

**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAR AMAÇSIZ ÖRGÜTLERDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hazırlayan: Hamza ARAS

Danışman: Y.Doç.Dr. Hüseyin KANIBİR

BALIKESİR 2007

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı; kar amacı güden organizasyonlar kadar kar amaçsız organizasyonlar içinde müşteri memnuniyetinin önemli bir unsur olduğunu ortaya koyabilmektir. Bu çalışmada Türk Silahlı Kuvvetlerimizin en önemli vurucu güç unsurlarından olan ve Türk halkının güvenlik hizmetini sağlayan Hava Kuvvetleri kar amacı gütmeyen bir organizasyon olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda Türk Hava Kuvvetlerinde görev yapan pilotlar iç müşteri olarak kabul edilmiş, müşteri memnuniyeti araştırmasında hedef kitle olarak belirlenmiştir. Pilotlar tarafından talep edilen sorti üretimini en üst seviyede sağlayarak göreve hazır uçak sağlayan uçak bakım komutanlıkları da hizmet üreten organizasyon olarak değerlendirilmiştir.

Bu konunun seçilmesinde ve çalışmalarım sırasında yol gösterici davranışlarından ve alakasından dolayı danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hüseyin KANIBİR'e teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZGEÇMİŞ

10.09.1971 tarihinde Aydın'da doğdu. İlkokul, Ortaokul ve Lise öğrenimini Aydın'da tamamladı. Balıkesir Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulundan 1996 yılında, Anadolu Üniversitesi İşletme fakültesinden 2000 yılında mezun oldu. Hazırladığı bu tez ile Yüksek Lisans öğrenimini tamamlama aşamasındadır. Türk Hava Kuvvetlerinde Uçak bakım subayı olarak görev yapmakta olup İngilizce bilmektedir.

## ÖZET

### KAR AMAÇSIZ ÖRGÜTLERDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

**Hamza ARAS**

**Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

**(Yüksek Lisans Tezi / Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin KANIBİR)**

**Balıkesir, 2007**

Bu çalışmanın amacı; günümüzde işletmelerin artan rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için eskiye oranla çok daha karmaşık ve geniş müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilecek işletme yapısını oluşturmak zorunda olduklarını, kısacası seçilen alternatifin tüketim sonrası bir değerlendirmesi ve bu seçimle ilgili ön kanılara ve beklentilere ne derece uygun olduğunun değerlendirilmesi anlamı taşıyan müşteri memnuniyetini sağlamak mecburiyetinde olduklarını ortaya koymaktır. Toplum ihtiyaçlarının karşılanması noktasında müşteri memnuniyeti; kar amaçlı organizasyonlar kadar kar amacı gütmeyen hizmet organizasyonları içinde önemini hergeçen gün arttırmaktadır. Türk toplumunun güvenlik hizmetini en iyi şekilde karşılamaya kendini adanmış Türk Silahlı kuvvetleri (T.S.K) için Türk halkı bu güvenlik hizmetini alan müşteriler olarak kabul edilebileceği gibi T.S.K içinde yer alan unsurlar da birbirine karşı müşteri olarak kabul edilmiş ve bu bağlamda Hava Kuvvetleri bünyesinde görevini icra eden pilotlar da mevcut uçakların faaliyet ve idamesinden sorumlu Uçak Bakım Komutanlıklarının müşterisi olarak ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri Memnuniyeti, Kar Amacı Gütmeyen Organizasyon, Uçak Bakım Komutanlıkları

## **ABSTRACT**

### **CUSTOMER SATISFACTION IN THE NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

**Hamza ARAS**

**BalikesirUniversity, Institute of Social Sciences, Business Administration**

**(Master of Science (MSc) Thesis/ Supervisor: Ass. Prof. Dr. Hüseyin  
KANIBİR)**

**Balikesir-Turkey, 2007**

In this study, at present the organizations have to learn the desire and needs of the customers which is more complex and various than in the past and how to survive and take the advantages of competition against other organizations is emphasized. In short, organizations have to obtain satisfaction of their customers by way of answering for all aspects of their needs by their products. Non-profit organizations have been constituted to serve for the public needs in general. In due course of this purpose, they are supposed to acquire the public satisfaction, which we may also call as customer satisfaction. In this context, Turkish Republic who takes security service is considered as the customers of Turkish Military and the same way the sections of Turkish Military is accepted as customers of each others like as pilots who are considered as the customer of the Aircraft Maintenance Commandership which maintain and prolong the serviceability of the aircraft.

**Key Words:** Customer Satisfaction, Non-Profit Organizations, Aircraft Maintenance Commandership

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZGEÇMİŞ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

### 1. BÖLÜM

1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	3
1.1. Müşteri Memnuniyeti ile İlgili Temel Kavramlar	3
1.1.1. Müşteri	3
1.1.1.1. Dış Müşteri	4
1.1.1.2. İç Müşteri	4
1.1.2. Müşteri İhtiyaçları ve Beklentileri	5
1.1.3. Müşteri Odaklılık	8
1.1.4. Müşteri Şikayetleri	9
1.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	10
1.2.1. Kavramsal Çerçeve	10
1.2.2. Müşteri Tatmininde Müşteri Odaklı Olmak	14
1.2.3. Müşteri Memnuniyeti Modeli	15
1.2.3.1. Geçmiş	17
1.2.3.2. Tatmin Süreci	18
1.2.3.3. Sonuç	20
1.3. Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Sistemi	21
1.3.1. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesinin Nedenleri	21
1.3.1.1. Müşteri Kaybı ve Maliyeti	21
1.3.1.2. Müşteriyi Elde Tutmanın Değeri	22
1.3.1.3. Karlılık	22
1.3.2. Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Sistemi	24
1.3.2.1. Müşterinin Tanımladığı Kalite	26
1.3.2.2. Hizmet Stratejisi Yaratmak	27
1.3.2.3. Performansı İzlemek	28
1.3.2.4. Hizmet ve Pazarlama Stratejilerini Birleştirmek	29
1.3.2.5. Müşteri Beklentilerindeki Hareketleri İzleme	30
1.3.2.6. Pazar Beklentileri ve Rakip Performansındaki Yön Değişimlerini İzleme	30

<b>2. BÖLÜM</b>	
2. ÖRGÜTLERDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN YERİ VE ÖNEMİ	31
2.1. Örgütler Açısından Müşteri Memnuniyeti	31
2.1.1. İç Müşteri Memnuniyeti	36
2.1.2. Dış Müşteri Memnuniyeti	37
2.2. Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Müşteri Memnuniyeti	40
2.2.1. Kar Amacı Gütmeyen Pazarlama	41
2.2.2. Kar Amaçsız Örgütlerde Müşteri Odaklılık	41
2.3. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Müşteri Memnuniyeti	43

<b>3. BÖLÜM</b>	
3. KAR AMAÇSIZ ÖRGÜTLER VE T.S.K.	45
3.1. Kâr Amaçsız Örgütler ve Özellikleri	46
3.1.1. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşun Tanımı	47
3.1.2. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Yapısal Görüntüsü	50
3.1.3. Devlet Kuruluşu veya Şirket Olmayış Nedenleri	52
3.2. Kar Amaçsız Örgütleri Başarılı Kılacak Öğeler	52
3.2.1. Kar Amaçsız Örgütlerde Liderlik	53
3.2.2. Gönüllüler	56
3.2.3. Motivasyon	57
3.3. Kar Amaçsız Örgütlerde Planlama	57
3.3.1. Stratejiler	58
3.3.2. Zaman	60
3.3.3. Pazarlama	62
3.3.4. İnsan Gücü	64
3.3.5. Gelir Kaynakları	65
3.4. Kar Amaçsız Örgüt Örneği, TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ	68

<b>4. BÖLÜM</b>	
4. PİLOTLARIN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI	70
4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	70
4.2 Araştırmanın Yöntemi, Soru Kağıdı ve Analizi	70
4.3 Verilerin Analizi	73

<b>5. BÖLÜM</b>	
5. SONUÇ	103
KAYNAKÇA	104
EKLER	109

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3.1</b>	: Kâr Amaçsız Örgütler	45
<b>Tablo 3.2</b>	: Amaçlarına Göre Örgütlerin Karşılaştırılması	48
<b>Tablo 4.1</b>	: UBK Personelinin Hizmetlerine Yönelik Genel Değerlendirme	74
<b>Tablo 4.1.1</b>	: UBK Personelinin Pilot/Müşteri Beklentilerini Karşılama Durumu	74
<b>Tablo 4.1.2</b>	: UB Personelinin Müşteri/Pilot Memnuniyetine Önem Verme Durumu	75
<b>Tablo 4.1.3</b>	: Genel Olarak UBK'nın Sağladığı Hizmetlerin Mükemmeliyeti	76
<b>Tablo 4.2</b>	: Pilotların “Kurumların, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik sorumluluklarını sorgulayıcı” felsefeleri	77
<b>Tablo 4.2.1</b>	: Kamu Kurumlarında verimliliği arttırabilmek için özel sektör mantığının gerekliliği	78
<b>Tablo 4.2.2</b>	: Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görmeleri	78
<b>Tablo 4.2.3</b>	: Hizmet alınan kurumun, müşteri beklentilerini ciddiye almasını bir hak olarak görme	79
<b>Tablo 4.3</b>	: UB Personelinin Spesifik Faaliyetlerinden Duyulan Memnuniyet	80
<b>Tablo 4.3.1</b>	: UBK Personeli Tarafından Yapılan Bilgilendirme Eğitimlerine İlişkin Memnuniyet	81
<b>Tablo 4.3.2</b>	: UBK Üst Yönetimi İle Olan İlişkilere İlişkin Memnuniyet	81
<b>Tablo 4.3.3</b>	: Uçuş Sonrası Bakım Onarım Faaliyetlerine İlişkin Memnuniyet	82
<b>Tablo 4.3.4</b>	: Uçuş Öncesi Uçak Teslim Etme İşlemlerinden Duyulan Memnuniyet	82



<b>Tablo 4.3.5</b>	: Jet Motor Faaliyetlerinden Duyulan Memnuniyet	83
<b>Tablo 4.3.6</b>	: UBK Personelinin İş Görme Yaklaşımına İlişkin Memnuniyet	83
<b>Tablo 4.3.7</b>	: UBK Personelinin Teknik Danışmanlık Faaliyetlerine İlişkin Müşteri/Pilot Memnuniyeti	84
<b>Tablo 4.4</b>	: Müşteri/pilot Memnuniyetini Oluşturan Unsurlar	85
<b>Tablo 4.4.1</b>	: Müşteri/pilot Memnuniyetini Oluşturan Unsurlara İlişkin Dağılım	87
<b>Tablo 4.5</b>	: Müşteri/pilot Memnuniyetinin Boyutları	88
<b>Tablo 4.6</b>	: “Pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme” ile “İlgili birimlere aktarılan problemler neticesinde ürün/hizmet kalitesindeki iyileşmeleri memnuniyet verici olarak değerlendirme” arasındaki ilişki	95
<b>Tablo 4.7</b>	: “Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamaya yönelmeleri gerektiği düşüncesi” ile “hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde ‘pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme’ arasındaki ilişki	97
<b>Tablo 4.8</b>	: “UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “sistemin yararına olacak fikir ve önerilerin UBK’na kolaylıkla iletilebildiği düşüncesi” arasındaki ilişki	99
<b>Tablo 4.9</b>	: “UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “iletelen fikir ve önerilerin UBK tarafından uygun ve yeterli şekilde değerlendirildiği düşüncesi” arasındaki ilişki	101

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Beklentilerin oluşumu	5
Şekil 1.2. Müşteri Memnuniyetini Açıklanması	13
Şekil 1.3. Amerikan müşteri Memnuniyeti indeksi (ACSI) modeli	15
Şekil 1.4. Müşteri Memnuniyeti Modeli	16
Şekil 1.5. Müşteri Odaklı Kültür Yaratmak İçin Anahtar Öğeler	22
Şekil 1.6. Başarılı Bir Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Sistemi Yaratma Adımları	24
Şekil 2.1. İşletmeler İçin Kontrol Soruları	32
Şekil 2.2. Kalite, Kar ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi	33
Şekil 2.3. Memnuniyet Fonksiyonu	34
Şekil 2.4. Efil'e Göre Müşteri Memnuniyeti	35
Şekil 3.1. Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonların Hedefi	50
Şekil 3.2. Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonların Yapısal Görüntüsü	51
Şekil 3.3. Kar Amaçsız Organizasyonlarda Liderlik Özellikleri	54
Şekil 3.4. Kar Amaçsız Organizasyonlarda Liderlik Stilleri	55
Şekil 3.5. Stratejilerde Göz Önüne Alınması Gerekli Faktörler	59
Şekil 3.6. Zamanın Organize Edilmesi (Optimum Kullanımı)	62

## GİRİŞ

1800'lü yıllarda James Watt'ın icat ettiği buhar makinesi ile başlayan sanayi devriminin ortaya sanayi toplumunu çıkartırken karmacı güden işletme olgusuna da ön plana taşımıştır. Sonrasında sanayi toplumu, yarı iletkenlerin keşfinin yapımına olanak sağladığı bilgisayarın etkisiyle yeni bir topluma dönüşmüştür. Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu yeni toplumda ise sanayi devriminin kar amacı güden örgütlerinin yanında toplum yararına belirli amaçlar için bir araya gelerek karşılıksız hizmet sunan, kar amacı gütmeyen örgütler adlarında daha çok söz ettirmeye başlamışlardır. Kültür, eğitim, sanat, sağlık, dinsel inanç, hayırseverlik, yurtseverlik, insan hakları, hizmet ve buna benzer faaliyet alanlarında daha çok yer alan kar amacı gütmeyen örgütler sorumluluk, güvenilirlik, inanılabilirlik, ve destekle yaşamlarını ve gelişmelerini sürdürmektedirler.

Müşteri memnuniyeti kavramı daha çok toplam kalite yönetimi felsefesi ile öne çıksa da artık tüm örgütler için yaşamsal bir öneme haiz hale gelmiştir. Müşteri memnuniyeti kabaca bir tüketim tecrübesi sonrasında müşterinin yaşadığı tüketim tecrübesini tüketim öncesi beklentileriyle karşılaştırdığında ortaya çıkan ve duygusal yönü ağır basan bir değerlendirmedir denilebilir.

Kar amacı gütmeyen örgütlerin temel amaçları, toplumun ihtiyaçlarının karşılanması esnasında, kısmen kurucularının inisiyatifinde ve yine gücünü toplumdan alan bir yapı ile harekettir. Bu yolla, topluma herhangi bir mali yük getirmeksizin, ihtiyaçları tespitle gidermek adına çalışırlar. Yukarıdaki tanım dikkatle incelendiğinde kar amaçsızların asıl hedeflerinin, toplumu oluşturan bireyleri mutlu etmek adına, onları koruyup kollamak ve onlara bir şeyler kazandırabilmek olduğunu görmek, fazla zor olmayacaktır. Bir başka ifade ile kar amaçsızların hedefi, toplumun huzur ve refahını temin ve tesis etmektir. Bu sebeptendir ki, tüm kar amaçsız örgütler için müşteri tatmini, var oluşlarını ve devamlarının olmazsa olmazlarındandır.

Akademik literatür incelendiğinde, kar amaçsız örgütler ve müşteri tatmini üzerine fazlaca çalışma bulunmamaktadır. T.S.K. da bir kar amaçsız örgüt olup tüm Türk Milleti için güvenlik hizmeti temin ve tesis etmektedir. Yukarıda ifade ettiğimiz gibi gücünü milletinden alan ve yine milletine hizmet için harcayan bir kuruluştur. Tabi ki milletini gözünde itibarını tesis ve devam ettirebilmek için, her an göreve hazır ve verilen her görevi başarabiliyor olması da şarttır.

Kar amacı gütmeyen örgütlerde müşteri tatminini işleyen bu çalışmanın birinci bölümünde müşteri tatmini kavramı incelenmektedir. Müşteri tatmini ile ilgili temel kavramlar olan müşteri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, müşteri odaklılık ve müşteri şikâyetlerinin açıklanmasından sonra müşteri memnuniyeti kavramı açıklanmaktadır. Daha sonra müşteri memnuniyeti ile ilgili bir müşteri memnuniyeti modeli incelenip müşteri memnuniyeti ölçüm sistemi unsura işlenerek birinci bölüm tamamlanmıştır.

İkinci bölüm kar amaçsız örgütler ve özelliklerinin incelenmesi ile başlarken kar amaçsız örgütleri başarılı kılacak öğeler, kar amaçsız örgütlerde stratejiler, zaman, pazarlama, insan gücü, gelir kaynakları konularının incelenmesiyle tamamlanmaktadır.

Üçüncü bölümde örgütler için müşteri memnuniyetinin önemi ele alınırken devamında müşteri memnuniyetinin kar amaçsız örgütlerdeki yeri incelenmektedir.

Son bölüm olan dördüncü bölümde uçak bakım ile ilgili anket çalışması ve sonuçları ele alınarak tez tamamlanmaktadır.

## 1. BÖLÜM

### 1. MÜŞTERİ KAVRAMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

İnsanlar, genellikle ellerinden gelen tüm gayretle, kazanmak için çalışırlar. kazandıklarını da, hayat standartlarını ve yaşam kalitelerini yükseltebilmek veya zevk ve keyiflerini tatmin doğrultusunda mal ve hizmetler satın alarak harcarlar. Bu manada, insanlar daha iyi yaşayabilmek için kazanacaklar ve harcama yapacaklardır. Bu da yine ancak ve ancak alınan mal ve hizmetin, fiyatı makul, fiziki özellikleri uygun, kullanım şartları müsait, kolay erişilebilir ve de daha iyi bir iletişim sağlayabiliyor kısaca müşteriyi memnun edebiliyor olma özelliklerine sahip olmalarına bağlı olmaktadır.

#### 1.1. Müşteri ile İlgili Temel Kavramlar

Müşteri memnuniyeti kavramının tam olarak ele alınması için kavramı açıklamadan önce müşteri memnuniyeti ile ilgili temel kavramları açıklamak yerinde olacaktır.

##### 1.1.1. Müşteri

Müşteri, ürün yada hizmeti kullanan kişilerdir. Ürünü alan kişi ürünü kendi için değil bir başkası içinde alıyor olabilir. Bunun için müşteri ürünü satın alan kişi olarak düşünmek yanılgıya düşürülecektir. Bunun için ürünü alan kişi yanında ürünü kullanacak kişilerde düşünölmelidir.<sup>1</sup>

Müşteriler örgütün başarılı olup olmayacağına karar veren kişiler olduğundan müşterileri tanımak ve onlara iyi hizmet verme zorunluluğu vardır.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları İstanbul, 2000, s. 63.

<sup>2</sup> Richard C. Whiteley, **The Customer- Driven Company Moving From Talk To Action**, 4. Edition, 1994, s.42

Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının ne olduğu, nelerin onlar için önemli olduğu ve en önemlisi bu ihtiyaçları örgütün ne kadar karşıladığının tespit edilmesidir. Bir örgütün başarısı bu beklentileri karşılayabilirliğiyle doğru orantılıdır. Bunun için örgütün müşteri ihtiyacını karşılamada daha fazla neler yapabileceği araştırılmalı ve buna göre hareket edilmelidir.<sup>3</sup>

Kalite yönetiminde, müşteri, çıktının yararlarını başka bir bireyden alan herhangi biridir. Bu tanım hem iç müşteriyi hem de dış müşteriyi kapsar.<sup>4</sup>

#### 1.1.1.1. Dış Müşteri

Örgüt ürünlerinin ya da hizmetlerinin alıcısı olan söz konusu örgüt dışındaki kişilerdir.<sup>5</sup> “Kuruluşun ürün ya da hizmetini son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içerisinde yer alan tüm kullanıcılar” olarak ta tanımlayabiliriz.<sup>6</sup> Ürün yada hizmeti kullanacağını ve memnun olacağını düşündüğümüz kişilerdir. Son kullanıcılar olarak ta bilinirler.<sup>7</sup> Örgütün devamlılığı için kaynak oluşturan gruptur. Firma içindeki herkes firma devamlılığının sağlanması için gerekli olan bu gruba çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğu bilincinde olmalıdır.

#### 1.1.1.2. İç Müşteri

Bir kuruluştaki tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak adlandırılmaktadır.<sup>8</sup> Örneğin; montajcı için müşteri, montaj hattındaki bir sonraki kişi olabilir.<sup>9</sup> Üretim bölümü planlamanın iç müşterisi olabilir.<sup>10</sup>

---

<sup>3</sup> Whiteley, a.g.e., s. 45.

<sup>4</sup> James W. Cortade ve John A. Woods, **The Encyclopedia Of Quality Terms&Concepts**, U.S.A. Mc Graw-Hill, s.106.

<sup>5</sup> Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, **Müşteri Memnuniyeti Yönetimi**, İstanbul:Kalder Yayınları, 1997, s.11.

<sup>6</sup> William L. Duncan ve Lufting Warren, **İnternational Total Quality – Key Terms And Concepts**, American Management Assocation, New York, 1995, s.44.

<sup>7</sup> Whiteley, a.g.e., s.42.

<sup>8</sup> Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.11.

<sup>9</sup> Whiteley, a.g.e., s.42.

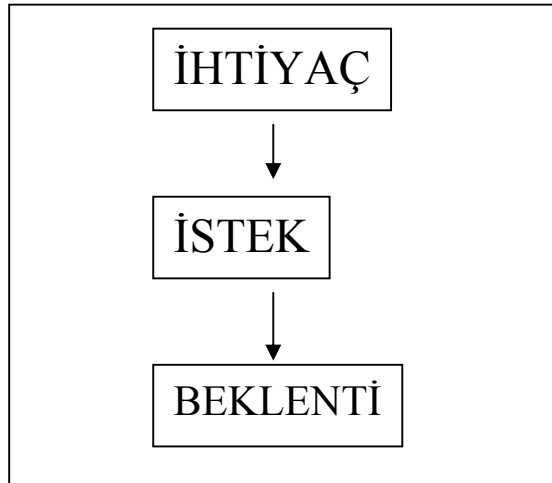
<sup>10</sup> Joel E. Ross, **Total Quality Management**, Second Edition, U.S.A : Kogan Page Ltd., 1994, s.208.

Dış müşteriler kadar iç müşterilerde önemlidir. Çalışanlar dış müşterilerle direk ilişkili olmayabilir. Ancak ürün veya hizmetin ulaşmasında mutlaka sorumlulukları vardır. İşletme içinde çalışan herkes diğer bir departman için hizmet üretmektedir. Her eleman bir sonrakini memnun etmeyi amaçlayarak ürün veya hizmet son kullanıcıya ulaştığında çok yüksek kalitede olacaktır.<sup>11</sup> University of Maryland' de psikoloji ve iş idaresi profesörü Benjamin Schneider'a göre kuruluş iç müşterilerine iyi hizmet veremiyorsa ve yüksek kalitede hizmet sunulması önemsenmiyorsa dış müşterilere iyi hizmet vermesi mümkün değildir ve nihai tüketiciler bundan mutlaka zarar göreceklerdir.<sup>12</sup> Kuruluş içindeki müşterilerimizin memnuniyeti ve kim olduğu çok önemlidir. İşin eksik yapılmasından veya sizin işe gelmemenizden etkilenen kişiler iç müşterilerdir. Bir kuruluştaki çalışan kişinin iç müşterileriyle konuşarak sunduğu hizmetten memnun olup olmadığını, nelerden memnun olduğunu ya da olmadığını öğrenmesi o çalışanın hizmet kalitesini artırabilmesine olanak sağlayacağı savunulmaktadır.<sup>13</sup>

### 1.1.2. Müşteri İhtiyaçları ve Beklentileri

İstek ve beklentilerin kaynağı ihtiyaçlardır. İhtiyaçlarda güdüler ve dürtülerin yönlendirmesiyle belirginleşir.

Şekil 1.1. Beklentilerin oluşumu



**Kaynak:** Çetin Cinemre, **Serviste Kalite**, 1. Baskı, Panel Matbaacılık, İstanbul, 2000,

<sup>11</sup> Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.76.

<sup>12</sup> Kristin Anderson ve Rom Zemke, **Şapka Çıkarttıran Hizmet Sunmak**, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.49.

<sup>13</sup> Anderson ve Zemke, a.g.e., s.51.

İhtiyaç; insanı eyleme yöneltir iç baskı,  
İstek; ihtiyaçların karşılanması ile ilgili duygu ve düşünceler,  
Beklenti; ihtiyaç ve isteklerin yönlendirdiği duygu ve düşüncelerdir.

Müşteriler kişilikleri, algıları, tutumları, sosyal ve ekonomik durumları ve demografik özellikleri bakımından farklıdır. Bu farklar istek ve ihtiyaçlardaki farklılıkları oluşturur. Ancak hepsinin istediği ortak şey; istek ve ihtiyaçlarının beledikleri gibi karşılanmasıdır.<sup>14</sup>

Müşterilerin 3 temel ihtiyacı vardır.<sup>15</sup>

**1.Güvenlik:** Fiziksel, psikolojik ve ekonomik olarak tehdit altında olmama ihtiyacı. Müşterinin güvenliği ile ilgili ürünlerde müşteri iknası çok önemlidir.

**2.Saygınlık:** İnsanın başkalarının saygısını kazanması, bunu sürdürmesi ve güçlendirmesi ihtiyacı. Müşteri saygı görmek ve fark edilmek ister. Bunun için müşteriyi kırıcı ve suçlayıcı davranışlardan kaçınmak gerekmektedir.

**3. Adalet:** İnsanın kendisine adil davranılması ihtiyacı duyar. Müşteriler diğer müşterilerle eşit davranılmasını makam, para, ün, şöhret gibi ayrıcalıkların bu eşitliği bozmaması adil davranılmasını istemektedir.

Öncelikli hedef müşteri ihtiyaçlarını belirlemektir. Bu ihtiyaçların önem sırası her müşteriye göre değişeceğinden ihtiyaçlar önem sırasına göre sıralanır ve sınıflandırılır. Müşteri ihtiyacı sürekli değişir, bunu için teknolojik ve sosyal değişimlere göre bu ihtiyaçlar yeniden düzenlenir.<sup>16</sup>

İhtiyaç ve beklentilerden istekler doğmaktadır. Müşterilerin beklentileri yüksek ve işletme anlayış politikalarına ters düşebilir. Bunun için müşterilerin

---

<sup>14</sup> Arzu Bayraktaroğlu, "Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ( Yüksek Lisans Tezi ), İstanbul, 1998, s.42.

<sup>15</sup> Cinemre, a.g.e., s.67-68.



hizmet ölçütleri öğrenilmeli ve bunların kabul edilebilirliği araştırılması gerekmektedir.<sup>17</sup>

Müşterilerin genellikle ortak beklentileri şunlardır:<sup>18</sup>

1. Önemsizlik. Kendisine önemli biri olduğu duygusu hissettirilmeli.
2. Ayrıntılar konusunda duyarlı olunması
3. Hizmet sonrası memnuniyetin sorulması
4. Kendisine kişisel ilgi gösterilmesi
5. Açıklık ve dürüstlük
6. Kendisine zaman ayrılması
7. Seçenek sunulması
8. Ürün ve arıza hakkında teknik açıklama
9. Temiz işçilik
10. Hizmet garantisi

Beklentiler satış öncesinde; reklamlardan, geçmiş deneyimlerden, şirketin pazardaki imajından, diğer müşterilerden alınan duyumlardan, maddi imkanlardan, ilgi alanlarından, kişilik özelliklerinden etkilenir. Satış personelinin davranış biçimleri, garanti şartları, satış sonrası servis hizmeti, kullanım kolaylığı, güvenlik, hızlı hizmet anlayışı ise satış sırasında oluşan beklentiler olmaktadır.<sup>19</sup>

Ürün ve hizmetler müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bazı müşteriler ara satırlara dikkat etmektedirler. Çamaşır makinesi tamirine gelen servis elemanının işi itince etrafı temizlemesi gibi ufak ayrıntılar müşteri memnuniyeti açısından önemlidir . bu sebeple bu tür şeyler ilgili kişilere anlatılmalıdır.

Yapılan reklamlarda ürünün yapabileceğinden fazlası sunulmamalıdır. Bu beklentiler içine giren müşteri ürün kullanımında bu standartlara ulaşamayınca hayal kırıklığı yaşar ürüne ve markaya olan güveni sarsılır. Sarsılan bir güveni

---

<sup>16</sup> İrfan Kuşoğlu, "Toplam Kalite Yönetimi'nin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi", Sakarya Üniversitesi S.B.E. Doktora tezi, 1997, s.60-61.

<sup>17</sup> Cinemre, a.g.e., s.79.

<sup>18</sup> Cinemre, a.g.e., s.71.

<sup>19</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s.44.

kazanmak ilk seferde güven oluşturmaktan çok daha zordur. Bunu yanında müşteri başka ürün ve hizmetlere yönelir. Firma bunun sonunda kendine sadık olan müşterilerini bile kaybedebilir. Bu gibi durumların iyi yanı müşteri beklentisini öğrenmek için en uygun anlardan biridir. Çünkü müşteri kızgın ve isteklerini açıkça söylemek psikolojisindedir.

Ancak, ürün yada hizmetten algılanan kalite, beklentileri aştığı noktadan itibaren müşteri memnuniyeti oluşur. Ürün müşteri beklentisine denk bir hizmet verirse müşteri memnuniyeti yine sağlanır ama müşteri sadakati tam olarak elde edilemez. Dış etkenlerden kolayca etkilenebilecektir. Bunun için müşteri beklentilerini aşacak ürünler tasarlanmalı ve müşteri sadakati sağlanmalıdır.<sup>20</sup>

### 1.1.3. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyip faaliyetlerine yön vermesine dayanan bir yönetim felsefesidir. Bu felsefede; müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ürün tasarımında ve geliştirilmesinde ana temaları oluşturmaktadır.<sup>21</sup> Müşteri odaklılığın arkasındaki düşünce müşteri memnuniyetini sağlamak ve uygun ücret karşılığında istedikleri ürüne sahip olmalarını sağlamaktır.

Günümüzde örgütler rekabet avantajı elde etmek için müşterinin alacağı ürünü üretme yoluna gitmektedir. Bunun temelindeki düşünce tüketici, kaliteyi oluşturan ana etkidir. Pazardaki gelişmeli dikkate almadan da bir işletme çok kaliteli ürünler üretebilir ancak bu ürüne müşteri bulmakta çok zorlanacağı açıktır. Müşteri odaklılık müşterinin isteklerini yerine getirip, maliyet tasarrufu ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır.<sup>22</sup>

Ana hedef müşteri memnuniyetini sağlarken aynı zamanda kar etmektir. Müşteri odaklılık ilkesi ürün kalitesi yanında sunulan tüm hizmetlerinde kalitesini kapsamaktadır. Bu yöntemin uygulanması zor olmasına rağmen uzun vadede

<sup>20</sup> Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.81.

<sup>21</sup> Canan Çetin -Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi** 2. Baskı, Beta Basım A.Ş , İstanbul, 2001, s.170.

<sup>22</sup>Kuğuoğlu, a.g.e., s.63.

oldukça büyük yararlar sağlamaktadır.<sup>23</sup> Sürekli gelişmenin sağlandığı, müşteri ihtiyaçlarının karşılandığı, takım halinde çalışıldığı bir ortamda müşteri bağlılığının oluşturulması ve Pazar payının artırılması hedeflerine ulaşılacaktır.<sup>24</sup>

Müşteri odağını geliştirmek için uygulanacak yöntemler; müşteri ilişkileri yönetimi, eğitim, ücretlendirme, yeni kadro, planlama, konularını içermektedir. Amaç yüksek kaliteyi düşük kalite fiyatından satın almayı sağlayan müşteriye memnun ederek maliyetlendirmektir. Bu, müşterilerle varolan tüm temas noktalarını, hizmet, marka, ürün, yönetmeyi gerektirir. Bu temas noktalarını yürütmek için işletmede çalışanların;

- Müşterilerin ürün, hizmet ya da markayı kullandıklarında hangi problem ya da problemlerle karşılaştıklarını,
- Müşterilerin her temas noktasındaki performansınızdan ne kadar memnun olduklarını anlaşılması gerekmektedir.

