



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİNDE YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE
MÜŞTERİ/VATANDAŞ ODAKLILIK (TOKAT BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)

Hazırlayan
Burak Kırıl

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Yusuf Tekin

TOKAT-2006

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitiminin boyunca bana yol gösteren, destek olan ve yardımlarını esirgemeyen başta tez danışmanım ve hocam Yrd.Doç.Dr. Yusuf TEKİN olmak üzere hocalarım Doç.Dr. Kadir ARDIÇ, Doç.Dr. Fatih YÜKSEL ve Doç.Dr. Osman ÇEVİK'e ve bilhassa mesai arkadaşım ve yakın dostum Arş.Gör. Sema POLATCI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Müşteri odaklılık görüşünün temelinde, kalitenin belirleyicisinin müşteri/vatandaş olduğu yatmaktadır. Müşterilerin karşılanması gereken, kişiden kişiye farklılık gösteren bazı ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlarının karşılanması için hissettikleri duygu ve düşünceleri, isteklerini oluşturur. İstek ve ihtiyaçların bir araya gelmesiyle beklentiler oluşur. Bütün yönetimler müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini aşmak için kaliteli hizmet verme çabası içindedirler. Kuruluşların sundukları hizmetin kalitesi ve bu hizmetten faydalananların kaliteden doğan memnuniyet düzeyleri, kuruluşları başarıya ve sürekliliğe götürecektir. İşletmelerdeki müşteri kavramının yerini; yerel yönetimlerde kamu hizmetlerinin alıcısı konumunda bulunan vatandaşlar almaktadır. Yerel yönetimlerin başarısı için vatandaş odaklı bir bakış açısı ile vatandaşların memnuniyeti önem kazanmaktadır. Çalışmanın konusu Tokat merkez ilçesi belediyesinin hizmetlerinden vatandaşların memnuniyetini belirlemek ve memnuniyeti artırmak için yapılması gerekenleri ortaya çıkarmaktır. Yerel yönetimlerden vatandaş memnuniyeti ölçümü sayesinde, yönetimlerin sunmuş olduğu hizmetlerden halkın algıladığı kalite ve buna bağlı olarak da halkın bu hizmetlerden ne derece memnun oldukları tespit edilmiştir. Bu şekilde yerel yönetimlerin başarısı ve sürekliliğine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Vatandaş Memnuniyeti, Belediyeler, Toplam Kalite Yönetimi, Müşteri Odaklılık

ABSTRACT

In basis principle customer/citizen focus vision, it's lied behind that characteristic of quality are customers/citizens. There are some needs which the customers/citizens are needed to meet and which show difference person to person. Their sensation and ideas which they feel for meeting their needs constitute requests. When requests and needs comes together, expectations appear. All managements strive to give high in qualit service for meeting their customer's/citizen's needs and requests and exceeding their ezpectations. To know level of customer/citizen service quality and whether they are satisfied, to know which of the services they are satisfied/unsatisfied bring them accomplishment and continuity. In this respect, customer/citizen satisfaction measurement that was considered in this thesis provides us to have an idea about interaction between probable and already established customers/citizens and their perceptions.

Key Words: Citizen Satisfaction, Municipalities, Total Quality Management, Customer Focus

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	4
2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE BAZI YENİ YAKLAŞIMLAR	5
2.1.1. Yönetişim Yaklaşımı.....	8
2.1.2. Performans Yönetimi	9
2.1.3. Postbürokrasi ve Postmodernizm	11
2.1.4. Devletin Küçülmesi (Downsizing)	12
2.1.5. Stratejik Yönetim.....	13
2.1.6. Kıyaslama (Benchmarking)	13
2.1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).....	14
2.1.8. Etik ve Kamu Yönetimi.....	14
2.1.9. Hesap Verebilirlik.....	16
2.1.10. Çatışma Yönetimi.....	18
2.1.11. Kariyer Yönetimi.....	20

2.1.12. Yerel Özerklik	21
2.1.13. Öğrenen Organizasyonlar	22
2.1.14. E-Devlet Uygulamaları.....	23
2.1.15. Toplam Kalite Yönetimi	26
2.1.15.1. Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları	28
2.1.15.2. Toplam Kalite Yönetimi 'nin Kamuya Uyarlanmasında Karşılaşılabilecek Sorunlar	32
2.1.11.3. Uygulamadan Bazı Örnekler	33
2.1.11.4. Toplam Kalite Yönetimi 'nin Kamuda Uygulanması.....	33
2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE MÜŞTERİ/YURTTAŞ ODAKLILIK.....	36
2.2.1. Müşteri Memnuniyeti	37
2.2.1.1. Müşteri Memnuniyetinin Unsurları	41
2.2.1.2. Müşteri Memnuniyetinin Amacı	47
2.2.1.3. Neden Müşteri Memnuniyeti ?	48
2.2.1.4. Kamu Sektöründe Müşteri Memnuniyeti.....	48
2.2.2. Yurttaş Odaklılık	54
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	57
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	57
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	57
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	57
3.3.1. Araştırma Örnekleme	57
3.3.2. Veri Toplama Aracı	58
4. BULGULAR.....	59

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
EKLER.....	98
KAYNAKLAR.....	101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo: 2.1. Bürokratik ve Postbürokratik Paradigmalar.....	12
Tablo: 2.2.: Çatışma Çözümleme Yaklaşımları.....	20
Tablo: 2.3.- Geleneksel Devlet/ E-Devlet Karşılaştırması.....	24
Tablo: 4.1. Cinsiyet Dağılımı.....	59
Tablo: 4.2. Yaş Dağılımı.....	59
Tablo: 4.3. Eğitim Düzeyi.....	59
Tablo: 4.4. Gelir Seviyesi.....	60
Tablo: 4.5. Tokat'lı Olanların Dağılımı.....	60
Tablo: 4.6. Tokat'ta Kaç Yıldır Yaşadığı.....	60
Tablo: 4.7. Ankete Katılanların Meslek Dağılımı.....	61
Tablo: 4.8. Demografik özelliklerle ilgili genel tablo.....	62
Tablo: 4.9. Yeşil Alan, Park, Bahçe... Gibi Çevre Düzenlemelerinin Artırılması ve Korunması.....	64
Tablo: 4.10. Konut, Yol, Köprü, Kaldırım, Su ve Kanalizasyon Gibi Alt Yapı Hizmetleri	64
Tablo: 4.11. Pazar Yeri, Otopark, Çocuk Parkı, Mesire Yerleri Gibi Ortak Kullanım Alanları.....	65
Tablo: 4.12. Caddeler, Sokaklar, Parklar Gibi Halka Açık Alanların Genel Temizliği.....	65
Tablo: 4.13. Lokanta, Kafe, Kahvehane, Otel Gibi Halka Açık Yerlerde Satılan Yiyecek ve İçeceklerin Temizliği.....	65
Tablo: 4.14. İtfaiye ve Ambulans Gibi Halkın Can Ve Mal Güvenliğini Sağlayan Hizmetlerinin Yeterliliği.....	66

Tablo: 4.15. Çevre Kirliliğinin Önlenebilmesi İçin, Belediyenin Denetim ve Çalışmalarının Yeterliliği.....	66
Tablo: 4.16. Spor Sahaları, Sağlık Tesisleri, Sinema, Tiyatro, Kaplıca Gibi Sosyal Tesislerin İnşası ve Bakımı.....	67
Tablo: 4.17. Kentin Gelişimi İçin Gerekli İmar Planlarının Hazırlanması ve Bunların Kontrolünün Yapılması.....	67
Tablo: 4.18. Sosyal Tesislerin Ve Kamu Binalarının Yapılması ve Onarımı...68	
Tablo: 4.19. Lokanta, Eğlence Yerleri, Sosyal Tesisler, Pazar Yerleri, Oteller Gibi Yerlerin Fiyatlarının Belirlenmesi ve Kontrolü.....	68
Tablo: 4.20. Tanzim Satış Mağazaları, Aş Evi, Belediye Fırınları Gibi Hizmetlerin Yeterliliği	69
Tablo: 4.21. Emlak, Çöp, Eğlence Gibi Vergilerin Düzenli Ve Adil Olarak Toplanması.....	69
Tablo: 4.22. Trafikğin İyileştirilebilmesi İçin Gerekli Ve Yeterli Düzenlemeler.....	70
Tablo: 4.23. Cadde ve Sokakların Aydınlatılması.....	70
Tablo: 4.24. Dere ve Irmak Yataklarının Islahı Konusunda Yapılan Çalışmalar.....	70
Tablo: 4.25. Kentin Ekonomik Kalkınması İçin Gerekli Yatırımlar	71
Tablo: 4.26. Belediye Çalışanlarının, Halka Karşı Tutumu Ve Davranış Şekli..71	
Tablo: 4.27. Belediye Çalışanlarının, Problemleri Çözme Konusundaki İsteklilik Ve Yeterliliği	72
Tablo: 4.28. Belediye Çalışanlarının, Mesai Saatlerinde Görevlerinin Başında Bulunmaları	72

Tablo: 4.29. Belediye Çalışanlarının, Verdikleri Hizmet Konusunda Yeterli Bilgiye Sahip Olmaları	73
Tablo: 4.30. Belediye Çalışanlarının, Tokat'ın Sorunlardan Haberdar Olması.	73
Tablo: 4.31. Belediye Çalışanlarının, Hizmet Konusunda Verdikleri Sözleri Tutması.....	73
Tablo: 4.32. Belediye Çalışanlarının, Halkın Sorunlarına Hızlı Çözümler Üretmesi.....	74
Tablo: 4.33. Belediye Çalışanlarının, Sayı Ve Nitelik Olarak Yeterliliği	74
Tablo: 4.34. Belediye Çalışanlarının, Yapılan Yanlışları Düzeltmedeki İstekliliği.....	75
Tablo: 4.35. Belediye İşlemlerinde Kullanılan Araç-Gereçlerin Sayı Ve Nitelik Olarak Yeterliliği	75
Tablo: 4.36. Belediyenin Kendi Gelirlerini Artırıcı Kaynakları Sağlayabilmesi.....	75
Tablo: 4.37. Belediyelerin Etki Alanındaki Karayollarının Yeterliliği Ve Kalitesi.....	76
Tablo: 4.38. Sağlanan İçme Ve Kullanma Suyunun Yeterliliği Ve Kalitesi.....	76
Tablo: 4.39. Çöp Toplama Ve Kanalizasyon Hizmetlerinin Yeterliliği	77
Tablo: 4.40. Ulaşım İmkanlarının Yeterliliği Ve Kalitesi	77
Tablo: 4.41. Doğal Bitki Örtüsü, Irmak, Göl... Gibi Çevre Faktörlerini Korumaya Yönelik Hizmetlerin Yeterliliği Ve Kalitesi	78
Tablo: 4.42. Vatandaş Memnuniyeti Ölçüm Ölçeği İfadelerine Vatandaşların Verdikleri Puan Ortalamaları.....	78

Tablo: 4.43. Bay Ve Bayanlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	81
Tablo: 4.44. Aylık Geliri Olmayanlar ile Ayda 450YTL ve Aşağısında Aylık Alanlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	82
Tablo: 4.45. Aylık Geliri Olmayanlar ile Aylık Geliri 450YTL-1000YTL Diliminde Olanlar Arasında Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	83
Tablo: 4.46. Aylık Geliri Olmayanlar ile Aylık Geliri 2000YTL'den Fazla Olanlar Arasında Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	83
Tablo: 4.47. Tokat'ta 11-20 Yıldır Yaşayanlar İle 41-50 Yıldır Yaşayanların Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	84
Tablo: 4.48. Tokat'ta 31-40 Yıldır Yaşayanlar İle 41-50 Yıldır Yaşayanların Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	85
Tablo: 4.49. Çiftçiler İle Memurlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	86
Tablo: 4.50. Ev Hanımları İle Memurlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	86
Tablo: 4.51. Çiftçiler İle İşçiler Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	87
Tablo: 4.52. İşçiler İle Tüccarlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	87
Tablo: 4.53. Çiftçiler İle Öğrenciler Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	88
Tablo: 4.54. Öğrenciler İle Ev Hanımları Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	88

Tablo: 4.55. Çiftçiler İle Serbest Meslek Yapanlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	89
Tablo: 4.56. Çiftçiler İle Zanaatkarlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	89
Tablo: 4.57. Çiftçiler İle Ev Hanımları Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	90
Tablo: 4.58. Çiftçiler İle İşsizler Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	90
Tablo: 4.59. Çiftçiler İle Tüccarlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	91
Tablo: 4.60. Çiftçiler İle Diğer Meslek Sahipleri Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	91
Tablo: 4.61. Ev Hanımları ve Serbest Meslek Sahipleri Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	92
Tablo: 4.62. Ev Hanımları ve İşsizler Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	93
Tablo: 4.63. Ev Hanımları ve Tüccarlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	93
Tablo: 4.64. Ev Hanımları ve Diğer Meslek Sahipleri Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Çatışma/Örgütsel Performans İlişkisi.....	19
Şekil 2.2.: Bir Sistem Olarak Toplam Kaliteye Bakış.....	27

1. GİRİŞ

1980’li yıllara gelinceye kadar Weber’in bürokratik örgütlenme anlayışına dayanan “Bürokrasi Yaklaşımı” Kamu Yönetimi alanında büyük ölçüde kabul görmüştür. Devlet olgusunun ortaya çıkmasından geçen yüzyıla gelinceye kadar, özellikle sanayi devrimi öncesinde devletin kamuya yönelik olarak sunduğu hizmetler sınırlıdır. Bu döneme ait kamusal hizmetler, temelde güvenlik olmak üzere sınırlı ölçüde eğitim, sağlık ve bazı yerel nitelikli hizmetlerden ibarettir (Balcı, vd, 2003: 55).

Aynı dönemlere denk gelen Sanayi Devrimi ve Fransız İhtilali ile bir yandan siyasal alanda pasif kalmış olan halka göre daha aktif, hakkını arayan vatandaş anlayışı gelişmiş, diğer yandan da kamu yönetimi ve diğer sosyal alanlarda daha canlı, daha yoğun kamusal etkinlikler ile sosyal ve ekonomik hayatın hemen her alanına devlet müdahalesi söz konusu olmuştur. Kamu yönetimindeki refah devleti anlayışının gelişmesiyle birlikte artan kamusal işlevler, özellikle Batı’da devletin ne yapması gerektiği anlayışına dayanmıştır. Bu büyüme ve müdahaleciliğin aşırı artması devleti siyasal alanda kötü bir hale getirmiş, aynı zamanda kamu yönetimi alanında da kırtasiyecilik, verimsizlik ve hantallık gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Kamu yönetimi alanında bu dönemin öne çıkan özellikleri bürokrasi, katı hiyerarşi ve merkeziyetçilikle gizlilik ve kurallara aşırı bağlılık olarak belirtilebilir (Eryılmaz, 1999: 84).

Tüm bu etkenler 1970’lerin sonu ve 1980’lerin başından itibaren yönetim anlayışında ciddi değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kamu yönetimi alanında ortaya çıkan bu yeni düşünce tarzı ile geleneksel anlayış gözden düşmüş ve “Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı” ortaya çıkmaya başlamıştır. Devletin toplumdaki rolü ile hükümet bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri yeni bir çerçevede tanımlamak ve biçimlendirmek amacını güden yeni paradigma, görünürde devleti

küçültmüŒ ancak nitel anlamda daha etkin ve verimli kılmıŒ, vatandaşların yönetime katılmalarını geliŒtirmiŒtir. Kısacası bu yeni paradigma ile devlet esas iŒlevlerini yerine getirmeye baŒlamıŒtır. Bu dönemde ortaya çıkan hizmetlerde etkinlik, yönetime katılma, yönetiŒim, yönetimde açıklık, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve bağımsız idari otoriteler gibi kavramlar, birbirleriyle yakından ilgili ve hep bu yeni düşünce ve akımla paralel olarak ortaya çıkmıŒlardır (Balcı, vd, 2003: 68).

Yeni kamu yönetimi anlayıŒı ile; süreç, yönetim ve kurallara uygun olarak iŒleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim anlayıŒından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan iŒletme anlayıŒına bir kayma yaŒanmıŒtır. Yeni anlayıŒın ortaya çıkmasında sosyal, siyasal, ekonomik ve mali etkenler önemli rol oynamıŒlardır (Balcı, vd, 2003: 69).

Tüm bunların iŒığında, bu tezde öncelikle yukarıda isimleri sayılan yeni yönetim yaklaŒılmalarına tek tek değinilmiŒtir. Her biri hakkında bilgiler verilmiŒ ve ardından müşteri memnuniyeti, müşteri odaklılık ve yurttaŒ odaklılık üzerinde durulmuŒtur. Bilhassa belediyelerde son yıllarda yurttaŒ odaklılığın ne kadar önemli bir konuma geldiği anlatılmıŒtır. YurttaŒ odaklılığın belediyelere getirdiği sorumluluklar ve faydalarına değinilmiŒtir. Son olarak Tokat merkez ilçesinde, halkın belediyenin sunmuŒ olduğu hizmetlerden ne derece memnun olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla bir uygulama yapılmıŒtır.

Bu araŒtırmada; belediye hizmetlerinden faydalanan vatandaşların memnuniyet düzeylerini belirlemek, memnuniyetin cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi, yaŒ, meslek, Tokat'ta ikamet süresi ve Tokatlı olup olmaması gibi demografik özelliklerden hangilerine bağlı olarak arttığını veya azaldığını ortaya koymak amaçlanmıŒtır. Aynı

zamanda elde edilen sonuçlar ışığında konuya ilişkin sorunları saptayarak, çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

Tokat halkına yapılan anketler sonucunda elde edilen verilere Frekans Analizi ve T-Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz ve testlerin sonuçları tablolar halinde sunulmuş ve açıklamaları yapılmıştır. Testlerin ve analizlerin sonuçlarına göre, demografik özelliklere bağlı olarak ürettiğimiz hipotezlerimizin doğrulanıp doğrulanmadıkları incelenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

1980'li yıllara damgasını vuran ve 1990'lı yıllarda da hızını yitirmeden süre gelen kapsamlı değişim süreci içinde devlet kurumunun konum ve işlevlerinin de kapsamlı ve köklü bir biçimde değiştiği söylenebilir. 1980'lerin sonlarında kamu sektörünün performansı büyüklüğü ve işleyişi konusunda yoğun eleştiriler yapılmıştır. Bu dönemde İngiltere ve ABD'de devleti küçültmek ve yeniden yapılandırmak isteyen partiler ve liderler iktidara geldiler. Devletin büyüklüğü , faaliyet alanı ve iş görme yöntemleri üzerine yöneltilen eleştiriler, kamunun küçülmesi ve yönetim anlayışının değiştirilmesi konusunda hakim bir inanç oluşturdu(Ökten, Baştan, Yılmaz, 2004:34)

1990'lı yılların başlarında kısaca Yeni Kamu Yönetimi adıyla özetlenen yaklaşımın başlıca savı, verimsiz bürokrasilerden kaynaklanan sorunların, bunların yerine özel sektör yöntemlerinin koyulması ile giderilmesidir(Palabıyık,2003:38)

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımında eşitliğin öne çıkarılmasına önem verilmekte, aktif ve katılımcı vatandaş teşvik edilmektedir (Frederickson, 1996:263).

Bu anlayışında bir sonucu olarak, kamu yönetiminde uygulamalarından söz edilen belli başlı yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu yönetim yaklaşımları ile ilgili pek çok alanda pek çok kişi tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir: Yönetişim Yaklaşımı (Stoker, 1998'den aktaran Coşkun, 2003: 40), Performans Yönetimi (Amstrong,1991:397), (Isaac-Henry, 1993), (Moravec,1996), (Erdil, 1997), (Tınaz,1999), Postbürokrasi ve Postmodernizm (Ökmen, Baştan, Yılmaz, 2004), Devletin Küçülmesi (Cameron,1994), (Freengard,1993), (Emshoff,1994), Stratajik Yönetim (Porter,1978), Kıyaslama (Camp,1989), (Greengard,1995), Dış Kaynaklardan Yararlanma (Ohmea,1989), (Huber,1993), Etik ve Kamu Yönetimi (Bilgin,1997), Çatışma Yönetimi (Gibson, Ivancevich, Donnelly,1979), Kariyer Yönetimi (Amstrong,1991), (Aytaç,1997:107), Öğrenen Organizasyon (Senge,1990),

(Solomon,1994), E-Devlet uygulamaları (Balcı, 2003b: 198), (Moon,2002), Toplam Kalite Yönetimi (Amsden, Ferratt, ve Amsden, 1996).

Müşteri memnuniyeti konusunda yapılan çalışmalar (Kelada, 1994) (Flynn,1997), (Şimşek,1998:136), (Kılıç, 1998), (Egan,1999:6), (Bütün, 2000), (Filiz, 2002), (Ekmekçioğlu, 2003), (Yıldırım, 2004), (Türkyılmaz, Özkan, 2005), (Aktan, 2005), farklı alanlardaki müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Kamu yönetimi ile ilgili bilimsel çalışmalarda ise (Plamper, 2000:5-6, akt. Çukurçayır, 2004), (Korel,2000), (Sanderson, 1996) daha çok yurttaş odaklılık üzerinde durulmuştur.

2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE BAZI YENİ YAKLAŞIMLAR

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı, klasik anlamda iş yapmaya dayanan kamu yönetiminin yapısı ve işleyişine yöneltlen eleştirilerden destek alarak iletişim ve teknoloji alanındaki gelişmelere paralel olarak özel sektörde gözlemlenen değişim sonucu ortaya çıkmıştır (Bilgiç, 2003: 105). Thatcher döneminde İngiltere’de ortaya konan uygulamalarla başlayan bu akım daha sonra muhafazakar hükümetler eliyle tüm gelişmiş ülkelerin kamu yönetimi sistemlerini etkilemeye başlamıştır. Yeni kamu yönetimi akımının temel amaçlarından birisi de geliştirdiği yeni anlayış doğrultusunda devlet yönetiminde etkinliğin nasıl sağlanacağı sorusunun cevaplanmasıdır. Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılması konusunda öncelikle hizmetlerden yararlananlara ve daha geniş anlamda kamuya direkt olarak hesap verebilen (accountable) ve tamamıyla etkinlikle etkenliği amaçlayan bir kamu örgütlenme biçimine ulaşılacak istenmektedir. Ancak burada KYK'nin eşlik ettiği ideolojik bağlantının da dikkate alınmasında yarar bulunmaktadır. KYK, temellerini Yeni Sağ düşüncesinden almakta bu da özelleştirme ve alternatif hizmet sunum mekanizmalarının gündeme getirilmesi gibi yöntemlerle devletin rolünün sınırlandırılmasını öngörmektedir (Aksoy, 1995).

Bu bağlamda, YKY akımının etkisiyle ortaya konan reformların ana temalarını devlet ve özel sektör arasındaki ilişkiler bağlamında etkinlik ve ekonomiye ulaşılması oluşturmaktadır. Ancak yeni gelişmeler modern devletin fonksiyonlarını bu tarz bir etkinlik anlayışından çok daha fazla anlamlar içeren hesap verebilirlik, yurttaş isteklerine duyarlılık, devletin denetiminin sağlanması, şeffaflık ve katılım gibi daha geniş perspektiflerle ele alan yönetim (governance) kavramı etrafında odaklanmaktadır (Minogue v.d., 1998). Bilgiç'in de belirttiği gibi "yeni kamu yönetimi anlayışı hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılara vurgu yapmaktadır" (Bilgiç, 2003: 35).

YKY anlayışı daha sonra tüm ülkelerin kamu yönetimi sistemlerine de dalga dalga yayılmış ve hala yankı bulmaya devam etmektedir. Ancak yeni gelişmeler modern devletin fonksiyonlarını bu tarz bir etkinlik anlayışından çok daha fazla anlamlar içeren hesap verebilirlik, yurttaş isteklerine duyarlılık, devletin denetiminin sağlanması, şeffaflık ve katılım gibi daha geniş perspektiflerle ele alan yönetim kavramı etrafında odaklanmaktadır (Minogue v.d., 1998).

Mathiasen (1999) YKY akımının eşlik ettiği belli başlı özellikleri ve kamu hizmet sunumuna etkilerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Aşırı merkezîyetçi ve hiyerarşik yapılanmaların desantralizasyon yoluyla halka daha fazla yakınlaştırılması ve hizmet sunumunun vatandaşa en yakın yerde gerçekleştirilerek tüm paydaşların geri bildirimine olanak sağlanması,

- Sonuç odaklılık,
- Doğrudan kamu hizmeti sunumu yerine alternatif mekanizmaların geliştirilmesi,

- Doğrudan sunulan kamu hizmetlerinde daha fazla verimlilik arayışına gidilmesi ve kamu örgütleri arasında rekabetin tesis edilmesi,
- Merkezi yönetimlerin stratejik kapasitelerinin artırılması, esneklik ve en az maliyet yaklaşımlarının benimsenmesi.

