

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE’DEKİ KAMU YAYINCILIĞINDA
HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNDE
MÜŞTERİ (VATANDAŞ) ODAKLILIK; TÜRKİYE
RADYO VE TELEVİZYON KURUMU (TRT)
UYGULAMASI

Fuat KARAKOYUN

Danışman
Prof. Dr. Osman Avşar KURGUN

İZMİR – 2020

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Türkiye’deki Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık; Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2020

Fuat KARAKOYUN

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Türkiye’deki Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesinin
İyileştirilmesinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık; Türkiye Radyo ve
Televizyon Kurumu (TRT) Uygulaması
Fuat KARAKOYUN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Kalite Yönetimi Programı

Türkiye’de kamu yayıncılığında tek kurum olan TRT, hizmete girdiği ilk dönemde standart bir yayın politikası izliyordu. Özel sektörün yayıncılık alanına dahil olmasıyla kamu yayıncılığı da rekabetin bir parçası haline gelmiştir. Bu dönem itibariyle standart yayın politikası bırakılmış, özel sektör yayıncılığında olduğu gibi hizmet kalitesine yönelik müşteri odaklı bir yayın politikası uygulanmaya başlamıştır. Özel ve kamu yayıncılığına sosyal medyanın gelişmesiyle beraber internet üzerinden küresel yayıncılık yapan dizi-film sektörü de rekabete dahil olmuştur. Kamu yayıncılığında hizmet kalitesinin iyileştirilmesi müşterinin beklentilerine yönelik bir yayın politikası ile sağlanmıştır. Bu çalışmada TRT’nin müşteri (vatandaş) odaklı hizmet kalitesi iyileştirmeleri incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı TRT’nin müşteri odaklı hizmet kalite iyileştirmelerinde nasıl bir yayın süreci izlediğini ortaya koymaktır. Çalışmanın birinci bölümünde; kalite kavramı, hizmet kalitesi kavramı, hizmet kalitesi özellikleri ve boyutları açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise; Türkiye’de kamu yayıncılığı, kamu örgütlerinin kuruluşu, yönetimi, kamu yayıncılığında kalite yaklaşımı ve kamu yayıncılığında uygulanan metotlar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntem ve analizine yer verilmiştir.

Nitel araştırma yöntemi ile elde edilen verilerin analizinde doküman analiz ve betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. RTÜK ve TRT'ye ait doküman, belge, rapor ve bülten gibi kaynaklar doküman analiz tekniği ile incelenmiştir. TRT'nin idari birimlerde görev yapan 5 farklı ilden 10 katılımcı ile görüşme sağlanmıştır. Araştırma verileri mülakat formu aracılığıyla toplanmış, elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; TRT'nin hizmet kalitesi uygulamalarının müşteri odaklı olduğu, hizmet kalite uygulamalarının geliştirmeye açık yönlü, sürekli iyileştirme ve toplam kalite yönetim çalışmalarının ise iyileştirmeye açık yönlü olduğu bulgulanmıştır. Müşteri odaklı hizmet kalite anlayışında TRT'nin diğer yayın kuruluşları ile rekabete uyumlu olduğu ve müşteri kalite beklentilerini karşılayan bir hizmet kalitesi sunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: TRT, Televizyon, Radyo, Kamu Yayıncılığı, Hizmet Kalitesi.

ABSTRACT

Master's Thesis

**Improvement of the Public Broadcasting Service Quality citizens in
Turkey (Citizen) Customer; Turkey Radio and Television
Corporation (TRT) Application
Fuat KARAKOYUN**

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Total Quality Management
Quality Management Program**

TRT is the only institution of public broadcasting in Turkey, was watching a standard broadcast policy that came into service in the first period. With the involvement of the private sector in the field of broadcasting, public broadcasting has also become a part of the competition. As of this period, the standard broadcasting policy was abandoned and an customer-centered broadcasting policy was started to be implemented for service quality as in private sector broadcasting. With the development of social media for private and public broadcasting, the series-film sector engaged in global broadcasting over the Internet has become a part of the competition. Improving the quality of service in public broadcasting has been ensured through a broadcasting policy aimed at customer expectations. In this study, customer (citizen) oriented service quality improvements of TRT are examined. The aim of this study is to reveal how TRT follows a broadcasting process in customer oriented service quality improvements. In the first part of the study; quality concept, service quality concept, service quality features and dimensions are explained. In the second part; public broadcasting in Turkey, the organization of public organization, management, describes the method applied in the quality approach to public broadcasting and public broadcasting. In the third part, the research was carried out by qualitative method. Document analysis and descriptive analysis technique were used in the analysis of the data obtained by

qualitative research method. Resources such as documents, documents, reports and bulletins belonging to RTUK and TRT were examined by document analysis technique. 10 participants from 5 different cities serving in the administrative units of TRT were interviewed. The research data were collected through an interview form, and the data obtained were analyzed using a descriptive analysis technique. As a result of the research; It has been determined that TRT's service quality practices are customer-oriented, service quality practices are open to development, and continuous improvement and total quality management efforts are open to improvement. It is concluded that TRT is compatible with competition with other broadcasting organizations and offers a service quality that meets customer quality expectations in customer oriented service quality approach.

Keywords: TRT, Television, Radio, Public Broadcasting, Quality of Service.

**TÜRKİYE’DEKİ KAMU YAYINCILIĞINDA HİZMET KALİTESİNİN
İYİLEŞTİRİLMESİNDE MÜŞERİ (VATANDAŞ) ODAKLILIK; TÜRKİYE
RADYO VE TELEVİZYON KURUMU (TRT) UYGULAMASI**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ ^{xv}	
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HİZMET KALİTESİ

1.1. KALİTE KAVRAMI	3
1.1.1. Kalitenin Tanımı ve Tarihçesi	3
1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi ve İlkeleri	10
1.1.2.1. Vatandaş (İzleyici) Odaklılık	14
1.1.2.2. İlk Defa Doğru Yap Kavramı	18
1.1.2.3. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme	19
1.1.3. Kalite İyileştirme Teknikleri	19
1.1.3.1. Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma	21
1.1.3.2. Kontrol Çizelgeleri ve Varyansın Genel ve Özel Nedenleri	21
1.1.3.3. Üst ve Alt Kontrol Sınırı	21
1.1.3.4. Kıyaslama (Benchmarking)	22
1.1.3.5. Süreç Akış Şemaları	23

1.1.3.6. Çeteleler, Sıklık Dağılımları ve Histogramlar	23
1.1.3.7. Pareto Analizi	24
1.1.3.8. Neden-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı / Beyin Fırtınası)	25
1.2. HİZMET KALİTESİ	26
1.2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri	26
1.2.1.1. Soyutluluk	27
1.2.1.2. Ayrılmazlık	28
1.2.1.3. Değişkenlik	28
1.2.1.4. Dayanıksızlık	29
1.2.2. Hizmet Kalitesinin Özellikleri	31
1.2.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları	34
1.2.3.1. Güvenilirlik	36
1.2.3.2. Heveslilik	36
1.2.3.3. Güvenlik, Yetenek, Nezaket ve İletişim	36
1.2.3.4. Müşteriyi Anlama (Empati) İnanılrlık	37
1.2.3.5. Maddi Değerler (Hizmet Ortamı) Somut Nesneler	37
1.2.4. Hizmet Kalitesi Müşteri Doyum İlişkisi	38
1.2.5. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi (Ölçekleri)	38

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KAMU YAYINCILIĞI VE MÜŞTERİ(VATANDAŞ) ODAKLILIK

2.1. ÖRGÜTLER VE KAMU ÖRGÜTLERİ	42
2.1.1. Kamu Örgütlerinin Kuruluş, Yönetim ve İşleyişi	44
2.1.2. Kamu ile Özel Sektörün Hizmet Kalitesine Bakış Açıları	48
2.2. TÜRKİYE’DE KAMU HİZMETİ YAYINCILIĞI VE KALİTE BAĞDAŞIMI	51
2.2.1. Kamu Yayıncılığının Tanımı ve Modele İlişkin Temel Yaklaşımlar	53
2.2.2. Kamu Yayıncılığında TKY İlkelerinin Uygulanması	58
2.2.3. Müşteri (Vatandaş) Odaklılık Perspektifinde Kamu Yayıncılığı,	60
2.3. KAMU YAYINCILIĞINDA HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ	64

2.4. KAMU YAYINCILIĞINDA 5S VE KAİZEN METODLARI
UYGULANMASI

65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TRT'DE HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNDE
MÜŞTERİ (VATANDAŞ) ODAKLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. TÜRKİYE RADYO VE TELEVİZYON KURUMU (TRT)	68
3.1.1. Kuruluşu ve Tarihçesi	69
3.1.2. Misyonu ve Vizyonu	70
3.1.3. Yönetimi, Yapılanması ve Organizasyon Şeması	70
3.1.4. Dijital Yayıncılığa Geçiş Süreci	72
3.2. ARAŞTIRMA HAKKINDA	73
3.2.1. Doküman Analizi	74
3.2.1.1. Araştırmanın Kapsamı	74
3.2.1.2. Verilerin Toplanması	75
3.2.1.3. Analiz	75
3.2.1.3.1. TRT Verileri	75
3.2.1.3.2. RTÜK Verileri	81
3.2.2. Mülakat	85
3.2.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
3.2.2.2. Araştırmanın Kısıtları	85
3.2.2.3. Araştırmanın Sorunsalı	86
3.2.2.4. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı	86
3.2.2.5. Araştırmanın Örneklemi	86
3.2.2.6. Veri Toplama Teknik, Araç ve Süreci	88
3.2.2.7. Verilerin Toplanması	90
3.2.2.8. Veri Analizi	91
3.2.2.8.1. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Genelleme	92
3.2.2.9. Bulgular	96
3.2.2.9.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	96
3.2.2.9.2. Kamu Yayıncılığında Vatandaş Odaklılık	99

3.2.2.9.3. Kamu Yayıncılığında Sürekli İyileştirme	102
3.2.2.9.4. Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesi İyileştirme	104
3.2.2.9.5. Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesinin Boyutları	107
3.2.2.9.6. Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesinin Ölçümü	111
3.2.2.9.7. Kamu Yayıncılığında Toplam Kalite Yönetimi	113
 SONUÇ	 117
KAYNAKÇA	120
EKLER	



KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirketi
Bkz.	Bakınız,
c.	Cilt,
Çev.	Çeviren
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi,
Der.	Derleyen,
Ed.	Editör,
Haz.	Hazırlayan,
TKY.	Toplam Kalite Yönetimi,
TRT	Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu,
RTÜK	Radyo Televizyon Üst Kurulu,
Şti.	Şirketi
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi,
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi,
Yay.	Yayınları,
y.	Yıl,

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kalitenin Tarihsel Gelişimi	s. 7
Tablo 2: Ürün ve Hizmet Farklılıkları	s. 30
Tablo 3: Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Öneriler	s. 35
Tablo 4: Kamu Yönetiminde Kalite Sorunları	s. 54
Tablo 5: Kamu Yayın Kuruluşları ve SWOT Analizi	s. 56
Tablo 6: TRT Genel Müdürleri Listesi	s. 71
Tablo 7: TRT'nin Yıllara Göre Finansal Durumu ve Yatırım Harcamaları	s. 76
Tablo 8: TRT'nin Yıllara Göre Halkla İlişkiler Durum Dağılımı	s. 77
Tablo 9: TRT 1 Yayınlarının Program Türlerine Göre Dağılımı	s. 78
Tablo 10: TRT'nin Haftalık Yayın Süresi (2018)	s. 80
Tablo 11: 2018 Yılı TRT Kanallarının Tercih Sebepleri	s. 84
Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	s. 96
Tablo 13: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	s. 96
Tablo 14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	s. 97
Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	s. 97
Tablo 16: Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	s. 97
Tablo 17: Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı	s. 98
Tablo 18: Katılımcıların İllere Göre Dağılımı	s. 98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kalite Süreci	s. 6
Şekil 2: Kalite Yönetim Süreci	s. 9
Şekil 3: Toplam Kalite Yönetimi Ana Unsurları	s. 14
Şekil 4: Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli	s. 32
Şekil 5: Örgüt Kültürü Düzeyleri	s. 43
Şekil 6: TRT Kurumsal Yapı Şeması	s. 71
Şekil 7: 2018 Türkiye Geneline En Çok İzlenen Kanallar	s. 82
Şekil 8: 2018 Yılı yalnızca “1 Televizyon Kanalı İzlense” Tercih Edilen Kanallar	s. 83

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Mülakat Formu

ek s. 1



GİRİŞ

Kamu hizmeti yayın kurumları, diğer kamu hizmeti veren kurum ve kuruluşlardan farklı bir yere sahiptir. Bu farklılık ta kamu yayıncılarının yönetimi ve yapılanmasında kendini gösterir. Yapılan izleme ölçümleriyle (reyting) başarı veya başarısızlık direk olarak gözler önüne serilmektedir. Diğer kamu kurumlarında etkinliğin bu kadar keskin ve aleni bir şekilde belirlenmesi söz konusu değildir. Kamu yayın kurumları, günümüz koşullarında, ticari kanallarla rekabet etme yeteneğini muhafaza etmelidir. Varlıklarını sürdürebilmek için rekabet unsuruna ve içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamaya azami önem göstermelidir. Diğer kamu kurumlarıyla aynı düzenlemeye tabi olmak rekabette geri kalmaya dolayısıyla da kamu hizmeti yayıncılığının yok olmasına neden olacaktır. Devlet sübvansiyonlarının ve lisans ücretlerinin miktarlarının giderek sınırlanması, izleyici kitle (vatandaşlar) için çoklu medya seçeneklerinin doğması, yayın pazarında pastasının hızla parçalanıp payların küçülmesi gibi süreçler, kamu hizmeti yayıncılığının dikkatle takip edip önlemlerini gecikmesizin almasını gerektirecek durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de bu gelişmeler yaşanırken, örneğin İngiltere’deki dünyaca tanınmış bir kamu yayıncısı olan BBC, hükümet politikalarıyla, markasını koruması yönünde açıkça desteklenmektedir. Kamu yayıncıları, önceliği program kalitesine vermelidir. Ticari yayıncılıkların aksine kamu yayıncıları, güvenli ve yeterli gelir kaynakları garantisi dolayısıyla, program üretim ve planlamasını seyirci-vatandaş yararı doğrultusunda sürdürmek özgürlüğüne sahiptirler.

