindeki etkisi konusundaki düşünceler arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VOGRENİM-V30 İLİŞKİSİ:

H_0 : ılıca Kaplıcalarındaki müşterilerin öğrenim düzeyi ile tesislerin özelleştirilmesinin hizmet kalitesi ve memnuniyet düzeyine etkisi konusundaki düşünceler (v30) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (29,726) > Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamlı (0,019) olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre birinci ankette öğrenim düzeyi ile tesislerin özelleştirilmesinin hizmet kalitesi ve memnuniyet düzeyine etkisi konusundaki düşünceler arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki vardır.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (11,938) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,748) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarının müşterileri arasında öğrenim düzeyi ile tesislerin özelleştirilmesinin hizmet kalitesi ve memnuniyet düzeyine etkisi konusundaki düşünceler arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki yoktur.

İkinci aşamada Gediz Ilıca Kaplıcalarında bulunan müşterilerin gelir düzeyleri ile hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine ilişkin çeşitli sorulara verdikleri cevapların ilişkili olup olmadığı test edilmiştir (bkz. Tablo 4.35).

Tablo 4.35.: Her İki Ankette Gelir Düzeyi İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri

Birinci Anket	VGELİR	V19	V21	V30
Chi-Square		17,952	13,673	21,775
Df		16	12	16
Asymp. Sig.		0,327	0,322	0,151
İkinci Anket	VGELİR	V19	V21	V30
Chi-Square		8,092	11,068	10,779
Df		12	16	16
Asymp. Sig.		0,778	0,804	0,823

> VGELİR-V19 İLİŞKİSİ

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin gelir düzeyi ile kaplıca ve konaklama tesislerinin ücretlendirme düzeyi hakkındaki düşünceler (v19) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (17,952) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,327) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre birinci ankette gelir düzeyi ile kaplıca ve konaklama tesislerinin ücretlendirme düzeyi hakkındaki düşünceler arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (8,092) < Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,778) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre birinci ankette gelir düzeyi ile kaplıca ve konaklama tesislerinin ücretlendirme düzeyi hakkındaki düşünceler arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VGELİR-V21 İLİŞKİSİ

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin gelir düzeyi ile alınan hizmet ile ödenen ücret uyumu hakkındaki düşünceler (v21) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (13,673) < Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,322) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre birinci ankette gelir düzeyi ile alınan hizmet ile ödenen ücret uyumu hakkındaki düşünceler (v21) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (11,068) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,804) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ikinci ankette gelir düzeyi ile alınan hizmet ile ödenen ücret uyumu hakkındaki düşünceler (v21) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VGELİR-V30 İLİŞKİSİ

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin gelir düzeyi ile kaplıca tesislerinin özelleştirilmesinin kalite memnuniyet üzerindeki etkisi konusundaki düşünceler (v30) arasında anlamlı ve sistematik bir ilişki yoktur.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (21,775) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,151) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ikinci ankette gelir düzeyi ile kaplıca tesislerinin özelleştirilmesinin kalite memnuniyet üzerindeki etkisi konusundaki düşünceler (v30) arasında anlamlı ve sistematik bir ilişki yoktur.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (10,779) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,823) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ikinci ankette gelir düzeyi ile kaplıca tesislerinin özelleştirilmesinin kalite memnuniyet üzerindeki etkisi konusundaki düşünceler (v30) arasında anlamlı ve sistematik bir ilişki yoktur.

Üçüncü aşamada Ilıca Kaplıcalarına geliş sıklığı (VSIKLIK) ile hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine ilişkin çeşitli sorulara verdikleri cevapların ilişkili olup olmadığı test edilmiştir (bkz. Tablo 4.36).

Tablo 4.36.: Her İki Ankette Kaplıcaya Geliş Sıklığı İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri

Birinci Anket	VSIKLIK	V13	V20	V26	V27
Chi-Square		14,023	9,626	23,375	29,452
Df		12	18	18	24
Asymp. Sig.		0,299	0,943	0,177	0,204
İkinci Anket	VSIKLIK	V13	V20	V26	V27
Chi-Square		10,493	6,794	19,396	29,756
df		12	6	24	24
Asymp. Sig.		0,573	0,340	0,731	0,193

> VSIKLIK-V13 İLİŞKİSİ

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile çalışanların vatandaşa hizmet sunma performansı hakkındaki düşünceler (v13) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (14,023) < Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,299) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre birinci

ankette müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile çalışanların vatandaşa hizmet sunma performansı hakkındaki düşünceleri (v13) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (10,493) < Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,573) olduğundan H₁ hipotezi reddedilir. Buna göre ikinci ankette müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile çalışanların vatandaşa hizmet sunma performansı hakkındaki düşünceleri (v13) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

➤ **VSIKLİK-V20 İLİŞKİSİ**

H₀: Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıca üst yönetiminin davranışlarından memnuniyet (v20) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H₁: Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (9,626) < Chi-Square Tablo Değeri (28,90) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,943) olduğundan H₁ hipotezi reddedilir. Buna göre birinci ankette müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıca üst yönetiminin davranışlarından memnuniyet (v20) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (6,794) < Chi-Square Tablo Değeri (12,59) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,340) olduğundan H₁ hipotezi reddedilir. Buna göre müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıca üst yönetiminin davranışlarından memnuniyet (v20) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