Mathiasen'in belirtmiş olduğu YKY'nin kamu yönetimine etkisi derin olmuş ve bunun üzerine devletin rolü ve işlevleri tartışılarak yeni mekanizmaların kurgulanması yoluna gidilmiş ve özelleştirme ve kamusal hizmette rekabet gibi halen tartışılmakta olan belli yöntemler sisteme dahil edilmiştir. YKY anlayışı, kamu hizmetlerinin üretilmesi ve yönetilmesi işlevlerini birbirinden ayırmakta ve yönetim sorumluluğunu kendi elinde tutarak hizmet üretimini piyasa mekanizması koşullarına bırakmaktadır (Eryılmaz, 1999). Ayrıca, YKY akımı ile bir taraftan özelleştirme ve kamu hizmetlerinde alternatif hizmet sunum mekanizmalarının devreye sokulması yoluyla devletin küçültülmesi hedeflenmekte, bir taraftan da desantralizasyon (yerinden yönetim) ve subsidiarite (yerellik) gibi ilkelerin vurgulanması ile yerel yönetimler güçlendirilmeye çalışılmakta, öte yandan da sayıları giderek artan bağımsız idari otoriteler kurularak klasik kamu bürokrasisi dışına taşan ve düzenleyici kararlar alıp uygulayan kamu örgütleri oluşturulmaktadır (Aksoy, 2004: 38-39).

Sonuçta, “Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı performansa, sonuçlara, hizmetlerde niteliğe, etkinliğe, verimliliğe, vatandaşa, sivil topluma ve piyasa sisteminin önemine vurgu yapmaktadır” (Eryılmaz, 2004: 58). Kamu hizmet sunumuna teorik ve pratik anlamda önemli yansımalar katmış olan YKY anlayışı halen gelişimini sürdürmeye devam etmektedir. Kaynağını teorik bir temelden ziyade, kamu yönetiminin pratiğinden almakta olan YKY değişik ülkelerdeki en iyi uygulamalar (best practices) yoluyla ve IMF, Dünya Bankası, OECD, AB gibi bazı uluslar arası aktörler yardımıyla hızla başka ülkelerde de etkilenmelere yol açmakta ve böylece kendisi de dinamik bir yapı ve

değişim içerisinde olarak değerlendirilmektedir (<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/balci.pdf>, 30.06.2006).

Yeni kamu yönetimi anlayışı sayesinde, işletmelerde uygulanan çağdaş yönetim yaklaşımlarının kamu kuruluşlarında da gün geçtikçe daha fazla uygulanma imkanı bulmuştur. Yönetim literatürüne geçmiş pek çok yeni yönetim yaklaşımı bulunmaktadır. Ancak bunlardan bazılarının kamu yönetiminde uygulama alanı mevcutken, bazıları kamu yönetimi için uygun nitelikte bulunmamıştır. Bu bölümde çağdaş yönetim yaklaşımlarından kamu yönetiminde uygulama alanı bulmuş olanlar ile ilgili kısa bilgiler verilecektir. Bunlar¹: yönetişim yaklaşımı, performans yönetimi, postbürokrasi ve postmodernizm, devletin küçülmesi, stratejik yönetim, kıyaslama (benchmarking), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), etik ve kamu yönetimi, hesap verebilirlik, çatışma yönetimi, kariyer yönetimi, yerel özerklik, öğrenen organizasyonlar, e-devlet uygulamaları ve toplam kalite yönetimidir.

2.1.1. Yönetişim Yaklaşımı

Yönetişim kavramı kamu yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılmasına karşın kavramın anlamı çok açık değildir. Kavramın geleneksel kullanımı ve sözlük anlamı “yönetim-idare” ile eşanımlıdır. Yönetişim (governance) kavramını geleneksel bağlamda “yönetim” kavramıyla denk bir anlama sahip olarak görenler (Stoker, 1998’den aktaran Coşkun, 2003: 40) bulunmakla birlikte yaygın anlayış bunu dışlamaktadır. Nitekim Rhodes, yönetimi “devlet merkezli bir anlayışı yansıtır” olarak nitelendirmekte bu nedenle de yönetişimi bundan daha kapsamlı olarak görüp “bir dizi aktörün, sürecin ve merkezi yönetimin birincil olmaktan çıkarak diğer aktörlerle görece

¹ Bu bölümdeki kamu yönetiminde uygulanması söz konusu olan yeni yönetim yaklaşımları; Öztürk, Coşkun, Nohutçu ve Balcı’nın *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Dünya Ve Türkiye Yansımaları* kitabı ve Abdullah Yılmaz ve Mustafa Ökmen’in yayınladığı *Kamu Yönetimi* kitabı içerisinde yer alan Fatih Yüksel’in “Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı Ve Kamu Yönetimi Reform Yasa Tasarısı”adlı yazısı referans alınarak yazılmıştır.

eşit olduğu bir durumu” tanımladığını belirtmektedir (Rhodes, 1996’dan aktaran Coşkun, 2003: 40).

Yönetişim kavramı şu an tartışılmakta olan içeriğiyle ilk kez 1989’da Dünya Bankası’nın Afrika için hazırladığı bir raporda “siyasal iktidarın ülkelerin işlerinin çözümünde yeni kullanımı” (World Bank, 1989:60) tanımıyla literatüre girmiş ve aynı raporda daha sonraki en yaygın kullanım biçimini olan “iyi yönetişimin” ana unsurları hesap verme (accountable), saydamlık (transparency), etkin işleyen (effective) bir hükümet, sivil toplumun kararlara etkin katılımını sağlama (participation/involvement), uyumlu ve bütünleşik politikalar üretmeye dikkat etme (coherence), hukuk kurallarına (rule of law) uygunluk ve bağımsız yargı sisteminin varlığı olarak sıralanmıştır (World Bank, 1989). Bu anlatılanlar ışığında yönetimin işlem, eylem ve kararlarından etkilenecek olan tüm aktörlerin “birlikte”, “beraber”, “ortaklaşa”, “işbirliği” içerisinde ülkenin yönetiminde söz sahibi olması yönetişim olarak tanımlanabilir (Nohutçu ve Balcı, 2003: 17).

Yönetişim modelinde klasik kamu yönetimi anlayışında pek de yeri olmayan, devlet, özel sektör ve sivil toplum örgütleri ve yarı resmi kuruluşlar gibi çok değişik ve farklı aktörler bir araya gelerek kamu hizmeti sunumunda birlikte rol alabilirler. Bunun yanı sıra, bu modelde devlet kamu politikaları açısından kuralları koyan ve uygulama süreçlerini denetleyen bir yapı arz etmekte fakat kamu hizmetini doğrudan sunan bir organ olarak daha az rol üstlenmektedir. Ancak böyle çok aktörlü bir yapıda kimin, ne derece ve hangi ölçüde kamu hizmeti sunumundan sorumlu olacağı sorun kaynağı olabilecektir (Edwards, 2001: 83).

2.1.2. Performans Yönetimi

Performansın yönetilmesi özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de giderek önem kazanmaktadır. Performans yönetiminde kullanılan, performans

göstergeleri yolu ile planlanan ve gerçekleşen performans arasındaki fark görülebilir, geçmiş ile bugünkü performans düzeyi arasında nasıl bir gelişim gösterdiği izlenebilir, kamu hizmetinin yıllar boyunca izlediği trend yakalanabilir, kurumlar birbirleri ile kıyaslanarak en iyi uygulamaların yaygınlaşması mümkün olabilir (Selim ve Woodward, 1992:165).

Performans yönetiminde daha önceden belirlenmiş standartlara göre örgütsel ve kişisel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinin yapılması büyük önem taşımaktadır. Çünkü performans yönetimiyle örgüt bir anlam kazanmakta ve hedefe odaklanmaktadır. Bu yolla sorumluluklar açıkça belirlenerek bunlara nasıl ulaşılabileceği ortaya konmakta ve gerekli bilgi ve uygun eğitsel mekanizmalarla çalışanlar donatılmaktadır (Isaac-Henry, 1993). Belirlenen performans standartlarının çalışanları da motive etmesi sonucuyla genel anlamda örgütsel amaçlara ulaşmada etkinliğe ulaşılması mümkün olabilecektir. Bütün bunlara ek olarak belirlenen standartlarla örgütsel bazda hedeflere ulaşılması objektif yollarla denetlenebilecektir.

Performans yönetiminin, devlette şeffaflığın sağlanması konusunda da yakın ilgisi vardır. Çünkü vergi ödeyicileri ödedikleri vergilerin nereye ve nasıl harcılandığını performans sonuçlarıyla değerlendirme olanağına sahip olabilmektedir. Bunun sonucunda sağlanan sonuçlarla şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına ulaşmak söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla performans yönetimini sadece teknik bir konu olarak ele almak yerine “kamu hizmeti sunumunun, demokratik yollardan denetiminin güçlendirilmesi” (Ridley, 1996) olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır. Bunlarla birlikte, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi özellikle kamu örgütlerinde hiç de kolay bir iş değildir. Özel sektörde tek önemli ve sürükleyici amaç karı iken, kamuda birbiriyle çelişebilen birçok amaç olabilmektedir. Bunların nasıl uzlaştırılacağı ve hangisine öncelik verileceği politik bir konudur.

Kamu kurumları genellikle gösterdikleri performans doğrultusunda değil de bütçede konulan ödenekler bağlamında maddi kaynaklarını elde ederler ve harcarlar. Performans ile bütçeden ayrılan kaynaklar arasında doğrudan bağlantı yeterince kurulamamıştır. Bununla ilgili yürütülen performans dayalı bütçeleme çalışmaları halen ülkemizde de devam etmesine rağmen tam anlamıyla yaygın bir uygulamadan bahsetmek mümkün gözükmemektedir (<http://www.canaktan.org/politika/kamudakalite/balci.pdf>, 30.06.2006).

Literatürde performans yönetiminin olumsuz yönlerine değinen yazarlar bulunsa da performansı kontrol ve cezalandırma aracı olarak değil de bir gelişim ve hesap verme mekanizması olarak görenler çoğunlukta bulunmaktadır. Nitekim Flynn (1997:113) performansın bireysel yaratıcılığı teşvik eden ve çalışanları yetki sahibi kılan bir anlayışla uygulamaya geçirilmesini öngörmektedir.

2.1.3. Postbürokrasi ve Postmodernizm

Postbürokrasi çok geniş ve farklı anlamları olan bir terimdir. En genel tanımıyla, postbürokrasi; bürokratik ilke ve değerlerin günümüzde örgütsel yaşama yetersiz gelmesiyle beraber gündeme gelen ve çoğunlukla bürokratik ilkelere birebir alternatif ya da tepki olarak gelişen, bir dizi örgütsel değişimleri anlatmak için kullanılmaktadır.

Bilginin paylaşımı ve insani ilişkilerin ön planda tutulduğu örgüt yapılarının gösterdiği başarılı uygulamalar ve düşünsel gelişimler doğrultusunda postbürokratik örgütlenmelerin kamu sektöründe de yer almaya başladığı gözlemlendi. Kamu sektöründe yeniden yapılanma, reform ve özelleştirme gibi uygulamaların yaygınlığı da zaten kamu bürokrasisinin verimsiz ve vatandaşların değişen ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğuna dair yaygın inançtan kaynaklanmaktadır. Bunla birlikte, postbürokratik ideal tipe yakın örgütlenmeler kamu sektöründe özel sektör kadar yaygın değildir. Elbette, özel sektör ile kamu sektörü arasındaki postbürokratik gelişim kıyaslandığında, kamusal

alanda bürokrasiye yönelik reforma daha fazla direncin bulunduğu da görülmektedir (Ateş, 2003: 189).

Postbürokratik paradigmanın temel özellikleri ve bürokratik paradigmanın temel özelliklerinin karşılaştırması Tablo 2.1.'de yapılmaktadır.

Tablo:2.1. Bürokratik ve Postbürokratik Paradigmalar.

<u>Bürokratik Paradigma</u>	<u>Postbürokratik Paradigma</u>
Kamu yararı	Vatandaşların değer verdiği sonuçlar
Verimlilik	Kalite ve değer
İdare	Kurallara uygunluğun yanında üretime de öncelik verilmesi
Görev, otorite ve yapının tanımlanması	Misyon, hizmetler, müşteri ve sonuçların belirlenmesi
Sorumluluğun zorla sağlanması	Sorumluluğa götüren yolların açılması
İdari sorumluluk	Ölçülebilir sorumluluk
Kolektif hareket	İnisiyatif yaratılması
Kural ve prosedürlerin takibi	Normların anlaşılması, problemlerin çözülmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi
Devamlı süreç iyileştirmesi	Problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi
İdari sistemlerin işletilmesi	Müşteri tercihlerinin genişletilmesi, teşvik sağlanması, sonuçların ölçülmesi ve analizi
Sonuçların ölçülmesi ve analizi	Geribildirim zenginleştirilmesi
Kontrol	Normlara bağlılığın kazandırılması
Maliyetlere mazeret arama	Değer üretilmesi

(Barzelay, 1992:118)

Büyük ölçüde bürokratik argümanların kamunun ihtiyaçlarını karşılayamamasından dolayı ortaya çıkan bu ve benzeri kavramlar, eksilen her bir bürokratik niteliği karşılayacak ve daha fazlasını verecek şekilde tasarlanmaya çalışılmıştır. Bu sırada da demokrasi, şeffaflık, sivil toplum vizyonu, katılımcılık gibi gelişen trendlerle uyum içinde; iletişim teknolojisinin getirileri ile doğru orantılı olarak bir gelişim sağlanmıştır (Ateş, 2003: 57).

2.1.4. Devletin Küçülmesi (Downsizing)

Gelişen dünyamızda, dinamik ve trendlerin yeniden düşünülmesi ve yeniden tanımlanması gerekmektedir. Yaşanan bu değişimin en önemli etkilerinden birisi de devletin küçülmesi konusundadır. Devletin ekonomik alanda, bir işletme gibi, özel

sektörün çok rahatlıkla ve daha kaliteli üretebileceği mal ve hizmetleri üretmesi, mümkün değildir. Bu açıdan, çok çeşitli alanda ve konuda faaliyette bulunan bir devletin etkin olduğunu söylemek çok güçtür. Bu yüzden devletin küçülmesi zorunlu hale gelmiştir. Devletin küçülmesinin ise üç yolu vardır. Bunlardan biri, özelleştirmeyle devletin ekonomik alandaki görev ve fonksiyonlarını mümkün olduğu ölçüde özel sektöre devretmektir. İkinci yolu, devletin bir kısım görevleri, dernek, vakıf, araştırma merkezleri gibi kar amacı gütmeyen üçüncü sektöre bırakmaktır. Üçüncü yolu ise, kamu hizmetlerini, mümkün olduğu kadar yerinden yönetim birimlerine devretmektir (Aktan, 1999: 141-142)

2.1.5. Stratejik Yönetim

Örgütlerin başarılı olmaları için, çevresel değişim dikkate alınarak, amaçlar doğrultusunda uzun vadeli olarak planlanarak geliştirilen stratejilerin, örgüt içinde her türlü önlem alınarak uygulanması ve kontrol edilmesi sürecine stratejik yönetim denir. Stratejik yönetimin en başarılı aşaması, stratejik planlamadır. Hızlı bir teknolojik değişimin yaşandığı günümüzde, bir kurumun ayakta kalması ya da etkin ve verimli bir yönetimin geliştirilmesi çok kolay gözükmemektedir. Değişim hızının yüksek olduğu sektörlerden birisi olan kamu yönetimi sektöründeki sorunların çoğunluğu planlamadaki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Plan ve politikalar, daha çok günü kurtarmaya yönelik ve kısa vadeli olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla kısıtlı olan kamu kaynaklarının etkin kullanımında, stratejik planlamanın önemi ve katkısı daha iyi anlaşılmaktadır (Yüksel, 2004: 11)

2.1.6. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama yaklaşımının temel mantığı, “iş en iyi yapanı bul, uygulamalarını kendi kurumunda uygula”, şeklinde belirtilebilir. Kıyaslama yaklaşımı sürekli bir öğrenme sürecidir. Bu yönetim yaklaşımının ana çıkış noktası, keşfedilmiş başarılı

yöntemleri, yeniden keşfetmeyle zaman kaybetmeden keşfedenleri örnek almak, bu şekilde zaman ve maliyet kayıplarının önüne geçerek avantaj elde etmektir. Bu yaklaşım, kamuda özel sektördeki kadar başarılı uygulanamasa da, kısmen uygulanmasının dahi katkıları sağlayacağı unutulmamalıdır (Yüksel, 2004: 11)

2.1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; “Core Competance” veya öz yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi yaygın bir “dış kaynaklardan yararlanma” ortaya çıkarmaktadır. Öz yetenek ve beceri ise yani bir işletmenin rakiplerine oranla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, yetenek, iş yapma usulü, teknik veya becerisi de işletme içinde yapılan faaliyetlerde kullanılmıştır.

Dış kaynaklardan yararlanma başta otomotiv, tekstil ve ilaç olmak üzere pek çok endüstri dalında görülmektedir. Yurdumuzda bu konunun örneklerini kamu yönetimi alanında da yaygın bir şekilde görmekteyiz. Kamu yönetiminin dış kaynaklardan yararlandığı alanlar:

Bina , tesis veya yatırım amaçlı inşaat ihaleleri,

Yap, işlet, devret tarzındaki kamu yatırımları,

Belediyelerde çöp toplama, temizlik, elektrik ve su sayaçlarının okunması gibi faaliyetlerin ihale edilmesi vs.. sayılabilir.

2.1.8. Etik ve Kamu Yönetimi

Dünyada yaşanan gelişmeler doğrultusunda kamu yönetiminin geçirmekte olduğu değişim ve dönüşüm çabaları içerisinde bu girişimlerin başarısını etkileyebilecek potansiyele sahip konuların başında etik gelmektedir (Nohutçu, 2004:389). Etik ile ilgili konularda pek çok alana yayılan disiplinler arası bir anlayış söz konusudur. Tıp

etiğinden iş etiğine, basın etiğinden yargı etiğine kadar uzanan bir dizi etik çalışması gündemde bulunmaktadır (Balcı, 2005: 169).

Bu bağlamda, yönetsel etik kamu yönetiminin ortaya koyması gereken davranış kuralları, prosedürler ve şekil şartları gibi bir takım yöntemlerin kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. “Yönetsel etik ya da kamu hizmeti etiği, yönetsel kurum ve kuruluşların her türlü eylem ve işlemlerinde hem önlenmesi gereken istenmeyen davranış biçimleri, hem de teşvik edilen olumlu davranışları içeren bir dizi ilke ve standartlardan oluşur” (Nohutçu, 2004:393). Kamu görevlilerinin, görevlerini yürütmeleri sırasında uymak zorunda oldukları etik kuralların belirlenmesi ve bunların ihlali durumunda neler yapılacağına önceden belirlenmesi yolsuzluklarla mücadelenin önemli bir basamağını oluşturmaktadır. Kamu yararı, insan haklarına bağlılık, hukukun üstünlüğü, tarafsızlık, güvenilirlik, dürüstlük gibi önemli kurallara bağlılık konusunda toplumsal bilincin oluşturulması ve bunların uygulandığının izlenmesi önem arz etmektedir.

Etikle ilgili kaygılar kamu hizmetinin sunulması ile ilgili önemli yansımalara yol açmış ve bu bağlamda hukuksal düzenlemeler, kurumsal yapılanmalar, denetim mekanizmaları, yönetsel yapı ve kültürle ilgili ve ayrıca etik eğitimi ve kültürü ile bağlantılı değişik önermeler sunulmakta ve bunlarla ilgili uygulamalar hayata geçirilmektedir. Özellikle vatandaşların bilgi edinmelerine yönelik engellerin ortadan kaldırılması, kamu denetçiliği ile ilgili çalışmaların gündeme getirilmesi, etik yasaının tartışılması, denetim mekanizmalarının etkinleştirilmesi, hukuk devleti ve insan haklarına dayanan devlet anlayışının pekiştirilmeye çalışılması, hesap verebilirlik, katılımcılık, açıklık ve saydamlık ilkelerinin daha fazla vurgulanması ve uygulamaya geçirilmesi etikle ilgili kaygıların giderilmesi ile yakından ilişkili konular olarak değerlendirilebilir (Balcı, 2005: 67).

2.1.9. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik yaklaşımı özellikle son 20 yıl içerisinde büyük bir önem kazanmış görünmektedir. Özellikle 80’li yıllarla birlikte gündeme gelen neo-liberal politikaların başlıca temalarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde yetki ve otoriteyi elinde tutan kişilerin bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaların yanı sıra hesap verebilirlik ön plana çıkarılmaktadır. Bir taraftan üst yönetim kademelerinde bulunanlar için daha fazla yetki ve esneklik talep edilirken, diğer yandan da sonuçlara ulaşma bakımından bu kişilerin performanslarının değerlendirilebilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. İşte bu açığı kapatacak mekanizma olarak da hesap verebilirlik yaklaşımı gündeme getirilmektedir (Balcı, 2003: 90).

Açıklık ve hesap verebilirlik, yerel sorumlulukla ilgili iki önemli kavramdır. Aslında bu iki kavram, gerek merkezi yönetimin gerekse yerel halkın yerel yönetimine ve onu yöneten yerel otoriteye güvenini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Yerel yönetimler şeffaf oldukları ölçüde yerel halkın denetimine açık kuruluşlardır. Kamu yönetiminde ise şeffaflık ve hesap verebilme birbirleriyle etkileşim içerisinde olan olgulardır. Yönetimde şeffaflığın sağlanabilmesi için etkili işleyen hesaplaşabilme sisteminin varlığına; hesap verebilme sisteminin iyi işlemesi için de yönetimde şeffaflığa ihtiyaç vardır (Gören, 2000; 122).

Hesap verebilirlik kısaca, bir yöneticinin veya kurumun yaptıklarında dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunması olarak tanımlanabilir. Bunun dışında, “performansın açıklanabilmesi” (Romzek, 2000), “bir kimsenin sorumluluklarını ne gibi yollarla yada nasıl yerine getirdiğini açıklaması, ortaya koyması veya ispat etmesi zorunluluğu” (Vinten, 1992) olarak da tanımlanmıştır. Bu genellikle yasal, yönetsel veya yargısal bir başka kuruma açıklamada bulunmak şeklinde olur. Buna göre hiçbir

kurum bu açıklamadan müstesna olmamalıdır. Bu bağlamda hesap verebilirlik ilişkisinin vatandaşlar ile kamusal görevleri yerine getirenler, kamu örgütlerinin içlerindeki hiyerarşik kademeler arasında ve politikacılarla bürokratlar arasında bulunduğu söylenebilir (Mulgan, 2000). Hesap verebilirliği sağlamanın değişik yolları bulunmaktadır. Bunlar; ombudsmanlık kurumunun yapılandırılması, parlamento komitelerine açıklama yapılması, yönetsel kurulların oluşturulması, teftiş mekanizmalarının kullanımı olarak sıralanabilir (Balcı, 2005: 75).

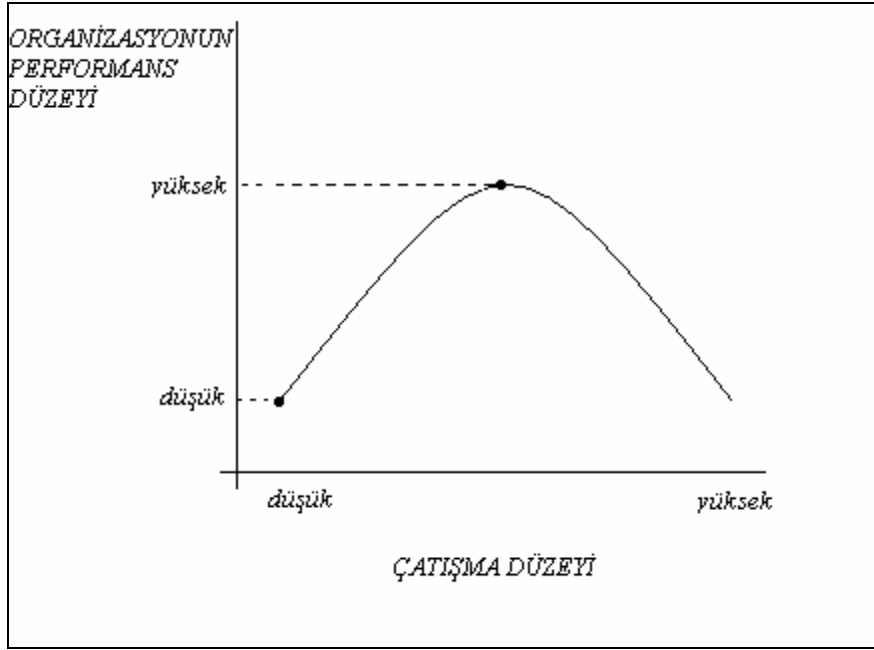
Kamu örgütlerinde hesap verebilirlik ile hedeflenen amaçlara bakılacak olursa bunların birkaç başlık altında özetlenmesi mümkündür (Aucoin ve Heintzman, 2000: 45). Birincisi; kamusal yetkilerin yanlış kullanımının ve suiistimalinin kontrol altına alınmasıdır. İkincisi; kamusal kaynakların hukuka ve kamusal değerlere uygun olarak kullanımının güvenceye bağlanmasının sağlanmasıdır. Üçüncüsü ise, yönetim ve kamu işletmeciliği alanında sıkça vurgulanan sürekli öğrenme amacının teşvik edilmesidir. Bütün bu sayılanları tek bir başlık altında toplamak gerekirse, hesap verebilirliğin amacının bürokrasilerin vatandaşlara daha fazla hesap verebilir kılınmasıyla demokrasilerin geliştirilmesi sonucunun ortaya çıkarılmasıdır (Weber, 1999).