Bilgi teknolojilerinin ve yayıncılık sektörünün yaşadığı hızlı gelişme kamu yayıncılığı ile TRT’de standart yayın politikası bırakılmış, özel sektör yayıncılığında olduğu gibi hizmet kalitesine yönelik müşteri odaklı bir yayın politikası uygulanmaya başlamıştır. Özel ve kamu yayıncılığına sosyal medyanın gelişmesiyle beraber internet üzerinden küresel yayıncılık yapan dizi-film sektörü de rekabete dahil olmuştur. Rekabetçi bir ortamda kamu yayıncılığının hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, müşterinin beklentilerine yönelik bir yayın politikası ile geliştirilmiştir. Bu çalışmada Türkiye’deki kamu yayıncılığında müşteri odaklı hizmet kalitesi iyileştirmeleri incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı TRT’nin kamu

yayıncılığında müşteri odaklı hizmet kalitesi iyileştirilmesinde küresel yayıncılık ve ulusal özel sektör yayıncılığına karşı nasıl bir iyileştirme süreci izlediğini ortaya koymaktır. Bu amaçla araştırmanın sorusu kamu yayıncılığının müşteri odaklı hizmet kalitesini iyileştirme süreci küresel ve özel sektörün getirdiği rekabet ortamına mı yoksa müşterinin (vatandaşın) beklentilerine mi dayanmaktadır? Bu araştırmaya cevap bulmak amacıyla kamu yayıncılığının özel sektör yayıncılığı ve çoklu medya yayıncılığı arasında müşterinin beklentileri ile TRT'nin yayın politikası arasındaki plan ve uygulamalar incelenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucu çalışmanın birinci bölümünde kalite, toplam kalite yönetimi ve hizmet kalitesi kavramları, ilkeleri ve yöntemleri açıklanmıştır. Birinci alt başlıkta kalite kavramı ve kalitenin gelişim sürecine, İkinci alt başlıkta hizmet kalitesi kavramına, hizmet kalitesinin özelliklerine ve boyutlarına yer verilmiştir. İkinci bölümünde, Türkiye'de kamu yayıncılığı ve müşteri (vatandaş) odaklılığı başlığı altında kamu örgütlerinin kuruluşu, yönetimi, işleyişi, alt başlıklarda kamu yayıncılığında kalite bağdaşımı ve kamu yayıncılığında 5S ve Kaizen metodlarının uygulanma aşamaları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise nitel araştırma yöntemine uygun olarak iki farklı analiz türü uygulanmıştır. Birinci analizde TRT'de hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde müşteri (vatandaş) odaklı uygulamalarda RTÜK ve TRT'nin plan ve faaliyet raporları doküman incelemesi tekniği ile analiz edilmiştir. İkinci analizde 5 farklı ilde TRT kanalında çalışan katılımcılar ile yarı yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen mülakat formu katılımcılara sunulmuş, mülakat ile elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiş ve genel bir değerlendirme yapılarak çalışma sonuca erdirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE HİZMET KALİTESİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

1.1.1. Kalitenin Tanımı ve Tarihçesi

Rekabete dayanan ekonomik hayatta mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme zaruri bir hal almıştır. Kaliteli çalışmanın neler kazandıracağı açıktır: Gurur, iş doyumu, verimlilik, işlerin ilk seferde doğru yapılması ve bununla birlikte gelen karlılık ve zaman kazanımı, son olarakta işletmeniz veya kurumunuzun adının kalite ile birlikte anılmasından kaynaklanan onur ve kazançtır. Bu durum kalite kavramının ne olduğu sorusunu akla getirmektedir (Efil, 2010: 8):

- Kalite önlemedir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, tasarım yoluyla ürün ve hizmetlere üstünlük katar.
- Kalite müşteri tatminidir: Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusunda son karar vericinin memnunluk derecesidir.
- Kalite verimliliklidir: Gerekli eğitim süreçlerinden geçen ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir.
- Kalite esnekliktir: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve hatta istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır: İşlerin hızlı ve doğru bir şekilde yapılmasıdır.
- Kalite bir süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite iyileştirilebilecek her şeydir, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

W. Edwards Deming yayımladığı *Out of the Crisis* (Krizden Çıkış) adlı kitabında kaliteyi; “*üretim elemanı için, performansının kendisini tatmin etmesi, ona iş yapma gururu aşılması*” olarak tanımlanmıştır (Deming, 1996: 2).

Kalitenin tanımlanmasıyla ilgili beş temel yaklaşım vardır. Bunlardan ilki kalitenin tanımlanamayacağı ancak hissedilebileceğidir, ikinci yaklaşım ise kalitenin ürüne dayanan tanımıdır. Burada kalitenin ölçülebilir kesin bir değişken olarak kabul edildiği görülmektedir. Üçüncü yaklaşımda kalitenin kullanıcı açısından tanımlanması da mümkündür. Kaliteye ilişkin dördüncü tanımlama ise, imalat bakış açısına dayanmaktadır. Spesifikasyonlara ve “ürün gereklerine uygunluk” bu tanımın özünü oluşturmaktadır. Son olarak ise “değere dayanan kalite”, adından da anlaşılacağı üzere kabul edilebilir bir fiyat ile ürün ve hizmetin sunulmasını kapsamaktadır (Efil, 2010: 9).

Kalitenin bunlardan başka birçok farklı yazar, düşünür ve kurum tarafından yapılan tanımı vardır, bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Gomes, 1998: 21-30):

- Kalite, gereksinimlere uyumdur.
- ISO 9000 Serisi Standartlarına göre kalite, bir ürün veya hizmetin, belli bir gereksinimi giderme yeteneğini etkileyen özellik ve nitelikleri toplamıdır.
- Basın-yayın anlayışına göre kalite, basıma uygun tüm haberlerdir.
- Kaliteyi iyi ya da kötü yapan tek şey; insan gözü, insan deneyimidir.
- İş dünyasında kalite bir soyutlama değildir; ölçülebilir, yönetilebilir bir iş konusudur.
- Karl Albrecht’e göre kalite, bir nesnenin ya da deneyimin, bir gereksinimi karşılama, bir sorunu çözme ya da birine bir değer katma derecesinin ölçütüdür.

1980 ve 1990’ların en hızlı gelişen rekabet araçlarından birisidir kalite. Yaptığını satan işletme anlayışı yerine, satabileceğini yapan anlayışı etkin olmaya başlamıştır. Kalite, daha fazla kar edilmesi için değil, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için elzem olmuştur (Tütüncü ve Doğan, 2003: 27).

Kalitenin müşteri tarafından algılanmasını etkileyen durumlar (Deming, 1996: 1-3):

- Gereksinimler
- Beklentiler
- Sosyal ve ekonomik çevre

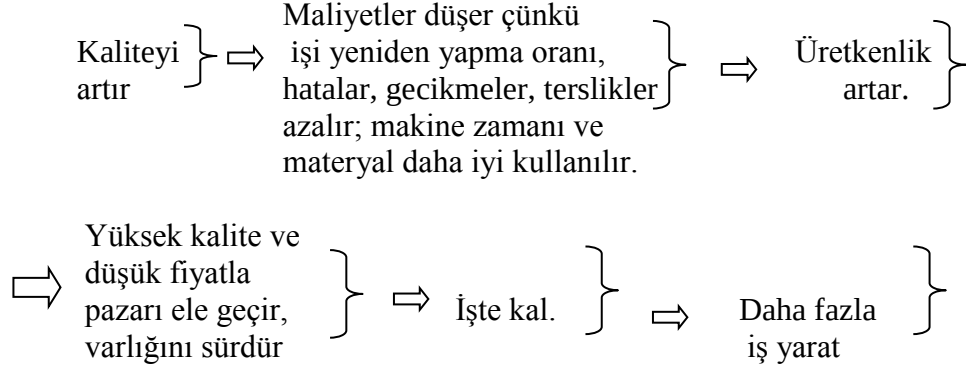
- Kültürel ve dini yapı
- Gelenekler
- Ekonomik düzey
- Teknoloji
- İklim
- Coğrafiya
- Eğitim
- Genel toplumsal yargılar

Kalitenin artırılması, adam-saat ve makine-zaman ziyanını daha iyi hizmete ve ürün imalatına dönüştürür. Bunun sonucu ise zincirleme yararlar tepkimesi olarak gelir; daha düşük maliyet, daha rekabetçi bir konum, iş yerinde daha mutlu insanlar vb. (Deming, 1996: 2).

Kalitenin bir yönetim felsefesi haline gelmesi ile birlikte, işletmelere bu konuda rehberlik yapmak üzere bazı kalite yönetim sistemleri geliştirilmiştir. Kurumların belli bazı standartlara ulaşıp ulaşmadıkları bağımsız kuruluşlar tarafından verilen sertifikalarla belirlenmektedir. Mezkr sertifikalandırmaların amacı; kuruluşları sürekli iyileştirme konusunda özendirmek, ulaştıkları aşamaları tescil etmek ve müşteri tatmininin sağlanmasıa katkıda bulunmaktır (Toprak ve şahin, 2013: 115).

Kaliteye önem veren ve bunu sistemine işleyen kurumların sonraki görevi ise, kurup işleme aldıkları sistemlerini (ISO vb sertifikalarla) belgelendirmektir. Böylece müşteriye/vatandaşa kalitesini çok daha kolay izah edebilecektir. Japonya'da bir yaşam biçimi haline gelen aşağıdaki zincirleme tepkime XX. yy.ın ikinci yarısından sonra üst düzey yönetim toplantılarının hepsinde tahtadaki yerini almaya başlamıştır.

Şekil 1: Kalite Süreci



(Kaynak: Deming, 1996).

Yönetim, sistem yeterliliğinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığına karar verirse, o zaman sistem hakkında bir şeyler yapması gerekir. Kalite sistemin yeterliliğine bağlıdır. Kalite denetim yoluyla bir ürün ya da hizmetin içine sokulamaz; baştan onun bir parçası olmalıdır (Deming, 1996: 152).

Kalite, kendiliğinden oluşmaz, insan tarafından geliştirilen sistematik çabaların bir ürünü olarak ortaya çıkar. Juran ise yayımladığı kalite kontrol el kitabında (Quality Control Handbook) kaliteyi; “*Kullanıma uygunluk*” olarak tanımlamıştır (Juran, 1979: 57). Kalitedeki tarihsel gelişimi aşağıdaki tablodaki gibi dört aşamada gösterebiliriz. Bunlar muayene, istatistiksel kalite kontrol, toplam kalite kontrol ve toplam kalite yönetimidir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 31).

Tablo 1: Kalitenin Tarihsel Gelişimi

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	MUAYENE	İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Temel İlke	Meydana çıkarma	Kontrol	Eşgüdüm, işletme	Süreç ve insan odaklılık: sürekli gelişme
Kaliteye Bakış Açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm kalitesizliğin önlenmesi	Tüm süreçlerde 'kalite'nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Yöntem	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite Uzmanlarının Rolü	Muayene	Sorunu saptama ve istatistiksel yöntemlerin uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlaması ve programı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kalite Sorumlusu	Muayene bölümü	Üretim ve mühendislik bölümü	Üst yönetim, tüm bölümler	Üst yönetim, tüm bölümler ve işletmedeki tüm bireyler
Temel Yaklaşım	Kalitede muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Kaynak: Tütüncü ve Doğan, 2003: 31.

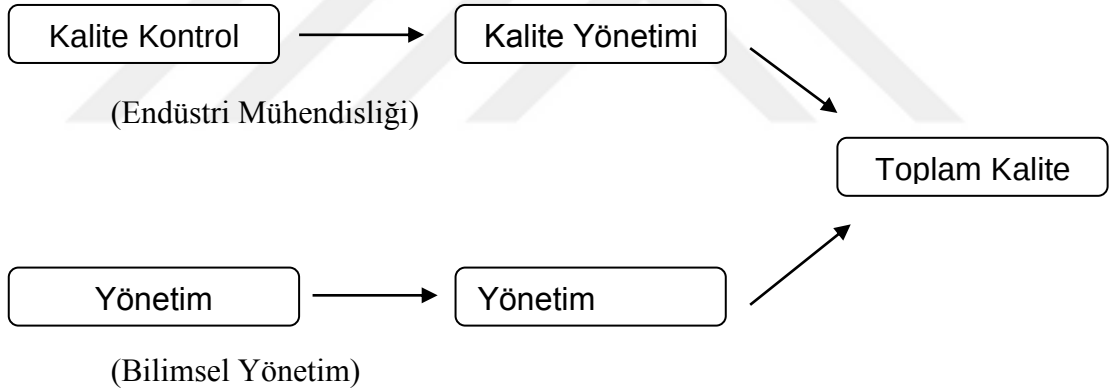
Tablo 1’de dört ana başlık altında toplanabilen kalitenin tarihsel gelişim serüveninde aşamalar arası geçiş şu şekilde devam etmiştir;

- Muayene Aşaması, sanayide ilk defa madencilik mesleği ile ortaya çıkmış ve iş sahipleri sadece kontrol ve hataları tespit ile görevlendirilmiştir. Bu aşamada muayene edilerek ıskartaya ayrılan ürünler, müşteriye korusa da üreticide ciddi zararlara sebep olmuştur. Bu yüzden üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol (istatistiki) aşamasına geçilmiştir (Duman, 2013: 50).
- İstatistiki Kalite Kontrol, 1920’li yıllara rastlayan bu dönemde muayene işlemleri son kontrolden ara kontrollere ve giriş kalite kontrollere doğru evrilmiştir. Western Electric firmasında Bell laboratuvarında çalışan Shewart uzun mesafeli telefon görüşmeleri için bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma onu istatistiki kalite kontrolüne götürmüştür. Böylece standartlar geliştirilmiş ve müşteri koruma altına alınmaya başlanmıştır (Efil, 2010: 21).
- Kalite Kontrol (Kalite Güvencesi), İkinci Dünya Savaşı yıllarında geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımıyla, kabul örnekleme için bugünkü kullanılan yaygın sistemlerin temeli atılmıştır. Aynı zamanda savaş aşamasındaki ordulara dışarıdan gelen partileri red etmek zarar vereceğinden dolayı yöntem gözden geçirilmiş ve malzeme partisinin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu da kalite güvence biriminin görev alanına girmektedir (Halis, 2013: 34-35).
- Toplam Kalite Yönetimi, Amerika’da kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş olan uzmanlar, bu tekniklerin işletmenin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmenin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşünde birleşmişlerdir. Savaş sonrası Amerikadan uzmanlar kalite eğitimleri vermek üzere çökmüş haldeki Japonya’ya yardım eli uzatmışlardır. Uzmanların TKK ve TKY adını verdikleri bu görüşleri Japonlar benimseyerek geliştirmişlerdir. Sonuç olarak o denli başarılı olmuşlardır ki 1960’lı yıllarda optik, 70’li yıllarda elektronik ve 80’li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişlerdir. Yine 1980’li

yıllarda İngiltere’de kalite sistemleri belgelendirilmeye başlanmış ve “Kalite Üstünlüğü ile Rekabet” dönemi açılmıştır. 1987 de ise ISO 9000 serisi Kalite Güvence Standardı yayınlanmıştır (Sökmen, 2014: 339).

