

# KAMU HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA VATANDAŞ/MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIM

**Atila TÜRKYILMAZ**  
ASKİ Genel Müdürlüğü  
Teftiş Kurulu Başkanı

**ÖZET:** Son yıllarda yaşanan gelişmeler, hem kamu yönetiminin işleyişinde hem de yönetim vatandaş ilişkilerinde bir zihniyet devrimini beraberinde getirmiştir. Müşteri olarak vatandaş odaklı yaklaşım; sadece kamu yönetimini kar amacıyla hareket eden birimler haline getirmek değil, bunun yanı sıra, özel sektör yönetiminin araçlarından yararlanmak suretiyle, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamak ve vatandaşa etkin ve verimli hizmet sunmaktır. Çağdaş bireyler artık, kendilerine hizmet veren kurumların daha aktif, daha hızlı, daha açık, daha doğru ve daha az maliyetle çalışmalarını istemekte ve beklemektedirler. Bu sebeple, kamu kurumları, faaliyetlerini yerine getirirken, yüksek kalite, hız, verimlilik, rahatlık ve doğruluk gibi unsurları göz önünde bulundurarak hizmet vermeleri büyük bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda ülkemizde uygulamaya konulan yönetmelikler ile merkezi ve yerel düzeyde bazı düzenlemeler yapılmıştır.

**ANAHTAR KELİMELER:** Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri/vatandaş odaklılık, değişim, kamu hizmeti.

## GİRİŞ

Kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak, hemen hemen bütün kamu idarelerinin, özellikle de yerel yöneticilerin ana hedefleri arasındadır. Günümüzde vatandaş için kamu hizmetinin kalitesi ve zamanında yapılması, hizmet için ödenen paradan daha önemli bir hale geldiği unutulmamalıdır.

Gelişmekte olan ülkelerde kamusal gelirlerin kamusal hizmet taleplerinde görülen artışla aynı oranda gerçekleşmemesi kamu kaynaklarının çok daha etkin, yerinde ve ihtiyaç öncelikleri doğrultusunda kullanılması gerekliliğini ortaya çıkarmış, bu durum ise vatandaş/müşteri odaklı yönetim anlayışının gelişmesini sağlayan unsurlardan biri olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu sektöründe kullanılma-



sı vatandaşların kamu yönetiminden daha kaliteli hizmet talep etmesi, yönetimde açıklık ve kamu hizmetinden yararlananların karar alma sürecine daha fazla katılmak istemesi gibi gelişmeler kamu örgütlerini bu anlayışı benimsemeye yöneltmiştir.

Yeni kamu yönetimi müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemekte, devletin ve tüm kurumların, bireyin mutluluğu ve refahı için çalışması anlayışını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda makalemizde müşteri ilişkileri yönetimi, kamuda vatandaş/müşteri odaklılık tartışmaları ile bunun uygulanabilirliği incelenerek, kamuda müşteri/vatandaş odaklı yaklaşım değerlendirilecektir.

### 1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Müşteri ilişkileri Yönetimi'nin (MİY) birçok tanımı bulunmaktadır. Akça, bu tanımlardan ikisini özellikle vurgulamaktadır; Bunlardan ilkinin müşteri odaklı yapılanma, ikincisini de eldeki müşterileri tutmak ve yenilerini yaratmak için gerekli iş sistemlerinin kurulması olarak açıklamıştır. MİY; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem back office (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp aynı zamanda hem de diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir (Bozgeyik, 2005:1).

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Odabaşı, 2000:3).

Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur (Demir, 2006: 18). Müşteri beklentilerini karşılamak, müşterileri tatmin edecektir; beklentileri aşmak ise müşterileri daha çok memnun edecektir. Bir işletmeden çok memnun kalan müşterilerin, daha sonraki dönemlerde o işletmenin müşterisi olmaya devam etmeleri olasılığı ise oldukça yüksektir.

Bir müşterinin bir üründen sağladığı memnuniyet sadece ürünlerin niteliklerine bağlı değildir. Tüketicinin

memnuniyeti aynı zamanda işletmenin imajı, satış elemanlarının tutumu, tüketicinin kişiliği, işletmenin profesyonellik anlayışı, işlem hızı gibi unsurlara bağlıdır (Tan, 2004: 36). Bunun yanında müşterilerin sahip oldukları kültürler, demografik özellikleri, hizmetlerin sunulduğu yerler ve ortamlar gibi daha pek çok değişken de müşteri memnuniyeti üzerinde önemli rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri memnuniyetini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak hizmet verenlerin sağlıklı, temiz, bakımlı, kibar ve saygılı olmaları, bunun yanı sıra ürünlerin beklenen özellikleri, ayrıca moda, antika, reklam gibi özellikler ile mal ya da hizmetin istendiği zamanda (ihtiyaç duyulduğunda), istendiği yerde (şehir içi, şehir dışı, bakkal, süpermarket), uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir (Demir, 2006: 18).

Günümüz koşullarında müşteri, çok daha bilinçli, çok daha sorgulamacı, çok daha talepkar, çok daha etkileşim ve deneyim arzulayan bir profil çizmektedir. Bu bağlamda, değişenin sadece müşteriler olduğunu söylemek doğru olmaz. Günümüz pazarlama çabalarının müşteriye bakış açısında da büyük değişiklikler yer almaktadır. Önceleri müşteri kazanmak, satmak ve kar etmek önemliyken, günümüz çabaları müşteri sadakati içindir. Geleceğin müşterileri, alışveriş zamanları çok kısa, beklenti düzeyleri çok yüksek, bilgi teknolojilerini çok iyi kullanabilen bir nesil olacaktır. Gelecek kuşaklara hizmet verecek şirketlerin de, müşterileriyle ilgili veri tabanlarının çok geniş olacağı, gelişmiş bilgi teknolojileriyle çok daha fazla bilgiye ulaşarak müşteri ilişkilerini yönetebilecekleri öngörülmektedir. Bütün bunlar, MİY kavramına gösterilen ilginin gelecekte de artarak devam edeceğinin işaretleridir (Demir ve Yalçın: 296).

Müşteri ilişkileri yönetimi bir teknolojik çözüm olmaktan ziyade işletmelerin müşterilerini daha iyi anlamaları için tüm kurum çapında yürütülen strateji, insan, süreç ve teknoloji boyutlarından oluşan, yeni ekonomide işletmelerin rekabet avantajı sağlayacağı ideal bir yönetim anlayışı olarak anlaşılmalıdır. Günümüz koşullarında müşterilerini tanıyan, onlara özel

kişiselleştirilmiş ürün veya hizmet sunabilen, onları bir değer olarak işletmenin merkezine koyan ve süreçlerini bu doğrultuda oluşturan işletmeler müşterileri için daha fazla değer sunarak sadakat yaratmakta ve uzun dönemli karlılık elde etmektedirler. Bu şekilde MiY uygulamalarından beklenen yararların elde edilebilmesi için de birbirine entegre olmuş ve aralarında denge sağlanmış strateji, insan, süreç ve teknoloji bileşenlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Özdemir, 2006:108).

## 2. KAMUDA VATANDAŞ/MÜŞTERİ ODAKLILIK TARTIŞMALARI

Bütün ülkelerde ve her dönemde, kamu yönetimi eleştirilerin hedefi olmuştur. Bunun temelinde, kamu yönetiminin isleyiş bozuklukları ve yetersizlikleri yatmaktadır. Pek çok organizasyon sürekli değişim geçirmekte ve değişim süreçleri arasındaki zaman dilimi ya da geçiş süresi günümüz konjonktüründe gittikçe anlamsızlaşmaktadır. Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve köklü değişiklikler, organizasyonlarda değişimi gerekli kılmaktadır. Bu gereksinim, organizasyonların yapılarında sürekli ve köklü değişiklikler yapılması anlamını taşımaktadır. Değişen çevresel koşulların etkisiyle beklentilerin değişmesi, vatandaşların taleplerini de farklılaştırmış ve artırmıştır. Vatandaşlar artık, yetersiz ve verimsiz kamu hizmetleriyle ya da öngörülen kaliteye uygunluk göstermeyen ürün ve hizmetlerle yetinmemektedirler. Vatandaşlar, hizmet aldıkları kamu kurumları ile daha yapıcı bir diyalog içine girmeyi istemekte ve kamu kurumlarından bu doğrultuda pozitif bir iş kültürü beklemektedirler (Saygılıoğlu ve Arı 2003:95)

1990'lı yıllarda müşteri kavramı, işletme yönetimi doğrultusundaki modernleşme çabalarının hareket noktasını oluşturmuştur. Kamu yönetimine müşteri kavramının girmesiyle yurttaşın rolü, kamu hizmetlerinin kalitesini, zamanında sunulup sunulmamasını, sunuluş biçimini ve verimliliğini denetlemek şeklinde değişmiştir. Görüldüğü gibi yurttaş geleneksel yaklaşımdan farklı olarak bu yaklaşımda, edilgen konumdan etken konuma geçmektedir. (Eren: 66) Müşteri olarak yurttaş yaklaşımı, yurttaşın kamu hizmetlerinden yararlanırken, özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründe de ilgi görmesi ve yurttaşın karşı kamu yönetiminin davranışlarının değişmesini savunmak-

tadır. Bu yaklaşımın amacı, sadece kamu yönetimini kar amacıyla hareket eden birimler haline getirmek değil, bunun yanı sıra, özel sektör yönetiminin araçlarından yararlanmak suretiyle, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamak ve yurttaşın etkin ve verimli hizmet sunmaktır (Çukurçayır, 2000: 44).