Müşteri hizmetinde ve işletme sürecinde geliştirme çalışmalarını uygulamaya gelindiğinde işin içine müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati girerken aynı zamanda markalaşma müşteri odaklı şirketi sunmada önemli rol oynamaktadır.

#### **1.1.4. Müşteri Şikayetleri**

Müşterilerin iyi bir reklam aracı olduğundan söz etmek mümkündür. Ama bu reklam, müşterinin memnuniyetine bağlı olarak iyi yönde olabileceği gibi, kötü yönde de olabilir. Müşteri, bir mal veya hizmeti satın aldıktan sonra, tatmin olduğu takdirde, etrafındakilere iyi şeyler söyleyebileceği bir ihtimale, bir daha aynı işletmenin mal veya hizmetlerini almayacaktır.

Bir müşterinin, yeniden satın alma olasılığı, ilk satın almada yaşadığı hoşnutluk düzeyine son derece bağlıdır.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.136.

<sup>24</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s.41.

<sup>25</sup> Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000, s.184.

Bir mal veya hizmeti veren işletmenin, dağıtım kanalları yoluyla müşteriye ulaşması esnasında müşterinin beklentilerini karşılayamaması, müşterinin tatminsizliğine yol açacak ve müşteri ile işletmeyi karşı karşıya getirecektir. Bu noktada müşteri ya tepkisiz kalacak ya da harekete geçecektir. Harekete geçecek müşterinin izleyebileceği iki yol vardır. Bunlar ya resmi/yasal yollara başvurmak ya da ürün veya işletmeyi anti-reklamla protesto etmektir.

Eğer tüketici, yasal veya resmi bir yola baş vuracak olursa, direkt ilgili firmadan tazminat isteme, tüketici hakem heyetine, mahkemeye başvurma ya da Ticaret Sanayi Odalarına, Tüketici Derneklerine, Tüketicinin Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü'ne ya da medyadaki tüketici köşelerine müracaat etme yollarından birini seçebilecektir. Başka yollara başvuran müşteri ise, satıcı işletmeyi boykot edecek söz konusu mal veya hizmeti almayacak mal veya hizmet satıcının anti-reklamını yapacaktır.

Tüm bunların yanında müşteri şikayetlerinin toplanması kalitenin ve müşteri memnuniyetinin artırılmasında büyük önem taşımaktadır.

## **1.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı**

### **1.2.1. Kavramsal Çerçeve**

Literatürde müşteri memnuniyeti kavramı ile ilgili bir çok tanıma rastlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti, seçilen alternatifin tüketim sonrası bir değerlendirmesi olup bu seçimle ilgili ön kanılara ve beklentilere ne derece uygun olduğunun değerlendirilmesi denilebilir.<sup>26</sup> Bir başka tanıma Çelik yapmaktadır. Bu tanıma göre müşteri memnuniyeti, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği yararları, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa ve sosyal ve kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ayşegül Temelli, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", İ.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s 20.

<sup>27</sup> Aysel Çelik, "Toplam Kalite Yönetiminde Dış Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", İ.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s 23.

Firma açısından müşteri, aktiflerin en değerlisidir. Bu yüzden müşteri ile iyi ilişkiler sürdürülmesi firmanın en yaşamsal sorunlarından biridir. Müşteri mutluluğunda ise en önemli kelime ise memnuniyettir. Memnuniyet tüm müşterilerin ifade edilmiş istek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde tanımlanabilir. Bu durumda memnuniyetin sağlanması için örgütlerin bu istek, beklenti ve ihtiyaçları açık bir şekilde anlayabilmeleri ve karşılayabilmeleri için müşterilerle iş birliği içinde çalışmaları gerekmektedir. İşletmelerin başarıya ulaşmaları için en önemli husus müşteri memnuniyetidir.

Rekabet gücü müşterinin memnuniyet derecesine bağlı olduğu için bütün örgütler müşteri odaklı olmalıdır. Örgüt tüm sistemlerini bu düşünce üzerine kurmalıdır. Tüm örgüt çalışanlarının asıl amacı müşteri memnuniyeti olmalıdır.

Gerçekleştirilmesi ne kadar güç ve karmaşık olursa olsun, şirket yöneticileri hatalı üretilmiş bir arabayla yolda kalan, banka veznesinin önünde kuyruk bekleyen, çok uzaklardan evine ulaşmayı başaramayan ya da dar bütçesiyle ailesini beslemeye ve giydirmeye çalışan insanlarla kendilerini özdeşleştirme yeteneğini hiçbir zaman yitirmemelidirler. Eğer üst yönetim “sıradan” müşterilerin ihtiyaçlarına sempatiyle yaklaşmayı başaramazsa, bu ihtiyaçları rakiplerinden önce karşılamayı da başaramayacaktır.

Günümüzde müşterinin satın almak istediği malla ilgili şartnamesinde belirtilen koşulların aynen yerine getirilmesi halen piyasada, geçerli fiyat yönelimli performans mantığı çerçevesinde müşteri hizmeti vermiş olmak için yeterli değildir. Zira imalatçının bütün planlama faaliyetlerinde kendisini müşterinin konumuna yerleştirmesi ve onun beklentilerine göre hareket etmesi, yani mal ve hizmet üretimini kendisi müşteri olduğu takdirde memnuniyet duyacağına inandığı yolda sunması gerekmektedir. İşletmelerin müşteri memnuniyeti, genel performansının temel kriteri durumuna getirmesi stratejik niyetlerinin başarıya dönüşmesine katkıda bulunacaktır.

Müşterinin memnun olup olmaması, kendisine sunulanı, kendi beklentileriyle kıyaslamasına bağlıdır. Eğer sunulan, beklentilere uyarsa müşteri

memnun olur, uymazsa olmaz. Hatta sunulan, beklentilerin üstünde ise müşteri yüksek ölçüde tatmin ve memnun olur.

Yalnızca tatmin olmuş müşteriler, daha iyi bir sunum karşısında kolaylıkla o sunuma yönelebileceklerinden pek çok şirket, müşterilerinin yüksek ölçüde tatmin olmalarını hedeflemektedir. Yüksek ölçüde tatmin olanlar, bir diğer sunum karşısında kolay kolay yer değiştirmezler. Yüksek ölçüde tatmin eden veya memnunluk uyandıran markayı sadece rasyonel bir tercih olarak değerlendirmezler aynı zamanda, hissi bir yakınlık da duyarlar. Bunun neticesi de müşteri sadakati ortaya çıkacaktır.<sup>28</sup>

Müşteri memnuniyetinin korunması ve artırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ya da hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteri memnuniyetine katkıda bulunabilecek herhangi bir mal ya da hizmetin, müşteride değişen değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, gerek ve yeter şarttır.<sup>29</sup>

Müşteri memnuniyeti bir sonuç ya da bir süreç olarak iki ana biçimde tanımlanmalıdır. Sonuç olduğunu ileri süren yaklaşımlar, memnuniyetin tüketim deneyimlerinden kaynaklanan nihai bir durum olduğunu açıklamaktadır. Satın alanın, bunun için yaptığı fedakarlıkların karşılığını yeterli ya da yetersiz biçimde almış olduğuna ilişkin düşünceleri ile birlikte satın alanın bu alışverişten beklediği sonuçlara ilişkin olarak aldığı karşılık ile harcadıklarını karşılaştırmasından doğan bir sonuçtur.

Bu yaklaşımın tersine memnuniyet, bir de süreç olarak değerlendirilmiş, memnuniyet düzeyine katkıda bulunan düşünceler, değerlendirmeler ve psikolojik süreçler üzerinde durulmuştur.

1. Yaşanan deneyim, en az olması gerektiği kadar iyi olduğu şeklinde bir değerlendirme

---

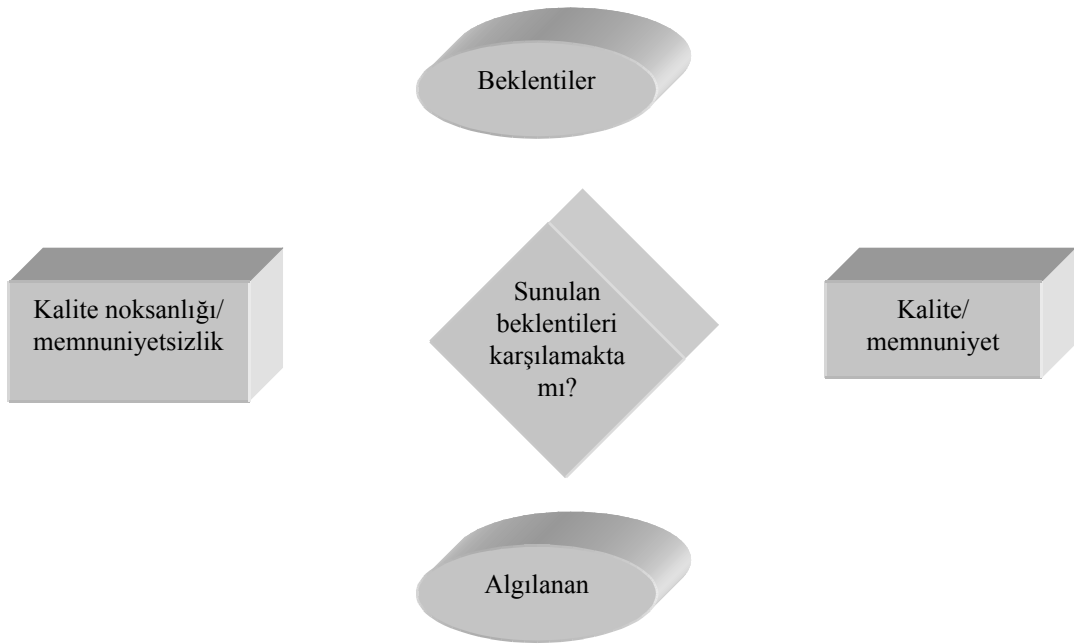
<sup>28</sup> Kotler, a.g.e., s.36.

<sup>29</sup> Çelik, a.g.e., s.23.

2. Tercih edilen seçeneğin o seçeneklerle ilgili önceden sahip olunan inançlarla uyum içinde olması
3. Tüketicinin satın alma eyleminden önceki beklentileri ile satın alma gerçekleşikten sonra ürünün gösterdiği performans arasındaki farklılıkların değerlendirilmesine ilişkin tepkisi

Yapılan bu tanımların, memnuniyetinin belirli bir konuya ilişkin olması bakımından da değiştiği gözlemlenmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir:<sup>30</sup> bir üründen duyulan memnuniyetin, satın alma kararı sonucunda yaşanan deneyimlerden duyulan memnuniyet, performans özelliğinden duyulan memnuniyet, bir mağaza ya da kurumdan duyulan memnuniyet, satın alma eylemi öncesi bir deneyimden duyulan memnuniyet.

**Şekil 1.2.** Müşteri Memnuniyetini Açıklanması



**Kaynak :** Tery G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.

Müşteri memnuniyetini açıklayan Şekil 1.2 de görüldüğü gibi beklentiler ile müşteri ihtiyaçlarını tamamen karşılayan hizmetler ve ürünlerin devamlı olarak teslimi, kaliteyi meydana getirmektedir. Bu kalitenin alınması da memnuniyeti oluşturmaktadır.

Bu çeşitli tanımlardan ortak bir sonuç çıkarıldığında, müşteri memnuniyeti, müşterinin mamul ile ilgili beklentilerinin, mamulün kullanım amacına uygunluğuna ilişkin sahip olduğu yargılar olarak tanımlanabilir. Mamulün kullanma amacına uygunluğu, mevcut beklentileri en azından karşılıyor veya aşıyorsa memnuniyet söz konusudur. Böylece, müşteri memnuniyeti herhangi bir mal ya da hizmet alımından sonra sunumun performansı ile alıcı beklentilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

### **1.2.2 Müşteri Memnuniyetinde Müşteri Odaklı Olmak**

Müşteri memnuniyetinin temelinde, müşteri odaklı olmak yatar. Müşteri odaklı olmak, müşterilerin sesinin tüm faaliyetlere yön vermesi demektir. Müşteri odaklılık, her şeyden önce piyasadaki rakipler karşısında firmayı ayakta tutabilecek ve kar etmesini sağlayacak bir iş stratejisidir. Bu stratejinin benimsenmesiyle müşteri beklentileri önceden tahmin edilebilecek ve rahatlıkla karşılanabilecektir.

Müşteri tarafından yönlendirilmesi ilkesi öncelikle işletmenin, piyasanın nabzını elinde tutmasını sağlar. Böylece şirket, pazarda meydana gelen değişimlere cevap verebilme becerisini artırır. Çünkü müşteriler, bir şirkete Pazar bilgisi ve en önemlisi rakiplerin fiyat düzeyleri hakkında bilgi sağlayan en değerli kaynaktır. Birçok önde gelen akademisyen, kuvvetli bir müşteri ilişkisi geliştirmeyi savunmaktadır. Kotler'e göre müşterilerini memnuniyetinden de öte düzeyde memnun etmede başarılı olan firmalar, dünya çapındaki firmalardır.<sup>31</sup>

Müşteri odaklı olmak, mal ve hizmetlerin olası iyileşme alanları hakkında bilgi sağlayarak sürekli iyileştirme çalışmalarına yön vermektedir. Öte yandan, yen imal ve hizmet kavramlarının geliştirilmesi konusunda firmaya bilgi akışını mümkün kılarak yenilikçilik becerilerini geliştirmektedir. Bundan başka, müşteri odaklılık, işletmede yürütülen tüm faaliyetlerin tek bir hedef üzerinde odaklaşmasını sağlamaktadır. Pek çok büyük şirketlerin stratejileri farklı olmakla

---

<sup>30</sup> Tery G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999, s.18.

<sup>31</sup> Kotler, a.g.e., s.51.



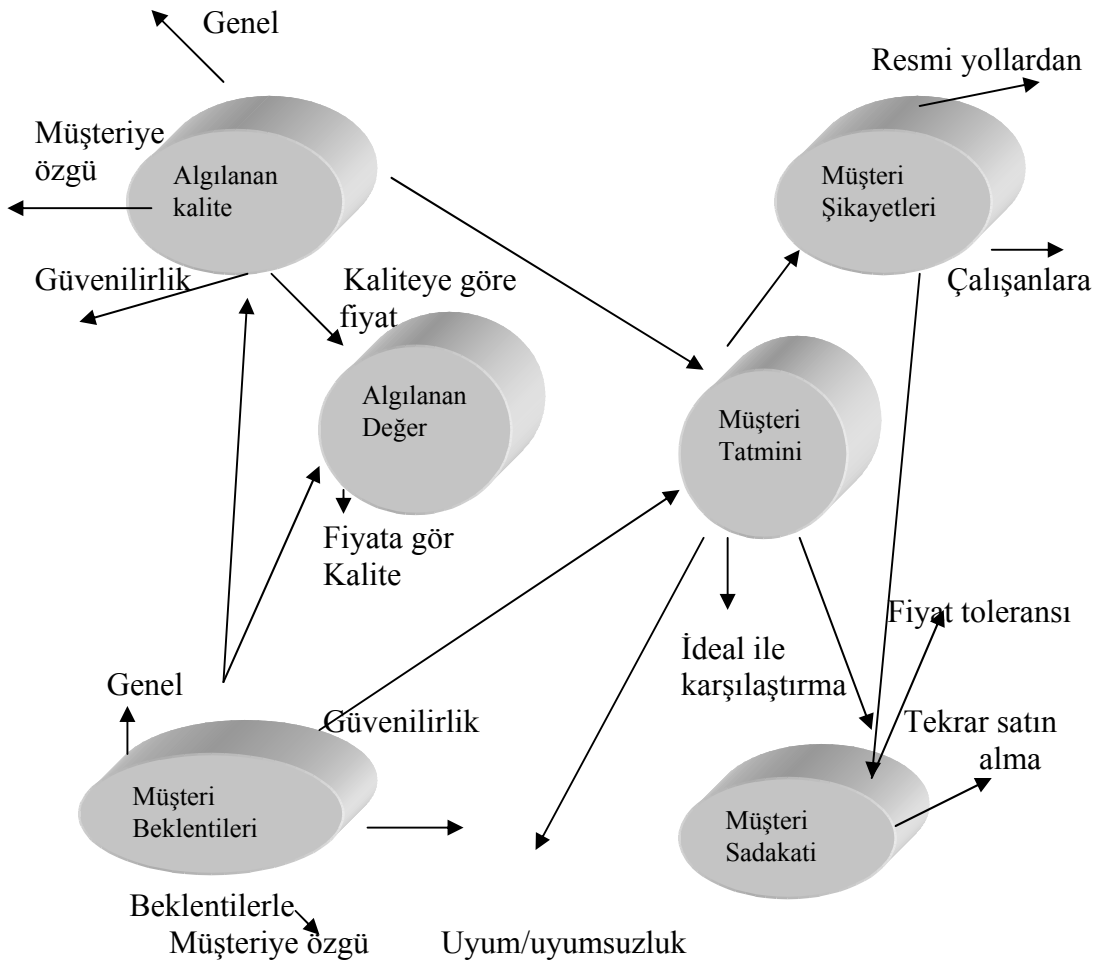
birlikte ortak olan unsurları, müşteri memnuniyetini sağlamak olduğudur. Bu şirketler vizyonlarına ulaşmalarında müşteri memnuniyeti sağlamayı temel almaktadırlar.

### 1.2.3. Müşteri Memnuniyeti Modeli

Tezimizin konusunu oluşturan müşteri memnuniyeti ile ilgili bir model tanımlamak çalışmanın daha iyi temeller üzerine oturtulması için yerinde olacaktır.

Şekil 1.3'de Amerikan Müşteri Memnuniyeti İndeksi görülmektedir.

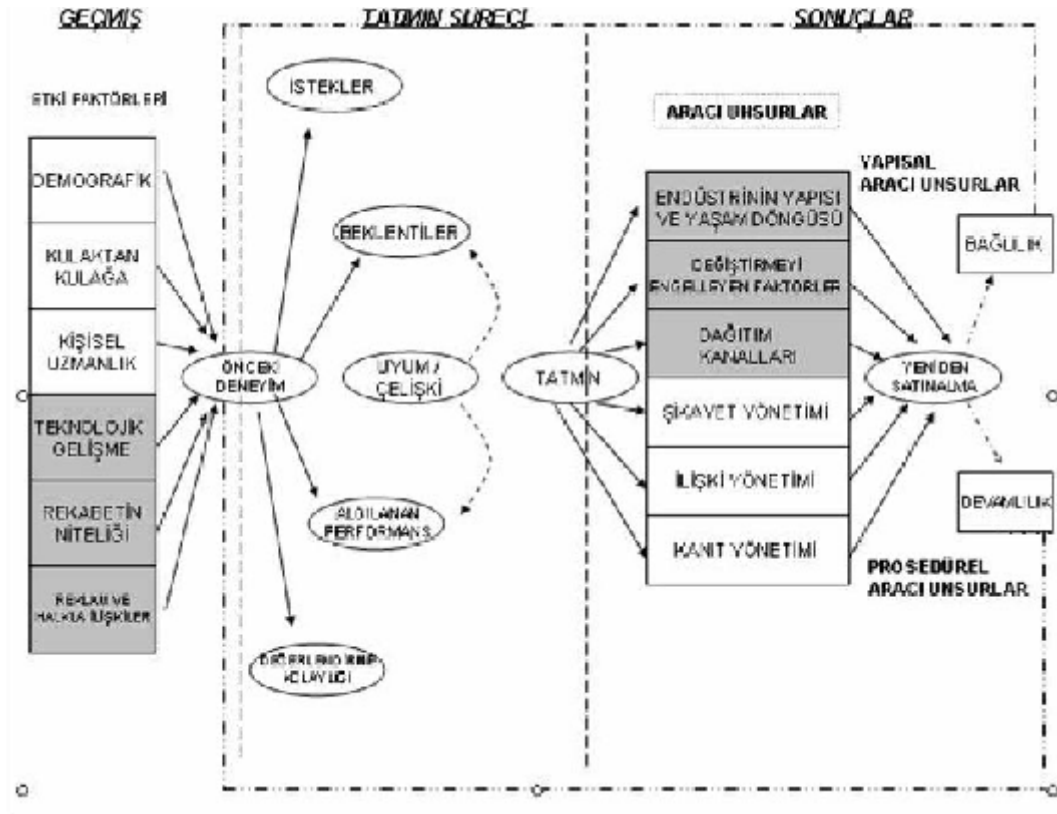
Şekil 1.3. Amerikan müşteri Memnuniyeti indeksi (ACSI) modeli



Kaynak : Tery G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.

Görüldüğü gibi genel müşteri memnuniyetinin önde gelen üç özelliği vardır: Algılanan kalite, algılanan değer ve müşteri beklentileri. En son tüketim tecrübesini içeren algılanan kalitenin, genel müşteri memnuniyetinde direkt ve pozitif etkisi vardır. Genel müşteri memnuniyetinin ikinci özelliği algılanan değer veya ödenen fiyata göre algılanan ürün kalite seviyesidir. Algılanan kalite için müşteri memnuniyeti ve algılanan değer artışları arasında pozitif bir ilişki beklenir. Üçüncü özellik, müşterinin, pazardan beklentileridir. Faaliyet gösterilen pazarın beklentileri, önceki tüketim tecrübesini ve tedarikçilerin gelecekte kalite teslim kabiliyeti tahminini temsil eder. Bugüne kadar ki memnuniyeti araştırmaları satın alma öncesi performans beklentileri ile satın alma sonrası memnuniyet arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Amerikan müşteri memnuniyeti indeksini açıklayan şekilde anlatılanların ışığında bir memnuniyet modeli oluşturulmak istendiğinde aşağıdaki Şekil 1.4'deki memnuniyet modeli sunulabilir.

Şekil 1.4. Müşteri Memnuniyeti Modeli



Kaynak : Tery G. Vavra, Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.

Genel anlamıyla memnuniyet; bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak satın alma eyleminden önceki beklenti çerçevesinde satın alma eyleminden sonra yaşanan deneyimin memnuniyet edici olması durumudur. Memnuniyet olgusunun ortaya çıkışından önceki ve sonraki ilişkileri kesin çizgileriyle anlayabilmek için bir memnuniyet modelinden yararlanmak büyük ölçüde yardımcı olabilir.

Modeli, memnuniyet olgusunun temel taşlarını göstermek ve ölçümü yapılan unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerinde düşünmek açısından ideal bir yöntemdir. Bu model üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, geçmiş, memnuniyet oluşumu süreci ve sonuçlarıdır.

### **1.2.3.1. Geçmiş**

Memnuniyet olgusunun geçmişinde en önemli unsur önceki deneyimdir. Bu bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak daha önce yaşanan tüm deneyimlerin yer aldığı hafıza bankası görevini üstlenmiştir. Bu deneyimin benzer ürün ya da hizmetlere ilişkin diğer deneyimlerden bağımsız olabilmesi pek olası değildir. Tam tersine bu deneyimler sık sık birbirleri ile karşılaştırılır, bilgi yoğunlukla göreceli bir sıralandırma içinde tutulur.

Önceki deneyim unsurunun etkisini azaltacak ya da arttıracak birkaç faktörden söz edilirse Şekilde önceki deneyimin sol tarafındaki kutuda yer alan bu faktörler kişisel etki faktörleri ve durumsal etki faktörleri olarak iki gruba ayrılmaktadır. Kişisel etki faktörleri müşterilerin özellikleri ile ilgilidir ve bunlar arasında en önemli demografik özelliklerdir, diğeri ise kişisel uzmanlık ya da yeterlilik olarak adlandırılabilir. Kişisel etki faktörleri arasında yakın çevreden alınan ve önceki deneyimi değiştirme gücü olan olumlu ya da olumsuz duygulara da yer verilmiştir.

Durumsal etki faktörleri arasında ürün kategorisindeki teknolojik gelişme, yine ürün kategorisindeki rekabetin niteliği ve yoğunluğu ile reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri bulunur. Bu faktörlerden her birinin bir müşterinin önceki deneyimini benzer biçimde olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceğine inanılmaktadır.

### 1.2.3.2. Tatmin Süreci

Tatminin oluşma süreci, beklentiler ile algılanan performansın arasındaki karşılaştırmayı içerir.

1. Beklentiler: Bir ürünün ya da hizmetin özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusundaki inançlardır. Beklentilere ilişkin iki temel kavramsallaşmadan söz edilebilir. Bunlardan bir tanesi, daha genel ve kuramsal bir perspektife sahiptir ve beklentilerin ürün ya da hizmetin genel performansına ilişkin olarak önceki deneyim, kuruluş iddiaları, ürün bilgisi ya da kulaktan kulağa sözlerle önceden oluşturan inançlar olduklarını belirtmektedir.
2. Beklentiler ile istekler arasındaki farklar: Beklentiler iki parçadan oluşurlar; gerçekleşme olasılığı ile gerçekleşen durumun değerlendirilmesi. Bu parçaların her ikisi de gereklidir çünkü birtakım olayların tüm müşteriler tarafından istenir olduğu kesin değildir.
3. Performans: uyum/çelişki karşılaştırmasının diğer parçası ürün ya da hizmetin performansını içermektedir. İki tür performans vardır: Nesnel performans ve algılanan performans. Nesnel performans, yani ürünün tasarımının spesifikasyonlara uygun olması kolay kolay gerçekleştirilemez. Çünkü performansın algılanması müşteriden müşteriye kesinlikle farklılık gösterir. Öte yandan algılanan performans, en kolay ölçülebilen unsurdur. Performans, ayrıca öteki unsurlardan da etkilenir. Bunun nedeni, önceki deneyimin bir ürün ya da hizmetin belirli özelliklerini daha bir göze çarpar hale getirmesi olabilir. Ürün ya da hizmetin gerçek performansını değerlendirme kolaylığı performansla ilişkin değerlendirmelerde rol oynar.
4. Değerlendirme kolaylığı: Performansın ölçülmesindeki kolaylık tatminin belirlenmesinde önemli bir etkidir. Bir ürün ya da hizmetin performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi zorlaştıkça algılanan performans, beklentilere doğru yaklaşmaktadır. Performans

hakkında bir karar vermenin daha kolay olduğu durumlarda ise algılanan performans beklentilerden uzaklaşmaktadır. Ayrıca tüm ürün ve hizmetlerin performansı aynı derecede değerlendirilememektedir.

5. Önem kavramının temelleri kuşkusuz pazarlama araştırması alanındadır. Pazarlama araştırmacılarının tipik olarak hangi özelliklere sesleneceklerini bilmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan önemin ölçülmesi bir tatmin araştırmasının sonuçlarına göre önlem almak için uygun bir yol olmaktadır.
6. Uyum/Onay/Çelişki: Tatmin sürecinin özünde, beklenen ile ürün ya da hizmetin performansı arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Bu süreç geleneksel olarak “uyum/çelişki süreci” olarak adlandırılır. Beklentilerin, müşterinin deneyimlerinin ölçülmesi için bir temel ya da çerçeve olduğu ileri sürülmektedir. Bunun için iki adımlık bir süreçten söz edilmektedir. Birincisi, müşteriler beklentilerini bir ürün ya da hizmeti satın almadan önce oluşturmalıdır. İkincisi, ürün ya da hizmetin tüketilmesi veya ürün ya da hizmete ilişkin deneyim, beklentilerin etkilediği bir algılanan kalite düzeyi ortaya çıkarmaktadır.

Uyum/onay/çelişki süreci şöyle açıklanabilir:

1. Bir üründe temel olarak olması gereken özellikler: Müşteri ayrıca belirtmek gereğini duymamaktadır. Radyo anteni veya cam rezistansı gibi bir otomobilde temel olarak bulunması gereken özellikler, buna örnek olarak verilebilir.
2. Müşterinin teknik bilgi yetersizliği, ekonomik kaygılar, sınırlı hayal gücü gibi nedenlerle, ihtiyaç olarak dile getiremediği ancak varlığını şaşırtıcı ve güzel bulacağı özellikler: Görünmez ön cam rezistansı, buğu çözücü dikiz aynası gibi özellikler buna örnek olarak gösterilebilir.

Buradaki sorun, müşteri söylemediği halde onu memnun edecek özellikleri kuruluşun nereden bilip de ürününü buna göre geliştireceğidir.

Ürün özelliklerini saptamada zor olan ikinci tür özelliklerdir. Yani müşterinin dile getirmediği ama sahip olmaktan mutluluk duyacağı özelliklerdir.

Eğer ürüne sektördeki ortalama özellikleri verip ve başka bir Pazar araştırmasına gerek duyulmazsa, ilk başlarda orta düzeyde bir müşteri memnuniyeti yakalanır ve araştırma yapılmadığı için zamanla o da kaybedilir. Bu da kuruluşun yok olması anlamına gelmektedir.<sup>32</sup>

### **1.2.3.3. Sonuç**

Günümüzde kuruluşlar, müşteriye elde tutma ve müşteri sadakatini sağlama konusunda en üst düzeye ulaşmayı hedeflemektedirler. Ancak tatmin olan ya da aynı yerden satın alan tüm müşterilerin kuruluşa bağlı kalacakları söylenememektedir. Tatmin olan müşterilerin her zaman en bağlı müşteriler olmadıklarına ilişkin çok sayıda kanıt bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti modelinde, tatmin ile yeniden satın alma arasında ek bir dizi aracı unsur bulunmakta ve bunlar yapısal aracı unsurlar ve prosedürel aracı unsurlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Yapısal aracı unsurlar; faaliyet alanının yapısını ve çevrim süresini, değiştirmeyi engelleyen aktörleri ve dağıtım kanallarını içerir. Örneğin, bir müşteri satın aldığı mal veya hizmetten memnun kalmamış olabilir ama eğer o sektörde rakip kuruluş yoksa ya da az ise müşteri büyük bir olasılıkla elde tutulabilecektir. Prosedürel aracı unsurlar da örneğin, tatmin olmuş bir müşteri şikayet yönetim sürecinin yetersizliği yüzünden kaybedilebilmektedir.

### **1.3. Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Sistemi**

Günümüzde bu dönemli önemli hale gelen müşteri memnuniyetinin korunması ve artırılması için örgütlerin müşteri memnuniyeti ölçüm sistemleri kurmaları gerekmektedir.

---

<sup>32</sup> Vavra. a.g.e., s.65-72.

### 1.3.1. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesinin Nedenleri

#### 1.3.1.1. Müşteri Kaybı ve Maliyeti

Firmalar her yıl değişen oranlarda müşteri kaybetmektedirler. Ancak müşteri kaybının nedenlerini, ne zaman, hangi müşteriyi kayb ettiklerini ve bunun ne kadar gelire ve satışa mal olduğunu bilmemektedirler. Bu nedenleri araştırıp mevcut müşterileri sürekli kılmak yerine yeni müşteriler çekme yoluna gitmekte ve büyük maliyete katlanmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutmaktan çok daha fazla olacaktır. Müşteri kaybı, genel olarak, müşterinin memnun olmamasından, istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmamasından kaynaklanmaktadır. Memnuniyetsizliğin kaynağı anketler, müşteri ziyaretleri aracılığıyla araştırılmalıdır.<sup>33</sup>

Memnun olmayan müşteriler genellikle şikayetlerini dile getirmemektedirler. Müşterilerin neden şikayet etmeden satın almayı kestiklerini öğrenmek için müşterilerle görüşmeler gerçekleştirilir. Şikayetler müşteri memnuniyetini sağlamak için olabilecek önemli verilerdir. Müşterilerin şikayet etmeleri için yorum kartları, formlar, ücretsiz aranabilecek telefon numaraları, müşteri hizmetleri masası gibi şikayet etmelerini kolaylaştırıcı mekanizmalar kurulabilir. Böylece müşteri kaybı azaltılabilmektedir.<sup>34</sup>

#### 1.3.1.2. Müşteriyi Elde Tutmanın Değeri

Yeni müşteri kazanmak, varolan müşteriyi elde tutmaktan daha maliyetli olmaktadır. Bir çok işletme, bunun farkına vararak müşteri sadakatini arttırmaya yönelmiştir. Müşteri sadakatini sağlamanın yolu, müşteriyi memnun etmekten, onun için en iyi olanı yapmaktan geçmektedir. Sürekli müşteriler, rakip şirketlerde daha ucuz benzer ürün olmasına rağmen, daha fazla ödemeye razı olacaktır. Bu da, karın artmasını sağlamaktadır.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, a.g.e., s.12

<sup>34</sup> Timothy R. Foster, **Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.94.