Toplam Kalite Kontrol anlayışı işletme çapında kalite yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm işletme ve kurum kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere, tüm çalışanların vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak adlandırılmıştır. Yönetim kalitesi ise organizasyon teorileri ve insan faktörü ile ilgili yaklaşımları incelemektedir. Yönetim tekniklerinin gelişmesi sonucunda yönetim kalitesi yükselmiş, kalite tekniklerinin gelişmesi ise kalite yönetimine ulaşmayı sağlamıştır. Burada ortaya çıkan bütünleşme ise karşılıklı etkileşim sonucunda oluşmuş ve bu durum aşağıdaki gibi şematize edilmiştir (Halis, 2013: 36-37).

Şekil 2: Kalite Yönetim Süreci



(Kaynak: Efil, 2010: 95).

Kalite kavramı, pahalı, lüks ve standart olarak görülmekten çıkmış ve düşünme tarzı, çalışma yöntemi, yaşama biçimi, iç müşteri tatmini(çalışanlar) ve dış müşteri(ara ve son tüketiciler, halk ya da son seçmenler) tatminine dönüşmüştür. (Sezer, 2008: 150).

1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi ve İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), sürekli gelişimi temel alan ve yerleştirilmesi emek ve zaman gerektiren, kurum kültürünün kalite kültürüne dönüşüm sürecidir. Aynı zamanda toplam kalite yönetimi (Total Quality Management); müşteri tatminine yönelik olarak örgüt içi kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını hedefleyen, çok boyutlu bir yönetim şeklidir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 36).

Diğer yandan Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, kendi potansiyeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan ve tüm personelin katılımını amaçlayan bir yönetim biçimidir. Üst yönetimin işin içinde olması ve tüm personelin sürekli eğitimlerinin sağlanması bu modelde olmazsa olmazlardandır (Efil, 2010: 68). İşletmeleri, kaliteli mal veya hizmet üreterek rekabette avantajlı duruma getiren en iyi yönetim biçimi, Toplam Kalite Yönetimidir (Bilici, 2002: 69).

TKY tanımlamaları arasında aşağıda yer alan tanımlar alanyazında önemli yer tutmaktadır (Gomes, 1998: 40):

- Toplam kalite yönetiminin özü, kalite, maliyet, teslimat, güvenlik ve moral ile ilgili sorunların çözülmesinde yatmaktadır.
- En basit olarak toplam kalite, yaklaşık olarak bir kuruluştaki herkesin bütünlüklü bir biçimde profesyonelce davranması demektir.
- Toplam kalite yönetimi bir hedef değil, gelişmeye doğru bir yolculuktur.
- Kalite süreci, birbirine paralel, birbirine sarılmış iki soruya yönelir: “Doğru şeyleri mi yapıyoruz?” ve “Şeyleri doğru mu yapıyoruz?”
- TKY hem kapsamlı bir yönetsel felsefedir ve hem de bunun uygulanması için bir araç takımıdır. TKY, kalitenin yönetimiyle olduğu kadar yönetimin kalitesiyle de ilgilidir.
- Toplam kalite kontrolü, üretim ve hizmetin tam müşteri tatminini en ekonomik biçimde elde edebilmelerini sağlamak amacıyla bir kuruluştaki çeşitli grupların kalite iyileştirme çabalarını birleştirmek için etkili bir sistemdir.

- Toplam kalite kontrolü, penisilin gibi hızla hareket eden bir ilaç değil, uzun süre alınırsa bir şirketin yapısını aşama aşama iyileştiren, yavaş çalışan, bitkisel bir ilaç gibidir.

Tanımlarda geçen sistem, felsefe, kural, yönetim ve yönergeler gibi kelimelerin özel anlamları vardır. TKY anlayışı “kalite” kavramını kolayca ölçülebilir bir meta haline getirdiği için firma ve kuruluşlar açısından kaliteyi ulaşılabilir kılmıştır. Bazı düşünür ve yazarlar ise Toplam Kalite Yönetimini şu şekilde tanımlamışlardır (Şimşek, 2007: 53):

- Toplam kalite maliyetleri sürekli düşürürken müşteri memnuniyetini kalıcı şekilde artırmayı hedefleyen insan odaklı bir yönetim felsefesidir.
- Toplam kalite bir örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişim sürecine uyum sağlayan ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir.
- Toplam Kalite Yönetimi bir felsefe olduğu kadar örgütlerin yönetimlerinde kullanılabilecek etkili, basit ve uygulanabilir kural ve yönergelerdir.

Kalite Yönetim Sistemi (KYS) uygulamalarının başarılı olması için öncelikle sistemin nasıl oluşturulması gerektiğine bakılmalıdır. KYS’leri ile uygulamadaki hataların düzeltilmesinden evvel, hataların sebepleri üzerine gidilmesi ve hata kaynaklarının ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır (Toprak ve Şahin, 2013: 120).

Toplam kalite, kurum veya kuruluşun en tepesindeki yöneticisinden(genel müdür), en alt kademedeki personeline (işçi) kadar tüm personelin katılımını, dışarıdan alınan mal ve hizmet sağlayıcıların yani tedarikçilerin katılımını, satış sonrası bakım-onarım hizmetlerini ve sürekli iyileştirme faaliyetlerini kapsar. Toplam kalitenin faaliyet alanını şekil üzerinde gösterecek olursak toplam kalitenin faaliyet alanı aşağıdaki gibi maddelenebilir (Toprak ve Şahin, 2013: 121):

- Tüm personelin katılımı
- Dışarıdan giren, firmada işlenen ve dışarıya giden hizmet ve ürünlerin kalitesi
- Tasarım, üretim, tesis, nakliye ve bakım aşamaları boyunca kalite güvencesi
- Performansı iyileştirme

- Kaliteyi sürekli iyileştirme projeleri

Modern kalite anlayışının Toplam Kalite Kontrol (TKK)’den Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’ne evrilmesinde en önemli mihenk taşı yönetimin tanımlanması olmuştur. Üzerinde özellikle durulması gereken unsur ise, yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek, müşteri mutluluğu ve müşteri tatmini tanımlamalarına dönüşmesidir. TKY anlayışında müşteri memnuniyeti maksimum seviyeye çıkarılmaya çalışılırken, işgörenlerin yaptıkları işten elde ettikleri tatmin de, onların üretim sürecine aktif katılımı ile artırılmaktadır. Yine bu anlayışta yetkiler, yönetimce işgörelere de belli düzeyde sağlanır. Böylece örgüt kültüründe değişim sinyalleri görölmeye başlanmış demektir. Felsefesi sürekli gelişim üzerine kurulmuş bir sistemdir (Halis, 2013: 52).

En basit şekliyle TKY (Sarp, 201: 121):

Toplam  Herkesin katılımı

Kalite  Müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanması

Yönetim  Kaliteli ürün ya da hizmet için tüm koşulların sağlanması

TKY’nin başlıca özelliği işletmedeki bir departmanın değil tüm bölümlerin, bütün elemanların görevidir, dahası müşteri ve tedarikçileri de içeren bütüncül bir görevidir. Bu yönetim felsefesinde ‘ilk seferde doğru yapmak’ ve ‘hataları ortaya çıkmadan önlemek’ ana amaçlar arasındadır. TKY’nin ana felsefesi olan sürekli gelişme; mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımları ile özdeşdir. Yani teknik ve idari konularda daha iyinin araştırılması düsturunu iletmektedir. Sürekli gelişme, tepe yönetimden başlayarak en alt kademede çalışan personele kadar herkesi kapsayan bütüncül bir felsefedir. TKY’de tam katılım için iki unsur öne çıkmaktadır; “Tepe yönetimin desteği ve Takım çalışması ve ruhunun oluşturulması” (Sarp, 2014: 122-123).

TKY’nin firmalara sağlayacağı olası ekonomik faydaları ise şu şekilde sıralayabiliriz (Efil, 2010: 149):

- Satın alınan mal ve malzemenin fiyatında düşüş,
- Direk ve endirek maliyetlerde azalma,

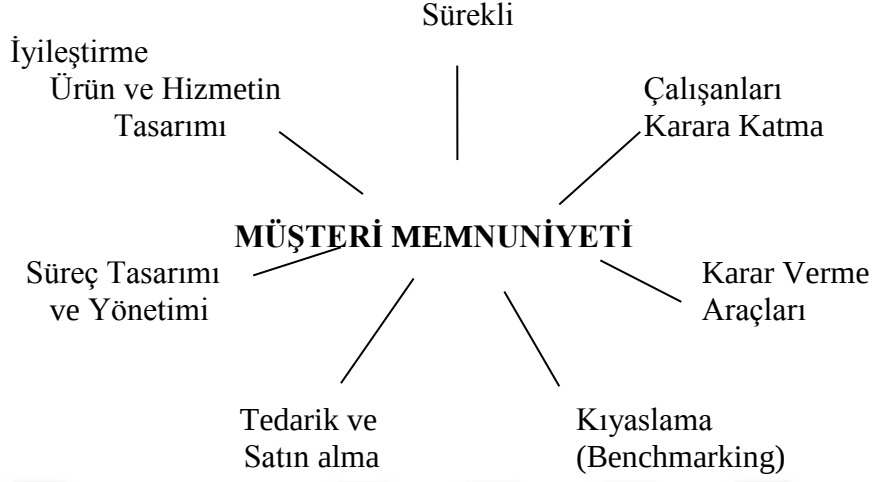
- Stok düzeylerinde azalma,
- Kalite maliyetlerinde düşüş

Öte yandan her biri alanlarında dünyanın en büyüklerinden olan aşağıdaki Avrupa şirketlerinin üst yönetimlerinin kalite konusundaki görüşleri kaçırılmaması gereken ipuçları içermektedir.

“TKY nedir?” Toplam Kalite Yönetimi bir şirket veya kurumun enine ve boyuna her düzeyini, bu düzeylerde bulunun tüm bölüm, birim ve kişilerini kapsar. “Kalite” arayışından ve sürecinden yöneticiler ve üst yönetim de sorumludur. Toplam Kalite müşteri beklentilerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesini savunur. Kaliteyi sağlama ve güvence altında tutma faaliyetleri eskiden kalite kontrolü şeklinde anılırken, bugün yerini kalite güvence sistemi, toplam kalite yönetimi terimlerine bırakmıştır. İçinde bulunduğumuz çağda işletmeler açısından rekabet gücünü artırmak için Toplam Kalite Yönetimini benimsemek bir zorunluluk halindedir (Efil, 2010: 266).

TKY anlayışının üzerine oturduğu ana unsurlar şunlardır: Ürün veya hizmetin tasarımı, tedarik, kıyaslama (benchmarking), karar verme araçları, çalışanların karara katılımı, sürekli iyileştirme ve son olarak hepsinin merkezinde olan müşteri memnuniyeti. Bu unsurlar arasındaki “müşteri memnuniyeti” diğerleri üzerinde hazırlayıcı ve ön koşul olarak merkezde bulunmaktadır. Diğer sayılan toplam kalite yönetimi unsurlarını müşterinin beklentilerini karşılamak ve aşmak için ara aşama olarak sayabilmektedir. Sözü edilen Toplam Kalite Yönetimi ana unsurları, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Buzlu, 2011: 41-43).

Şekil 3: Toplam Kalite Yönetimi Ana Unsurları



Kaynak: Şimşek, 2007: 5).

TKY anlayışına hayat veren anlaşılması ve uygulanması son derece basit ilkelere değinmekte yarar vardır. Bu ilkeler basit fakat basit olduğu kadar da önemli yeni tanımlamalar getirmektedir. Bunlar; müşterilerini ve çalışanlarını dinle(müşteri odaklılık), ilk defa yaparken doğru yap, sürekli iyileştirmeyi rutin bir alışkanlık haline getir, takım çalışmasını yerleştir ve çalışan-yönetim arasındaki güveni oluşturun (Buzlu, 2011: 52-53).