Kamusal mal ve hizmetlerden yararlanan yurttaşların kendilerini bu hizmetleri sunanların «müşterileri» olarak hissetmelerinin doğal sonuçlarını (Üstüner, 2000: 24); «müşterilerin ön planda tutulması», «onlara sunulan hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi» ve «çıktıları müşterilerin istekleri doğrultusunda oluşturulma zorunluluğu» şeklinde sıralamaktadır. Böylece yurttaş, kamusal politikaların oluşturulması ve uygulanması sürecine katılma hakkı; kamusal mal ve hizmetlerin kalitesini, sunulma biçimini vs. denetleme; kamusal faaliyetlerin rasyonelleştirilmesi ve etkinleştirilmesi işlevlerini kazanmış olmaktadır (Çukurçayır, 2000: 26). Kısaca yurttaşın sorumluluklarının yanı sıra haklarının da olduğu fark edilmiş olmaktadır. Müşteri yaklaşımı ile yurttaş, sahip olduğu bu hakları kullanma fırsatı yakalamıştır (Eren: 66).

Özel sektörün mal ve hizmet arzında yakaladığı kalite, sunduğu alternatifler ve müşterilerine karşı takındığı tavır, kamu sektörünü de derinden etkilemiştir. Kamu bürokrasisi ve siyasi kurumlar, varlıklarını haklı gerekçelere dayandırma zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır. Başka bir ifade ile kamu yönetiminin, kurumsal varlığını, hizmetleri görme nedeni ve biçimini bir meşruluk zeminine oturtması gerekmektedir. Bu meşruluk zemini, yönetimin yurttaşlarının beklentilerini dikkate almasında, onları politikaların oluşturulması ve uygulanması aşamasına ortak etmesinde yatmaktadır. Yönetim yurttaş ilişkilerinde, yönetim artık yurttaşın iyice yaklaşmak durumundadır. Çalışmada yapılan tartışma neticesinde, müşteri odaklı yönetimin, kamu yönetimi için yeni bir meşruluk kaynağı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu maksatla, kamu yönetiminin, yurttaşların kamusal hizmetleri üstlenmelerini teşvik eden, yurttaş inisiyatiflerinin önünü açan, sivil toplum örgütlerinin faaliyet olanaklarını genişleten bir yaklaşım ve tutum içerisinde olması gerekmektedir (Eren: 69).

Günümüzde özellikle özelleştirmelerin hız kazanmasıyla kamu sektörü ile özel sektör yan yana gelmekte



ve aynı alanlarda hizmet görmektedirler. Bu noktada kamu sektörünün özel sektörle rekabet edebilmesi için özel sektörün mantığıyla hareket etmesi gerektiği söylenmektedir. Ancak devletin vatandaşlarına karşı birçok konuda özel sektörden farklı olarak, bir takım sorumluluklara sahip olması kamu sektörünün bu mantıkla hareket edemeyeceğini ortaya koymaktadır. Bu konudaki tartışmalar günümüzde artarak devam etmektedir (Duman, 2006:74).

### 2.1. Müşteri Odaklılığın Kamuda Uygulanmasının Zorunlulukları

Müşteri odaklılığın kamuda uygulanmasının zorunluluklarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- İdare ya da yönetim organının müşteri olarak kabul ettiği halk veya başka bir idari ünite için müşteri odaklılık, sunuma hazır hale getirilen mal ya da hizmetin kalitesini geliştirmektedir. Bunun pratikteki anlamı, daha geniş bir bilgi toplama safhasına dayandırılan ve böylece hata ihtimali daha az olan uygun kararlar almak, süreyi kısaltmak, hizmetten yararlananlara daha iyi şartlar içinde veya hiç olmazsa en az hoşnutsuzluk verecek bir tarzda hizmet etmektir (Halis 1999: 80).
- Günümüzde kamu bürokrasilerinin hantal yapısı, onları dinamik dünya gerçeklerini izleme noktasında yetersiz kılmaktadır. Bundan dolayı, artık günümüzde özel sektörde geliştirilen yol ve yöntemlerin kamuda da uygulanması gündeme gelmiştir. Bunun sonucu olarak da, özel kesimde işletmelerin “daha az maliyet, daha çok kâr” amacı ile gerçekleştirdikleri kimi yöntemlerin kamu yönetiminde de kullanılabileceği savunulmaktadır. Bu doğrultuda, kamu yönetiminin “girişimcilik, müşteri, projecilik, rekabet, kendi kendine yeterli olma, kâr ve başarı” gibi piyasa temelli yeni değerler etrafında yapılandırılması gerektiği ve kamu yararına dayanan bir kültürel ortamdan, kişilerin ve grupların çıkarlarının temel alındığı bir sürece geçilmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Saygılıoğlu ve Arı 2003:32-33).
- Bugün örgütlerin tek amacı müşteriye memnun etmektir. Yaşanılan şiddetli rekabet kaliteyi müşteriye belirletmekte ve örgütlere satabileceklerini üretmektedir. Gerek mecburi kalitenin gerekse cazip kalitenin oluşturulmasında “müşteri kraldır” sloganı ile müşteri mutluluğuna ulaşmaya çalışılmakta, özel sektör için hayati öneme sahip müşteri odaklılığının artık kamu sektörü için de bir zorunluluk olduğu söylenmektedir (Bedük ve M.F.B., 2003: 86).
- Müşteri yaklaşımı, seçimler ve doğrudan demokrasi araçlarının yanında demokrasinin üçüncü ayağı olarak kabul edilmelidir. Müşteri, yerel yönetimlerde (yine piyasa mekanizmasını andırır biçimde) rekabetçi bir sistemin gerekli olduğunu, bu sistemin hizmetlerin iyileştirilmesini kolaylaştıracağını savunmaktadır (Çukurçayır 2002:35).
- Kamunun serbest piyasa sistemi anlayışı içinde yeniden yapılandırılması durumunda, kamu bürokrasilerinde görülen aşırı bürokratikleşme artık kalmayacak ve işler verimlilik ilkesine göre yürüyecektir. Özel sektörün verimliliği ve kaliteyi artırıcı çabalarında itici güçlerden biri olduğu kabul edilen müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik rekabetin, kamu yönetiminde söz konusu olmadığı kabul edilse bile, bu itici güç, kamu yönetiminde açıklık ve performans odaklılıkla sağlanabilir. Gün ışığında yönetim olarak da tanımlanan, kamu yönetimindeki gizliliği mümkün olduğunca daraltıp, halkın kamu işlemlerinden haberdar olmasını, bu sayede kamu yönetiminin performansını ortaya koyan bilgilere ulaşması sağlanarak, önceden sağlıklı bir şekilde tespit edilecek performans kriterleri ile kamu yönetimince gerçekleştirilen ve halkın bilgisine açılan sonuçları karşılaştırmak şeklinde tarif edebileceğimiz yeni bir uygulama sonucunda, kamu yönetimi adeta kendisiyle rekabet eder konuma gelebilecektir (Dalbay 1999: 103).
- Müşteri odaklılıkta örgütler, kaliteye önem vererek, dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerinin de kendi iş ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamalarına fırsat vermektedir. Örgütler hiçbir zaman dış müşteri mutluluğunun çalışanlardan geçtiğini unutmazlar. Müşteri memnuniyeti, kamu yönetiminde “bugün git ne zaman istersem o zaman gel” anlayışı yerine “maaşımı vatandaş ödüyor; vatandaş memnun etmek için çalışmalıyım” anlayışının hâkim kılınmasıyla sağlanabilir. Bu yaklaşım, hem müşterinin bürokrasi karşısındaki ikinci sınıf insan konumunu değiştirerek vatandaşın özgüvenini sağlayacak; hem de çalışanların yaptıkları iş-

ten gurur duymalarını ve işe yarama duygusuyla motive edilerek kişiliklerinin gelişmesine katkıda bulunacaktır (Göktürk ve Yılmaz 1999: 298).

- Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşterisi konumunda olan halk, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi sorgulamaktadır. Batı ülkeleri, devletin yürüttüğü faaliyetlerde etkinliğini artıran ve özel sektörün kullanarak, başarısını kanıtlandığı uygulamaları son yıllarda giderek daha fazla kullanmakta ve başarılı da olmaktadır. Bu uygulamalar, Türk özel sektöründe de başarı ile uygulanmakta ve benzer başarılar kamu ve yerel yönetimlerden de beklenmektedir (Bedük ve M.F.B., 2003: 87).
- Günümüzde yapılan özelleştirmeler sonucunda birçok alanda devletle özel sektör yan yana hizmet vermektedir. Dolayısıyla devletin özel sektör karşısında ayakta durabilmesi için özel sektörün uyguladığı yöntemleri kullanmak zorundadır. Bu yöntemlerden en önemlileri “müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yardımcı olacak kalite, verimlilik, etkinlik gibi yöntemlerdir. Koşulsuz müşteri memnuniyetini göz ardı etmenin riski oldukça yüksektir. Araştırmalar; memnun olmayan müşterilerin % 96’sının bir daha aynı yerden hizmet almadıklarını, hizmetten memnun kalmayan müşterinin bu memnuniyetsizliğinden en az 9–10 kişiye daha bahsettiğini söylemektedir (Alemdar. 1999: 180).
- Müşteri odaklılık aynı zamanda, kamu hizmetlerine müşteri gözüyle bakabilmeyi, mevcudu tabu kabul edip gelişmeyi engelleyen statükoculuğu yıkan, yeni açılımlar ve gelişme imkânları sağlayan bir bakış açısının zihinlere yerleşmesini sağlar. Müşteri istek ve beklentilerine odaklı çalışmak, küçük göllere hapis olmak yerine okyanuslarda yelken açmaya benzer, sürekli gidilecek bir liman yani bir gelişme ve iyileştirme imkânı olduğu duygusunu uyandırır. Katılımla oluşan ve paylaşılan müşteri odaklı vizyon ve misyonun oluşturacağı coşku, heyecan ve motivasyon, hem kamu çalışanlarının hem de kamu hizmetlerinin sunulduğu kişilerde daha etkin çalışma ve daha iyiyi ortaya koymak için tüm potansiyellerini seferber etme, düşünme, yeni fikirler oluşturma, özelde kamu mallarını genelde de tüm ülke kaynaklarını sahiplik duygusu içinde koruma ve en verimli şekilde kullanma sonucunu doğurur (Dalbay, 1999:103-104).

Sonuç olarak günümüzde basta liberaller olmak üzere bir kısım kesime göre artık kamu kesimi de serbest piyasa sisteminin dayandığı temel ilkeler ve değerler etrafında yeniden yapılandırılmalıdır. Kamu hizmetlerinden yararlananlar geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki gibi memnun edilmeye çalışılan birer müşteri olarak görülmelidir. Ayrıca kamu sektöründe çalışanlar kamunun çıkarını düşünen bürokratlar değildirler. Tıpkı piyasada olduğu gibi kendi çıkarını maksimize etmeye çalışan rasyonel bireylerdir. Bu nedenle kamu çalışanı da artık bürokrat değil, bir girişimci olarak düşünülmeli ve öyle davranmalıdır. Yani karlılık ve verimlilik ilkelerine ya da daha geniş anlamıyla etkinlik ilkesine göre hareket etmelidir. Müşteriye sunulan seçenekler artırılmalı, daha etkin ve ekonomik hizmet sunabilmek için, kamu kuruluşları arasında rekabet ortamı yaratılarak kalite kontrolü gerçekleştirilmelidir (Duman, 2006:80)

## 2.2. Müşteri Odaklılığın Kamuda Uygulanmasının Sakıncaları

Müşteri odaklılığın kamuda uygulanması düşüncesi de bazı kesimler tarafından eleştirilere uğramaktadır. Bu eleştirilerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Kamu sektöründe neyin üretileceğine seçimlerde karar verilir, özel sektörde olduğu gibi para ne üretileceğini belirleyemez. Çünkü devletin yurttışa eşit yaşama olanakları sağlama işlevi, bütün işlevlerin üzerindedir. Demokrasilerde, vatandaşın tercihleri ve gereksinimleri devleti yönlendirir. Yoksa devleti yönlendiren kâr güdüsü değildir (Çukurçayır, 2002:37).
- Kamuda müşteriler bir çeşitliliğin görünümüdürler. Bu çeşitlilik içerisinde hizmet kullanıcıları ile vergi ödeyenler, merkezi yönetim, inceleme ve denetim kurumları gibi çeşitli paydaşlar yer almaktadır. Özel sektörde müşteriler genellikle seçim yapabilirler ve burada hizmeti satın alırlar, ancak kamu sektöründe müşteriler ya çok az seçim yaparlar ya da hiç yapmazlar. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin ölçülmesi özel sektörde kamu sektörüne göre daha kolay olmaktadır (Çukurçayır ve Eroglu, 2004: 46).
- Kamu sektörü halen özel sektörden farklı işlev ve amaçlara sahiptir. Kamu sektörünün amacı kar elde etmek değil, halka adil bir biçimde ve kamu



- yararını gözeterek hizmet sunmaktır. Ayrıca, yerleştirilmeye çalışılan serbest piyasa mantığının öğeleri olan, hizmet ve fiyatların piyasa ölçeğinde saptanması, vatandaşların tüketici olarak görülmesi ve tüketicinin kamunun üretim kaynaklarını yönlendirmesi, kamu örgütleri arasında da yarışmacılığın ve serbest piyasa ilkelerinin egemen olması gibi düşünceler, daha çok serbest piyasa çerçevesinde başarılı olanların çıkarlarını gözetken, onlara daha fazla seçenek sunmayı hedefleyen yaklaşımlardır. Temel eğitim hizmetlerinden adil bir şekilde yararlanamayan ya da piyasaya tüketici olarak giremeyecek düzeyde düşük geliri olanların gereksinimleri ve istekleri ise kamusal karar ve politika süreçlerinin dışında bırakılmaktadır. Ayrıca bu yeni anlayış, kamu yönetiminin serbest piyasada öngörülebildiği ve istikrarı, eşitliği ve toplumsal adaleti artırıcı, kamu yararını sağlayıcı politikaların etkisini göz ardı etmektedir (Duman, 2006:81).
- Özel sektörde kimin işin sahibi, kimin de müşterisi olduğunun açık ve net olması; ancak kamu sektöründe sahip ve müşterilerin net olarak belli olmaması konusudur. Bu görüşe göre; vatandaş vergiyi verirken kamunun sahibi, hizmet talep ederken de kamunun müşterisidir. Memurlar ise bir yandan vatandaşla kamu kurumu arasında “acente-aracı” görevi görürken diğer yandan kamu hizmetlerinin müşterisidirler. Bu durum kamu sektörü açısından vatandaşın durumunu tartışılır hale getirmektedir. Vatandaş gerçek anlamıyla kamunun sahibi mi yoksa müşterisi midir? (Tekinkuş ve Özgür, 1999:273).
  - Seçim dönemleri ve yüksek yöneticilerin sık değişimi gibi nedenler birçok kamu kurumunu kısa dönemli düşünmeye ve hareket etmeye zorlamaktadır. Ayrıca, yıllık bütçe anlayışı da uzun dönemli problemlere kısa süreli bakış açıları ile bakmaya zorlamaktadır. Bunun sonucu ise, sürekli iyileştirme, çalışanların eğitimi ve müşteri mutluluğunun sağlanması gibi konuların ihmal edilmesi olmaktadır (Duman, 2006:82).
  - Özel sektörün küçük olmasından dolayı bürokrasinin düşük olması, ancak kamunun genişliğinden dolayı bürokrasinin fazla olması ve bürokrasinin de müşteri gibi bir olguya odaklanmasının çok zor olması (Duman, 2006:82).
  - Karnı aç olan, sağlık durumu kötü olan, eğitimsiz olan vatandaş, özgür değildir. Parası olanın istediği gibi yaşadığı bir sistemde, bu özgürlüğü toplumun geri kalanına kim ya da hangi kurum sağlayacaktır? Tabii ki, ihtiyacı olana yardım etmesi gerekli olan sosyal devlettir. Teorik olarak özgür olan ama maddi yetersizlikten ötürü bu özgürlüklerini yaşam pratiğinde kullanamayan bireylere, sosyal devlet sisteminde, gerekli temel olanaklar devlet tarafından sağlanmalıdır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:46).
  - Özel sektör, arz ve talebe yönelik üretim yaparak en çok miktarı hedeflemektedir. Aynı mantığın kamu hizmetlerine uygulanması sakıncalı olacaktır. Örneğin sağlık ve eğitim hizmetleri gibi kamu kuruluşlarının profesyonel hizmet sunduğu alanlarda bu anlayış çok tehlikeli olacaktır. Gerçekten de talebin az olduğu bazı alanlarda bile kamu hizmetlerinden yararlanmanın bazen kullanıcılara direkt maliyeti yoktur, ama ödemeyi hizmetten yararlanmayan üçüncü bir parti, yani vergi mükellefleri yapar. Buna ek olarak, kamu otoritesinin varlığı bütün halka fayda sağlar ama vergi mükellefi olan bireyler ödemede bulunur. Bazı durumlarda da kullanıcılar arasında sınırlı kaynakların dağıtımı konusunda seçim yapmak zorunda kalınabilir (Balci, 1999: 70).
  - Kamu kurumları, vatandaş ilişkisinin bir müşteri, özel şirket ilişkisinden ayrılması gerektiği göz önüne alındığında, kamu kesimi tarafından sunulan hizmetlerin verimliliğini ve kalitesini artırmak oldukça zor olmaktadır. Hâlbuki Türkiye Cumhuriyet devleti olarak hem 1961 Anayasasında hem de 1982 Anayasasında bir sosyal devlet olduğunu kabul etmiş ve kişilerin sosyal durumlarını iyileştirmeyi, ulusal gelirin artırılması, sosyal güvenliğin sağlanması, eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, konut gibi temel gereksinim olan hizmetlerin devlet tarafından ücretsiz veya küçük ücret karşılığında sunulmasını üzerine almıştır (Çevik, 1998: 354).
  - Özel sektör yöntemlerinin kamuya uygulanması ile birlikte sorumlulukların artacağı ve daha komplike hale geleceği korkusu kamudaki bürokratların ve yöneticilerin değişime direnç göstermelerin yol açmaktadır. Müşteri odaklılık ile birlikte çalışanlar özellikle yeni takımlarda görev alırlar ve sorumlulukları artar. Sorumluluk risk

getirir ve çalışanların risk algıları artar. Bunun sonucunda da kamu personeli tarafından yeniliğe, yeni durumlara karşı direnç başlar, böylece müşteri odaklılık kamuda uygulanamaz hale gelir (Duman, 2006:82).

