

KAMU KURULUŞLARINDA MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞINA GEÇİŞ ARACI OLARAK VATANDAŞ TATMİN ARAŞTIRMALARI ve BURSA HALKINA YÖNELİK GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

*Bilçin TAK**

Özet

Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecini yaşayan kamu kuruluşlarında müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmada, kamu kuruluşlarında müşteri odaklı yönetim anlayışının teorik çerçevesi incelenmekte, bu süreçte müşteri tatmin araştırmalarının rolü ve sektöre özgü sorunlar tartışılmaktadır. Ayrıca, Bursa'da faaliyette bulunan bir kamu kuruluşunun sunduğu hizmetlerden müşterilerinin tatmin olma düzeyini analiz etmeye yönelik görgül bir araştırma çerçevesinde kamu kuruluşlarında müşteri tatminini oluşturan unsurlar ve etkileri incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Müşteri odaklılık, kamu kuruluşları, müşteri tatmin araştırmaları, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), algılanan hizmet kalitesi ölçeği.*

Abstract

Customer-focused managerial approach is widely accepted by government agencies which are seeking to achieve TQM. In this study, the conceptual framework of customer -focused managerial approach in public service management is explained and the several implications related customer satisfaction surveys in this progression is discussed. Besides, the factors which have causal relationship with

* Yard. Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

customer satisfaction levels are analyzed based on an emprical investigation survey that was conducted on citizens staying at Bursa .

Keywords: *Customer-focused, government agencies, TQM, customer satisfaction survey, SERVQUAL.*

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Müşteri odaklı bir faaliyet sisteminin kurulması Toplam Kalite Yönetiminin en temel ilkesidir. Müşteri, bir kurum veya kuruluşun sunduğu mal ve hizmetlerden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen kişileri kapsayan geniş bir kavramdır. Müşteri odaklılık ilkesi, kurum ve kuruluşların sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini kendilerinin önceden belirledikleri özellikleri baz alarak değerlendirmeleri yerine, müşterilerinin bu mal ve hizmetleri nasıl gördükleri ve değerlendirdiklerini dikkate almayı gerektirmektedir. Bu nedenle kurum ve kuruluşların sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini müşteri tatmin araştırmaları yoluyla ölçmeleri ve değerlendirmeleri önem taşımaktadır. Öte yandan, toplam kalite yönetimi sürekli ölçme ve değerlemeyi, elde edilen sonuçlar çerçevesinde iyileştirme çalışmaları yapılmasını da gerektirmektedir. Müşteri tatmin araştırmaları toplam kaliteye ulaşmak açısından ölçme-değerleme ve iyileştirme çalışmaları kapsamında da anahtar bir rol üstlenmektedir.

Bu çalışmada kamu kuruluşlarında müşteri odaklı bir anlayışa geçiş sürecinde müşteri tatmin araştırmalarının rolü ve müşteri tatmini üzerinde etkili olan faktörler tartışılmaktadır. Belirtilen kavramsal çerçeve doğrultusunda öncelikle kamu kuruluşlarında müşteri odaklı yönetim anlayışına geçişin nedenlerinin ve sözkonusu yaklaşımın teorik temellerinin belirlenmesi, müşteri tatmin araştırmalarının bu süreçte üstlendiği rolün ortaya konması gerekmektedir. Uygulama bölümünde de esas alınan sözkonusu alanlara ilişkin tartışmayı aşağıda yer alan başlıklar altında yürütmek mümkündür:

1.1. Kamu Kuruluşlarını Toplam Kalite Uygulamalarına

Yönelten Nedenler

Toplam kalite anlayışı gerek özel gerekse kamu sektöründe giderek yaygınlık kazanmaktadır. Ülkemizde de Milli Eğitim, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlıkları'na bağlı birimler başta olmak üzere giderek artan sayıda kamu kurum ve kuruluşu toplam kalite ilkeleri doğrultusunda yönetim anlayışlarını ve organizasyonel süreçlerini düzenlemektedirler. Bazı yerel yönetim kuruluşlarının da bu yönde çalışmalar yürüttükleri gözlenmektedir.

Çünkü, bu modelin uygulanması durumunda maliyeti yüksek ve vatandaşları memnun etmeyen hizmetlerin iyileştirilmesi yoluyla hem bütçe hedeflerinin yakalanması hem de hizmet üretim maliyetlerinin düşürülmesi sağlanabilmektedir. Ayrıca, hizmet sunulan müşteri kitlesinin tanımlanması ve kuruma vatandaş yönelimli bir hizmet anlayışının kazandırılması zaten kıt olan kaynakların doğru alanlara kanalize edilmesini mümkün kılmaktadır. Son olarak da takım çalışması ve öneri sistemleri, başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi toplam kalite uygulamaları sayesinde, personelin kuruma ve vatandaşlara hizmet konusundaki genel anlamdaki kayıtsızlığı azaltılabilmektedir. Uygulamalı araştırmalar da, kamu hizmeti sunan kuruluşları toplam kalite yönetimine yönelten nedenlerin maliyetleri düşürme, müşteri yönelimini artırma, hizmeti en kısa sürede sunma ve hizmet performansını yükseltme olduğunu göstermektedir (Berman, West, 1995: 57). Kamu kuruluşlarında toplam kaliteye ulaşmaya yönelik çabaların bazı kronik sorunlar yüzünden sektöre uğradığı da gözlenmektedir. Bu sorunların başında politik etkiler nedeniyle kısa vadeli sonuç alma eğiliminin hakim olması, uzun vadeli bir bakış açısı yerine günlük sorunlara odaklanma, önleyici olma yerine krizler tarafından yönlendirilme, toplum ve politikacılar arasındaki güvensizlik, yukarıdan aşağıya doğru yayılan merkezi karar alma sistemi ve siyasi partiler arasındaki görüş farklılıkları gelmektedir (Bacal 1, 1998: 3).