1.1.2.1. Vatandaş (İzleyici) Odaklılık

Toplam Kalite Yönetiminin ilk ve en önemli ayağıdır müşteri(vatandaş) odaklılık. Amaç, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak ve hatta aşacak biçimde ürün veya hizmet kalitesi sunmaktır. Bunun için de değişim dinamikleri izlenmeli yani ortamın sürekli değerlendirilmesi ve gerekli analizlerin vakit kaybetmeksizin yapılması gerekmektedir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 39). Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bireycilik, girişimcilik, rekabetçilik ve piyasa ekseni değerlerin bir sonucu olan vatandaş odaklılık dünyanın birçok ülkesinde yeni kamu hizmeti anlayışının benimsenmesine yol açmaktadır (Buzlu, 2011: 52).

Toplam Kalite Yönetiminin ilk ve en önemli ayağıdır müşteri (vatandaş) odaklılık. Amaç, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak ve hatta aşacak biçimde ürün veya hizmet kalitesi sunmaktır. Bunun için de değişim dinamikleri

izlenmeli yani ortamın sürekli değerlendirilmesi ve gerekli analizlerin vakit kaybetmeksizin yapılması gerekmektedir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 39). Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bireycilik, girişimcilik, rekabetçilik ve piyasa eksenli değerlerin bir sonucu olan vatandaş odaklılık dünyanın birçok ülkesinde yeni kamu hizmeti anlayışının benimsenmesine yol açmaktadır. Müşteri odaklılık, bilgi çağında kamu hizmeti anlayışının felsefi özünü oluşturmaktadır. Kamuda “müşteri odaklılık” kavramıyla aslında “vatandaş odaklı” bir hizmet yaklaşımı amaçlanmaktadır (Eroğlu, 2013: 36).

Kamu yönetiminde, kamu hizmetlerini daha kaliteli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek için dünyanın birçok yerinde değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışına bırakmıştır. Devletin daha etkin olduğu, hizmetlerin hızlı sunulduğu ve kamu hizmetlerinde vatandaş odaklı bir anlayışın hakim kılındığı yeni kamu yönetimi anlayışı, beraberinde toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyerek gelişimini sürdürmektedir. Bu yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği ilkelerin yanında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanılması, vatandaşların kamudan kaliteli hizmet beklentilerinin artması, yönetimde şeffaflık, bu hizmetlerden yararlananların karar alma sürecine daha fazla katılmak istemesi gibi gelişmeler kamu yönetimlerini, vatandaş odaklı bir yaklaşımı benimsemeye yöneltmektedir. Vatandaş odaklı kamu hizmeti anlayışını benimsemenin bir yolu da devlet-vatandaş ilişkilerinin günümüz bilgi çağının gerektirdiği şekilde olmasıdır (Sezer, 2008: 148).

Vatandaş memnuniyetini ve kaliteyi esas alan yeni kamu yönetimi anlayışının en önemli yapı taşlarından birisi kamu hizmetlerinde kalite ve vatandaş odaklılıktır. TKY felsefesinde müşteri kavramı “iç ve dış müşteri” olarak 2 ayrı pencereden incelenmektedir. Kamu hizmeti sağlayan kurumlarda, iç müşterinin yani kurum personelinin memnuniyetinin sağlanması, etkin ve kaliteli bir hizmet sunumu açısından son derece önemlidir. İç müşterilerde vatandaşla hizmet fikri oluşturulması kurum adına artı bir kazançtır. Kamu hizmeti sağlayan kurumlarda da bu anlamda iç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin veya kuruma aidiyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemli olmaktadır. Doyuma ulaşmamış iç müşterilerin, dış müşterileri doyuma ulaştırmaları

olanaklı değildir. Bu nedenle öncelikle çalışanların müşteriye memnun etme yeteneğine sahip olması gerekir (Eroğlu, 2013: 9, 15).

Dış Müşteri olarak adlandırılan kişiler ise, bir ürün yada hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. Kamu hizmeti sunan kurumlar için ise dış müşteriler, hizmetten yararlanan vatandaşlardır. Kamu hizmeti veren kurumlar için en önemli olgu, vatandaşların sunulan hizmetten tatmin edilmesi ve çevresel kalite anlayışının başlamasıdır. Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi de müşteri odaklıdır ve müşteri profilini çıkardıktan sonra onların arzı ve talepleri hedef alınır. Müşteri odaklı TKY, kaliteli hizmet veya ürünü ucuza alma beklentisini sürekli kılacağından dolayı, örgütün iyileştirme faaliyetinin sürekli olmasını gerektirmektedir (Sezer, 2008: 152).

Kamu yönetiminin, vatandaşı özel sektördeki müşteri gibi görmesi bazı hizmetler yönünden olası değildir. Ancak TKY'nin en önemli ilkelerinden biri olan müşteri(vatandaş) odaklı kamu hizmeti yaklaşımının yönetim tarafından benimsenmesi ve kamu hizmetlerinde uygulanması hizmetlerin kalite ve niteliğinde önemli gelişmeler sağlayabilir. Eğer tüm dünyada benimsenen kalite ilkelerinin kamu hizmetlerinde uygulamaya geçirilmesi gerekiyorsa müşteri odaklı bir yaklaşım gereklidir (Saran, 2004: 64-66).

Peki, toplam kalite anlayışı içinde sık sık sözü geçen müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta aşmak ne demektir? Bir ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılamasının belki de aşmasının koşullarını şu şekilde sıralanmaktadır (Halis, 2013: 134-135):

- İhtiyaç duyulduğunda ürün veya hizmet hazır ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ürün veya hizmet, müşteri için uygun bir yer ve zamanda müşteriye sunulmalıdır.
- Güvenilir olmalıdır.
- Ürün veya hizmetler mümkün olan en düşük fiyattan müşteriye ulaştırılmalıdır.
- Ürünlerin veya hizmetlerin performansı-kalitesi, üretim amaçlarıyla ve müşterinin beklentileriyle paralel olmalıdır.

Toplam kalite felsefesiyle aynı yıllarda yükselişe geçen ve içinde yine “yeni hümanist” bir ton bulunan insan kaynakları yaklaşımı ve toplam kalite felsefesi bu

algıyı tamamen tersine çevirmektedir. Her iki yaklaşıma göre de örgütün insan boyutu yani çalışanlar bir maliyet değil tam aksine makine ve teçhizat gibi üzerine yatırım yapılması ve sürekli geliştirilmesi gereken bir kaynaktır. Tam da bu yüzden çalışanlar, yani iç müşteriler, şirketin üretim ve karar verme stratejilerinde aktif rol oynamalıdır (Şimşek, 2007: 57).

Toplam kalite felsefesi ilkelerinin içinde yer alan, çalışanların fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, onların karar verme süreçlerine katılmasından daha radikal olanı ise müşteri, alıcı ve tüketicilerin de görüş ve fikirlerinin alınmasıdır. Müşteri istek ve beklentilerinin önemine değinen bir diğer tanımlama ise şöyledir; Kalite; bir mühendisin, pazarlama departmanının veya bir genel müdürün talebi değil, yalnız müşterinin istek ve beklentileridir. Kalite, müşterinin mal ve hizmet sektöründeki gerçek deneyimlerine dayanmaktadır, müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenir ve rekabetçi bir pazarda sürekli gelişmeyi gerektirir (Feigenbaum, 1991: 7).

Müşteri odaklılık perspektifinde yapılan diğer bazı tanımlamalarsa aşağıdaki gibidir (Gomes, 1998: 32-38):

- Müşteri, üreteceğimize dair söz verdiğimiz şeyi aynen alma hakkına sahiptir. Temiz bir oda, bir fincan sıcak kahve, kaliteli bir yayın-program gibi.
- Eğer müşterileri tatmin ederseniz, uzun vadede kar artacaktır. Sakın unutmayın; ilk amacınız karı artırmak değil, müşterileri tatmin etmektir.
- Müşteriler kalite ve değer arayarak ve paraları aracılığıyla oylarını pazarda kullanarak ürün ve hizmetlerin kabul edilebilirliğini ilişkin standartları belirlemektedirler.
- Müşteriler en iyiye giderler. Eğer siz geliştirme araçlarıyla doğru uygulamalar elde etmeyi bilmez, anlamaz ve bu araçları kullanmazsanız, asla en iyi olamazsınız.
- Müşteri hiçbir şeyi yaratmaz. Hiçbir müşteri elektrik talep etmemiştir, televizyon talep etmemiştir. Yine hiçbir müşteri otomobil talebinde bulunmamıştır. Atlarımız var ya bundan daha iyi ne olabilir ki?
- İyi hizmet sayesinde tasarruf edilen en önemli maliyet, kaybedilmiş müşterilerin yerine yenisini bulmak için harcanan maliyettir. Hoşnutsuz müşterinin sesi, hoşnut olandan daha gür çıkar.

Yönetimin Kaizen odaklı tüm çabaları iki kelimeyle özetlenebilir (Duman, 2013: 90-91); Müşteri Tatmini (Imai)

- Ne yazık ki, müşterinin tatmin olmamasından en son haberdar olan şirketlerdir.
- Şikâyetler müşterinin bir üründe gerçekten aradığı ve istediği şeyler konusunda pek bilgi vermez. Daha çok, mevcut ürün ya da hizmette nelerden hoşlanmadığını yansıtır.
- İyi bir hizmet veriyor olmak yeterli değildir, müşterinin kendisinin iyi bir hizmet aldığı olgusunu algılaması zorunludur.
- Müşteri, anlamak zorunda değildir. Müşteri, müşteridir.

Mamule yönelik yönetim politikalarının devri geçmiştir, işletmelerin pazara yönelik politikalar uygulamadıkları takdirde başarılı olmaları ve gelişmeleri mümkün değildir. Kurumsal firmaların müşterilerine verdikleri önemi hissettirebilmek için ürettikleri birkaç slogan örneğine bakılacak olursa (Gomes, 1998:1-4):

- Kaliteyi müşteri tatmininin ötesine, onun hayran bırakılmasına taşımamız.
- Sizin için dünyanın sonuna gideriz.
- Yaptıklarımızı sizi mutlu etmek için yaparız.

1.1.2.2. İlk Defa Doğru Yap Kavramı

Hata düzeltme maliyeti her zaman için ilk defada doru yapmaktan daha yüksektir. Kaos kuramının ilkeleri arasında yer alan “başlangıç koşullarına duyarlılık” ilkesinin toplam kalite yönetiminin “ilk defasında doğru yap” ilkesiyle çok yakın içerik benzerliği vardır (Şimşek, 2007: 55). İlk defasında ve her defasında doğru yap, düşüncesinin klasik yönetim uygulamalarını yerinden oynatan diğer bir özelliği daha vardır. Klasik yönetim anlayışına dayalı ürün ve hizmet üretiminde, üretim ve denetleme/kalite kontrol farklı birimler altında örgütlenmiştir. Yani ürün veya hizmet bütün boyutlarıyla üretilip, üretim bandını terk ettikten sonra denetim kalite bölümüne girer. Oysa iş olup bitmiştir. Eğer varsa hata veya sapma gerçekleşmiştir. Düzeltme veya ıskarta maliyeti söz konusudur. İşte sürekli iyileştirme bu durumu önlemektedir (Çabuk, 2013: 36-37).

1.1.2.3. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme

İki önemli durum bu ilkedeki baş göstermektedir. Bunların ilki iyileştirmeyi mühendisten-yöneticiden alıp çalışanlara verirsiniz iyileştirme ve geliştirme günlük rutin bir iş haline alır. Hatta “bir işi en iyi yapan kişi bilir” düsturu gereği iyileştirme faaliyetleri tabana yayılmış olur. Diğer durum ise klasik yönetim felsefesinden, klasik kalite felsefesine geçişin sağlanmasıdır. Klasik yönetim felsefesinde “değişim” uzak durulması istenen bir olgu iken kalite felsefesinde ise küçük küçük nicel iyileştirmeler üretim süreçleri ve tasarımlarında uzun vadede köklü değişimlere yol açar. Bu küçük iyileştirme ve geliştirmelere kaizen de denilmektedir (Sökmen, 2014: 349).

Çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı güveni tesis et. Toplam kalite felsefesi yukarıdan aşağı örgütlenmiş dik ve çok katmanlı örgüt yapılarından yatay örgütlenmiş ve dağınık (decentralized) örgüt yapılarına geçmenin önemini vurgulamaktadır. Doğallıkla takım çalışması güven unsuru olmadan mümkün değildir. Güven kelimesinin diğer bir referansı da yöneticilerin çalışanlara duyacakları güvendir. İşte TKY karşılıklı güven ilkesiyle de klasik yönetim anlayışını yine karşısına almaktadır (Sarp, 2014: 148).

1.1.3. Kalite İyileştirme Teknikleri

Toplam Kalite Yönetimini çoğunlukla tercih edilen diğer işletme, yönetim, örgütsel ve kurumsal değişim model ve araçlarından ayıran en önemli kıstasların başında, TKY’nin yıllardır bilinen birtakım ölçme ve araştırma araçlarını kalite iyileştirme sürecinde kullanabilmesidir. Bu açıdan TKY anlayışının diğer yönetim anlayışlarına oranla artışı; Ölçme ve araştırma araçlarını son derece basitleştirerek kaliteyi iyileştirmek amacıyla hizmet ve üretim süreçlerinde kullanılır hale getirmesi, yine bu ölçme ve araştırma araçlarının tüm personel tarafından kullanılmasını sağlamasıdır. Toplam Kalite Yönetimi dönüşüm stratejileri, işletmenin kalite anlayışına, kültürel yapısına ve işleyişine göre farklılık göstermektedir. (Şimşek, 2007: 271).