### 3.VATANDAŞ / MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIMIN KAMUDA UYGULANABİLİRLİĞİ

#### 3.1. Kamudaki Değişimin Gerekliliği ve Zorluğu

Son yıllarda yaşanan gelişmeler, hem kamu yönetiminin işleyişinde hem de yönetim, vatandaş ilişkilerinde bir zihniyet devrimini beraberinde getirmiştir. Bu zihniyet çerçevesinde vatandaş, kamu yönetiminin sunduğu hizmetlerden pasif bir biçimde yararlanan kişi olmaktan çıkarılmakta, kamu hizmetlerinin her aşamasında söz söyleyebilen, kamu yönetimini her düzeyde etkileyebilen “aktif vatandaş” konumuna getirilmek istenmektedir. Aktif vatandaş idealine ulaşılmadan, günümüz kamu yönetimlerinin “katılımcı, demokratik, insan haklarına saygılı, şeffaf, yolsuzluklardan arınmış, etkili ve vatandaş gereksinimleri karşısında duyarlı” bir kamu yönetimine ulaşmaları güç görünmektedir (TOBB, 2000: 108).

Vatandaşa yakınlık kavramı, yönetsel faaliyetlerin başarısında dikkate alınan, amaca uygunluk, ekonomiklik ve hukuka uygunluğun yanı sıra dördüncü temel kriter olarak yükselen bir değer olmuştur. Müşteri olarak vatandaş yaklaşımı, vatandaşın kamu hizmetlerinden yararlanırken, özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründe de ilgi görmesi ve vatandaşa karşı kamu yönetiminin davranışlarının değişmesini savunmaktadır. Bu yaklaşımın amacı, sadece kamu yönetimini kar amacıyla hareket eden birimler haline getirmek değil, bunun yanı sıra, özel sektör yönetiminin araçlarından yararlanmak suretiyle, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamak ve vatandaşa etkin ve verimli hizmet sunmaktır (Çukurçayır, 2000: 44).

Kamu yönetimi mekanizmasının sağlıklı bir şekilde işlemesi, toplumda meydana gelen değişim ihtiyacı ve beklentileri, uluslararası düzeyde ortaya çıkan dönüşümü karşılamasına bağlıdır. Değişim ve dönüşüm yeniden yapılanma çabaları ile gerçekleştirilir. Kamu yönetiminde ortaya çıkan yeniden yapılanma-

nın temel belirleyicisi yönetimde etkinliği ve verimliliği sağlamaktadır. Geleneksel bürokratik örgütlenme, yönetimin kronikleşen sorunlarının kaynağıdır. Etkin ve verimli bir yönetim sistemi için özel sektör uygulamalarının kamuya uyarlanabilirliğini savunan yeni kamu yönetimi anlayışı ihtiyaç duyulan paradigmanın adıdır (Yalçın, 2011: IV).

Etkin müşteri ilişkileri sadece çalışanların bilgi ve becerilerine dayanmaz aynı zamanda çalışılan işletmenin kültürüne dayanır. Faaliyette olan işletmeler incelendiği zaman çok az işletme gerçek anlamda müşteri odaklıdır. Bu nedenle, genellikle yapılmaya çalışılan var olan bir işletmeyi müşteri odaklı hale getirmeye çalışmaktır. Bu hiç de kolay olmayan bir dönüşümdür, bu dönüşüm çok büyük kararlılık ve çaba gerektiren örgütsel bir değişikliktir. Ayrıca, çalışanlar yıllardır yapmaya alıştıkları işlerinin değiştirilmesine büyük direnç göstereceklerdir. Bu dönüşüm bir gecede değil uzun dönemde çok iyi planlanarak gerçekleştirilebilir. Müşteri odaklı olmak hem zor, hem de her zaman düzenli ve planlı değildir, çünkü insanların umutlarını, korkularını ve isteklerini işletme formülüne dönüştürmek kolay bir iş değildir. Ayrıca, daha da önemlisi, insan davranışlarına yönelik işletme ve mühendislik konularında öğretilenler müşteri odaklılık ile tam anlamıyla çelişkilidir. Bu tip güçlükleri aşmak için özellikle üst yönetimin tam ve sürekli desteği çok önemlidir. Yönetim bu konudaki kararlılığını sadece dile getirmekle kalmamalı, aynı zamanda uygulamaya da geçerek çalışanlarına yol göstermeli ve örnek olmalıdır. En üst yönetimden en alt yönetimine kadar tüm yöneticiler müşterilerle ilgili tüm bilgilerin var olduğundan ve karar vermede kullanıldığından emin olmalıdır. Yöneticiler bu konuda kesin kararlı olduklarını diğer çalışanlarla birlikte müşteri ziyaretlerine ve müşterilerle anketlere katılarak göstermelidir (Kağnıcıoğlu, 5-7).

#### 3.2. Vatandaş Odaklı Yönetimin Gelişimi

Bilgi çağında kamu hizmeti anlayışının felsefi özünü oluşturan müşteri odaklılık; küreselleşme ile birlikte görülen bireycilik, girişimcilik, rekabetçilik gibi piyasa eksensiz değerler çerçevesinde yeniden yapılanma arayışlarının bir sonucudur (Saran, 2001: 43).

“Vatandaş odaklı yönetim” esasında işletme yönetimindeki “müşteri odaklı yönetim” anlayışının kamu-



ya yansımasıdır. Kamuda kemikleşmiş bir yapı olan bürokratik kültürün tahtını sallayan ve onun yerini alması hedeflenen bu yeni anlayış, teorik ve pratik olarak özel sektör yönetiminden esinlenmekte, ancak “kar amacı gütmeyen” bir kamu yönetimi yapılmasına hitap etmesinden dolayı bağımsız bir disiplin oluşturmakta, kamu yönetiminin kendine özgü özelliklerini muhafaza eden ancak, işletme yönetiminde uygulanan müşteri odaklı yönetim anlayışının teknik ve ilkelerinden yararlanarak onları kamu yönetimi kalıbı içerisinde eriten, kar değil kamu hizmeti merkezli ancak, bunu etkin-verimli-ekonomik ve kaliteli olarak sunmaya çalışan bir nitelik arz etmektedir (Karataş, 2007: 83-84).

Gelişmekte olan ülkelerde kamusal gelirlerin kamusal hizmet taleplerinde görülen artışla aynı oranda gerçeklememesi kamu kaynaklarının çok daha etkin, yerinde ve ihtiyaç öncelikleri doğrultusunda kullanılması gerekliliğini ortaya çıkarmış, bu durum ise vatandaş/müşteri odaklı yönetim anlayışının gelişmesini sağlayan unsurlardan biri olmuştur. Artık devlet ne üretirse vatandaş onu tüketir mantığı irrasyonel bir yaklaşım tarzı haline gelmiştir (Yüksel, 2004: 3).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu sektöründe kullanılması vatandaşların kamu yönetiminden daha kaliteli hizmet talep etmesi, yönetimde açıklık ve kamu hizmetinden yararlananların karar alma sürecine daha fazla katılmak istemesi gibi gelişmeler kamu örgütlerini bu anlayışı benimsemeye yöneltmiştir (Sezer, 2008: 148). Bu nedenle yeni yönetim anlayışı hizmet sunum sürecini müşterilerin taleplerine daha cevap verebilir hale getirmek için müşteri odaklı yönetim anlayışını benimsemiştir.

Kamu yönetiminde müşteri odaklı anlayış, geleneksel yönetime ilişkin üretim ve hizmet anlayışının yeni temeller üzerinde kurulmasını gerektirmektedir. Buna göre, performans arttırıcı bir model olan toplam kalite yönetiminin kamu kesiminde uygulanmasında, özel kesimde mal ve hizmet üreten işletmelerdeki yapılanma ile paralellik gösteren ilke ve uygulama süreçleri benimsenmeli; bu kapsamda kamu hizmetini kullanan vatandaşlar ve üretimin değişik aşamalarındaki birimler müşteri olarak kabul edilmeli; kaliteyi geliştirme ve müşteri odaklı hizmet sunumu ortak amaçlar haline getirilmelidir. Ayrıca sürekli ge-

lişme hedeflenmeli, büyük ölçekli örgütlenmeler terk edilmeli, devletin temel görevleriyle ilgili olmayan hizmetlerin sağlanması çeşitli sözleşmelerle alt işverenlere devredilmeli, takım çalışması teşvik edilmeli ve performans değerlendirmede takım etkinlikleri esas alınmalıdır. Müşteri odaklı yönetim yaklaşımıyla; merkeziyetçilik, uzmanlaşma ve kurallara sıkı bağlılık gibi niteliklere göre şekillenen kamu yönetiminin geleneksel örgüt modeli esaslı, bir biçimde sorgulanmamakta, aksine sadece bu ilkelerin aşırı ölçüde dikkate alınması eleştirilmektedir. Böylece eski örgütsel yapıdan tamamen bir kopuş değil, yönetim süreçlerinin adım adım iyileştirilmesi ve vatandaşlara yakınlık düzeyinin sürekli yükseltilmesi amaçlanmaktadır (Eren, 2003: 68).