Sonuç olarak, kamu örgütlerinin artık sundukları hizmetlerin kalitesinden, kamusal kaynakların makul ve uygun kullanılmasından ve yaptıklarının sonucu olan işlerden hesap verebilir olmaları kaçınılmaz gözükmektedir. Nitekim, bilgi-iletişim ve enformasyon teknolojisi olanakları, performans ölçümüne dayalı yeni yöntemler, vatandaşların kamu hizmetleriyle ilgili bilgi edinmesinin kolaylaştırılması yönünde atılan adımlar, etikle ilgili kaygıların ön plana çıkarılması ve yolsuzlukların önlenmesi ile ilgili hassasiyetlerin artması hesap verebilirliğin de arttırılmasına yol açabilecek uygulamalar olarak gözükmektedir. Bu ise kamu hizmet sunumunda ciddi yönelimleri ortaya çıkartacak bir potansiyele sahiptir (Balcı, 2005: 94).

2.1.10. Çatışma Yönetimi

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli sebeplerden doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir. Çatışmanın olduğu ortamda taraflar kendi çıkarlarını korumak, amaçlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedirler (Carlisle, 1976: 434).

Kapalı sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neo-klasik yaklaşımlara göre, çatışmalar, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini olumsuz etkileyen ve bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılması gerekir. Oysa modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre, aslında organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performansın etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlar da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir. Bu durumu aşağıdaki Şekil 1'deki gibi göstermek mümkündür (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1979: 125; Akt. Koçel, 2003:665)



Şekil 2.1: Çatışma/Örgütsel Performans İlişkisi

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmaların bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler arasındadır (Miles, 1980 :98)

Organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izlemektedir (Herbert, 1981: 368):

- Mevcut çatışmaların teşhisi
- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması
- Çatışmayı yönetecek alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması
- Sonucun izlenmesi

Örgütlerde çatışma çözümlenmeye ilişkin değişik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Çatışma çözümlenme tek taraflı olabileceği gibi, bireyler arasında ortak çözüm geliştirilmesi veya çatışma dışında yer alan üçüncü tarafın kararı ile de gerçekleştirilebilir. Bu yaklaşımlar Tablo 2.2.'de görülmektedir.

Tablo 2.2: Çatışma Çözümlenme Yaklaşımları

<u>Tek Taraflı Çözüm</u>	<u>Ortak Çözüm</u>	<u>Üçüncü Tarafın Kararı ile Çözüm</u>
İstekleri empoze etme Saldırı Uymama Bağımsız eylem Kaçınma Çekilme	İnformal tartışma Müzakere Uzlaşma Ortak problem çözme Birleştirme	Yönetsel karar Arabuluculuk Uzlaştırma Yargı kararı Yansız üçüncü taraf müdahalesi Partizan üçüncü taraf müdahalesi

(Karip, 2000: 102)

Örgütsel çatışma düzeyini kontrol etmek iyi bir yönetim ve doğru örgütsel ilişkiler sayesinde mümkün olabilmektedir. Çağdaş yönetim ilke ve uygulamalarından yararlanarak kanun ve mevzuatın izin verdiği ölçüde kendini çağdaş yönetsel yapılara uyumlaştıran kurumlar daha etkin çatışma yönetimi gerçekleştirebileceklerdir. Karşılıklı güvenin ve katılımcılığın yanı sıra iyi bir örgütlenme ve görev paylaşımı, sağlıklı bir iletişim ve şeffaflık yanında hesap verebilir olmak, süreç ve sonuç iyileştirmelerini esas almak çatışma olgusunun kuruma katkısını artıracaktır (Asunakutlu, 2003: 309)

2.1.11. Kariyer Yönetimi

En yaygın tanımıyla kariyer, seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü güç ve saygınlık elde etmek olarak tanımlanabilir (Can vd. 1998: 152). Kariyer yönetimi ise “bireylerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmaları” olarak tanımlanabilir (Fındıkçı, 1999: 343).

Yönetim anlayışının değişmesi ile birlikte gerek kamu yönetiminde ve gerekse kar amacı güden özel işletmelerde çalışanlara yönelik bakış açısının değiştiği görülmektedir. Bireyi üretim veya hizmet fonksiyonlarından birisi olarak gören klasik-otoriteryen anlayışının yerine, odağa insanı alan, insana saygı ilkesine bağlı demokratik yönetim anlayışı giderek güç kazanmaktadır. Klasik yönetim kavramı yerini yönetişime, ve yönetici kavramı da yerini lider kavramına bırakmaktadır. Bu bağlamda değişen yönetim anlayışı insan kaynakları yönetiminde de giderek önemli bir fonksiyon üstlenmesini sağlamış, bu alan ayrı bir çalışma alanına dönüşmüştür. Başta ABD olmak üzere Avrupa ve uzak doğuda da kariyer yönetimi uygulamaları oldukça gelişmiştir. Ancak Türkiye’de bu konuda kuruluşların yeterli bilgiye ve bu konuda eğitilmiş personele sahip olmadıkları görülmektedir. Başta kamu yönetiminde olmak üzere yönetsel reform çabaları içerisinde mutlaka kamu kurumlarında da kariyer yönetimi ve planlaması bölümlerinin kurulması ve liyakate dayalı bir personel yönetimi politikasının yerleştirilmesi gerekmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışının uygulama imkanı bulması ile birlikte, çalışanların hem kendilerinin kariyerlerinin gelişimi noktasında söz sahibi olmaları hem de örgütsel etkinliğin artırılması mümkün olabilecektir (Uzun, 2003: 304)

2.1.12. Yerel Özerklik

Türkiye’de belediyeler başta olmak üzere yerel yönetimler; genel karar organları halk tarafından seçilen, kamu tüzel kişiliğine sahip, il, ilçe, belediye veya köyde yaşayan yerel halkın, yerel düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayan kuruluşlardır. Bu özellikleri nedeniyle belediyeler ve diğer yerel yönetimlerin merkezi yönetimden ayrı ve bağımsız birtakım hak ve yetkilere ve gelir kaynaklarına sahip olmaları gerekmektedir. Bu hak ve yetkilerin derecesi belediyelerin ve yerel yönetimlerin “özerklik” derecelerinin en önemli göstergesi sayılmaktadır.

Yerel özerklik, yerinden yönetim anlayışının prensip olarak kabul edildiği sistemlerde, yerel yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, merkezi idarenin denetiminden bağımsız hareket edebilme yetkisiyle ve kendini merkezi idareye ihtiyaç duymadan yönetme kapasitesiyle açıklanmaktadır (Wolman ve Goldmith, 1992: 45)

Bu ilkeye göre belli bir hizmet, bu hizmetin gereklerini en iyi şekilde yerine getirebilecek birim tarafından halka götürülmüştür. Gerekli finansal kaynakları karşılamak veya bu kaynakları yaratma fırsatının yerel yönetimlere kayıtsız şartsız sağlanması kaydıyla, yerel hizmetin halka sunumu en küçük yönetim birimine bırakılmalıdır. Sadece bu birimin başarısızlığı durumunda hizmet daha büyük yönetim birimlerine kaydırılabilir (Norton, 1994: 30)

Bu değerlendirmelerden sonra, yerel özerklik şöyle tanımlanabilir: “Yerel özerklik, yerel yönetime, herhangi bir devlet ya da merkezi yönetimin karışması olmaksızın, kendi yapısını, örgütünü ve işlerini düzenleyebilmek konusunda tanınan kapsamlı yasal yetkiye verilen addır” (Yıldırım, 1993: 149).

2.1.13. Öğrenen Organizasyonlar

Kurumların öğrenen bir sistem olduğu düşüncesi aslında, yüzyılın başlarında Frederick W. Taylor’un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımında yer almaktaydı; ama “Öğrenen Örgüt” kavramına ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schön’un çalışmalarında (1978) rastlanmış ve bu anlayış daha sonra Peter M. Senge (1990: 209) tarafından şekillendirilmiştir. Örgüt teorisyenlerinin öğrenme üzerindeki yoğun çalışmalarına rağmen, öğrenmenin ortak bir tanımına ulaşılamamıştır. Kısaca tanımlamak gerekirse öğrenme; kişiyi yada kurumu arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacı ile mevcut davranışların değiştirilmesine yönelten yeni bilgi ve düşünme sistemi kazanma sürecidir (Marquardt ve Reynolds, 1995: 278). Öğrenmenin sonunda davranış

değişikliğinin olması şart değilse de, bu sürecin gelişmeyi ve yenilenmeyi içerdiği bir gerçektir. Öğrenen örgüt, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen örgüttür (Senge, 1990: 405).

Öğrenen örgütle ilgili yazılanlara ve özellikle de uygulamalara bakıldığında, genelde özel sektör kurumlarının yaygın olarak konu edildiği gözlenmektedir. Pek çok yeni yönetim tekniği gibi öğrenen örgüt yaklaşımının da kamu örgütlerine uyarlanması yönünde çabalar mevcuttur. Ancak bunlar genelde özel işletmeler için geliştirilen formüllerin kamu kurumları için de etkili olacağı varsayımındadırlar. Bu türlü çabaların her zaman kamu yönetiminin farklı doğasını göz önüne aldığını söylemek zordur (Bayraktaroğlu, Kutanis, 2002)

2.1.14. E-Devlet Uygulamaları

Günümüzde vatandaşların talep ve beklentileri doğrultusunda hızlı, kaliteli, etkin ve verimli kamu hizmeti sunulabilmesi için bilişim teknolojilerinden yararlanılması neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Bilgi toplumuna giden yolda, elektronik iletişim sistemlerinin kamu hizmeti açısından taşıdığı yeni perspektiflerin tartışılması büyük önem taşımaktadır. Kamu hizmetinin sunumu, vatandaşlarca bunun algılanması ve karşılıklı etkileşim süreçleri üzerinde dikkatle durulması ve yeni fırsatların keşfedilmesi, klasik anlamda süregelmekte olan devlet-vatandaş ilişkilerini de yeni boyutlara taşıyacak niteliktedir (Tablo 2.3). Bu bakımdan, e-devleti sadece teknolojik olanakların kullanımı olarak görmek büyük bir hata olacaktır. Çünkü bu uygulamaların

aynı zamanda insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının (vatandaşların) potansiyellerinin maksimize edilerek değerlendirilmesini de içeren bir felsefe değişimini de kapsadığını göz ardı etmemek gerekmektedir (Balcı, 2003b: 198).

Tablo 2.3. Geleneksel Devlet/ E-Devlet Karşılaştırılması

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Pasif Yurttaş	Aktif müşteri- Yurttaş
Kağıt temelli iletişim	Elektronik iletişim
Dikey/hiyerarşik yapılanma	Yatay/Koordineli ağ yapılanması
Yönetimin veri yüklemesi	Yurttaşın veri yüklemesi
Eleman yanıtı	Otomatik sesli posta, çağrı merkezi vb.
Eleman yardımı	Kendi kendine yardım/uzman yardımı
Eleman temelli denetim mekanizması	Otomatik veri güncellemesiyle denetim
Nakit akışı/çek	Elektronik fon transferi (EFT)
Tek tip hizmet	Kişiselleştirilmiş/Farklılaştırılmış hizmet
Bölümlenmiş/kesintili hizmet	Bütünsel/sürekli/tek duraklı hizmet
Yüksek işlem maliyetleri	Düşük işlem maliyetleri
Verimsiz büyüme	Verimlilik yönetimi
Tek yönlü iletişim	Etkileşim
Uyruk ilişkisi	Katılım ilişkisi
Kapalı Devlet	Açık Devlet

(Uçkan, 2003: 47)

Özellikle gelişmiş ülkelerde e-devlet uygulamaları sayesinde bürokratik işlem sayısı azaltılmış, bunun yanında hizmetler daha basit, anlaşılır ve en önemlisi çok daha hızlı hale getirilerek vatandaş memnuniyeti arttırılmıştır. Bilişim teknolojilerinin kullanılması sayesinde yolsuzluk için uygun ortamlarda yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır (Balcı, 2005: 256).

Değişik açılardan değerlendirildiğinde elektronik devlet uygulamaları ile ulaşılabilecek bir çok fayda sayılabilir. Örgütlerde yönetsel etkinlik ve yurttaşlara sunulan hizmetlerin kalitesi e-devlet uygulamaları ile kolaylıkla arttırılabilir (Moon, 2002). Özellikle örgütsel işleyiş bağlamında enformasyon ve iletişim teknolojileri etkinlik ve etkenliği sağlama adına bilgilerin toplanması, depolanması, organize halinde tutulması ve kolayca ulaşılarak yönetilebilmesi için büyük olanaklar sağlamaktadır. Örgütün kendi çevresi ile ilişkileri düzeyinde ele alındığında da bu teknolojilerin

kullanımının çok şey ifade ettiğini görmek mümkündür. Örneğin bilgisayar teknolojileri bir kamu örgütünün yurttaşlarla, diğer kamu örgütleriyle ve iş çevreleriyle bağlantısını kurmada etkin bir yöntem olarak kullanılabilir. Çukurçayır ve Ekşi (2001) e-devlet uygulamalarının yararlarını şu şekilde özetlemektedirler:

- E-devlet kamu hizmetlerinin biçimini değiştirir.
- E-devlet yönetim anlayışında dönüşüme yol açar.
- E-devlet verimlilik artışı yanında daha etkili ve fonksiyonel hizmet sunumu sağlar.
- E-demokrasinin yerleşmesine katkı yapar.
- E-devlette işbirliği ve etkileşim maliyetleri en düşük düzeyde olacaktır.
- Bilgiye ulaşım daha kolay olacaktır.
- Şeffaf bir yönetim sağlayacaktır.

Yukarıda da belirtildiği gibi kamu hizmetlerinin sunulmasında e-devlet uygulamalarına geçilmesinin, maliyetleri düşürme, hizmetlerde hız ve verimliliği sağlama, açıklık ve şeffaflığa ulaşma, hesap verebilirliği artırma, bilgilerin saklanması, kullanılması ve ulaşımını kolaylaştırma gibi bir dizi avantajları olduğu açıktır. Ancak bilgi ve iletişim teknolojisi ile ilgili konuları sadece teknik birer yaklaşım olarak ele alınıp, bunların sosyal, kültürel ve ekonomik boyutları ihmal edilirse istenen sonuçlara ulaşmak şöyle dursun, yeni sorun alanları ile karşı karşıya kalınabilmesi muhakkaktır (Balcı, 2003b). Bu açıdan kamu hizmetinin sunulmasında büyük kolaylıklar sağlayan elektronik devlet uygulamalarını tek boyutlu düşünmemeli, bunları sadece birer yatırım olarak görmeyip beraberinde eşlik ettiği zihinsel, davranışsal ve kültürel boyuta da dikkat edilmelidir (Balcı, 2005: 145).

2.1.15. Toplam Kalite Yönetimi

Gerek kamu, gerekse de özel sektörde örgütlenme ve hizmet verme biçimi ve anlayışının sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi günümüzün en önemli sorunlarından birisidir. Kamu örgütleri yaşadığı sorunlardan bir türlü kurtulamamakta ve sorunlar giderek büyümektedir. Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı işleyen bir yapının oluşturulması için reformlar, yeniden yapılanmalar ve değişim sürekli gündemde olmalıdır (Önder,1996: 919).

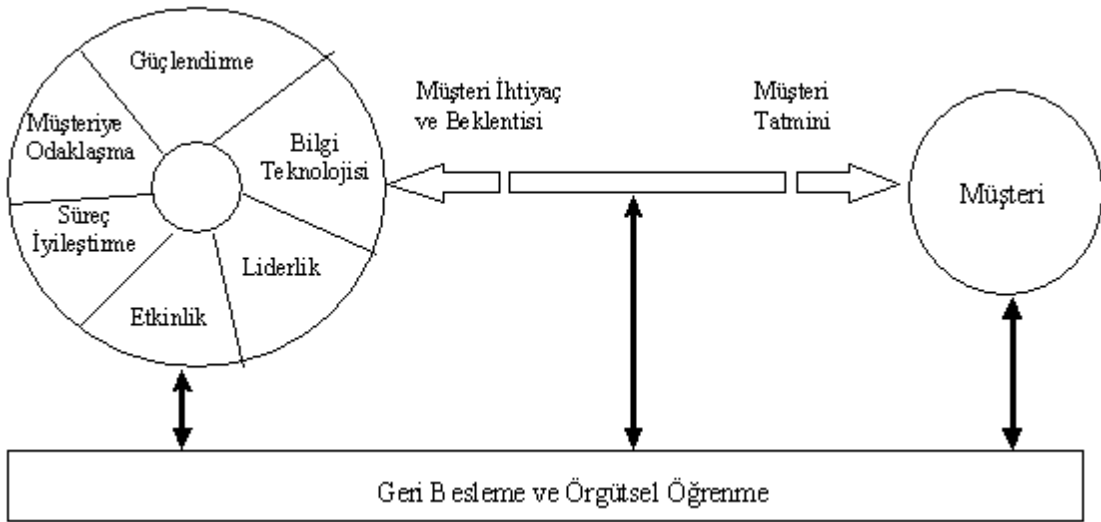
Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan toplam kalite yönetiminin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için Toplam Kalite Yönetim uygulamaları bir çıkış yolu olarak gözükmektedir (Ardıç, 2004)

Gelişmiş ülkelerde, özel sektörün yanı sıra kamu sektöründe de bu yeni yönetim anlayışının uygulandığı ve başarılı sonuçların alındığı görülmektedir. ABD’de direkt olarak devlet başkanına bağlı Federal Kalite Enstitüsü, kamu yönetiminde toplam kalite yönetim çalışmalarını koordine etmekte, tüm federal kamu kuruluşlarını ve yerel yönetim kuruluşlarını bu konuda bilgilendirmekte ve yapılan çalışmaları desteklemekte ve denetlemektedir (Aktan, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin, genel müdürden en alttaki çalışanına kadar tüm çalışanların tam katılımı yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin arttırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan, hataların çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen modern bir yönetim anlayışıdır (Ardıç, 2004).

Daha açık bir ifadeyle, çalışanları bir müşteri olarak düşünerek (Snee, 1995) işgörenin, işverenin ve müşterinin oluşturduğu TKY anlayışının bir amaç, ve kendisinin de TKY'yi gerçekleştiren bir araç olarak görmektedir (Kelada, 1994). TKY, işte bu unsurları sayesinde küreselleşen dünyada aşırı rekabetçi ortamlarda rekabet üstünlüğü sağlayan bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

TKY konusu üzerinde çalışan pek çok araştırmacı, TKY'nin unsurları üzerinde hem fikir olmalarına rağmen, bu unsurların ne zaman, nasıl ve ne şekilde kullanılacağı hususunda ihtilaf halindedirler. Bu unsurları müşteri odaklılık, süreç iyileştirme, güçlendirme (empowerment), liderlik (davranış ve değişim stratejileri) örgütsel etkinlik ve bilgi teknolojisi şeklinde ifade etmek mümkündür (Barrow, 1993).



Şekil 2.2.: Bir Sistem Olarak Toplam Kaliteye Bakış

Toplam Kaliteyi gelecek müşteri ile başlayan ve sonuçta kullanan müşteriye kadar uzanan bir süreç olarak düşünebiliriz (Stuelpnagel, 1993). TKY'nin en önemli ve ilk prensibi müşteriye odaklanmaktır. Bu, her zaman müşterinin ilk seferde artan beklenti ve isteklerinin karşılanması anlamına gelmektedir. Bu mantık müşterinin istek ve beklentilerinin statik olmadığını ve müşteri isteklerinin sistematik bir şekilde sorgulanmasını beraberinde getirecektir. Endüstrideki büyük değişme, ürün ve

hizmetlerden beklenen kalite seviyesinde de bazı istekleri beraberinde getirmiştir. Ancak istenilen kaliteyi elde ederken maliyetleri de en aza indirebilmek için, yeniliklere açık kalite yönetim sistemlerinin uygulamaya konulması zorunlu hale gelmiştir.

2.1.15.1. Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları

Toplam kalite yönetimi, “mal ve hizmet kalitesi”ni ve daha geniş anlamda “organizasyon kalitesi”ni sürekli olarak iyileştirmek için bir organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite yönetimi” kelimelerinin başına “Toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni organizasyonel performansı artıracak tüm alanlarda kalite gelişiminin amaçlanmasıdır (<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>, 20.05.2006).

Organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanmasının amacı, müşterilerin isteklerine en uygun mal ve hizmeti üretmektir. Nitekim Japon Endüstri Standartları adlı kuruluş, toplam kalite yönetimini “müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi” olarak tanımlamaktadır (Imai, 1997: 42).

Toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefi vardır (Imai, 1997: 43):

- Müşterilerin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmetleri üretmek ve müşterilerin güvenini kazanmak.
- Şirketi; çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yöneltmek.
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

Toplam Kalite Yönetiminin Temel Boyutları Şunlardır:

Toplam kalite, pek çok yönetim tekniğini ve metodunu kapsamaktadır. Toplam kalite yönetiminin başlıca boyutları aşağıda kısaca açıklanacaktır (Aktan, 1998).

Toplam kalite yönetiminde “insan kalitesi” hedefini gerçekleştirebilmek için “insan kaynakları yönetimi”, “performans yönetimi”, “motivasyon yönetimi” ve “toplam kalite yönetimi” gibi unsurlar da önem taşımaktadır. Bir organizasyonda doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleriyle tüm çalışanların organizasyonda aktif katılımcı durumuna getirilmesi son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesidir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “sürekli eğitim” ve “sürekli gelişme” önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetiminin en önemli boyutlarından birisi de “vizyon yönetimi”dir. Toplam kalite yönetimi üst yönetimin, tüm organizasyon çalışanlarının katılımıyla “vizyon bildirisi” hazırlaması gerektiğini savunmaktadır. Toplam kalite yönetiminin bir diğer boyutu “toplam ahlak yönetimi”dir. Kalite ile ahlak birimlerinin tamamlayıcısıdır. Kalitenin olmadığı yerde ahlak; ahlakın olmadığı yerde de kaliteye ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle, organizasyonda ahlakın tüm boyutlarının (liderlik ahlakı, yönetim ahlakı, insan ahlakı, sistem ahlakı, meslek ahlakı, çalışma ahlakı vs.) tesis edilmesi önem taşımaktadır. Toplam kalite, organizasyonda “sinerji”ye önem veren bir yönetim anlayışıdır. Sinerji, dar anlamda tüm çalışanların yönetime katılımları; geniş anlamda ise organizasyonda insan, sistem, donanım vs. gibi unsurların bir arada bulunması anlamına gelir. Bu çerçevede “sinerjik yönetim”, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir. “Stratejik yönetim” toplam kalite yönetimi anlayışında en önemli araç yada tekniklerden birisidir. Stratejik yönetimde,

organizasyonun mevcut durum analizinin yapılması (SWOT analizi), benchmarking yönetiminden yararlanılması, rekabet ve portföy analizleri ile en uygun strateji seçiminin yapılması amaçlanmaktadır.(Aktan, 1998).

Toplam kalite yönetiminde “esnek üretim” ve “tam zamanında üretim” anlayışları da önem taşımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde üretimin gerekli zamanda ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir. Teknolojik dönüşümün çok hızlı olduğu, ürün yaşam evrelerinin çok kısa olduğu ve müşteri beklentilerinin çok süratli değiştiği günümüzde esnek üretim anlayışının benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Toplam kalite yönetiminde “açık iletişim”, “öneri sistemleri”, “problem çözümü” gibi konular da son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kalitenin nihai ürün aşamasında “muayene” yoluyla kontrol edilmesi yaklaşımının doğru olmadığını, kalitenin ürün tasarımı aşamasında başlayarak sürekli olarak kontrol edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Organizasyonda problemlerin en aza indirilmesi için, çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi, günümüz bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin en geniş bir şekilde kullanılmasının önemi üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimi, “bilgi destekli yönetim” anlayışını savunmakta, bu amaçla organizasyonda enformasyon toplamı, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde “bilgi” rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu çerçevede “araştırma ve geliştirme yönetimi”, “yenilik ve yaratıcılık yönetimi” toplam kalite yönetiminin boyutlarıdır. Toplam kalite yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma için etkin bir çevre yönetiminin gerekli olduğu üzerinde de durmaktadır. Çevre ahlakı, toplam kalite

yönetiminin temel boyutlarında birisidir. Toplam kalite yönetimi “yalın organizasyon” ve “öğrenen organizasyon” oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır. Öğrenen organizasyon ise sürekli eğitime ve bilgiye önem veren ve bunlara yatırım yapan bir organizasyonu ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi aynı zamanda mükemmel bir organizasyon yaratılması için globalleşme gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin bilinci içinde uluslar arası pazarlara kenetlenmenin zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar yaratılmasını da savunmaktadır. “Global organizasyon”, aynı zamanda her türlü kriz ve olağan üstü ortamlara önceden hazır olan “çevik organizasyon” olmak zorundadır.