➤ **VSIKLİK-V26 İLİŞKİSİ**

H₀: Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıcadaki hamamların genel sağlık koşulları ve temizliğinden memnuniyet (v26) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H₁: Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (23,375) < Chi-Square Tablo Değeri (28,90) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,177) olduğundan H₁ hipotezi reddedilir. Buna göre birinci

ankette müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıcadaki hamamların genel sağlık koşulları ve temizliğinden memnuniyet (v26) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (19,396) < Chi-Square Tablo Değeri (36,40) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,731) olduğundan H₁ hipotezi reddedilir. Buna göre müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıcadaki hamamların genel sağlık koşulları ve temizliğinden memnuniyet (v26) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VSİKLİK-V27 İLİŞKİSİ

H₀: Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıcadaki konaklama tesislerinin genel sağlık koşulları ve temizliğinden memnuniyet (v27) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H₁: Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (29,452) < Chi-Square Tablo Değeri (36,40) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,204) olduğundan H₁ hipotezi reddedilir. Buna göre birinci ankette müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıcadaki konaklama tesislerinin genel sağlık koşulları ve temizliğinden memnuniyet arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (29,756) < Chi-Square Tablo Değeri (36,40) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,193) olduğundan H₁ hipotezi reddedilir. Buna göre müşterilerin kaplıcaya gelme sıklığı ile kaplıcadaki konaklama tesislerinin genel sağlık koşulları ve temizliğinden memnuniyet arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Dördüncü aşamada Ilıca Kaplıcalarına gelen müşterilerin yaş dağılımları (VYAS) ile hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine ilişkin çeşitli sorulara verdikleri cevapların ilişkili olup olmadığı test edilmiştir (bkz. Tablo 4.37).

Tablo 4.37.: Her İki Ankette Kaplıcaya Gelenlerin Yaş Dağılımı İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin χ^2 Değerleri

Birinci Anket	VYAS	V14	V16	V18	V25
Chi-Square		21,737	21,650	23,576	15,174
Df		12	12	16	12
Asymp. Sig.		0,041	0,042	0,099	0,232
İkinci Anket	VYAS	V14	V16	V18	V25
Chi-Square		13,429	3,660	23,966	10,724
df		12	8	16	8
Asymp. Sig.		0,339	0,886	0,090	0,218

> VYAS-V14 İLİŞKİSİ

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin yaş dağılımı ile hizmetlerin kalitesi konusundaki düşünceler (v14) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(χ^2) Hesaplanan (21,737) > Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamlı (0,041) olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre birinci ankette müşterilerin yaş dağılımı ile hizmetlerin kalitesi konusundaki düşünceler (v14) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(χ^2) Hesaplanan (13,429) < Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,339) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre ılıca kaplıcalarındaki müşterilerin yaş dağılımı ile hizmetlerin kalitesi konusundaki düşünceler (v14) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VYAS-V16 İLİŞKİSİ

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin yaş dağılımı ile şikayetlerin ele alınması ve çözüme kavuşturulması konusunda konusundaki düşünceler (v16) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(χ^2) Hesaplanan (21,650) > Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamlı (0,042) olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre birinci

ankette müşterilerin yaş dağılımı ile şikayetlerin ele alınması ve çözüme kavuşturulması konusundaki düşünceler (v16) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (3,660) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,886) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, kaplıcalardaki müşterilerin yaş dağılımı ile şikayetlerin ele alınması ve çözüme kavuşturulması konusundaki düşünceler (v16) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

➤ **VYAS-V18 İLİŞKİSİ**

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin yaş dağılımı ile çalışan sayısının kaliteli hizmet sunmaya yeterli olup olmadığı konusundaki düşünceler (v18) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (23,576) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,099) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, kaplıcalardaki müşterilerin yaş dağılımı ile çalışan sayısının kaliteli hizmet sunmaya yeterli olup olmadığı konusundaki düşünceler (v18) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (23,966) < Chi-Square Tablo Değeri (26,30) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,090) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, kaplıcalardaki müşterilerin yaş dağılımı ile çalışan sayısının kaliteli hizmet sunmaya yeterli olup olmadığı konusundaki düşünceler (v18) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

➤ **VYAS-V25 İLİŞKİSİ**

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin yaş dağılımı ile çalışanların tavır ve davranışlarının nezaket kurallarına uygunluğu konusundaki düşünceler (v25) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (15,174) < Chi-Square Tablo Değeri (21,00) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,232) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, kaplıcalardaki müşterilerin yaş dağılımı ile çalışanların tavır ve davranışlarının nezaket kurallarına uygunluğu konusundaki düşünceler (v25) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (10,724) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,218) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, kaplıcalardaki müşterilerin yaş dağılımı ile çalışanların tavır ve davranışlarının nezaket kurallarına uygunluğu konusundaki düşünceler (v25) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Beşinci aşamada Ilıca Kaplıcalarına gelen müşterilerin başkalarına kaplıcayı önerme konusundaki düşünceleri (VONERİ) ile hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine ilişkin çeşitli sorulara verdikleri cevapların ilişkili olup olmadığı test edilmiştir (bkz. Tablo 4.38).