Müşteri ilişkileri yönetimi felsefesinin, sadece özel sektör işletmelerine özgü bir uygulama olmadığı, kar amacı taşımayan kamu işletmelerinde de çok kolay uygulanabildiği, hatta bunun için bir gereksinim olduğu söylenebilir (Gönen, 2008:105)

### 3.3. Kamuda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Kamu kurumları, özel sektör kurumları gibi birçok müşteriye ve pazara hizmet vermektedir. Örneğin, ülkede eğitim hizmeti veren kurumlar, başta ilköğretim ve lise öğrencilerine ve dolayısıyla onların ailelerine, öğretmenlere ve diğer kurumlara çeşitli sebeplerle eğitim hizmeti sunmaktadırlar. Burada önemli olan, hizmet verilen pazarların veya müşterilerin bu kamu kurumunun sunmuş olduğu ürün ya da hizmetlerden ne kadar tatmin oldukları, çalışanlardan ne kadar ilgi gördükleri, insanların bu işletmeleri, tekrar tercih edip etmedikleridir. Çağdaş bireyler artık, kendilerine hizmet veren kurumların daha aktif, daha hızlı, daha açık, daha doğru ve daha az maliyetle çalışmalarını istemekte ve beklemektedirler. Bu sebeple, kamu kurumları, faaliyetlerini yerine getirirken, yüksek kalite, hız, verimlilik, rahatlık ve doğruluk gibi unsurları göz önünde bulundurarak hizmet vermeleri ve yeni pazarlama yaklaşımı olan Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarını hayata geçirmeleri büyük bir önem taşımaktadır (Gönen, 2008: 46).

Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, teleko-



münikasyon vb.) bireyler sıkça yararlanmaktadır. Sosyo-ekonomik hayatın gelişmesine paralel olarak toplumun devlet tarafından yürütülen faaliyetlerden beklentileri, giderek artış göstermektedir. Ancak, devletin bugünkü yapısı ile kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olamamaktadır. İletişim olanaklarının gelişmesi ile birlikte, devletin müşterisi konumunda olan vatandaş, kamu yönetimindeki yavaş, verimsiz ve etkin olmayan iş akışını sorgulamaktadır. Özel sektörde görülen başarılı MİY uygulamaları, kamu ve yerel yönetimlerce de uygulanması gereken yöntemlerdir. Kamu örgütleri ile özel sektör işletmelerinin amaçları birbirlerinden farklı olsa bile, bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar, birbirlerine oldukça benzerdir. Ülkemizde halkın beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermekte zorlanan kamu kurumlarının ve yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması ve etkinliğinin artırılması çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinim ise, devlet yapısında yeniden bir örgütlenme ve süreçlerde müşteri odaklı bir yaklaşım gerektirmektedir (Ardıç, 1999: 1).

Kamu yönetiminde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmasında insan unsurunun etkisi, göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Bu anlamda, kamu görevlilerinin yetkin, yetenekli ve bilgili olmaları, etkin bir devlet idaresi için son derece gereklidir. Ülkemizde personel reformu, şimdiye kadar genel bir kamu yönetimi reformundan bağımsız olarak ele alınmış ve başarısızlığa uğramıştır. Merkez örgütlenmesine ilişkin olarak, hangi birimlerin kurulacağı saptanırken Bakanlıkların personel daire başkanlıkları yerine, insan kaynakları yaklaşımının getirilmesi de uygun olmuştur. Böylece alışılmış memur bakışı yerine, personeli önemli bir kaynak olarak gören anlayış da kamu yönetimine girmektedir (TESEV, 2004).

Vatandaşın, değişen ve gelişen yaşamsal beklentilerinin sürekli olarak yükselmesi; hizmet sunma maliyetlerinin teknolojilerin yardımı ile düşürülebilecek olması; küresel rekabetin inanılmaz boyutlara ulaştığı dünyamızda, sağlıklı bir ekonomik gelişimin ne denli önemli olduğunun açık bir göstergesidir. Böylesine yoğun bir ortamın en önemli köşe taşı, doğru bilgiye en hızlı biçimde ulaşabilmek, hızlı ve doğru kararlar verebilmektir. Kamunun, lokomotif görevini

üstlenerek daha tutarlı, daha etkin ve daha güvenli bir yönetim ve üretim altyapısını oluşturabilmek için, karar süreçlerini desteklemesine ve yönlendirmesine gereksinim duyulması, kamu kurumlarında teknolojinin etkin ve verimli kullanımını zorunlu kılmaktadır (Bilge, 2007: 575). Devlet kurumları da bu süreçte faaliyetlerini, "e-devlet" kapsamına alarak hizmet kalitesini iyileştirip performanslarını arttırmaya çalışmakta ve klasik devlet anlayışından uzaklaşıp, vatandaşlarına sadece mesai saatleri içinde değil, 7 gün 24 saat hizmet edebilen bir konuma gelmektedirler. E-devlet, kamu hizmetlerinin elektronik erişim üzerinden verildiği, hizmet düzeyini artırarak faaliyetlerin elektronik ortama taşındığı, alımların elektronik ortamda yapıldığı, karar destek sistemleri ile donatılmış bir devlet işletmesi anlayışıdır. E-devlet, vatandaşın devletle, devletin kendi kurumları ve özel kurumlar arasında ve devletlerin kendi aralarında var olan bilgi akışı veya fiziksel etkileşimin dijital ortama taşınması için gerçekleştirilen girişimlerden biridir. Kısaca e-devlet, vergi hesaplamasından ve onaylamasından, her konuda bilgi alınmasına, vatandaşın iş takibine kadar geniş bir yelpazede, devletin sunmakta olduğu hizmetlerin tümünün elektronik ortama taşınmasıdır (Tanrıku, 2002: 7).

Gelişen bilişim teknolojileri ve artan ihtiyaçlar, internet teknolojilerinin kullanılmaya başlamasından sonra, bürokratik süreçleri de kaçınılmaz bir şekilde "online" yaparak, maliyet ve zaman baskılarından kurtulmayı sağlamıştır. Bürokratik işlemlerin internet teknolojileriyle yapılması zorunluluğu, kuşkusuz toplumun devletten daha hızlı yanıt alma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Özellikle sağlık, eğitim, hukuk, vergi, belediye ve tapu kadastro işlemleri gibi, devletlerin kamusal faaliyet alanlarındaki bürokratik işlemlerin uzunluğu, kamu yönetimini e-devlet modelini hayata geçirmeye yöneltmiştir. Bürokratik işlemlerin uzunluğunun yanında, toplumdaki hızlı değişime ayak uydurabilmek, farklı ihtiyaçlara hızla yanıt verebilmek de, devletlerin çözmesi gereken en önemli konuları arasında yerini almıştır (Gönen, 2008: 50).

Ülkemizde, e-devlet uygulamaları ile ilgili MERNİS (Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi) UYAP (Ulusal Yargı Ağı Projesi) birçok proje, planlanma, sonuçlanma ve uygulanma halindedir.



#### 4. KAMUDA MÜŞTERİ / VATANDAŞ İÇİN SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Kamu yönetiminin en nihai amacı vatandaşa hizmet sunmaktır. Vatandaş, haklı olarak devletten bir takım istek ve beklentilerde bulunur. Devletin de vatandaşın bu istek ve beklentilerine cevap vermesi gerekir. Ancak devlet bu beklenti ve istekleri en iyi nasıl karşılayacaktır? İşte burada karşımıza yeni bir kavram ortaya çıkmaktadır. "Vatandaş odaklılık".

Vatandaş odaklılık, özel sektördeki müşteri odaklılığın değişime uğrayarak kamuya yansımalarıdır. Vatandaş odaklılıkta devletin kendisine has özellikleri korunmakta, buna karşın müşteri odaklılığın unsurları olan kalite, verimlilik, müşterinin isteklerini göz önünde bulundurma gibi unsurlar kamuya adapte edilmektedir. Vatandaş odaklılık, kamusal sorumluluk ve denetim anlayışına yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu sayede vatandaş, geleneksel yönetim yapısı, hiyerarşik karakteri, müdahaleci niteliği ve hantallaşmış bürokrasiyle hızlı değişim sürecindeki ekonomik, sosyal ve kültürel çevreye uyum sağlayamayan klasik yönetim anlayışından farklı olarak, yönetimi ve hizmet kalitesini sorgulayacak ve taleplerinin karşılanması sürecinde aktif rol oynayacaktır. Bu bağlamda, var olan kaliteye ilişkin sorunların çözümünde ve kalitenin artırılmasında etkili olacaktır. Vatandaş odaklı bir kamu yönetimi, hem devletin vatandaşa, hem de vatandaşın devlete olan saygı ve güvenini artırmada ve bu unsurların sürekliliğini sağlamada yararlı bir araç görevini üstlenecektir (Duman, 2006: 129).