Toplam Kalite Yönetiminin boyutları şöyle sıralanabilir;

- Liderlik
- Stratejik Planlama Yönetimi
- Toplam Katılım ve Sinerjik Yönetim
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Tam Zamanında Üretim
- En İyi Uygulamaların Adaptasyonu
- Sistematik ve Bütünsel Yönetim
- Performans Değerlendirme ve Ölçme
- Toplam Süreç Yönetimi
- Bilgi Teknolojisine Dayalı Yönetim
- Sosyal Sorumluluk ve Ahlak
- Önceden Problem Çözme ve Sıfır Hata

- Müşteri Odaklı Yönetim
- Kalite Yönetimi
- Adem-i Merkeziyetçi Yönetim

Toplam kalite yönetiminin organizasyonda uygulanması için, kurumsal yapılanma da (örgütlenme) son derece önem taşımaktadır.

2.1.15.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamuya Uyarlanmasında Karşılaşılabilecek Sorunlar

TKY'nin kamu sektöründe uygulamasında karşılaşılan sorunlar iki başlık altında toplanabilir (Önder, 1996: 919).

a) Genel Sorunlar

Kaliteye olan inançsızlık, değişime olan direnç, toplam kalite programına ilgisizlik, toplam kaliteyi olduğundan fazla yüceltmek, sıradan beklentilere sahip olmak, mevcut durumun yeterince teşhis edememek, personeli bu konuda eğitmede başarısız olmak, sürekli gelişmeyi yapay ve çok karmaşık hale getirmek, tutarsız davranışlarda bulunmak, elde edilen başarıları fark etmemek ve ödüllendirmemek olarak sıralanabilir.

b) Kamu Yönetimine Özgü Sorunlar

- Kamu Sektörünün Yapısı: Kamu sektörü değişime karşı daha çok direnç gösterir. Başarı değerlemesi, inisiyatif kullanma, politik davranma, büyüklük, çıkar gruplarının etkisi, belirsizlik, kamu sektörünün özel sektöre oranla çok daha karmaşık yasal düzenlemelerle yönetilmesi vb...

- Müşteri Kavramı: TKY'nin en önemli ilkelerinden biri müşterilerin tatmin edilmesidir. Özel sektörde müşteri kolay tanımlanabilirken, çoğu kamu kuruluşları için müşterinin tanımlanması zor olmaktadır. Kamu kuruluşları için en genel anlamda müşteri diğer kamu kuruluşları, sivil örgütler ve vatandaşlardır.

- Hizmet-Ürün İkilemi: Kamu sektörü, üründen yerine genel olarak hizmet sunan kuruluşlar olması sebebiyle özel hizmet sektöründe yaşanan zorluklar kamuda da yaşanmaktadır.

- Nicelik-Nitelik İkilemi: Özel sektörde temel amaç kalitenin artırılması yoluyla daha fazla müşteri çekmek ve karlılığı bu şekilde artırmaktır. Kamuda ise durum bundan daha farklıdır. Kamuda talep fazlası olduğu için ve bu talebin sürekli artması sebebiyle istenilen hizmet verilememekte ve dolayısıyla müşteriler yani vatandaşlar veya hizmetten faydalanan kuruluşlar tatmin edilememektedir.

Müşteri sayısının azaltılarak istenilen standartlara yükseltmek ise, bazı müşterilerin hizmeti alamaması anlamına gelecektir ki buda kamunun herkese hizmet verme ilkesi ile çelişmektedir.

2.1.11.3. Uygulamadan Bazı Örnekler

Toplam Kalitenin kamu yönetiminde uygulanamayacağı görüşü ilk dönemlerde yaygın bir kanı olmasına rağmen daha sonraları başta ABD olmak üzere Avrupa'da ve uzak doğuda çeşitli ülkelerde başarılı sonuçların alınmış olması, kamu kuruluşlarında da TKY'nin uygulanabileceğini göstermiştir. Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarında da TKY ile ilgili başarılı lokal uygulamalar görülmektedir.

Bunlara örnek olarak Ankara Askeri Mevki Hastanesi ve Türk Silahlı Kuvvetler bünyesindeki belli başlı hastanelerde, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığında (Saran ve Göçerler, 1998), Devlet İstatistik Enstitüsünde (Kaytaz ve Aktaş, 1995: 277) ve İzmit Değirmendere Belediyesi (Akalın, 1995) gösterilebilir. Bu lokal uygulamalar zaman içerisinde TKY'nin kamunun genelinde de uygulanabileceğini göstermektedir.

2.1.11.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamuda Uygulanması

Kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için aşağıdaki basamakların takip edilmesi uygun olacaktır (Yıldız, 1994: 39).

1.Aşama: Yöneticilerin İkna Edilmesi: Toplam kalite yönetiminin uygulamaya konması ancak üst düzey yönetimin toplam kaliteyi benimsemesi ve her şeyiyle işine girmesiyle mümkün olabilir.

2.Aşama: Kalitenin Organizasyonda Oluşturulması: Yöneticiler toplam kalite uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar.

Başbakana bağlı bir birim olarak Devlet Kalite Merkezi kurulabilir. Bu birim kamu kurum ve kuruluşlarında ve yerel yönetimlerde kalite yönetim çalışmalarını koordine edip, diğer kuruluşları bilgilendirip ve yapılan çalışmaları destekleyebilir.

3.Aşama: Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması: Üst düzey yönetimin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında, geçmişte olumlu sonuç vermiş olan rasyonel iki aşamalı bir yöntem uygulanabilir.

Birincisi, üst yönetimin duyarlı hale getirilmesi, ikincisi de, kalite stratejisine üst yönetimin sahip çıkmasıdır. Toplam kalitenin başarısı üst yönetimin katılımına bağlıdır. Duyarlılığın sağlanması sonucunda tepe yönetimin toplam kalite uygulaması kararı almış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite tanımını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olması önemlidir. Kalite hareketine şahsen katılmaya hazır olması ve tepe yönetimi ile kalite sorumlusunun örgütte aksiyonu başlatmasına yardımcı olması zorunluluk arz etmektedir.

4.Aşama: Yöneticilerin Eğitimi: Toplam kalite uygulamasına hazırlıkta dördüncü aşama, yöneticilerin yöntemler ve bununla uyuşan araçlar konusunda eğitilmesidir. Bu eğitimin içeriği beş başlık altında toplanabilir. Bunlar; toplam kalite konusunda özel eğitim, grupları tanıma ve teşvik etme, sorunları çözme yöntemleri, iç müşteri ile tedarikçi ilişkisi, kalite yönetimi ile ilgili araçlar olarak sıralanabilir.

Buraya kadar saymış olduğumuz dört aşama, toplam kalitenin zemininin oluşturulması safhasıdır. Bundan sonraki aşamalarda artık uygulamaya konma safhası başlayacaktır.

5.Aşama: Bilgilendirme: Bu aşamada kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. Zira şeffaflık toplam kalitenin kilit bileşenidir.

Toplam kalite ile ilgili açıklamanın yapılması resmi bir açılış ve duyuru ile yapılmalıdır. Bunun bir çok nedeni vardır. Ancak en önemli nedenleri olarak; toplam kalite hareketinin genel yönetim nezdinde taşıdığı önemi ortaya koymak, aynı zamanda herkesin katılımına imkan verecek tarzda tüm çalışanlara doğrudan hitap etme imkanı vermek, yönetimin bu eyleme geri dönülmez şekilde adapte olmasını sağlamaktır.

Örneğin böyle bir bilgilendirme işlemi dünya kalite gününde cumhurbaşkanının ulusal televizyondan yapacağı bir konuşma ile yapılabilir. Bu bilgilendirme işlemi ulusal medya kuruluşları tarafından da desteklenmelidir.

6.Aşama: Personelin Eğitimi: Toplam kalite en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademedeki çalışan kişiye kadar herkesin katılımı ile gerçekleştirilebileceğinden tüm personel bu konuda eğitilmelidir. Ancak üst düzeydeki yöneticilere yapılacak eğitimden biraz farklılaşacak olan personel eğitimi üç başlık altında toplanabilir. Örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimi

7.Aşama: Personelin Katılımının Sağlanması: Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek ve onların sosyal yaşama katılmalarını sağlamak temel arzudur. Bu aşamada temel motivasyon kuramlarından yararlanılmalıdır.

8.Aşama: Çember Faaliyetlerin Başlatılması: Çember faaliyetleri, kamu kurum ve kuruluşlarında başarı ile uygulanma imkanını kazanması, çalışanları buldukları birimlere daha fazla bağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda daha yapıcı ve pozitif bir iş

ortamının oluşmasına imkan verecektir. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında başlayan çember faaliyetleri kamu yönetiminde yeni bir hareketlenmeye ve yeni bir dinamizm kazanılmasına neden olacaktır.

9.Aşama: Yetersizliklerle Mücadele Yollarının Öğretilmesi: İşletmelerin yetersizliklerine nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, personelin bağlı bulunduğu kamu kurum ve kuruluşlarda bu konulara odaklanmalarını ve mücadele etmelerini sağlayacaktır. Yetersizlik sebepleri, verimsizlik, kalitesizlik, maliyet vb... faktörler olabilir. Örgütlerde çalışanlar bunları sayısallaştırabildikleri ve sapmaların sebeplerini bulabildikleri ölçüde yetersizliklerle mücadele etme imkanını yakalamış olacaktır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında bu aşamaların izlenmesi ve sabırla TKY faaliyetlerine odaklanması kamuda başarılı sonuçların alınmasını kolaylaştıracaktır.

2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE MÜŞTERİ/YURTTAŞ ODAKLILIK

Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti tezin ilk bölümünde de bahsedildiği üzere, Toplam Kalite Yönetiminin en önemli unsurlarıdır. Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Odaklılığın alt başlığı veya müşteri odaklı olabilmenin ön şartıdır. Bu noktada; bir şirket veya kurumda Toplam Kalitenin Yönetiminin uygulanabilmesi için, bu şirket veya kurumun mutlak surette müşteri odaklı çalışması gerekir. Ve yine bu şirket veya kurumun müşteri odaklı çalışabilmesi için ise Müşteri Memnuniyetini birincil amaç olarak benimsemesi gerekir.

Tezin ilk bölümünde bahsettiğimiz gibi, “müşteri”den kastedilen sadece sunulan ürün veya hizmetten yararlanan kişiler değildir. O ürün veya hizmetin üretilmesinde ve sunulmasında emek harcayan çalışanlar da, şirket veya kurum açısından müşteri olarak görülmektedir. Hatta şirket veya kurum içerisindeki birimler dahi, kendilerinden sonraki birimi “müşteri” olarak görmektedir. Ancak şöyle bir ayrıma gidilmiştir. Ürün veya

hizmetlerin hazırlanmasında ve sunulmasında çalışanlar “iç müşteri”, sunulan bu ürün veya hizmetleri satın alan veya bunlardan istifade eden nihai müşteriler ise “dış müşteri” olarak adlandırılmaktadır. Önemli olan “dış müşteri”dir. Fakat dış müşteriye iyi ürün veya hizmet sunulabilmesi için “iç müşteri”nin de memnuniyetinin sağlanması gerekir.

Vatandaş Odaklılık ve Vatandaş Memnuniyeti kavramları ise, Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti kavramlarından çok sonra literatüre girmiştir. Özel sektörde ve özellikle hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklı Yönetim uygulamalarının başarılı sonuçlar vermesi, kamu kurumlarında da uygulanabilirliğini sorgulanır hale getirmiştir. İlk olarak A.B.D. ve Uzak Doğu ülkelerinde uygulanmış ve kamu kurumlarında da başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Hemen akabinde Avrupa’da da deneme amaçlı uygulamalar başlamıştır. Ülkemizde ise ilk olarak 1995 yılında, İzmit Değirmendere Belediyesi’nde uygulanmaya başlanmıştır. Değirmendere Belediyesini, İstanbul Kadıköy Belediyesi, Aydın Belediyesi, Bodrum Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi takip etmiştir. Belediyelerde uygulamaya geçmiş olmasının sebebi, belediyelerin, devlet kurumlarına göre işleyişlerinde daha özerk bir yapıda olmaları ve bu tarz değişimlere açık olmalarından kaynaklanmaktadır.

2.2.1. Müşteri Memnuniyeti

Ana hedef müşteri olduğuna göre işletmelerin görevi, müşterilerin isteklerini hem müşterilere hem de işletmeye yarar sağlayacak şekilde karşılamaktır. Müşteri odaklılık ilkesi ürünün kalitesiyle birlikte müşteriye sunulan tüm hizmetlerin kalitesini kapsamaktadır. Uygulanması zor olmasına rağmen işletmeye uzun vadede oldukça büyük yararlar sağlamaktadır (Şimşek,1998:136).

Müşteri odaklılık görüşünün temelinde, kalitenin belirleyicisinin müşteri olduğu yatmaktadır. Müşterilerin karşılamaları gereken, kişiden kişiye farklılık gösteren bazı ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlarının karşılanması için hissettikleri duygu ve düşünceleri

isteklerini oluşturur. İstek ve ihtiyaçların bir araya gelmesiyle beklentileri oluşur. İşletmeler müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini aşmak için kaliteli hizmet vermek çabası içerisindeyler. Müşteri hizmeti kalitesinin düzeylerini, müşterilerinin memnun olup olmadığını, nelerden memnun olup olmadığını bilmek, onları başarıya ve sürekliliğe götürecektir. Bu açıdan, bu tezde ele alınan müşteri memnuniyeti ölçümü, bize gelecekteki ve şimdiki müşterilerimizle olan etkileşimimizi ve onların algılamaları hakkında fikir edinmemizi sağlamaktadır (Ekmekçioğlu, 2003).

Toplam kalite yönetiminin en önemli prensibi kabul edilen müşteri odaklılık, ancak müşteri için yapılanların sistematik bir şekilde yine müşteri tarafından değerlendirilmesiyle gerçekleşebilmektedir (Türkyılmaz, Özkan, 2005).

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda “kalite”nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılabilmesi için, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2005).

Çok iyi müşteri ilişkileri kurmanın sorumluluğu, artık sadece pazarlama ve satış departmanına ait değil, tüm girişimin sorumluluğu haline gelmiştir. Müşteri ilişkilerinin başarısı için yönetim ekibinin tutumu, organizasyon yapısı ve bilgi desteği oldukça önemlidir (CRM Enstitüsü,2001:2 ve Egan,1999:6).

Toplam Kalite Yönetimi, kısaca müşteri tatmini için yapılan her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Rekabet ortamının en üst noktaya ulaştığı günümüzde, sürekli

gelişmeyi ve müşteri memnuniyetini amaç edinen bu yönetim anlayışı, firmaların başarılı olması açısından çok önemlidir. Klasik yönetim anlayışlarından birçok açıdan farklı olan Toplam Kalite Yönetimi, firmaları ve firma çalışanlarını sistemin birer parçası gibi görerek herkesin üretime etkin bir şekilde katılımını öngörür. Sadece ürünün son kullanıcıyı değil, her bir çalışanı da bir diğerinin müşterisi gibi algılayarak herkesin memnuniyetini amaçlar (Şeker, 2002).

Bundan otuz yıl önce müşterinin ve müşteri beklentilerinin, kurumlar için hiçbir ehemmiyeti yoktu. Hiçbir önemli yönetim kararında, müşteri ciddi olarak yer almazdı. Dünya tam anlamıyla bir arz cennetiydi. Ne üreteceğine, nasıl pazarlayacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyordu. Müşteri odaklı düşünme bu noktada ortaya çıkar. Koşulsuz müşteri memnuniyeti anlamına gelir. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyet ne olursa olsun hoşnut etmeyi içerir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini sağlanacaktır. Müşterinin sadakatini getireceği kazanç, bunun için harcanan maliyeti fazlasıyla karşılayacaktır. İşletmeler ancak müşterileri üzerine yoğunlaşarak, ürünleri ve hizmetleri için başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirebilir. Pazarlama, işletme ve müşteri arasındaki ilişkileri besler. Gelişen ve yaygınlaşan teknoloji, haberleşme ve ticaret, hizmet sektöründe de rekabet parametrelerinin değişmesine neden olmuştur. Ucuzluk ve verimlilik ana unsur olmaktan çıkmış, firmalar arası rekabetin hedefine müşterinin bizzat kendisi konmuştur. Yani asıl hedef, müşterinin sadakat ve güvenini kazanmak olmuştur.

Müşteri kavramı, firmaların ayakta kalabilmeleri için üzerinde önemle durmaları gereken bir kavramdır. Çünkü firmalar, ürettiklerini satabilmek için faaliyet gösterirler. Ürünlerin alıcıları da müşterilerdir. Bu durumda müşterinin sürekliliği için, müşterinin memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Memnun müşteri, yaptığı alışverişlerle firmaya kazanç sağlarken, çevresine de yaptığı etkiyle firmaya yeni müşteriler

kazandırmakta ve tanıtım maliyetlerini de düşürmektedir. İyi bir müşteri yönetimi, firmaların verimliliklerine de büyük katkıda bulunmaktadır (Flynn,1997).

Müşteri odaklı anlayış; üretilen ürünlerin yada sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrasında yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer fırsatlarının ve son olarak da toplum değer ve fikirlerine verilen önemin müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır.

*Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında iç ve dış müşteri olmak üzere iki ayrı müşteri tanımlanmaktadır.

*Dış Müşteri; şirket veya kurumların üretilmiş oldukları hizmet yada ürünleri satın alarak, kendi amaçları için kullanan müşteridir.

*İç Müşteri; müşteri memnuniyeti uygulanan işletme veya kurumlarda, her birim kendinden önceki birimin müşterisi konumundadır. Yukarıda bahsettiğimiz gibi ürünü yada hizmeti satın alan dış müşterinin memnuniyetinin sağlanabilmesi, öncelikle iç müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasıyla gerçekleşebilir.

İşletmelerde hizmeti satın alan dış müşteriler kadar, o hizmeti üreten iç müşterilerde önemlidir. Çalışanlar dış müşteriyle direkt temasta olmayabilir. Ancak ürün veya hizmetin ulaşmasında mutlaka sorumlulukları vardır. İşletme içinde çalışan herkes bir sonraki departman için hizmet üretmektedir. Her eleman bir sonrakini memnun etmeyi amaçlayarak ürün veya hizmet son kullanıcıya ulaştığında çok yüksek kalitede olacaktır. University of Maryland'da psikoloji ve iş idaresi profesörü Benjamin Shneider'e göre, kuruluş içi müşterilerine iyi hizmet vermiyorsa ve yüksek kalitede hizmet verilmesini önemsemiyorsa, dış müşterilerine de iyi hizmet vermesi olanaksızdır ve nihai tüketiciler bundan mutlaka zarar görecektir (Ekmekçioğlu, 2003).

Müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır (Kelada, 1994).

Müşteri odaklı olmak maalesef sadece kurumun yapısının, stratejisinin ve yönetim biçiminin değiştirilmesi demek değildir. Bunun için uygun kurum kültürünün de oluşturulması ve tesis edilmesi gerekir. Müşteriyi gelir kaynağı olarak algılamak yerine, iş ortağı olarak görmek ve etkileşim içinde olmak çok önemlidir.

2.2.1.1. Müşteri Memnuniyetinin Unsurları

Müşteriler demografik özellikleri, kişilikleri, algıları, tutumları, sosyal ve ekonomik durumları açısından farklıdırlar. Bu farklılık istek ve ihtiyaçlarda da farklılık yaratır. Ancak hepsinin istedikleri ortak şey, istek ve ihtiyaçlarının beledikleri gibi karşılanmasıdır (Bayraktaroğlu, 1998).

Rekabet ortamında ayakta kalmak, işletmeler açısından çok fazla mücadele gerektirmektedir. Mücadele içerisinde işletmelerin sürekliliğini sağlayabilmeleri için kalitenin belirleyicisi olan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak; hatta bunun ötesinde müşterilerinin sadakatini kazanmak durumundadırlar. Müşterilerinin sadakatini kazanmak ancak ve ancak onları memnun etmekle, beklentilerini aşmakla mümkün olacaktır. Müşterileri memnun etmek, sunulan hizmeti nasıl algıladıklarına bağlıdır. Müşteri algılaması, müşterinin beklentilerini aştığı zaman memnuniyet oluşur. Bu nedenle, ürün yada hizmetin kalitesinin kontrol altında tutularak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının çok iyi anlaşılması ve sürekli izlenmesi gerekmektedir (Ekmekçioğlu, 2003).

Günümüzde müşteri ilişkileri başlı başına bir proje haline gelmiştir. Yoğun rekabet koşullarında müşterilerin gereksinimlerine ve bakış açısına önem vermeyen ve

onlara uzak kalan kurum ve kuruluşlar başarısız olmaktadır. Bugün işletmeler pazar paylarını korumak için geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi yöntemlerinde önemli değişiklikler yapmaları gerektiğinin farkına varmaya başlamışlardır. Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin başarı için, sunulan mal ve hizmet kalitesi, işletmenin fiyat politikası, personelin duyarlılığı ve davranışı, tüketiciyi korumada gösterdiği özen gibi pek çok faktörün önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Özgener, 2005).

Kişisel veya ticari amaçları için, mal veya hizmet satın alan kişi veya kuruluşlara müşteri denir. Müşteri odaklı çalışmaları savunan bir anlayışta, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır.

Sürekli müşteri memnuniyeti, müşterilerin ihtiyaç duyduğu anda işletmeyle rahat iletişim kurabilmesi, müşteri sorunlarının yakından ve sürekli izlenmesi ve müşteri odaklı hizmet sunulmasına bağlı olmaktadır. Bu nedenle, müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelerde kurumsallaşmasına gereksinim duyulmaktadır (Özgener, 2005).

Toplam kalite yönetiminin önemli prensibi kabul edilen müşteri odaklılık, ancak müşteri için yapılanların sistematik bir şekilde yine müşteri tarafından değerlendirilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bu durumda, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi çok daha fazla önem kazanmaktadır (Türkyılmaz, Özkan, 2004).

İç müşterinin mutluluğunu sağlayacak faktörler şunlardır (Ersen, 1996);

- Çalışanların düşüncelerine saygı duyulması
- İş yeri koşullarının iyileştirilmesi
- Sosyal ve kültürel aktiviteler
- Ücret sisteminin adil olması
- Duyarlı bir üst yönetim
- Açık iletişim kanalları

Müşteriyi elde tutma; müşterinin ürün yada hizmeti yeniden aynı işletmeden almasıdır. Müşteriler kendilerine iyi davranılmasını isterler. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, beklentilerinden fazlasını vermek, hiçbir ürün yada hizmet satın almasalar bile kendilerine iyi davranılması, ilgi gösterilmesi müşterinin sadakatini sağlayacaktır. Yine müşterilerin, istek ve şikayette bulduklarında tatminkar cevaplar almaları müşteri bağlılığını arttırmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar müşteriden gelen geri bildirimlere önem vermelidirler. Müşteriler, müşteri panelleri, piyasa araştırmaları ve müşteri şikayetlerini kapsayan her türlü geri bildirim formları aracılığıyla müşterileri aldıkları hizmet karşılığında memnuniyet seviyelerini göstergesi olan geri bildirim vermeye teşvik etmelidirler (Ekmekçioğlu, 2003).

Literatürde en yaygın kullanıma sahip müşteri memnuniyetinin boyutları Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1985) tarafından tanımlanmış 10 müşteri memnuniyeti boyutudur. Bunlar, güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, itibar, müşteri-yatandaş bilmek ve anlamak, güvenlik ve fiziksel varlıklardır. (Parasuraman, Berry ve Zeithaml,1985)

İfade edilen bu boyutların bilinmesi ve hizmetten yararlananların tatminsizliğinin nedenlerini öğrenmek, ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda hizmetlerin yürütülmesi ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılmasını mümkün kılar ve hizmetin etkinliğini artırır.

Hizmet kalitesi, organizasyon kültürünün en çok önemsenen öğelerinden biri olmadıkça, müşterinin mutsuzluğu ve çalışanın mutsuzluğu tırmanmaya başlıyor.

Müşteri memnuniyetindeki süreçler;

-Temel hizmetlerin tedarik edilmesi.

-İşlerin politik tarafıyla ilgilenilmesi.