Tablo 4.38.: Her İki Ankette Kaplıcaya Gelenlerin Öneri Konusundaki İle İlişkilendirilen Sorulara İlişkin x^2 Değerleri

Birinci Anket	VONERİ	V13	V18	V21	V23	V30
Chi-Square		3,337	17,681	1,883	3,466	5,102
Df		4	8	6	8	8
Asymp. Sig.		0,503	0,024	0,930	0,902	0,747
İkinci Anket	VONERİ	V13	V18	V21	V23	V30
Chi-Square		2,192	5,174	3,390	9,285	8,636
Df		4	8	8	8	8
Asymp. Sig.		0,701	0,739	0,908	0,319	0,374

> VONERİ-V13 İLİŞKİSİ

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile çalışanların müşterilere hizmet sunma performansları hakkındaki düşünceler (v13) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (3,377) < Chi-Square Tablo Değeri (9,49) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,503) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile çalışanların müşterilere hizmet sunma performansları hakkındaki düşünceler (v13) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (2,192) < Chi-Square Tablo Değeri (9,49) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,701) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile çalışanların müşterilere hizmet sunma performansları hakkındaki düşünceler (v13) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> VONERİ-V18 İLİŞKİSİ

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile çalışanların sayısının kalite hizmet sunmaya yeterli olup olmadığı (v18) konusundaki düşünceler arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (17,681) > Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamlı (0,024) olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Buna göre Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile çalışanların sayısının kalite hizmet sunmaya yeterli olup olmadığı (v18) konusundaki düşünceler arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (5,174) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,739) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile çalışanların sayısının kalite hizmet sunmaya yeterli olup olmadığı (v18) konusundaki düşünceler arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

➤ **VONERİ-V21 İLİŞKİSİ**

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğler insanlara öneride bulunma istekleri ile alınan hizmet ve ödenen ücret uyumu hakkındaki düşünceler (v21) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (1,883) < Chi-Square Tablo Değeri (12,59) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,930) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğler insanlara öneride bulunma istekleri ile alınan hizmet ve ödenen ücret uyumu hakkındaki düşünceler (v21) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (3,390) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,908) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğler insanlara öneride bulunma istekleri ile alınan hizmet ve ödenen ücret uyumu hakkındaki düşünceler (v21) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

➤ **VONERİ-V23 İLİŞKİSİ**

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğler insanlara öneride bulunma istekleri ile fiziksel koşullardan memnuniyet düzeyi (v23) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (3,466) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,902) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, müşterilerin diğler insanlara öneride bulunma istekleri ile fiziksel koşullardan memnuniyet düzeyi (v23) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (9,285) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,319) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, müşterilerin

diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile fiziksel koşullardan memnuniyet düzeyi (v23) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

> **VONERİ-V30 İLİŞKİSİ**

H_0 : Ilıca Kaplıcalarındaki müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile kaplıca tesislerinin özelleştirilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine etkisi konusundaki düşünceler(v30) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Böyle bir ilişki vardır.

BİRİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (5,102) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,747) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile kaplıca tesislerinin özelleştirilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine etkisi konusundaki düşünceler(v30) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

İKİNCİ ANKET:

Chi-Square(x^2) Hesaplanan (8,636) < Chi-Square Tablo Değeri (15,51) ve %5 düzeyinde anlamsız (0,374) olduğundan H_1 hipotezi reddedilir. Buna göre, müşterilerin diğer insanlara öneride bulunma istekleri ile kaplıca tesislerinin özelleştirilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine etkisi konusundaki düşünceler(v30) arasında sistematik ve anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

SONUÇ

Ekonomik gelişmişlik düzeyi artan insanların daha çok hizmet talebinde buldukları inkâr edilmez bir gerçektir. Hizmet talebinin artması, kaliteli hizmet sunumu ile rakipler karşısında avantaj elde etme mücadelesine dönüşmektedir. Hizmetleri endüstriyel ürünlerden ayıran özellikler, bunların sunumunda kalitenin yükseltilmesini sağlamayı zorlaştırmaktadır. Hizmet kalitesine ilişkin standartların oluşturulmasında yaşanan sıkıntılar da bu farklılıktan kaynaklanmaktadır.

“Müşteri” kavramı hizmet sektörünün gelişme trendi içinde önemli bir rol oynamaktadır. Hizmet sektöründe müşteri odaklı stratejilerin geliştirilmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlama ve buna göre işletmelerin reorganizasyonunun yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Bunun yapılabilmesi için müşteri geribildirimini (feedback) kazanılması ve şikayetlerin dikkatle ele alınıp gereğinin yapılması büyük önem taşımaktadır.