Bu bağlamda kalitenin iyileştirilmesine ilişkin Juran'ın belirlediği on ilke aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003: 213):

- Kuruluşta kalitenin iyileştirilmesine olan ihtiyacın ve fırsatların, çalışanlar tarafından iyice anlaşılmasının sağlanması.
- Kalite iyileştirilmesine yönelik amaçların belirlenmesi.
- Belirlenen amaçlara ulaşmada kullanılacak araçların saptanması.(Kalite konseyi oluşturulması, sorunların saptanması, uygulanacak projelerin seçimi, bu projelerde görev alacak personelin belirlenmesi vs.)
- Kuruluşta çalışanlara kaliteyi geliştirme konusunda eğitim verilmesi.
- Yönetimin problem çözecek projeleri yürürlüğe koyması.
- Kuruluştaki gelişim ve başarıların raporlar halinde açıklanması.
- Başarıların takdir edilmesi.
- Sonuçların değerlendirilmesi ve analiz edilmesi.
- Sonuçlara ilişkin başarı yada puanlama çizelgesi tutulması.
- Kuruluştaki başarı ve kaliteyi her yıl sürdürecekt devamlılığın sağlanması.

İşletmedeki hizmet ve üretim süreçlerinde basit fakat etkili olmaları sebebiyle tüm çalışanlar tarafından kullanılması beklenen kalite iyileştirme araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Buzlu, 2011: 260-261):

- Aritmetik ortalama, Standart sapma (Varyans)
- Hatanın özel ve genel nedenleri
- Üst ve alt kontrol sınırları
- Kıyaslanma(Benchmarking)
- Süreç akış şemaları
- Çeteleler
- Histogramlar
- Pareto analizi şemaları
- Neden-sonuç analizi
- Korelasyon

1.1.3.1. Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

Bu iyileştirme araçlarından en basit anlaşılabilir olanıdır ortalama. Bir sayıya dahil olan birimlerin aritmetik toplamlarının birim sayısına bölünmesidir. Ortalama hesabının en temel amacı ortalamadan yola çıkarak hesaplamaya dahil olan birimler hakkında bir yargıya varmaktır. Sapma bir sistemdeki değişkenliğin oranını verir. Yani bir sistemde sapma değerinin büyük olması o sistemde belirli ve iyi işleyen bir denge durumunun olmadığını, sistemin kararsız olduğunu gösterir (Halis, 2013: 167).

1.1.3.2. Kontrol Çizelgeleri ve Varyansın Genel ve Özel Nedenleri

TKY anlayışında bu tür hesaplama yöntemleri kullanılarak üretim ve hizmet süreçleri konusunda bilgi üretilir ve bu süreçlerde oluşan üretim ve hizmet hataları edinilen bilgi ile saptanıp çözüme ulaştırılır. Toplam kalite alanyazında sistemin kendi iç kurgusu, süreç ve dinamiklerinden kaynaklanan hatalara değişkenliğin genel nedenleri veya kaynakları denir. Diğer bir ifadeyle süreçlerde oluşan hataların kaynakları sistemin kendisindedir. Sistemin işleyişi, sisteme dahil olan kişi, süreç makine ve araçların denetlenmesi, araştırılması, iyileştirilmesi ve değiştirilmesi yoluyla daha iyi hale getirilebilir ve hata oranları azaltılabilir (Buzlu, 2011: 262).

1.1.3.3. Üst ve Alt Kontrol Sınırı

Kontrol çizelgeleri, bir değişkenlik oranının kabul edilebilir sınırlar içinde olup olmadığını, hatanın genel veya özel nedenler kaynaklı olup olmadığını gösteren bir araçtır. Çok çeşitleri bulunan bu kontrol araçlarının en fazla kullanılanı üst ve alt kontrol sınırı adı verilen bir kontrol çizelgesi türüdür. Bir sistemdeki üst ve alt kontrol sınırını hesaplayabilmek için öncelikle ortalama ve standart sapmayı hesap etmek gereklidir (Halis, 2013: 176). Üst ve alt kontrol limitleri altında kalan değişkenlik değerleri kabul edilebilir değerlerdir ve değişkenliğin nedenleri sistemden içindedir. Yani hata yahut değişkenlik genel sebeplere dayanmaktadır. Eğer bir değer alt veya üst kontrol sınırını aşmışsa, yüksek olasılıkla bu değişkenliğin kaynağı sistem dışındadır, yani özel sebeplere dayanmaktadır. Bütün sistemde ve

süreçlerde değişkenliğin azaltılması temel amaç olmalıdır. Bunun için sürekli iyileştirme anlayışının yerleştirilmesi bir zorunluluktur (Buzlu, 2011: 262-263).

Diğer kalite iyileştirme araçları ise kurum ve kuruluşlarda toplam kalite anlayış ve uygulamalarını etkili hale getirmek için kullanılan son derece basit araçlardır ve bu araçların sırrı, tüm eğitim ve beceri seviyesindeki personel tarafından gayet basit öğrenilip iş ortamına aktarılabilmesidir. Bu araçlar; kıyaslama, süreç akış şemaları, çeteleler, sıklık diyagramları, histogramlar, pareto analizi ve neden-sonuç analizi (balık kılçığı) olarak sayılabilir (Duman, 2013: 56).

1.1.3.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Firmaların sektörlerinde en iyi performans gösteren kurum ve kuruluşları saptamak ve onların başarılı uygulamalarını araştırarak kendilerine uyarlamasıdır. 4 tür kıyaslama çeşidi vardır (Efil, 2010: 270-271):

- İç kıyaslama; Kurum içindeki birimlerin birbirleri arasındaki başarılı uygulamaların öğrenilip kendi birimlerine uyarlanması.
- Rekabetçi kıyaslama; Doğrudan rakip görülen şirket veya kurumların başarılı uygulamaların öğrenilip kendi şirketlerine uyarlanması.
- Süreç kıyaslaması,
- Stratejik kıyaslama.

Kıyaslama sürecini ise 10 ana başlık altında sıralamak mümkündür (Şimşek, 2007: 282):

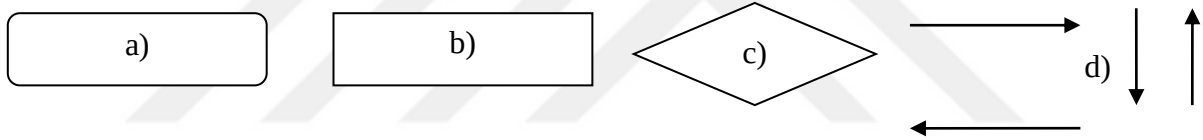
- Neyin kıyaslanacağına karar verilmesi
- Kıyaslama işlemlerini yürütecek bir grup oluşturulması
- Kıyaslanacak şirket ve kurumların belirlenmesi
- Verinin toplanması
- Toplanan verinin analizi
- Performans farkının ortaya konması
- Farkın giderilmesi için hedef geliştirilmesi
- Uygulama planlarının yapılması
- Uygulamaya geçilmesi ve uygulamanın gözden geçirilmesi

- Başa dönülmesi ve sürecin tekrarlanması

1.1.3.5. Süreç Akış Şemaları

Bu ilke ile pozitif bilim insanoğlunun çevresine egemen olmasını, olay ve olguları yönetmesini ve doğal akışlarına yön verebilmeyi başarmıştır. Bu şekilde hastalıklar yenilmiş, afetlere karşı önlemler alınmış ve makineler icat edilmiştir. Tüm bu süreçlerde pozitif bilimin “*ayırıştırma ve parçalara bölme*” ilkesinin güçlü şekilde yararı olmuştur. İşletmede çalışanlar da bu tür bir yöntem kullanarak, yaptıkları işte hâkimiyet sağlamak, işlerini kontrol altında tutmak ve iyileştirme yapmak için ayırıştırma ve parçalara bölme yöntemini kullanıp aşamalı olarak işlerinde pozitif yönde değişikliğe gidebilirler (Sarp, 2014: 197-198).

Süreç akış şemalarında kullanılan ana şekiller ve anlamları aşağıdaki gibidir;



(Kaynak: Şimşek, 2007: 284).

a) Köşeleri yuvarlatılmış dikdörtgen, bir süreci başlatma ve sonlandırma için kullanılır.

b) Dikdörtgen, bir etkinlik aşamasını belirtir.

c) Köşegen, bir karar aşamasını belirtir.

d) Oklar, yön veya sürecin akışını gösterir (Halis, 2013: 164).

Süreç akış şemalarının bu basit ve pratik yapısı, her çalışanın kolayca kullanabileceği kalite iyileştirme araçları arasındaki yerini almasını sağlamıştır.

1.1.3.6. Çeteleler, Sıklık Dağılımları ve Histogramlar

Çeteleler, çoğu kimse tarafından sıklıkla kullanılan basit hesaplama araçlarındandır. Veri seti içerisindeki yığılmaların hangi aralıklarda olduğunu

göstererek hem sıklık dağılım şemalarına hem de histogram şemalarına temel teşkil ederler. Histogram da ham veri olan çetelenin sıklık dağılımlarıyla birlikte yer aldığı grafiksel hale evrilmiş modern halidir (Sarp, 2014: 206).

Histogram ile ürün veya hizmetin tek bir özelliğine ait verilerin sıklığı gösterilmektedir. Yöntemin en önemli özelliği incelenen kalite karakteristiğinin nasıl bir dağılım gösterdiği hakkında fikir vermesidir. Uygulamada çan eğrisi, çift tepe, plato, tarak, birbirine paralel olmayan, kesikli, ayrılmış tepeli ve keskin tepeli gibi çeşitli histogram türleri kullanılmaktadır (Akıl, 2013: 17).

Verilerin kaydı ve düzenlenmesi için kullanılan kontrol çeteleleri, hataların oluşma nedenleri ve kaynaklarını bulmak amacıyla sorunların açıkça ortaya döküldüğü ve sıklık derecesinin tespit edilmesine olanak sağlayan bir araçtır. Tespit edilen sıklık derecesi ile pareto analizi için gerekli veriler elde edilmiş olur (Halis, 2013: 165).

1.1.3.7. Pareto Analizi

Elde edilen verilerin içinden sorunu çözmeye nereden başlanacağını seçilmesi, gelişmelerin izlenmesi veya bir sorunun temel nedeninin tanımlanabilmesi için bütün sorunların toplama ne kadar etkisinin olduğunun tespitinde kullanılan bir yöntemdir. Bu analizi bir problem çözme yöntemi olarak değil, az sayıdaki önemli sorunu çok sayıdaki önemsiz sorundan ayıran bir yöntem olarak değerlendirmek gerekmektedir (Halis, 2013: 173).

Bir sorunda veya hatada bazı nedenler diğerlerine göre soruna çok daha fazla etki edebilirler. Çok önemli ile daha az önemli bir hata sebebini aynı kefeye koyup değerlendirme yapmak doğru bir analiz olmayacağı gibi kaynakları etkin ve verimli kullanmayarak israf etmiş de olunacaktır. Oysa sorunun kaynakları olarak saptanan bir-iki çok ağırlıklı hataya odaklanmak, önemli sorun kaynaklarının giderilmesine dolayısıyla enerji ve kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanıyacaktır (Akıl, 2013: 14).

İşte buna benzer bir durumu Pareto 19. yy.da gözlemlemiş ve 80/20 kuralı olarakta anılır olmuştur. 1940'ların sonlarında toplam kalite anlayışının öncülerinden Juran, Pareto'nun bu bulgusunun ekonomik refah dağılımının da ötesinde evrensel bir yasa gibi diğer alanlarda da ortaya çıktığını gözlemlemiştir (Şimşek, 2007: 287):

- Bir firmanın aldığı patentlerin %90'ı o firma mühendislerinin %10'u tarafından alınır,
- Nüfusun %20'si ulusal gelirin %80'ini alır,
- Kurumdaki geç gelmelerin %80'i çalışanların %20'si tarafından yapılır,
- Müşteri memnuniyetsizliklerinin %80'i birkaç nedenden(%20) oluşur.

1.1.3.8. Neden-Sonuç Analizi (Balık Kılçığı / Beyin Fırtınası)

Beyin fırtınası olarak da adlandırılan yöntem ile bir grup insanın, problemin kaynağını bulması, çözüm önerileri üretmesi ve uygulama yollarının belirlenmesi gibi konularda çok sayıda fikir üretip tartışmaya açmasıdır (Akıl, 2013: 12).

Yapılandırılmış beyin fırtınaları tüm katılımcıların fikir beyanlarıyla daha etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmalarda genellikle 3 ila 12 kişi arasında katılımcı sayısı önerilmektedir. Süreç akış şemalarında yapılan analizlerin bir diğeri ise görsel şekli dolayısıyla balık kılçığı olarak, yöntemi itibariyle ise beyin fırtınası isimleriyle de bilinen neden-sonuç analizidir. Japon bilim insanı Dr. Kaoru İshikawa tarafından geliştirilen bu şemada, sonuç ya da sebep şemanın sağ tarafında yer alır. Grupların beyin fırtınası yöntemi ile tartışıp belirledikleri sorun kaynakları veya nedenleri olarak düşünülen doneler ise sol alt ve üst taraflarda yer alır. Nihai olarak sorun ve kaynakları analitik bir şekil üzerinde basitçe göz önüne serilmiş olur. Örnek bir diyagram aşağıdaki gibi şematize edilmiştir (Duman, 2013: 56).

Sonuç olarak kurumun performansını iyileştirebilmek için öncelikle kurumun mevcut performansının doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu doğru değerlendirmenin yapılabilmesi için de performansı tüm boyutları ile tanımlayan ve tüm paydaşların kuruma bakış açılarını göz önünde bulunduran performans göstergelerinin tanımlanması ve ölçülmesi gerekmektedir. (Toprak ve Şahin, 2013: 135).

1.2. HİZMET KALİTESİ

1.2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri

Hizmetler, yayıncılık alanlarından, sigorta şirketlerinin sunduğu hizmetlere, güzellik salonlarında verilen hizmetlerden eğlence sektörüne kadar çok geniş alana yayılmış çok çeşitli heterojen etkinlikleri kapsamaktadır.