1.2. Kamu Sektöründe Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışının Teorik Çerçevesi

Geleneksel olarak kamu kuruluşlarında arz yönelimli (supply-driven) bir eğilim hakimdir. Bu çerçevede çoğunlukla tekel konumunda olan, bürokratik ve merkezileşmiş bir yapı içinde hizmetlerden yararlananların istek ve beklentilerine duyarsız bir hizmet sunumu üzerinde odaklaşılmaktadır. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için arz yöneliminden talep yönelimli bir yaklaşıma yani müşteri odaklı bir anlayışa geçilmesi gerekmektedir (Kim,1998: 3). Bu noktada müşteri odaklı olmanın temel çerçevesinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Toplam kalite alanında yayımlanan çalışmalar ve toplam kalite ilkelerini hayata geçirmeye çalışan kuruluş uygulamaları incelendiğinde, müşteri odaklılık ilkesinin *müşterilerin çok önemli olduğu, müşterilere değer verilmesi gerektiği* gibi sloganlara dayanan bir söylemin benimsenmesi olarak algılandığı gözlenmektedir. Oysa toplam kaliteye ulaşma açısından müşteri odaklı bir faaliyet düzeni oluşturmak, sloganlardan öte, kendine özgü teknik temellerin oluşturulmasını ve yönetsel anlamda bir dönüşümün yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle, müşteri odaklı bir kuruluşun tanımlanması ve bu yönde hangi faaliyetlerin gerekli olduğunun belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu tür bir

kavramsal çerçeve oluştururken, bazı genel kabul gören Kalite Ödül Modellerinin referans alınması mümkündür.

Örneğin, Avrupa ülkelerinde ve aynı zamanda Türkiye'de de genel kabul gören Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modelinin -EFQM- kamu versiyonu, toplam kaliteye ulaşma sürecinde müşteri odaklı çalışma anlayışını temel bir kriter olarak ele alınmaktadır. Söz konusu kriter kamu kuruluşlarının mevcut ve potansiyel müşterilerinin, pazar koşullarının gereksinim, beklenti ve tercihlerini belirleme sürecini tanımlamaktadır. Ayrıca bu kapsamda, kuruluşun müşterileri ile ilişki kurma şekli ve onları tatmin etme düzeyini belirlemelerine ilişkin esasları şekillendirmektedir. Hatta tatmin edilmesi gereken müşteri kitlesini de genişletmekte; bazı kamu kuruluşlarının özel şirketler, yerel kuruluşlar veya kar amacı gütmeyen organizasyonlar aracılığıyla nihai kullanıcılara ürün veya hizmet sunduğunu dikkate alarak hem aracı kuruluşların hem de nihai kullanıcıların müşteri tanımı içinde yer almasını öngörmektedir. Ayrıca, müşterilerin tatmin olması açısından ele alınan fiyat, teslim tarihi, teknik destek gibi unsurların yanı sıra, müşterilere karşı adil bir yaklaşımın benimsenmesini de bir kalite boyutu olarak değerlendirmektedir (EFQM, 2000: 15). Amerika'da bizzat Başkan tarafından verilen Federal Kalite Ödülü'ne ilişkin model de müşteri odaklı çalışmayı, müşterilerin istek ve beklentilerinin ölçülmesi, bu çerçevede elde edilen bilgilerin söz konusu kamu kuruluşunun temel süreçlerinin iyileştirilmesi ve maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla kullanılması olarak ifade etmektedir. Söz konusu model bu kapsamda yürütülen müşteri memnuniyet araştırması sonuçlarının benzer ürün ve hizmetler sunan veya benzer misyon, fonksiyon ve süreçlere sahip diğer kamu kuruluşları ile kıyaslanmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla müşteri odaklı çalışma anlayışı bir anlamda, kuruluşun faaliyetlerini nasıl yürütmesi gerektiğini müşterilerinden ve kendisine benzer nitelikteki kuruluşlardan öğrenmesi olarak tanımlanmaktadır (Federal Quality Award, 2000: 45-46).

Kanada'da yaygın şekilde benimsenen Mükemmellik Ödülü (Canada Awards for Excellence) Modeli de kamu kuruluşlarının müşteri odaklı bir faaliyet sistemine geçmeleri için hizmet sunumunda müşteri tatmini üzerinde yoğunlaşmalarını, kaynak tahsisinde müşteriler ve kamuoyu temsilcilerinin beklentilerini sağlıklı bir iletişim ve işbirliği anlayışı çerçevesinde içinde dikkate almalarını, müşteri kitlelerini belirleyerek kurum personelinin bu konuda bilgilendirmelerini, düzenli olarak müşterilerin tatmin olma düzeylerini ölçmelerini ve bu sonuçlar doğrultusunda sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmelerini ön koşul olarak ele almaktadır (McPherson, 1996: 2).

Kamu kuruluşlarının toplam kalite çalışmalarına rehberlik eden bazı yerel kalite ödül modelleri de geliştirilmiştir. Örneğin The Connecticut

Award for Excellence modeli müşteri odaklılık anlayışını, kamu kuruluşlarının müşterilerinin belirlenmesi, sunulan hizmetler hakkında müşterilerden geri bildirim alınması, alınan geri bildirimler doğrultusunda iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi ve ulaşılan sonuçların müşterilerle paylaşılması şeklinde tanımlamaktadır (Hadley, 1995: 12).

1.3. Kamu Kuruluşlarının Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Sürecinde Ortaya Çıkan Sorunlar

Bir kuruluşun müşteri odaklı kimliğe kavuşması için öncelikle müşterilerinin kimler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin özellikle toplumu veya sözkonusu kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kitleyi *müşteri* olarak görme anlayışını reddettikleri gözlenmektedir. Kamu kuruluşlarında müşteri odaklı çalışma anlayışına ilişkin çalışmalarda, kamu hizmetlerinin sunulduğu müşteri kitlesinin belirlenmesi ve farklı müşteri gruplarının çatışan talep ve beklentilerinin dengelenmesi üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede öncelikle kamu kuruluşlarının müşteri kitlesinin içeriği ve niteliğine ilişkin bir tartışmanın yapılması önem taşımaktadır.