-Karar verme süreçleri.

- Düzenleyici politikaların belirlenmesi ve uygulanması.
- Bütçe ve planlama.
- Kaynak tahsis edilmesi.
- Satın alma ve tedarik.
- Personel alımı, eğitimi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi.
- Çalışanların ve vatandaşların iletişimi.
- Talep ve şikayetlerin değerlendirilerek, müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesi.
- Çevresel sorunların analizi ve prosedürler.

Müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi yine müşteri bilir. Müşterilerin öncelikleri ve ihtiyaçları tanımlanır. Sonra ihtiyaçlar sınıflanır, hizmet özelliklerine dönüştürülür. İhtiyaçların önem derecesi müşteriden müşteriye farklılık gösterir ve hepsini aynı anda karşılamak mümkün değildir. Bu nedenle ihtiyaçlar önem derecesine göre sıralanır. Unutulmamalıdır ki ihtiyaçlar sürekli değişir ve asla bitmezler. Son olarak teknolojik ve sosyal değişimlere göre ihtiyaçlar yeniden düzenlenir (Ekmekçioğlu, 2003).

Müşteriler, hakkında kapsamlı ve doğru bilgi alabilecekleri, satış sonrası hizmetlerde tatmin edici destek alabilecekleri ürünleri tercih etmektedirler. Buna benzer bir çok neden firmalara müşteri destek hizmeti verebilecekleri birimleri oluşturma zorunluluğu getirmektedir. Müşteri destek birimlerinin işlerini yürütebilecekleri alt yapının oluşturulmasında gerekli olan önemli olan unsurlardan biri de “bilgi sistemleri” dir. Bilgi sistemleri sayesinde müşteri odaklı sistemler güçlendirilebilir, rekabet şansını arttıracak şekilde işletmelerin ve markaların prestiji sağlanabilir (Özgener, 2005).

İşletmelerin müşteri merkezli olması için yapılması gereken dokuz ilke vardır;

- Müşteriye sergilenen eski davranışlar tamamen değiştirilmelidir,
- Reorganizasyon yapılarak, organizasyonun sert hiyerarşik yapısı değiştirilmelidir,

- Ürün ve hizmet kalitesi yükseltilmelidir,
 - Elektronik bilgi iletişiminden yararlanılarak, müşteriye daha hızlı hizmet sağlanmalıdır,
 - Bilhassa müşteriyle direkt iletişim içinde olan personelin eğitimi sağlanmalıdır,
 - Üretim, dağıtım, pazarlama ve satış gibi tüm süreçlerde bir bütünlük sağlanmalıdır,
 - Müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin yerinde ve zamanında karşılanması gerekir,
 - Müşteri merkezli yönetim anlayışının işletmede ana ilke olması ve bunun tüm çalışanlarca uygulanır olması gerekir,
 - Toplumu ilgilendiren sorunlarda, müşterilerin/vatandaşların katılımını desteklenmesi gerekir,
 - Politik karar alma sürecine müşterilerin/vatandaşları anket vs... gibi araçlarla dahil edilmesi gerekir,
 - Müşterilerin/vatandaşların fikirlerine, önerilerine ve şikayetlerine açık olmak ve uygun mekanizmaları geliştirip kullanmak.
 - Müşterilerin/vatandaşların örgütlenmeleri için teşvik etmek ve vatandaş gruplarını desteklemek.
 - Proaktif bir bilgi politikasını oluşturmak.
 - Müşterilerin/vatandaşlarla kişisel olarak ilgilenilmesini sağlamak.
 - Kuruluşun şeffaflığını kararları ve gelişimi ile ilgili konularla birlikte sağlamak.
- Ör; yıllık raporları yayınlamak, konferans düzenlemek vs...

İyi bir müşteri memnuniyeti için bilginin iyi yönetilmesi şarttır. Bu da şu şekilde sağlanabilir;

- Kuruluşta bilgiyi yönetmek, saklamak ve değerlendirmek için sistemler geliştirmek.

-Bilgi ve enformasyonun ortaklarla paylaşılmasını sağlamak

-Sürekli olarak kuruluştaki mevcut bilgiyi izlemek ve bunu paydaşların şimdiki ve gelecekteki tüm ihtiyaçları ve stratejik planlamalarıyla ilişkilendirmek.

-Tüm çalışanların işleri ve amaçlarıyla ilgili bilgiye kolayca ulaşmasını sağlamak.

-Tüm paydaşların ilgili bilgiye kolayca ulaşmasını sağlamak.

-Bilginin doğruluğunu, güvenilirliğini ve güvenliğini sağlamak.

-Kuruluş çapında bilgiyi yaymak için, iç kanalları geliştirmek.

-Dış bilginin etkili olarak işlenmesi ve kullanılmasını sağlamak.

-Bilgiyi kullanıcı dostu bir tarzda sunmak.

-Kuruluştan ayrılan çalışanların sahip oldukları bilgilerin elde tutulmasını sağlamak.(Gören, 2000)

Üretilen hizmet yada ürünün kalitesi kadar, bunları sunan ve müşterilerle direkt olarak ilişkide bulunan personelin de insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Nitelikli, yetenekli ve eğitilmiş personel, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için temel gücü oluşturur. Müşterinin kazanılması, tatmin edilmesi, memnun edilmesi ve müşterinin elde tutulabilmesi için her türlü çabanın sarf edilmesi gerekir. Bunları yapabilmek için de;

-Müşteriyi çok iyi tanımak

-Müşterinin şikayetlerini, taleplerini, önerilerini ve beklentileri dinlemek

-Bu şikayet, talep, öneri ve beklentilere göre yeni politikalar belirlemek

-Yine bu şikayet, talep, öneri ve beklentilere göre yeni ürün ve hizmet tasarımları üzerinde çalışmak

-Satış sonrasında müşterinin memnuniyet düzeyini ölçmek.

Her şey müşteri ile olan ilişkileri yönetmekle ilgilidir. Bunun mümkün olması ise ancak müşteriye çok iyi tanımakla sağlanabilir. Zira müşteri ilişkilerinde tutarlılığın öneminin yanında, müşteriyle olan ilişkide süreklilik ve sadakat olması gereken en önemli iki unsurdur.

2.2.1.2. Müşteri Memnuniyetinin Amacı

Müşteri memnuniyeti anketlerinin amaçları şunlardır (Isaac-Henry, 1993);

- Müşteriler tarafından beklenen değeri belirlemek,
- Karşılanamayan beklentilerin nedenlerini aydınlatmak,
- Müşteri kesimlerinin verilerini toplamak,
- Müşteri bağlılığını ölçmek,
- Hizmet açısının önemini belirlemek,
- Hizmet açısı beklentilerini belirlemek,
- Hizmet açısı performansını değerlendirmek,
- Kapsamlı memnuniyeti ölçmek,
- Problem deneyimi ve şikayet davranışlarını belirlemek.

Müşteri memnuniyetinin uygulanmasının bir numaralı amacı firmanın müşteri kaybetmesini engellemek ve karlılığını artırmaktır.

Müşteri memnuniyetinin amaçlarından en önemlisi, müşterinin beklentilerini karşılamaktır. Bunun içinde müşterinin, sunulacak ürün ve hizmetin üretimine dahil edilmesi gerekir. Bunu da şu şekillerde sağlayabiliriz;

-Hizmetler, ürünler ve enformasyonun kalite standartlarının geliştirilmesi sürecine müşterileri dahil etmek.

-Bilgi kaynaklarının ve kanallarının geliştirilmesi sürecine müşterileri dahil etmek.

-Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve iyileştirilmesi sürecine müşterileri dahil etmek.

- Güvenilir yanıt ve şikayet yönetimi sistemleri ve prosedürleri geliştirmek.
- Kuralları sade bir dil kullanarak ve anlaşılır şekilde yazmak.
- Müşterilerle elektronik iletişim ve etkileşimi teşvik etmek.
- Kuruluşun erişilebilirliğini geliştirmek

2.2.1.3. Neden Müşteri Memnuniyeti ?

Müşteri kavramı, firmaların ayakta kalabilmeleri için üzerinde önemle durmaları gereken bir kavramdır. Çünkü firmalar, ürettiklerini satabilmek için faaliyet gösterirler. Ürünlerin alıcıları da müşterilerdir. Bu durumda müşterinin sürekliliği için, müşterinin memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Memnun müşteri, yaptığı alışverişlerle firmaya kazanç sağlarken, çevresine de yaptığı etkiyle firmaya yeni müşteriler kazandırmakta ve tanıtım maliyetlerini de düşürmektedir. İyi bir müşteri yönetimi, firmaların verimliliklerine de büyük katkıda bulunmaktadır.(Flynn,1997)

2.2.1.4. Kamu Sektöründe Müşteri Memnuniyeti

Ülkemizde, kamu sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamasına ilk defa 1995 yılında yerel yönetimlerde İzmit Değirmendere Belediyesi'nde başlamış, bunu İstanbul Kadıköy, Aydın, Bodrum Belediyeleri ve İzmir Büyükşehir Belediyesi takip etmiştir. Yine kalite merkezli yönetimin kurumsallaşıp toplam kalite yönetiminin yerleşebilmesi için bir araç olan ISO-9001 belgesini ilk alan kamu kurumları arasında Pendik Belediyesi yer almıştır. Dolayısıyla seçilmiş ve atanmışların birlikte oluşturdukları, bu nedenle merkezi yönetimden farklı bir yapısı olan, siyaset ve demokrasi okulu olan belediyeler, kamusal hizmetlerin kalite kriterleri çerçevesinde sunulmasında da diğer merkezi kamu kurumlarına örnek ve öncü olmuşlardır (Ardıç, Yüksel, Çevik, 2004).

Müşteri memnuniyeti kavramı toplam kalite yönetiminin en önemli esaslarından biridir. Belediyeler açısından dış müşteri, belediye sınırları içinde yaşayan yerel halktır. Belediyeler, her ne kadar beldenin ve belde sınırlarındaki halkın, yerel ortak

gereksinimlerini karşılamak için kurulsun ve kentin sağlıklı ve düzenli gelişiminin sağlanmasından birinci derecede sorumlu olsa da sonuç olarak düzeli kentleşme orada yaşayan insanların esenliği ve yaşam kalitesinin artması içindir. Aslında toplam kalite yönetiminin insan odaklı felsefesinin çerçevesinde dış müşteri yalnızca belde sınırları içinde yaşayan halk değil, eğlence, ticaret, kültür, eğitim, ziyaret ve benzeri nedenlerle söz konusu sınırlarda bulunan herkeştir. Dolayısıyla tüm bu insanların gereksinim, talep ve beklentilerinin karşılanarak memnuniyetinin sağlanması toplam kalite yönetimine dayalı belediyeler için en önemli ilkelerden birinin oluşturur (Ardıç, Yüksel, Çevik, 2004).

Günümüzde bütün ülkelerde yerel yönetimlerin görev ve sorumlulukları giderek artmaktadır. Bu yüzden 21.yüzyılın yönetim anlayışına yerel yönetimlerin damgasını vuracağı kabul edilmektedir. Yerel yönetimler, yükselen değer özelliğini koruyabilmek için halkla ilişkilere önem vermek, halkla ilişkiler tekniklerinden, yöntemlerinden ve araçlarından daha çok yararlanarak sundukları hizmetleri, davranış ve tutumları anlatmak, kabul edilebilir gerçeklerle bunları hedef kitlenin bilgisine sunmak durumundadır. Bunu başarabildikleri ölçüde halkın güven ve desteğini sağlayacaklarından, halkla ilişkiler odaklı bir hizmet sunma geleneği oluşturmak durumundadırlar. Yerel yönetimler, gelecek yüz yılda her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulan birimler olacaklarsa, bunun ön koşulu, halkla ilişkiler alanında gösterecekleri başarıdır. Bunu sağlayamayan yerel yönetimler, belki önemlerini yitirmeyecekler, ama beklentileri karşılayamayan “önemli birimler” olma durumundan da kurtulamayacaklardır (Gölönü, 2000).

Son yıllarda dünyanın pek çok ülkesinde görülen ve hala sürdürülen kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi bazı çevrelerde bunun “yerel yönetimlerin sonu” olarak algılanmasına yol açmıştır (Cohrane,1991:283). Ancak kamu hizmetlerinin

özelleştirilmesi, yerel yönetimlerin sonu olmamış, tam aksine daha da güçlenmelerine neden olmuştur (Gölönü, 2000).

Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde yaşanan hızlı kentleşme sürecinin taşıdığı özellikler ve günümüz toplumunun yükselen değer olarak gördüğü, katılımcı, saydam, demokratik, insan ve hizmet odaklı yönetimler, daha çok yerel yönetim felsefesiyle uyuşmaktadır (Gören, 2000:183). Bu bağlamda 2000'li yıllarda yerel yönetimlerin bir yükselen değer olarak görüleceği söylenebilir. Ancak yerel yönetimlerin yükselen değer olarak görülebilmesi için katılımcı, saydam, demokratik, insan ve hizmet odaklı yönetimler olmaları gerekir. Bu özellikleri taşımayan merkezi yönetimin bir uzantısı konumunda kalan, merkezi bürokrasi kurallarının uygulandığı, karar alma ve uygulama süreçlerinde katılımcılığın ve saydamlığın temel alınmadığı, bir bakıma kabuğunu kıramayan bir yerel yönetimin yükselen değer olarak algılanması da beklenmemelidir (Gölönü, 2000).

Bütün ülkelerde yerel yönetimlerin halkın istek, arzu ve beklentilerine karşı yoğun bir duyarlılığı vardır. Bunda demokratik yönetim anlayışının başka bir deyişle yöneticilerin seçim yoluyla iş başına gelmelerinin önemli rol oynadığını söyleyebiliriz.

İdare ile vatandaş, birbirinin tamamlayıcısıdır. Vatandaşsız bir yönetim olamayacağı gibi, vatandaştan kopuk, vatandaşla iyi ilişkiler kurmayan bir kuruluşun da etkin ve verimli bir şekilde çalışamayacağı açıktır. Her alanda kendine özgü bir önem taşıyan müşteri memnuniyeti, diğer alanlar gibi yerel yönetimlerde de bu önemini her geçen gün daha da arttırarak sürdürmektedir. Bütün dünyada görülen hızlı kentleşme süreci, kentlerde sunulması gereken kent hizmetlerinin nitelik ve nicelik olarak artmasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda, hem yerel yönetimler önem kazanmakta, hem de yerel yönetimlerde vatandaş memnuniyeti kamu oyunun ilgi odağı haline gelmektedir.

Küreselleşme ve sanayileşme sürecinde kentlerin artan önemi ve beraberinde ortaya çıkan sorunlar, belediyelerin önemini artırmıştır. Kentlerde, giderek kıtlaşan kaynaklarla, hızla artan sorunlara çözüm üretmek ve gelecek nesillere yaşanabilir bir kent bırakmak kolay görünmemektedir. Bu anlamda geleneksel yönetim ve süreçlerinin ise, mevcut sorunları çözmesini beklemek bir tarafa, sorunların kaynağı olarak değerlendirilmeye başlandığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla günümüz kamu yönetiminde, gelenekçi bir yaklaşımın karşısında, değişime hızla ayak uydurabilen ve hatta değişimi önceden öngörerek geleceği yönlendirebilen, kıt kamu kaynaklarını hizmet öncelikleri doğrultusunda daha rasyonel ve verimli kullanılmasını hedefleyen bir paradigma değişimi yaşanmaktadır (Yüksel, Ardıç, 2006).

Bu bağlamda çalışmanın amacı; özellikle 1990'lardan sonra ortaya çıkan postmodern yönetim anlayışı içinde ele alınan ve son yıllarda kamu sektöründe de uygulamaları gündeme gelmeye başlayan yeni yönetim yaklaşımlarının, belediyelerde uygulanabilirliği konusunda bir değerlendirme ortaya koymaktır (Yüksel, Ardıç, 2006).

Dünyada yaşanan kentleşme ve küreselleşme süreçlerinden bir çok sektör gibi kamu yönetimi de etkilenmektedir. Kamu kurumları, özel sektöre oranla, değişime ayak uydurma ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap verme konusunda geri kalmıştır. Günümüzde artık, kamu yönetimini, geleneksel yönetim anlayışıyla yürütmenin imkansız hale geldiği genel kabul görmüş bir görüştür. Dolayısıyla kamu yönetiminde verimlilik, hizmetlerde kalite, etkinlik gibi konular yoğun olarak dile getirilmektedir (Ardıç, Yüksel, Çevik, 2004).

Kamu kuruluşlarının halkla, bazı durumlarda ve özellikle de kamu kuruluşu tarafından doğrudan hizmet sunulduğunda müşteri ilişkisi olarak tanımlanabilen karmaşık bir ilişkisi vardır. Diğer durumlarda, yani ekonomik ve sosyal hayatı içine alan çevrenin belirlenmesi ve düzenlenmesi ise kuruluşun halkla ilişkisi, vatandaş ilişkisi

olarak açıklanmalıdır. Bu iki durum her zaman net bir şekilde ayırt edilemediğinden, bu karmaşık ilişki müşteri/vatandaş ilişkisi olarak tanımlanacaktır. Müşteriler/vatandaşlar kamu kuruluşlarının faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin alıcıları ve faydalanıcılarıdır. Müşterilerin/vatandaşların tanımlanması gerekmektedir, ancak sadece sağlanan hizmetlerin ilk kullanıcıyla sınırlanmaları şart değildir. Müşteri/vatandaş; kamu yönetimi ile, bir yandan kamu hizmeti kullanıcıları, diğer yandan vatandaşlar ve vergi mükellefleri olarak, kuruluşların hizmet ve ürünlerinde çıkarı olan halkın, bireyleri arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır (Bilgiç, 2003: 187).

Kamu kuruluşu; politik yönetim altında olan ve seçilmiş bir irade tarafından kontrol edilen bir kurum, hizmet kuruluşu ya da sistemidir. Politika geliştirme ve kanun koruma gibi doğrudan hizmet olarak değerlendirilemeyecek kuruluşları da kapsar.

Yerel yönetim ile halk arasındaki ilişkilerde, yerel yönetim personelinin de etkisi önemlidir. Yerel yönetime başvuran bir vatandaşın ilgisizlik veya saygısızlıkla karşılanmasının bıraktığı kötü etkiyi hiçbir propaganda kolay kolay silemez. Halkla ilişkilerin ilk hedefi, çalışanlarla vatandaş arasındaki görünmez engelleri kaldırarak, işlerin bir dostluk havası içinde çözümlenmesini sağlamaktır.

Toplam kalite yönetimi uygulamasına geçen belediyeler, kalite odaklı yönetimin mevcut yerel hizmet sunumunda biçimsel yenilik ve değişiklikler yapma yada bir takım teknolojik gelişmelerin takip edilmesi olmadığını, aslında zihniyet ve paradigma dönüşümünü içerdiğini, insanların memnuniyeti ve yaşam kalitesinin sürekli arttırılmasını hedeflediğini, müşteriye hükmetme değil hizmet etme felsefesine dayandığının bilinciyle yola çıkmalıdır. Kıt ve sınırlı olan kamusal kaynakların etkin, verimli ve rasyonel kriterlere göre kullanmak ve bunun hesabını kaynakların sahibi olan vatandaşa vermek için belediyeler, toplam kalite yönetimi çerçevesinde halk ile eşit konumda iş birliği ve ortaklık anlayışıyla hareket etmeye başlayacaklardır. Bu yolla

yönetimden uzaklaşmış ve yabacılaşmış olan halkın, tekrar kentlilik bilinciyle yaşadıkları beldeyi ve çevreyi sahiplenmesi sağlanacaktır. Bunun bir kurumsallaşma süreci olduğu ve dolayısıyla zaman alacağı dikkate alınmalı, üst yönetim ve tüm çalışanlarla birlikte sabır, kararlılık ve inanç göstererek disiplinli, planlı, düzenli, bilimsel ve rasyonel yöntemlerle başarılacağı unutulmamalıdır (Nohutçu,2004: 298).

Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilme şansını belirleyecek en önemli nokta, belediye başkanının ve üst yönetiminin toplam kalite yönetimini sahiplenmesi ve benimsemesidir. Belediye başkanının desteği, kararlılığı, inancı ve sabrı olmadan toplam kalite yönetiminin belediyelerde başarıya ulaşma şansı yoktur (Nohutçu,2004: 341).

Belediyeler, vatandaştan öğrenmeye dayalı bir sistem geliştirmelidir. Bu sistemin dört bileşeni olmalıdır. Bunlar; vatandaşla diyalog geliştirmek ve onun gereksinimlerinin öğrenmek için “bilgi stratejisi” uygulamak; vatandaştan öğrenilenleri hayata geçirmek üzere bir “üretim ve hizmet stratejisi” yaratmak; vatandaş gereksinimleri ile işleyişi uyumlu hale getirecek bir “yönetimsel strateji” kurmak ve performansı ölçecek bir “değerlendirme stratejisi” yaratmaktır. Bu sistemin başarısı, ileri bilgi teknolojileri, vatandaş verilerini analiz edecek pazarlama profesyonelleri, kurumsal kaynak planlaması, bilgi sistemleri, veri ambarı ve analizi sistemlerinin etkinliğine bağlıdır.

Vatandaşların güvenini kötüye kullanmamak gerekir. Bir vatandaş odaklı organizasyon geliştirmek ve rekabetçi avantajlar inşa etmek, güçlü halkla ilişkilere bağlıdır (Özgener,2005).

2.2.2. Yurttaş Odaklılık

Günümüzde klasik kamu yönetimi yaklaşımı ile birlikte vatandaşın ihtiyaçlarını sürekli ve tam anlamıyla tespit edebilmek amacıyla, vatandaşın ön plana alındığı bir yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. “Devlet neyi üretirse vatandaş onu tüketmek zorundadır” mantığı irrasyonel bir yaklaşım tarzı haline gelmiştir. Diğer bir deyişle, kamu yönetiminin vatandaşın ortak kamusal ihtiyaçlarını gidermek için var olduğu temel hareket noktası haline gelmiştir. Ayrıca, kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşın tatmin olma derecesinde de vatandaş odaklı bir yönetim yaklaşımının önemli rol oynadığı genel kabul görmüş bir düşüncedir(Yüksel,2004:3)

Yurttaş odaklılık hem maddi konularda hem de yönetsel sorularda önemli açılımlar sağlayacak çağdaş bir yaklaşımdır. Dünyadaki gelişmelere bakıldığında yurttaş odaklılık (Plamper,2000:61):

- Topluma karşı yurttaşın sorumluluk duygularının geliştirilmesi ve kentsel kimlikle bütünleşmesinin sağlanması;
- Siyasi kararların toplum tarafından etkilenmesi;
- Toplumun birlikte yaşama duygusunun güçlendirilmesi;
- Toplumsal yaşamın canlanması olarak anlaşılmaktadır.

Yurttaşların beklentilerine göre mal ve hizmet üretilmesi yurttaş egemenliğine dayanan demokratik bir devlette her düşüncenin üzerine gelmesi gereken bir önceliktir. Ancak, bunu yaparken kamu yönetiminin temel felsefesini göz ardı ederek bir özel sektör işletmesi gibi yalnızca kar elde etmek ve yalnızca hizmeti satın alma gücü olanlara dağıtmak gibi bir yanlışın içine girilmemelidir.çünkü mal ve hizmetleri yalnızca kamu yararı ile hakkaniyet ölçülerine son derece bağlı kalarak ancak kamu yönetimi adil ve eşit dağıtılabilir(Çukurçayır, 2004:258).

Yurttaş odaklı yerel yönetim, yurttaşa hizmet götüren kamu kuruluşlarının her türlü eylem ve işlemlerinin odağında yurttaşı görmeleri ve bütün çalışmalarını buna göre yapmaları için geliştirilen öneriler bütünüdür. Yurttaş odaklı yönetim, toplumsal bir kalınma modelidir. Halkın gereksinimlerini çeşitli yöntemler kullanarak öğrenmek, halkı en fazla mutlu edecek hizmeti sunmak, halkın ekonomik kültürel ve yönetsel etkinliklerde yerel yönetimlerle birlikte hareket etmesini sağlamak ve meşru bir yönetim sistemini gerçekleştirmektir. Halkın her eylem ve işleminden haberdar olamayan bir yerel yönetimin halk tarafından benimsenmesi beklenemez. Yerel rantların yurttaş odaklı olman bir sistemde kolayca yönetim çevrelerine aktarılmasının önlenmesi de açık, katılımcı, yenilikçi ve denetlenebilir bir sistemin kurulmasına bağlıdır (Çukurçayır, 2004:260).

Yurttaş odaklılık, yerel yönetimin çalışma kültürünün yurttaşı temel, merkez veya odak olarak alacak bir şekilde yeniden düşünülmesini ve yapılandırılmasını gerektirmektedir. Yönetimin, yurttaşlar yönetimine, devletin ise yurttaşlar devletine dönüşmesi için yurttaş odaklılık vazgeçilmez bir felsefedir. Çünkü (Çukurçayır,2004:260):

* Yönetimde rasyonel değerlendirme fukaralığını giderebilecek bir yaklaşımdır.