<sup>35</sup> Peter Hackl ve Anders H. Westlund, "On Structural Equation Modelling For Customer Satisfaction Measurement", **Total Quality Management**, Vol.11, Issue 4-6, Jul 2000, s.820.

### 1.3.1.3. Karlılık

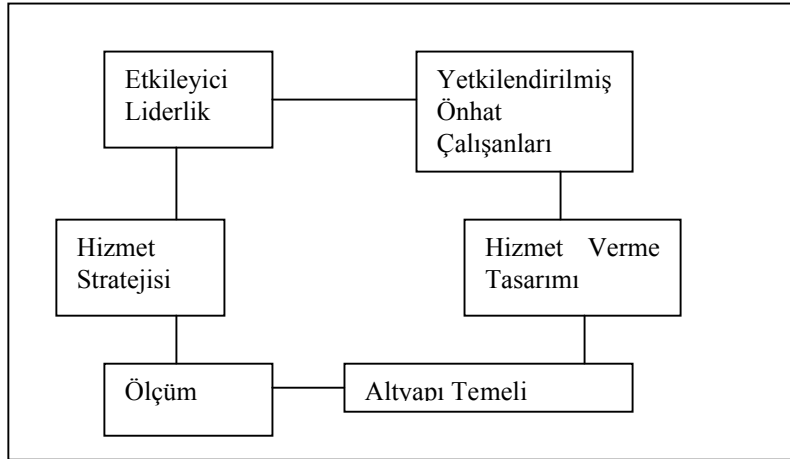
İşletmelerdeki hisse sahipleri için müşteri memnuniyetinin ölçümünün ve modellenmesinin nedenleri; değerler ve yatırımlarının başarı şansları hakkında güvenilir bilgiler sağlamak ve yönetime, pazardaki davranış tarzı için sağlam kararları hesaba katan bilgiyi sağlamaktır. Müşterinin memnuniyet düzeyinin yükselmesi ile işletmenin karlılığının artması arasında doğrudan bir ilişki vardır.

Buzzel ve Gale'in 1987'de PIMS verileri üzerinde yaptıkları çalışmalar hizmet kalitesi ile karlılık arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamaktadır. Yatırım gelirleri en üst düzeyde olan şirketlerin aynı zamanda hizmet kalitesinin de en yüksek olan şirketler olduğu görülmüştür.<sup>36</sup>

### 1.3.2. Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Sistemi

Davidow ve Uttal "Toplam Müşteri Hizmeti"ni yaratan altı kriteri Şekil 1.6'da görmektedir.<sup>37</sup>

**Şekil 1.5.** Müşteri Odaklı Kültür Yaratmak İçin Anahtar Ögeler



**Kaynak :** Tery G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.

<sup>36</sup> Vavra, a.g.e., s.29.

<sup>37</sup> Jeff T. Israel, "Steps to Create A Successful Customer Satisfaction Measurement System", <http://www.altavista.com>, 21 Aralık 2006.



Müşteri şikayet verisi, yorum kartları, garanti-hizmet kayıtları ve satış gücü fikirleri gibi iç ölçümler yüksek performanslı bir kuruluş olduğunu gösterebilir. Ancak bu ölçümlere güvenme, müşterilerin doğru ihtiyaçlarını bile bile yanlış bir şekilde tanıtabilir.

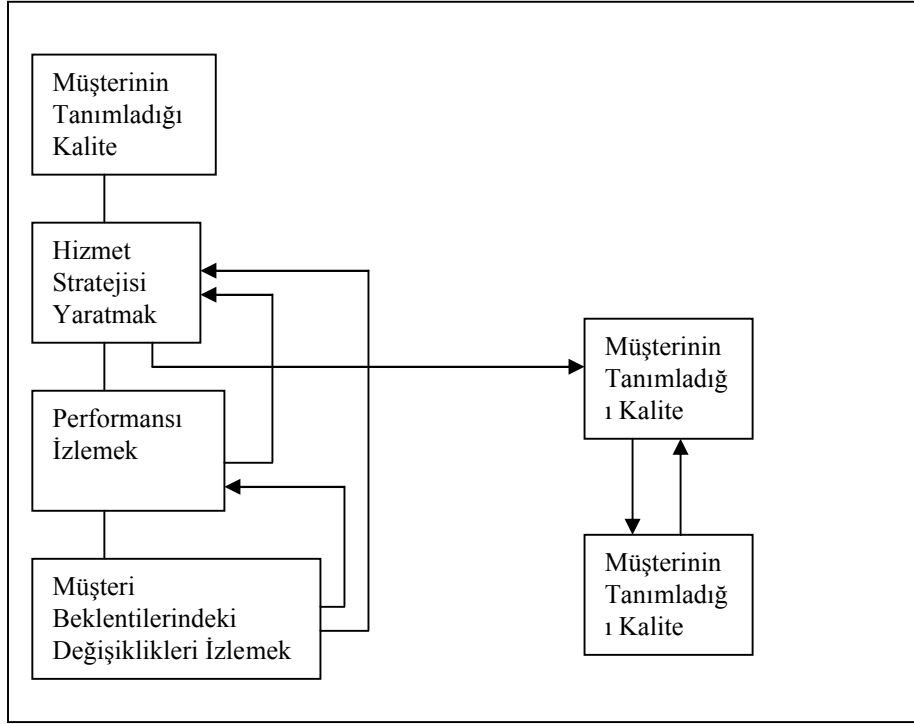
Müşteri memnuniyeti ve performans algılamaları, beklentiler ve güncel deneyimlerle birleştirilir. Anketler, algılamaya dayalı performans geribildirimlerini sağlamada yararlıdır. Müşteri algılamaları iç ölçümlerden daha iyi bir geleceğe yönelik başarı tahmincisidir çünkü kuruluşa değil, müşteriye kriterlerin önemli olduğunu aksettirirler.

Kuruluşlar hem müşteri algılamaları hem parça parça temeller üzerinde başlayarak müşteri memnuniyeti anketlerinin optimuma yakın uygulamalarını takip ederler. Bu yaklaşımın hizmet gelişmelerine dayanmasına rağmen, bir müşteri odağını sürdürmek için yeterli değildir.

Müşteri odaklılık kültürünün yapılanmasında ihtiyaç duyulan şeyler, müşterilerin kimler olduğunun tanımlanması, müşterilerin ne bekledikleri ve gerçekte ne aldıkları, beklentilerinin nasıl yönetildiğidir. Şekil iyi tasarlanmış

Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Sisteminin adımlarını tanımlamaktadır. Her adım başarılı bir ölçüm sisteminin tamamlayıcısıdır.<sup>38</sup>

**Şekil 1.6.** Başarılı Bir Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Sistemi Yaratma Adımları



**Kaynak :** Tery G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.

Şekilde sağ taraftaki gözeler pazar odaklı faaliyetleri, sol taraftaki gözeler müşteri odaklı faaliyetleri temsil etmektedir. Her basamak rolüne ve özelliklerine göre aşağıda tanımlanmaktadır.

### 1.3.2.1. Müşterinin Tanımladığı Kalite

Müşteriler, değer beklentilerinin ne ölçüde karşılandığına dayanarak performansı değerlendirirler. Bir müşteri ürün ya da hizmeti her kullanımında yatırım yaptığına inandığı toplam maliyet ile aldığı değeri karşılaştırır. Eğer maliyet çok yüksek ise müşteri daha yüksek değer sağlayacak alternatifleri düşünecektir. Müşteriler tarafından arzu edilen değeri bilmek ve sağlamak müşteriye memnun eden ve müşteri bağlılığını oluşturan formüldür. Müşterinin tanımladığı kaliteyi belirlemede anahtar öğeler şunlardır:

<sup>38</sup> Israel, a.g.e.

1. Müşterileri tanımak: Müşteri odaklı olmak için çalışanlar müşterileri tanımalıdırlar. Müşteri veri tabanları veya garanti kartları müşterileri tanımaya yardımcı olabilir. Böylece profiller ve betimlemeler gelecek anketlere dayalı olarak da hazırlanabilir.
2. Hizmet bölümlerini tanımak: Hizmet bölümleri Pazar bölümlerinden farklıdır. Farklılık değerden kaynaklanmaktadır. Müşteriler eşit beklentiler içerisinde değildirler. Farklı müşteri grupları beklentilerinin karşılanması için satın alırlar. Kuruluşun yaşamını sağlayabilmesi için kuruluşun bölümleri içerisinde en geniş etkiye sahip bölümün tanınması oldukça önemlidir. Bölümler personel, donatım gibi ayrı hizmet dağıtım sistemlerine ihtiyaç duyduğunda her farklı grubu farklı bir nüfus olarak dikkate almak en doğrusu ve en pratiğidir.
3. Hizmet önceliklerini çalışanlar açısından geliştirmek: Geleneksel yaklaşımda hizmetin hangi yönünün ölçüleceğine yönetim karar verirdi. Günümüzde ise müşterilerle birebir iletişim kuran çalışanların bilgisine başvurulmaktadır. Araçlar ise örgüt içi anketler, odak gruplar ve çalışanlar açısından ortaya koyar. Müşteri görüşüyle eşit olmamasına rağmen, çalışanlar üstün kaliteli hizmeti engelleyen engelleri elemek veya azaltmak için fırsatları teşhis edebilirler. Çalışanların müşteri problemlerini, hizmet zorluklarını, müşterinin endişe kaynağını, müşterilere üstün kaliteli hizmet sağlamadaki engelleri öğrenmesi gerekmektedir. Bu bilgiler müşteri odaklı hizmet gelişmelerini öncelikli hale getiren sürece yardımcı olur. Müşterilerin hizmeti öncelikleriyle uyumlu çözümler, gelişim sürecine dahil edebilirler.
4. Hizmet önceliklerini müşteri açısından geliştirmek: Müşterilerin hizmet öncelikleriyle ilgili gerekli bilgiyi elde etmede nitel ve nicel araştırmalardan yararlanır. Nitel araştırmalarda cevaplar genellikle açık uçludur. Açık uçlu olan sorularda cevaplar müşteriye bırakılmıştır, cevaplar şıklar halinde kısıtlayıcı nitelikte değildir. Odak gruplar ve birebir görüşmeler konuyla ilgili anahtar konuları tanımlayan ve konuların neden önemli olduğu üzerinde geribildirim sağlayan nitel metotlardır. Müşteri

beklentilerini tanımlamada nitel metotlar, müşterilerin performans üzerinde hüküm verdikleri hizmetin en önemli yönlerini ve müşterilerin belirli ürün ya da hizmet ile ilişkide buldukları değerleri tanımlamakta etkilidir. Bunlar müşteriler için bir şirketin algılanan gücünü ve zayıflığını ifade eden, gerçek deneyimlere dayalı mükemmel formlardır. Nitel araştırmada yol gösteren konular şunlardır:

1. Ürün ya da hizmet değerini tartışmak,
2. Müşteri ihtiyaçlarını tanımak,
3. Hizmet unsurlarını belirlemek,
4. Problemin kaynağını tanımak,
5. Sadakat ve rekabet algılamalarını tartışmak,
6. Müşterilerin mükemmel hizmet tanımlamalarını geliştirmek.

Nicel araştırma ise hedef kitleyi yansıtabilen sabit veriler sağlar. Sorular genellikle ölçülebilir, kapalı uçlu sorulardır. Müşteri memnuniyeti anketleri genellikle niceldir.

#### **1.3.2.1.1. Müşteri Memnuniyeti Anketi**

Müşteri memnuniyeti anketi performans dayalı müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirlemek için kullanılır. Müşteri ihtiyaçlarına en duyarlı olan hizmet gelişmelerini tanınmasına ve önceliklendirilmesine yardımcı olur. Cevaplayıcılar ya tüm müşterilerden yada kritik öneme sahip müşteri bölümlerinden oluşur. Anketler, güvenirlik, nezaket, duyarlılık gibi bireysel hizmet görüşünü önem, performans ve müşteri beklentileri açısından değerlendirme fırsatı sağlar. Sorular kapsamlı memnuniyeti ve müşteri bağlılığı ölçümlerini içerir.

Müşteri memnuniyeti anketlerinin amaçları şunlardır:

1. Müşteriler tarafından beklenen değeri belirlemek,
2. Hizmet açısının önemini belirlemek,
3. Hizmet açısı beklentilerini belirlemek,
4. Hizmet açısı performansını değerlendirmek,

5. Kapsamlı memnuniyeti ölçmek,
6. Karşılanamayan beklentilerin nedenlerini aydınlatmak,
7. Müşteri bağlılığının boyutlarını ölçmek,
8. Problem deneyimi ve şikayet davranışlarını belirlemek,
9. Müşteri kesimleme verilerini toplamak.

Diğer amaçlar çalışanların hizmet öncelikleriyle ilgili görüşlerine bağlıdır.

### **1.3.2.1.2. Anket Metotları**

Anketler, yüz yüze, telefonla ve mektupla yapılabilir.<sup>39</sup>

Mektupla anket uygulaması hedef kitlenin geniş bir coğrafyaya yayılması ve adreslerinin bilinmesi durumunda uygulanır. Mektupla anket uygulamasının en büyük sakıncası gönderilen anketlerin geri dönmeme olasılığıdır. Ancak anket bir kuruluşun üyelerine veya belirli müşterilere uygulanıyorsa bu sakınca büyük ölçüde ortadan kaldırılabilir ve doğru sonuçlara ulaşılabilir. Cevaplayıcılar anketi gerekli zamanı ayırıp soruların üzerinde düşünme olanağı bulacağından ayrıntılı sorular sorulabilir. Elbette cevaplayıcının gerekli zamanı ayırmaması riski de bulunmaktadır.

Yüz yüze yapılan anket anketör kullanılmasından dolayı pahalı bir tekniktir. Anketlerin anketör aracılığıyla yapılmasından dolayı cevaplayıcının hata yapma olasılığı ve anketlerin cevaplanmama olasılığı oldukça azdır. Anketi sadece cevaplaması gereken kişilerin cevaplaması ve kendi fikirlerini belirtmesi sağlanır. Bu teknikte anketin sıkıcı uzunlukta olmamasına ve soruların anlaşılabilir olmasına önem verilmelidir.

Telefonla yapılan anketlerin özelliği hızlı, kolay olması ve pahalı olmamasıdır. Geniş bir kitleye ulaşabilmeyi sağlar. Bu teknikte basit ve kısa sorular sorulmalıdır.

---

<sup>39</sup> İsmail Hakkı Armutlu, **İşletme İstatistiğine Giriş**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 199, s.24.

Kişilerin tavırlarının izlenememesi ve sorulara gerçek yanıtların verilip verilmediğinin bilinmemesi sakıncalı yönleridir.<sup>40</sup>

### **1.3.2.2. Hizmet Stratejisi Yaratmak**

Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı amaçlarını kolaylaştıracak bir hizmet stratejisi yaratmak önemlidir. hizmet stratejisi şirketin sunduğu hizmetlerle sağlanan yegane değeri göstermelidir. Odak eksikliği, belirsiz müşteri algılamaları ve yanlış alanda sağlanmış olan bir çok hizmet ile sonuçlanır. Müşteri bölümleri değerleriyle derecelendirildiyse de, şirket müşterilerin beklentilerini karşılamak için hizmet dağıtımına adapte olmaya yönelmelidir. Düzenli olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, yapabileceğinden azını söz vermek ya da beklentilerin üzerinde hizmet vermek önemlidir. Anket sonuçları müşteri hizmet stratejisini geliştirmek ya da gözden geçirip düzeltmek için kullanılabilir. Sonuçlar seçilen hizmet yönleri için; kapsamlı memnuniyet, bağlılık ve performans algılamaları gibi müşteri bazlı kıyaslamalar sağlar. Bu anlayışın oluşması problemlerin nasıl önleneceği, müşteri ilişkileri yönetiminin nasıl düzeltileceği ve müşteri bağlılığının nasıl yapılandırılacağı konularına yol gösterir.

### **1.3.2.3. Performansı İzlemek**

Gelişme amaçları tespit edilmiş ve uygulamaya konulmuş ise performansı izleme süreci başlatılmalıdır. Amaç, hizmetin temel yönleri için performans algılamalarında olduğu kadar müşteri memnuniyeti ve bağlılığını da iyi izlemektir.

Performansı izleme karşılanamayan müşteri beklentileri üzerinde sürekli geribildirim sağlar. Ölçümler hizmet geliştirme çabalarının başarısını göstermektedir.

Memnuniyeti izleme anketleri başta uygulanan müşteri memnuniyeti anketlerine göre iki açıdan farklılık göstermektedir. Birincisi anketler oldukça kısadır. İkincisi örnekleme metodundaki farklılıktır. Ana kütle örnekleme

---

<sup>40</sup> Armutlu, a.g.e., s.25.

genellikle amaçlanan müşteri grubu içinden bütün müşterilerin rassal bir örneği iken, izleme anketlerinin örneği örgütle ilişkisi olan müşterilerden oluşur.

Araştırmanın kapsamlı amacı, performans hakkında düzenli geribildirim sağlamak ve sürekli gelişmeyi sürdürmektir. Belirli müşteri memnuniyeti araştırma amaçları şunları içerir:

1. Beklentilere ilişkin hizmet performansını değerlendirmek,
2. Karşılanamayan müşteri beklentilerinin nedenlerini tanımlamak,
3. Kapsamlı memnuniyeti ölçmek,
4. Müşteri bağlılığını ölçmek,
5. Müşteri problemlerinin sıklığını belirlemek ve niteliğini tanımak.

Yönetimin ve ön planda çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için anket sonuçlarının biçimlendirilmesi gerekmektedir. Yönetim hizmet stratejisinden sorumlu olduğuna göre, yönetimin raporları biçimlendirilmelidir; böylece esas performans göstergelerindeki değişiklikler kolayca tanınabilecektir. Problemin yinelenme oranı ve Pazar zararı da elde edilebilmektedir. Bu bilgiler hizmet geliştirme önceliklerini belirlemede yardımcı olmaktadır. Ön planda çalışanlara rapor verme gelişme sürecinde katılımı sağlar. Belirli fonksiyonel alanların sonuçları o alandaki kalite takımlarının sorumluluğuna verilir. Sonuçları aylık, iki aylık veya üç aylık periyotlar halinde raporlamak en uygundur. Performansı araştırdıktan sonra hizmet stratejisi ve taktiklerindeki basit düzeltmeler düzenli olarak yapılabilir. Bu sürekli gelişmeyi kabul eden örgütler için değerli bir özelliktir.

#### **1.3.2.4. Hizmet ve Pazarlama Stratejilerini Birleştirmek**

Bir memnuniyet ölçüm sisteminin dördüncü aşaması hizmet stratejisiyle rekabete dayalı Pazar faktörlerini, sorunlarını ve fırsatlarını birleştirmektir. Hizmet stratejisi ve pazarlama stratejisi farklıdır fakat ortak yaşamsal bir ilişki içinde varolmak ihtiyacı duyarlar. Hizmet, müşteri beklentilerini karşılama niyetindeyken pazarlama, müşterileri çekmek, elinde tutmak ve bağlılıklarını sadakatli desteğe dönüştürmek niyetindedir.

Bu aşamada başarılı olmanın anahtarı şirketin hizmet güçlerini (değerini) ve yeteneğini hedeflenen rakip müşteriler için farklılaşmış ürün/hizmet değerine dönüştürmeyi öğrenmektir. Bu yaklaşımın avantajı; işletmeye hizmet yeteneğiyle tutarlı kazanç sağlaması, ürün ve hizmet ayrımını güçlendirmesidir.

### **1.3.2.5. Müşteri Beklentilerindeki Hareketleri İzleme**

Yüksek seviyede rekabete dayalı yoğunluk, müşteri beklentilerinin yükselmesine yol açar. Beklentiler; faal pazarlamanın, ürün özelliklerinin hızla değişmesiyle; fiyatların düşmesiyle yükselebilir. Bu rekabete dayalı güçler değer ve performans beklentilerinde olduğu kadar müşteri ihtiyaçlarını da etkiler.

Rekabete dayalı faaliyetlerin etkileri müşteri memnuniyeti anketlerinin tekrarlanmasıyla belirlenebilmektedir. Bunun hangi sıklıkla yapılması gerektiği pazardaki rekabetin boyutuna ve ürün farklılaşmasının derecesine dayanır. Pazar payının aşınması, rakip şirketlerin müşterilerinin gereksinim ve beklentilerine ilişkin uygun rekabet koşullarını elde ettiğini gösterebilir. Eğer müşteri değerleri son yapılan anket çalışmasından beri yön değiştirdiyse, müşteri hizmeti ve stratejisi de memnuniyet izleme araçlarıyla gözden geçirilip düzeltilir.

### **1.3.2.6. Pazar Beklentileri ve Rakip Performansındaki Yön Değişimlerini İzleme**

Müşterilerin rakip firmalara yönelmesinden dolayı rekabete dayalı faaliyetler rakip firmaların ürünlerinde değişimler yaratacaktır. Rekabete dayalı Pazar değerlendirme anketlerinin tekrarlanması sayesinde Pazar payındaki yükselme ya da düşüşler hakkında erken uyarılar elde edilebilecektir. Rakiplerle kıyaslamalar yapılabilir. Bu kıyaslamalar sayesinde koruyucu pazarlama taktiklerini ve stratejisini öne süren bir anlayış kazanılacaktır.



## 2. BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTLERDE MÜŞTERİ MENUNİYETİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Müşteriler kuruluşun en önemli varlıklarıdır. Müşterilerin memnun edilmesi bu nedenle kuruluşların öncelikli amaçlarından biridir. Yoğunlaşan rekabet koşullarında, teknolojik gelişmeler ve uygulamalar kolaylıkla taklit edilebilir. Ancak müşteri ilişkileri, taklit edilmesi zor olduğu için rakiplere karşı üstünlük sağlayıcı önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle pazarlama kavramı, tüketici gereksinimlerini ve beklentileri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Günümüzde örgütlerin ana amaçları müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermek olması, müşteri memnuniyetini örgütler açısından farklı bir boyuta taşımaktadır.

#### 2.1. Örgütler Açısından Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, bir tüketim tecrübesi sonrasında tüketicinin yaşadığı tüketim tecrübesini tüketim öncesi beklentileriyle karşılaştırdığında ortaya çıkan ve duygusal yönü ağır basan bir değerlendirmedir.<sup>41</sup> Buna göre müşteri memnuniyeti bir ürün performansı değerlemesi olup, bu değerlendirme sadece bilişsel bir değerlendirme olmayıp, tüketicinin tüketim sürecine karşı olan duygusal ve hissi tatmin ve doyunluğunu da içermektedir.<sup>42</sup>

Memnun bir müşteri çok yüksek bedeller ödeyerek sağlayabilecek reklam araçlarından çok daha iyi ve kolay bir reklam yolu ve aracı iken, aynı memnun müşteri işletme için iyi bir pazar da olmaktadır. Ancak memnun olmayan veya

---

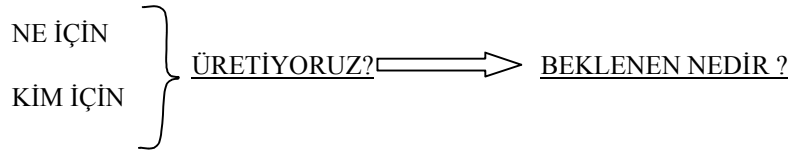
<sup>41</sup> Terry G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, KalDer Yayınları, İstanbul, 1999, s.41.

<sup>42</sup> Richard F. Gerson, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.13.

edilmeyen bir müşteri ise sadece pazar kaybına değil, aynı zamanda işletmenin büyümesine gelişmesine ve hayatını idame ettirmesine de engel olan bir anti-reklam (karşı-reklam) aracı haline gelecektir.

Özveren'e göre, her işletmenin kendi kendisine sorması gereken üç soru vardır.<sup>43</sup>

### Şekil 2.1. İşletmeler İçin Kontrol Soruları



**Kaynak :** Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

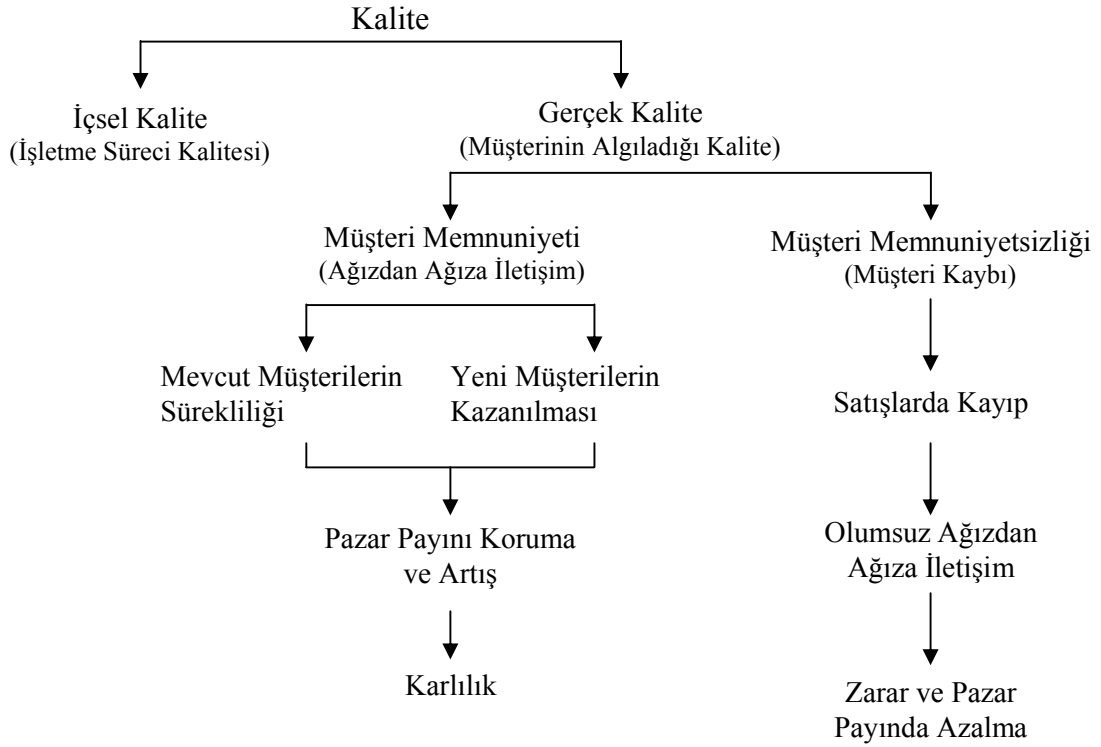
İşletmeler için çok önemli olan kalite ve müşteri kavramlarının, Toplam Kalite Yönetimi ile önemi daha da artmıştır. Geleneksel kalite anlayışında, ürünler ve hizmetler güvenilirlik, performans, dayanıklılık gibi özelliklerine göre değerlendirilmekteydi. Ancak çok kaliteli de olsa müşterilerin gereksinimlerini, isteklerini ve beklentilerini karşılayamayan ürün veya hizmetlerin yetersiz olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda, pazarlama yönetimi yeni kalite anlayışında, ürünlerin/hizmetlerin doğru özelliklerle, doğru performans ile, doğru dayanıklılık özelliklerine göre sunumuna yönelmiştir. Günümüzde kalite, ürün/hizmetin müşteri beklentilerine uygunluğu olarak anlaşılmaktadır.<sup>44</sup>

Müşteri beklentilerine uygun kalitede hizmet üretimi sonucunda şirketlerin uzun dönemde müşteri memnuniyetini artmaktadır.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.54.

<sup>44</sup> İrfan Koroğlu ve Adal Onay, "Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri için Üstün Değer Yönetimi", **Verimlik Dergisi**, Kasım 1996, s.56.

**Şekil 2.2.** Kalite, Kar ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi



**Kaynak :** Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, Der Yayınevi, İstanbul, 1997.

Öyle ise aynı örgütler, bu sorulara aldıkları cevaplarla gelen her müşteri potansiyel bir pazar ve reklam aracı olarak görmek memnuniyet için çalışmak zorundadır.

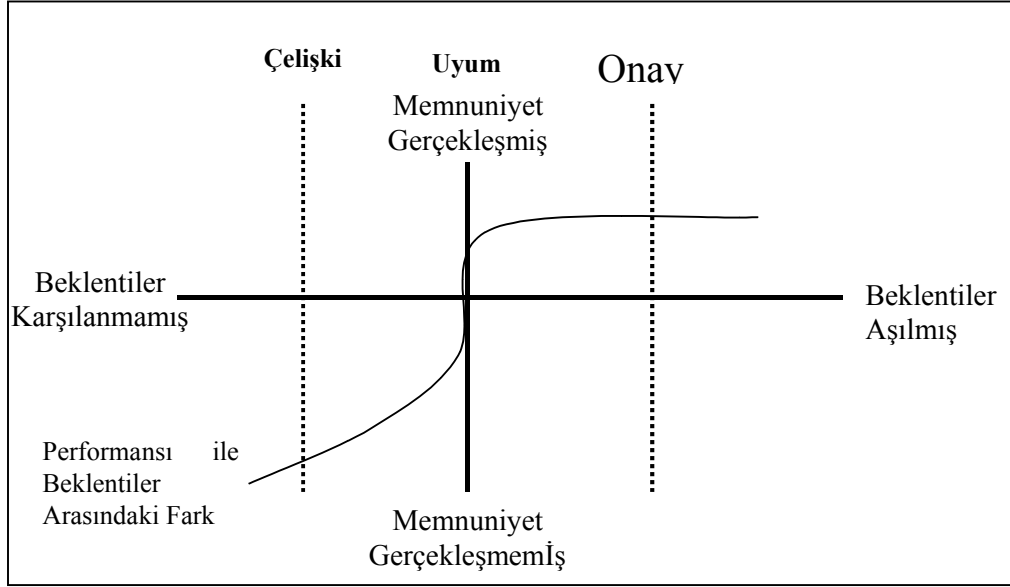
İşletme sahipleriniz, çok iyi bilmesi gereken bir diğer konu ise, pazarlamada “başarılı, ödüllendirici ilişkinin temeli, müşterinin mamul ve hizmetleri, günlük hayatları sırasında kullandıkları ortamları ve kullanma şekillerinin nen derin haliyle anlaşılabilir” olmasına bağlıdır.<sup>46</sup> Bir başka ifadeyle algılanan performans, beklentileri karşılıyorsa, beklentiler performans arasında uyum söz konusu olabilecektir. Algılanan performans, beklentileri aşılıyorsa, beklentiler onaylayabilecektir.

<sup>45</sup> Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, Der Yayınevi, İstanbul, 1997, s.15.

<sup>46</sup> Linda L. Price ve Eric j. Arnould, “Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context”, **Journal of Marketing**, Vol:63, October, 1999, s.389.

Algılanan performans,beklentilerin gerisinde kalıyorsa,beklentiler ile performans arasında çelişki oluşabilecektir. Konuya esas müşteri memnuniyeti fonksiyonu aşağıdaki de görülmektedir.