Gelişmiş ülkelerde vatandaş-müşteri özdeşliğinin kabul edilmesi, hizmet sunumunda özel sektör ve kamu sektörü arasındaki kalite ayrımını ortadan kaldırmaktadır. Kamusal hizmetlerin özelliklerindeki farklılıklara rağmen, vatandaşlara “müşteri” gözüyle bakılması ve özel sektörün kalite düzeyinde hizmet sunulması; kamu yönetiminin vatandaşlarına vermiş olduğu değer bir göstergesi olarak algılanmaktadır.

Hizmet kalitesinin yükseltilmesinin ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yapılması gereken çeşitli faaliyetler mevcuttur. Bu faaliyetler içinde doğrudan doğruya insan kaynaklarının mesleki ve teknik niteliklerinin artırılmasına odaklanan hizmet içi eğitim kavramı öne çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitim, son dönemde başta özel sektör işletmeleri olmak üzere pek çok kurum tarafından insan kaynaklarının niteliklerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Sanayi sektöründe teknik bir boyuta sahip olan hizmet içi eğitimler, hizmet sektöründe daha çok hizmet sunma sürecine ve müşteri memnuniyetine odaklı olarak gerçekleştirilmektedir.

Özel sektör kuruluşları yanında kamu hizmeti sunan kurumların da hizmet içi eğitime yönelmeleri, kamusal ve yarı kamusal hizmetlerde, hizmet kalitesinin artırılmasında ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkili olmaktadır.

Bir yerel yönetim birimi olarak belediyeler, önemli kamu hizmetlerinin verildiği kurumlardır. Bu kurumlarda gerçekleştirilen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, çalışanların veri kabul edilen eğitim ve bilgi düzeylerinde, mesleki bilgilerini, hizmet-kalite-memnuniyet algulamalarında, müşteri ilişkilerinde pozitif bir etki meydana getireceği beklenmektedir. Bu düşünceden hareketle Gediz Belediyesi'nin Ilıca Kaplıcaları'nda hizmet içi eğitimin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde meydana getirdiği etkiler ölçülmüştür.

Gediz Belediyesi Ilıca Kaplıcalarında çalışan personele hizmet içi eğitim verilmeden önce gerçekleştirilen anket ile hizmet içi eğitim sonrası gerçekleştirilen anket, çalışmanın temel hipotezinin test edilmesine imkan vermektedir.

Ilıca Kaplıcası'nda uygulanan hizmet içi eğitimin sonucunda;

- Çalışanların müşteri nazarında hizmet sunma performansına etkilerinin pozitif olduğu (tablo 4.13)
- Hizmetlerdeki kalite düzeyinin yükseldiği (tablo 3.14), üst kademe yöneticilerden memnuniyetin arttığı (tablo 4.15)
- Alınan hizmet ile ödenen bedel arasındaki bağlantının kuvvetlendiği (tablo 4.16)
- Çalışanların deneyim ve bilgi düzeylerinin yeterliliğinin yükseldiği (tablo 4.17)
- Şikayetlerin ele alınış biçiminin daha pozitif ve çözüme kavuşturulmasının daha hızlı olduğu (tablo 4.18)
- Hizmet sunmadaki hız ve zamanlamadan memnuniyet düzeyinin katlandığı (tablo 4.23)
- Personelin davranışları ve nezaket kurallarına uygunluk düzeyinin pozitif yönde geliştiği (tablo 4.24)
- Hamamların sağlık koşulları ve temizliğinden memnuniyet düzeyinin pozitif bir gelişme göstermediği (tablo 4.25)
- Konaklama tesislerindeki sağlık koşulları ve temizlikten memnuniyet düzeyinin küçük de olsa pozitif yönde iyileştiği (tablo 4.26)

- Çalışanlara hizmet içi eğitim verilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin pozitif olacağı düşüncesine sahip olanların arttığı (tablo 4.29) görülmektedir.

Elde edilen bulgular, çalışmanın temel hipotezi olan hizmet içi eğitimin, hizmet kalitesini arttıracığı ve müşteri memnuniyetini yükselteceği iddiasını doğruladığını göstermektedir. Hizmet içi eğitimin sürekliliğinin sağlanması ve sistematik olarak devam ettirilmesi, hizmet kalitesindeki ve müşteri memnuniyetindeki artışı hızlandıracağı gibi kalıcılığını da sağlayacaktır.





EKLER

ANKET FORMU

Bu anket çalışması “Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Tezi” için hazırlanmıştır. Sizlerden alacağımız cevaplar doğrultusunda Gediz Belediyesi'nin Ilıca Kaplıcaları'nda sunulan hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve sizlerin memnuniyet düzeyinin artırılması hedeflenmektedir. Anket formuna adınızı ve soyadınızı kesinlikle yazmayınız. Aşağıdaki sorulara en uygun cevabınız olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Mesut YÖRÜK

BİRİNCİ BÖLÜM (DEMOGRAFİK BİLGİLER)