* Sosyal denetleyicilerin yokluğu yapılan yanlışların artmasına neden olmaktadır.

* Geleceğin tahmin edilemezliği, şimdinin kaybolmasına ve geleceğin kaosa dönüşmesine neden olmamalıdır. Yurttaş egemenliği, yurttaş odaklılıkla bir yönetim kültürüne dönüşürse bu kaygılar da yok olacaktır.

* Etkileşim yokluğu yabancılaşma ve meşruiyet sorununa neden olmaktadır.

Bu da yönetim ve siyaset krizi demektir. Bu noktada çözüm ise yurttaş odaklılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde, Tokat halkının belediye hizmetlerinden memnuniyet düzeylerini ve memnuniyetin demografik özelliklerle olan ilişkisi araştırılacaktır. Araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile yöntemine ve ardından araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada; belediye hizmetlerinden faydalanan vatandaşların memnuniyet düzeylerini belirlemek, memnuniyetin demografik özelliklerden hangilerine bağlı olarak arttığını veya azaldığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Aynı zamanda elde edilen sonuçlar ışığında konuya ilişkin sorunları saptayarak, çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada Tokat Merkez ilçesinde ikamet eden vatandaşlar ana kütleyi oluşturmaktadır. Anketler, eğitim verilen üniversite öğrencileri tarafından yüzyüze uygulanmıştır. Anket 2006 Mayıs ve Haziran ayları boyunca uygulanmıştır. 500 anket yapılması planlanmış, ancak 485 denek anketi cevaplamayı kabul etmiştir. Bu 485 anket içinden 12 tanesinde eksikler saptandığı için iptal edilmiştir. Bu durumda araştırma tesadüfi olarak belirlenen 473 kişi ile sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.3.1. Araştırma Örnekleme

Örnekleme kentin farklı noktalarından tesadüfi örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Geçici olarak hizmetlerden faydalandıkları için, Tokatta ikamet etmeyen kişiler ana kütleye dahil edilmemiştir.

Çalışmanın evrenini Tokat merkez ilçesinde ikamet eden 114.000 kişi oluşturmaktadır. Örneklem hatasını %0.5 olarak aldığımızda, çalışmanın örnekleme için 383 kişi yeterli olmaktadır. 2006 yılının mayıs ve haziran aylarında anketler yüzyüzü görüşme yöntemi ile tesadüfi olarak seçilen 485 kişiye uygulanmıştır. Anketlerin 12 tanesi verilerindeki eksiklikler ve hatalar sebebiyle iptal edilerek 473 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda anketlerin geri dönüşüm oranı %97 olarak tespit edilmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Kadir Ardiç, Fatih Yüksel ve Osman Çevik'in 2004 yılında yayınladıkları "Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi" makalesindeki anket kullanılmıştır. Anket toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Bunların 7 tanesi demografik soru olup, 33 tanesi vatandaşların belediye hizmetlerinden ve çalışanlarından memnuniyetini belirlemek üzere düzenlenmiştir. Memnuniyet düzeyini ölçmek üzere hazırlanan sorular 5'li likert ölçeği tipindedir. Deneklerden; her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir. (1: Çok Memnunum,.....5:Hiç Memnun Değilim)

Memnuniyet düzeyini ölçmek için kullanılan 473 deneğe ilişkin veriler SPSS/PC (10.0) (Statistical Package of Social Science) paket programında değerlendirilmiştir. Değerlendirmede frekans analizi ve "T-Testi" kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımına ilişkin frekans ve yüzdeler aşağıda verilmiştir..

Tablo 4.1. Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bay	308	65,1	65,1
Bayan	165	34,9	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete 308 bay ve 165 bayan olmak üzere toplam 473 kişi katılmıştır. Oransal olarak katılanların %65,1'i bay ve %34,9'u bayandır.

Tablo 4.2. Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-27	154	32,6	32,6
28-37	173	36,6	69,1
38-47	81	17,1	86,3
48-57	49	10,4	96,6
58 ve üstü	16	3,4	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %32,6'sı 18-27, %36,6'sı 20-37, %17,1'i 38-47, %10,4'ü 48-57 ve %3,4'ü 58 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Ankete katılanların %69,2'si 18-37 yaş aralığındadır. Bu da anketin yaklaşık %70'inin genç ve orta yaş grubu tarafından cevaplandırıldığı anlamına gelmektedir.

Tablo 4.3. Eğitim Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	141	29,8	29,8
Lise	215	45,5	75,3
Üniversite	102	21,6	96,8
Master-Doktora	15	3,1	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların hepsi okur yazardır. Ayrıca %45.5'inin lise ve %21.6'sının üniversite düzeyinde eğitimi olduğunu göz önüne alırsak, eğitim düzeyi bakımından oldukça yüksek bir örneklem olduğunu söylenebilir.

Tablo 4.4. Gelir Seviyesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
450 Ve Aşağısı	122	25,8	25,8
450-1000	157	33,2	59,0
1000-1500	30	6,3	65,3
1500-2000	30	6,3	71,7
2000 Ve Üzeri	25	5,3	77,0
Düzenli Geliri Yok	109	23,0	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %23'lük bir kesiminin düzenli bir gelire sahip olmadıkları görülmektedir. Anketler incelendiğinde bu kesimin büyük çoğunluğunun öğrenciler ve ev hanımları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.5. Tokat'lı Olanların Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	400	84,6	84,6
Hayır	73	15,4	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %84,6'sı Tokat'lı olduğunu belirtmiştir. Katılanların büyük çoğunluğunun Tokatlı olması, çalışmanın önemini belediye yöneticileri ve çalışanları açısından artırmaktadır.

Tablo 4.6. Tokat'ta Kaç Yıldır Yaşadığı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-10	65	13,7	13,7
11-20	76	16,1	29,8
21-30	127	26,8	56,7
31-40	109	23,0	79,7
41-50	58	12,3	92,0
51-60	38	8,0	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %49.8'ini 21-40 yıldır Tokat'ta yaşayanlar oluşturmaktadır. Diğer frekans tablolarına baktığımızda, tablo 4.2'deki %69,2'lik genç-orta yaş grubuyla ve tablo 4.5'teki %84.6'luk Tokatlı grubuyla ilişkilendirildiğinde Tokat'taki genç nüfusun Tokat'ta kaldığı ve dolayısıyla Tokat'ın diğer taşra illeri kadar dışarıya göç vermediği söylenebilir.

Tablo 4.7. Ankete Katılanların Meslek Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur	66	14,0	14,0
İşçi	70	14,8	28,8
Öğrenci	36	7,6	36,4
Çiftçi	4	0,8	37,2
Serbest Meslek	56	11,8	49,0
Zanaatkar	9	1,9	51,0
Ev Hanımı	62	13,1	64,1
İşsiz	33	7,0	71,0
Tüccar	54	11,4	82,5
Diğer	83	17,5	100,0
Toplam	473	100,0	

Anketin en az uygulandığı kesim %0,8 ile çiftçilerdir. Çiftçi kesiminin anket uygulananlar arasında bu kadar azınlıkta kalmalarının sebebi anketin kent merkezinde uygulanmış olmasıdır.

Anketin en çok uygulandığı kesime baktığımızda %17.5 ile “diğer” meslek grubu karşımıza çıkmaktadır. Anketler incelendiğinde “diğer” meslek grubunu işaretleyenlerin büyük kısmını doktorlar, dişçiler ve akademisyenler oluşturmaktadır.

Anket uygulananlar içinde işsizlerin oranı ise %7 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.8. Demografik Özelliklerle İlgili Genel Tablo

	n	%	Memnuniyet Ortalaması
Cinsiyet			
Baylar	308	65,1	3.51
Bayanlar	165	34,9	3.19
Yaş			
18-27	154	32,6	3.42
28-37	173	36,6	3.45
38-47	81	17,1	3.23
48-57	49	10,4	3.51
58 ve üzeri	16	3,4	3.18
Eğitim Düzeyi			
İlköğretim	141	29,8	3.34
Lise	215	45,5	3.41
Üniversite	102	21,6	3.45
Master-Doktora	15	3,2	3.57
Gelir Düzeyi			
0-450	122	25,8	3.45
451-1000	157	33,2	3.44
1001-1500	30	6,3	3.43
1501-2000	30	6,3	3.36
2001-2000+	25	5,3	3.61
Düzenli Geliri Yok	109	23	3.23
Tokatlı Olanlar			
Tokatlı	400	84,6	3.41
Değil	73	15,4	3.36
Kaç Yıldır			
1-10	65	13,7	3.35
11-20	76	16,1	3.34
21-30	127	26,8	3.46
31-40	109	23	3.32
41-50	58	12,3	3.63
51-51+	38	8	3.28
Meslek Dağılımı			
Memur	66	14	3.46
İşçi	70	14,8	3.28
Öğrenci	36	7,6	3.54
Çiftçi	4	0,8	2.25
Serbest M.	56	11,8	3.51
Zanaatkar	9	1,9	3.33
Ev Hanımı	62	13,1	3.06
İşsiz	33	7	3.58
Tüccar	54	11,4	3.64
Diğer	83	17,5	3.39

Tablo 4.8'e baktığımızda demografik özelliklere göre, kişilerin belediye hizmetlerinden memnuniyet düzeylerini görebilmekteyiz. Tabloya göre 1'e yaklaştıkça

memnuniyet artmakta, 5'e yaklaştışça azalmaktadır. Buna göre belediyenin verdiği hizmetlerden 3.19'la bayanlar, baylardan daha memnunlardır.

Yaş aralıkları ile memnuniyet düzeylerine baktığımızda 3.18'le en memnun yaş grubu 58 yaş ve üzeri olarak görünmektedir.

Eğitim ve memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkiye baktığımızda, eğitim seviyesi arttışça memnuniyet düzeyinin düştüğü görülmektedir. En memnun kesim ilköğretim tahsili olanlar iken, en memnun olmayan kesim master-doktora düzeyinde eğitimi olanlardır.

Gelir ve memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkiye baktığımızda, en memnun kesimin düzenli geliri olmayanlar ortaya çıkmaktadır. Belirtmekte fayda ver ki yukarda da değindiğimiz gibi bu grubu oluşturanların çoğu işsizler değil, ev hanımları ve öğrencilerdir. En memnun olmayan kesime baktığımızda gelir seviyesi en yüksek kesimi görmekteyiz.

Tokatlı olmaları ve memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkide Tokatlı olmayanların memnuniyet seviyeleri Tokatlı olanlara nazaran daha yüksek çıkmıştır.

Tokat'ta yaşama süresiyle memnuniyet seviyelerine baktığımızda, en memnun kesimin en uzun zamandır Tokat'ta yaşayanlar olduğunu görmekteyiz.

Son olarak meslek gruplarıyla memnuniyet seviyelerine baktığımızda en memnun meslek grubunun çiftçiler ve ardından da ev hanımları olduğunu görüyoruz. En memnun olmayan meslek grubu ise tüccarlardır. Tüccarların ardından en memnun olmayan ikinci grup ise işsizlerdir.

Demografik özelliklerle ilgili tespitler yapıldıktan sonra, Tokat halkı olarak mevcut belediye yönetiminin belirtilen hizmetlerinden memnuniyet dereceleri ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevaplar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Ancak şunu belirtmekte fayda var ki, "kararsız" şıkkını işaretleyenlerin bir kısmı bu konuda bilgisi

olmadığından, bir kısmı ise bu konuda karar veremediğinden bu şikâi işaretlediklerini dile getirmişlerdir.

Tablo 4.9. Yeşil Alan, Park, Bahçe... Gibi Çevre Düzenlemelerinin Artırılması ve Korunması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	101	21,4	21,4
Memnun	151	31,9	53,3
Kararsız	14	3,0	56,2
Az Memnun	105	22,2	78,4
Hiç Memnun Değil	102	21,6	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %21,6'sı Yeşil Alan, Park, Bahçe... Gibi Çevre Düzenlemelerinin Artırılması ve Korunması konusunda hiç memnun değildir. Geriye kalan %78,4'ü çok memnun, memnun, az memnun ve kararsızdır.

Tablo 4.10. Konut, Yol, Köprü, Kaldırım, Su ve Kanalizasyon Gibi Alt Yapı Hizmetleri

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	37	7,8	7,8
Memnun	159	33,6	41,4
Kararsız	57	12,1	53,5
Az Memnun	98	20,7	74,2
Hiç Memnun	122	25,8	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların sadece %7,8'i Konut, Yol, Köprü, Kaldırım, Su ve Kanalizasyon Gibi Alt Yapı Hizmetlerinden çok memnundur. Bunun yanında %25,8 gibi yüksek bir kesim hiç memnun değildir.

Tablo 4.11. Pazar Yeri, Otopark, Çocuk Parkı, Mesire Yerleri Gibi Ortak

Kullanım Alanları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	17	3,6	3,6
Memnun	136	28,8	32,3
Kararsız	92	19,5	51,8
Az Memnun	105	22,2	74,0
Hiç Memnun	123	26,0	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %3.6'sı Pazar Yeri, Otopark, Çocuk Parkı, Mesire Yerleri Gibi Ortak Kullanım Alanları konusunda çok memnun iken, %48.2'si memnuniyetsizliklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.12. Caddeler, Sokaklar, Parklar Gibi Halka Açık Alanların Genel

Temizliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	41	8,7	8,7
Memnun	137	29,0	37,6
Kararsız	91	19,2	56,9
Az Memnun	86	18,2	75,1
Hiç Memnun	118	24,9	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların Caddeler, Sokaklar, Parklar Gibi Halka Açık Alanların Genel Temizliği konusunda %24.9'u hiç memnun değildir. %29'u ise memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.13. Lokanta, Kafe, Kahvehane, Otel Gibi Halka Açık Yerlerde Satılan

Yiyecek ve İçeceklerin Temizliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	44	9,3	9,3
Memnun	87	18,4	27,7
Kararsız	115	24,3	52,0
Az Memnun	127	26,8	78,9
Hiç Memnun	100	21,1	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların genel anlamda Lokanta, Kafe, Kahvehane, Otel Gibi Halka Açık Yerlerde Satılan Yiyecek ve İçeceklerin Temizliği konusunda memnuniyetleri düşüktür. Çok memnun ve memnun olanlar sadece %27.7'lik bir kesimdir.

Tablo 4.14. İtfaiye ve Ambulans Gibi Halkın Can Ve Mal Güvenliğini Sağlayan Hizmetlerinin Yeterliliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	63	13,3	13,3
Memnun	133	28,1	41,4
Kararsız	136	28,8	70,2
Az Memnun	66	14,0	84,1
Hiç Memnun	75	15,9	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %28,8'i İtfaiye ve Ambulans Gibi Halkın Can Ve Mal Güvenliğini Sağlayan Hizmetlerinin Yeterliliği konusunda kararsız olduklarını dile getirirken %13.3'ü çok memnun ve %28.1'i memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.15. Çevre Kirliliğinin Önlenebilmesi İçin, Belediyenin Denetim ve Çalışmalarının Yeterliliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	49	10,4	10,4
Memnun	118	24,9	35,3
Kararsız	78	16,5	51,8
Az Memnun	100	21,1	72,9
Hiç Memnun	128	27,1	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %27.1'i Çevre Kirliliğinin Önlenebilmesi İçin, Belediyenin Denetim ve Çalışmalarının Yeterliliği konusunda hiç memnun değilken, çok memnun olanların oranı %10.4'tür.

Tablo 4.16. Spor Sahaları, Sağlık Tesisleri, Sinema, Tiyatro, Kaplıca Gibi Sosyal Tesislerin İnşası ve Bakımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	45	9,5	9,5
Memnun	76	16,1	25,6
Kararsız	114	24,1	49,7
Az Memnun	67	14,2	63,8
Hiç Memnun	171	36,2	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %36,2'si Spor Sahaları, Sağlık Tesisleri, Sinema, Tiyatro, Kaplıca Gibi Sosyal Tesislerin İnşası ve Bakımı konusunda hiç memnun değilken, çok memnun ve memnun olanların toplamı %25.6'da kalmıştır. Halkın, belediyeden bu konuda bir takım atılımlar beklediği açıktır.

Tablo 4.17. Kentin Gelişimi İçin Gerekli İmar Planlarının Hazırlanması ve Bunların Kontrolünün Yapılması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	39	8,2	8,2
Memnun	56	11,8	20,1
Kararsız	143	30,2	50,3
Az Memnun	107	22,6	72,9
Hiç Memnun	128	27,1	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %30,2'si Kentin Gelişimi İçin Gerekli İmar Planlarının Hazırlanması ve Bunların Kontrolünün Yapılması konusunda kararsızdır. Bunun yanında %27.1'lik bir kesim bu konuda hiç memnun değilken, çok memnun ve memnun olanların toplam oranı sadece %20'de kalmıştır.

Tablo 4.18. Sosyal Tesislerin Ve Kamu Binalarının Yapılması ve Onarımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	33	7,0	7,0
Memnun	96	20,3	27,3
Kararsız	141	29,8	57,1
Az Memnun	74	15,6	72,7
Hiç Memnun	129	27,3	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %29,8'i Sosyal Tesislerin Ve Kamu Binalarının Yapılması ve Onarımı konusunda kararsızken, hiç memnun olmayanların oranı %27,3'tür. Bu aynı zamanda memnun ve çok memnun olanların toplam oranına da eşittir. Az memnun olanların oranı ise %15,6 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.19. Lokanta, Eğlence Yerleri, Sosyal Tesisler, Pazar Yerleri, Oteller Gibi Yerlerin Fiyatlarının Belirlenmesi ve Kontrolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	23	4,9	4,9
Memnun	89	18,8	23,7
Kararsız	147	31,1	54,8
Az Memnun	85	18,0	72,7
Hiç Memnun	129	27,3	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların Lokanta, Eğlence Yerleri, Sosyal Tesisler, Pazar Yerleri, Oteller Gibi Yerlerin Fiyatlarının Belirlenmesi ve Kontrolü konusunda %31,1'i kararsız olduklarını dile getirirken, %27,3'ü ise hiç memnun değildir. Çok memnun ve memnun olanların toplam oranı %23,7'dir.

Tablo 4.20. Tanzim satış mağazaları, aş evi, belediye fırınları gibi hizmetlerin yeterliliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	79	16,7	16,7
Memnun	118	24,9	41,6
Kararsız	99	20,9	62,6
Az Memnun	112	23,7	86,3
Hiç Memnun	65	13,7	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların Tanzim satış mağazaları, aş evi, belediye fırınları gibi hizmetlerin yeterliliği konusunda memnuniyet dereceleri birbirine yakındır. Fakat soruların çoğunda yaklaşık %25 civarında olan “hiç memnun olmayanlar” in oranı, bu soruda %13.7’ye düşmüştür. Benzer şekilde soruların çoğunda %10’un altında olan “çok memnun olanlar” in oranı ise bu soruda %16.7’ye çıkmıştır. Belediyenin bu konuda halkı memnun edecek seviyede hizmet verdiği söylenebilir.

Tablo 4.21. Emlak, çöp, eğlence gibi vergilerin düzenli ve adil olarak toplanması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	65	13,7	13,7
Memnun	112	23,7	37,4
Kararsız	133	28,1	65,5
Az Memnun	76	16,1	81,6
Hiç Memnun	87	18,4	100,0
Toplam	473	100,0	

Emlak, çöp, eğlence gibi vergilerin düzenli ve adil olarak toplanması konusunda da hiç memnun olmayanların oranı%18.4’te kalırken, çok memnun olanların oranı %13.7’ye çıkmıştır. Bunun yanında memnun olanların oranı %23.7 olurken, kararsızların oranı da %28,1 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.22. Trafikğin iyileştirilebilmesi için gerekli ve yeterli düzenlemeler

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	58	12,3	12,3
Memnun	113	23,9	36,2
Kararsız	63	13,3	49,5
Az Memnun	109	23,0	72,5
Hiç Memnun	130	27,5	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %50,5'i Trafikğin iyileştirilebilmesi için gerekli ve yeterli düzenlemeler konusunda hiç memnun değil yada az memnundur. Çok memnun olanların oranı %12.3 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.23. Cadde ve sokakların aydınlatılması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	64	13,5	13,6
Memnun	131	27,7	41,4
Kararsız	79	16,7	57,7
Az Memnun	97	20,5	78,3
Hiç Memnun	102	21,6	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanlar Cadde ve sokakların aydınlatılması konusunda memnun ve çok memnun olanların toplam oranı %41.2'iken hiç memnun olmayanların oranı %21.6'da kalmıştır.

Tablo 4.24. Dere ve ırmak yataklarının ıslahı konusunda yapılan çalışmalar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	50	10,5	10,2
Memnun	116	24,5	34,8
Kararsız	95	20,1	55,0
Az Memnun	85	18,0	73,0
Hiç Memnun	127	26,8	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %26,8'i Dere ve ırmak yataklarının ıslahı konusunda yapılan çalışmalardan hiç memnun değildir. Bunun yanında %10,5'i çok memnun, 24,5'i memnun ve 18,6'sı az memnundur.

Tablo 4.25. Kentin ekonomik kalkınması için gerekli yatırımlar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	47	9,9	9,9
Memnun	68	14,4	24,3
Kararsız	86	18,2	42,5
Az Memnun	72	15,2	57,7
Hiç Memnun	200	42,3	100,0
Toplam	473	100,0	

Bu soruda çok çarpıcı bir sonuçla karşılaştık. Ankete katılanların %42,3'ü Kentin ekonomik kalkınması için gerekli yatırımlardan hiç memnun değildir. Çok memnun ve memnun olanların toplam oranı sadece %24,3'te kalmıştır. Halkın nazarında, belediyenin bu konudaki çalışmalarının ve yatırımlarının yetersiz olduğu aşikardır. Belediyenin bu konuyu daha öncelikli olarak ele alması gerekir.

Tablo 4.26. Belediye çalışanlarının, halka karşı tutumu ve davranış şekli

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	38	8,0	8,0
Memnun	106	22,4	30,4
Kararsız	87	18,4	48,8
Az Memnun	98	20,7	69,6
Hiç Memnun	144	30,4	100,0
Toplam	473	100,0	

Yine bu soruda da pek hoş bir sonuç karşımıza çıkmadı. Ankete katılanların %30,4'ü Belediye çalışanlarının, halka karşı tutumu ve davranış şeklinden hiç memnun değildir. Buna karşın çok memnun olanların oranı sadece %8'de kalmıştır. Yöneticisini halkın seçtiği bir kurumun, halka karşı böyle bir intiba yaratması belediye yöneticileri açısından düşündürücü bir durumdur.

Tablo 4.27. Belediye çalışanlarının, problemleri çözme konusundaki isteklilik ve yeterliliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	41	8,7	8,7
Memnun	85	18,0	26,6
Kararsız	104	22,0	48,6
Az Memnun	88	18,6	67,2
Hiç Memnun	153	32,3	99,6
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %50,9'u Belediye çalışanlarının, problemleri çözme konusundaki isteklilik ve yeterliliğinden hiç memnun değil yada az memnundur. Çok memnun olanların oranı ise %8.7'dir. Memnun olanların oranı ise %18'de kalmıştır. Bu konuda kararsız olanların oranı %22'dir.

Tablo 4.28. Belediye çalışanlarının, mesai saatlerinde görevlerinin başında bulunmaları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	35	7,4	7,4
Memnun	88	18,6	26,0
Kararsız	153	32,3	58,4
Az Memnun	75	15,9	74,2
Hiç Memnun	122	25,8	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %32,3'ü Belediye çalışanlarının, mesai saatlerinde görevlerinin başında bulunmaları konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Bunun sebebi halkın bu konuda yeterli kontrol yetkisine sahip olmaması olabilir.

Tablo 4.29. Belediye çalışanlarının, verdikleri hizmet konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	23	4,9	4,9
Memnun	81	17,1	22,0
Kararsız	124	26,2	48,2
Az Memnun	100	21,1	69,3
Hiç Memnun	145	30,7	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %30.7'si Belediye çalışanlarının, verdikleri hizmet konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları konusunda hiç memnun değildir. %26.2'si ise bu konuda kararsız olduklarını dile getirmişlerdir. Bu konuda çok memnun olanların oranının %4.9'a gerilemesi gözden kaçmamalıdır.

Tablo 4.30. Belediye çalışanlarının, Tokat'ın sorunlardan haberdar olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	26	5,5	5,5
Memnun	85	18,0	23,5
Kararsız	120	25,4	48,8
Az Memnun	97	20,5	69,3
Hiç Memnun	145	30,7	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %30.7'si Belediye çalışanlarının, Tokat'ın sorunlardan haberdar olması konusunda hiç memnun değildir. Buna karşılık çok memnun olanların oranı %5.5'te kalmıştır.