Kamu kuruluşlarının müşterilerinin kimlerden oluştuğu ve bu müşteri gruplarının niteliği hakkında literatürde farklı görüşlerin savunulduğu gözlenmektedir. Swiss kamuda toplam kalite uygulamalarına ilişkin çalışmalarda bu konunun gözardı edildiğini belirtmekte ve pek çok kamu kuruluşu için müşteri kitlesinin belirlenmesinin oldukça zor ve politik anlamda çeşitli sakıncalar içeren bir çalışma olduğunu savunmaktadır. Bu kapsamda kamu kuruluşlarının müşteri kitlesinin, kuruluşun hizmetlerinden doğrudan faydalananlar (dolaysız müşteriler) ve dolaylı olarak faydalanan veya etkilenenler (nihai müşteriler) - vergi ödeyenler ve genel olarak toplum gibi- olmak üzere iki grup altında incelenmesini önermektedir (Swiss, 1992: 358). Bir başka görüşe göre bu konuda üçlü bir ayırım yapılmalıdır. Buna göre örneğin bir sağlık kuruluşundan hizmet alan hasta, hasta yakınları doğrudan müşteriler; sağlık bakanlığına bağlı denetim birimleri, sağlık kuruluşlarını akredite eden birimler ve sosyal hak savunucuları, konuya ilişkin yasa koyan ve yargılayan hukuki birimler vb dış müşteriler olarak ele alınmalıdır. Son müşteri grubunda ise sözkonusu sağlık kuruluşunda görev yapan personel, birbirlerinin hizmetlerinde faydalanan veya etkilenen birimler yani iç müşteriler yer almalıdır (Roga, 1994: 61-62). Bir başka yazara göre ise müşteriler, herhangi bir amaçla kamu kuruluşu ile etkileşim içinde olan kişileri kapsamaktadır (Bacal 2,1998: 2). Bu çalışmanın uygulama bölümünde yukarıda belirtilen son yaklaşım esas alınmıştır.

Müşteri odaklı bir anlayışa geçiş sürecinde kamu kuruluşlarının müşteri kitlesinin kategori anlamında belirlenmesi yeterli olmamaktadır. Bu

aşamada karşımıza kamu sektörüne ilişkin sorunlar çıkmaktadır. Çünkü, kamu hizmeti sunan kuruluşlar çok sayıda, değişken ve birbiriyle çatışan talepleri olan müşterilerin beklentilerini kıt kaynaklar kullanarak yerine getirmeye çalışmaktadırlar (The Survey of Organizational Excellence, 1996: 5). Dolayısıyla bu tür bir niteliğe sahip kuruluşlarda müşteri beklentilerinin tatmin edilmesi de özel sektöre göre çok daha karmaşık bir hal almaktadır. Öncelikle özel kuruluşların tersine, kamu kuruluşlarının sunduğu hizmetleri finanse edenler yani vergi ödeyenler çoğu kez bunu isteyerek değil zorunluluktan dolayı yapmaktadırlar (Bacal 2, 1998: 4). Benzer şekilde sözkonusu kuruluşun sunduğu hizmetlerden doğrudan yararlanan kişiler de herhangi bir tercih yapma özgürlüğüne sahip değildirler. Dolayısıyla kamu kuruluşlarının müşterileri ile arasındaki ilişki çoğu kez bir zorunluluk veya zorlamadan doğmaktadır. Ayrıca, özel kuruluşların müşterileri sunulan mal veya hizmetin maliyeti ile ilgilenmemekte ve mümkün olduğunca düşük bir fiyat üzerinden kaliteli mal veya hizmete sahip olmayı istemektedirler. Ancak, kamu kuruluşlarının sunduğu - sözgelimi - eğitim hizmetlerinden yararlanan öğrenciler ve öğrenci aileleri, hizmetin üretim maliyeti ne olursa olsun en iyi şekilde verilmesini talep etmektedir. Oysa, - ülkemizde oldukça zayıf olmakla birlikte- özellikle batı ülkelerinde vergi ödeyen geniş bir kitle, kamu hizmetlerinin maliyetlerinin düşürülmesi konusunda son derece duyarlı davranmaktadırlar. Dolayısıyla hizmet kalitesi ile hizmet üretim maliyeti arasında farklı müşteri grupları arasında bir uzlaşmaya varmak çoğu kez mümkün olmamaktadır (Swiss, 1992: 259).

Bundan başka, özel kuruluşlar ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini arttırarak daha fazla satış yapmayı ve böylece de gelirlerini arttırmayı hedeflemektedirler. Oysa, hizmet kalitesini yükselten bir kamu kuruluşu müşteri kitlesinin artması nedeniyle - artan müşteri kitlesi ile orantılı olarak ilave kaynak sağlanmadığı için - kısır bir döngü içine girmektedir (Rago, 1994: 64). Bu durumda kalitesini yükselten kuruluşun mevcut finansal kaynak, personel ve bina-tesis altyapısı, artan müşteri kitlesine yetersiz kaldığı için hizmet kalitesi bir sonraki dönemde düşmektedir. Örneğin, az sayıda öğrenci mevcudu ile faaliyette bulunarak eğitim ve öğretim kalitesini yükselten bir devlet okulunda kamuoyunda oluşan olumlu imaj nedeniyle öğrenci başvuru sayısı artmaktadır. Bu durumda - mevcut derslik, öğretmen ve laboratuvar olanakları gibi kaynaklar sabit kaldığı için - öğrenci sayısının artması gelecek dönemde sözkonusu kuruluşta eğitim kalitesinin düşmesine yol açabilmektedir. Aynı sorunu sağlık hizmeti veren devlet hastaneleri için de düşünmek mümkündür. Kısa sürede doğru teşhis koyan ve başarılı bir tedavi planı uygulayan, doktor başına düşen hasta sayısı makul olan bir devlet hastanesi, hasta sayısının artmasına paralel olarak sahip olduğu üstünlükleri kaybetmekte ve hizmet kalitesi düşmektedir. Örneğin, laboratuvarlardan sonuç alınma süresi uzamakta, geç ve hatalı olarak sonuçlanan

tahliller nedeniyle tedavi planlarının doğru ve en kısa zamanda uygulamaya konmasını engellemekte, ameliyat bekleyen hasta sıralarının uzaması nedeniyle ölüm oranları yükselebilmektedir. Dolayısıyla kamu hizmeti veren kuruluşların hizmet kalitelerini yükseltmeleri bir anlamda cezalandırılmış olmaktadır.