Örneğin hizmet, bir fikir, eğlence, bilgi, müşterinin görünüşünde bir değişme, sosyal bir yenilik, bulunabilirlik, yiyecek sunumu, güvenlik veya benzeri şeyler olabilir. Bu bakımdan hizmet olgusu oldukça karmaşık ve tanımlanması güç bir kavramdır (Uyguç, 1998: 7). Hizmetlerin tanımlamasında farklılıklarla karşılaşılmasının nedeni, her araştırmacının bağlı bulunduğu bilim dalı ve etkisi altında kaldığı yaklaşıma göre bir tanım geliştirmesidir.

Örneğin ekonomistler hizmeti sınıflandırarak tanımlamaya giderken, pazarlamacılar hizmetin özelliklerini vurgulayan tanımlamalar yapmışlardır. Hizmetin tanımlanmasıyla ilgili yazın incelendiğinde sektöre ait tanımlamaların 4 temel başlık altında toplandığı görülmektedir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 2):

- Hizmetlerin özelliklerini vurgulayan tanımlar,
- Hizmetleri sınıflandıran tanımlar
- Hizmet yerine toplam hizmet kavramı veya hizmet paketi ile ilgili tanımlar,
- Hizmeti, hizmetten etkilenen kişi veya mala göre sınıflandıran tanımlar olarak gruplandırılabilir.

Bu tanımlamalardan bazılarına değinilecek olursa; AnaBritannica bu sektörü, “*ekonomide elle tutulur maddi ürünler dışında her türlü yararlı çalışma, etkinlik*” olarak tanımlarken (2004: 460), bir başka önemli sözlük-ansiklopedilerinden olan Büyük Larousse ise hizmet tanımını “*başkası için veya başkasının yerine bir işi yapma*” olarak vermiştir (1986: 320).

Müşteri birçok hizmetten yararlanır. Televizyon izlemek, telefonda konuşmak, otobüs ile bir yere gitmek, diş doktoruna muayene olmak, bir mektup yollamak ve saç kestirmek bireysel seviyede hizmet tüketimine örneklerdir.

Üniversiteler de sağladıkları eğitim hizmetine ek olarak kütüphane, sağlık, spor, kafeterya, kırtasiye, fotokopi vb. birçok hizmet tesislerini de içermektedirler Oral ve Yüksel, 2007: 2).

Hizmetin genel tanımlaması şu şekilde yapılmıştır; Doğrudan fiziksel bir malın üretimi ile ilgili olmayan temel veya tamamlayıcı etkinlikler bütünüdür. Başka bir biçimde ifade edilmek istenirse, alıcı(müşteri) ile satıcı(hizmeti veren) arasında mal üretimine bağlı olmayan her türlü işlemdir (Uyguç, 1998: 27).

Diğer bir tanımlamada ise ürün ve hizmet kalitesi için yer alan paragraf şöyledir; Kullanılacak ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması kaydıyla pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım birimlerinin sunduğu mal ve hizmet özelliklerinin toplam bileşimidir (Feigenbaum, 1991: 7). 1994 yılında yapılan hizmetin bir tanımı şu şekildedir: Farklı derecelerde olmakla birlikte, dokunulamaz bir yapısı olan, müşteriler ile hizmet personelinin arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sağlanan bir faaliyetler dizisidir (Oral ve Yüksel, 2007: 3).

Bu tanımlardan yola çıkarak hizmet, müşterilerin gereksinimlerini karşılayan, fayda ve doyum sağlayan, soyut, elle tutulup gözle görülemeyen, genellikle satın alındığında hemen tüketilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 2). Hizmetleri maldan ayıran bazı özellikleri vardır. Bu özellikler, hem hizmet pazarlaması hem de hizmet yönetimi disiplinlerinin gelişip zenginleşmesinde önemli rol oynamıştır. Bu gelişmelerde asıl etken olan başlıca 4 temel özellik aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1.1. Soyutluluk

Hizmetlerin bu soyut olma özelliği onları mallardan ayıran en önemli özelliktir. Bu özelliğinden dolayı hizmetleri kg, m, Lt vb. gibi miktar ifade eden herhangi bir ölçü birimiyle tanımlamak olası değildir. Bunun için hizmetlere fiziksel olarak sahip olunamamaktadır (Özsoy, 2013: 184).

Hizmetten sağlanan yarar deneyime dayalıdır. Hizmetin kalitesinin ve değerinin tayin edilebilmesi için ondan yararlanan müşterinin hizmeti tüketmesi ya da satın alma sürecinde değerlendirmesi gerekmektedir. Bu özelliği aşağıdaki sorunları beraberinde getirmektedir (Uyguç, 1998: 13):

- Hizmetler depolanamamaktadır.
- Hizmetler “patent” aracılığıyla korunamamaktadır.
- Hizmetler mallar gibi teşhir edilip tanıtılamamaktadır.
- Hizmetlerin fiyatlandırılması oldukça güçtür.

1.2.1.2. Ayrılmazlık

Müşteriler herhangi bir hizmeti satın almak istediklerinde işletmeye gitmeleri veya işletmenin müşteriye gelmesi gitmesi gerekir. Bu sebeple hizmetlerde doğrudan dağıtım vardır. Üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi, hizmeti sunan personel ve müşteri arasında iletişimi de zorunlu kılmaktadır. Hizmet işletmelerinin devamlı olarak müşteri ile temas içinde olmaları onların ihtiyaçlarını karşılama çabaları içine girmelerini ve onlara değişik fırsatlar sunmalarını gerektirmektedir. Bu yüzden tüketicinin isteklerine uygun, esnek teklifler sunabilen işletmeler rakiplerine göre bir adım öne çıkmaktadırlar (Tütüncü ve Doğan, 2003: 4).

1.2.1.3. Değişkenlik

Hizmetin kalitesi ve içeriği, hizmeti veren kişiden kişiye, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişebilir, hatta aynı kişinin sunduğu hizmetler dahi birbirleri ile farklı olabilir. Bazı hizmetlerin emek yoğun olması ve hizmetten yararlananların istek ve gereksinimlerinin farklı olması hizmetleri standartlaştırılamayan metalara çevirmektedir. Hizmetin bir standardı yoktur ve yüksek değişkenliğe sahiptir. İnsan unsurunun üretime katılma düzeyi hizmet üretiminin standardizasyon düzeyi ile doğrudan etkilidir. İnsan unsurunun üretime katılma düzeyi arttıkça hizmetin sunumundaki değişkenlik düzeyi de artmaktadır (Uyguç, 1998: 13).

Tüketicilerin beklentilerinin çeşitliliği hizmet farklılığını da beraberinde getirmiştir. Her tüketicinin değişik talepleri olabileceği gibi aynı hizmetten değişik şekillerde yararlanma istekleri de olabilir. Hizmetlerdeki görülen değişiklik aşağıdaki sebeplerden kaynaklanabilmektedir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 4-5):

- Hizmet üretimine göre değişkenlik
- Hizmet alıcısına göre değişkenlik
- Hizmet üreticisi ve tüketicisi arasındaki ilişkiye göre değişkenlik

- Hizmetin üretildiği zamana göre değişkenlik
- Hizmetin üretildiği çevre koşullarına göre değişkenlik
- Hizmet üreticisinin veya alıcısının imkânlarına göre değişkenlik.

Hizmet işletmeleri, hizmetin kalitesinin sürekliliğini sağlamak, farklı zamanlarda farklı kişilere değişik kalitede değil, istikrarlı ve standart bir biçimde aynı kalitede hizmeti sunma konusunda özen göstermek zorundadırlar (Dörtöl, 2014: 7)

1.2.1.4. Dayanıksızlık

Dayanıksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması anlamına gelmektedir. Hizmet işletmelerinde hizmetin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesi aynı zamanda gerçekleşir. Hizmeti sunan ve hizmetten yararlanan, süreç boyunca etkileşim halindedir ve hizmetten yararlanan (müşteri) yalnızca hizmet üretimini görmekle kalmaz aynı zamanda üretim sürecine de katılmış olur (Dörtöl, 2014: 79).

Bu özellik aşağıdaki durumlara sebep olur (Uyguç, 1998: 14):

- Hizmet dağıtım kanalları ile müşteriye ulaştırılamaz, müşterinin hizmet verene gitmesi yahut firmanın müşteriye gelmesi gerekir.
- Hizmet kalitesi, hizmeti sunanın etkinliği kadar, müşterinin etkinliğine de bağlıdır.
- Hizmetten yararlananın yanında diğer müşteriler de hizmetin üretim sürecine şahitlik ederler.
- Hizmetlerin bir merkezden kitlesel olarak üretilmesi olanaksızdır.

Hizmetlerin dayanıklı olmaması nedeniyle, hizmet işletmeleri talep ve arzı dengelemede büyük problemlerde karşılaşabilmektedir. Hizmet talebinin zaman içinde farklı yayılışı ve dalgalanması, hizmet araçlarının etkin kullanımını engellemekte ve atıl kapasite ile çalışmalarına neden olmaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003: 6). Hizmetleri mallarda ayıran bu özellikleri aşağıdaki gibi tabloya aktarmak daha net ayrımlanabilmesi bakımından yarar sağlayacaktır (Oral ve Yüksel, 2007: 14).

Tablo 2: Ürün ve Hizmet Farklılıkları

	Ürün	Hizmet
Ürün ve Hizmet Tasarımı	Ürün genellikle dokunulabilir özelliktedir.	Dokunulamaz, birçok yeni çıktı özellikleri oluşmaktadır
Kalite	Birçok objektif kalite standartları mevcuttur.	Birçok subjektif kalite standartları mevcuttur.
Süreç ve Kapasite Tasarımı	Müşteri birçok sürece katılmamaktadır.	Müşteri süreçte direkt olarak yer alabilmektedir.
Kuruluş Yeri Seçimi	İşgücü ve hammaddeye yakın olması beklenir.	Müşteriye yakın olması gerekir.
İşyeri Düzeni	Üretim kalitesini etkiler	Üretimle birlikte çıktıyı da etkiler.
İnsan Kaynakları ve iş tasarımı	İşgücü teknik becerilere odaklanır ve standartları genelde uyumluluk gösterir.	İşgücü genellikle müşterilerle direkt olarak etkileşim içerisinde ve standartları müşteri ihtiyaçlarına göre farklılıklar gösterebilir.
Tedarik Zinciri Yönetimi	Son ürün açısından kritiktir.	Tedarik zinciri ilişkileri önemlidir ancak kritik düzeyde değildir.
Envanter	Hammaddeden son ürüne envanter bulundurulabilir.	Stoklanamazlar, bu yüzden farklı yöntemlere gerek duyulur.
Çizelgeleme	Üretim hızının ayarlanması olanağı vardır.	Müşteri taleplerindeki değişimler karşısında, genellikle işgücü düzeyinde ayarlamalar yapılır.
Bakım	Önleyicidir ve üretim tesisinde gerçekleşir.	Bakım genellikle müşterinin bulunduğu tesiste ve tamir olarak gerçekleşmektedir.

(Kaynak: Oral ve Yüksel, 2007: 14).

Hizmet kalitesinin bazı karakteristiklerini sayıya dökmek ve ölçmek, imalat ürünlerinin kalite karakteristiklerinininki kadar kolaydır. Evrak işlerinin doğruluğu, hızı, teslim zamanının güvenilirliği, yükleme ve boşaltmada özen hizmetin önemli karakteristikleridir ve ölçülebilir. Çamaşırıcı ya bütün kirlileri çıkartabilir ya da çıkartamaz. Bir ceket giyilmeye uygundur ya da değildir (Deming, 1982: 152).

Müşterinin iyi ya da kötü dediği şeye tepkisi genelde hemen ortaya çıkar, oysa bir ürüne verilen tepki gecikebilir. Bir müşterinin bir ürün ya da hizmeti bundan iki yıl sonra nasıl değerlendireceği şimdiden kestirilemez. Müşterinin yargısı, imal edilmiş ürün için olduğu gibi, hizmet için de değişebilir. Hizmet sektöründe TKY'nin temel ilkelerinden olan farklılıkların azaltılması da çok kolay değildir. Zira birey olarak her bir müşteri kendine göre farklı isteklerde bulunabilmektedir (Bilici, 2002: 105).