Kaliteli kamu hizmeti, günümüz toplumunda halkın en önemli beklentilerinden biridir. Kamu sektöründen, özel sektörün başarılı uygulamalarında olduğu gibi bir hizmet sunması beklenmektedir. Kamu kuruluşları özel işletmelerin ortaya koyduğu kalite ve maliyet standartlarını tutturmak zorundadır. Kamu hizmeti veren kuruluşların sadece hizmeti sunması da günümüzde yeterli olmamakta bu hizmetlerin kaliteli, hızlı ve vatandaş memnuniyetini sağlayıcı olması da gerekmektedir (Sezer, 2008: 150).

Etkin devlet girişimlerinin temel felsefesi, artık vatandaşların devlete değil, devletin vatandaşlara ve topluma hizmet etmesi, onun hak ve özgürlüklerini güvence altına alması, devletin ve tüm kurumların bireyin

mutluluğu ve refahı için çalışması anlayışını ortaya çıkarmaktadır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 149).

"İdare ile vatandaş ilişkilerinde genellikle idare aboneye değer sunar, bunun karşılığında da vatandaş/müşteri idareye bir bedel öder diye düşünülür. Ancak idarenin aboneye sunduğu "değer" sadece "hizmet/ürün" olmadığı gibi, abonenin idareye ödediği de "bedel" sadece "para" değildir.

##### Vatandaşın kamu idaresinden beklediği değerler:

- Hizmet veya ürünün kalitesi, fonksiyonları.
- Satış sonrası hizmet.
- Hizmet veya alışveriş esnasında yaşadığı bireysel tecrübe (saygı, onurlandırılma, vb).
- İdarenin veya ürünün vatandaşa aktardığı imaj değeri.

##### Vatandaşın kamu idaresine ödediği bedeller:

- Hizmete veya ürüne karşılık ödenen para.
- Hizmete veya ürüne ulaşmak ya da satın almak için harcanan zaman.
- Hizmeti veya ürünü satın alıncaya kadar harcanan enerji (e-mail, telefon vs.).
- Hizmet veya alışveriş tamamlanıncaya kadar abonede oluşan zihinsel ya da duygusal yorgunluk." (İstanbul Sanayi Odası, 2009: 14)

Kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması hizmet standartlarının belirlenmesi ve vatandaşlardan gelen talepler doğrultusunda hizmetlerin iyileştirilmesi amacıyla vatandaş/müşteri memnuniyetinin artırılması, kurumun iş ve işlemlerinin daha hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi ile yapılabilecek hataların önüne geçilmesini sağlayacak yaklaşımlara ihtiyaç vardır.

Vatandaşın idareden beklediği değerleri maksimuma, vatandaşın idareye ödediği bedelleri ise minimuma indirmek için dünyada ve ülkemizde özellikle özel sektörde alternatif bir takım metodlar uygulanmaktadır. Bu metodlar araştırılarak pilot uygulama çalışmaları yapılmalıdır.

Bu metotlardan bir tanesi, iş performansının ve müşteri memnuniyet seviyesinin sürekli olarak artırılması

için iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve yeniden tasarlanması düşüncesine dayanan ve mükemmel yakın bir seviyeye ulaşmayı hedefleyen yaklaşım olarak tarif edebileceğimiz 6-Sigma'dır. Bir diğeri ise; sürekli iyileştirme anlamını taşıyan Japonca bir sözcük olan Kaizen'dir. Kaizenlerin ana fikri ekip veya bireysel olarak, insanın çevresinde, sorumlu olduğu alanlarda sürekli küçük iyileşmeleri bulması ve uygulamasıdır. (İstanbul Sanayi Odası, 2007: 7) Kamu idarelerinin 6-Sigma, Kaizen vb. metotlarını yeniden yapılanma projeleri içerisinde monte ederek uygulama imkanları her zaman vardır.

Vatandaşa/müşteriye hizmet sunumunda kamu hizmetlerinin tamamlanma sürelerinin uzun olduğu, bunun da genellikle gereksiz yazışma ve iş süreçleri ile bilişim teknolojilerinden yeterli derecede yararlanılamamasından kaynaklandığı görülmektedir. Bilgisayar yazılımları ve teknolojilerinin olağanüstü geliştiği günümüzde idareler bu konulara gereken önemi vermelidir. Bu kapsamda kamu hizmetlerinin sunumunda sürenin azaltılması konusunda gereksiz yazışmaların kaldırılması, iş süreçlerinin azaltılması çalışmaları ile yeniden yapılanma faaliyetlerine öncelik verilmeli, mevcut personelin aktif katılımı mutlaka sağlanmalıdır. Aynı işlemleri yapan diğer kamu idarelerinde vatandaşa sunulan hizmetlerin talep edilme sıklığı, başvuruda istenilen belgeler ile bu hizmetlerin tamamlanma süresi araştırılarak, iyi uygulama örneklerinden yararlanılmaya çalışılmalıdır. Değişimden korkmamalıdır. İdareler zaman ve şartlara uygun yapılanmaları, zorunluluk olmadan uygulamaya geçirmelidir. Ancak kamu kurumlarında yeniden yapılanma ve değişimi sağlama projelerinin hem riskli, hem de çok zor olacağı unutulmamalıdır.

Türk kamu bürokrasisinde sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yama, otoriteyi kendinde toplama ve tek adam olma, kararlarda gecikme, bürokratik sabotaj gibi olumsuz bürokratik davranışların adeta bir gelenek haline gelmesi kamu hizmetlerinde toplam kaliteyi ve onun en önemli felsefesi olan müşteri odaklı anlayışın benimsenmesini engellemektedir. (Sezer, 2008:158). Kamu hizmetlerinin sunumunda en etkin rolü üstlenen, halka en yakın ve halkla iç içe olan yerel yönetimlerdir. Bu nedenle tüm bu olumsuzlukları öncelikle aşması gereken yerel yönetimler olmalıdır. Genel olarak vatandaşlarımızın kamu kurumlarına

yönelik şikayetlerinin büyük bölümünün, hatalı yapılan iş ve işlemlerden daha çok, kaba muamele, ilgisizlik ve kendilerine hitap edilirken kullanılan uygunsuz kelimelerden kaynaklandığı görülmektedir. Vatandaşların personelden beklediği çoğu zaman biraz ilgi ve güler yüzdür. Bu noktada özellikle vatandaşa hizmet sunumunda görevli personel işini çok iyi bilmeli, iyi yapmalı ve gerektiği zaman da iyi anlatmalıdır. Görevli personel işini iyi bilmezse, daha başlangıçta birçok problemin oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Bilinmesi gereken konulardan birisi de, kamu hizmeti sunumunda başvuruda istenilen belgelerin dayanağı mevzuattır. İşini ve başvuruda istenen belgelerin yasal dayanağını iyi bilmeyen bir personel tabii ki hizmet sunumunu düzgün ve zamanında da yapamayacaktır. Çözülmesi mümkün olmayan bir problemin de niçin çözülmediğini anlatamayacaktır. Vatandaşlar kamu hizmetinin nasıl yürütüldüğü, kamu görevlilerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ve hatalı işlem yapılması sonucunda bu işlemin nasıl düzeltileceği konularındaki bilgilere kolaylıkla ulaşabilmelidirler. Kamu idareleri bu nedenlerle, hizmeti sunan personele, konuya tam hakim olabilmeleri için, yapılan iş, üretilen hizmet ile mevzuat hükümleri başta olmak üzere hizmet içi eğitimler vermeli, nitelikli personel sayısı arttırmalıdır.

Hizmetten yararlanan müşteriler ya da vatandaşlar, yönetim mekanizmasından yeterince hizmet alamadıklarında ve işlerini kısa sürede sonuçlandıramadıklarında, önlerindeki engelleri aşmak için araçlara başvururlar. Ülkemizde aracılık kurumu, özellikle üst düzey yöneticilere yönelik olarak oldukça yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Aracılık kurumunun temel aktörleri ise, politikacılar ile iş takibini meslek edinmiş kişiler olmaktadır. Bu anlayış, hizmetlerden yararlanan vatandaş ya da müşterilere hizmetlerin eşit bir şekilde ve kalitede sunulmaması sonucunu doğurmaktadır (Sezer, 2008: 160).

Şikâyetler, bir sorunun bir daha yaşanmaması için yöneticilerin uyarılmasıdır. Bir anlamda yetersizliklerimizin ortaya konulmasıdır. Şikâyetler sayesinde yanlışlarımızı görür, düzeltir, aksaklıkların giderilmesi için gerekli tedbirleri alabiliriz. Yapılan araştırmalara göre "yirmi yedi şikâyetten sadece birinin iletilmesi", bize gelen bir sorunun aslında yirmi yedi kat daha büyük olduğunu ortaya koymaktadır. "Memnun müşteri



memnuniyetini beş kişiye, memnun olmayan müşteri memnuniyetsizliğini yirmi bir kişiye aktarmaktadır. Ayrıca müşteri tutmak için bir birim, yeni müşteri için beş birim, kaybedilmiş müşteriye kazanmak için ise on beş birim harcama yapmak gerekiyor.” (TELEKOM, 2002: 48,55,56). Bu araştırma dikkate alınarak özellikle hizmet yoğun çalışan yerel yönetimler ve bağlı idarelerinde vatandaş/müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanmasına çalışılmalıdır.