Tablo 4.31. Belediye çalışanlarının, hizmet konusunda verdikleri sözleri tutması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	25	5,3	5,3
Memnun	74	15,6	20,9
Kararsız	77	16,3	37,2
Az Memnun	105	22,2	59,4
Hiç Memnun	192	40,6	99,6
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %40,6'sı Belediye çalışanlarının, hizmet konusunda verdikleri sözleri tutmalarından hiç memnun değildir. %22,2'si ise az memnundur. Çok memnun ve memnun olanların toplam oranı ise sadece %20,9'dur. Bu soruda da üzerinde düşünülmesi gereken sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 4.32. Belediye çalışanlarının, halkın sorunlarına hızlı çözümler üretmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	14	3,0	3,0
Memnun	81	17,1	20,1
Kararsız	103	21,8	41,9
Az Memnun	109	23,0	64,9
Hiç Memnun	166	35,1	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %35,1'i Belediye çalışanlarının, halkın sorunlarına hızlı çözümler üretmesi konusunda hiç memnun değildir. Buna karşılık çok memnun olanların oranı %3 ve memnun olanların oranı ise %17,1'dir. Belediye çalışanlarının halkın taleplerini yeterince karşılamadığı açık bir şekilde görülmektedir. Eğer bu konuda gerekli müdahaleler yapılmazsa, halkın zamanla belediyeye karşı yabancılaşacağı göz ardı edilmemelidir.

Tablo 4.33. Belediye çalışanlarının, sayı ve nitelik olarak yeterliliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	35	7,4	7,4
Memnun	96	20,3	27,7
Kararsız	144	30,4	58,1
Az Memnun	76	16,1	74,2
Hiç Memnun	122	25,8	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %30,4'ü Belediye çalışanlarının, sayı ve nitelik olarak yeterliliği konusunda kararsızdır. Bununla birlikte bu konuda hiç memnun olmayanların oranı %25,8 iken, çok memnun olanların oranı %7,4 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.34. Belediye çalışanlarının, yapılan yanlışları düzeltmedeki istekliliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	24	5,1	5,1
Memnun	93	19,7	24,8
Kararsız	132	27,9	52,9
Az Memnun	87	18,4	71,3
Hiç Memnun	137	28,9	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %28,9'u Belediye çalışanlarının, yapılan yanlışları düzeltmedeki istekliliği hiç memnun değildir. Bu konuda kararsızların oranı %27.9 iken, bu konuda çok memnun olanların oranı ise sadece %5.1'dir.

Tablo 4.35. Belediye işlemlerinde kullanılan araç-gereçlerin sayı ve nitelik olarak yeterliliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	36	7,6	7,6
Memnun	102	21,6	29,3
Kararsız	127	26,8	56,3
Az Memnun	79	16,7	73,0
Hiç Memnun	129	27,2	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %27.2'si Belediye çalışanlarının, yapılan yanlışları düzeltmedeki istekliliği konusunda hiç memnun değildir. Bu konuda çok memnun olanların oranı sadece %7.6 iken kararsız oranı ise %26.8 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.36. Belediyenin kendi gelirlerini artırıcı kaynakları sağlayabilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	39	8,2	8,3
Memnun	89	18,8	27,2
Kararsız	112	23,7	51,0
Az Memnun	78	16,5	67,5
Hiç Memnun	155	32,7	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %49,2'i Belediyenin kendi gelirlerini artırıcı kaynakları sağlayabilmesi konusunda hiç memnun değil yada az memnundur. Çok memnun olanların oranı ise sadece %8.2'de kalmıştır.

Tablo 4.37. Belediyelerin etki alanındaki karayollarının yeterliliği ve kalitesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	32	6,7	6,8
Memnun	86	18,2	24,9
Kararsız	67	14,2	39,1
Az Memnun	102	21,6	60,7
Hiç Memnun	186	39,3	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %39,3'ü Belediyelerin etki alanındaki karayollarının yeterliliği ve kalitesi konusunda hiç memnun değildir. Bu orana az memnun olan %21.6'lık kesimi de ekleyecek olursak bu konuda memnuniyetsizlik oranı %60.9 gibi çok büyük bir rakama ulaşmaktadır. Çok memnun ve memnun olanların oranı toplamı ise sadece %24.9'da kalmıştır. Belediyenin bu konudaki yetersizliğini gidermek için de acilen girişimde bulunması gerekmektedir.

Tablo 4.38. Sağlanan içme ve kullanma suyunun yeterliliği ve kalitesi (temiz olması)

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	17	3,6	3,6
Memnun	38	8,0	11,6
Kararsız	76	16,1	27,7
Az Memnun	79	16,7	44,4
Hiç Memnun	263	55,6	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %55,6'sı Sağlanan içme ve kullanma suyunun yeterliliği ve kalitesi (temiz olması) konusunda hiç memnun değildir. Bunlara bir de az memnun olan kesimi eklediğimiz zaman %72.3'lük çok büyük oran karşımıza çıkmaktadır. Buna karşın memnun olanların oranı %8'de, çok memnun olanların oranı ise sadece %3.6'da

kalmıştır. Bu konudaki memnuniyet oranları arasındaki uçurum en üst seviyeye ulaşmıştır. İçme suyu gibi hayati bir gereksinim konusunda halkın bu kadar memnuniyetsiz olması, şüphesiz belediye için hiç hoş bir durum değildir. Belediye yönetiminin belki de ilk olarak halletmesi gereken, en azından çözüm arayışlarına girmesi gereken konu bu olmalıdır. Bu tabloya göre, belediyenin içme suyunu iyileştirmesi çok fazla kişinin sempatisini kazanacağını göstermektedir.

Tablo 4.39. Çöp toplama ve kanalizasyon hizmetlerinin yeterliliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	64	13,5	13,5
Memnun	102	21,6	35,1
Kararsız	78	16,5	51,6
Az Memnun	100	21,1	72,7
Hiç Memnun	129	27,3	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %27.3'ü Çöp toplama ve kanalizasyon hizmetlerinin yeterliliği konusunda hiç memnun olmamasına rağmen, memnun olanların oranı %21.6 ve çok memnun olanların oranı ise %13.5'e ulaşmıştır. Bunun sebebi, bu hizmetlerin semtlere göre farklılık göstermesi olabilir. Bu konuda net bir bilgiye anketle ulaşılammıştır.

Tablo 4.40. Ulaşım imkanlarının yeterliliği ve kalitesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	63	13,3	13,3
Memnun	123	26,0	39,3
Kararsız	81	17,1	56,4
Az Memnun	107	22,6	79,1
Hiç Memnun	99	20,9	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %20.9'u Ulaşım imkanlarının yeterliliği ve kalitesi konusunda hiç memnun değildir. Az memnun olanların oranı ise %22.6 gibi pek de azımsanmayacak bir seviyededir. Buna karşın memnun olanların oranı %26 ve çok

memnun olanların oranı ise %13.3'e ulaşmaktadır. Bu konudaki genel memnuniyetin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.41. Doğal bitki örtüsü, ırmak, göl... gibi çevre faktörlerini korumaya yönelik hizmetlerin yeterliliği ve kalitesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Memnun	49	10,4	10,4
Memnun	117	24,7	35,1
Kararsız	77	16,3	51,4
Az Memnun	93	19,7	71,0
Hiç Memnun	137	29,0	100,0
Toplam	473	100,0	

Ankete katılanların %29'u doğal bitki örtüsü, ırmak, göl... gibi çevre faktörlerini korumaya yönelik hizmetlerin yeterliliği ve kalitesi konusunda hiç memnun değildir. Buna karşın %24.7'si memnun ve %10.4'ü çok memnun olduklarını dile getirmişlerdir. Bu konuda kararsız olanların oranı %16.3 olarak ortaya çıkmıştır. Az memnun olanların oranı ise %19.7'dir.

Tablo 4.42. Vatandaş Memnuniyeti Ölçüm Anketindeki Sorulara Vatandaşların Verdikleri Puan Ortalamaları Tablosu

	İFADELER	ORTALAMA
1	Yeşil alan, park, bahçe... gibi çevre düzenlemelerinin artırılması ve korunması	2,90
2	Konut, yol, köprü, kaldırım, su ve kanalizasyon gibi alt yapı hizmetleri	3,23
3	Pazar yeri, otopark, çocuk parkı, mesire yerleri gibi ortak kullanım alanları	3,38
4	Caddeler, sokaklar, parklar gibi halka açık alanların genel temizliği	3,21
5	Lokanta, kafe, kahvehane, otel gibi halka açık yerlerde satılan yiyecek ve içeceklerin temizliği	3,32
6	İtfaiye ve ambulans gibi halkın can ve mal güvenliğini sağlayan hizmetlerinin yeterliliği	2,91
7	Çevre kirliliğinin önlenmesi için, belediyenin denetim ve çalışmalarının yeterliliği	3,29
8	Spor sahaları, sağlık tesisleri, sinema, tiyatro, kaplıca gibi sosyal tesislerin inşası ve bakımı	3,51

9	Kentin gelişimi için gerekli imar planlarının hazırlanması ve bunların kontrolünün yapılması	3,48
10	Sosyal tesislerin ve kamu binalarının yapılması ve onarımı	3,36
11	Lokanta, eğlence yerleri, sosyal tesisler, pazar yerleri, oteller gibi yerlerin fiyatlarının belirlenmesi ve kontrolü	3,44
12	Tanzim satış mağazaları, aş evi, belediye fırınları gibi hizmetlerin yeterliliği	2,93
13	Emlak, çöp, eğlence gibi vergilerin düzenli ve adil olarak toplanması	3,02
14	Trafiğin iyileştirilebilmesi için gerekli ve yeterli düzenlemeler	3,29
15	Cadde ve sokakların aydınlatılması	3,09
16	Dere ve ırmak yataklarının ıslahı konusunda yapılan çalışmalar	3,27
17	Kentin ekonomik kalkınması için gerekli yatırımlar	3,65
18	Belediye çalışanlarının, halka karşı tutumu ve davranış şekli	3,43
19	Belediye çalışanlarının, problemleri çözme konusundaki isteklilik ve yeterliliği	3,52
20	Belediye çalışanlarının, mesai saatlerinde görevlerinin başında bulunmaları	3,34
21	Belediye çalışanlarının, verdikleri hizmet konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları	3,56
22	Belediye çalışanlarının, Tokat'ın sorunlardan haberdar olması	3,53
23	Belediye çalışanlarının, hizmet konusunda verdikleri sözleri tutması	3,98
24	Belediye çalışanlarının, halkın sorunlarına hızlı çözümler üretmesi	3,70
25	Belediye çalışanlarının, sayı ve nitelik olarak yeterliliği	3,33
26	Belediye çalışanlarının, yapılan yanlışları düzeltmedeki istekliliği	3,46
27	Belediye işlemlerinde kullanılan araç-gereçlerin sayı ve nitelik olarak yeterliliği	3,34
28	Belediyenin kendi gelirlerini artırıcı kaynakları sağlayabilmesi	3,46
29	Belediyelerin etki alanındaki karayollarının yeterliliği ve kalitesi	3,68
30	Sağlanan içme ve kullanma suyunun yeterliliği ve kalitesi (temiz olması)	4,13
31	Çöp toplama ve kanalizasyon hizmetlerinin yeterliliği	3,27
32	Ulaşım imkanlarının yeterliliği ve kalitesi	3,12
33	Doğal bitki örtüsü ırmak, göl gibi... çevre faktörlerini korumaya yönelik hizmetlerin yeterliliği ve kalitesi	3,32

Ankete katılanların, anketteki ifadeler verdikleri yanıtların memnuniyet ortalamaları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Halkın belediye hizmetlerinden sırasıyla en çok memnun oldukları üç tanesi 1,6 ve 12'inci maddelerde yer alan;

-Yeşil alan, park, bahçe...gibi çevre düzenlemelerinin arttırılması ve korunması.

-İtfaiye ve ambulans gibi halkın can ve mal güvenliğinin sağlayan hizmetlerin yeterliliği.

-Tanzim satış mağazaları, aş evi, belediye fırınları gibi hizmetlerin yeterliliğidir.

Bu üç hizmetin ardından;

-Emlak, çöp, eğlence gibi vergilerin düzenli ve adil olarak toplanması

-Cadde ve sokakların aydınlatılması gelmektedir.

Bunlara karşılık belediye hizmetlerinden halkın en az memnun oldukları, hatta halkın memnun olmadığı veya şikayetçi olduğu maddeler ise sırasıyla şunlardır;

-Sağlanan içme ve kullanma suyunun yeterliliği ve kalitesi (temiz olması)

-Belediye çalışanlarının, hizmet konusunda verdikleri sözleri tutması

-Belediye çalışanlarının, halkın sorunlarına hızlı çözümler üretmesi

-Belediyelerin etki alanındaki karayollarının yeterliliği ve kalitesi

-Kentin ekonomik kalkınması için gerekli yatırımlardır.

Belediyenin bilhassa ikinci etapta saydığımız konularda mümkün olan en kısa zamanda etkin sonuçlar ortaya çıkaracak girişimlerde bulunması gerekir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde istatistiksel analizlerle anket soruları arasındaki ilişki test edilmiştir. Demografik değişkenlerle memnuniyet ölçüm soruları arasındaki ilişkinin var olup olmadığı ve ilişki varsa yönü araştırılmıştır. Bu bölümde araştırma hipotezleri sınanacak ve yorumları yapılacaktır.

H1: Vatandaş memnuniyet düzeyleri ile cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma sonucu elde edilen verilerle yapılan analizler sonucu memnuniyet düzeyleri ile cinsiyetler arasında anlamlı farklılık görülmüştür.

Tablo 4.43. Bay Ve Bayanlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

CINSİYET	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
bay	308	3.5130	.8598
bayan	165	3.1939	.7399

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	13.386	.000	4.033	471	.000	.3190	7.911E-02
	Equal variances not assumed			4.219	380.657	.000	.3190	7.562E-02

Tabloda Sig. < 0.05 olduğunda, $t=4.219$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre baylarla bayanlar arasında, belediye hizmetlerinden memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden bayanların memnuniyeti, baylara göre çok daha yüksektir. Hipotez kabul edilmişti.

H 2. Vatandaşların memnuniyet düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma sonucu elde edilen verilere yapılan analizler sonucu memnuniyet düzeyleri ile hiçbir yaş grubu arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

H 3. Vatandaşların memnuniyet düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma sonucu elde edilen verilere yapılan analizler sonucu memnuniyet düzeyleri ile hiçbir eğitim düzeyi arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

H 4. Vatandaşların memnuniyet düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma sonucu elde edilen verilere yapılan analizler sonucu memnuniyet düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında bazı gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bağımsız iki grup arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre düzenli geliri olmayan sınıf ile geliri 450-1000 YTL arasında olan sınıf ve 2000 YTL'nin üzerinde olan sınıf arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.44. Aylık Geliri Olmayanlar ile Aylık 450YTL ve Aşağısında Aylık Alanlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

GELİR	Frekans	Ortalama	Std.Sapma
geliri yok	109	3.2385	.7805
450 ve aşağısı	122	3.4508	.7725

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	.593	.442	-2.075	229	.039	-.2123	.1023
	Equal variances not assumed			-2.074	225.555	.039	-.2123	.1024

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -2.075$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre düzenli geliri olmayanlarla ayda 450 YTL'den az geliri olanlar arasında, belediye hizmetlerinden memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden düzenli geliri olmayanların memnuniyeti, ayda 450 YTL'den az geliri olanlara göre daha yüksektir. Bunun sebebi, aylık düzenli geliri olmayan kesimin büyük çoğunluğunun ev hanımları ve öğrencilerden oluşmuş olmasıdır.

Tablo 4.45. Aylık Geliri Olmayanlar ile Aylık Geliri 450YTL-1000YTL Diliminde Olanlar Arasında Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T Testi Uygulaması

GELİR	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
geliri yok	109	3.2385	.7805
450-1000	157	3.4459	.8503

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	4.106	.044	-2.022	264	.044	-.2073	.1025
	Equal variances not assumed			-2.053	244.414	.041	-.2073	.1010

Tabloda Sig. < 0.05 olduğunda, $t = -2.053$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre düzenli geliri olmayanlarla ayda 450-1000 YTL civarında geliri olanlar arasında, belediye hizmetlerinden memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden düzenli geliri olmayanların memnuniyeti, ayda 450-1000 YTL civarında geliri olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 4.46. Aylık Geliri Olmayanlar ile Aylık Geliri 2000YTL'den Fazla Olanlar Arasında Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T Testi Uygulaması

GELİR	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
geliri yok	109	3.2385	.7805
2000 ve üzeri	25	3.6000	.9574

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	2.774	.098	-1.999	132	.048	-.3615	.1809
	Equal variances not assumed			-1.758	31.711	.088	-.3615	.2056

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -1.999$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre düzenli geliri olmayanlarla ayda 2000 YTL'den fazla geliri olanlar arasında, belediye hizmetlerinden memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden düzenli geliri olmayanların memnuniyeti, ayda 2000 YTL'den fazla geliri olanlara göre daha yüksektir.

H 5. Vatandaşların memnuniyet düzeyleri ile Tokatlı olmaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma sonucu elde edilen verilere yapılan analizler sonucu memnuniyet düzeyleri ile vatandaşların Tokatlı olup olmamaları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Hipotez reddedilmiştir.

H.6. Vatandaşların memnuniyet düzeyleri ile Tokat'ta yaşama süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma sonucu elde edilen verilere yapılan analizler sonucu memnuniyet düzeyleri ile vatandaşların Tokat'ta yaşama süreleri arasında bazı gruplarda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bağımsız iki grup arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre Tokat'ta 11-20 yıldır kalanlar ile 41-50 yıldır kalanlar arasında ve 31-40 yıldır kalanlar ile 41-50 yıldır kalanlar arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4.47. Tokat'ta 11-20 Yıldır Yaşayanlar İle 41-50 Yıldır Yaşayanların Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T Testi Uygulaması

YKAÇYIL	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
11-20	76	3.3421	.7925
41-50	58	3.6379	.9309

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	1.467	.228	-1.984	132	.049	-.2958	.1491
	Equal variances not assumed			-1.942	111.554	.055	-.2958	.1523

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, t= -1.984 esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre 11 ila 20 yıldır Tokat'ta yaşayanlar ile 41 ila 50 yıldır Tokat'ta yaşayanlar arasında, belediye hizmetlerinden memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden 11-20 yıldır Tokat'ta yaşayanların memnuniyeti, 41-50 yıldır Tokat'ta yaşayanlara göre daha yüksektir.

Tablo 4.48. Tokat'ta 31-40 Yıldır Yaşayanlar İle 41-50 Yıldır Yaşayanların Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T Testi Uygulaması

YKAÇYIL	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
31-40	109	3.3211	.8911
41-50	58	3.6379	.9309

		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-Tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal Variances Assumed	.080	.778	-2.154	165	.033	-.3168	.1471
	Equal Variances Not Assumed			-2.125	112.073	.036	-.3168	.1491

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -2.154$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre 31 ila 40 yıldır Tokat'ta yaşayanlar ile 41 ila 50 yıldır Tokat'ta yaşayanlar arasında, belediye hizmetlerinden memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden 31-40 yıldır Tokat'ta yaşayanların memnuniyeti, 41-50 yıldır Tokat'ta yaşayanlara göre daha yüksektir.

Tablolarda da görüldüğü gibi 41-50 yıldır Tokat'ta yaşayan vatandaşlar 11-20 yıldır ve 31-40 yıldır Tokat'ta yaşayan vatandaşlara göre belediyenin verdiği hizmetlerden daha az memnuniyet duymaktadırlar. Hipotez kabul edilmiştir.

H.7. Vatandaşların memnuniyet düzeyleri ile meslekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma sonucu elde edilen verilere yapılan analizler sonucu memnuniyet düzeyleri ile vatandaşların meslekleri arasında bazı gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bağımsız iki grup arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre çiftçi, ev hanımı ve işçiler diğer meslek gruplarına göre memnuniyet düzeyi açısından önemli farklılıklar göstermektedir.

Tablo 4.49. Çiftçiler İle Memurlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde

T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
memur	66	3.4697	.7690
çiftçi	4	2.2500	.5000

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	2.313	.133	3.120	68	.003	1.2197	.3909
	Equal variances not assumed			4.563	3.918	.011	1.2197	.2673

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = 3.120$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre memurların belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden çiftçilikle uğraşanların belediye hizmetlerinden memnuniyeti, memurların memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.50. Ev Hanımları İle Memurlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri

Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
memur	66	3.4697	.7690
ev hanımı	62	3.0645	.7866

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	1.194	.277	2.946	126	.004	.4052	.1375
	Equal variances not assumed			2.944	125.083	.004	.4052	.1376

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = 2.944$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre memurların belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile ev hanımlarının memnuniyeti arasında anlamlı bir

farklılık vardır. Deneklerden ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti, memurların memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.51. Çiftçiler İle İşçiler Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
işçi	70	3.2857	.9191
çiftçi	4	2.2500	.5000

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	2.546	.115	2.225	72	.029	1.0357	.4655
	Equal variances not assumed			3.793	4.263	.017	1.0357	.2731

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, t= 2.225 esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre işçilerin belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden çiftçilikle uğraşanların belediye hizmetlerinden memnuniyeti, işçilerin memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.52. İşçiler İle Tüccarlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
işçi	70	3.2857	.9191
tüccar	54	3.6481	.9144

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	.008	.928	-2.182	122	.031	-.3624	.1661
	Equal variances not assumed			-2.184	114.421	.031	-.3624	.1660

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, t= -2.182 esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre işçilerin belediye hizmetlerinden

memnuniyeti ile tüccarların memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden işçilerin belediye hizmetlerinden memnuniyeti, tüccarların memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.53. Çiftçiler İle  ğrenciler Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri  zerinde T Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
Öğrenci	36	3.5833	.7319
Çiftçi	4	2.2500	.5000

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	1.901	.176	3.532	38	.001	1.3333	.3775
	Equal variances not assumed			4.793	4.576	.006	1.3333	.2782

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, t= 3.532 esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre öğrencilerin belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden çiftçilikle uğraşanların belediye hizmetlerinden memnuniyeti, öğrencilerin memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.54. Öğrenciler İle Ev Hanımları Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri  zerinde T Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
Öğrenci	36	3.5833	.7319
ev hanımı	62	3.0645	.7866

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	.276	.601	3.228	96	.002	.5188	.1607
	Equal variances not assumed			3.290	77.647	.002	.5188	.1577

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = 3.228$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre öğrencilerin belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile ev hanımlarının memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti, öğrencilerin memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.55. Çiftçiler İle Serbest Meslek Yapanlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
Çiftçi	4	2.2500	.5000
serbest meslek	56	3.5000	.9145

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	3.144	.081	-2.690	58	.009	-1.2500	.4647
	Equal variances not assumed			-4.492	4.591	.008	-1.2500	.2783

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -2.690$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre serbest meslek sahiplerinin belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden çiftçilerin belediye hizmetlerinden memnuniyeti, serbest meslekle uğraşanların memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.56. Çiftçiler İle Zanaatkarlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
çiftçi	4	2.2500	.5000
zanaatkar	9	3.3333	1.0000

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	7.473	.019	-2.021	11	.068	-1.0833	.5360
	Equal variances not assumed			-2.600	10.593	.025	-1.0833	.4167

Tabloda Sig. < 0.05 olduğunda, $t = -2.600$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre zanaatkarların belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden çiftçilikle uğraşanların belediye hizmetlerinden memnuniyeti, zanaatkarların memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.57. Çiftçiler İle Ev Hanımları Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
çiftçi	4	2.2500	.5000
ev hanımı	62	3.0645	.7866

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	.572	.452	-2.036	64	.046	-.8145	.4001
	Equal variances not assumed			-3.025	4.029	.039	-.8145	.2692

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -2.036$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden çiftçilikle uğraşanların belediye hizmetlerinden memnuniyeti, ev hanımlarının memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.58. Çiftçiler İle İşsizler Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-esti Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
çiftçi	4	2.2500	.5000
işsiz	33	3.5455	.6657

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	2.252	.142	-3.746	35	.001	-1.2955	.3458
	Equal variances not assumed			-4.701	4.409	.007	-1.2955	.2756

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -3.746$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre işsizlerin belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden çiftçilikle uğraşanların belediye hizmetlerinden memnuniyeti, işsizlerin memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.59. Çiftçiler İle Tüccarlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
Çiftçi	4	2.2500	.5000
Tüccar	54	3.6481	.9144

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	2.413	.126	-3.008	56	.004	-1.3981	.4648
	Equal variances not assumed			-5.007	4.654	.005	-1.3981	.2793

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -3.008$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre tüccarların belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden çiftçilikle uğraşanların belediye hizmetlerinden memnuniyeti, tüccarların memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.60. Çiftçiler İle Diğer Meslek Sahipleri Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
çiftçi	4	2.2500	.5000
diğer	83	3.3976	.7147

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	2.260	.136	-3.166	85	.002	-1.1476	.3625
	Equal variances not assumed			-4.380	3.619	.015	-1.1476	.2620

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -3.166$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre meslek türlerinden “diğer” seçeneğini işaretleyenlerin belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile çiftçilerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Anketler incelendiğinde, meslek sorusuna “diğer” cevabını verenlerin büyük çoğunluğunu doktorların ve dişçilerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Deneklerden çiftçilikle uğraşanların belediye hizmetlerinden memnuniyeti, “diğer” meslek grubunu işaretleyenlerin memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.61. Ev Hanımları ve Serbest Meslek Sahipleri Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
serbest meslek	56	3.5000	.9145
ev hanımı	62	3.0645	.7866

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	5.192	.025	2.780	116	.006	.4355	.1566
	Equal variances not assumed			2.759	109.127	.007	.4355	.1578

Tabloda Sig. < 0.05 olduğunda, $t = 2.759$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile serbest meslek sahiplerinin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti, serbest meslekle uğraşanların memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.62. Ev Hanımları ve İşsizler Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
ev hanımı	62	3.0645	.7866
işsiz	33	3.5455	.6657

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	.031	.860	-2.987	93	.004	-.4809	.1610
	Equal variances not assumed			-3.143	75.389	.002	-.4809	.1530

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = 2.759$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile işsizlerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti, işsizlerin memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.63. Ev Hanımları ve Tüccarlar Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
ev hanımı	62	3.0645	.7866
tüccar	54	3.6481	.9144

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	3.800	.054	-3.696	114	.000	-.5836	.1579
	Equal variances not assumed			-3.657	105.321	.000	-.5836	.1596

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -3.696$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile tüccarların memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık

vardır. Deneklerden ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti, tüccarların memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablo 4.64. Ev Hanımları ve Diğer Meslek Sahipleri Arasındaki Memnuniyet Düzeyleri Üzerinde T-Testi Uygulaması

MESLEK	Frekans	Ortalama	Std. Sapma
ev hanımı	62	3.0645	.7866
diğer	83	3.3976	.7147

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ortalama	Equal variances assumed	.511	.476	-2.659	143	.009	-.3331	.1253
	Equal variances not assumed			-2.622	124.270	.010	-.3331	.1270

Tabloda Sig. > 0.05 olduğunda, $t = -2.659$ esas alınmakta ve buna göre de Sig.(2-tailed) değeri < 0.05 olduğu görülmektedir. Buna göre ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti ile “diğer” meslek grubunu işaretleyenlerin memnuniyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneklerden ev hanımlarının belediye hizmetlerinden memnuniyeti, “diğer” meslek grubunu işaretleyenlerin memnuniyetine göre daha yüksektir.