**Şekil 2.3.** Memnuniyet Fonksiyonu



**Kaynak :** Tery G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.

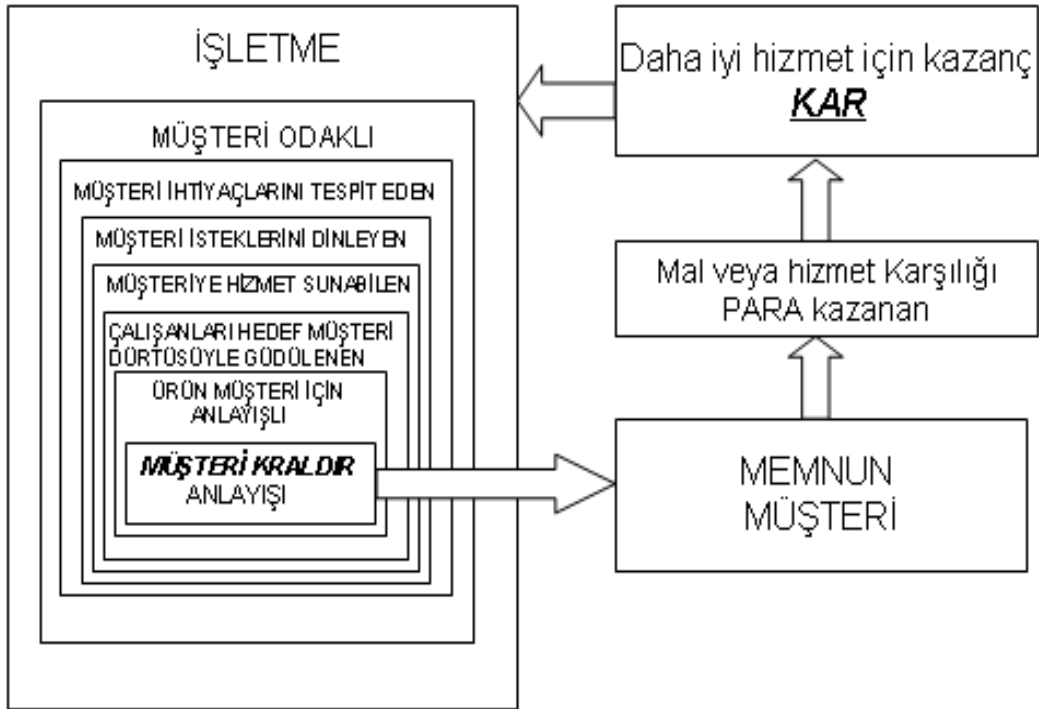
İşletmelerde müşteriler ile direkt ilgilenen ve diyaloga giren pazarlama elemanlarıdır. Ancak karar verici mekanizmada pazarlama elemanları yoktur. Aynı örgütlerde üreticilerle de pazarlama elemanları, yine aynı mekanları nadiren paylaşır ve görüşürler. Halbuki geri besleme de diyebileceğimiz, tüketicinin mal-ürün veya hizmete dair düşüncesi, müşteri memnuniyeti ta kendisidir ve bu verilerin ilgili yerlere (yöneticilere,üreticilere,çalışanlara vb.) dönmesi ve değerlendirmesi müşteri memnuniyeti için şarttır.

Bu nedenle de tüm örgütlerde olduğu gibi,küçük ve orta boy örgütler de pazarlama ile direkt ilgilenenlerin diğer çalışanlarla sürekli irtibat halin de ve bilgi akışı içerisinde olmaları şarttır.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Tom Cannon, **Basic Marketing, Principles and Practice**, Holt, Rineart and Winston, London, 1980, s.34.

Müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi için,iç müşterinin yani çalışanların da memnun edilmesi gerekir. Çalışanlarını memnun etmeyen bir yönetim dış müşterileri de memnun edemez müşteri memnuniyeti,iç müşterinin katılımlarının sağlanması iş güvencesi, müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli esaslar,aşağıda şekle dönüştürülmüş olarak sunulmuştur.<sup>48</sup>

**Şekil 2.4. Efil'e Göre Müşteri Memnuniyeti**



**Kaynak :** İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamalardan Örnekler**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No:79-80, Bursa, 1994

Her iki taraf (Müşteri işletmesi) için esas,'ortak menfaat' olmalıdır ki,bunun yolu örgütler için müşterinin memnuniyeti ve devamlılığı, müşteri içinse, örgütlerin tüketici istek ve ihtiyaçlarına,uygun cevaplar verebilir halde (uygun ve yeterli seviyede kar ederek)devamlı olmasıdır.

Piyasada mevcut onlarca işletmenin, müşterilerini memnun edemeyişi veya yine mevcut onlarca tüketicinin, ihtiyaçlarına cevap verecek, uygun bir işletme bulmayıışı her iki taraf için de hiç bir anlam ifade etmeyecektir. Eğer her

<sup>48</sup> İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamalardan Örnekler**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No:79-80, Bursa, 1994, s.27.

iki tarafta, karşı tarafı düşünerek ve anlayarak hareket edecek olursa,o zaman birlikte kazanımlarından da söz etmek mümkün olabilecektir.

Müşteri kavramı ilk olarak Toplam Kalite Yönetimi ile iç ve dış müşteri olarak ayrılmıştır. Hizmet sunulan dış müşterilerin memnuniyetini sağlamak, bu hizmetlerin üretimine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan iç müşterilerin memnuniyetinden bağımsız değildir. Müşteri odaklı yönetim anlayışında çalışanların tam katılımı ve süreçlerin iyileştirilmesi zorunludur. Bu nedenle çalışanların mutlu olmadığı, çok fazla prosedürün olduğu şirketlerde dış müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça güç hatta imkansız olmaktadır.

### **2.1.1. İç Müşteri Memnuniyeti**

Örgütlerde birimler birbirlerine hizmet sunarlar. Örneğin bir bankada müşteri temsilcisi, mevduat hesabı açmak isteyen müşterisinin isteğini operasyon birimi aracılığıyla gerçekleştirir. Operasyonun işlemi bilgisayarda yapması için sistemin sağlıklı çalışması gerekir. Burada bilgi işlem operasyona, operasyon ise müşteri temsilcisinin bağlı olduğu bireysel pazarlama birimine hizmet sunmaktadır. Banka örneğinde olduğu gibi işletme çalışanlarının bir kısmı dış müşterilere direkt hizmet sunmasa da, dolaylı olarak hizmet sunumuna katkıda bulunmaktadırlar.

İşletme içerisinde, yürütülen bu çalışmaların temel amacı müşteriye sunulan hizmet sonucunda müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkartılmasıdır.

Birimler arasında gerçekleştirilen süreç faaliyetlerinin analiz edilerek performansın iyileştirilmesi ve örgüt içi iletişim, iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve arttırılmasında çok önemlidir. İşletmeler iç müşteri memnuniyetini yapacakları anketlerle, görüşmelerle ölçmelidir. İç müşteri istek ve gereksinimlerini belirlemeye yönelik bu ankette, ölçülecek genel konular aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Cannon, a.g.e., s.14.

Kalite	(Yapılan işin tam olması, doğru olması, açıklığı, anlaşılabilirliği)
Zamanlama	( İşin zamanında yapılması, işin yapılma süresinin uygunluğu)
Güvenirlilik	( İşin sürekli aynı kalitede yapılması, verilen sözlerin tutulması)
İşbirliği	( İsteklere cevap verme, esnek olma, nezaket)
İletişim	( İstekleri dinleme, çabuk tepki verme)

Hizmetlerin mallara göre soyut olması, standartlaşmayı ve hizmet kalitesini tanılamayı güçleştirmektedir. Hizmetlerin üretim anında tüketilmesi ve genellikle üretim sürecine müşterinin doğrudan katılımı söz konusudur. Bu özellikler nedeniyle hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde hizmet sunan personelin etkisi fazladır. Dış müşterinin memnuniyetinin sağlanması için iç müşterinin memnuniyetinin gerek koşul olduğunu görülmektedir. Bu nedenle iç müşteri memnuniyeti anketinin periyodik olarak tekrarlanması etkili olmaktadır.

### 2.1.2. Dış Müşteri Memnuniyeti

Mal ve hizmet sunulan dış müşteriler örgütlerin varlık nedenidir. Eski yönetim anlayışlarında “Müşteri Velinimetimizdir” şeklinde kendini gösteren bu yaklaşım, Toplam Kalite Yönetimi ile etkisini ve önemini bir kat daha arttırmıştır. Gerek Toplam Kalite Yönetimi, gerekse modern pazarlama anlayışında yerini bulan müşteri odaklı yönetimde, örgütün merkezinde bulunan müşterilerin memnuniyetinin işletme için değeri oldukça fazladır.<sup>50</sup>

Müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasıyla başlayan müşteri memnuniyeti kavramının anlaşılmasında yararlı olacak beş ana ilke şöyle sıralanabilir:

1. Müşteri memnuniyeti, işletmenin kârının ve pazar payının artırılmasında ya da özel hedeflerine ulaşmasında en önemli stratejik unsurdur. Müşteri memnuniyeti bir program değil, sunulan hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çabalar olarak kabul edilebilir.

---

<sup>50</sup> Gamze T. Gökçin, “İç/Dış Müşteri Memnuniyeti”, 5.Ulusal Kalite Kongresi; **TKY ve Siyasette Kalite**, Kasım 1996, s.67.

2. Yönetim, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli rolleri üstlenmektedir. Rekabette kullanılan en etkili strateji olan müşteri memnuniyeti, üst yönetimin benimsenmesiyle başlamaktadır. Bu nedenle örgüt lideri tarafından müşteri memnuniyetinin tanımlanması gerekmektedir.

Müşteri memnuniyeti için öncelikle üst yönetimin, stratejik odaklanmayı belirlemesi ve tüm personele benimsetmesi en önemli unsurdur. Bu açıdan işletme; misyonun, vizyonun, hedeflerin, değerlerinin belirlenmesi ve örgüt kültürünün oluşturulması hep bu amaca yönelik olarak dizayn edilmektedir.

Üst yönetimin müşteri memnuniyetinde oynadığı ikinci rol, müşteri isteklerine duyarlı örgüt yapısını oluşturmasıdır. Müşterilerin memnuniyetini artırmak için, müşterilerle doğrudan temas halindeki çalışanların inisiyatif sahibi olmaları, yetenek ve yetkilerinin artırılması yönünde çalışmaların yapılması yönetimin sorumluluğundadır. Bu nedenle çalışanları engellemeyecek örgüt yapısı oluşturulması sağlanmalıdır.

Müşteriye sunulan hizmetin mükemmelliğini sağlamak için çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek, üst yönetimin müşteri memnuniyetinde oynadığı diğer bir roldür.

Bu amaçla yönetim ile çalışanlar arasında güçlü iletişim kanalları oluşturulmalı ve müşteri memnuniyeti hakkında her çalışanın geri bildirimini sağlanmalıdır. Müşteri memnuniyeti için çalışanların mutluluğu önemlidir. Ücret artışı, ikramiye ve ayın ya da yılın elemanı seçimi gibi takdir ve ödüller, çalışanların motivasyonlarının artırılmasında etkili olmaktadır.<sup>51</sup>

3. Müşteri memnuniyeti tüm örgütü kapsamaktadır, tüm çalışanların katılımı ile başarı sağlanabilmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla, hizmet sunulan müşterilerin tanınması, gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, müşterilerin örgütü nasıl gördüğünün tespit edilmesi ve bunlara uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Ancak bu faaliyetler tüm çalışanların



sorumluluğundadır. Örneğin, bir bilgisayar şirketinde müşterinin gereksinim ve beklentisine uygun donanımın ve yazılımın zamanında teslimi yeterli olmayabilir. Müşteri, hizmet satın aldığı firmayı aradığında santral memurunun ilgisini, aradığı kişiye kolay ulaşımını, problem ve istemlerinin çözüm hızını ya da tahsilata gelen kişinin tavırlarını genel olarak değerlendirmektedir.

4. Müşteri memnuniyetinin tüm çalışanlarca sahiplenilmesi ve paylaşma isteği yeterli olamamaktadır. Gerekirse örgüt yeniden yapılandırılmalıdır.<sup>52</sup>

Müşteriye en hızlı en etkili hizmet sunmaya yönelik örgüt yapılarının oluşturulması ve otomasyona geçilmesi bu amaçla yapılan çalışmalardandır. Ayrıca süreç yönetimine geçiş müşteri memnuniyeti için zor ancak etkili olmaktadır.

5. Müşteri memnuniyeti tanımlanabilmeli, ölçülebilmeli ve izlenebilmelidir. Müşteri memnuniyeti; tanımlanabilirse ölçülebilir, ölçülebilirse analiz edilebilir, analiz edilebilirse kontrol edilebilir, kontrol edilebilirse pekiştirilebilir. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkili unsurların gözden geçirilmesinde yarar bulunmaktadır.

Örneğin, müşterilerin beklentileri ve algılamaları, sunulan hizmetin beklentilere uygunluğu, müşterilerin kararlarını etkileyen faktörlerin bilinmesi memnuniyet açısından önemlidir. Müşteri memnuniyeti kavramının anlaşılmasını kolaylaştırmak üzere, müşterileri firma için değeri, memnuniyeti etkileyen faktörlerin incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

Müşterilerin ve müşteri memnuniyetinin örgütler için değeri, kayıp müşterilerin işletmeye maliyetleri ve tatmin edilen müşterilerin sağladığı faydalar dikkate alındığında görülmektedir. İşletmeler, hizmetlerin ya da ürünün yetersizliği, arkadaşlardan etkilenme, rakiplerin çekişmesi, taşınma ya da ölüm gibi nedenlerden müşteri kaybedebilirler.

---

<sup>51</sup> Gökçin, a.g.e., s.68.

<sup>52</sup> Roderick M. Mcnealy, **Making Customer Satisfaction Happen**, Chapman & Hall, London, 1994, s.23.

Temel amacı varlığını devam ettirerek kar amacı güden örgütlerin dışında, esas konumuzu oluşturan kar amacı gütmeyen örgütlerde müşteri memnuniyetine değinmek gerekmektedir.

## 2.2. Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyetine farklı bir açıdan bakacak olursak, müşteri memnuniyetini, müşterilerin bir hizmete yönelik beklentileriyle, hizmet deneyimini kıyaslanması sonucu oluşan, hizmete ait bilişsel ve duygusal tepki olarak tanımlanabilir.<sup>53</sup>

Müşteri memnuniyeti ile hizmet kalitesi aynı gibi gözükse de farklı kavramlardır. Hizmet kalitesi, müşterinin beklediği ve aldığı hizmeti kıyaslayarak oluşturduğu yargı ile ortaya çıkan farkın yönü ve derecesi olarak ele alınmaktadır. Memnuniyet ise müşterinin özel durumu ve geçirdiği deneyim sonucu hizmeti daha çok duygusal yönden ve subjektif olarak değerlendirmesine dayandırılmaktadır.

*Doğan*, memnuniyet kavramı içerisinde, müşterinin katlandığı tüm maliyetler, daha önceki ve mevcut deneyimleri, hizmet sonucu aldığı fayda, hizmeti almaya devam edip etmeme kararı gibi kişisel tepkilerde yer aldığını vurgulamaktadır.<sup>54</sup> Algılanan hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklama girişiminde bulunan araştırmacılara göre kalite değerlendirmesi tatminden önce oluşurken tatmin sunulan hizmetin, özelliklerine yönelik kalite yargılarını açıklamak için kullanılmaktadır. Dolayısıyla müşteriler, algılanan hizmet kalitesi değerlendirmesi sonucunda daha kişisel, diğer bir deyişle daha subjektif bir yargı olarak bir tatmin düzeyine ulaşmaktadırlar.

Farklı bir bakış açısıyla birinci bölümde ele alınan müşteri memnuniyeti kavramını algılanan hizmet kalitesi olarak ele alınmıştır. Bunun yapılmasının

---

<sup>53</sup> Rust Roland ve Richard L. Oliver, **Service Quality: New Directions In Theory and Practice**, Houghton Mifflin Company, Boston. 1994, s.26.

<sup>54</sup> Ayhan Doğan ve Yaşar Özer, **Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini**, Alfa Basım, İstanbul, 1990, s.200.

altında yatan ana neden müşteri memnuniyeti kavramını kar amaçsız örgütlere ve sektörlere uyarlamak için gerekli bilgi çatısını oluşturmaktır.

Müşteri memnuniyeti kavramının içinde bulunduğu pazarlama öğreti ve düşüncesini, kar amacı gütmeyen sektörlerde ne gibi bir yaklaşım gösterdiğini belirlemek gerekmektedir. Daha yakın bir ifadeyle, kar amaçsız örgütlerin içindeki müşteri memnuniyetinin rolünü betimlemek için ilk incelenmesi gereken konu kar amaçsız pazarlamadır.

### **2.2.1 Kar Amacı Gütmeyen Pazarlama**

Kar amacı gütmeyen örgütler, formasyonları gereği gelirlerini belirli kaynaklardan sağlamaktadırlar. Bu örgütler, çalışmalarını sürdürebilmek için kaynaklarını özlerine uygun olarak geliştirmek ve arttırmak zorundadırlar. Yani; pazarlama anlayışlarını günün şartlarına uygun şekilde geliştirmek durumundadırlar.

1960'lı yılların ikinci yarısından sonra, pazarlamanın kapsamı genişletilerek, eğitim kurumları, vakıflar, dernekler, siyasal kurumlar, dinsel kurumlar, sanat örgütleri ve hayır kurumları da kar amaçsız örgütler olarak pazarlama biliminin kapsamı içerisine alınmışlardır. Sürekli bir başarı elde etmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için, kar amacı gütmeyen örgütler de hedef pazarlarının gereksinim ve isteklerinde doyum sağlamak, müşterilerinin beğenisini kazanmak zorunda olduklarını görmüşlerdir. Bu tür örgütler için de, pazarlama faaliyetlerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Kar amacı gütmeyen örgütler, kar amaçlı örgütlerin yeterince karlı bulmadıkları için girmedikleri alanlara girerek, bu alanlardaki boşluğu doldurmaktadırlar.

### **2.2.2. Kar Amaçsız Örgütlerde Müşteri Odaklılık**

İşletme kar amacı taşımamasından dolayı müşterinin önemli bir öge olarak kabul edilmemesi yanlış bir yanılgıdır. Kar amacı güden bir işletme nasıl müşteriyi ön planda tutup hizmetin en güzelini sağlıyorsa aynı şekilde kar amacı gütmeyen işletmede müşteriyi tatmin edip ona göre hizmet kalitesini arttırmalıdır.

Müşteri bir işletmenin devamlılığını sağlaması için önemlidir. Bu bağlamda kar amacı gütmeyen işletmede müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır.

Kar amaçsız işletme için devamlılığını sürdürebilmesi ve rekabet gücünü arttırabilmesi için müşteri odaklı çalışması zorunludur. Kar amacı gütmeyen örgütlerde sadece sosyal hizmet faaliyeti esas olmamalı çağın gerektirdiği şekilde rekabet edebilmesi için müşteri memnuniyetine gerekli önemi göstermesi ve ona göre bir yönetim belirlemelidir.

Kar amacı gütmeyen örgütler bir çok avantajlara sahiptir. Örneğin vergi avantajı gibi diğer örgütler böyle bir avantaja sahip değildirler. Bu sağlanan ayrıcalığı eğer müşteri memnuniyeti ile birleştirebilir ve harmanlayabilirse kar amacı güden örgütlerden bir adım daha öne çıkar. Bu şekilde pazar payını artırmış ve başarı bağlamında önemli yollar kat etmiş olacaktır.

Yapılan araştırmalar, kar amaçsız örgütlerin müşterilere yeteri kadar önem vermediğini göstermektedir. Bu tür uygulamalar yerini, gereğinden fazla finansal yönelim ve bütçe anlayışı yerine, müşteri yönelimine bırakmak zorundadır.<sup>55</sup> Kar amaçsızlarda, başarılı şirket uygulamaları, müşteri istek ve beklentileri üzerinde odaklaşmanın finansal başarıyı da beraberinde getirdiğini göstermektedir.

Günümüzde müşteriler tarafından yönlendirilmeyen bir kar amaçsız örgütün, rekabetçi pozisyonunu koruması ve geliştirmesi mümkün değildir.<sup>56</sup> “Pazar ve Müşteri yönelimli olmanın kaçınılmaz olduğu bir ortamda, yöneticileri müşterilere ne yaptırarak belirlenen hedeflere ulaşabileceklerini sorgulama paradoksu içine itmek gerekir” demiştir.

Kar amaçsız örgütlerin yapılarında, müşterilerin bir dış çevre gibi ele alınarak istek ve beklentilerinin araştırılması, kar amaçsız bir örgütün olası fırsatları tespit etmesini sağlayacaktır. SWOT analizleri yapılırken, örgütün

---

<sup>55</sup> Gary Hamel, **Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak**, der: Rowan Gibson, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997 s.23.

<sup>56</sup> Brian C. Joiner, **4th Generation Management**, Mc Graw Hill Inc. New York, 1994, s.88.

zayıflık ve üstünlüklerinin, çevrenin, sunduğu fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde müşteri yöneliminin esas alınması önem taşımaktadır.

Bundan başka kar amaçsızlarda stratejik analizlerin yapıldığı zaman diliminde müşteri talebi veya şikayeti olarak dile getirilen bir mal veya hizmet özelliği artık stratejik bir fırsat olmaktan çıkmış demektir. Bu aşamada değil fırsatı değerlendirmek, adapte olmak için bile geç kalınmış olunacaktır. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinden bir adım öteye giderek müşterilere değer sunma olgusu üzerinde odaklanılması ve müşterilerin kar amacı gütmeyen örgütleri rakiplerden farklı olarak algılanılmasını sağlayacak alanların ne olduğunu sorgulaması önem taşımaktadır.

Kar amaçsız pazarlarda lider konumundaki örgütlerin mevcut mal ve hizmet portföyü içinde analizler yapmak, müşterilerin talep ve şikayetlerinden elde edilen bulguları mühendislik çalışmalarına yansıtarak, kar amaçsızlar için yeni Pazar fırsatları yakalandığı görülmektedir. Böylece kar amaçsızların müşteri çevresi içerisinde yer alan müşteri gruplarının, beklemedikleri öngörmedikleri bir değer sunma fırsatını yakalamak mümkün olmaktadır. Öte yandan teknolojik gelişimin desteği ile 5-10 yıl önce ihtiyaç olarak talep edilmeyen pek çok mal ve hizmetin büyük Pazar başarıları elde ettikleri gerçeği de bu tespiti desteklemektedir.

Bu perspektifte inceleyecek olursak kar amacı gütmeyen örgütlerin teknolojiyi yakından takip etmeleri gerekmektedir. Müşteri odaklılığına yönelik olarak piyasa yakından takip edilmeli müşterinin tercihlerinin doğru olarak belirlenmesi gereklidir. Bunun için sektörel bazda araştırmalar yapılmalı yönetimin müşteri gerçeğinin bilincine varması gereklidir.

## **2.2 Türk Silahlı Kuvvetlerinde Müşteri Memnuniyeti**

1970'ler ve hatta 1980'ler de dahil olmak üzere, T.S.K.'leri topluma çok kapalı bir kurum olarak görev yapmış ve günümüze kadar gelmiştir.1980'lerden sonra, günümüze doğru hızla yayılan bir açılımla bu gün kışlalara, hemen her törende dışarıdan misafirler ve asker aileleri alınır olmuştur.Yine bu misafirlere ve

asker ailelerine kışlalar ve tesisler gezdirilmiş, günlük yaşamdan kesitler (koğuşlar, yemekhaneler, sosyal tesisler v.s.) sunulmuştur. Bu yolla toplum, T.S.K.'yı eskisine kıyasla daha iyi tanıma fırsatı bulmuştur.

Türkiye'de sanayi, gelişmiş ve hemen her konuda ihtiyaca cevap verecek seviyeye ve konuma gelmiştir. Hal böyle iken aynı sanayi, harp silah ve araçları ile ilgili konulara hep uzak durmuş ve yaklaşmak istememiştir. Bu geçmişte böyle olduğu gibi, günümüzde de pek farklı değildir. Bu da, söz konusu ihtiyacın karşılanabilmesi adına T.S.K.'ların içinde çözüm arayan ve en uygun çözümleri geliştirerek kullanan bir yapının oluşmasına neden olmuştur. Tıpkı, kar amaçsız örgütlerin, kar amaçlı örgütleri yeterli kar edemeyeceği düşüncesi ile girmediği alanlara yönelip bu başlıkların doldurulmaları gibi.

İşletmeler, özellikle konumları ve hitap ettikleri hedef pazarın özellikleri göz önüne alınırsa her zaman müşteri memnuniyeti için çalışıp gayret göstermezler. Hatta bazı örgütler için müşteri memnuniyetinin hiç önemi yoktur.

Bu konu kar amaçsız örgütlerde biraz daha farklı bir durum arz etmektedir. Şöyle ki; başarısı ve devamlılığı üye ve toplum desteğine bağlı olan kar amaçsız örgütler tüm müşterilerinin devamlı memnuniyeti için çalışmak zorundadırlar. Bu, kar amaçsız örgütlerin devamı için olmazsa olmazlarındandır.

Ülkemizdeki kar amaçsız örgütlerde kabul edebileceğimiz T.S.K.'lerinde ise durum daha da farklıdır. Eğer bir işletme sattığı bir mal veya hizmet karşılığı müşterisinin memnuniyetini sağlayamazsa olabilecek en olumsuz tepki, bu müşterinin kaybı ve yapacağı kötü reklamdır. Ancak T.S.K.da özellikle Uçak Bakım örneği ile konuya bakacak olursak, müşterinin (bağlı birliğin) verilen mal veya hizmetten memnuniyeti hayati bir önem arz eder. Eğer birlik verdiği araç – silah v.s. malzemeyi yeterli bakım yapılmadan alacak olursa, bu eğitim alanında can kaybına veya harpte aracın veya silahın görevini ifa edemeyen yolda kalması anlamına gelebilir ki, böyle bir aksaklığın telafisi mümkün değildir.

### 3. BÖLÜM

#### 3. KÂR AMAÇSIZ ÖRGÜTLER VE T.S.K.

*Drucker*'a göre kâr amaçsız örgütleri eşsiz yapan onların amaçlarıdır. Hatta bu amaçların oluşumunda toplumun ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların giderilmesi vardır. Fakat bunlar asla özel zevkleri ihtiva etmez.<sup>57</sup> Bu tanım Türkiye'de T.S.K. düşünülerek tekrar açıklanacak olursa, T.S.K.'nın oluşumunda da toplumun güvenlik ihtiyacı ve gereksinimi ile bu ihtiyacın, asla bir özel zevk olamayacağı gerçeği mevcuttur.

Tabloda, bu bölümü oluşturan kâr amaçsız örgütlerin yapı ve özellikleri özetlenmiştir.

Tablo 3.1. Kâr Amaçsız Örgütler		
Temel Özellikler	Topluma Olan Katkıları	İlişkide Bulunduğu Gruplar
a. Bu şirketler kâr amacı gütmeme üzerinde odaklanmıştır.	a. Toplumsal yardımlaşmayı ve sosyal barışı sağlamada yardımcı olmak.	a. Kâr amacı gütmeyen örgütün mal ve hizmetlerini kendileri için sağladığı müşteriler, alıcılar (Clients).
b. Üyelerini yöneticilerini ve örgütü mali bakımdan zenginleştirmeye çalışan örgütlerdir.	b. Sundukları mal veya hizmetlerin eksiklik ve kusurlarını alıcılarından gizleme konusunda aşırı bir istekleri olması nedeniyle kaliteli hizmet sunmak.	b. Kâr amacı gütmeyen örgütün hizmetlerini yerine getirmesi için gerekli olan kaynakların büyük bölümünü sağlayan bağışçılar gönüllüler.
c. Yasal düzenlemelere uygun olarak, kendilerini ilgilendiren konularda faaliyet gösterirler.	c. İşletmelerin kârlı bulmadığı alanlarda yatırım yaparak, büyük bir açığın kapatılmasına yardımcı olmak.	
d. Genellikle hizmet üretimi ağırlıklıdır.		
e. Çalışanlar genelde gönüllülerden oluşur.		

**Kaynak :** Peter F. Drucker, **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Claremont, California, 1990.

<sup>57</sup> Peter F. Drucker, **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Claremont, California, 1990, s.21.

Bu perspektifle düşünülecek olunursa, bir örgütün kâr amacı gütmeyen örgüt olup olmadığını belirlemenin pratik bir ölçütü, örgütün faaliyetleriyle elde ettiği gelirden, üyelere kâr payı ve benzeri bir parasal çıkar sağlanıp sağlanmadığıdır.<sup>58</sup>

Örgütün üyeleri ve yöneticileri, verdikleri hizmet karşılığı bir ücrete hak kazanabilirler. Bu ödemenin yapılması, örgütün kâr amacı gütmeyen örgüt statüsünden çıkmasına neden olmaktadır. Kâr amacı gütmeyen örgüt statüsü kazanmanın bir diğer koşulu da, kuruluşun geliri ile ne yapıldığıdır. Gelir, sosyal amaçlarla topluma hizmet için harcanıyorsa, bu örgütün kâr amacı gütmeyen örgüt statüsünde olduğu kabul edilmektedir.

Gelirin harcamalardan fazla olması, dolayısıyla ortaya çıkan aktiflerdeki artış, örgütün varlığının sürdürülmesine ayrıldığı sürece, bir kâr amaçlı işletme sayılmaz. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin misyonu, para kazanmak ve kâr elde etmek değil, toplum yararına hizmet etmektir.

Bu maksatla, bu bölümde önce kâr amaçsız örgütlerden, daha sonra da T.S.K.'dan örnek ve anlatımlarla konu ele alınacaktır.

### **3.1. Kâr Amaçsız Örgütler ve Özellikleri**

1913 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nde bir grup iş adamı, bir araya gelerek, “sen benim işimi destekle, ben seninkini” anlayışı ile, küçük gruplar oluşturmuşlardır. Indiana'da “Royal Order”, Chicago'da “Business Circle” gibi hemen hemen Amerika'nın her şehri ve kasabasında, yüzlerce revaçta ve gelip geçici bir hevesten ibaret küçük gruplar<sup>59</sup> ve zaman içerisinde içe kapanıklık, atılım yokluğu ve her şeyden önemlisi amaçsızlık kurbanları olarak, bir çoğu iz bırakmadan yok olup gitmişlerdir. 1916 yılında ise, toplumda kâr etmenin dışında, farklı sosyal değerlerin de varlığı, kabul görmüştür. Bu anlayış; örgütlerde halkla ilişkiler konusunun da önemini anlaşılmasına sebep olmuştur. Diğer taraftan,

---

<sup>58</sup> Leon Megginson ve diğerleri. **Management Concepts and Applications**, Harpet Room Publisher Inc., New York, 1983, s.55.

<sup>59</sup> Lions, Clup International, LC-13A, 2.Bas., 1986, s.13.



farklı sosyal değerlerin varlığının kabulü; zekaları, enerjileri ve hırsları ile toplumda etkili insanları, bu değerleri, toplumu her yönüyle geliştirip, yardım etmek için kullanmaya sevk etmiş ve bu doğrultuda çalışmaya başlamışlardır.

1913-1916 yılları arasında bahsedilen bu tanımlamadan, çok daha evvel kar amaçsız örgütler vardı. Fakat ismi kar amaçsız örgüt değildi. Örneğin, camiler, devlet okulları çok daha eski tarihlerde mevcuttu. Ancak bu yıllar (1910-1915) kar amacı gütmeyen kuruluşlar kavramının oluşmaya başladığı yıllardır. Dönem içerisinde, amaçsal ve örgütsel gelişimlerini tamamlamış ve günümüzde, “3. Sektör” olarak yerlerini almışlardır.

### **3.1.1. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşun Tanımı**

Kişilerin yaşamlarını pozitif yönde değiştirmeyi amaç edinen ve bu amacı yönelirken bir karşılık, bir maddi çıkar beklemeyen kuruluşlara “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar” denir.<sup>60</sup> Bu kuruluşlara birkaç örnek verecek olursak; camiler, polis teşkilatı, üniversiteler, siyasi partiler, devlet okulları, belediyeler, hastaneler, müzeler, posta teşkilatı, kütüphaneler, hayvanat bahçeleri, bunlardan sadece birkaç tanesidir. “Bu kuruluşları eşsiz yapan unsur, onların amaçlarıdır. Bu amaçların oluşmasında, toplumun ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların giderilmesi vardır. Fakat bu asla, özel zevkleri ihtiva etmez”.<sup>61</sup>

Bunlardan birkaç örnek, konuyu daha iyi açıklamaya yardımcı olacaktır. Şöyle ki;

Camiler: Müşterileri olarak adlandırabileceğimiz cemaatinden, bir ticari işletme gibi ücret talep edip toplayamazlar. Bununla birlikte asıl amaçları, bu cemaatlerinin manevi huzura ermelerini sağlamaktır. İşte bunun adına, hiçbir maddi çıkar beklemeksizin, özel zevklerin dışında, müşteri memnuniyetini de sağlamak denir ki, bu 3.sektör yani kar amaçsız örgütlerin işidir.