- 1) Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
- 2) Yaşınız? () 15-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü
- 3) Öğrenim durumunuz?
- () Okur-yazar değil () İlkokul () Ortaokul
() Lise () Üniversite veya yüksekokul
- 4) Toplam aylık geliri?
- () 200-399 milyon TL arası () 400-699 milyon TL arası
() 700-999 milyon TL arası () 1-3 milyar TL arası
() 3 milyar TL ve yukarısı
- 5) Mesleğiniz?
- () İşçi () Çiftçi () Esnaf () Memur () Emekli
() Serbest meslek () Ev Hanımı () İşsiz () Diğer
- 6) Medeni Haliniz? () Evli () Bekâr () Dul () Boşanmış
- 7) Kaplıca hizmetleri kapsamında bulunan hangi tesislerden (Hamam, özel banyo, apart otel, diğer konaklama tesisleri) yararlanıyorsunuz? Lütfen yazınız.
.....
- 8) Ilıca kaplıcalarına hangi sıklıkla geliyorsunuz?
- () Haftada bir () Ayda bir () Üç ayda bir () Altı ayda bir
() Yılda bir () Daha az sıklıkla () İlk kez
- 9) İkamet ettiğiniz şehir neresidir? Lütfen yazınız. (İl / İlçe)
.....
- 10) Gediz Ilıca Kaplıcaları'na tekrar gelmeyi düşünüyor musunuz?
- () Evet () Hayır () Belki

11) Gediz Ilıca Kaplıcaları'nı bir başkasına önermeyi düşünür müsünüz?

() Evet () Hayır () Belki

12) Gediz Ilıca Kaplıcaları'nda daha çok hangi tesis ve hizmetlerden memnunsunuz?

(Birden fazla şık işaretlenebilir)

() Hamamlar () Konaklama Tesisleri
() Temel ihtiyaç sağlayan işletmeler(bakkal, market vb) () Hepsi

İKİNCİ BÖLÜM (HİZMET KALİTESİ İLE İLGİLİ SORULAR)

Bu bölümdeki sorular, aşağıdaki ölçek kullanılarak cevaplanacaktır. Cevap için her sorunun karşısındaki kutulardan sadece bir tanesi işaretlenecektir.

	SORULAR	Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü
13	Kaplıca çalışanlarının vatandaşa hizmet sunma performansını nasıl buluyorsunuz?					
14	Gediz Ilıca Kaplıcaları'nda sunulan hizmetlerdeki kalite düzeyi hakkındaki düşünceniz nedir?					
15	Kaplıca çalışanlarının yaptıkları işle ilgili deneyim ve bilgileri sizce ne düzeydedir ?					
16	Şikayetlerinizin kaplıca çalışanları ve yöneticileri tarafından ele alınması ve çözüme kavuşturulması hakkındaki düşünceniz nedir?					
17	Ilıca kaplıcalarındaki mevcut tesislerin talepleri karşılama konusunda kapasite düzeyi nedir?					
18	Ilıca kaplıcalarındaki çalışanların sayısının, kaliteli hizmet sunmadaki yeterliliği nedir?					
19	Kaplıca ve konaklama tesislerindeki ücretlendirme düzeyi hakkındaki görüşünüz nedir?					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM (MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ SORULAR)

Bu bölümdeki sorular, aşağıdaki ölçek kullanılarak cevaplanacaktır. Cevap için her sorunun karşısındaki kutulardan sadece bir tanesi işaretlenecektir.

	SORULAR	Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü
20	Ilıca kaplıcası üst kademe yöneticilerinin size karşı davranışlarından memnuniyet düzeyiniz nedir?					
21	Kaplıcada aldığınız hizmet ile ödediğiniz bedel arasındaki uyum hakkındaki düşünceniz nedir?					
22	Ilıca kaplıcalarındaki tesis kapasitesinin hizmet kalitesi ve müşteri (vatandaş) memnuniyetine etkisi nedir?					
23	Kaplıcanın fiziksel koşullarından (ısı, ışık, gürültü, temizlik vb.) memnuniyet düzeyiniz nedir?					
24	Kaplıcada hizmet sunumundaki hız ve zamanlama konusundaki memnuniyet düzeyiniz nedir?					
25	Kaplıcada hizmet veren personelin, size karşı davranışları ve nezaket kurallarına uygun tavır sergilemesi hakkındaki düşünceniz nedir?					

26	Ilıca kaplıcasındaki hamamların genel sağlık koşullarından ve temizliğinden memnuniyet düzeyiniz nedir?					
27	Ilıca kaplıcasındaki konaklama tesislerindeki genel sağlık koşullarından ve temizliğinden memnuniyet düzeyiniz nedir?					
28	Ilıca kaplıcalarındaki bakkal, kahvehane, manav, lokanta, berber gibi işletmelerden memnuniyet düzeyiniz nedir?					
29	Kaplıca çalışanlarına hizmet içi eğitim verilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri (vatandaş) memnuniyeti üzerinde etkisi sizce ne düzeyde olur?					
30	Kaplıca tesislerinin özelleştirilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri (vatandaş) memnuniyet düzeyi üzerinde etkisi nasıl olur?					

İlginize teşekkür ederim.