1.4. Kamu Kuruluşlarında Müşteri Tatmin Araştırmalarının Yürütülmesine İlişkin Sorunlar ve Başarı Koşulları

Buraya kadar yapılan tespitler çerçevesinde müşteri odaklı bir faaliyet sistemine geçişte temel hareket noktasının müşteri tatmin araştırmalarının yürütülmesi olduğu sonucuna varmak mümkündür. Ancak, bu çalışmanın kamu hizmeti üreten bir kuruluş için yürütülmesi durumunda karşımıza bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü ve yükseltilmesi imalat sektörüne göre kendine özgü farklılıkların dikkate alınmasını gerektirmektedir. Sözkonusu çalışmanın bir kamu kuruluşu için yürütülecek olması durumunda sorun daha da büyümektedir (Walsh, 1995: 84). Öncelikle hizmet sektörü emek-yoğun bir niteliğe sahiptir ve hizmet üretildiği anda tüketilmektedir. Bu nedenle müşteri tatmin araştırması yapacak kuruluşun kamu hizmeti sunan bir kurum olması durumunda hizmet kalitesinin doğru şekilde tanımlanması ve ölçülmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü verilen hizmetin kalitesi kadar hizmetin verilme biçimi de müşterilerin tatmin olma düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin, çalınan arabası çok kısa sürede bulunan bir vatandaş, kendisine bu hizmeti sunan emniyet biriminde görev yapan polis memurunun tutum ve davranışı veya özensiz dış görünümü nedeniyle memnuniyetsiz olabilmektedir (Swiss, 1992: 358). Dolayısıyla, sözkonusu araştırmalarda hizmet kalitesinin doğru şekilde tanımlanması ve belirli hizmet kalitesi boyutlarının araştırma formunda sorgulanması gerekmektedir.

Öte yandan, kamu kuruluşlarının çok geniş bir kitleye hizmet sunuyor olması yürütülecek müşteri tatmin araştırmalarının kaç kişiyi (ana kütlenin ve örneklem hacminin hesaplanması) kapsamı gerektiğinin tespitini de güçleştirmektedir. Çünkü bu durumda araştırma çok geniş bir kitleyi kapsamakta ve araştırmanın maliyeti, yönetilmesi güçleşmektedir. Ayrıca, anketlerin cevaplandırılması, analizi ve yorum büyük bir zaman kaybını beraberinde getirmektedir.

2. KAMU KURULUŞLARININ SUNDUĞU HİZMETLERDEN VATANDAŞLARIN TATMİN OLMA DÜZEYİNİ ETKİLEYEN UNSURLARI TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Yukarıda belirtilen kavramsal çerçeve doğrultusunda -altı çizilen kısıtlar ve sorunlar da dikkate alınarak - Bursa'da faaliyette bulunan bir kamu kuruluşunun sunduğu hizmetlerden vatandaşların tatmin olma düzeyini ölçen bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın tasarım, uygulama ve analizinde kullanılan metodoloji ve elde edilen bulgulara ilişkin açıklamalar aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:

2.1. Araştırmanın Tasarımı ve Uygulama Süreci

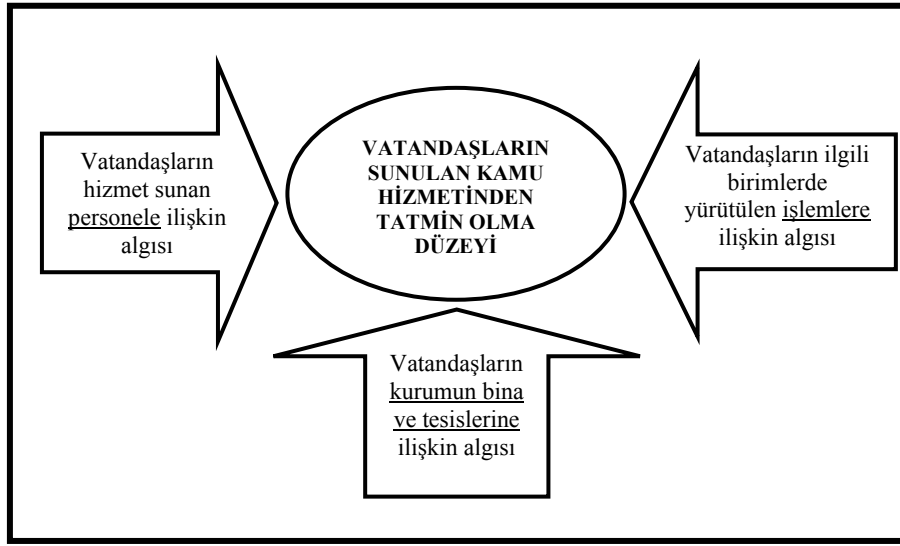
2.1.1. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı

İlk aşamada öncelikle literatür taraması yapılarak kavramsal bir model geliştirilmiştir. Modelin oluşturulmasında hizmet kalitesine ilişkin literatürde genel kabul gören SERVQUAL Ölçeğinde (Parasuraman vd, 1988) yer alan hizmet kalitesi boyutları esas alınmıştır. Bilindiği gibi sözkonusu ölçek 22 ifadeye dayalı beş hizmet kalitesi boyutundan oluşmaktadır. Bu boyutları kamu hizmetlerine uyarlayarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Görünüm (tangibles): Kurumun bina, tesis, ekipman ve personel kadrosunun görünümü,
2. Güvenilirlik (reliability): Kurumun kamu hizmetlerini tutarlı şekilde, taahhüt edildiği gibi sunma yeteneği
3. Güvence (assurance): Yönetici ve personelin hizmetin yerine getirilebilmesi için gereken bilgi ve beceriye sahip olma düzeyi, nezaketi, saygısı, vatandaşlara ve genel olarak çevreye karşı tutumu, vatandaşlarda güven, inanılabilirlik ve dürüstlük duygusu yaratma düzeyi, hizmeti herhangi bir şüphe, risk ve tehlikeye meydan verilmeksizin sunulma becerisi
4. Cevap verebilirlik (responsiveness): Yönetici ve personelin vatandaşlara hizmet verme konusundaki istekliliği
5. Empati (empathy): vatandaşların yöneticilere ulaşabilme ve kolaylıkla ilişki kurabilme olanağı, yönetici ve personel tarafından anlayabilecekleri bir dille bilgilendirilme ve dinlenme olanağı, yönetici ve personelin vatandaşların farklı ihtiyaçlarını anlamaya yönelik çabası

Bu kapsamda ilgili literatürde yer alan ve söz konusu ölçeğin kamu sektöründe kullanılabilirliğine ilişkin tespitler¹, deneklerin eğitim açısından genel profilleri ve anketin cevaplandırılması için gerekli süre dikkate alınarak ilk üç boyut ağırlıklı olmak üzere 14 sorudan oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada vatandaşların aldıkları kamu hizmetinden tatmin olma düzeyleri şekil 1 üzerinde yer alan hipotetik model çerçevesinde incelenmiştir. Bu model çerçevesinde hazırlanan anket formunda yer alan sorular üç ana boyut altında toplanmıştır Bunlar;

1. Vatandaşların ilgili kamu kuruluşuna başvurmasına veya herhangi bir şekilde iletişim halinde olmasına yol açan işlemin yerine getirilmesine ilişkin algısı,
2. Vatandaşların personelin tutum, davranış, tavır, bilgi ve deneyimli olma düzeyine ilişkin algısı,



Şekil 1. Hipotetik Model

¹ Hizmet kalitesinin ölçümüne ilişkin literatürde SERVQUAL Ölçeğinin yapısı ve boyutlarını sorgulayan çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan bazıları sözkonusu ölçeğin tüm boyutlarının kamu sektöründe hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılmasındaki güçlükleri tartışmakta ve beş yerine üç boyutlu bir modelin daha faydalı olacağını istatistiki olarak ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalara göre ise sözkonusu beş boyut hizmet kalitesinin algılanmasında etkili olan bazı faktörleri gözardı ettiği için yetersiz kalmaktadır. Bu konuda detaylı bilgi için Ahmet Şekerkaya, Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, Sermaye Piyasası Kurulu yayını, yayın no: 87, Ankara, 1997, s. 39-40.

3. Kurumun tesis, bina, donanım vb. itibariyle vatandaşta oluşturduğu izlenimdir.

Anket formunda, vatandaşların hatasız ve zaman kaybetmeden doldurmalarını sağlamak amacıyla üçlü ölçek kullanılmıştır. Evet (tatmin oldum) - hayır (tatmin olmadım) gibi katı bir ölçek yerine, vatandaşların kısmen tatmin olduğunu veya yeterli görmemekle birlikte makul karşıladığını belirtebileceği bir tatmin seçeneğine de yer verilmiştir. Bu seçenek aynı zamanda kararsız olan veya fikrini açıklamaktan kaçınan vatandaşların ilgili soruyu boş bırakmalarını önlemek açısından faydalı olmaktadır. Belirtilen ölçeklemede tatmin olmama ifadeleri 1 puana, kısmen tatmin olma veya kararsızlık belirten ifadeler 3 puana, tatmin olmayı yansıtan ifadeler 5 puana karşılık gelmektedir.

2.1.2. Araştırmanın Örnekleme

İkinci aşamada, araştırmanın uygulanacağı vatandaş sayısı tespit edilmiştir. Çalışmanın sözkonusu kuruluşta uygulanan ilk müşteri (vatandaş) tatmin araştırması olması, kesin olarak belirli bir dönemin baz alınması engellemektedir. Yani, eğer 6 ay önce benzer bir araştırma yapılmış olsaydı, son altı ayda kuruma bağlı birimlere başvuran vatandaşların sayısını dikkate almak mümkündür. Öte yandan, uygulamanın yapıldığı ilin nüfusunu esas alarak fiili ve potansiyel müşteri kitlesini temsil edecek bir örneklem belirlemek de mümkündür. Ancak bu tür bir hesaplama, örneklem sayısının çok büyük olması ve bazı vatandaşların sözkonusu kuruluşun herhangi bir birimi veya personeli ile yüz yüze gelmeden yaşamını tamamlıyor olması nedeniyle yanlış, kulaktan dolma bilgilerle anketlerin cevaplandırılması riskini de beraberinde getirmektedir. Belirtilen değerlendirmeler ışığında üç aylık dönem içinde sözkonusu kamu kuruluşuna bağlı olan tüm birimlere başvuran vatandaş sayısı ana kütle olarak belirlenmiştir. Bu sayı yaklaşık 64 bin kişidir. Daha sonra, 64 bin vatandaş istatistiki olarak temsil edecek örneklem hacmi tespit edilmiştir. Sözkonusu 64 bin vatandaşın kuruluşun sunduğu hizmetler hakkındaki görüşlerini temsil edecek rassal olarak seçilen 881 kişiye anket doldurtulmasının yeterli olacağına karar verilmiştir. Hatalı veya eksik doldurulabilecek anketlerin olabileceği dikkate alınarak örneklem hacmi 1000 vatandaş olarak tespit edilmiştir.