Devlet Okulları: Müşterileri, tüm toplumun okul çağına gelmiş çocuk ve gençleridir. Devlet öğrencilerinden hiçbir ücret talep edip toplayamaz. Bunu, bir

---

<sup>60</sup> Drucker, a.g.e., s.4.

<sup>61</sup> Drucker, a.g.e.,s.5.

vazife olarak kabul eder ve kendisinin maaşlarını ödediği, atamalarını yaptığı öğretmenleri ve gerekli denetim sistemleriyle kontrol ettiği bir düzen içerisinde tüm vatandaşlarına eğitim imkan ve fırsatı sağlar.

Kütüphaneler: Müşterileri, okuma arzu ve isteği duyan tüm toplum bireyleridir. Kitapları bir ücret talep etmeksizin, sadece gerekli kimlik bilgilerini kayıt ederek ve belirli süreler karşılığında ödünç veren kurumlardır. Bu yolla, yine özel zevkleri içermeyen ve sadece toplum yarar ve menfaatleri doğrultusunda hizmet veren kurumlardır.

Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak temelde, yukarıda da değinildiği üzere hedef toplumun ortak menfaatleri ve memnuniyetidir ki, bu amaca ulaşmak üzere çıkılan yolda, toplumdan kar elde etmek gibi bir düşünce yer almaz.

Bu manada kar amaçlı örgütlerle, kar amaçsız örgütlerin genel itibariyle kıyaslamaları, Tablo 2.2’de daha net olarak görülmektedir. Tablo 2.2’de en belirgin ifade etkinlik ölçümü hanesinde kendini göstermektedir ki, burada kar amaçlı örgütlerin etkinlik ölçümü kar olarak ifade edilirken, kar amaçsız örgütlerde bu, Müşteri Memnuniyeti olarak kendini göstermektedir.

	KAR AMAÇLI ÖRGÜT	KAR AMAÇSIZ ÖRGÜT
ETKİNLİK ÖLÇÜMÜ	KAR	Müşteri Memnuniyeti
STRATEJİLER	UZUNLUK DÖNEMLİ	KISA DÖNEMLİ
BÜTÇE	Planlama ve Kontrol Aracı	Öncelikle Kontrol Aracı
ÜCRET POLİTİKASI	Çalışanlara Ücret vb. Ödenir.	Çalışanlar Karşılık Beklemez
ÜST YÖNETİCİ SEÇİMİ	Yöneticilik Deneyime Dayalı	Teknik ve Mesleki Yeterliliğe Dayalı

**Kaynak :** Peter F. Drucker, **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Claremont, California, 1990.

Kar amacı gütmeyen kuruluşların en belirgin özelliklerinden birisi de vergiden muaf olmalarıdır. Bütün bu faktörler göz önüne alındığında, bu tür örgütlerin hizmete yönelik hedeflerini şu çerçevede toparlayabiliriz. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, toplumun yararına, topluma hizmet için, elde edeceği geliri yine zorunlu giderlerini düşmeyip müteakip topluma hizmet için harcayan, bütün işlemlerini yasal çerçevede yürüten, gelirlerinden vergi vermeyen, daima topluma hizmette kaliteyi esas kabul edip, toplumun güveni ve desteğini sürekli arkasında görmeyi hedefleyen kuruluşlardır. Bu nedenle, kar amaçsız örgütler aşağıda şekle dönüştürülmüş haliyle tanımlanan hedeflerden, en az bir veya daha fazlasına hizmet etmek zorundadır.

Bir kuruluşun kar amacı gütmeyen kuruluş olarak tanımlanabilmesi için;<sup>62</sup>

- İyi organize olması
- Resmi makamlardan tamamen ayrı olması,
- Kendi kendine yöneten olması
- Kar amacı gütmemesi
- Faaliyetlerinin toplum yararına olması gerekir.

---

<sup>62</sup> Don Bates, **Public Relations for Charities & Non-Profit Org., Wshntn in Lesly**, 1983, s.290.

**Şekil 3.1.** Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonların Hedefi



**Kaynak :** Peter F. Drucker, **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Claremont, California, 1990.

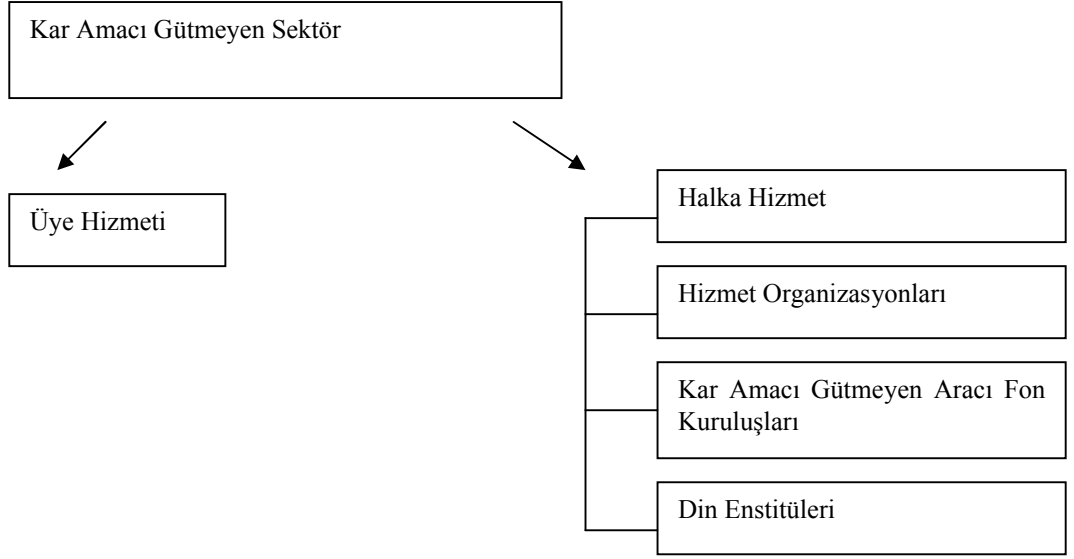
### 3.1.2. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Yapısal Görüntüsü

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda sosyal politikaların tespiti, mevcut ekonomik politikalar doğrultusundadır. Sosyal politika geniş anlamda, “çalışan kişinin ihtiyacının karşılanması”, dar anlamda ise “yardıma ihtiyacı olan kimselere yönelik dikkatle hazırlanmış prensipler bütünü” demektir.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Gabor Hegyesi, “The Role of Non-Profit Organisations”, **Salzburg Semineri**, Budapest, 1989, s.3.

Bu bağlamda, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, toplumsal ihtiyaçlara yönelik hizmet anlayışı ile birlikte, üyelerine yönelik hizmet anlayışının da olması şarttır. Bu tanımın en iyi ifadesi Şekilde görüldüğü gibidir.

**Şekil 3.2.** Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonların Yapısal Görüntüsü



**Kaynak :** Peter F. Drucker, **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Claremont, California, 1990.

Yapı itibariyle, her ne kadar topluma, hizmet için ve toplum yararına çalışıyor da olsalar, yine çalışanları da gönüllü bile olsa, çalışanlarına da bir memnuniyet hissi ve tatmini sağlamalıdır. Aksi takdirde gönüllü bulmak ve buna bağlı olarak da devamlarından söz etmek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple de hizmet ettiği gruplardan iki ana başlık altında söz edilmesi mümkündür. Bu hizmet gruplarından birisi gönüllü çalışanlar, diğeri ise asıl hedefleri olan toplum bireyleridir. Gönüllü çalışanların memnuniyeti, toplumun memnuniyeti ve kuruluşa vereceği destekle çok yakından ilgilidir. Burada kuruluş liderinin rolü ve de önemi daha net ortaya çıkmaktadır.

### 3.1.3. Devlet Kuruluşu veya Şirket Olmayı Nedenleri

Kar amacı gütmeyen kuruluşların doğmasının temel nedenlerinden birisi devletin, halkın tüm sosyal ihtiyaçlarını karşılayamamasıdır. Devletin politikası ne kadar etkili olursa olsun, bu görevleri yapabilme imkanları oldukça kısıtlıdır. Dolayısıyla, bazı kesimler için ideal hayat standardının yakalanması ve insanların belli bir amaç doğrultusunda toplanarak bir araya gelmesi ihtiyacı, farklı yönetim yapılarını da beraberinde getirmiştir. En önemli fark, bu yönetim yapıları içerisinde, aktif görev alan gönüllü üyelerin oluşumudur.<sup>64</sup> İşte bu oluşum, kar amacı gütmeyen kuruluşların neden devlet statüsünde olmadığına da cevabıdır. Hatta bu gönüllüler sadece örgüt yararına çalışmakla kalmaz gerektiğinde örgüte en büyük maddi desteğinde kaynağı olurlar.

Bu örgütler kar amacı gütmeyen bir yapıya sahip olduklarından, şirket olarak da ele alınamazlar. Bu da, farklı olarak 3.sektör anlayışının doğuşunun sebebidir. Yine bu sebep hemen hemen tüm dünyada kar amaçsız örgütlerin vergiden muaf kuruluşlar olarak çalışmalarına, fırsat ve imkan sağlamıştır.

### 3.2. Kar Amaçsız Örgütleri Başarılı Kılacak Öğeler

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda amaca ulaşmak, görevi başarılı kılmak, varoluşlarının ve gelişme arzularının vazgeçilmez şartlarıdır. *Drucker*'a göre temelde bunu başarılı kılacak öğeler ise şunlardır:

1. *Performansın yüksek olması*: Ele alınan bir işi, bilimsel güç destekli, tam ve mükemmel olarak, en iyi şekilde yapmak.
2. *Yapılan işe inanç*: Fikir ve gönül olarak, yapılan işin doğruluk ve gerekliliğine inancın tam olması.
3. *Amacın kişisellikten uzak, topluma yönelik olması*: Kamuoyu ve gerekli çevrenin itici güç olarak tam desteğinin sağlanması.

---

<sup>64</sup> Drucker, a.g.e., s.10.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, her zaman iyi düşünce ve niyet içerisinde olabilirler. Düşündükleri, söyledikleri mükemmel olabilir. Ama önemli olan, bu düşüncelerin kastettiği amaca veya amaçlara ulaşabilmesidir.

### **3.2.1. Kar Amaçsız Örgütlerde Liderlik**

Kar amaca gütmeyen kuruluşlarda liderlik yapılanması, amaç-sonuç ilişkileri açısından gerek şirket, gerekse devlet kuruluşlarından farklılık gösterebilir. Şirket yada şirketlerini milyarlarca lira kara geçiren bir liderin aynı başarıyı burada göstermesi söz konusu olmayabilir. Çünkü farklı yapılardaki bu kuruluşlarda, iki zıt kavramın, anlayışlar üzerindeki çatışması söz konusudur. Kar amacı gütmek ve gütmemek. Göz önüne alınması gereken diğer önemli bir husus ise, kar amacı gütmeyen kuruluşların, örgüt yapısının kendine has özelliğidir. Gönüllü kavramının birinci derecede rol oynadığı bu kuruluşlarda, her zaman farklı lider tiplerine rastlamak mümkündür. Ortak olan tek nokta ise; Her lider kendi başarısını yaratmalı, düşüncesinden hareketle, misyonu başarılı kılma amacıdır.<sup>65</sup>

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda “otorite” diğer kuruluşlarda olduğu gibi görevle birlikte otomatik olarak gelmez. Burada kişi, otoritesini, yönlendirme özelliğini, liderlik becerilerini gösterdikten sonra kazanır. Bu otorite kendisine, aynı amaç için bir araya gelmiş kişilerce verilir.

Kuruluş gönüllüleri, üyeleri ve çalışanları liderlerini takiple, otoritesini, şahsi amaçları için değil, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmede kullandığı için, kabul ederler.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda lideri, yöneticinin rolü açısından da ele almak ve incelemek gerekir. Zira bu kuruluşlar, amaca ulaşabilmek için finanssal kaynaklarını en verimli ve etkili bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Bilhassa bu konu, gelişmekte olan ülkeler bazında ele alınacak olursa, daha da önemli bir

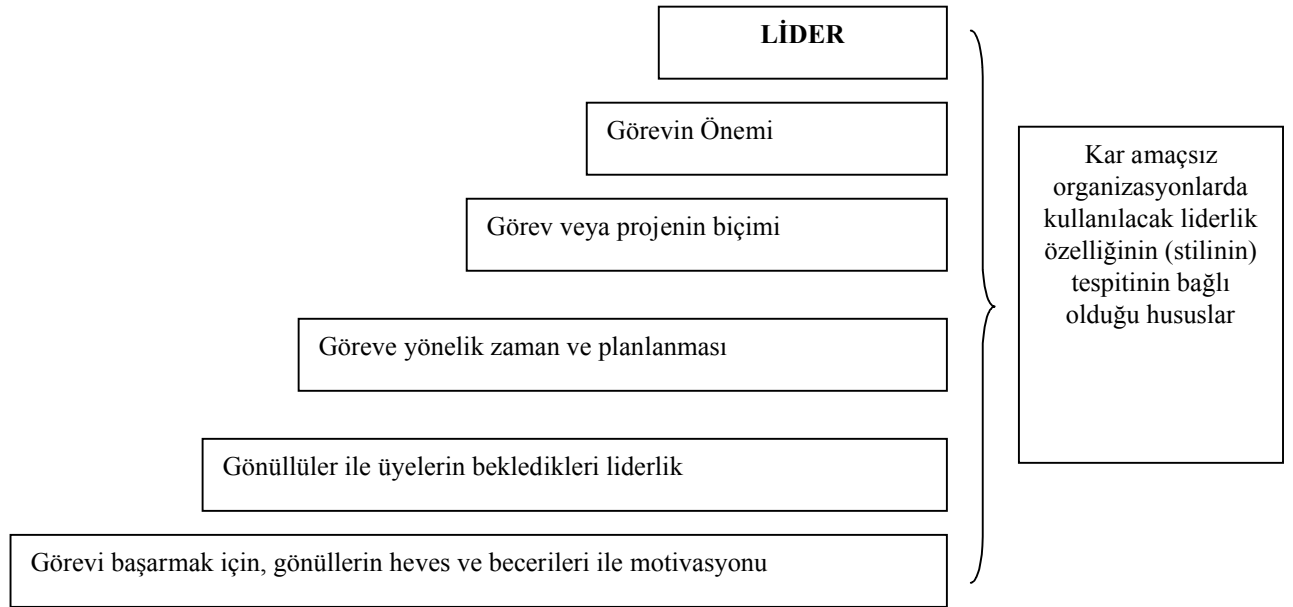
---

<sup>65</sup> Drucker, a.g.e., ss. 24-26.

boyut kazanmaktadır. Kaynakları en verimli ve etkili şekilde kullanmanın yolu başarılı bir yönetimden geçer.<sup>66</sup>

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, lider için esas olan, şahsiyetinden öte, onun liderlik stili ve liderlik becerilerini kullanma tarzıdır. Lions,'a göre<sup>67</sup> kullanılacak liderlik özelliklerinin (stilinin) tespiti ise bazı hususlara bağlıdır. Bunlar aşağıda şekle dönüştürülerek sunulmuştur.

### Şekil 3.3. Kar Amaçsız Organizasyonlarda Liderlik Özellikleri



**Kaynak :** Peter F. Drucker, **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Clarement, California, 1990.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda liderlerin, hangi tür liderlik üzerinde durduklarını ve bu liderlik stillerini hangi olaylar karşısında kullandıkları belirlemiştir.<sup>68</sup> Belirlenen liderlik stillerinin gruplandırılması şekil 2.4'deki gibi ifade edilmiştir.

<sup>66</sup> Aktaran, a.g.e., s.13.

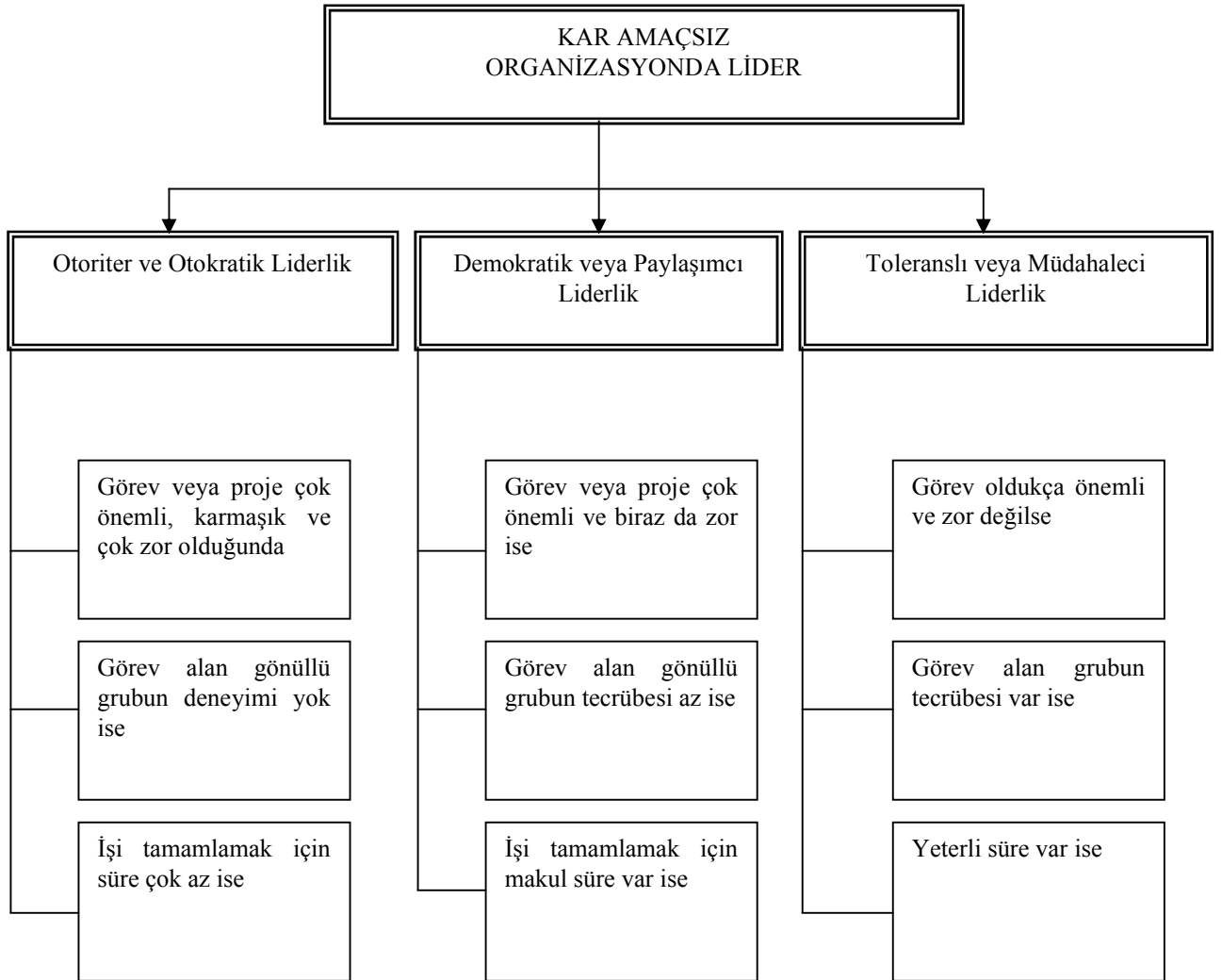
<sup>67</sup> Lions, International, **Liderlik Geliştirme El Kitabı**, Adana, Md.118 V. Yay. DA-300, 1988, s.24.

<sup>68</sup> D. Kathleen Mc Carthy, "Third World Government and the Voluntary Sector", Chicago, City University of N.Y. S.Research Faum, 1989, s.11.



Yönetim; kendine, kuruluşun amaçlarına uygun olarak bir kriter seçebilmeli, resmi kuruluşlarla strateji ve politikasını geliştirmek için ilişki kurabilmeli, yurt içi ve yurt dışında, aynı amaçlı kuruluşlarla ilişki kurabilmeli, kuruluşun gelişimi için yeni finans kaynakları bulabilmeli veya verimliliği arttırabilmeli, hükümetten gelen baskılara karşı (politik veya ekonomik), tampon görevi yapabilmeli, yasal, teknik, sosyal, ekonomik ve finansal değer öğelerini dikkate alabilmelidir.

**Şekil 3.4.** Kar Amaçsız Organizasyonlarda Liderlik Stilleri



**Kaynak :** Peter F. Drucker, **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Claremont, California, 1990.

### 3.2.2. Gönüllüler

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, amaca ulaşmada en önemli faktör, gönüllü katkısıdır. Bir gönüllünün yaptığı şeye bilfiil kendisinin karar vermesi (başkasını tesiri yada yönlendirmesiyle değil), onun bu işin amacına olan inancının, ne kadar kuvvetli olduğunun bir göstergesidir.

Kar amacı gütmeyen kuruluşların başarı kavramında yer alan, gerek aktif desteğin, gerekse inanca yönelik gönül desteğinin, bu kitleler ölçüsünde oluşturulması, onların yapılarının incelenmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Zira bu yapısal inceleme bize, motivasyon için baz teşkil edecek ve lidere yön gösterecek faktörleri içerecektir.

Gönüllülük üzerine dünyada birçok araştırmalar yapılmış ve insanları gönüllülüğe iten nedenler bulunmaya çalışılmıştır.

Bunlardan en etkili olanları ise şunlardır.<sup>69</sup>

1. Başkalarına yardım etmek isteği,
2. Bazı özel bilgi ve becerilerini toplum yararına kullanmak isteği,
3. Toplum, ülke ve dünya için önemli faaliyetlerin bir parçası olmaya ihtiyaç duyma,
4. Bir statüye veya tanınmış olmaya ihtiyaç duyma,
5. İşe yaradıklarını ve ihtiyaç duyduklarını hissetme isteği,
6. Yeni becerileri öğrenme ile zevkli ve ödüllü faaliyetlerde görev alma isteği,
7. Boş zamanlarını etkin kullanma, yalnızlıklarını ve üzerindeki baskıları azaltma isteği,
8. Toplumun, kendilerine verdiği fayda ve değeri tekrar topluma verme isteği.

---

<sup>69</sup> Lions, 1988, s.13.

### 3.2.3. Motivasyon

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda misyonu başarılı kılabilecek öğelerden birisi de “yapılan işe inanç”tır. Bu inancın harekete geçirilmesi ise motivasyona bağlıdır. Motivasyon, liderliğin en güç başarılabilen özelliğidir. Yönetilen birçok gönüllünün inancı, motivasyonu liderin yarattığı yönündedir.

Güdüleme hakkındaki gerçek, kişinin kendi içinde kendisi tarafından yaratıldığıdır.<sup>70</sup> Burada lidere düşen görev, “grup motivasyonu” esaslarını uygulayarak olumsuzlukları gidermek, moral değerlerini yükseltmek ve gruplar arasında hoş bir mücadele (yarış) havası yaratarak, grupları üretken hale getirebilmektir.

### 3.3. Kar Amaçsız Örgütlerde Planlama

İyi bir planlama yapabilmek için, bir planın hangi elemanlardan oluştuğunun bilinmesi gerekmektedir.

Bütün başarılı planlar şu ana elemanlardan oluşmuştur:

1. Amaç (daimi gerçekçi olmalıdır),
2. Amaca yönelik başlama tarihleri (motivasyona yardımcı öğeler),
3. Amaca yönelik gerekli görevler (başlama ve bitiş tarihleriyle beraber),
4. Gereki kaynaklar (kime ve neye ihtiyaç olduğunun tespiti),
5. Bütçe,
6. Önceden görebileceğimiz tahmini problemler ve olası çözümler,
7. Gelişme işaretleri (ilerleme tespiti nasıl bir olayla anlaşılacak),
8. Değerlendirme yolları (başarı oranları, yanlışlıklar, nedenleri).

---

<sup>70</sup> T. Daniel Connors, **The Non-Profit Organization Handbook** , Second Edition, Mc. Graw-Hill, New York, 1988, s.83.

Tüm bu elemanları içine alan bir çizelge, çalışmaların sağlıklı olarak izlenmesi açısından yönetime yol gösterici önemli bir malzemedir.<sup>71</sup>

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda faaliyetlerin organize edilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlıklı bir planla gerçekleşir. Planlamanın kısaca yararları şunlardır:

1. Amaçlara yönelmek, zaman ve enerjiyi boşa harcamamak.
2. Gönüllülerin ve üyelerin katılımını sağlamak.
3. Nereye gittiğimizi ve nasıl ulaşacağımızı bilmek.
4. Engelleri önceden görebilmek.
5. Başarıyı ölçmek.

Planlama aşamasında göz önüne alınması gereken en önemli hususlardan biri de “zaman” kavramıdır. Bu da performansı doğrudan etkiler. Dolayısıyla, bu konu üzerinde daha kapsamlı olarak durmak gerekir.

### **3.3.1. Stratejiler**

“İyi bir planlamanın ayrılmaz bir parçası olan strateji, iyi niyeti yerinden oynatarak başarıya götüren bir vinçtir”.<sup>72</sup> Yapılan işin daha da geliştirilmesi açısından, stratejilerde, göz önüne alınması gereken en önemli dört faktör ise şunlardır:

1. İNSAN: İnsanın kendi becerilerine ve yeteneklerine göre kullanımı, amaca uyumlu insanın belirlenmesi
2. PARA: Mevcut paranın az harcanması, bütçelere dokunmadan az para ile çok iş yapılması ve çevrenin işe yöneltmesi.
3. ZAMAN: Planlama aşamasında da incelemiş olduğumuz gibi zamanın akıllı ve en önemlisi planlı bir şekilde kullanımı ile az zamana çok işin sığdırılması.

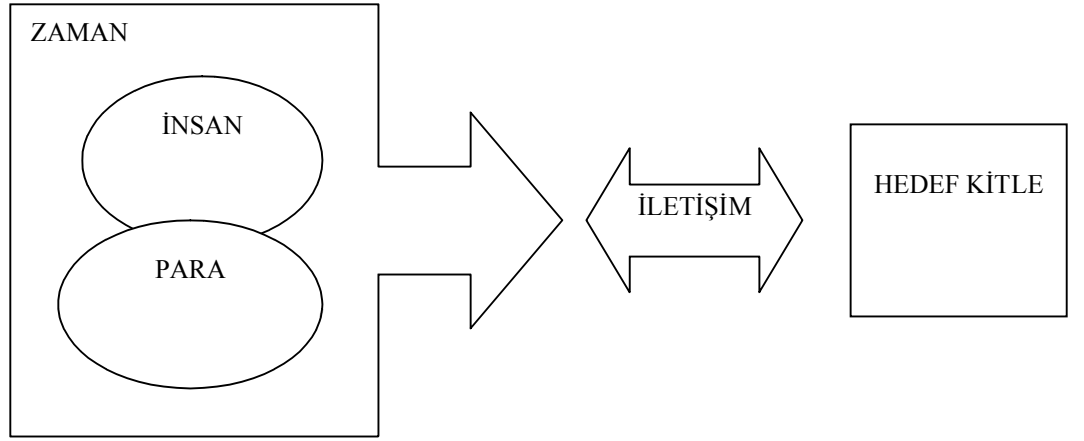
---

<sup>71</sup> Conners, a.g.e., s.88.

4. İLETİŞİM: Hedef kitleye nasıl ulaşılabileceğinin belirlenip ortaya çıkabilecek olan engellerin ortadan kaldırılması.

Bu dört faktör, stratejide daima göz önünde ve de akılda tutulması gereken unsurlardır. Diğer bir deyişle stratejinin dört temel saç ayağıdır. Bunu da Şekil 2.5’de daha net olarak görmek mümkündür.

**Şekil 3.5.** Stratejilerde Göz Önüne Alınması Gerekli Faktörler



**Kaynak :** Peter F. Drucker, **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Claremont, California, 1990.

Bununla birlikte, başarısızlık kavramını, aşarı kavramı ile birlikte ince stratejik açıdan önemlidir.<sup>73</sup>

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda uygulamaya yönelik başarıyı etkileyen genel hatalar ise şu şekilde sıralanabilir.<sup>74</sup>

1. Bir düşünceyi önceden test etmeden, geniş bir uygulamaya gitmek (önce bir pilot bölge seçilmeli ve bunun üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.)

<sup>72</sup> Drucker, a.g.e., s.101.

<sup>73</sup> Drucker, a.g.e., s.102.

<sup>74</sup> Drucker, a.g.e., s.103.

2. Bir işi bitirmeden yenisine başlamak. Bu zaman kaybıyla beraber kar amaçsız örgütlerde hedefe ulaşmada ortaya çıkacak olan engellerin artmasına neden olur.
3. bir işi sonuca ulaştırmak için farklı stratejilerden yararlanmak (eğer bir hedefe tek güzergah yani tek strateji üzerinden ulaşılmaya çalışılırsa başarı oranı düşer.).
4. Yapılan işi olduğundan büyük görmek (gerekçelerden uzaklaşmak, kar amaçsız örgütlerin gelişmesini engeller.).

### **3.3.2. Zaman**

Liderler, yönetenler ve zaman bilincinde olan herkes, zamanlarını akıllıca yönetmek ve her dakikalarını hesaba almak isterler. Çalışmalarını etkileyecek stres ve zorlamalara da katlanmak istemezler. Günümüzde kar amaçsız örgütlerde en azından kar amaçlılara oranla zaman kavramı çok önemli yer teşkil eder. Kitlese enerji yani çalışanların iş gücü ve zaman doğru orantıda maksimum seviyede kullanılırsa örgütün aksaksız yürümesi için çok büyük artıları beraberinde getirir. Yani, zaman ve dolayısıyla enerjinin bilinçli kullanımı, gönüllü kavramıyla iç içe olan kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çok önemli bir faktördür. Zira bu örgütlerde gönül ve anlayış birliği içerisinde olan üye ve gönüllüler, zor olanı başarmakta ve bu görev bilinci içerisinde, zamanlarının bir bölümünü kar amaçsız örgütlere katkı sağlamak amacıyla ayırmaktadır.

Zamanı daha etkili kullanmak için neler yapılabilir? Uluslar arası bir kuruluşun (hizmet örgütünün) “Liderlik Geliştirme El Kitabı’nda<sup>75</sup> bunun için 3 ana yol önermiştir. Bu şekilde yapılabilecekleri belli başlıklar altında toplamak da mümkündür.

Bu yollar;

1. Daha hızlı iş yapmak: İş tehir etme ve tereddüt gibi, zaman idaresinin iki ana düşmanının yenilmesi için kişisel disiplinin geliştirilmesi için başlayış

---

<sup>75</sup> Aktaran, a.g.e., s.54.

ve bitiş sınırlarının belirlenmesi, yaratıcı ve yapıcı düşünce şeklinin hızlı gelişimine zaman ayrılması.

2. Delege etmek: Bir işi yapmak için birisinin becerisine güvenmeye yönelik bir çalışma tarzının oluşturulması, kar amaçsız örgütlerde ilgili bölümlere dağıtılması ve kabul edilmesi.
3. Amaçlarımızı elde etmemize yardımcı olmayacak unsurların yok edilmesi, yoksa bile engele neden olabilecek olasılıkların önceden saptanarak önüne geçilmesi, örgütlere katkı sağlanması açısından daha verimli önceliklere konsantre olunması.

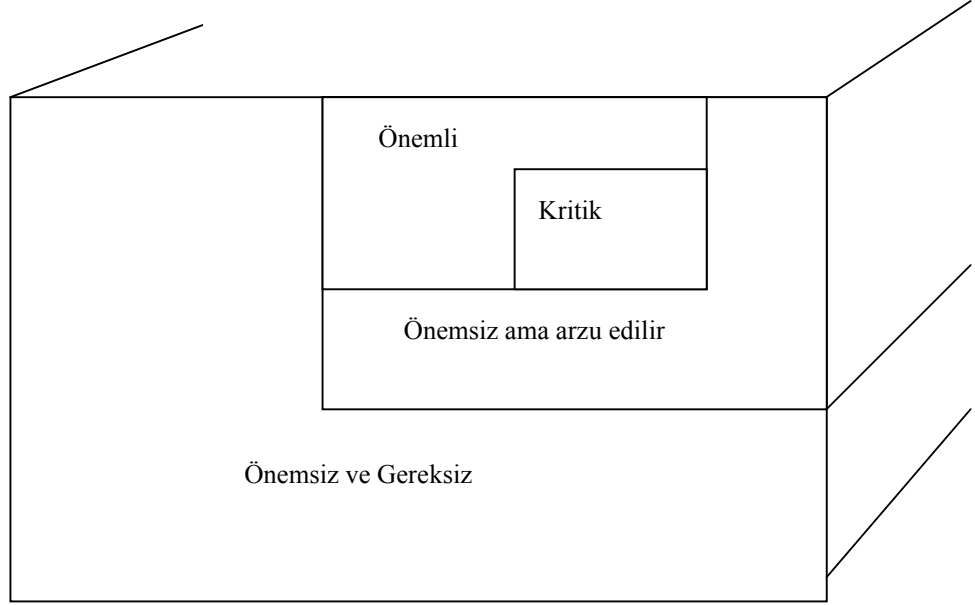
Bu üç yol arada değerlendirildiğinde kar amaçsız örgütlerden yüksek verim alınması kaçınılmaz olur.