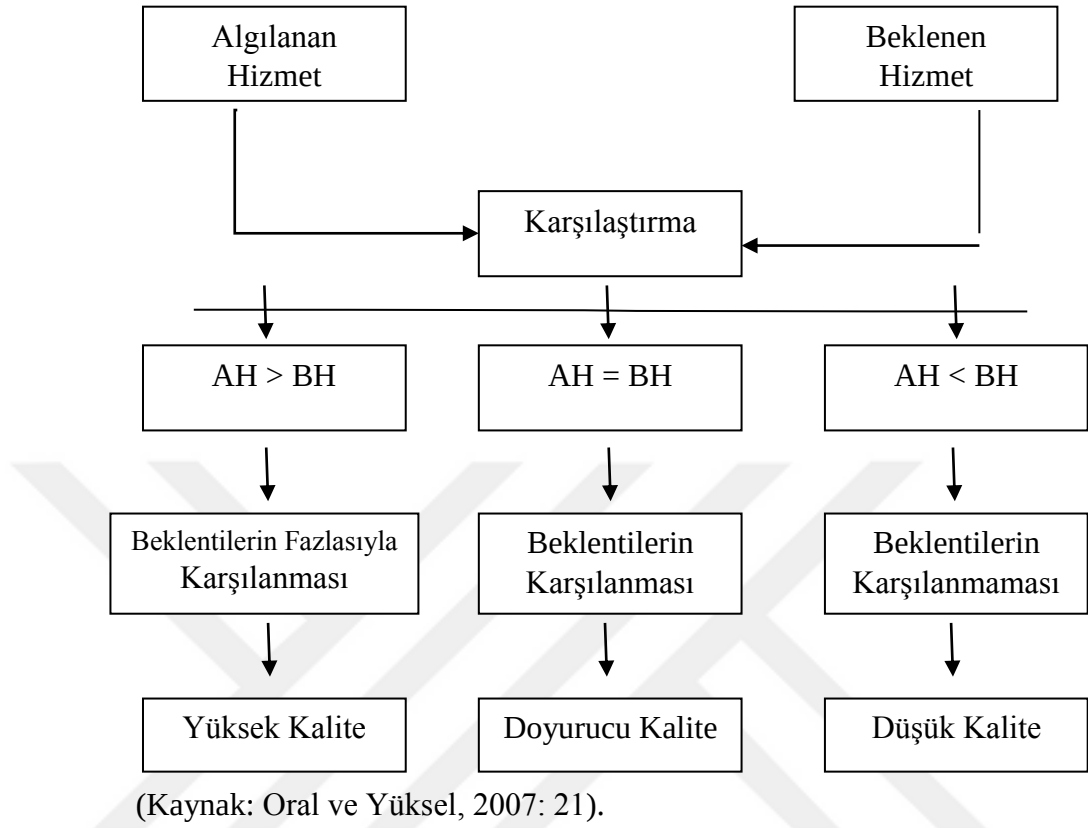
Hizmet ve imalat sektörleri arasında önemli farklardan birisi de; üretim işçisinin bir işi vardır ve birileri bunu görebilir, dahası hissedebilir. İşçi bu işe katkıda bulunduğunun bilincindedir. Buna karşın hizmet organizasyonlarının pek çoğunda çalışan personelde yalnızca uğraştığı iş vardır. Bir ürünleri olduğunun ve bu ürünün de hizmet olduğunun farkında değildirler. İyi hizmetin ve mutlu müşterilerin şirketlerini ayakta tuttuğunun farkında değildirler (Deming, 1982:154).

Örneğin motorlu taşımacılıkta hizmet veren bir şoför, kamyonuna gitmek için merdivenlerden inerken dev bir aynada kendisini görür ve aynadaki yazı gözüne ilişir: “*Müşterilerimizin şirketinizde gördüğü tek insana bakmaktasınız.*” Bu yazı yararsız bir öğüt değildir, bilakis şoföre, hizmet sırasında aksilik yaparsa, ya da üstü başı dağınık olursa işini kaybedebileceğini anımsatır (Deming, 1982: 158).

1.2.2. Hizmet Kalitesinin Özellikleri

Hizmetler için kalite, müşteri ile hizmeti sunanlar arasında etkileşimin gerçekleştiği hizmetin sunumu sürecinde değerlendirilmektedir. Müşterilerin beklediği hizmet kalitesinin üzerine çıkılması durumunda, *yüksek kalite*; beklenen hizmetin karşılanamaması yani algılanan hizmetin kalitesinin eksik olması durumunda *düşük kalite*; son olarak da beklentilerin, algılanan hizmet ile karşılanması durumunda ise tatmin edici diğer bir deyişle doyurucu kalite ortaya çıkmaktadır (Oral ve Yüksel, 2007: 21). Beklenen ve algılanan hizmet kalitesi modeli Şekil 4’de gösterilmektedir.

Şekil 4: Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli



Hizmet kalitesinin iki bileşeni vardır. Bunlardan ilki teknik kalite yani hizmetin niteliksel yönüyle ilgilenir ve ölçümü mümkündür. Diğeri ise fonksiyonel kalitedir ki ölçümü ve değerlendirmesi güç olanıdır ve hizmetin müşterilere nasıl (hangi şartlar altında) ulaştırıldığıyla ilgilidir. Örneklendirilecek olursa TV programlarının arasındaki reklam ve spot yayınlarının gereksiz uzunluğu teknik kalitenin alanına girer ve ölçümü basittir. Oysa programın içeriğinin ‘iyi ya da kötü yeterli veya değil’ şeklindeki değerlendirme fonksiyonel kalitenin kapsama alanına girer ve ölçümü kişiden kişiye farklılık göstereceği için oldukça güçtür (Dört Yol, 2014: 118-120).

Kaliteli mal ve hizmet üretimi son yıllarda işletmelerin en önemli ve güncel sorunları arasında yer almaktadır. Ancak son yıllara kadar kalite konusunda yapılan çalışmaların çoğunun mamul kalitesi üzerine olması, hizmet işletmelerinin kalite ile ilgilenmekte ne kadar geç kaldıklarını göstermektedir (Uyguç, 1998: 22). Fakat buna rağmen son yıllarda hizmetler sektörünün çok hızlı bir şekilde gelişmesi, hizmet işletmelerinin daha geniş pazarlarda rekabet etmeleri, insanların kalite konusunda

daha duyarlı ve bilinçli olmaları, hizmet işletmelerinde de kalitenin önemini artırmıştır.

Algılanan hizmet kalitesinin tanımlanması ve kalitenin nasıl yönetileceğine ilişkin modeller hizmet kalitesi ile ilgili aşağıdaki sonuçları ortaya koymaktadır (Uyguç, 2007: 33):

- Hizmet kalitesi müşterilerin algıladığı şeydir: Kalite, objektif ölçütlerle planlanan işler olarak değil, aksine, planlanan faaliyetlerin müşteriler tarafından öznel olarak nasıl algılandığıdır.
- Hizmet kalitesi, hizmet üretim ve sunum süreçlerinden ayrı düşünülemez: Üretim ve sunum süreci, aktif olarak bu süreçte yer alan müşteri tarafından da algılanır. Böylece, toplam kalitenin diğer bir kısmı olan, müşteri ile hizmet personeli arasındaki etkileşimin önemi ortaya çıkar. Buradan da anlaşılacağı üzere kalitenin teknik boyutunun önemi kadar işlevsel boyutu da göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

Hizmet kalitesi, müşteri ile hizmet verenin etkileşimi ile ortaya çıkar: Kalite yerel olarak üretilir çünkü etkileşim hizmet verilen yerde gerçekleşir. Bu yüzden teknik kaliteyle birlikte toplam kalitenin tasarlanması tek bir merkezden planlanabilir. Algılanan hizmet kalitesine tüm personel katkıda bulunur: Kalite hizmet karşılaşmasında ya da etkileşim sırasında yaratıldığından, kalitenin üretimine çok sayıda çalışan katkı verir. Hizmet kalitesinin takibi örgüt düzeyinde ve yine örgüt tarafından yapılmalıdır: Kalite, örgütteki tüm fonksiyonları ve bütün çalışanları ilgilendiren bir fonksiyondur (Dörtyol, 2014: 136). Dış pazarlama faaliyetleri, kalite yönetimi koordinasyonunda gerçekleştirilmelidir: Algılanan hizmet kalitesi ile kalite boyutları anlatılmak istense de müşterilerin beklentileri de algılanan kaliteye etki etmektedir (Dörtyol, 2014: 136-137).

Hizmetin abartılı olarak müşterilere lanse edilmesi, mümkün olmayan vaatlerde bulunulması beklentilerin karşılanamamasına bu durum da kalitenin düşük algılanmasına yol açacaktır. Bu gibi yanılgıların önüne geçilmek maksadıyla, yapılacak reklam ve tanıtım faaliyetlerinde kalite geliştirme birimiyle işbirliği yapılması gerekmektedir (Çelik, 1996: 61).

Butterfield, hizmet kalitesinin beş önemli prensiple hareket edildiğinde elde edilebileceğini savunmuş ve ilgili prensipleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Çelik, 1996: 62):

- Küçük ayrıntılara önem vermek,
- Müşteri görüşlerinden faydalanmak,
- Yönetimin altın kurallarını oluşturmak,
- Çalışanların görüşlerini dikkate almak,
- Personel değeri,

Buradaki ana hedef insana önem vermektir. Çünkü insanlar ayrıntılara önem verirler. İşyerinde çalışmaya başlamadan evvel karşındakine “günaydın” demek, iyi görüldüğünü ifade etmek, beklide tepkisiz olarak işyerine gelen bu gibi insanların işi ve işyeri ile arasında bir iletişim başlatmasına sebep olur. Bu hem çalışan hem de müşteri için geçerli bir yöntemdir.

1.2.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmetler dayanıksızdır, üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir. Müşteri hizmet sunan ile bir süre beraber olup, hizmetin üretimine katkıda bulunur aynı zamanda da ortaya çıkan hizmetten yararlanır. Hizmetlerin bu özelliği, hizmet kalitesinin boyutları hakkında bilgi vermekte ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde müşterilerin hem “üretim sürecini” hem de “çıktı” yı dikkate almaları gerektiğini göstermektedir.

Tablo 3: Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Öneriler

YAZAR/YAZARLAR	ÖNERİLEN BOYUTLAR
SASSER, OLSEN, WYCKOF(1978)	a- Üretimde kullanılan materyallerin niteliği b- Hizmetin sunulduğu fiziksel atmosfer, araç, gereç vb. teknik olanaklar c- Personelin tutum ve davranışları
LEHTINEN (1983)	1- <u>Üç boyutlu yaklaşım</u> a- Fiziksel kalite b- Etkileşim kalitesi c- Şirket kalitesi 2- <u>İki boyutlu yaklaşım</u> a- Süreç kalitesi b- Çıktı kalitesi
GRÖNROOS (1983)	a- Teknik kalite b- İşlevsel kalite c- Firma imajı
BERRY, ZEITHAML VE PARASUMAN (1985)	a- Çıktı kalitesi b- Süreç kalitesi <u>Diğer bir yaklaşıma göre:</u> a- Hizmetin verildiği düzeydeki kalite b-İstisnaların veya sorunların ele alındığı kalite düzeyi
PARASUMAN, ZEITHAML VE BERRY (1985)	a- Güvenilirlik b- Heveslilik c- Yetenek d- Ulaşılabilirlik e- Nezaket f- İletişim g-İnanırlılık h- Güvenlik i- Müşteriyi tanıma/anlama(Empati) j- Maddi değerler (Hizmet ortamı)
NORMANN (1988)	<u>Hizmet Paketinin Özellikleri</u> a- Değişir (soft) özellikler b- Değişmez (hard) özellikler

(Kaynak: Uyguç, 1998: 62-65).

1980’li yıllarda hizmet kalitesi ile ilgili araştırmalar yoğunluk kazanmış ve kalite boyutlarına ilişkin birçok farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir Uyguç, N. (2007) bu yaklaşımları aşağıdaki gibi aktarmıştır. Bunların arasından Parasuman, Zeithaml ve Berry (1985) saptadığı 10 kalite boyutuna değinilecek olursak; (daha sonra bu on

boyut yine Parasuman ve arkadaşları tarafından test edilmiş ve 5 boyuta indirgenerek hizmet kalitesini ölçen servqual adında bir soru formu oluşturulmuştur.)

1.2.3.1. Güvenilirlik

Kurum ve kuruluşların (hizmet sunanın) vaat ettiği hizmeti tam ve doğru olarak yerine getirmesidir. Güvenilirlik işletmenin hizmetlerin sunumu, tedariki, ortaya çıkan sorunların çözümü ve fiyatlandırmaya ilişkin vermiş oldukları sözleri yerine getirebilmelerini içermektedir (Oral ve Yüksel, 2007: 23). Örnek olarak TV kanallarının izleyicisine yani müşterisine ilettiği yayın akışına titizlikle uyması, programları saati geldiğinde yayına koyması, hizmet kalitesi boyutlarından güvenilirlik kıstasını yerine getirdiğinin göstergesidir.

1.2.3.2. Heveslilik

İşletmelerin hizmet vermeye ve söz verdikleri hizmetleri yerine getirmeye her zaman hazır, istekli ve gönüllü olmasıdır. Tepkisellik, müşteri istek ve şikâyetlerini bekletmeden çözüme kavuşturmayı gerektirmektedir. Müşteriler bekletilmeden, kısa zamanda bekledikleri hizmetten yararlanabiliyorsa ulaşılabilirlik kıstası işliyor demektir (Dörtyol, 2014: 82). Yine TV sektöründen örneklendirecek olursak bir futbol maçından hemen sonra izleyicinin (müşterinin) beklentisi spor tartışma ve yorum programıdır ve biten spor müsabakasının analizinin yapılmasıdır. Eğer kanal bu ihtiyacı görmezden gelip spor müsabakasının arkasına bir film ya da drama tarzı bir dizi koyarsa müşteri ihtiyacına tepki verememiş olur ve müşteri kaybına uğrar(Uyguç, 1998: 58).

1.2.3.3. Güvenlik, Yetenek, Nezaket ve İletişim

Sunulan hizmetin tehlike ve riskleri içermemesi, şüphe uyandıracak mahiyette olmamasıdır. Güvenlik boyutu ayrıca sırdaş ve gizlilik kavramlarını da içermektedir. Örneğin kuaförlerde çalışanlar müşterinin bazı özel bilgileri-durumları ile karşılaşılabilir, fakat bu bilgileri kesinlikle müşterinin özel sırrı olarak saklamak durumundadır. Bu boyutta ayrıca hizmeti sunabilme yeteneği yani personelin gerekli mesleki ve teknik yeteneğe sahip olabilmesini, nezaketi yani kibar ve saygılı

olunması gereğini ve müşteriyle etkili iletişimi onun anlayabileceği düzeyde bilgi verebilmesini kapsamaktadır (Özsoy, 2013: 190-191).

1.2.3.4. Müşteriyi Anlama (Empati) İnanılrlık

Müşteriye özel ilgi gösterilmesi, mümkünse ismi ile hitap edilmesi, tanınır olduğunun kendisine hissettirilmesi, müşteriye onur verici davranışlardır ve hizmet verenin onu anladığının göstergesidir. Hizmeti sunarken müşteriye samimi davranılması ve hizmet sunanın kendisine inanılrlık sağlaması ve firma imajının olumlu olması bu maddenin kıstasları arasında sayılabilir (Uyguç, 1998: 40). Bu boyut aynı zamanda müşterilere saygı göstermeyi, her birine ayrı ayrı duyarlı davranarak bireysel özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Böylece müşterilerin işletme için önemli olduğu kendilerine hissettirilmiş olacaktır.