KAYNAKÇA

1580 sayılı Belediye Kanunu **1. Madde**, Yürürlüğe Giriş, 1930

2. Toplam Kalite yönetimi Makale Yarışması - Ödül Kazanan Makaleler, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 1998

ABADAN Yavuz, “Siyasi Teori Açısından Türkiye’de Adem-i Merkezîyet Problemi”, **Anadolu Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:XX, No:4, Sevinç Matbaası, Ankara, 1966

AKDAĞ Mustafa, **Türkiye’nin İktisadi ve İctimai Tarihi**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1974

AKMEL Jale, “Hizmet Değişkenliğine Kültürün Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Turizm Yıllığı**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yay., Ankara, 1991

AKTAN Coşkun Can, “Toplam Kalite Yönetimi Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi?” **Ekonomik Forum**, Yıl 4, Sayı: 6, Haziran 1997

AKTAN Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul, 1997

ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay; **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1993

ALKAN Cevat, “Cumhuriyetin 50. Yılında Yetişkinler Eğitimi”, **50. Yıla Armağan**, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1973

ALKAN Cevat, **Yetişkinler Eğitimi**, MKE Kurumu, Hizmet Yayınları, Sayı: 9, Ankara, 1976

ALTUNIŞIK Remzi ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, 2.Baskı, Sakarya, 2002.

ASSAEL Henry, **Marketing**, Second Edition, Orlando FL, The Dryden Press. 1993, s.432-433.

AY CEYHUN, “Yönetimin Etkinliği ve Verimliliği Açısından Gediz Belediyesi’nde Reorganizasyon”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. SBE, Kütahya, 2003.

BAŞ Melih, “Alvin Toffler’in Ardından”, **Tekstil İşveren Dergisi**, Aralık 1995

- BAŞARAN İbrahim Ethem, **Eğitime Giriş**, Bilim Matbaası, Ankara, 1977
- BAYRAKTAROĞLU Arzu, “Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. SBE, İstanbul, 1998
- BESTERFIELD Dale H. ve diğerleri, **Total Quality Management**, Prentice-Hall Inc.
New Jersey, 1995
- BIÇAKCI Ulaş, “Müşteri Odaklılığın Ötesi”, **Executive Excellence**, Y:2, S: 24, Mart
1999
- BLEVEL William H. – PATTON Joseph D. Jr., **Service Management, Principles and
Practice**, The Instrument Society of America, 2nd Edition , 1986
- BOTSALI M.Fatih, “Hizmet Sektöründe Kalite”, **TSE Standard Dergisi**, S:411, Mart
1996
- BURRUS Daniel, “İdeal Hizmet”, **Executive Excellence**, Y:2, S: 24, Mart 1999
- CAN Halil, AKGÜN Ahmet ve KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde
Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995
- CANMAN A. Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995
- CANMAN Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000
- CANMAN Doğan, **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim, Ölçme ve
Değerlendirme**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979
- CHASE Richard and AQUILANO N.J., **Production and Operation Management**,
Irwin, Sixth Ed. USA, 1992.
- CRAVENS David, SHİPP Shannon, CRAVENS Karen, “Reforming Traditional
Organization: The Mandate for Developing Networks”, **Business Horizons**, July-
August, 1994
- ÇADIRCI Musa, **Tanzimat döneminde Anadolu Kentlerinin Sosyal ve Ekonomik
Yapıları**, TTK Basımevi , Ankara,1991
- ÇELEBİOĞLU Fatih, “Hizmet Sektöründe Müşteri Hizmetleri Kalitesinin
Yükseltilmesi ve Kütahya SSK Hastanesinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya, 2001.

- ÇEVİKBAŞ Rafet, Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması,** Nobel Yayınları, Ankara, 2002
- ÇOROĞLU Coşkun, İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi,** Alfa Yay., İstanbul, 2003
- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** Beta Basım Yayım, 5.Baskı, İstanbul, 1998
- DOĞAN Tuncer ve diğerleri, Pazarlama,** Gazi Yayınları, Ankara, 1992
- DÖĞEROĞLU Özgür, “Müşteri Memnuniyeti Yaratmada Etkili Olan Hizmet Kalitesi Boyutları”, İşletme ve Finans Dergisi, Y:14, S:163, Ekim 1999**
- DÖNMEZ Mustafa, Mahalli İdareler Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri,** Mahalli İdareler Derneği Yay., Ankara, 1996
- EFİL İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi,** Uludağ Üniversitesi Yayınları, No: 110-111, Bursa, 1995.
- ELMACI Orhan, Toplam Kalite Yönetimi,** Kütahya, 2001
- ERDOĞAN İlhan, “Başarılı Satış İçin Temel Satıcı Davranışları”, İTO Yayınları No:1999-11, İstanbul, 1999**
- ERKMEN Eşref, “İktisadi Devlet Teşekküllerinde Hizmete Yeni Alınan Üniversite Mezunlarının Durumu” Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1966**
- ERYILMAZ Bilal, Kamu Yönetimi,** Akademi Kitabevi, İzmir, 1995
- FERGUSON J.H. and HENRY Dean E.Mc, The American System of Government,** Mc Graw – Hill, 1963
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi,** Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd Şti, İstanbul, 2001.
- GATES Bill, Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak, (Çev. Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, 5.Baskı, İstanbul, 1999**
- GİRİTLİ İsmet, Türkiye'nin İdari Yapısı,** Der Yayınları, 9.Baskı, İstanbul, 1993