Zaman ve enerji, faaliyetler bütünü içerisinde (günlük, haftalık, aylık vb.) Parkinson Kanunu'ndan yararlanarak daha verimli kullanılabilir. Şöyle ki:  
Zaman,

- a. Kritik
- b. Önemli ama kritik değil,
- c. Önemsiz ama arzu edilir,
- d. Önemsiz ve gereksiz

Şeklinde ayırma tabi tutularak faydalı bir şekilde değerlendirilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken husus ise; “Normal olarak bu faaliyetlerden beşte birinden daha fazlası kritik değildir” prensibinin göz önüne alınmasıdır. Bu oran tabiatıyla farklı durumlarda farklı değişkenler gösterebilir. Ama burada önemli olan prensip ihtiyacımızın “etkili çalışmak” olduğunu göstermektir.

**Şekil 3.6.** Zamanın Organize Edilmesi (Optimum Kullanımı)



**Kaynak :** William M. Pride and Orson C. Ferrel, **Marketing**, 6<sup>th</sup> Edition, Boston: Houghton Mifflin Co., 1989.

Zamanın organize edilmesi veya bir başka deyişle optimum kullanımı Şekil 2.6’da da ifade edilmeye çalışılmıştır. Bütün bu kavramların değerlendirildiği şekle “zaman küpü” adı verilir. Zaman küpü, bir zaman dilimi içerisindeki (bir saat, bir gün, bir hafta, bir ay vb.) süreçler olabilir.

### 3.3.3. Pazarlama

“Pazarlama, temelde, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir mübadele işlemidir. İki veya daha fazla tarafın her biri, kendi ihtiyacını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli bir şeyleri (mal, hizmet veya fikir) verip, değerli başka şeyleri elde etmek istemesidir (alacak, para kredi vb.)”<sup>76</sup>

Geniş anlamda pazarlamanın tanımını yaptıktan sonra pazarlamanın dar anlamda, işletme yönetimi bakış açısıyla da, yine yukarıda verilen geniş kapsamlı

<sup>76</sup> William M. Pride and Orson C. Ferrel, **Marketing**, 6<sup>th</sup> Edition, Boston: Houghton Mifflin Co., 1989, s.8.



tanım doğrultusunda sunulabileceği savunulabilir. Çalışmamızda, bu dar kapsamlı tanım; “pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir” Bu tanım daha da sınırlandırılarak kar amaçsız örgütlere uyarlanabilir.

“Kar amacı gütmeyen kuruluşlar toplumda değişik roller üstlenirler. Mimarının, tarihin ve kültür varlıklarının korunması, sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi, eğitim, insan hakları, kültür ve sanat, çocuklar, yaşlılar, özürllüer, hayırseverlik, vatanseverlik, dinin geliştirilmesi, sosyal refahın güçlendirilmesi, iş ahlakı ve mesleki gelişme, bilimin gelişmesi ve buna benzer birçok konular üzerinde gönüllü çalışmalarını<sup>77</sup> sürdürürler. “Fakat onların esas değeri, olayları farklı bir şekilde görme ve gerçekleştirmede sağladığı ek boyuttur. Hükümetin ve diğer temel kuruluşların yerini almaz fakat ilgili sorunları anlamada aracılık ederek ilgili birimleri sorumlu ve etkili kılar.”<sup>78</sup>

Bu görev anlayışı ile birlikte, amaca ulaşmak ve başarıyı yakalayabilmek için modern pazarlama stratejisinden yararlanmak gerekir. Bu stratejilerden yararlanırken, kar amaçsız örgütleri etkileyen bağlayıcı birçok faktör vardır. Bu faktörler<sup>79</sup>;

1. Müşterinin iyi tanınması,
2. Müşterinin değeri
3. Müşteriye ulaşma yollarının tespiti,
4. Hizmetin pazarlanması, en önemli faktörlerdir.

---

<sup>77</sup> Brain O’Conner, “Philanthropy in Action”, **The Foundation Center America’s Extra Dimension**, New York, 1987, s.3.

<sup>78</sup> Conner, 1987, s.4.

<sup>79</sup> Drucker, a.g.e., s.5.

Başarı ise;

1. Pazarlama bilgisine,
2. Pazarlama stratejisinin belirlenmesine,
3. Pazarlama amacının tespitine,
4. Pazarlama planlamasına bağlıdır.

### **3.3.4. İnsan Gücü**

Her ne dalda, sektörde olursa olsun hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyen en önemli etken insan gücüdür. “Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da amaca ulaşmayı etkileyen en önemli faktör insan gücüdür. Gönüllü olma denilen olay günümüzde narsistik bir atmosferde “devede kulak” kalmış olmasına rağmen, toplumumuzda çok sıkça rastlanan bir gelenek haline gelmiştir. Toplumumuzun üst kademelerinde her geçen gün bu kavram sağlıklı bir yere ulaşmaktadır. Bu nedenle toplumumuzda seçkin tabakanın en önemli görevlerinden biri de başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmektir. Bu olguya kar amaçsız örgütlerde kolaylıkla rastlanabilir. Kişilerin kendi hayatlarından fedakarlık etmeleri bu kuruluşlarda insan gücünün en önemli kaynağıdır.

Bu kuruluşlarda mevcut gücün en iyi şekilde kullanılmasının temelinde ise bir takım çalışması ruhunun oluşması yatar.

Bilindiği gibi kar amacı gütmeyen kuruluşların çalışma yöntemleri içerisinde komiteler çok önemli bir yer tutar. Belirlenmiş bir liderin yönetiminde, ilgili komiteler, kendilerine verilen görevler çerçevesinde çalışmalarını yürütür ve sonuçlandırır. Bu komitelerdeki insan gücünün aktif ve verimli hale dönüştürülmesi ve de devamlılığının sağlanması için aşağıdaki ipuçları, liderin neler yapması gerektiğini göstermektedir.<sup>80</sup>

1. Amaç (bir takım amacının olduğunun herkesçe iyi anlaşılması),
2. Özel sorumluluklar (her üyenin aldığı rolün iyi belirtilmesi),

3. Karşılıklı destek,
4. Eğitim (takım görevi için eğitim ve uygulama),
5. Üyeler arasındaki ilişki (eşit statü),
6. Yönetimde esneklik (grupun dinamiğinin her an değişiklik göstermesi nedeniyle esnek yönetim),
7. Kişisel ihtiyaçlar (grup üyelerinin sorunları ve ihtiyaçlarına ilgi göstermesi),
8. İletişim (grup içi iletişimin anlaşılır, açık ve net olması),
9. Açıklık ilkesi (düşüncelere katılma ve katılmaya teşvik).

Bununla birlikte grubun dinamiği açısından, başarıyı kutlamak ve prestij, tatmin ve ödüle yönelik tedbirler de gerek moral, gerekse de motivasyon açısından insan gücünü değerlendirmeye yönelik yöntemlerdir. Özellikle kar amaçsız örgütlerde bu yöntemlerin rolü büyüktür. Kişiler işletmede gönüllü şekilde iş gördükleri için ödül ve motivasyonun rolü büyük olmaktadır. Unutulmamalıdır ki işlerin sorunsuz ve doğrudan hedefe ilerlemesi açısından insan gücünün değerlendirilmesinde minimum hata yapılmalıdır.

### **3.3.5. Gelir Kaynakları**

Kar amacı gütmeyen kuruluşların, yani genel anlamda 3.sektör kuruluşlarının; devlet kuruluşu veya şirket olmamasının en belirgin farkı “Para Kaynakları”na yönelik farklılıklardır. Para, şirketlerde satışlardan, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda ise bağışlardan elde edilir.

Ayrıca kuruluş amaçlarına yönelik çeşitli çalışmalar sonucunda oluşturulan “Fon”lar da kar amacı gütmeyen kuruluşların çok önemli parasal kaynaklarından birini oluşturur.

Bağışlar; Kar amacı gütmeyen kuruluşların, en önemli parasal kaynağını bağışlar oluşturur. Bu kuruluşların, statüleri gereği vergiden muaf olmaları ve

---

<sup>80</sup> Walter Powel, “The Non-Profit Sector”, a Research Handbook, Yale V. Press, London , 1987, s.34.

paralarını belirlenen amaçlara yönelik kullanma zorunlulukları, bağış toplama fonksiyonunun belirli yasalar çerçevesinde sorumluluk altına alınmasına ve bir uygulama getirilmesine neden olmuştur. Bu konu hassas bir konu olmakla birlikte Türkiye’deki vergilendirme yasası üzerindeki çalışmalar kar amaçsız örgütler dahil olmak üzere hassasiyetle sürmektedir.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar topladıkları bağışlar karşılığında makbuz vermekle yükümlüdürler. “Bağış yapanlar bu harcamalarını, yasalar gereği ve bu kuruluşların devletçe kabul edilen hukuki boyutları ile ilgili olarak;

- Kanunen kabul edilen giderler,
- Kanunen kabul edilmeyen giderler.

Şeklinde kayıtlarında gösterilebilirler (Gelir Vergisi ve Vergi Usul Kanununun İlgili Maddelerine Göre).

Ülkemizde kar amacı gütmeyen kuruluşların topladıkları bağışların 3.şahıslarca gider olarak gösterilebilmesi için, o kuruluşun ilgili yasalar gereğince “Kamu Yararına Yönelik Kuruluş” olmasını gerektirmektedir. Bu da ilgili yasadaki belirtilen şartların oluşmasına bağlıdır. Aslında konumuzun dışında bir görüntü veren bu hususların bilinmesi, kar amacı gütmeyen kuruluşların ülkemizdeki bağış toplamalarına yönelik çalışmalarında ve ilişkilerinde karşılaştıkları sorunlar açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Zira kaynakların çokluğu ve bağışın boyutları, bu gönüllü katkısına yönelik bağışların gider gösterilip, gösterilmemesiyle ilgili olarak doğru orantılı bir şekilde artış veya azalış göstermektedir.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda bağışlar; gönüllülerden, üyelere, halktan ve kuruluşlardan (büyük miktarda bağış yapan) toplanır. Buradaki en önemli faktör ise, her zaman olduğu gibi sorumluluk, inanılabilirlik ve güvencedir. Bu

kavramlar kar amacı gütmeyen kuruluşların karşılarının daima çıkacak olan temel kavramlardır.

Fonlar; Sayılan kaynakların dışında bir diğer önemli kaynak ise fonlardır. Kar amaçsız örgütler elde ettikleri fonlar vasıtasıyla hizmetlerini devam ettirirler. Bu nedenle fonlarında önemli, büyük bir yer teşkil eder. Fonlar yapıları itibariyle 3 ana bölümde incelenirler;

1. Üyelik Gelirleri,
2. Aktivite Gelirleri,
3. Dergi, Gazete ve Benzeri Yayınlarla Ait Gelirler.

Üye Gelirleri; Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda önemli bir kaynak olan üye gelirleri, yasal çerçevede içerisinde üye faaliyetleri gösteren kişilerden alınan üyelik aidatları ve bunun dışında aidatları bütünleyici bağışlardan oluşur. Toplanan bu bağışlar ve aidatlar, kar amaçsız örgütlerin çatısı altında vergiden muaf tutulurlar.

Aktivite Gelirleri; Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, çalışma dönemleri içerisinde elli oranda bir gelir sağlamak amacıyla çeşitli aralıklarla aktiviteler düzenlerler (balolar, kuruluş toplantıları, yemekli toplantılar, çaylar, kermesler, seyahatler, geziler, geçici ve daimi kurslar, yarışmalar vb.).

Bütün bu çalışmalar bazen hizmet ağırlıklı, bazen ise halkla ilişkilere yönelik olabilir. Bu iki amacın dışında oluşan 3.amaç ise, aktivite içinde bütçeye katkı sağlayacak fonların da oluşturulmasıdır. “Bu kuruluşlarda Fon Geliştirme ayrı bir komite görevi olarak yerini alır ve yönetimle beraber ilgili halkla ilişkiler komiteleriyle de işbirliği içerisine girebilir”<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Lions, Club International, “Public Relations”, Illions, PE-713, 1990, s.713.

Farklı zamanlarda değişik konular içeren bu aktivitelerin ortak amacı, kar amaçsız örgütlere artı bir girdi sağlamaktır. Düzenlenen örgütlere katılım, sağlanacak olan gelire doğrudan orantılıdır.

Dergi, Gazete ve Benzeri Yayınlarla Ait Gelirler; Kar amacı gütmeyen kuruluşlar bu tarz yayınlardan iki türlü gelir elde ederler:

1. Yayına yönelik reklam gelirleri,
2. Yayınların satışı ve üye abone gelirleri.

Üyelerden sağlanan bu tür gelirlerin en büyük özelliği, kendi içerisinde bir süreklilik arz etmesidir. Yukarıda bahsettiğimiz bu tür gelirler kar amaçsız örgütlerin sabit, gelirleri içerisinde yerlerini alırlar.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar çalışma dönemlerinde, taktik planlama gereği, stratejik planlamalar dışında acil olarak belirebilen ihtiyaçlara veya hizmetlere yönelik acil projelere katılabilirler. Bu amaçla, genel bütçe dışında fon tedariki gerekebilir. Bunları başarabilmek için bütün liderlik becerilerinin yanında, özellikle görevleri başkalarına nasıl delege edileceğinin de bilinmesi gerekmektedir.<sup>82</sup> Fon geliştirmede lider ve ilgili komite görevlilerinin nasıl bir sorumluluk ve görev anlayışı içerisinde olmaları gerektiğinin bir göstergesi de işe duyulan inançtır.

### **3.4. Kar Amaçsız Örgüt Örneği, TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ**

Türk Silahlı Kuvvetleri (Türk Ordusu); Türk Yurdunu ve nitelikleri anayasa ile tayin edilmiş Türkiye Cumhuriyeti'ni, iç ve dış tehditlere karşı korumak ve kollamakla görevlidir. Kuruluşunda (Emrinde) Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ve Jandarma Genel Komutanlığı olmak üzere dört ana unsur mevcuttur. Bu dört ana

unsura bağlı olan çeşitli alt birlikler de (Lojistik Destek Birlikleri gibi), Türk Silahlı Kuvvetlerine verilen görevlerin yerine getirilmesinde önemli rol oynar. Aşağıda, bu alt unsurlardan konumuzla ilgili olan, Lojistik destek birliklerinin, yapısı ve görevleri ile yönetimi detaylı olarak anlatılacaktır.

Yukarıda vazifesi tanımlanan Türk Silahlı Kuvvetleri, bu vazifesinin ana unsurları, vatanın ve milletin bölünmez bütünlüğüne ve anayasanın öngördüğü temel ilkelere kaşı yönelen tehdidin zamanında ve doğru olarak teşhis edilmesi, bu tehdidi karşılayabilecek bir kuvvet yapısının oluşturulması, hazırlık durumunun idamesi ve tehdidin gerçekleşmesi halinde, kanunlar çerçevesinde, sorumluluklar içerisinde tehdidin bertaraf edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu; Dış tehdide karşı, Türk yurdunun ve milli menfaatlerinin kollanması ve korunması, barıştan itibaren caydırıcı bir gücün idamesi, karada hudutlardan, deniz ve havada tecavüz niyetinin açıklık kazandığı yerlerden itibaren, yurdun savunulması ve toprak bütünlüğünün muhafazası ve milletler arası hukuktan doğan hakların taviz verilmeden kullanılmasını gerektirmektedir.

İç tehdide karşı yurdun kollanması ise; kaynağı ne olursa olsun, Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğünü tehlikeye düşürmeyi, anayasanın belirlediği hür demokratik parlamenter düzeni ve/veya temel hak ve hürriyetleri ortadan kaldırmayı amaçlayan örtülü ve açık hareketlerin meydana getirdiği iç tehdide karşı anayasa ve kanunların öngördüğü hükümler çerçevesinde Türk silahlı Kuvvetlerinin kullanılması gerekebilir.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> John W. Gardner, "Leadership Papers" Indepent Sector, Leadership and Power, Wash D. C., 1986, s.34.

<sup>83</sup> Devlet Kitapları, **Milli Güvenlik Bilgisi**, Milli Eğitim Basımevi, Üçüncü Baskı, 2000, s.40.

## **4. BÖLÜM**

### **PİLOTLARIN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu araştırmanın amacı; harekate yönelik bakım konsepti ile sevk ve idare edilen Hava Kuvvetleri Bakım teşkilllerinde, faal sorti üretiminin artırılması amacıyla yapılan arıza giderme işlemlerindeki yeterliliği ve pilotların memnuniyetini tespit etmektir. Uçucuların verilen görevleri etkinlikle yerine getirmesini menfi yönde etkilediği belirlenen olumsuzluklar “müşteri memnuniyetsizliği” kapsamında değerlendirilerek, müşteri/pilot memnuniyetinde etkili olabilecek faktörlerin etkisini incelemektir. Bu çerçevede, F-16, C/N 235(T) ve AS-532 COUGER helikopteri bulunan 5 nci, 6 ncı ve 8 nci Üs komutanlıklarında uçucu olarak görev yapan personel bu alan araştırmasının evrenini oluşturmaktadır. Sözkonusu üs komutanlıklarında görev yapan uçucu personelin sayısı 235’dir. Dolayısıyla, evrenin tümüne ulaşabilme imkanı bulunduğundan, ayrıca örneklem seçimi yapılmamış ve araştırma bütün uçucu personeli kapsayacak şekilde tasarlanmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi, Soru Kağıdı ve Analizi**

Bu araştırma, hazırlanan bir anket formu aracılığı ile yürütülmüştür. Çalışma üç ayrı bölgede yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Temmuz-Ağustos 2007 döneminde söz konusu üs komutanlıkları tek tek ziyaret edilerek tamamlanmıştır. Bu ziyaretler boyunca evreni oluşturan 235 uçucu personelin 221’i (% 94) ile temas sağlanmış olup, anket formları dağıtılmıştır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm cevaplayıcıların



demografik bilgilerini içermektedir. İkinci bölüm, pilotların “genel müşteri memnuniyetini” ölçmeye yönelik 3 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm; pilotların “kurumların nasıl bir bakış açısına sahip olmaları gerektiğine dair” sahip oldukları felsefeyi sorgulayan 3 ifadeden meydana gelmiştir. Dördüncü bölüm, UBK personelinin gerçekleştirdiği spesifik çalışmalara ilişkin pilot memnuniyetini ele almakta ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Beşinci ve son bölüm ise, pilotların müşteri memnuniyetini oluşturan unsurlar üzerinde durmakta ve burada 16 ifade yer almaktadır. Böylece anket formu ; 29 adet ifadeden teşekkül etmiştir. 29 ifadenin tamamı 5 noktalı Likert ölçeğine göre dizayn edilmiştir. Burada ifadelerin karşılığı şu şekildedir:

- 1: Kesinlikle Katılıyorum
- 2: Katılıyorum
- 3: Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum
- 4: Katılmıyorum
- 5: Kesinlikle Katılmıyorum

Anketi cevaplayanlardan toplanan veriler SPSS paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu çerçevede iki analiz aşaması sözkonusudur: Önce “frekans analizi” yapılarak, cevapların nasıl bir dağılım gösterdiği belirlenmiş ve daha sonra da “ki-kare analizi” yoluyla çalışmanın hipotezleri test edilmiştir.

Verilerin analizine geçmeden önce, uçak bakım teşkilatının pilotlara yönelik faaliyetleri “genel bir çerçeve çizmek amacıyla” tanıtılacaktır. Bu amaçla, uçak bakım teşkilatı ve uçucu personel arasındaki ilişki sürecinde etkili olan temel başlıkların tanıtımı aşağıda verilmiştir:

#### a) ÜS VE BİRLİK SEVİYESİ UÇAK BAKIM TEŞKİLATININ AMACI

Muharip Jet ve Eğitim Birliklerinin ana ve dağılma meydanlarındaki faaliyetlerini sürdürmesi, harekâtın desteklenmesi için gerekli imkân, kabiliyet ve elastikiyete sahip bir uçak bakım teşkilatı oluşturmaktır. Uçak Bakım Teşkilatı,

uçakların eğitim ve hareket konfigürasyonlarındaki yüksek sorti üretiminden ve silah sistem faaliyetlerinin desteklenmesinden sorumludur. Uçak Bakım Teşkilatında yer alan birlik ve kısımların, doğrudan ve dolaylı sorti üretim kısımları şeklinde teşkilatlanmasıyla merkezîyetçilikten uzaklaşma sağlanmış, bunlara kendi kendine yeterli olma kabiliyeti kazandırılmıştır. Bakım Komutanlığının faaliyeti, temel olarak uçak üzerindedir. Bu komutanlık içinde yer alan Uçuş Hattı Bakım Komutanlıkları, kendilerine tahsis edilen uçakların en kısa sürede uçuşa hazırlanmasını, yüklenmesini, arızaların giderilmesini ve yeniden göreve hazırlanmasını sağlayacak olan kararları alır ve uygular.

#### b) BAKIM STANDARDİZASYONU:

Bakım standardizasyonunun amacı; Hava Kuvvetleri Bakım Birliklerinin kendi kendilerine yeterliliğini sağlamak, bakım kabiliyet ve kalitesini artırmaktır. Her birlik kendi kalite güvence programını kendisi geliştirir. Kalite güvence programları, bakım personelinin işe ehil olmasını ve bakım kalitesini artırmayı amaçlar. Bakım kalitesi, teknisyenlerin teknik yayınların gerektirdiği standart bakım işlemleri üzerinde eğitilmesi, personel ve teçhizatın periyodik olarak kontrol edilmesi ile artırılır. Kalite güvence programları, yetersizlik sahalarını ve kötü eğilimleri analiz ederek, yetkililerin düzeltici işlemleri yapmasına olanak sağlamalıdır. Kalite güvence programı, personele görevin uygun olarak nasıl yapılacağını iş üzerinde göstermeli ve bilinmeyen konuları aydınlatmak için gerekli yardımları sağlamalıdır.

#### c) BAKIM KABİLİYETİ

Bakım kabiliyeti, tahsis edilen teçhizatı faal durumda ve uygun konfigürasyonda tutma kabiliyetidir.

i. Birliğin kabiliyeti, personel ve teçhizat kadroları ile bunların karşılama oranları ve idame yedeklerinin tedarik edilme durumu ile belirlenir. Her ne kadar birliğin kabiliyeti kaynakların kadrolanması ve karşılama durumuna göre tespit edilirse de ehliyet seviyeleri ve tecrübe bu kabiliyeti etkiler. Bakım yöneticileri,

görevle ilgili olarak planlama yaparken, bakım kabiliyetlerini dikkate almalıdırlar. Bakım kabiliyetinin geliştirilmesi her seviyedeki bakım yöneticisinin ana sorumluluğudur.

ii. Bakım idarecilerine tahsis edilen personel miktarının sınırlı olması nedeniyle, bu kaynağın kullanılmasında dikkatli davranılmalı; ek görevler, izinler, eğitimler ve personeli işinden uzaklaştıran gereksiz görevler kontrol altında tutulmalıdır.

#### d) BAKIM ETKİNLİĞİ

Bakım etkinliği, birliğin toplam verimiyle ölçülmelidir. Bu değerlendirmede, uçuş birlik görevlerinin karşılanma oranı ile uçak ve silah sistemlerinin faaliyet oranı özellikle dikkate alınmalıdır.

#### e) BAKIM EĞİTİMİ

Birliğin tüm kabiliyeti, uçucu ve bakım personelinin eğitim durumuna bağlıdır. Bu nedenle bakım eğitim programı, birliğin kabiliyetini muhafaza ettiren ve geliştiren temel unsur olduğundan idarecilerin en önemli sorumluluklarından birisidir. Başarının sürekli olması, istikrarlı ve tecrübeli iş gücü ile mümkündür. Görevden ayrılmalar, atanmalar, çapraz eğitimler bakım personelinin beceri kaybetmesine neden olur. Eğitim, bu kayıpların dengelenmesi için ve tüm bakım faaliyetlerinin ihtiyacı olan kalifiye iş gücünün kazandırılması için devamlı bir faaliyet olmak zorundadır.

### 4.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinden önce, söz konusu verilerin toplandığı kitlenin demografik özelliklerinin verilmesi gerekmektedir. Bu uygulama, okuyucuların değerlendirmesini daha da net kılacak temel bir araç niteliğindedir. Bununla birlikte, bu araştırmanın kapsamını oluşturan pilotlar ile ilgili demografik bilgilerin aktarılmasında, kurumsal güvenlik ile ilgili çeşitli riskler söz konusu

olduğundan, doğrudan doğruya anket formunun ikinci bölümündeki sorulara alınan cevapların analizine geçilmiştir.

Ankete katılan pilotların/müşterilerin gerek “müşteri memnuniyeti unsurları” ve gerekse “UBK personelinin memnuniyet sağlamaya yönelik tutumlarına ilişkin” ayrıntılı değerlendirmelerini ortaya koymadan önce, “UBK personelinin hizmetlerini genel olarak değerlendirmeleri” tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, genel bir göstere elde edebilmek amacıyla katılımcılara üç yargı ifadesi sunulmuştur. Bu ifadelerin “katılım düzeyine göre” sıralanışı tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.1:** UBK Personelinin Hizmetlerine Yönelik Genel Değerlendirme

	Ort. Değer	S.S.
UÇBK personeli daima beklentilerimi karşılar.	2.11	0.91
UÇBK personeli daima müşteri/pilot memnuniyetine önem verir.	2.30	1.04
Genel olarak, UÇBK’ın sağladığı hizmetlerin mükemmel olduğunu düşünüyorum.	2.44	1.06

**Not:** İfadeler Likert ölçeği yoluyla puanlanmıştır. Burada, 1: kesinlikle katılıyorum.... ve 5: kesinlikle katılmıyorum, şeklindedir.

Ankete katılan pilotlara/müşterilere UBK personelinin müşteri memnuniyeti sağlama durumlarına ilişkin genel sorular sorularak, genel bir göstereye ulaşmak amaçlanmıştır. “UBK personeli daima beklentilerimi karşılar” yargısını “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplayan katılımcıların oranı % 30.2 (54 kişi)’dir (tablo 4.1). Bu ifadeye “katılıyorum” diyerek olumlu bir yaklaşım sergileyen pilotlar/müşteriler ise %35.8 (64 kişi)’lik bir dilimi oluşturmaktadır.

**Tablo 4.1.1:** UBK Personelinin Pilot/Müşteri Beklentilerini Karşılama Durumu

UBK personeli daima beklentilerimi karşılar.	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	54	30.2
Katılıyorum	64	35.8
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	47	26.3
Katılmıyorum	14	7.7
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Bu yargıya olumlu yönde cevap verenlerin toplamı % 66'ya tekabül etmektedir ki bu da UBK personelinin “müşteri/pilot beklentilerini karşıladığına dair” güçlü bir göstereyi oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında “müşteri beklentilerinin karşılanması” temel bir zemin oluşturduğundan, UBK personelinin “müşteri/pilot memnuniyeti” sağlamada önemli bir aşamayı geride bıraktığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, % 7.7'lik bir kesim açıkça bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum ise, küçük bir dilim de olsa muhtemel bir müşteri/pilot memnuniyetsizliğinin varlığına işaret etmektedir.

Ankete katılan müşterilere/pilotlara doğrudan doğruya “UB personelinin müşteri memnuniyetine önem verip vermediği” sorulmuştur. Pilotlarda, UBK personelinin müşterileri olarak, ortaya çıkacak olan memnuniyet; “UB personelinin bu konuya önem verme düzeyi” ile yakından ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, UB personelinin müşteri memnuniyetine önem verme düzeyi, onların bu konudaki davranışlarını şekillendirecektir. Bunun doğal uzantısı da, pilotlar/müşteriler üzerindeki yansımalarıdır. Ankete katılan cevaplayıcılar, “UB personeli daima müşteri/pilot memnuniyetine önem verir” yargısına % 28.5 oranında (51 kişi) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde bir tepki vermişlerdir (tablo 4.1.2).

**Tablo 4.1.2: UB Personelinin Müşteri/Pilot Memnuniyetine Önem Verme Durumu**

<b>UB personeli daima müşteri/pilot memnuniyetine önem verir.</b>	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	51	28.5
Katılıyorum	51	28.5
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	49	27.4
Katılmıyorum	28	15.6
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Tablo 4.1.2'ye göre, sözkonusu yargıya katıldığını ifade eden grubun oranı da % 28.5'tir. Böylece, % 57 büyüklüğünde bir grup, UB personelinin müşteri memnuniyetine önem verdiğini belirtmişlerdir. % 15.6'lık (28 kişi) bir grup ise buna katılmamaktadırlar. Sözkonusu kitle, en küçük bir dilimi oluştursa da,

önemsenmesi gereken bir büyüklüğü temsil etmektedir. Buradan hareketle, UB personelinin “daima” müşteri/pilot memnuniyetine önem verme tutumunda bazı olumsuzlukların olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim, katılımcıların % 27.4’ü (49 kişi) “ne katılıyorum ne de katılmıyorum” biçiminde bir yaklaşım sergileyerek, net olarak olumlu ya da olumsuz bir görüş bildirmemişlerdir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için, öncelikle müşteride, muhatap olduğu işletmeye karşı pozitif duyguların varlığı bir gerekliliktir. Bu açıdan, UBK’nın birer müşterisi olan pilotlarda UBK hizmetlerine ilişkin pozitif duyguların veya yaklaşımın sorgulanmasına yönelik olarak bir yargı ifadesi sunulmuştur (Tablo 4.1.3).

**Tablo 4.1.3:** Genel Olarak UBK’nın Sağladığı Hizmetlerin Mükemmeliyeti

<b>Genel olarak UBK’nın sağladığı hizmetlerin mükemmel olduğunu düşünüyorum.</b>	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	36	20.1
Katılıyorum	61	34.1
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	56	31.3
Katılmıyorum	18	10.1
Kesinlikle Katılmıyorum	8	4.5
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

“Genel olarak, UBK’nın sağladığı hizmetlerin mükemmel olduğunu düşünüyorum” ifadesine olumlu yönde katılım düzeyi % 54.2’dir. Olumlu görüş bildiren bu kitlenin % 20.1’i (36 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum” diyerek oldukça net/kuvvetli bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu görüşe sahip pilotların, müşteri memnuniyeti açısından da olumlu bir görünüm sergilemeleri kuvvetli bir ihtimal olarak beklenebilecektir. Bu yargıya yönelik değerlendirmelerde dikkat çeken bir husus; % 14.6’lık bir kesimin (26 kişi) açıkça olumsuz tutumları ve % 31.3’lük bir grubun da (56 kişi) “net biçimde olumlu olmayan” (ne katılıyorum ne de katılmıyorum) görüşlerinin varlığıdır. Bu iki grubun toplam büyüklüğü ise % 45.9’a ulaşmaktadır ki, bu grup UBK’nın sağladığı hizmetleri “mükemmel” olarak değerlendirmemektedirler. Dolayısıyla, bu gruba göre henüz daha alınması gereken mesafe var demektir. Sistemin iyileştirilmesi ve memnuniyetin en üst

düzeve çıkarılabılnesi yolunda bu grubun eleştirii ve önerilerinin yol gösterici bir değere sahip olduğunu düşünmek mümkündür.