Tablolara göre çiftçilerin öğrencilere, işçilere, serbest meslek sahiplerine, zanaatkarlara, ev hanımlarına, işsizlere, memurlara, tüccarlara ve diğer meslek sahiplerine göre belediye hizmetlerinden daha çok memnun oldukları tespit edilmiştir. Aynı şekilde ev hanımlarının da memurlara, öğrencilere, tüccarlara, serbest meslek sahiplerine, işsizlere ve diğer meslek sahiplerine göre belediyenin hizmetlerinden daha çok memnun oldukları tespit edilmiştir. Bu iki grubun dışında işçilerin de tüccarlara göre belediyenin hizmetlerinden daha çok memnun oldukları tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bir çok çalışma, demografik değişkenlerle müşteri memnuniyeti beklentileri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle Thompson ve Kaminski 1993'te yaş ile müşteri memnuniyeti boyutları arasında , Gagliana ve Hathcote 1994'te gelir ile, Webster ise, cinsiyet ve yaş ile müşteri memnuniyeti boyutları arasında anlamlı istatistiksel sonuçlar bulmuşlardır(Royne, 1996:8 aktaran Ardıç,K vd.2004).

Yapılan uygulamalar sonucunda bazı demografik özelliklerle memnuniyet düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ancak elde ettiğimiz sonuçların bilimsel bir geçerliliğinin olabilmesi için, bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Bu tezde de, elde edilen verilerin istatistiksel olarak anlamlılık düzeylerinin ölçülebilmesi için T-Testi uygulanmıştır.

T-Testi sonuçlarına göre, farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında, farklı eğitim seviyelerine sahip kişiler arasında ve Tokat'lı olan veya olmayan kişiler arasında belediye hizmetlerinden memnuniyet açısından istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Ancak bunun yanı sıra kişilerin cinsiyetleri, meslekleri, gelir düzeyleri ve kaç yıldır Tokat'ta yaşadıkları baz alındığında, ve bu demografik değişkenlere T-Testi uygulandığında belediye hizmetlerinden memnuniyetleri açısından istatistiksel olarak "anlamlı" farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Memnuniyet düzeyleri açısından bayanlarla baylar arasında, T-Testi sonuçlarına göre oldukça net bir fark ortaya çıkmaktadır. Bayanlar, baylara kıyasla belediye hizmetlerinden çok daha fazla memnunnlardır. Bunun sebebi, sosyal hayatta bayların bayanlara nazaran daha aktif olmaları ve sadece belediye hizmetleriyle değil, bunun yanında belediye çalışanlarıyla da çok daha fazla iç içe olmaları olabilir.

Meslek gruplarına göre memnuniyetlerin farklılıkları T-Testi'ne göre incelediğinde yine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Ancak burada tespit edilen fark, cinsiyetler arasında tespit edilen fark kadar net değildir. T-Testi'ne göre tüm meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat özellikle çiftçiler ve ev hanımlarının diğer meslek gruplarıyla, memnuniyet düzeyleri karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya göre, belediye hizmetlerinden en çok memnun olan meslek grupları çiftçiler ve ev hanımları, en az memnun olanlar ise öğrenciler ve tüccarlardır. Fakat daha önce de belirttiğimiz gibi önemli olan istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olmasıdır. İstatistiksel olarak anlamlı farklılıkların özellikle çiftçiler ve ev hanımlarının memnuniyetlerinin üzerinde yoğunlaşmasının sebebi, hem ev hanımlarının hem de çiftçilerin belediye hizmetlerinden ve çalışanlarından, diğer meslek gruplarına göre daha az yararlanmaları ve ilişki içinde bulunmaları olabilir.

Gelir düzeyi ile memnuniyet seviyesi kıyaslamalarında ise anlamlı veriler aylık geliri olmayanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu grup içinde istatistiksel olarak anlamlı veriler sadece düzenli aylık geliri olmayanlar ile aylık geliri 2000YTL'den fazla olanlar, aylık geliri 450-1000YTL arasında olanlar ve aylık geliri 450YTL'den az olanlar arasındadır. Araştırma da düzenli aylık geliri olmayanlar, belediye hizmetlerinden en çok memnun olan grup olarak çıkmıştır. Bu tezat görüntünün sebebi aylık geliri olmayanların büyük bir çoğunluğunu ev hanımlarının oluşturmasıdır. Zaten meslek grupları arasında da memnuniyeti en yüksek ikinci grup olan ev hanımları, aylık geliri olmayanlar grubunu da en memnun grup konumuna taşımıştır.

Tokat'ta ikamet sürelerine göre memnuniyet düzeyleri ölçüldüğünde, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar 41-50 yıldır Tokat'ta yaşayanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. 41-50 yıldır Tokat'ta yaşayanların memnuniyet düzeyleri ile 11-20 ve 31-40 yıldır

Tokat'ta yaşıyanlara göre daha düşüktür. Bunun sebebi ise Tokat'ta daha uzun süredir ikamet eden vatandaşların hizmet kalitesinden beklentilerinin zamanla artması fakat belediyenin bu beklentilere ayak uyduramıyor olması olabilir.

Araştırma sonucunda anketin uygulandığı zaman diliminde, ve anketin uygulandığı 473 kişi baz alındığında vatandaşların genel olarak Tokat Belediyesi'nin hizmetlerinden memnuniyet düzeylerinin oldukça düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Bunun yanında, yeşil alanların artması ve mevcutların korunması, itfaiye ve ambulans gibi halkın can ve mal güvenliğini sağlayan hizmetlerin yeterliliği ve tanzim satış mağazaları aş evi ve belediye fırınları gibi hizmetlerin yeterliliği konularında ise vatandaşların genel bir memnuniyeti söz konusudur.

İçme ve kullanma suyunun yeterliliği ve kalitesi, çalışanların hizmet konusunda verdikleri sözleri tutması, halkın sorunlarına hızlı çözümler üretmesi ve etki alanındaki karayollarının yeterliliği ve kalitesi konularında genel olarak memnuniyetsizlik duyulmaktadır. Tokat Belediyesi'nin bu konuları acil eylem planına alması gerekmektedir.

EKLER

TOKAT BELEDİYESİ'NİN HİZMETLERİYLE İLGİLİ VATANDAŞ
MEMNUNİYETİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu anket formu Tokat Belediyesi'nin sunmuş olduğu yerel hizmetlerle ilgili vatandaş memnuniyetinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler belirtilen amaç dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Anketi cevaplamak için ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Arş. Gör. Burak KIRAL

DEMOGRAFİK SORULAR

- 1) Cinsiyetiniz?
 Bay Bayan
- 2) Yaşınız?

- 3) Eğitim durumunuz?
 İlköğretim Lise Üniversite Master - Doktora
- 4) Gelir düzeyiniz?
 450YTL ve aşağısı 450YTL-1.000YTL
 1.000YTL-1.500YTL 1.500YTL-2.000YTL 2.000YTL
 ve üzeri
- 5) Tokatlı mısınız?
 Evet Hayır
- 6) Kaç yıldır Tokat'ta yaşıyorsunuz?

- 7) Mesleğiniz?
 Memur İşçi Öğrenci Çiftçi Serbest Meslek
 Zanaatkar Ev Hanımı İşsiz Tüccar Diğer.....

**TOKAT BELEDİYESİ'NİN HİZMETLERİNDEN
VATANDAŞIN MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ SORULAR**

Tokat halkı olarak mevcut belediye yönetiminin aşağıda belirtilen hizmetlerinden memnuniyet derecenizi ilgili kutucuğa çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

	İFADELER	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Az Memnunum	Hiç Memnun Değilim
1	Yeşil alan, park, bahçe... gibi çevre düzenlemelerinin artırılması ve korunması					
2	Konut, yol, köprü, kaldırım, su ve kanalizasyon gibi alt yapı hizmetleri					
3	Pazar yeri, otopark, çocuk parkı, mesire yerleri gibi ortak kullanım alanları					
4	Caddeler, sokaklar, parklar gibi halka açık alanların genel temizliği					
5	Lokanta, kafe, kahvehane, otel gibi halka açık yerlerde satılan yiyecek ve içeceklerin temizliği					
6	İtfaiye ve ambulans gibi halkın can ve mal güvenliğini sağlayan hizmetlerinin yeterliliği					
7	Çevre kirliliğinin önlenmesi için, belediyenin denetim ve çalışmalarının yeterliliği					
8	Spor sahaları, sağlık tesisleri, sinema, tiyatro, kaplıca gibi sosyal tesislerin inşası ve bakımı					
9	Kentin gelişimi için gerekli imar planlarının hazırlanması ve bunların kontrolünün yapılması					
10	Sosyal tesislerin ve kamu binalarının yapılması ve onarımı					
11	Lokanta, eğlence yerleri, sosyal tesisler, pazar yerleri, oteller gibi yerlerin fiyatlarının belirlenmesi ve kontrolü					
12	Tanzim satış mağazaları, aş evi, belediye fırınları gibi hizmetlerin yeterliliği					
13	Emlak, çöp, eğlence gibi vergilerin düzenli ve adil olarak toplanması					
14	Trafiğin iyileştirilebilmesi için gerekli ve yeterli düzenlemeler					
15	Cadde ve sokakların aydınlatılması					
16	Dere ve ırmak yataklarının ıslahı konusunda yapılan çalışmalar					

17	Kentin ekonomik kalkınması için gerekli yatırımlar					
18	Belediye çalışanlarının, halka karşı tutumu ve davranış şekli					
19	Belediye çalışanlarının, problemleri çözme konusundaki isteklilik ve yeterliliği					
20	Belediye çalışanlarının, mesai saatlerinde görevlerinin başında bulunmaları					
21	Belediye çalışanlarının, verdikleri hizmet konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları					
22	Belediye çalışanlarının, Tokat'ın sorunlardan haberdar olması					
23	Belediye çalışanlarının, hizmet konusunda verdikleri sözleri tutması					
24	Belediye çalışanlarının, halkın sorunlarına hızlı çözümler üretmesi					
25	Belediye çalışanlarının, sayı ve nitelik olarak yeterliliği					
26	Belediye çalışanlarının, yapılan yanlışları düzeltmedeki istekliliği					
27	Belediye işlemlerinde kullanılan araç-gereçlerin sayı ve nitelik olarak yeterliliği					
28	Belediyenin kendi gelirlerini artırıcı kaynakları sağlayabilmesi					
29	Belediyelerin etki alanındaki karayollarının yeterliliği ve kalitesi					
30	Sağlanan içme ve kullanma suyunun yeterliliği ve kalitesi (temiz olması)					
31	Çöp toplama ve kanalizasyon hizmetlerinin yeterliliği					
32	Ulaşım imkanlarının yeterliliği ve kalitesi					
33	Doğal bitki örtüsü, ırmak, göl... gibi çevre faktörlerini korumaya yönelik hizmetlerin yeterliliği ve kalitesi					

KAYNAKLAR

- Akalın, T. (1995), “Değirmendere Belediyesinde Toplam Kalite”, *4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite*, TÜSİAD ve KalDer Yayınları, Cilt.2, İstanbul, s.317-318
- Aksoy, Ş. (1995), “Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi” *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, TODAİE c.2, Ankara.
- Aksoy, Ş. (2004), “Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması” *II. Kamu Yönetimi Forumu*, 7-8 Ekim, Hacettepe Üniversitesi İİBF, Ankara
- Aktan, C. C. (1998), “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl.70, Haziran, sayı.419, s.84.
- Aktan, C. C. “Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamuda Uygulanması”, (<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>), Temmuz 2005.
- Aktan, C. C., “Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri Ve Kamu Yönetiminde Uygulanması”, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>, 20. 05. 2006.
- Amsden, R., T. Ferratt ve D. Amsden (1996), “TQM: Core Paradigm Changes”, *Business Horizons*, s.10.
- Amstrong,M., (1991), *A Hand Book Of Personal Management Practice*, 4th Ed. Cokan Page, London.
- Ardıç, K. (2004), “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları” A. Yılmaz ve M. Ökten, *Kamu Yönetimi içinde*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ardıç, K. ve F. Yüksel (2006), “Belediyelerde Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Uygulanabilirliği”, *Bilgi Dergisi*, Sakarya.

- Ardıç, K., F. Yüksel ve O. Çevik (2004), “Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi Tokat Belediyesinde Bir Uygulama”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 13(3), s:63-81.
- Asunakutlu, T. (2003), “Çatışma Yönetimi”, (der.) A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ateş, H. (2003), “Postbürokratik Kamu Yönetimi”, (der.) A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Aucoin P. ve R. Heintzman (2000), “The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform”. *International Review of Administrative Sciences*, 66, s. 45-55.
- Aytaç,S.,(1997), *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Balcı, A., (2003)a, “Kamu Yönetiminde ‘Hesap Verebilirlik’ Anlayışı”, (der.) A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 115-133.
- Balcı, A. (2003)b, “E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar”, (der.), A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 265-280.
- Balcı, A. (2005), “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”, (Der.) Aktan, C. C. ve U. Saran, *Kamu Yönetiminde Ve Kamu Hizmetlerinde Kalite*, Hizmet İş Sendikası, Ankara.
- Balcı, A. “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”, (<http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/balci.pdf>), 30.06.06.

- Balcı, A., A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (2003), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Barrow, J. W., (1993), “Does Total Quality Management Equal Organizational Learning”, *Quality Progress*, July, s. 39.
- Barzelay, M. (1992), *Breaking Through Bureaucracy*, Berkeley: University of California Press.
- Bayraktaroğlu, A. (1998), “Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti Ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayraktaroğlu, S. ve R. Ö. Kutanis (2002), “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3)1, 51-65.
- Bilgiç, V. (2003), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun, (der.) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bilgin,K.U.(1997), “Kamu Yönetiminde Yönetimsel Etiğin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi”, *TODAİE 21.YY’da Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara.
- Cameron,K.S.,(1994), “Strategies For Successfull Organizational Downsizing”, *Human Resource Management*, 33.s192.
- Camp,R.,(1989), *Benchmarking; ASQC Qualitypress*, Milwaquee, Wisconsin.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (1998), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carlisle, H. (1976), *Management: Concepts and Situations*, Science Research Associates; Inc., Chicago.

- Coşkun, S. (2003), “Kamu Yönetiminde Yönetişim.” *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde, A. Balcı v.d. (der.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çukurçayır, M. A. ve H. Ekşi, (2001), “Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), s. 89-109.
- Çukurçayır, M.A., (2004), “Yerel Yönetimler Yurttaş Odaklılık”, *Kamu Yönetimi* içinde, (der.) A. Yılmaz ve M. Ökmen, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Edwards, M. (2001), “Participatory Governance in the Future: Roles of the Government and Community Sectors.” *Australian Journal of Public Administration*, 60(3), s. 78-88.
- Ekmekçioğlu, S. (2003), “Müşteri Memnuniyeti, Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi” Marmara Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Emshooff, J.R. (1994), “How To Increase Employee Loyalty While You Downsize”, *Business Horizons*, s52.
- Erdil, O., (1997), “İş Görenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, *VI. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitapçığı*, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 168.
- Ersen, H. (1996), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 1. Baskı, Yön Matbaacılık, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (1999), “Geleneksel Yönetimden Yeni Kamu Yönetimi Anlayışına”, *Liberal Düşünce*, 4(15), s:84-88.
- Fındıkçı, İ. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa yayınları, İstanbul.
- Flynn, N. (1997), *Public Sector Management*, 3rd ed., Prentice Hall/ Harvester and Wheatsheaf, London.
- Freengard, S. (1993), “Don’t Rush Downsizing: Plan Plan Plan”, *Personal Journal*, s65.

- Gibson, J., J. Ivancevich ve J. Donnelly (1979), *Organizations: Behavior, Structure and Processes*, 3. Baskı, Business Publications, Inc.
- Gölönü, S.(2000), “Yerel Yönetimler, Halkla İlişkiler ve Toplumsal Beklentiler”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3/2000, s:125-134.
- Gören, İ. (2000), “Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Denetim”, *Parlamento ve Sayıştay Denetimi*, TESEV Yayınları: 16, İstanbul.
- Göymen, K. (2000), “Türkiye’de Yerel Yönetimler Ve Yönetişim: Gereksinimler, Önermeler Ve Yönelimler”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 9(2).
- Greengard, S.,(1995), “Discover Best Practices Through Benchmarking”, *Personnal Journal*,s65.
- Herbert, T. (1981), *Dimensions of Organizational Behavior*, 2. Baskı, Macmillan Publishing Co.
- Huber,R.(1993), “How Continental Bank Outsourced Its Crown Jewells”, *Harvard Business Review*.s126.
- Isaac-Henry, K. (1993), “Development and Change in the Public Sector.” *Management in the Public Sector: Challenge and Change* içinde, (ed.) K. Isaac-Henry, C. Painter ve C. Barnes, 2. baskı, International Thomson Business Pres, London, s. 1-25.
- Karip, E. (2000), *Çatışma Yönetimi*, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Kaytaz, M. ve Z. Aktaş, (1995), “Bir Kamu Kuruluşunda TKY Uygulaması”, *4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite*, TÜSİAD ve KalDer Yayınları, Cilt.2, İstanbul, s.277.
- Kelada, J. N. (1994), “Is Reengineering Replacing Total Quality ?”, *Quality Progress*, December, ss.79-80
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınevi.

- Marquardt, J. M. ve Reynolds, A. (1994), *The Global Learning Organization*, Irwin, Burr Ridge, IL.
- Mathiasen, D. G. (1999), "The New Public Management and its Critics." *International Public Management Journal*, 2(1), s. 90-111.
- Miles, R. (1980), *Macro Organizational Behavior*, Goodyear Publishing Company.
- Minogue, M., C. Polidano ve D. Hulme (1998), "Introduction: The Analysis of Public Management and Governance." *Beyond the New Public Management* içinde, (eds.) M. Minogue, C. Polidano ve D. Hulme Cheltenham, Edward Elgar, UK, s. 1-15.
- Moon, M. J. (2002), "The Evolution of E-government Among Municipalities: Rhetoric and Reality?" *Public Administration Review*, July/August.
- Moravec, M., (1996), "Bringing Performance Management Out Of The Stone Age" *Management Review* 85 s.38
- Mulgan, R. (2000), "Accountability: An Ever Expanding Concept". *Public Administration*, 78(3), s. 555-574.
- Nohutçu, A. (2004), "Etik ve Kamu Yönetimi". *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde, (der.) M. Acar ve H. Özgür, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Nohutçu, A. (2004), "Etik ve Kamu Yönetimi". (der.) M. Acar ve H. Özgür, *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Norton, A. (1994), *International Handbook of Local and Regional Government*, Aldershot Edwar Elgar.
- Ohmea, K. (1989), "The Global Logic Of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*. s.114

- Ökmen,M., Baştan, S., Yılmaz, A., (2004), “Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler”, Kamu Yönetimi içinde, (der.) A. Yılmaz ve M. Ökmen, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Özgener, Ş. “İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” (<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T31.pdf>) Aralık 2005.
- Öztürk, N. K., B. Coşkun, A. Nohutçu ve A. Balcı, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Dünya Ve Türkiye Yansımaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Parasuraman, A., V.Zeithaml ve L.L. Berry, (1985), “A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research”, *Journal Of Marketing*, 49,41-50
- Ridley, F. F. (1996), “Competition for Quality, Performance Indicators and Reinventing Government.” *Quality, Innovation and Measurement in Public Sector* içinde, (eds.) H.Hill, H. Klages, ve E. Löffler, Frankfurt am Main: Peter Lang, s. 25-36.
- Romzek, B. S. (2000), “Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform”, *International Review of Administrative Sciences*, 66, s. 21-44.
- Sanderson,I. (1996), “Evaluation, Learning and Effectiveness of Public Services-Towards a Quality of Public Service Model”, *International Journal of Public Sector Management*, 9(5-6),s. 90-108.
- Saran, M. U. ve A. Göçerler (1998), “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl.70, Aralık, sayı.421, s.254
- Selim,G. ve S. Woodward (1992), “The Manager Monitored.” in *Rediscovering Public Services Management*, (eds.) Leslie Wilcocks ve Jenny Harrow, Mc-Graw Hill Book Company, London, pp. 141-169.

- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Slomon,C.M.,(1994), “HR Facilities The Learning Organization Concept”, *Personal Journal*,s59
- Snee, R. D. (1995), “Listening to the Voice of Employee”, *Quality Progress*, January, s.91
- Stuelpnagel, T. R. (1993), “Integrated Product Management”, *Quality Digest*, June, s.40
- Şeker, E., “Toplam Kalite Yönetiminin İnşaat Sektöründe Uygulanması - Müşteri Tatmini”(http://www.itudergisi.itu.edu.tr/tammetin/itu-a2004_3_1AFGuner.pdf) Şubat 2002.
- Tınaz,P., (1999), “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’de ki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5, s394
- Türkyılmaz, A. ve C. Özkan, “Müşteri Memnuniyeti İndeksleri ve Cep Telefonu Sektöründe Bir Pilot Uygulama” (http://kobi04.iku.edu.tr/program.asp) Aralık 2004.
- Türkyılmaz, A. ve C. Özkan, “Ulusal Müşteri Memnuniyeti İndeksleri” (http://www.fatih.edu.tr/~aturkyilmaz/documents/ummikultur.pdf) Kasım 2005.
- Uçkan, Ö. (2003), *E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Uzun, T. (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması ve Yönetimi”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (der.) A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Vinten, G. (1992), “Reviewing the Current Managerial Ethos”. *Rediscovering Public Services Management* içinde, (eds.) Leslie Wilcocks and Jenny Harrow, McGraw Hill Book Company, London, s. 3-31.

- Weber, E. P. (1999), "The Question of Accountability in Historical Perspective".
Administration & Society, 31(4), s. 451- 495.
- Wolman, H. ve M. Goldsmith (1992), *Urban Politics and Policy*, Blackwell London.
- World Bank (1989), *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*, World Bank, Washinton, D.C.
- Yıldırım, S. (1993), *Yerel Yönetim ve Demokrasi*, IULA-EMME-Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Ortak Yayını, İstanbul.
- Yıldız, G., (1994), *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım*, Sakarya Üniversitesi, Yayın No. 10, Sakarya.
- Yüksel, F., (2004), "Kamu Yönetiminde Yerel Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı", *Kamu Yönetimi içinde*, (der.) A. Yılmaz ve M. Ökmen, Gazi Kitapevi, Ankara.