GOLDMANN Heinz, **Müşteri Kazanmak**, (Çev. Selvi Cılızoğlu), İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994

GÖRÜN Mustafa, **Türk Belediyeciliğinde Hizmet İçi eğitim ve Bir Uygulama**, SBE. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 1998

GÖZÜBÜYÜK Şeref, **Yönetim Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1994

Haluk Kabaalioglu; **Türkiye'nin İdari Teşkilatı**, Özlem Kardeşler Matbaası, İstanbul, 1983

HOFFMAN Von Constantine, "Müşteri Feedbasck'i: Nasıl Kazanılır, Nasıl Sürdürülür?", **Harvard Business Review**, Power Ekonomi Dergisi Özel Eki, Mayıs 1998

http://www.steff.com.tr/Cozumler_CRM.htm, 16.04.2005.

KAHRAMAN Asuman, "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çok Uluslu Bir Otomobil Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Y.Ü. SBE İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2002

KALABALIK Halil, "Yetki Genişliği Yerinden Yönetim Sisteminin Bir Uygulaması Sayılır mı?", **Türk İdare Dergisi**, , S:413, Aralık 1996

KARABULUT Muhittin, **Profesyonel Satıcılık ve Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1995

KELEŞ Ruşen, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1998

KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1999

KIZGIN Yıldırım, Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Toplam Hizmet Kalitesinin Önemi, Muğla, 1997.

KOTLER Philip ve Diğerleri, **Principles of Marketing**, The European Edition, Prentice Hall Inc., 1996.

KOTLER Philip, **Principles of Marketing**, Prentice-Hall Int. Inc., USA, 1999

LOVELOCK H. Christopher, **Service Marketing**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984

- MAGER F.Robert, **Öğretim Amaçlarının Hazırlanması**, (Çev: Sevgi Ünal ve Lamiha Türel), Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, No:1, Ankara, 1967
- MARTIN B. William, **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, (Çev. Ahmet Ünver), Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1997
- MORGAN Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Mess, İstanbul, 1998
- MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Genişletilmiş 6.Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1994
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları. 5. Baskı. İstanbul. 1993
- MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 10. Basım, İstanbul, 1998
- NADAROĞLU Halil, **Mahalli İdareler – Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması**, Beta Yayınları, 5.Bası, İstanbul, 1994
- NADAROĞLU Halil, **Mahalli İdareler**, Beta Yayınları, İstanbul, 1989
- NAZLIOĞLU Bedri, **Belediyenin Organları**, TODAİE Kaya Projesi, No:005, Mart,1990
- OREL Fatma Demirci– MEMMEDOV İlgar, **Turizmde Hizmet Pazarlaması Türkiye Açısından Rusya Pazarı**, Birinci Baskı, Karahan Kitabevi, Aralık 2003
- ORTAYLI İlber, **Tanzimattan Cumhuriyete Yerel Yönetim Geleneği**, Hil Yayın, Ankara, 1985
- ÖCER Abdullah – BAYUK M.Nedim, “Müşteri Memnuniyeti”, Pazarlama Dünyası, Yıl: 15, Sayı: 86, Mart-Nisan, 2001.
- ÖRNEK Acar, **Kamu Yönetimi**, Meram Yayınları, İstanbul, 1998
- ÖZBEY Arslan, “Kamu Yönetiminde Halkla, Kamusal İlişkilerin Fonksiyonları”, **Ekonomide Ankara Dergisi**, ATO yayınları, S:47, Aralık 1992
- ÖZCAN Kürşat Cezmi – BATIGÜN Cengiz, “Bankacılık-Sigortacılık ve Kalite”, **TSE Standart Dergisi**, Tüketici Bülteni, Şubat 1998
- ÖZER Gökhan, http://www.intersol.com.tr/e-bulten/ehaber_editor.asp?article=5, 06.03.2005.

ÖZTÜRK Ayşe Sevgi, “Hizmet İşletmelerinde En Önemli Rekabet Unsuru: Kalite”, **TSE Standart Dergisi**, Mart 1996

ÖZTÜRK Ayşe Sevgi, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1028, Eskişehir, 1995

ÖZTÜRK N. Kemal – ÇOŞKUN Bayram, **2. Toplam Kalite yönetimi Makale Yarışması - Ödül Kazanan Makaleler**, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 1998

PARASURAMAN A., VALARIE A.and BERRY Leonard L., “A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, **Marketing Classics (A Selection of Influential Articles)**, 25th Anniversary Edition, (Ed.Ben M. Enis, Keith K. Cox, Michael P. Mokwa), Prentice Hall, New Jersey, 1991

POLAT Can, “Müşteri Velinimettir”, **Power Ekonomi Dergisi**, Nisan 1998

RITZER George, **Toplumun McDonalddlaştırılması**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul Haziran 1998,

ROGERS Len, **İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama**, (Çev. Tanju Anapa), Epsilon Yayınları, İstanbul, 1996.

SCHUTZE Roland, **Kundenzufriedenheit auf industriellen Märkten**, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1994.