Üçüncü aşamada, sözkonusu 1000 anketin ilgili birimlere hangi sayılarda dağıtılacağı sorusuna cevap aranmıştır. Bilindiği gibi kamu hizmeti sunan kuruluşlar, farklı koşullarda çeşitli hizmetlerin sunulduğu çok sayıda birime sahiptir. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının kuruma ilişkin bir genelleme yapılmasına imkan verebilmesi için her birime son üç ayda başvuran vatandaşların sayısı dikkate alınarak belirli oranlar hesaplanmış ve 1000 anket formu bu oranlar doğrultusunda ilgili birimlere gönderilmiştir.

Anket formunun 14 sorudan oluştuğu dikkate alındığında soru sayısı/örneklem hacmi oranının yaklaşık 1/60 olarak hesaplanması mümkündür. Sıralayıcı ölçeklerle dayalı olarak yürütülen araştırmalarda 1/20 oranının makul kabul edildiği (Schumaker, Lomax: 1996, 20 ve Kline: 1998, 113) dikkate alındığında araştırmada örneklem hacmi açısından sorun olmadığı görülmektedir.

2.1.3. Uygulama Aşamasında İzlenen Yöntem

Dördüncü ve son ön hazırlık çalışması ise anket formlarının nerede, nasıl ve kim tarafından vatandaşlara doldurtulacağını belirlenmesini içermektedir. İlke olarak ilgili birimlere başvuran vatandaşların işlemlerinin tamamlanmasının hemen ardından anket sorularını yanıtlamalarına karar verilmiştir. Bundan başka, anket formunu dolduran vatandaşın yakınında herhangi bir kurum personelinin bulunmaması ve doldurulan anket formlarının herhangi bir görevliye değil önceden hazırlanan kapalı bir kutuya atılması yöntemi tercih edilmiştir. Bir haftalık zaman dilimi içinde 1000 adet anket doldurtularak analize hazır hale getirilmiştir. Cevaplandırma hataları nedeniyle bir kısım anket değerlendirme dışı bırakılmış ve toplam 946 anket analizlere esas alınmıştır.

2.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

2.2.1. Araştırma Kapsamında Yeralan Vatandaşların Genel Profilleri

Araştırma kapsamında anket dolduran vatandaşların yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve ilgili kamu kuruluşuna başvuru sayıları itibariyle dağılımlarını kısaca özetlemek mümkündür. Araştırma kapsamında anket dolduran vatandaşların % 21'i kadın, % 73'ü erkektir. Eğitim durumu itibariyle dağılıma bakıldığında % 47'sinin ortaöğrenim, % 26'sının ilköğrenim ve % 20'sinin ise yüksek öğrenim kurumlarından mezun oldukları görülmektedir. Yaş itibariyle dağılımları incelendiğinde büyük bölümünün 30 yaş altı vatandaşlar olduğu (% 35) ve bu grubu % 23 ile 30-40 yaş aralığında yeralan vatandaşların izlediği tespit edilmiştir. 40 yaşın altında ve en az lise mezunu olanların büyük çoğunluğu oluşturması, araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önem taşımaktadır. Bilindiği gibi bu yaş ve eğitim profiline sahip nüfus kitlesinin gerek kamu gerekse özel kuruluşlardan kaliteli hizmet talep etme olasılığı daha yüksektir. Dolayısıyla, yapılan araştırmanın önemi ve yararı konusunda duyarlı bir kitleye ulaşıldığı sonucuna varmak mümkündür. Öte yandan vatandaşların, sözkonusu kuruma bağlı birimlere başvurma, ilişki halinde olma sıklıkları itibariyle dağılımlarına bakıldığında aynı olumlu çıkarımların yapılmasının mümkün olmadığı gözlenmektedir. Sözkonusu vatandaş kitlesinin ilgili kamu kuruluşuna sadece % 16'sının sıklıkla, % 82'sinin ise aralıklı veya çok az sayıda

başvuruda bulunduğu, yani sınırlı iletişim halinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bazı birimlerin temel faaliyet sahası -vatandaşların yasal sorumluluklarını yerine getirmemeleriyle ilişkili olması gibi - nedeniyle vatandaşların bu konuda yanıltıcı bilgi vermelerinin de doğal karşılanması gerektiği açıktır.

2.2.2. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmada kullanılan anket formu, elde edilen veriler çerçevesinde Güvenilirlik Analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 1 üzerinde özetlenmiştir. Literatürde genel kabul gören bir kural olarak, güvenilir bir ölçme aracının en az 0,70 ve üzerinde bir güvenilirlik düzeyine sahip olması gerekmektedir (Rust, Cooil: 1994, 9). Tablo üzerinde de izlendiği gibi araştırmada kullanılan anket formu oldukça yüksek (0,86) bir güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Tablo 1. Araştırma Verilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

	Ortalama	Standart sapma	N	Madde- ² toplam Korelasyonu	Soru silinirse alfa değeri
Soru	3,17	1,23	945	,42	,86
Soru	4,13	1,38	945	,37	,86
Soru	4,11	1,34	946	,42	,86
Soru	4,47	,98	944	,56	,85
Soru	4,41	1,10	945	,65	,85
Soru	4,23	1,28	946	,62	,85
Soru	4,42	1,09	946	,68	,84
Soru	4,37	1,12	946	,60	,85
Soru	4,28	1,23	944	,52	,85
Soru	4,29	1,08	944	,46	,86
Soru	3,68	1,08	945	,47	,86
Soru	3,66	1,08	944	,47	,86
Soru	4,05	1,16	945	,60	,85
Genel tatmin düzeyini ölçen soru	4,60	,92	943	,52	,85
Anket formunun Geneli	57,93	9,82	936	,33	,86

² Madde-toplam korelasyonu, her bir soru ile soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyonu göstermektedir. Yani, söz konusu sorunun ölçek içindeki gerekliliğini ve önemini belirtmektedir. Benzer şekilde soru silinirse alfa değeri de, araştırmacının her bir sorunun ölçek içindeki önemini değerlendirmesine yardımcı olmaktadır (Özdamar: 1999, 514).