Kamu hizmetlerini, mevzuat hükümleri doğrultusunda gerekli esneklik sağlanarak, mümkün olduğu kadar vatandaşların hizmet ve beklentilerine göre belirlemeli ve uygulaması sağlanmalıdır. Vatandaş beklentilerini öğrenmek ve sunulan hizmetlerin nasıl algılandığını saptamak amacıyla da, halkla ilişkiler birimleri aracılığıyla araştırmalar, anketler vb yapılmalıdır.

Hizmet sunumu performansı ile müşteri memnuniyet seviyesinin sürekli olarak artırılması için yukarıda özetle alınan somut önerilere uygun hareket edilmesi ve alternatif çalışmalar üzerinde yoğunlaşılması ilgili kamu idarelerine katkı sağlayacaktır.

##### 5. KAMUDA VATANDAŞ/MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIMIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu yönetimindeki yönetim kalitesinin artırılması, hesap verme mekanizmalarının güçlendirilmesi, kamusal hizmetlerin sunumunda saydamlık sağlanması, işyerlerini ve sivil toplum kuruluşlarını da içerecek biçimde vatandaşın hem politika oluşturmada, hem de uygulamada doğrudan doğruya devreye alınması, devlete duyulan güvenin ve idarenin saygınlığının geliştirilmesi, hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi gibi konulardaki endişelerini giderecek girişimleri ön plana getirmektedir. Bu bağlamda, vatandaş odaklı bir kamu hizmeti anlayışı, etkin bir devletin tesisinde operasyonel bir zorunluluk olarak bütün güncelliğini korumaktadır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 148).

Kamu yönetiminde küreselleşmenin, gelişen ve değişen teknolojinin, değişen ve artan vatandaş taleplerinin etkisiyle, kamu hizmetlerinin anlamında ve sunum biçimlerinde değişim yaşanmıştır. Çünkü bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen küresel dünyada, hiçbir ülkenin geçmiş kalıplar içinde devam etmesi düşünülemez. Yeniden yapılanma ve AB'ye uyum

süreci çerçevesinde ülkemize bu yönde dönüşümler yaşanmaktadır. Reform çabaları liberalizm ve yeni yaklaşımlar sonucu oluşan yeni koşullar, kamu hizmet sunumunda etkinlik ve verimliliğe yönelmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Çünkü devlet var olan yapısı ile hantal ve verimsiz olarak algılanmaya başlanmıştır. Devletin rolünün değişmesi de kamu hizmet sunumunda farklılaşmayı getirmiştir. Yeni yaklaşımların etkilediği yeniden yapılanma daha saydam, katılımcı, vatandaş odaklı, bilgi edinme hakkına sahip, alternatif hizmet sunum yöntemlerinin var olduğu, yerleşme ve yetki devrinin uygulandığı, sonuç odaklı, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, verimli ve kaliteli hizmet sunumu temel amaç olarak oluşmuştur (Yalçın, 2011:120-121).

Bilindiği gibi Başbakanlığın koordinasyonunda, kamuda bürokrasinin azaltılması ve idari basitleştirme çalışmaları yürütülmektedir. Yapılan bu çalışmalarla, hizmet talep eden gerçek veya tüzel kişilere (vatandaş, şirket ya da sivil toplum kuruluşları); hızlı, kaliteli, basit ve en düşük maliyetle hizmet sunulması ile kamu idarelerinin etkin, verimli, hesap verebilir, vatandaş güvenine dayanan ve şeffaf bir yönetim oluşturmaları hedeflenmektedir.

Bu amaçla, kamu idareleri hizmet sunumunda; yetki devri, hizmet sunumu için istenen belgelerin azaltılması, kurum içi ve kurumlar arası yazışmaların gözden geçirilerek hizmet sunum sürecinin kısaltılması, kamu hizmet standartlarının tespit edilerek vatandaşlara duyurulması gibi hususlar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Günümüzde vatandaş için kamu hizmetinin kalitesi ve zamanında yapılmasının, hizmet için ödenen paradan daha önemli bir hale geldiği unutulmamalıdır. Bu nedenle kamu idarelerinin başarısı vatandaşın istediği hizmetin, yerinde, zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulması olarak değerlendirilmelidir.

“Müşteri/vatandaş odaklı bir kamu yönetiminin oluşturulmasında kullanılacak temel göstergeler, şöyle sıralanabilir:

- Belli bir hizmet alabilmek için gidilmesi gereken idari birim sayısı ya da kamu kurumlarına kolay erişebilme düzeyi,

- Talep edilen belli bir kamusal hizmet için geçen bekleme süresi,
- Kalite düzeyinden ya da erişme niteliğinden tatmin olmayan vatandaşların, başka bir kamu kurumuna gitme olanağının derecesi; ya da bir hizmeti değişik yerlerden temin etme hakkının tanınma derecesi,
- Vatandaşların kamu kurumlarına uğramadan, elektronik olarak hizmete erişme ve işlemlerini bilişim teknolojileri aracılığıyla bitirme derecesi (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:148-149).
- Etkin, verimli, hesap verebilir, vatandaş beyanına güvenen ve şeffaf bir kamu yönetimi oluşturmak; kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul Ve Esaslara İlişkin Yönetmelik, Bakanlar Kurulu'nun 2009/15169 sayılı kararı ile 31.07.2009 tarih ve 27305 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

İlgili yönetmelik; kamu hizmetlerinin başvuru yapılan ilk kademedeki, vatandaşa en yakın yerde ve elektronik ortamda sunulması, vatandaşın bilgilendirilmesi, hizmet standartlarının oluşturulması, başvuru sahibinden bilgi ve belge istenmesine ilişkin esaslar vb. konularda kamu idarelerine çeşitli sorumluluklar yükleyerek, idarelere, bu Yönetmelikte öngörülen hususlara ilişkin gerekli her türlü idari, teknik ve hukuki düzenlemeleri bu Yönetmeliğin yayımı tarihinden itibaren altı ay içinde gerçekleştirmeleri zorunluluğunu getirmiştir. Bu süre ise 31.01.2010 tarihi itibarıyla dolmuş bulunmaktadır.

Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul Ve Esaslara İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre getirilen yenilikler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Vatandaş kamu hizmetini kendisine en yakın yerden alabilecek.
- Vatandaş talep ettiği hizmeti hangi personelin yerine getirmekle yükümlü olduğunu bilecek.
- Hizmetler elektronik ortamda sunulacak. Vatandaş, başvurusunu elektronik ortamda yapabilecek, yaptığı başvuruyu takip edebilecek ve sonucunu elektronik ortamda görebilecek.
- Vatandaş, başvurusuyla ilgili tam olarak bilgilendirilecek. Gereksiz biçimde "bugün git yarın gel" şeklindeki kötü alışkanlıklar terk edilecek.
- Vatandaşın talep ettiği hizmetin hangi şekilde ve hangi sürede yerine getirileceği önceden açıklanacak.
- Özürlülerin kamu hizmetine erişimi için her türlü kolaylık sağlanacak.
- Gereksiz belge istenilmeyecek; vatandaş beyanına güven esas alınacak.
- İş sınavlarında göreve başlama anına kadar belge istenmeyecek.
- İdare, kendisinde bulunan belgeleri vatandaştan istemeyecek.
- İstenen belgenin aslının sunulması halinde idare, bu belgenin suretini aslına uygun olduğu şeklinde onaylayıp başvuru yapılan işlem sürecinde bu belgenin suretini kullanacak.
- Elektronik ortamda erişimi mümkün olan belgeler başvurudan istenmeyecek.
- Başvurandan adli sicil kaydı istenmeyecek, adli sicil beyanının doğruluğunu idare kontrol edecek.
- İşlemin yapılması ile ilgili olarak gerekli olan belgeler tek tek ve açık biçimde sayılacak, uygun görülen diğer belgeler gibi keyfiyet içeren ifadelere yer verilmeyecek.
- İdare sunduğu hizmete ilişkin olarak form oluşturacak ve bu formu internet üzerinden paylaşım açacak.
- Başvurularda anında giderilebilecek türden eksiklikler varsa başvuranın bu eksikliği derhal gidermesine imkân tanınacak, bu tür eksikliklerden dolayı işlemler geciktirilmeyecek.
- Başvuru anında anlaşılamayan türden eksiklikler varsa başvuranlara bu eksikliği gidermek amacıyla bildirimde bulunulacak; bu tür eksiklikler nedeniyle işlem geciktirilmeyecektir.
- Başvurusuyla ilgili alındı belgesi almak isteyenlere gerekli imkân sağlanacak.
- Başvurular hizmet standartlarında belirtilen sürede sonuçlandırılacak.
- Reddedilen işlemlerde, ret gerekçesi başvuranlara bildirilecek.
- Başvuranlara, tesis edilen işlemler hakkında hangi mercilere ve hangi sürede itiraz edebilecekleri bildirilecek.

Bürokrasinin Azaltılması ve İşlemlerin Basitleştirilmesine Yönelik Başbakanlık İle Bazı Kuruluşlara Ait 170 Adet Yönetmelik'de değişiklik yapılmıştır. Yine ilgili yönetmelik kapsamında bazı kamu idareleri kendi iç



yönetmeliklerini yeniden düzenlemiş, birçok kamu idaresi de sunduğu hizmetlerin envanteri ile hizmet standartları tablolarını hazırlayarak internet sitelerinde yayımlamışlardır. E-devlet entegrasyonu çalışmaları ise devam etmektedir.