SENCER Muzaffer, **Türkiye'nin Yönetim Yapısı**, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1992

STANTON William J., **Fundamentals of Marketing**, Ninth Edition, Mc Graw – Hill, Inc., 1991.

SYMON Gillian, “Information and Communication technologies and The Network Organization: A Critical Analysis”, **Journal Of Occupational & Organizational Psychology**, Vol.73, issue:4, December 2000.

TANYELİ Halit, **Personel Eğitimi**, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1970

TAYMAZ Haydar, **Hizmet İçi Eğitim : Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:94, Ankara, 1981

TEK Ömer Baybars, **Pazarlama ilkeleri**, Beta Basım Yayın, 8.Baskı, İstanbul , 1999.

TEKİNKUŞ Mehmet ve diğerleri, “Türkiye’de Kamu Örgütlerinde Kalite Planının Oluşturulması: Büyükşehir Belediyeleri Örneği”, AKÜ 11. Ulusal Yönetim Kongresi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003

TEZSEZEN Cumhur, AĞAÇLI Ömer, Türkiye’de Yerel Yönetim Sistemi İçinde Belediyeler, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara, 1995

TIRPANCI Mehmet, “Hizmet Kalitesi”, **Banka ve Para Teknolojileri Dergisi**, S: 1, Mart-Nisan 1999

TOPÇU Emel, **Osmanlı İmparatorluğunda Fatih Dönemi Kamu Yönetimi**, Ocak Yayınları, Ankara, 1993

TOPRAK Zerrin, **Yerel Yönetimler**, Bornova Belediyesi Bilim ve Kültür Etkinlikleri Yayınları No:1, İzmir, 1991

TUCKER Robert B., “Değere Önem Veren Müşteriler Kazanmak”, **Executive Excellence**, Y:2, S:24, Mart 1999

TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976

TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:149, Ankara, 1976

TÜFEKÇİ Nevzat Çağlar, **Toplam Kalite yönetimi Makale Yarışması -Ödül Kazanan Makaleler**, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 1998

Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Cilt II, Ankara, 1999.

TÜRKER Necdet, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, , Konya, 2003.

ÜNER Mithat, “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:8, Sayı:43, Ocak/Şubat 1994

VERSAN Vakur, **Kamu Yönetimi**, Der Yayınları, 9. Baskı, İstanbul, 1986

WEAVER Charles N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, (Çev. Tuncay Birkan, Osman Akınhay), Sistem Yayınları, İstanbul, 1997

YALÇINDAĞ Selçuk, **Federal Almanya'da ve Türkiye'de Yerel Yönetimler**, TODAİ Enstitüsü Yayınları, No:239, Ankara, 1992

YALÇINDAĞ Selçuk, **İlçe Özel Yönetimi**, TODAİ Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1977

YALÇINDAĞ Selçuk, **Yerinden Yönetim ve Ekonomik Kalkınma (Birleşmiş Milletler Yerinden Yönetim Araştırma Grubu Raporu)**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1967

YAVUZ Fehmi, **Türk Mahalli İdarelerinin Yeniden Düzenlenmesi Üzerinde Bir Araştırma**, Ankara, 1966

YILDIZ Nihat, **Türkiye'de Belediyelerin Dış Yönetimsel Denetimi**, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri Derneği Yayınları No: 4, Ankara, 1998, s.12.

YÜKSEL Nebi, "Benden Bize", **Aktif İnsan Dergisi**, S:8, Mart, 1999

ZEMKE Ron, "Müşterilerinizle Dost Olun", **Executive Excellence**, Y:2, S: 24, Mart, 1999

DİZİN

-B-

Belediye: 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,
31, 32, 33, 98, 99, 102, 105, 107,
112

-G-

Gediz Belediyesi: 108, 109, 110, 112,
113, 116, 117, 150

-H-

Hizmet: 36, 37, 38, 40, 42, 43, 45, 47,
49, 50, 51, 52

Hizmet İçi Eğitim: 76, 77, 78, 79, 80,
81, 82, 83, 85, 87, 89, 90, 91, 95,
100, 103, 104, 105, 106

Hizmet Kalitesi: 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 52, 100, 102, 103, 106

-İ-

İlca Kaplıcaları: 108, 109, 110, 111,
112, 113, 114, 115, 116, 117, 118,
120, 124, 125, 126, 130, 131, 132,
133

-İ-

İdari Vesayet: 20

İl Özel İdareleri: 23

-K-

Kalite: 45, 48, 51, 67, 68, 69, 70, 71,
107, 108, 109, 111, 112

Kamu Yönetimi: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

-M-

Merkezi Yönetim: 10, 11, 12, 13, 14,
15, 16

Müşteri Memnuniyeti: 52, 55, 57, 58,
59, 61, 62, 65, 67, 99, 100, 101,
102, 103, 104, 105, 106

-Ö-

Öğretim Yöntemleri: 93, 94, 95, 96, 97,
98

-T-

Toplam Kalite Yönetimi: 68, 69, 71, 81

-Y-

Yerel (Yerinden) Yönetim: 16, 18, 20,
21, 67, 68, 69, 70, 71, 72

Yetki Genişliği: 14, 15, 16