Anket formunda yer alan ikinci gruptaki sorular ise, katılımcıların “kurumların müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik sorumluluklarına ilişkin” sahip oldukları felsefeyi ortaya çıkarmaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu çerçevede üç yargı ifadesi katılımcılara sunulmuştur. Bu ifadelerin “katılım düzeyine göre” sıralanışı tablo 4.2’de verilmektedir.

**Tablo 4.2:** Pilotların “Kurumların, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik sorumluluklarını sorgulayıcı” felsefeleri

	Ort. Değer	S.S.
Hizmet aldığım kurumla ilişkilerimde, beklentilerimin ciddiye alınması hakkımdır.	1.70	0.78
Kamu kurumları hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamayı hedeflemelidirler.	2.26	1.27
Verimliliği arttırmak için kamu kurumlarının da özel sektör mantığı ile çalışması gerekir.	2.43	1.22

**Not:** İfadeler Likert ölçeği yoluyla puanlanmıştır. Burada, 1: kesinlikle katılıyorum.... ve 5: kesinlikle katılmıyorum, şeklindedir.

Tablo 4.2’ye göre, ankete katılan pilotlar/müşteriler “hizmet aldıkları kurumla ilişkilerinde, beklentilerinin ciddiye alınmasını hakları olarak görme eğilimini” belirgin bir şekilde (ort. değ: 1.70; ss: 0.78) ortaya koymuşlardır. Bu katılım düzeyini ikinci sırada takip eden yargı ise; “kamu kurumlarının hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamayı hedeflemeleri gerektiği” konusundadır. Bu ifadeye yönelik değerlendirmelerin ortalama değeri 2.26 olduğundan, anketi cevaplayanların bu ifadeye katıldıkları söylenebilecektir. Bununla birlikte standart sapmanın görece yüksek oluşu, cevaplayıcılar arasında bu konuda tam bir konsensüs oluşmadığına bir işarettir. Bir grup müşteri/pilot “kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görmeleri” gerektiği düşüncesine katılmamaktadırlar.

Bu grupta yer alan sorulardan biri olan “verimliliği arttırmak için kamu kurumlarının da özel sektör mantığı ile çalışması gerekir” yargısı için oluşan ortalama değeri, göreceli olarak gerilerde kalmıştır. Denilebilir ki, pilotların/müşterilerin bir bölümü, özel sektörün iş yapma mantığına şüphe ile

yaklaşmaktadır. Yine de, belirgin bir olumsuzluktan söz etmek mümkün değildir (ort.değ: 2.43).

Sözkonusu yargı ifadelerine yönelik değerlendirmelerin detaylı görünümü ise tablo 4.2.1, 4.2.2 ve 4.2.3’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.2.1:** Kamu Kurumlarında verimliliği arttırabilmek için özel sektör mantığının gerekliliği

<b>Verimliliği arttırmak için kamu kurumlarının da özel sektör mantığı ile çalışması gerekir.</b>		
	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	47	26.3
Katılıyorum	60	33.5
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	33	18.4
Katılmıyorum	26	14.5
Kesinlikle Katılmıyorum	13	7.3
<b>TOPLAM</b>	<b>179</b>	<b>100.0</b>

Tablo 2a, anketi cevaplayanların büyük bir çoğunluğunun (% 59.8; 107 kişi) “verimliliği arttırmak için kamu kurumlarının özel sektör mantığı ile çalışması gerektiğini” düşündüklerini göstermektedir. Bununla birlikte, % 21.8’lik bir grup (39 kişi) bu yargıya katılmamaktadır. Bu konuda olumlu ya da olumsuz yönde pozisyon almayanların oranı da görece olarak yüksektir (% 18.4).

“Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamayı hedeflemeleri gerektiği” düşüncesi katılımcıların % 63.1’i (113 kişi) tarafından kabul görmektedir (Tablo 4.2.2).

**Tablo 4.2.2:** Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görmeleri

<b>Kamu kurumları, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamayı hedeflemelidirler.</b>		
	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	69	38.5
Katılıyorum	44	24.6
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	25	14.0
Katılmıyorum	32	17.9
Kesinlikle Katılmıyorum	9	5.0
<b>TOPLAM</b>	<b>179</b>	<b>100.0</b>



Burada ilginç olan sonuç/bulgu; “kamu kurumlarının hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamayı hedeflemeleri gerektiğine” katılmayan % 22.9’luk bir grubun varlığıdır (41 kişi). Bu anlayışa sahip grup, ciddiye alınması gereken bir büyüklüğe sahiptir. Bu anlayıştaki müşteriler/pilotlar, kurumların işleyişinde “daha mekanik/teknik” bir işlevin olduğunu düşünen ve “kurumların sadece görevini yapmasını gerektiğini, bunun ötesinde ayrıca memnuniyet yaratma kaygısı taşımalarının gereksiz olduğunu düşünen bir grup olabilir. Böyle bir grubun, kendilerine yönelik “memnuniyet oluşturuca yaklaşım ve politikalar” geliştirilmesini beklentileri de anlamlı olmayacaktır.

Katılımcıların en büyük oranda (% 79.9; 143 kişi) görüş birliği içinde oldukları yargı ise “hizmet aldığım kurumla ilişkilerimde, beklentilerimin ciddiye alınması hakkımdır” ifadesidir (Tablo 4.2.3).

**Tablo 4.2.3:** Hizmet alınan kurumun, müşteri beklentilerini ciddiye almasını bir hak olarak görme

<b>Hizmet aldığım kurumla ilişkilerimde, beklentilerimin ciddiye alınması hakkımdır.</b>	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	89	49.7
Katılıyorum	54	30.2
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	36	20.1
Katılmıyorum	-	-
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Katılımcıların hiçbiri bu ifadeye olumsuz cevap vermemişlerdir. Bununla birlikte, % 22.9’luk bir grup için (bkz. Tablo 4.2.2; ‘kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum toplamı’), bir yandan “beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme” ve diğer yandan da “kamu kurumları hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamayı hedeflemelidirler” ifadesine katılmama yaklaşımı, önemli bir tezat görüntüsü vermektedir.

Üçüncü gruptaki sorular, UB personelinin spesifik faaliyetlerinden duyulan memnuniyet düzeyini sorgulamaktadır. Bu amaçla katılımcılara 7 adet ifade sunulmuştur. Bu ifadeler verilen cevaplar sonucunda “en yüksek katılım

düzeyinden, en düşük katılım düzeyine” doğru sıralama tablo 4.3’te gösterilmektedir.

**Tablo 4.3:** UB Personelinin Spesifik Faaliyetlerinden Duyulan Memnuniyet

	Ort. Değer	S.S.
Filo brifinglerinde UBK personeli tarafından yapılan bilgilendirme eğitimlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.	2.43	1.17
UBK üst yönetimi ile olan ilişkilere ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.	2.45	1.12
Uçuş sonrası bakım onarım modifikasyon ve iyileştirme faaliyetlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.	2.54	0.90
Uçuş öncesi sistem-cihaz-uçak teslim etme işlemlerinden duyulan memnuniyet, mükemmeldir.	2.55	1.01
Jet motor faaliyetlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir	2.69	0.89
UBK personelinin iş görme yaklaşımına ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.	2.74	1.08
Teknik danışmanlık faaliyetlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.	2.74	1.04

**Not:** İfadeler Likert ölçeği yoluyla puanlanmıştır. Burada, 1: kesinlikle katılıyorum.... ve 5: kesinlikle katılmıyorum, şeklindedir.

Tablo 4.3’e göre, en büyük müşteri/pilot memnuniyeti “filo brifinglerinde yapılan bilgilendirme eğitimlerine ilişkin” memnuniyettir. Bunun hemen arkasından ise “müşterilerin/pilotların UBK üst yönetimi ile olan ilişkilere duydukları memnuniyet” gelmektedir. Buradan hareketle, UBK “müşteri ilişkileri yönetimi” açısından başarılı bir uygulamaya sahip görünmektedir. Bireylerin/müşterilerin, kurumları ve performanslarını değerlendirmelerinde ve ortaya çıkacak memnuniyet düzeyinde ilişki kalitesinin ve sürecinin önemli bir rol oynadığı düşünüldüğünde, UBK üst yönetiminin tasarladığı ilişki süreci pilotların müşteri memnuniyeti açısından önde gelen bir belirleyici olabilecektir. Yapılan sıralamada en düşük memnuniyet ise, iki ifade tarafından paylaşılmıştır. Bunlar “UBK personelinin iş görme yaklaşımına ilişkin memnuniyet” ve “teknik danışmanlık faaliyetlerine ilişkin memnuniyet”tir.

Sözkonusu yargı ifadelerine yönelik değerlendirmelerin detaylı görünümü ise tablo 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5, 4.3.6 ve 4.3.7’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.3.1:** UBK Personeli Tarafından Yapılan Bilgilendirme Eğitimlerine İlişkin Memnuniyet

<b>Filo brifinglerinde UBK personeli tarafından yapılan bilgilendirme eğitimlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.</b>		
	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	54	30.2
Katılıyorum	30	16.7
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	68	38.0
Katılmıyorum	17	9.5
Kesinlikle Katılmıyorum	10	5.6
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Tablo 4.3.1’ya göre, ankete katılan müşterilerin/pilotların yarıya yakını (% 46.9), filo brifinglerinde UBK personeli tarafından yapılan bilgilendirme eğitimlerine ilişkin memnuniyet düzeylerini “mükemmel” olarak tanımlamaktadırlar. Bu değerlendirmeye katılmayanların oranı ise; % 15.1 seviyesindedir. Bu ifadeye yaklaşım açısından bakıldığında, cevaplayıcıların iki ana gruba bölüdüğü görülmektedir. Dolayısıyla, alınan bilgilendirme eğitimlerine yönelik memnuniyeti “alt düzey” olarak tanımlayan kitlenin eleştirisi ve önerileri uygulamayı kolaylıkla mükemmel hale getirebilecektir. Zira, örneklemin yarısı zaten bu konuda tatmin olmuş bir müşteri kitlesini temsil etmektedir.

**Tablo 4.3.2:** UBK Üst Yönetimi İle Olan İlişkilere İlişkin Memnuniyet

<b>UBK üst yönetimi ile olan ilişkilere ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.</b>		
	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	36	20.1
Katılıyorum	68	38.0
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	45	25.1
Katılmıyorum	18	10.1
Kesinlikle Katılmıyorum	12	6.7
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Tablo 4.3.2, müşterilerin/pilotların hizmet aldıkları kurumun/birimin üst yönetimi ile olan ilişkilerden duydukları memnuniyeti ortaya koymaktadır. Anketi cevaplayan müşterilerin/pilotların yarıdan fazlası (% 58.1), işlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen ve üst yönetim tarafından tasarlanan ilişkileri “üst düzeyde

memnuniyet verici” olarak nitelendirmektedirler. Bu görüşte olmayanlar ise, % 16.8’lik bir gruptur.

**Tablo 4.3.3: Uçuş Sonrası Bakım Onarım Faaliyetlerine İlişkin Memnuniyet**

<b>Uçuş sonrası bakım onarım modifikasyon ve iyileştirme faaliyetlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.</b>		
	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	26	14.5
Katılıyorum	54	30.2
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	74	41.3
Katılmıyorum	25	14.0
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Tablo 4.3.3, müşterilerin/pilotların ilişkide buldukları kurumdan aldıkları hizmet sonrasında, bu hizmetin tamamlayıcısı olarak verilen destek/bakım faaliyetinden memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Çünkü, müşterilerin/pilotların % 44.7’si açıkça bu memnuniyeti ifade etmekte, diğer yandan da bu yargıya net ve kuvvetli bir biçimde karşı çıkan da olmamaktadır (kesinlikle katılmıyorum: % 0.0).

**Tablo 4.3.4: Uçuş Öncesi Uçak Teslim Etme İşlemlerinden Duyulan Memnuniyet**

<b>Uçuş öncesi sistem-cihaz-uçak teslim etme işlemlerinden duyulan memnuniyet, mükemmeldir.</b>		
	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	26	14.5
Katılıyorum	62	34.6
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	67	37.4
Katılmıyorum	14	7.8
Kesinlikle Katılmıyorum	10	5.6
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Uçuş sonrası bakım- onarım faaliyetlerine ilişkin memnuniyet ile kıyaslandığında, uçuş öncesi faaliyetlerden duyulan memnuniyet sözkonusu olduğunda da benzer bir tablo göze çarpmaktadır. Yine örnek kitlenin yarıya yakını (% 49.1) uçuş öncesi faaliyetlerden duydukları memnuniyeti açıkça dile getirirken, % 13.4’lük bir kesim bu yargıya katılmamaktadırlar. % 37.4’lük bir grup (67 kişi) için ise, açıkça olumsuz bir eğilim göstermediklerinden, “kısmen memnuniyet duyduklarını” söylemek mümkündür.

**Tablo 4.3.5: Jet Motor Faaliyetlerinden Duyulan Memnuniyet**

<b>Jet motor faaliyetlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir</b>		
	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	18	10.1
Katılıyorum	54	30.2
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	72	40.2
Katılmıyorum	35	19.6
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Jet motor faaliyetlerine ilişkin olarak müşterilerdeki/pilotlardaki memnuniyet durumu sorgulandığında % 40.3'ünün (72 kişi) memnuniyetlerini belirtmelerine karşın, % 59.8 gibi büyük bir kesimin (107 kişi) bu konuda memnuniyet ifade etmemiş olmaları dikkat çekmektedir. Bu yargıya, pilotların/müşterilerin büyük kısmı katılmadıkları için, jet motor faaliyetlerine ilişkin olarak pilot beklentilerinin neler olduğunun net olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Sorun, bu beklentilerin neler olduğunun tam olarak anlaşılabilmesi midir, yoksa beklentilerin karşılanamaması mıdır? Buradaki soru işaretlerinin bu iki sorgulama alanına cevap verilerek ortadan kaldırılması gerekmektedir.

**Tablo 4.3.6: UBK Personelinin İş Görme Yaklaşımına İlişkin Memnuniyet**

<b>UBK personelinin iş görme yaklaşımına ilişkin memnuniyet, mükemmeldir</b>		
	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	20	11.2
Katılıyorum	60	33.5
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	57	31.8
Katılmıyorum	29	16.2
Kesinlikle Katılmıyorum	13	7.3
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Bir kavram olarak, iş görme yaklaşımı; işletmenin/kurumun ya da personelin iş süreçlerine, problemlere yaklaşım biçimini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, “fiilen bir işi yapma biçimini değil”, meseleye yaklaşım biçimini, önem verme şeklini içermektedir. Bu çerçevede, Tablo 4.3.6'de görüldüğü gibi müşteriler/pilotlar UBK personelinin iş görme yaklaşımı konusunda, yarından

fazlası itibariyle (% 55.3) “memnuniyet problemi” yaşamaktadırlar. Bu dağılım bir gösterge olarak, UBK personelinin iş görme yaklaşımının gözden geçirilmesi ihtiyacına işaret etmektedir.

UBK personeli tarafından yürütülen teknik danışmanlık faaliyetlerine ilişkin müşterilerde/pilotlarda oluşan memnuniyeti sorgulamak için katılımcılara sunulan yargı ifadesi “teknik danışmanlık faaliyetlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir” şeklinde tasarlanmıştır. Burada amaç, memnuniyete ilişkin yaklaşımı açıkça tespit edebilmektir. Bu yargı ifadesine verilen cevapların dağılımı tablo 4.3.7’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.3.7:** UBK Personelinin Teknik Danışmanlık Faaliyetlerine İlişkin Müşteri/Pilot Memnuniyeti

<b>Teknik danışmanlık faaliyetlerine ilişkin memnuniyet, mükemmeldir.</b>	n	%
Kesinlikle Katılıyorum	18	10.1
Katılıyorum	66	36.9
Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum	45	25.1
Katılmıyorum	43	24.0
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3.9
<b>TOPLAM</b>	179	100.0

Tablo 4.3.7, cevaplayıcıların büyük bir kesiminin (% 47) teknik danışmanlık faaliyetlerinden memnun olduğunu ortaya koymasına rağmen, bu ifadeye katılmayanların oranı da görece olarak yüksektir (% 27.9). Kurumsal işleyişin aksaksız ve mükemmel biçimde işleyebilmesi için, “memnuniyetsizlik sinyali veren” müşterilerin/pilotların memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi bir zorunluluktur. Bu kitle, özellikle dinlenilmesi ve hoşnutsuz oldukları noktaların tespit edilmesi gereklidir. Bu sürecin çalıştırılması demek, memnuniyetsiz üyelere taviz verilmesi demek olmayıp, sistemin mükemmelleştirilmesi için müşterilerin/pilotların da aktif biçimde süreç iyileştirmeye dahil edilmesi anlamına gelecektir.

Anket formunda dördüncü grup sorular olarak, müşterilerin/pilotların UB personelinin faaliyetlerine yönelik memnuniyet değerlendirmeleri çeşitli unsurlar

belirtilerek sorgulanmıştır. Memnuniyete ilişkin muhtemel unsurlar cevaplayıcılara sunularak, daha önceki aşamalarda genel olarak belirttikleri hususlara derinlemesine bir bakış getirebilmek amaçlanmıştır. Kısaca dördüncü grup sorular yoluyla, memnuniyet değerlendirmesini oluşturan yapı taşları tek tek ele alınmakta ve böylece genel memnuniyet inşası'nın hangi noktalar üzerinden geliştirilebileceği gündeme getirilmektedir. Bu amaçla, katılımcılara “müşteri/pilot memnuniyetini oluşturan unsurlar” başlığı altında 16 değişken sunulmuştur. Bu değişkenlere verilen cevapların değerlendirilmesi sonucunda “katılım düzeyi en yüksekte, en düşüğe doğru” sıralama tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.4: Müşteri/pilot Memnuniyetini Oluşturan Unsurlar**

İfadeler	Ort. Değer	S.S.
UB personeli yeterli tecrübe ve uzmanlığa sahiptir	1.89	0.70
UBK biz pilotlara güven verir.	2.00	0.77
UB personeli de-brif sırasında bilgiyi anlaşılır şekilde verir.	2.10	0.94
UB personelinin davranış ve tutumları memnuniyet vericidir.	2.17	0.97
Öneri ve fikirlerimi UBK'na kolaylıkla iletebilmekteyim.	2.19	1.08
UBK tarafından hazırlanan uçaklara ait geçmiş yıllara ait abort, mükerrer, uçak olayları , uçak arızaları ve bunlara ait analizlere kolaylıkla ulaşılabilir.	2.39	0.92
Aktardığımız problemler neticesindeki iyileşmeler memnuniyet vericidir.	2.41	1.03
UBK personeli teknolojiyi etkin kullanır.	2.45	1.14
UBK ile olan ilişkilerimde kesinlikle bürokratik engellerle karşılaşmam.	2.48	1.12
UBK uçakların arıza izale etkinliğinde önceki yıllara oranla gelişme ve iyileşme göstermiştir.	2.48	1.06
UBK personelinin tecrübe uçuşları ve uçak arızası ile ilgili bilgilendirmesi tatmin edicidir.	2.50	1.02
UBK'nda ilgili personele kolaylıkla ulaşıyorum.	2.57	1.17
UBK personeli faaliyetlerinde T.O'larda belirtilen hususlara tamamen riayet eder.	2.59	1.09
UBK'nda ilgili personel arasında bilgi akışı hızlı ve güvenilirdir.	2.65	1.16
Öneri ve fikirlerimi ilettiğimde bunların uygun ve yeterli bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum.	2.77	1.29
Doküman ve yazılar kolaylıkla anlaşılabilmekte ve içerikleri faydalı olmaktadır.	2.82	1.31

**Not:** İfadeler Likert ölçeği yoluyla puanlanmıştır. Burada, 1: kesinlikle katılıyorum... ve 5: kesinlikle katılmıyorum, şeklindedir.

Tablo 4.4'e göre, müşteri/pilot memnuniyetini oluşturan unsurlar arasında ilk sırayı “UB personelinin yeterli tecrübe ve uzmanlığa sahip oluşu” almaktadır. Ortalama değer 1.89 çıkması, bu konuda oldukça belirgin bir katılım düzeyine işaret etmektedir. Aynı zamanda bu yargı ifadesine yönelik değerlendirmelerde standart sapmanın en küçük olması da, bu konuda müşteriler/pilotlar arasında yüksek düzeyde fikir birliğinin bulunduğuna işaret etmektedir. “UBK'nın pilotlara

genel olarak güven verici bir imaja sahip oluđu” ikinci sırada yer almaktadır. Gerek ortalama deęerin dűzeyi ve gerekse standart sapmanın dűşűklűęű, őrneklemin bu konuda da ortak fikrini yansıtmaktadır. UBK'nın ve personelinin sahip oldukları imaj, psikolojik olarak műşterilerin/pilotların kendilerini iyi hissetmelerine neden olmakta ve bu durum da műşteri/pilot memnuniyetine yol açıcı bir faktör olmaktadır. Benzer şekilde, “UB personelinin de-brif sırasında bilgiyi anlaşılır şekilde vermesi” ve “personelin davranıř ve tutumları” konusunda da standart sapma rakamları dikkat çekici oranda dűşűktür. Sۆz konusu ifadelere yaklařım biçiminin olumlu olması, kitlenin ortak eęilimini ortaya koymaktadır. Standart sapmanın gۆrece dűşűk olduęu bir dięer ifade “UBK tarafından hazırlanan uçaklara ait geçmiř yıllara ait abort, műkerrer, uçak olayları , uçak arızaları ve bunlara ait analizlere kolaylıkla ulařılabilirlik”tir. Ortalama deęerin 2.39 olduęu dikkate alınırsa, műşterilerin/pilotların sistematik çalıřma ve analitik bakıř açısı ihtiyaçlarının karřılandıęı ve bu durumun da bir memnuniyet kaynaęı olduęu anlařılmaktadır. Bu olumlu unsurların yanı sıra, bazı “olumluluktan uzaklařan” deęerlendirmeler de gۆze çarpmaktadır. “Dokűman ve yazıların kolaylıkla anlaşılabilirlięi ve içerik olarak faydalılıęı” konusunda műşteriler/pilotlar “ekince” ortaya koymuřlardır. Bununla birlikte standart sapmanın yűkseklilięi, olumlu bir gۆstergedir. Zira, bu ifadenin deęerlendirilmesinde műşteriler/pilotlar ortak bir bakıř açısına sahip olmayıp, deęiřik yaklařımlar sergilemiř oldukları anlařılmaktadır. Műşteriler/pilotlar ۆneri ve fikirlerini UBK'na kolaylıkla aktardıkları (ort deę.: 2.19) dűřűncesinde olmalarına raęmen, bu ۆneri ve fikirlerin uygun ve yeterli şekilde deęerlendirildięi konusunda “olumlu deęerlendirmeden uzaklařmaktadırlar” (ort. deę: 2.77). Bu durum açıkça ۆneri ve fikirlerin, eleřtirilerin sisteme akıřını yavařlatacak ve sonuçta sistem iyileřtirmenin etkinlięini zayıflatabilecek bir olumsuzluktur.

Tablo 4.4'te sonuç sıralaması verilen “műşteri/pilot memnuniyetini oluřturan unsurlar” için yapılan frekans analizi ise tablo 4.4.1'de gۆsterilmektedir.



**Tablo 4.4.1: Müşteri/pilot Memnuniyetini Oluşturan Unsurlara İlişkin Dağılım**

	Kesinlikle katılıyorum	katılıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
UB personeli yeterli tecrübe ve uzmanlığa sahiptir	54 % 30.2	89 % 49.7	36 % 20.1	-	-
UBK biz pilotlara güven verir.	54 % 30.2	71 % 39.7	54 % 30.2	-	-
UB personeli de-brief sırasında bilgiyi anlaşılır şekilde verir.	53 % 29.6	72 % 40.2	36 % 20.1	18 % 10.1	-
UB personelinin davranış ve tutumları memnuniyet vericidir.	55 % 30.7	55 % 30.7	52 % 29.1	17 % 9.5	-
Öneri ve fikirlerimi UBK'na kolaylıkla iletebilmekteyim.	72 % 40.2	18 % 10.1	71 % 39.7	18 % 10.1	-
UBK tarafından hazırlanan uçaklara ait geçmiş yıllara ait abort, mükerrer, uçak olayları , uçak arızaları ve bunlara ait analizlere kolaylıkla ulaşılabilir.	36 % 20.1	54 % 30.2	71 % 39.7	18 % 10.1	-
Aktardığımız problemler neticesindeki iyileşmeler memnuniyet vericidir.	46 % 25.7	39 % 21.8	67 % 37.4	27 % 15.1	-
UBK personeli teknolojiyi etkin kullanır.	40 %22.3	59 % 33.0	50 % 27.9	18 % 10.1	12 % 6.7
UBK ile olan ilişkilerimde kesinlikle bürokratik engellerle karşılaşmam.	36 % 20.1	64 % 35.8	47 % 26.3	21 % 11.7	11 % 6.1
UBK uçakların arıza izale etkinliğinde önceki yıllara oranla gelişme ve iyileşme göstermiştir.	36 % 20.1	55 % 30.7	60 % 33.5	21 % 11.7	7 % 3.9
UBK personelinin tecrübe uçuşları ve uçak arızası ile ilgili bilgilendirmesi tatmin edicidir.	29 % 16.2	74 % 41.3	34 % 19.0	42 % 23.5	-
UBK'nda ilgili personele kolaylıkla ulaşıyorum.	37 % 20.7	54 % 30.2	48 % 26.8	28 % 15.6	12 % 6.7
UBK personeli faaliyetlerinde T.O'larda belirtilen hususlara tamamen riayet eder.	36 % 20.1	41 % 22.9	70 % 39.1	23 % 12.8	9 % 5
UBK'nda ilgili personel arasında bilgi akışı hızlı ve güvenilirdir.	34 % 19.0	48 % 26.8	53 % 29.6	33 % 18.4	11 % 6.1
Öneri ve fikirlerimi ilettiğimde bunların uygun ve yeterli bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum.	36 % 20.1	46 % 25.7	40 % 22.3	37 % 20.7	20 % 11.2
Doküman ve yazılar kolaylıkla anlaşılabilmekte ve içerikleri faydalı olmaktadır.	36 % 20.1	43 % 24.0	36 % 20.1	44 % 24.6	20 % 11.2

Anket formundaki ilk dört grupta yer alan sorulara ilişkin frekans analizlerinin ardından, dördüncü grup sorular olan “müşteri/pilot memnuniyetini oluşturan unsurlar” ifade grubuna faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi

yapılmasının temel amacı; frekans analizinin ortaya koyduğu sonuçlardan farklı olarak, müşteri/pilot memnuniyetinin hangi boyutlardan oluştuğunu gösterebilmektir. Tablo 4.5'te "Müşteri/pilot Memnuniyetini Oluşturan Unsurlar" adı altında sunulan 16 değişkene uygulanan faktör analizinin sonucu yer almaktadır.

**Tablo 4.5: Müşteri/pilot Memnuniyetinin Boyutları**

Faktör Boyutları	Faktör Yükleri				
	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5
<b>Faktör 1: Uzmanlık ve tecrübeye tatmin edicilik</b>					
Bilginin anlaşılır olarak verilmesi	,910				
Teknolojinin etkin kullanımı	,892				
UBK personelinin tecrübe uçuşları ve uçuş öncesi bilgilendirmede tatmin edicilik	,859				
UBK personelinin güven vericiliği	,768				
UBK personelinin uzmanlık ve tecrübe düzeyi	,645				
UBK personelinin T.O'larda belirtilen hususlara titizlikle riayeti	,555				
<b>Faktör 2: İstatistik takibi ve kıyaslama imkanı</b>					
UBK tarafından hazırlanan uçaklara ait geçmiş yılların istatistikleri (arıza, abort, vb) ile bunlara ait analizlere kolaylıkla ulaşılabilmek		,857			
Uçakların arıza izale etkinliğinde geçmiş yıllara oranla görülen gelişme ve iyileşmeler		,713			
<b>Faktör 3: UBK ile yakın ve kolay ilişkiler</b>					
UBK ile olan ilişkilerde bürokratik engellerin olmayışı			,923		
UBK'da ilgili personele kolaylıkla ulaşabilme			,880		
UBK personelinin davranış ve tutumlarındaki memnuniyet vericilik			,502		
<b>Faktör 4: Bilgilendirme ve bilgi akışındaki etkinlik</b>					
Dökümanların anlaşılabilirliği ve faydalı içerikleri				,868	
UBK'da ilgili personel arasında hızlı ve düzenli bilgi akışı				,685	
<b>Faktör 5: Fikir ve önerilere açıklık ve ciddiye alınma</b>					
İletilen fikir ve önerilerin uygun ve yeterli biçimde değerlendirilmesi					,932
Öneri ve fikirlerin UBK'na iletilme kolaylığı					,732
Aktarılan problemler neticesindeki iyileşmeler					,649
Özdeğer	8.85	1.69	1.60	1.37	1.02
Varyans (%)	55.31	10.57	10.03	8.59	6.42
Toplam varyans	55.31	65.89	75.92	84.51	90.93
Cronbach Alfa (%)	0.8	0.6	0.7	0.7	0.8
Değişken sayısı (toplam=16)	6	2	3	2	3

Tablo 4.5'te sonuçları aktarılan faktör analizinde, özdeğerleri 1'e eşit yada daha büyük olan ve aynı zamanda da faktör yükleri 0.50 den yukarı olan değişkenler dikkate alınmıştır. Bununla birlikte, analize tabi tutulan bütün değişkenlerin bu kriteri karşıladığı görülmektedir. Dolayısıyla analiz dışı tutulan bir değişken bulunmamaktadır. Baştan sona korelasyon matrisinin önem düzeyi 0.000 ve Bartlett test değeri de 1723.367 olarak hesaplanmıştır. İstatistiksel testler, değişkenler arasında önemli bir korelasyon bulunduğunu ve faktör analizine başvurmanın uygun olduğunu göstermektedir. Varimax rotasyonlu faktör matrisi, 16 değişkenin oluşturduğu 5 faktör boyutunu tanımlamıştır. Birinci boyut; "uzmanlık ve tecrübenin memnuniyet oluşturucu bir kaynak olarak" değerlendirilmesinden dolayı, "uzmanlık ve tecrübede tatmin edicilik" olarak adlandırılmış ve *Cronbach Alfa* değeri 0.806 olarak hesaplanmıştır. Bu değer sözkonusu boyutun "yüksek derecede güvenilir" olduğuna işaret etmektedir. Burada uzmanlık ve tecrübenin iş süreçlerine yansımaları ve sözkonusu yansımaların ortaya çıkardığı memnuniyetin unsurları yer almaktadır. Bu çerçevede 6 değişken bir araya toplanmıştır. Birinci boyut toplam varyansın % 55.31'lik kısmını açıklamaktadır ki, bu oran dikkat çekici derecede yüksektir. Bu durum; müşterilerin/pilotların memnuniyetinde "hizmet alınan birime olan güven faktörünün" çok önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

İkinci boyut; "istatistik takibi ve kıyaslama" adı altında iki değişkenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu boyut toplam varyansın % 10.57'sini açıklamaktadır. Bu boyutun *Cronbach Alfa* değeri ise, 0.635 olarak hesaplanmış olup, literatürde "orta düzeyde güvenilir" olarak ifade edilmektedir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan bu boyut, müşterilerin/pilotların memnuniyet kaynaklarından birinin de "analitik ve sistematik çalışma eğilimleri" olduğunu göstermektedir. Buna göre, müşterilere/pilotlara sağlanan diğer bütün imkanlar ve süreçlerin yanı sıra, onlara analitik ve sistematik çalışma imkanlarının sunulması, başlı başına bir memnuniyet faktörüdür. Bu faktöre ilişkin özdeğer ise, 1.69'dur. "İstatistik takibi ve kıyaslama imkanı" adı verilen ikinci faktör boyutundaki değişkenlerin faktör yüklerinin her ikisinin de yüksek olduğu (0.857 ve 0.713)

dikkat çekmektedir ki bu da sözkonusu değişkenlerin bu boyuta önemli bir vurgu yapması demektir.