Analiz sürecinde ayrıca araştırmada kullanılan anket formunun yapısı incelemek amacıyla Varimax rotasyonu kullanılarak faktör analizi çalışması yapılmıştır. Tablo 1 üzerinde de izlendiği gibi araştırma formunda yeralan sorular oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptir. Literatürde genel kabul gören bir kural olarak 0,40 ve üzerindeki faktör yükleri yeterli kabul edilmektedir. Faktör analizi sonuçları, toplam varyansın % 57'sinin açıklandığını göstermektedir. Bilindiği gibi bir araştırmada kullanılan ölçekte yer alan faktörlerin ideal olarak varyansın % 67'sini açıklaması beklenmektedir (Özdamar: 1999, 230 ve 241). Ancak; bu araştırmada kullanılan ölçüğe ilişkin açıklanan varyans oranı da makul kabul edilmektedir.

Tablo 2. Araştırma Formuna İlişkin Faktör Analizi (Temel Bileşenler) Sonuçları

	Faktör yükleri	Faktör yükleri	Faktör yükleri
Faktör 1: Yürütülen işleme ilişkin memnuniyet			
İşlem süresi	0,56		
Evrak sayısı	0,72		
Yapılan ödeme miktarı	0,63		
Faktör 2: Personele ilişkin memnuniyet			
Personelin çözüm üretme becerisi		0,69	
Personeli tutumu		0,74	
Personelin vatandaşa karşı ilgisi		0,67	
Personelin nezaketi		0,77	
Personelin iş deneyimi		0,69	
Personelin güven vericiliği		0,72	
Personelin görünümü		0,49	
Faktör 3: Kurumun bina, tesis ve donanımından memnuniyet			
Bina ve tesislerin temizlik ve düzeni			,85
Bina, tesis ve donanımın çağdaşlığı			,85
Bina ve tesislerin vatandaşlara güven verme düzeyi			,63
Açıklanan varyans	3,66	2,27	1,52
Açıklanan varyans yüzdesi	%28	%17	%12

Analiz sürecinde son olarak da yukarıda belirlenen üç ana müşteri tatmin boyutu ile vatandaşların genel memnuniyet düzeyi arasındaki

nedensel ilişkililiği, bir diğer ifade ile öngörülen modelde yer alan boyutların vatandaşların genel tatmin düzeyi üzerinde etkili olup-olmadığını ve etkinin derecesini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmada Statistica for Windows SEPATH yazılımı kullanılmış ve En Çok Olabilirlik Tahmin Metodu-Maximum Likelihood-tercih edilmiştir. Sözkonusu analiz bulguları Tablo 3 üzerinde yer almaktadır.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Parametre tahmini	Standart hata	T	P
Yürütülen işleme ilişkin tatmin düzeyi & genel tatmin düzeyi	,163	,040	4,029	,000
Personele ilişkin tatmin düzeyi & genel tatmin düzeyi	,443	,028	15,630	,000
Bina, tesis, donanıma ilişkin tatmin düzeyi & genel tatmin düzeyi	,128	,033	3,932	,000
GFI: 0,886 AGFI: 0,841 NFI :0,811 CFI: 0,825 Ki Kare (75) :817,141 p:0,00 RMSEA: 0,104 (alt: 0,98 üst: 0,111)				

Ulaşılan değerler incelendiğinde modelin oldukça iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür. Genel kabul gören bir eğilim olarak GFI (Joreskog Uyum iyiliği indeksi), AGFI (Joreskog düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi), CFI (Bentler Karşılaştırmalı Uyum Endeksi) ve NFI (Bentler-Bonett Normlandırılmış Uyum Endeksi) endekslerinin 1'e yakın ve en azından 0,90 civarında olması durumunda modelin iyi bir model olduğuna karar verilmektedir (Schumaker, Lomax: 1996, 121). Öte yandan, iyi bir modelde Ki Kare / serbestlik derecesi oranının sıfıra yakın (Joreskog: 1996, 308) -en azından 3'ün altında - olması gerekmektedir. Tablo 3 üzerinde de izlendiği gibi ulaşılan nihai model bu koşulu sağlamamaktadır. Ancak ilgili yazında, örneklem hacminin 200'ün üzerine çıktığı durumlarda bu koşulun sağlanmasının çoğu kez mümkün olmadığı görüşü savunulmaktadır (Kline: 1998, 131). RMSEA (Steiger-Lind Yaklaşımın Kök ortalama standart hatası) endeksinin 0,05'i üzerinde olması da, modelin uyum iyiliği açısından bir diğer sorunu işaret etmektedir. Ancak, yapılan tüm denemelere (soru silme ve değişkenleri yeniden tanımlama çabalarına rağmen sözkonusu değeri makul bir düzeye indirmek mümkün olmamıştır. Aksine, soru sayısı

azaldıkça modelin uyum iyiliği daha da kötüleşmektedir. Sonuç olarak elde edilen veriler çerçevesinde modelin kısmen iyi ancak, iyileştirilmesi gereken bir model olduğu sonucuna varmak mümkündür.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, vatandaşların kuruluştaki yürütülen işlemlerden, kuruluşun bina, tesis ve donanımından ve kurum personelinin tutum, yaklaşım, sorun çözme becerisi gibi hizmet performansından tatmin olma düzeyleri ile sunulan kamu hizmetlerinden genel memnuniyet düzeyleri arasında nedensel bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle vatandaşların personelden tatmin olma düzeylerinin sözkonusu nedensel ilişkilik içinde önemli bir faktör olduğu sonucuna varmak mümkündür. Bu noktada vatandaşların sunulan kamu hizmetlerinden tatmin olma düzeylerinin yükseltilmesi için personele ilişkin boyut üzerinde öncelikle odaklaşılması gerektiği sonucuna varmak mümkündür. Tablo 3 üzerinde yer alan değerler incelendiğinde aşağıdaki yorumların yapılması mümkündür:

1. Sözkonusu kuruluştaki yürütülen işlemler için harcanan zamanı kısaltmaya, evrak sayısı azaltmaya ve yapılan ödeme miktarlarını düşürmeye ilişkin iyileştirme çalışmaları yürütülmesi, vatandaşların tatmin olma düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Ancak sözkonusu alanda sağlanacak iyileşmeler vatandaşların genel tatmin düzeyi üzerinde radikal bir yükselmeye yol açmayacaktır. Zaten, kamu kuruluşlarında özellikle evrak miktarı ve harç vb ödeme miktarını azaltmaya yönelik iyileştirme çalışmaları yasal zorunluluklar nedeniyle çoğu kez mümkün de olmamaktadır. Ancak, kurum içinde doğru bir evrak akış sisteminin yapılandırılması, bilgisayar destekli veri sistemlerinin devreye sokulması gibi iyileştirmelerin vatandaşların memnuniyet düzeyini yükseltmek açısından faydalı olabileceği açıktır.