Yine bu kapsamda; belediyeler veya bağlı kuruluşlar tarafından yürütülen su ve kanalizasyon hizmetlerinin basitleştirilmesi, su ve kanalizasyon hizmetlerinde bürokrasiyi azaltıcı tedbirlerin alınması ve e-belediyecilik uygulamalarının yaygınlaştırılmasının sağlanmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla çıkarılan, Belediye Su Ve Kanalizasyon Hizmetlerinde Uyulacak Usul Ve Esaslara İlişkin Yönetmelik 03.04.2012 tarih ve 28253 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

İlgili yönetmelikte; başvuru sahibinden bilgi ve belge istenmesine ilişkin hususlar, gerçeğe aykırı belge verilmesi veya beyanda bulunulması, su ve kanalizasyon hizmetlerine ilişkin verilerin elektronik ortamda tutulması hakkında, ilgili maddelerde düzenlemeler yapılmış olup, geçici 1 inci madde ile “Belediye ve bağlı kuruluşlar, bu Yönetmelikte öngörülen hususlara ilişkin gerekli her türlü idarî, teknik ve hukukî düzenlemeleri bu Yönetmeliğin yayımı tarihinden itibaren altı ay içinde gerçekleştireceği” hükme bağlanmıştır.

Ülkemizde uygulamaya konulan yönetmelik ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları merkezi ve yerel düzeyde düzenlemelerini yapmıştır. İşlerliğin ve düzenli uygulanabilirliğinin sağlanması denetim mekanizmasının kurulması, vatandaşların bu yönde bilinçli olması ve idarenin devamı sağlayabilirliği yönündeki uyumuna bağlıdır. Merkezi ve yerel düzeydeki kurum ve kuruluşların hazırladıkları kamu hizmet standartlarında belirledikleri hizmetlerin aksayan şekilde ve belirlenen zaman aşılarak, gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan düzensizliğin yönetim tarafından perdelenmeden gereğinin yapılması gerekir (Yalçın, 2011:121).

## SONUÇ

Son yıllarda yaşanan gelişmeler, hem kamu yönetiminin işleyişinde hem de yönetim vatandaş ilişkilerinde bir zihniyet devrimini beraberinde getirmiştir. Müşteri olarak vatandaş odaklı yaklaşım; sadece kamu

yönetimini kar amacıyla hareket eden birimler haline getirmek değil, bunun yanı sıra, özel sektör yönetiminin araçlarından yararlanmak suretiyle, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamak ve vatan-daşa etkin ve verimli hizmet sunmaktır. Bu ise hiç de kolay olmayan bir dönüşümdür.

Ülkemizde uygulamaya konulan yönetmelikler ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları merkezi ve yerel düzeyde düzenlemelerini yapmıştır. İşlerliğin ve düzenli uygulanabilirliğinin sağlanması denetim mekanizmasının kurulması, vatandaşların bu yönde bilinçli olması ve idarenin devamı sağlayabilirliği yönündeki uyumuna bağlıdır. Merkezi ve yerel düzeydeki kurum ve kuruluşların hazırladıkları kamu hizmet standartlarında belirledikleri hizmetlerin aksayan şekilde ve belirlenen zaman aşılarak, gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan düzensizliğin yönetim tarafından perdelenmeden gereğinin yapılması gerekir. Kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak, hemen hemen bütün kamu idarelerinin, özellikle de yerel yöneticilerin ana hedefleri arasındadır. Kamu idaresinin başarısı, vatandaşın istediği hizmeti, mevzuat hükümleri çerçevesinde yerinde, zamanında ve kaliteli bir şekilde sunmaktan geçmektedir.

Etkin, verimli, hesap verebilir, vatandaş beyanına güvenen ve şeffaf bir kamu yönetimi oluşturmak; kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla çıkarılan yönetmelik hükümlerinin görünürde değil de, gerçekten uygulamaya geçirilmesinin sağlanması, kamu hizmetlerindeki hız ve kaliteyi arttıracak, işlemleri basitleştirecek, bürokrasiyi azaltacak ve maliyetleri düşürecek, bunun sonucunda da vatandaş şikayetlerinin azalmasına veya ortadan kalkmasına da katkıda bulunacaktır. Günümüzde vatandaş için kamu hizmetinin kalitesi ve zamanında yapılması, hizmet için ödenen paradan daha önemli bir hale geldiği unutulmamalıdır.

## Kaynaklar:

1. Alemdar, E. (1999) “Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti” Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE Yayını. Sh:179-182.
2. Ardıç, Kadir, Baş, Türker (1999). 2000’li Yıllar Ve Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Yönetiminde Sürekli Geliş-

- me Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları. 8.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul. (Aktaran. Gönen, Hakan 2008. Kamu Sektöründe Müşteri ilişkileri Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.)
3. Balcı, A. (1999) "Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi" Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE Yayını. Sh. 61-76.
  4. Bedük, A. ve M. F. B. (2003) "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi" Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE Yayını Sh: 79-94.
  5. Bilge, Semih (2007), E- Devlet Uygulamaları Kapsamında Gelirler Genel Müdürlüğü Web Sitesinin 'Tubitak Web Sitesi Yarışma Kriterleri' Açısından Değerlendirilmesi.
  6. Bozgeyik, A. (2005) CRM Niçin Önemli? (Aktaran Demir Filiz Otay, Yalçın Kırdar. Müşteri İlişkileri Yönetimi. Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.7/8, 293-308)
  7. Çevik, H.H. (1998). "Sosyal Nitelikli Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Kalitenin ve Verimliliğin Artırılması İçin Gönüllü Kuruluşların ve Ailenin Rolü Üzerine Bir Tartışma" Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE Yayını 353-359.
  8. Çukurçayır, Akif (2000), Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi. Yargı Yayınları.
  9. Dalbay, Ö. (1999) " Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon" Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE Yayını. Sh: 95- 105.
  10. Demir Filiz Otay, Yalçın Kırdar. Müşteri İlişkileri Yönetimi. Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.7/8, 293-308.
  11. <http://www.crmnedir.gen.tr/dokuman/16.pdf> (Erişim Tarihi: 17.12.2012)
  12. Demir, M. (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması (Bartın İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
  13. Duman, Fethullah (2006). Belediyelerde Yönetişim ve Müşteri Vatandaş Odaklılık Tartışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
  14. Eren, Veyzel. Kamu Yönetiminde Yeni Meşruluk Temeli Olarak Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.
  15. Göktürk, A. ve Kavilli, S. (2001) "Yerel Gündem 21 ve Katılım" Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri, Ankara: TODAİE Yayını. Sh: 237-249.
  16. Gönen, Hakan (2008). Kamu Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Yüksek Lisans Tezi.
  17. Halis, M. (1998) "Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği" Kamu Yönetiminde Kalite 1.Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE Yayını. Sh: 67-83.
  18. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (2009). 6-Sigma Kılavuzu, İstanbul Sanayi Odası.
  19. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (2007). Sanayide Sürekli Gelişme İçin "Kaizen" 6-Sigma Kılavuzu. İstanbul Sanayi Odası.
  20. Kağnıcıoğlu, Hakan. Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık.
  21. [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf) Erişim Tarihi: 17.12.2012
  22. Karataş, A. (2007). Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 83-84. (Aktaran. Yalçın Rukiye Ülkü (...). Türk Kamu Yönetimi Reform Sürecinde Kamu Hizmet Sunumu: Değişim Ve Etkinlik Bağlamında Kamu Hizmet Standartları Ve Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
  23. Odabaşı, Y. (2000) Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi. Sistem Yayıncılık.
  24. Özdemir, H. (2006.) Müşteri İlişkilerinin Yönetiminin Unsurları Ve Türk İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimine Ait Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
  25. Saygılıoğlu Nevzat, Arı Selçuk (2003). Etkin Devlet / Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi, Sabancı Üniversitesi Yayınları.
  26. Sezer Özcan (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, Sayı 8.
  27. Saran, Ulvi (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma; Kalite Odaklı Bir Yaklaşım. Atlas Yayıncılık.
  28. Tan, A. (2004). Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması Ve Müşteri Tatmini. Pazarlama Dünyası Dergisi,18.
  29. Tanrıku, Haluk (2002). E-Devlet Ve İnternet Veri Merkezleri. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Bilişim Ağları Dairesi Başkanlığı,
  30. <http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/167.pdf> (Erişim Tarihi: 17.12.2012)
  31. TESEV Değerlendirme Raporu (2004), Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı. Google Araştırması, 04.01.2007.
  32. Telekom Pazarlama Dairesi Başkanlığı (2002). Tekelci Ortamdan Rekabetçi Ortama Türk Telekom'da Değişen Pazarlama Anlayışı.
  33. TOBB (2000). Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları.
  34. Yalçın, Rukiye Ülkü (2011). Türk Kamu Yönetimi Reformu Sürecinde Kamu Hizmet Sunumu: Değişim Ve Etkinlik Bağlamında Kamu Hizmet Standartları Ve Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
  35. Yüksel, Fatih (2004). "Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reform Yasa Tasarısı. Kamu Yönetimi. (Ed: M. Ökmen, A. Yılmaz). Ankara: Gazi Kitabevi.