Faktör analizinin ortaya koyduğu üçüncü memnuniyet boyutu ise müşteri/pilot ile işletme/kurum arasındaki ilişkileri konu almaktadır. Doğrudan doğruya ilişki sürecini konu edinen ifadelerin bir araya gelmesi nedeniyle, bu boyuta “UBK ile yakın ve kolay ilişkiler” adı verilmiştir. Bu boyutu oluşturan üç adet değişken bulunmaktadır. Toplam varyansın % 10’u bu değişkenlerin oluşturduğu boyut tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, “ilişkilerin yaşanma biçimi” ve “üst yönetimin ilişki tasarımları” müşteri/pilot memnuniyetinde açık bir belirleyicidir. Bu boyut için hesaplanan *Cronbach Alfa* ise 0.733 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, sözkonusu boyutun güvenilirliğini göstermektedir.

Analiz sonucunda oluşan dördüncü boyut; UBK personelinin müşterileri/pilotları bilgilendirme biçimleri ve aynı zamanda bilgi akışındaki amaca uygunluk çerçevesinde şekillenmiştir. Bu nedenle bu boyuta “Bilgilendirme ve bilgi akışındaki etkinlik“ adı verilmesi uygun görülmüştür. Bu boyut iki değişkenden oluşmuş olup, toplam varyansın % 8.9’u bu değişkenler tarafından açıklanmaktadır. “Dökümanların anlaşılır ve faydalı içeriklere sahip olması” ve “ilgili personel arasında hızlı bilgi akışının olup olmadığı” müşteriler/pilotlar tarafından dikkate alınan bir faktördür. Bu boyutta yer alan değişkenler temelinde yapılacak iyileştirmeler ya da yeni düzenlemeler, müşteri/pilot memnuniyetinin düzeyine belirleyici bir etki yapacaktır. Özellikle “dökümanların niteliği ve içeriği” değişkeninde faktör yükünün 0.868 olması, UBK personeli için “doküman yönetimi” yapılması yönünde bir sinyal olarak değerlendirilmelidir.

Beşinci ve son boyut ise, müşterilerle/pilotlarla UBK personeli arasındaki ilişki sürecinde yaşanan etkileşimi konu almaktadır. Diğer bir ifadeyle, ilişkinin derinliği ve sonuçları, ilişkinin varlığı kadar önem taşımaktadır. Müşteri/pilot memnuniyetinin unsurları arasında beşinci faktör boyutunu oluşturan değişkenlere dikkat edildiğinde, yaşanan ilişkilerin-diyalogların sonuçlarını konu edinen

ifadelerin bir araya geldiği görülecektir. Bu açıdan, sözkonusu boyut “Fikir ve önerilere açıklık ve ciddiye alınma” olarak adlandırılmıştır. Bu boyutun varyansı % 6.42 düzeyindedir. Bu boyutta yer alan ifadeler; müşterilerin/pilotların UBK’na aktardığı düşünce-görüş-eleştirilerin dikkate alınıp alınmadığının, yine bu kitle tarafından dikkatle takip edildiğini göstermektedir. Özellikle, “aktarılan fikir ve önerilerin uygun ve yeterli biçimde değerlendirilmesi” bu boyutun en önde gelen belirleyicisidir (faktör yükü: 0. 932).

Müşterilerin/pilotların muhatap oldukları kurum/işletme olan UBK personelinin faaliyetlerine ilişkin memnuniyet durumları ile UBK personelinin spesifik yaklaşımları arasında istatistiksel olarak ilişki olup olmadığı ise, konunun ortaya konulması gereken bir başka yönünü oluşturmaktadır. Bu açığa çıkarılabilirse, hangi değişkenler arasında yakın ilişki olup, hangileri arasında olmadığı ya da zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilebilecek ve böylece memnuniyet yaratıcı bir işletme/kurum içi süreç tasarlanabilecektir. Bu amaçla müşteri/pilot memnuniyetine ilişkin çeşitli hipotezler geliştirilmiş ve ki-kare ilişki analizi yoluyla test edilmiştir.

Çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirtilmiştir:

### **Birinci hipotez:**

H1: Hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde “*pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme*” ile “*İlgili birimlere aktarılan problemler neticesinde ürün/hizmet kalitesindeki iyileşmeleri memnuniyet verici olarak değerlendirme*” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0 : Hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde “*pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme*” ile “*İlgili birimlere aktarılan problemler neticesinde ürün/hizmet kalitesindeki iyileşmeleri memnuniyet verici olarak değerlendirme*” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### **İkinci hipotez:**

H1: “*Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamaya yönelmeleri gerektiği düşüncesi*” ile “*hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde ‘pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme*” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: “*Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamaya yönelmeleri gerektiği düşüncesi*” ile “*hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde ‘pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme*” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### **Üçüncü hipotez:**

H1: “*UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet*” ile “*sistemin yararına olacak fikir ve önerilerin UBK’na kolaylıkla iletilebildiği düşüncesi*” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: “*UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet*” ile “*sistemin yararına olacak fikir ve önerilerin UBK’na kolaylıkla iletilebildiği düşüncesi*” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### **Dördüncü hipotez:**

H1: “*UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet*” ile “*iletilen fikir ve önerilerin UBK tarafından uygun ve yeterli şekilde değerlendirildiği düşüncesi*” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: “*UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet*” ile “*iletilen fikir ve önerilerin UBK tarafından uygun ve yeterli şekilde değerlendirildiği düşüncesi*” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### **Beşinci hipotez:**

H1: “UBK’nın teknik danışmanlık faaliyetlerinden duyulan memnuniyet” ile “geçmiş yıllara ait abort, uçak olayları, uçak arızaları ve bunlara ilişkin analizlere kolaylıkla ulaşılabildiği düşüncesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: “UBK’nın teknik danışmanlık faaliyetlerinden duyulan memnuniyet” ile “geçmiş yıllara ait abort, uçak olayları, uçak arızaları ve bunlara ilişkin analizlere kolaylıkla ulaşılabildiği düşüncesi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Müşteri/pilot memnuniyeti ile müşterilerin/pilotların muhatap oldukları kurumla yaşadıkları iş süreçlerindeki uygulamalar arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için ki-kare analiz yöntemi kullanılmıştır. Ki-kare analizlerinin sonuçları ve her bir ki-kare test sonucuna ilişkin kontenjans tablosu ayrıca sunulmaktadır.

### **Birinci hipotez test sonucu:**

H1: Hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde “pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme” ile “İlgili birimlere aktarılan problemler neticesinde ürün/hizmet kalitesindeki iyileşmeleri memnuniyet verici olarak değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0 : Hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde “pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme” ile “İlgili birimlere aktarılan problemler neticesinde ürün/hizmet kalitesindeki iyileşmeleri memnuniyet verici olarak değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**Ki-kare test sonucu**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,681a	6	,000
Likelihood Ratio	63,396	6	,000
Linear-by-Linear Association	17,235	1	,000
N of Valid Cases	179		

a. Hiçbir hücrede beklenen değer 5'in altında değildir. Minimum beklenen değer 5,43 tür.

Yapılan ki-kare analizi sonucunda *pearson ki-kare değeri* 51.681 olarak hesaplanmıştır. Serbestlik derecesi 6, güvenilirlik düzeyi de 0.05 olduğunda hesaplanan ki-kare değeri kritik değerden büyük olduğundan H0 hipotezi ret edilmekte ve dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre;

Hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde “*pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme*” ile “*İlgili birimlere aktarılan problemler neticesinde ürün/hizmet kalitesindeki iyileşmeleri memnuniyet verici olarak değerlendirme*” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu ilişkinin varlığına dair kontenjans tablosu ise tablo 4.6'da sunulmaktadır.



**Tablo 4.6:** “Pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme” ile “İlgili birimlere aktarılan problemler neticesinde ürün/hizmet kalitesindeki iyileşmeleri memnuniyet verici olarak değerlendirme” arasındaki ilişki

		İlgili birimlere aktarılan problemler neticesinde ürün/hizmet kalitesindeki iyileşmeler memnuniyet vericidir					
			Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılmıyorum	TOPLAM
Hizmet aldığım kurumla (veya birimle) ilişkilerimde beklentilerimin ciddiye alınması hakkındır.	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	n	15	19	40	15	89
		Beklenen değer	22.9	19.4	33.3	13.4	89.0
		%	8.4	10.6	22.3	8.4	49.7
	<b>Katılıyorum</b>	n	16	1	26	11	54
		Beklenen değer	13.9	11.8	20.2	8.1	54.0
		%	8.9	0.6	14.5	6.1	30.2
	<b>Ne katılıyorum ne de katılmıyorum</b>	n	15	19	1	1	36
		Beklenen değer	9.3	7.8	13.5	5.4	36.0
		%	8.4	10.6	0.6	0.6	20.1
<b>TOPLAM</b>	n	46	39	67	27	179	
	Beklenen değer	46.0	39.0	67.0	27.0	179.0	
	%	25.7	21.8	37.4	15.1	100.0	

### İkinci hipotez test sonucu

H1: “Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamaya yönelmeleri gerektiği düşüncesi” ile “hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde ‘pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme’ arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: “Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamaya yönelmeleri gerektiği düşüncesi” ile “hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde ‘pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme’” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**Ki-kare test sonucu**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,619a	4	,000
Likelihood Ratio	43,778	4	,000
Linear-by-Linear Association	8,590	1	,003
N of Valid Cases	179		

a. Hiçbir hücrede beklenen değer 5'in altında değildir.  
Minimum beklenen değer 5,03 tür.

İkinci hipotezde konu edilen ilişkinin hesaplanan ki-kare değerine bakıldığında, 4 serbestlik derecesinde ve 0.005 önem düzeyinde H0 hipotezinin ret ve H1 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre;

“Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamaya yönelmeleri gerektiği düşüncesi” ile “hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde ‘pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme’” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İkinci hipotezde konu edilen ilişkinin kabul edilmesine ait kontenjans tablosu ise tablo 4.7’de verilmektedir.

**Tablo 4.7:** “Kamu kurumlarının, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamaya yönelmeleri gerektiği düşüncesi” ile “hizmet alınan kurumla (veya birimle) yaşanan ilişkilerde ‘pilot/müşteri beklentilerinin ciddiye alınmasını bir hak olarak görme” arasındaki ilişki

		Kamu kurumları, hizmet verdikleri kesimleri müşteri olarak görüp, memnuniyet sağlamayı hedeflemelidirler.				TOPLAM
		Katılıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılmıyorum		
Hizmet aldığım kurumla (veya birimle) ilişkilerimde beklentilerimin ciddiye alınması hakkındır.	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	n	71	0	18	89
		Beklenen değer	56.2	12.4	20.4	89.0
		%	39.7	-	10.1	49.7
	<b>Katılıyorum</b>	n	27	13	14	54
		Beklenen değer	34.1	7.5	12.4	54.0
		%	15.1	7.3	7.8	30.2
	<b>Ne katılıyorum ne de katılmıyorum</b>	n	15	12	9	36
		Beklenen değer	22.7	5.0	8.2	36.0
		%	8.4	6.7	5.0	20.1
<b>TOPLAM</b>	n	113	25	41	179	
	Beklenen değer	113.0	25.0	41.0	179.0	
	%	63.1	14.0	22.9	100.0	

### Üçüncü hipotez test sonucu:

H1: “UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “sistemin yararına olacak fikir ve önerilerin UBK’na kolaylıkla iletilebildiği düşüncesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: “UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “sistemin yararına olacak fikir ve önerilerin UBK’na kolaylıkla iletilebildiği düşüncesi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**Ki-kare test sonucu**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,973 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	31,906	4	,000
Linear-by-Linear Association	10,199	1	,001
N of Valid Cases	179		

a. 1 hücrede beklenen değer 5'in altındadır. Minimum beklenen değer 4,22 dir.

Üçüncü hipotez için yapılan ki-kare analizi sonucunda oluşan “hesaplanan ki-kare” değerinin “ki-kare tablo değeri” ile karşılaştırılması ile H0 hipotezinin ret edildiği ve H1 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. O halde;

“UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “sistemin yararına olacak fikir ve önerilerin UBK’na kolaylıkla iletilebildiği düşüncesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sözkonusu hipoteze ilişkin kontenjans tablosu aşağıdadır.

**Tablo 4.8:** “UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “sistemin yararına olacak fikir ve önerilerin UBK’na kolaylıkla iletilebildiği düşüncesi” arasındaki ilişki

		Sistemin yararına olacak fikir ve önerilerimi UBK’na kolaylıkla iletibilirim.				TOPLAM
		Katılıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılmıyorum		
UBK personelinin iş görme yaklaşımına ilişkin memnuniyet , mükemmeldir.	<b>Katılıyorum</b>	n	47	33	0	80
		Beklenen değer	40.2	31.7	8.0	80.0
		%	26.3	18.4	-	44.7
	<b>Ne katılıyorum ne de katılmıyorum</b>	n	29	15	13	57
		Beklenen değer	28.7	22.6	5.7	57.0
		%	16.2	8.4	7.3	31.8
	<b>Katılmıyorum</b>	n	14	23	5	42
		Beklenen değer	21.1	16.7	4.2	42.0
		%	7.8	12.8	2.8	23.5
<b>TOPLAM</b>	n	90	71	18	179	
	Beklenen değer	90.0	71.0	18.0	179.0	
	%	50.3	39.7	10.1	100.0	

#### **Dördüncü hipotez test sonucu:**

H1: “UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “iletilen fikir ve önerilerin UBK tarafından uygun ve yeterli şekilde değerlendirildiği düşüncesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: “UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “iletilen fikir ve önerilerin UBK tarafından uygun ve yeterli şekilde değerlendirildiği düşüncesi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

#### Ki-kare test sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,666 a	4	,000
Likelihood Ratio	37,633	4	,000
Linear-by-Linear Association	5,425	1	,020
N of Valid Cases	179		

- a. Hiçbir hücrede beklenen değer 5'in altında değildir.  
Minimum beklenen değer 9,39'dur.

% 95 güven aralığında ve 4 serbestlik derecesinde, çalışmanın dördüncü hipotezi olarak H1 hipotezi kabul edilmiştir. “Hesaplanan ki-kare değeri” ile “tablo değeri” karşılaştırması sözkonusu hipotezin çok güçlü/belirgin bir şekilde kabul edildiğini göstermektedir. Buna göre;

*“UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “iletelen fikir ve önerilerin UBK tarafından uygun ve yeterli şekilde değerlendirildiği düşüncesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Sözkonusu hipotezin kabul edilmesine dair hazırlanan kontenjans tablosu, tablo 4.9'da sunulmaktadır.

**Tablo 4.9:** “UBK personelinin iş görme yaklaşımından duyulan memnuniyet” ile “iletile fikir ve önerilerin UBK tarafından uygun ve yeterli şekilde değerlendirildiği düşüncesi” arasındaki ilişki

		İlettiğim fikir ve öneriler UBK tarafından uygun ve yeterli bir şekilde değerlendirilmektedir.				TOPLAM
		Katılıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılmıyorum		
UBK personelinin iş görme yaklaşımına ilişkin memnuniyet , mükemmeldir.	<b>Katılıyorum</b>	n	46	24	10	80
		Beklenen değer	36.6	17.9	25.5	80.0
		%	25.7	13.4	5.6	44.7
	<b>Ne katılıyorum ne de katılmıyorum</b>	n	13	11	33	57
		Beklenen değer	26.1	12.7	18.2	57.0
		%	7.3	6.1	18.4	31.8
	<b>Katılmıyorum</b>	n	23	5	14	42
		Beklenen değer	19.2	9.4	13.4	42.0
		%	12.8	2.8	7.8	23.5
<b>TOPLAM</b>	n	82	40	57	179	
	Beklenen değer	82.0	40.0	57.0	179.0	
	%	45.8	22.3	31.8	100.0	

Yapılan ki-kare analizleri sonucunda, geliştirilen dört hipotezde de H1 hipotezlerinin oldukça güçlü/belirgin bir biçimde kabul edildiği görülmüştür. Kabul edilen hipotezler; müşteri/pilot memnuniyeti ile bu bireylerin muhatap oldukları kurumlarda tasarlanan süreçler ve iş yapma biçimleri arasında açık ve oldukça anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, müşteri/pilot memnuniyetinin sağlanmasında kurum/işletme tarafından üstlenilen fonksiyonların belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, iş süreçlerinde kurumların üstlendiği sorumluluklar ve geliştirdikleri süreçler,

müşteri/pilot memnuniyeti oluşturmada bağımsız değişken olarak rol oynayabilecektir. Müşteri/pilot memnuniyeti ise bu durumda bağımlı değişken olarak ortaya çıkmaktadır.



## SONUÇ

Hava Kuvvetleri Bakım teşkilllerinde, faal sorti üretiminin artırılması amacıyla yapılan arıza giderme işlemlerindeki yeterliliği ve pilotların memnuniyetini tespit etmek kapsamında gerçekleştirdiğimiz uygulamadan, uçucuların verilen görevleri etkinlikle yerine getirmesini menfi yönde etkilediği belirlenen olumsuzluklar "müşteri memnuniyetsizliği" kapsamında değerlendirilerek müşteri/pilot memnuniyetinde etkili olabilecek faktörlerin etkisi incelemiştir.

Genel olarak uçak bakım komutanlığının sağladığı hizmetlerin mükemmel olduğu ve pilotların uçak bakım komutanlığı personeline olan güvenin çok iyi seviyede olduğu kuvvetli bir görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak iç müşteri olarak pilotların olumsuz olarak görüş belirttiği hususlarda mevcuttur. Pilotların öneri ve fikirlerinin bakım faaliyetlerinde yeterli biçimde faydalanılması için gerekli tedbirler uçak bakım komutanlığı tarafından alınmalıdır. Aynı kapsamda Motor faaliyetlerine ilişkin memnuniyetin artırılması ve teknik danışmanlık faaliyetlerinin geliştirilmesi çok önemli hususlar olarak dikkati çekmektedir.

Sonuç olarak kar amaçsız bir örgüt olarak değerlendirdiğimiz uçak bakım teşkillerinin arzu edilen ve müşteri memnuniyeti sağlayacak evrensel bir kalite düzeyine ulaşabilmesi için **davranışta dürüstlük, eylemde mükemmellik ve vazifede öncelik** ilkeleri kapsamında çalışmalarını yönlendirmelidir.

## KAYNAKÇA

Anderson, Kristin ve Zemke, Rom. **Şapka Çıkarttıran Hizmet Sunmak**. 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.

Armutlu, İsmail Hakkı. **İşletme İstatistiğine Giriş**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

Bates, Don. **Public Relations for Charities & Non-Profit Org.**, Wshn in Lesly, 1983.

Bayraktaroğlu, Arzu. "Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ( Yüksek Lisans Tezi ) , İstanbul, 1998.

Cannon, Tom. **Basic Marketing, Principles and Practice**, Holt, Rineart and Winston, London, 1980.

Cinemre, Çetin. **Serviste Kalite**, 1. Baskı, Panel Matbaacılık, İstanbul, 2000.

Conner, Brain O. "Philanthropy in Action", **The Foundation Center America's Extra Dimension**, New York, 1987.

Connors, T. Daniel. **The Non-Profit Organization Handbook**, Second Edition, Mc. Graw-Hill, New York, 1988.

Cortade, James W. ve Woods, John A. **The Encyclopedia Of Quality Terms&Concepts**, U.S.A. Mc Graw-Hill, 1995.

Çelik, Aysel. “Toplam Kalite Yönetiminde Dış Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, İ.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996

Çetin, Canan – Akın, Besim ve Erol, Vedat. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. 2. Baskı, Beta Basım A.Ş , İstanbul, 2001.

Devlet Kitapları, **Milli Güvenlik Bilgisi**, Milli Eğitim Basımevi, Üçüncü Baskı, 2000.

Doğan, Ayhan ve Özer, Yaşar. **Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini**, Alfa Basım, İstanbul, 1990.

Drucker, Peter F. **Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles**, Claremont, California, 1990.

Duncan, William L. ve Warren, Lufting. **International Total Quality – Key Terms And Concepts**. American Management Associaton, New York, 1995.

Efil, İsmail. **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamalardan Örnekler**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No:79-80, Bursa, 1994.

Foster, Timothy R. **Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

Gardner, John W. "Leadership Papers" Independent Sector, Leadership and Power, Wash D. C., 1986.

Gerson, Richard F. **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

Gökçin, Gamze T. "İç/Dış Müşteri Memnuniyeti", 5.Ulusal Kalite Kongresi; **TKY ve Siyasette Kalite**, Kasım 1996.

Hackl Peter ve Westlund, Anders H. "On Structural Equation Modelling For Customer Satisfaction Measurement", **Total Quality Management**, Vol.11, Issue 4-6, Jul 2000.

Hamel, Gary. **Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak**, der: Rowan Gibson, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

Hegyesi, Gabor. "The Role of Non-Profit Organisations", Salzburg Semineri, Budapest, 1989.

Israel, Jeff T. "Steps to Create A Successful Customer Satisfaction Measurement System", <http://www.altavista.com>, 21Aralık 2006.

Joiner, Brian C. **4th Generation Management**, Mc Graw-Hill, 1994.

Kotler, Philip. **Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Kuğuoğlu, İrfan. "Toplam Kalite Yönetimi'nin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi", Sakarya Üniversitesi S.B.E. Doktora tezi, 1997.

Kuğuoğlu, İrfan ve Onay, Adal. “Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri için Üstün Değer Yönetimi”, **Verimlik Dergisi**, Kasım 1996.

Lions, Clup International, LC-13A, 2.Bas., 1986.

Lions, International, **Liderlik Geliştirme El Kitabı**, Adana, Md.118 V. Yay. DA-300, 1988.

Lions, Club International, “Public Relations”, Illions, PE-713, 1990.

Mc Carthy, D. Kathleen. “Third World Government and the Voluntary Sector”, Chicago, City Univercity of N.Y. S.Research Faum, 1989.

Mcenealy, Roderick M. **Making Customer Satisfaction Happen**, Chapman & Hall, London, 1994.

Megginson, Leon ve diğerleri. **Management Concepts and Applications**, Harpet Room Publisher Inc., New York, 1983

Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, **Müşteri Memnuniyeti Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997.

Odabaşı, Yavuz. **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, Der Yayınevi, İstanbul, 1997.

Özveren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Price, Linda L. ve Arnould, Eric J. “Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context”, **Journal of Marketing**, Vol:63, October, 1999.

Pride, William M. and Ferrel, Orson C., **Marketing**, 6<sup>th</sup> Edition, Boston: Houghton Mifflin Co., 1989.

Powel, Walter. "The Non-Profit Sector", a Research Handbook, Yale V. Press, London , 1987, s.34.

Roland, Rust ve Oliver, Richard L. **Service Quality: New Directions In Theory and Practice**, Houghton Mifflin Company, Bostons. 1994.

Ross, Joel E. **Total Quality Management**, Second Edition, U.S.A : Kogan Page Ltd., 1994.

Şimşek, Muhittin. **Kalite Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998.

Temelli, Ayşegül. "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", İ.Ü. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

Vavra, Tery G. **Müşteri Tatmini Ölçümlerimizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.

Whiteley, Richard C. **The Customer- Driven Company Moving From Talk To Action**. 4. Edition, U.S.A, Kogan Page Ltd., 1994.

## EK-1

# ANKET

Soruları Cevaplamadan Lütfen Açıklamayı Okuyunuz.

Bu araştırma; uçak bakım teşkilatında çalışan personelinin uçuş emniyetine olumlu yönde daha etkin katkıda bulunması amacıyla düzenlenmiştir. Bu katkının öncelikle siz uçucu personelin memnuniyetinin tespiti ile mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

Uçaklarımızın her türlü planlama,icra ve kontrol safhasında görev yapan uçak bakım personeline karşı duyulan “Müşteri Tatminini” ölçmek maksadıyla yapılmakta olup ülkemize güvenlik hizmeti veren Hava Kuvvetleri kar amacı olmayan bir kamu kurumu olarak değerlendirilmiştir.

Kar amacı olmayan örgütlerde müşteri memnuniyetini etki eden hususların belirlenerek tespit edilen aksaklıkların çözümlenmesi sağlanacaktır.Tahsis edilen uçak/helikopter ile her uçuş görevini etkin olarak icra etme gayretinde olan pilotlar müşteri olarak kabul edilmiştir.

Soru kağıdında doğru veya yanlış cevap yoktur. Sonuçların gerçekçi olması açısından düşüncelerinizi kimseden etkilenmeden belirtmeniz önem arz etmektedir. Sorulara verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak herhangi bir şekilde ifşa edilmeyecektir.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

## BÖLÜM 1

### YAŞINIZ :

- a) 20-25                      b) 26-30                      c) 31-35                      d) 36 ve üstü

### RÜTBENİZ :

- a) Teğmen                      b) Üsteğmen                      c) Yüzbaşı                      d) Binbaşı ve üstü

### UÇAK TİPİNİZ:

- a) F-16                      b) CN-235(T) CASA                      c) AS-532 COUGAR                      d) Diğer (.....)

### TOPLAM UÇUŞ SAATİNİZ

- a) 100-500                      b) 501-1000                      c) 1001-1500                      d) 1501 ve üstü

## BÖLÜM 2

### GENEL OLARAK UÇAK BAKIM HİZMETLERİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRME

İFADELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
UÇAK BAKIM FAALİYETLERİNİ DAHA ÖNCE GÖREV ALDIĞIM BİRLİKLERİN UÇAK BAKIM FAALİYETLERİ İLE KARŞILAŞTIRDIĞIMDA HER AÇIDAN DAHA MEMNUN OLDUĞUMU SÖYLEYEBİLİRİM.					
UÇAK BAKIM PERSONELİ DAİMA BEKLENTİLERİMİ KARŞILAMAKTADIR.					
UÇAK BAKIM TEŞKİLATI HER ZAMAN MÜŞTERİ (PİLOTLARIN) MEMNUNİYETİNE ÖNEM VERMEKTEDİR.					
GENEL OLARAK DEĞERLENDİRDİĞİMDE, UÇAK BAKIM'IN SAĞLADIĞI HİZMETLERİN MÜKEMMEL OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUM					

## BÖLÜM 3

### AŞAĞIDAKİ İFADELERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİNİZ

İFADELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
VERİMLİLİĞİ ARTTIRMAK İÇİN, KAMU KURUMLARININ DA İŞLETME MANTIĞI İLE ÇALIŞMASI GEREKİR.					
KAMU KURUMLARI, HİZMET VERDİKLERİ KESİMLERİ MÜŞTERİ OLARAK GÖRÜP, MEMNUNİYETİ SAĞLAMAYI HEDEFLEMELİDİRLER.					
HİZMET ALDIĞIM KURUMLA ( VEYA BİRİMLE) İLİŞKİLERİMDE “BEKLENTİLERİMİN CİDDİYE ALINMASI HAKKIMDIR” DİYE DÜŞÜNÜYORUM.					



**BÖLÜM 4**  
**AŞAĞIDAKİ İFADELERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİNİZ**

<b>İFADELER</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>
JET MOTOR FAALİYETLERİNDEN MEMNUNİYET DÜZEYİ MÜKEMMEL SEVİYEDEDİR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ PERSONELİNİN İŞ GÖRME YAKLAŞIMINA İLİŞKİN MEMNUNİYET DÜZEYİ MÜKEMMEL SEVİYEDEDİR.					
UÇUŞ ÖNCESİ SİSTEM/CİHAZ/UÇAK TESLİM ETME İŞLEMLERİNDEN DUYULAN MEMNUNİYET DÜZEYİ MÜKEMMEL SEVİYEDEDİR.					
UÇUŞ SONRASI BAKIM/ONARIM/MODİFİKASYON VE İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİNDEN MEMNUNİYET DÜZEYİ MÜKEMMEL SEVİYEDEDİR.					
TEKNİK DANIŞMANLIK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN MEMNUNİYET DÜZEYİ MÜKEMMEL SEVİYEDEDİR.					
FİLO BRİFİNGLERİNDE UÇAK BAKIM K.LİĞİ PERSONELİ TARAFINDAN YAPILAN BİLGİLENDİRME EĞİTİMLERİNE İLİŞKİN MEMNUNİYET DÜZEYİ MÜKEMMEL SEVİYEDEDİR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ ÜST YÖNETİMİ İLE OLAN İLİŞKİLERE İLİŞKİN MEMNUNİYET DÜZEYİ MÜKEMMEL SEVİYEDEDİR.					

## BÖLÜM 5

### AŞAĞIDAKİ İFADELERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİNİZ

İFADELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
UÇAK BAKIM K.LİĞİ TARAFINDAN HAZIRLANAN UÇAKLARA AİT GEÇMİŞ YILLARA AİT ABORT, MÜKERRER , UÇAK OLAYLARI VE UÇAK ARIZALARI VE BUNLARA AİT ANALİZLERE KOLAYLIKLA ULAŞILABİLİR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ PERSONELİNİN TECRÜBE UÇUŞLARI VE RULE KONTROLERİ ÖNCESİ YAPTIĞI HAZIRLIK, UÇUŞ ÖNCESİ UÇAK ARIZASI İLE İLGİLİ OLARAK YAPILAN BİLGİLENDİRME TATMİN EDİCİDİR.					
UÇAK BAKIM PERSONELİ DE-BRİF SIRASINDA , ÖNCESİNDE VE SONRASINDA GEREKLİ BİLGİYİ ANLAŞILIR ŞEKİLDE VERİR VE YÖNLENDİRMELERİ YAPAR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİNDE İLGİLİ PERSONEL ARASINDA BİLGİ AKIŞI HIZLI, DÜZENLİ VE GÜVENİLİRDİR.					

<b>İFADELER</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>
UÇAK BAKIM K.LİĞİNDE SON ZAMANLARDA UÇAKLARIN ARIZA İZALE ETKİNLİĞİNDE ÖNCEKİ YILLARA ORANLA GELİŞME VE İYİLEŞME GÖSTERMİŞTİR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ PERSONELİ İHTİSASLARINDA UZMAN VE YETERLİ TECRÜBEYE SAHİPTİR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ PERSONELİ GERÇEKLEŞTİRMİŞ OLDUĞU FAALİYETLERDE TEKNOLOJİYİ ETKİN BİÇİMDE KULLANIR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ PERSONELİ GERÇEKLEŞTİRDİĞİ FAALİYETLER SIRASINDA TEKNİK KİTAPLARDA BELİRTİLEN HUSUSLARA SONUNA KADAR RİAYET EDER.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ GERÇEKLEŞTİRDİĞİ FAALİYETLER KONUSUNDA BİZ PİLOTLARA GÜVEN VERİR.					
TOPLANTI, SEMİNER, TELEFON KOORDİNESİ GİBİ KARŞILIKLI GÖRÜŞMELERDE UÇAK BAKIM K.LİĞİ PERSONELİNİN DAVRANIŞ VE TUTUMLARI MEMNUNİYET VERİCİDİR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİNE AKTARDIĞINIZ PROBLEMLER NETİCESİNDE ÜRÜN/HİZMET KALİTESİNDEKİ İYİLEŞMELER MEMNUNİYET VERİCİDİR.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ TARAFINDAN HAZIRLANARAK GÖNDERİLEN TEKNİK BÜLTEN GİBİ TEKNİK DOKÜMANLAR VE YAZILAR KOLAYLIKLA ANLAŞILABİLMEKTE VE BU DOKÜMAN VE YAZILARIN İÇERİKLERİ BİZ PİLOTLAR İÇİN OLDUKÇA FAYDALI OLMAKTADIR.					
GELİŞTİRİCİ, FAYDA SAĞLAYICI VE SİSTEMİN YARARINA OLACAK ÖNERİ VE FİKİRLERİNİZİ UÇAK BAKIM K.LİĞİNE KOLAYLIKLA İLETİLEBİLMEKTEDİR.					
ÖNERİ VE FİKİRLERİNİZİ DİLE GETİRDİĞİNİZDE BU FİKİR VE ÖNERİLERİN UÇAK BAKIM K.LİĞİ TARAFINDAN UYGUN VE YETERLİ ŞEKİLDE DEĞERLENDİRİLDİĞİNİ DÜŞÜNÜYORUM.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİ İLE OLAN İLİŞKİLERİMDE KEŞİNLİKLE BÜROKRATİK ENGELLERLE KARŞILAŞMIYORUM.					
UÇAK BAKIM K.LİĞİNDE KONUNUZLA İLGİLİ PERSONELE KOLAYLIKLA ULAŞABİLİYORUM.					