2. Araştırma bulguları, kurum personelinin sahip olduğu beceri, deneyim profili ve vatandaşlara karşı tutum ve yaklaşımlarının vatandaşların kurumdan genel olarak tatmin olma düzeyleri üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, kamu hizmeti sunan kuruluşlarda vatandaş memnuniyetini arttırmak için personele öncelikle müşteri ilişkileri ve toplam kalite anlayışına ilişkin eğitimlerin verilmesi, iş akış sistemi hakkında yeterli bilgi ve deneyim sahibi olmalarının sağlanması önem taşımaktadır.

3. Kurumun bina ve tesislerinin düzenliliği ve çağdaş niteliklere sahip olmasının vatandaşların sunulan hizmetten tatmin olma düzeyi üzerinde etkili olduğu, ancak; bu etkinin personele ilişkin boyuta oranla görece olarak daha zayıf olduğu görülmektedir. Yine de özellikle vatandaşlarla yüz yüze iletişim içinde bulunan bina ve tesislerin görünümünün iyileştirilmesi ve teknik donanımın çağdaş bir niteliğe kavuşturulması önem taşımaktadır.

3. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma sonuçları istatistiki açıdan anlamlı bazı çıkarımların yapılmasına izin vermektedir. Ancak, bu çıkarımların doğruluk düzeyini etkileyebilecek unsurların tespit edilmesi ve daha sonra yapılacak araştırmalarda bu unsurların dikkate alınması önem taşımaktadır. Araştırma sonuçlarının güvenilirliğini etkileyen en önemli unsur, vatandaşların anketleri kurum içinde ve dolayısıyla görevlilerle aynı mekanda iken doldurmuş olmalarıdır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için gelecek araştırmalarda anketlerin kuruluş binalarının dışında ve vatandaşların toplu olarak buldukları alanlarda cevaplandırılması önerilebilir.

Araştırma kapsamında, kamu hizmeti sunan kuruluşlarda vatandaş memnuniyetini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu faktörlerin ağırlıklı olarak kamu kuruluşlarında görev yapan personel ile ilişkili olduğunu görülmektedir. Dolayısıyla, hizmet kalitesini yükseltmek isteyen kamu kuruluşlarının öncelikle kurumda görev yapan insan faktörü üzerinde odaklaşması gerektiği sonucuna varmak mümkündür. Bu çerçevede, kamu kuruluşlarında müşteri odaklı bir çalışma sistemine geçiş sürecinde de insan unsurunun kritik bir rol üstlendiği değerlendirilmesi yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Bacal Robert (1), "Solving The Government Customer Issue", www.xoom.com/cooperate/govcust.htm
- Bacal Robert, (2) "TQM In The Public Eye, Where TQM & Politic Clash", www.xoom.com/cooperate/govcust.htm
- Berman Evan, West Jonathan,(1995), "Municipal Commitment To Total Quality Management: A Survey of Recent Progress", *Public Administrative Review*, January February, Vol. 55, No. 1, s. 57.
- EFQM Excellence Model, Public and Voluntary Sector Version*, 2000 Performance Excellence Criteria, S.15, www.efqm.org
- Focus On Quality, The Survey of Organizational Excellence, School of Social Work, The University of Texas, March, 1996 S. 5, www.utexas.edu.7depts/sswork/survey
- Hadley Nancy L. (1995), "A State Government Which Costs Less And Achieves Results", *Work Study*, Vol. 44, No. 3, 10-15.
- Joreskog K. G. (1996), "Testing Structural Equation Models", der. Bollen K, Scott *Testing Structural Equation Models*, Sage Pub, London.
- Özdamar Kazım (1999), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

- Kline R. (1998), *Principles and Practices of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York.
- McPherson Rowly, "Public Sector Quality Needs Self-Assessment (PSQNS), Canada Awards For Excellence", www.magi.com
- Parasuraman A, Zeithalm V A, Berry Leonard, (1988), "SERVQUAL: A Multiple - Item Scale For Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol: 64, No.1, Spring, S.12-40
- Rago William V. (1994), "Adapting Total Quality Management (TQM) To Government: Another Point of View", *Public Administration Review*, January-February, Vol. 54, No. 1, S. 61-64.
- Rust Ronald, Cooil Bruce (1994), "Reliability measures for Qualitative Data: Theory and Implications", *Journal of Marketing Research*, February, s. 9.
- Schumacker, R. E., Lomax, R (1996), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, Lawrence Erlbaum Pub, New Jersey.
- Swiss James E. (1992), "Adapting Total Quality Management To Government", *Public Administration Review*, July/August., vol. 52, No. 4, s. 356-362.
- The President's Quality Award Program (2000), Information and Application Form, United States Office of Personnel Management, s. 44-45, www.opm.gov.
- Walsh Kieron (1995), "The New Public Service Management, Making Quality Critical, New Perspectives on Organizational Change", ed. Adrion Wilkinson, Huge Willmott, Routledge, London.
- Young Sung Kim (1998), "Transforming Government"
[www.cce.cornell.edu/community/govt/restructring/ reinventing../govtransform.htm](http://www.cce.cornell.edu/community/govt/restructring/reinventing..govtransform.htm)