1.2.3.5. Maddi Değerler (Hizmet Ortamı) Somut Nesneler

Hizmet kalitesini değerlendiren müşteriler her zaman tüm bu hizmet kalitesi boyutlarını kullanmak durumda değildirler. Zira her hizmet kolunda tüm boyutlar geçerli olacaktır diye bir kaide bulunmamaktadır. Hizmet sektörüne ve yapılan işe göre hangi boyutların değerlendirmede kullanılacağı belirlenerek kalite ölçümü yapılmaktadır (Dörtyol, 2014: 139-140).

Örnek ile açıklamak gerekirse hizmet verilen ortamın fiziksel özelliklerini, personelin dış görünüşünü, kullanılan araç, gereç ve donanımların teknolojik gelişmelere uygunluğunu ifade eder. Bu somut nesneler hizmet işletmesinin imajının olumlu görünmesini sağlar. Örneğin bir kamu hizmeti yayıncısı olan TRT'nin ana haber bülteninde sunucunun giyim tarzı, üslubu ve hareketleri haberin içeriğinden önce izleyiciye ulaştığından dolayı, bu kıstaslarda bir uygunsuzluk olması durumunda izleyici haberi dinlemeden farklı bir kanala geçmiş veya ekranı kapatmış olacaktır. Bir diğer ifadeyle hizmeti sunan kurum (TRT) müşteri kaybına uğramış olacaktır. Bu yüzden hizmet kalitesi boyutlarından olan maddi değerler/somut nesnelerde başarısızlık, diğer boyutlara daha hiç geçilmeden etkisini gösterir ve anında tedbir almayı gerektirir.

1.2.4. Hizmet Kalitesi Müşteri Doyum İlişkisi

Malların ve hizmetlerin temel işlevi insanların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmektir. Bu durumda mal ve hizmetler ihtiyaçlara karşılık veren birer araçtan öte bir şey değildirler. Buradan yapılacak çıkarımla kalite, mal ve hizmetlerin istek ve ihtiyaçları karşılama derecesidir (Uyguç, 1998: 44).

Kalitenin müşteri tarafından değerlendirilmesi, pazardaki değişimlere karşılık verebilmesi, her endüstriye uygulanabilirliği ve kapsamlı bir tanım olması bu tanımlamanın üstün yanlarından. Bununla beraber zayıf tarafları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dörtyol, 2014: 165-168):

- Diğerlerine göre en karmaşık ve ölçülebilirlik bakımından en zor olanıdır.
- Müşteriler çoğu zaman mal ve hizmetten sunumundan, istek ve beklentileri hususunda net karar verememiş olabilirler.
- Müşteriler deyimledikleri olaylara karşı tepkilerini farklı olarak gösterebilecekleri için mal ve hizmet kalitelerinin beklentileri ne zaman karşılayıp karşılamadığını bilebilmek oldukça güçtür.
- Hizmetten yararlanmadan önceki tutumlar sonraki değerlendirmeleri etkilemektedir.
- Müşterilerin kısa ve uzun vadeli değerlendirmeleri aynı olmayabilir.
- Hizmet kalitesi açısından tanımın yarattığı en önemli sorun, hizmet kalitesi ile doyum kavramları arasındaki karışıklıktır.

Müşterilerin doyumu doğrudan beklentilerden ve algılanan performanstan; dolaylı olarak da beklenti-algılama tutarsızlığından etkilenmektedir. Öte yandan literatürde, yapılan çalışmaların daha çok hizmet kalitesinin kavramsallaştırılması ve ölçülmesi ile ilgili olduğu görülmektedir (Uyguç, 1998: 46).

1.2.5. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi (Ölçekleri)

Hizmet kalitesi ölçümü, üretim kalitesine oranla birtakım özellikler ve zorluklar içermektedir. Öyle ki, kalite hem nesneldir hem özneldir. Nesneldir çünkü gözleme dayanan duygusal olmayan ölçümlerle ilgilidir. Farklı iki kişinin gözlemi aynı olayı, aynı sonucu ve aynı algıyı verir. Kalitenin nesnelliği ölçümler, hesaplar,

formuller, kontrol çizelgeleri, örnekler, kusurlar, yanlışlar, gecikme zamanı, maliyet, üretim metodları, yöntem ve grafikleri içerir. Kalite öznedir çünkü insanın aklından geçen sinir sisteminin reaksiyonundan etkilenir. Kalitenin özneliği duygular, hisler, motivasyon, beklentiler, tatmin, ihtiyaçlar, tercihler, tutkular, değerler, hedefler, idealler, işbirliği gibi davranışlar içerir (Çelik, 1996: 56).

Hizmet kalitesini ölçme ve değerlendirme aşamasında yararlanılan yöntemlerin başında SERVQUAL gelmektedir. Bu modelde hizmet kalitesi, müşteri beklentileri ile hizmet kalitesi algılamaları arasındaki farkların fonksiyonudur. SERVQUAL yöntemi çeşitli hizmet alanları için tasarlanmış ve doğrulanmıştır. Bu yöntem bir hizmetin iyi-kötü veya yeterli-yetersiz hizmet sunumu konusunda ölçüm yapmada kullanılabilir. Yöntemin ilk kısmında hizmet sektörü için müşteri beklentileri, ikinci kısmında ise müşterilerin algılamaları belirlenir. Araştırmadaki maddeler, hizmet kalitesi boyutlarına göre tanımlanır. Nihayetinde hizmet kalitesi puanı oluşturulur ve beklenti ile algılar değerlendirilip aradaki fark ortaya sunulur (Özsoy, 2013: 190-192).

Litaratürde servqual yöntemini eleştiren çalışmalar da vardır. Bunlardan bir tanesinde Carman; Servqual ölçütlerinin bütün hizmet sektöründeki özellikleri kapsayacak kadar genel olmadığını ayrıca beklentilerin ölçülmesinde müşterilerin söz konusu firma ile ne kadar tecrübesi olduğunun dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüştür (Oral ve Yüksel, 2007: 28). Bir diğer eleştiri ise Crenin tarafından kayda geçirilmiştir. Crenin'e göre beklentilerin ölçülmesinin gereksiz olduğu, sadece algılamaların ölçülmesinin şirketin performansına dair daha fazla güvenilir sonuçlar vereceğini aşikârdır. Bu sebeple Crenin servqual yerine yalnızca algılamaları ölçmekle yetinen servperf yönteminin tercih edilmesini önermektedir (Çelik, 1996: 59).

Hizmet kalitesinin ölçme ve değerlendirilmesinde kullanılan işletme içi ölçeklerin yanı sıra, işletme dışı ölçekler de aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özsoy, 2013: 192):

- Hizmet paketi hakkında müşteri görüşleri
- Müşteri memnuniyetinin izlenmesi
- Kazanılan ve kaybedilen müşteri sayısı

Kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamasında yararlanılan ölçütler, hizmetin türüne ve işletmenin kalite anlayışına göre farklılık göstermektedir. Fakat genel anlamda hizmet paketinin en çok kullanılan ölçütleri (Uyguç, 1998: 46):

- Profesyonellik
- Anlaşılabilirlik
- Tepkisellik
- Güvenilirliktir.

Hizmetler soyut etkinlikler olduğu için her zaman nesnel ölçütlerle kalitesini ölçmek mümkün olmayabilir. Bu sebeple müşterilerin kaliteyi nasıl algıladıklarını da ölçmek işletme açısından uygun değerlendirme metodu olacaktır. Kalitenin, personel ve yönetim açısından değerlendirmeye alınması özellikle kalitesizliğe sebep olan faktörlerin tespiti açısından önemlidir. Diğer bir üzerinde durulması gereken konuya hizmet kalitesinin ölçümü esnasında karşılaşılan zorluklar ve problemlerdir (Uyguç, 1998: 47).

Hizmet işleminin başarısı, hizmeti sunan ve hizmetten yararlanan arasındaki beşeri ilişkiye bağlıdır. Doğal olarak bunun değerlendirmeye tabii tutulması kolay değildir. Zira insan hareket ve davranışları aletler ve yapılar gibi önceden kestirilebilir bir fonksiyon değildir. Hizmet kalitesi kişisel bir deneyimdir. Bu yüzden de ölçme ve değerlendirme müşteri bazında yapılmalıdır. Fakat çok sayıda müşteriyi araştırmaya dahil etmek her zaman için mümkün olamadığından yeterli düzeyde ve nitelikte bilgi toplanamamaktadır. Algılanan hizmet kalitesi ölçümünde her birinin üstün ve zayıf yanları bulunan çeşitli ölçme ve değerlendirme araçları olmasına karşın, bu yöntemlerden hangisinin daha uygun olduğu konusunda yazında görüş birliğine varılabilmiş değildir (Dörtyol, 201: 137-138).

Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi konusunda çalışmalarda bulunan Dr. Fatih M. Botsalı'ya göre ise anılan değerlendirilme aşağıdaki belirlenen 12 şart ile mümkündür (Çelik, 1996: 63):

- Kendini adama
- Amaca uygunluk
- Ehliyet
- Müşteri ile temas
- İletişim

- Şefkat
- Nezaket
- Kabiliyet
- Güven sağlama
- Eleştiriye açık olma

Hizmet işletmesi yöneticileri, memnuniyetsiz müşterilerin sadece başka yerlere yönelmeyeceklerini ayrıca diğer insanlara da olumsuz tecrübelerini aktaracaklarını ve bunun sonucunda da müşteri kaybına yol açacaklarını bilerek hareket etmelidirler (Oral ve Yüksel, 2007: 223). İşletmelerin kaliteyi gerçekleştirebilmelerinde uygun faaliyetleri belirleyebilmek için veri toplama ve analiz yapma ihtiyaçları olacaktır. Eğer hizmet sektöründe boy gösteren bir işletme, rekabetten geri kalmak istemiyorsa “Sürekli Gelişme Anlayışı”nı şirket kültürünün ve kalite stratejisinin vazgeçilmez bir parçası yapmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KAMU YAYINCILIĞI VE MÜŞTERİ(VATANDAŞ) ODAKLILIK

2.1. ÖRGÜTLER VE KAMU ÖRGÜTLERİ

Toplam kalite anlayışının uygulamada başarısını belirleyen en önemli boyutlardan birisi kurum kültürüdür. Kültür; bir örgütün bugününü ve geçmişini yansıtan ve insanlar tarafından oluşturulan ve yaşatılan değerler, inanç sistemleri, alışkanlıklar ve kurallar gibi karmaşık elementlerin toplamıdır. Dışarıdan bir kişi olarak bu kuralları gözlemleyemez ve herhangi bir yargıda bulunamazsınız, ancak çalışanlar pekala bu yazısız kuralların farkındadırlar ve davranışlarını da bu yerleşik-yazısız kurallara yani normlara uygun olarak gerçekleştirirler (Saran, 2004: 93-94). TKY felsefesi, yönetimin teori ve pratiğini önemli ölçüde değiştirmiştir. Batı dünyasında bu sadece özel sektör firmaları ile sınırlı kalmamıştır. Kamu hizmeti sunan örgütler de bu gelişme ışığında, kendi tarz ve uygulamalarını gözden geçirmeye başlamışlar ve daha iyinin arayışına girmişlerdir. Batıda kamu yöneticilerinin özellikle yereldeki yönetimlerin TKY’ye ilişkin deneyimleri gün geçtikçe artmaktadır. Ancak henüz tam anlamıyla TYK’yi uygulayan kamu örgütlerinin sayısı azdır. Bunun en önemli sebebi ise kamu idarelerinin kendilerine özgün yapılarıdır (Bilici, 2002: 69).

Modern insan örgüt insanıdır. Bugünün yaşam tarzında formel örgütlerin dışında bir yaşam düşünülemez. Tüketici veya kullanıcı tarafında olduğumuzda biçimsel örgütlerin bir takım mal ve hizmetleri üretirken ne derece karmaşık işlevler, süreçler ve dinamiklerle bu işleri yaptıklarını açık olarak bilmemiz de neredeyse olası değildir. Bir örgüt kurmak için en az iki kişi en az bir “ortak amaç” etrafında bir araya gelmelidir. Böylece en basit örgüt kurulmuş olacaktır. Topluluk veya kalabalıkların örgüt sıfatını kazanabilmeleri için aşağıdaki temel koşulları sağlaması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 23).

Toplam Kalite Yönetiminin üzerine oturduğu felsefe 20.yy başlarından beri sanayi toplumlarındaki kamu ve özel sektör işletme ve örgütlerine hâkim olan anlayıştan epeyce farklıdır. Bir defa, işlevselci örgütlerde düşük becerili, kas gücü olarak görülen sıradan bir işçi, TKY felsefesinde işe katılır, dahası eğitimine önem verilerek gelişim sağlaması desteklenir. Üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesinde katkı vermesi sağlanır (Şimşek, 2007: 43).

Derinlik ve soyutluluğuna göre kültürü üç düzeyde analiz etmek olasıdır. En soyut ve derin boyut insanın doğasına ve insan ilişkilerine, gerçeğin ne olduğuna ilişkin önermeleri içeren “*Varsayımlar*”, bundan bir düzey yukarıda, daha az soyut yani daha nesnel ve gözlenebilir ikinci boyut “*Değerler*”, değerlere oranla daha yüzeyde ve en somut, nesnel ve gözlemlenebilir davranış kalıpları olan “*Normlar*”, son olarak davranışların da ötesinde örgütün kimliğini-kişiliğini yansıtan “*Görseller*”(artifacts) gelmektedir (Şimşek, 2007: 126).

Örgüt kültürü düzeyleri aşağıdaki şekilde daha net anlaşılabilecektir.

Şekil 5: Örgüt Kültürü Düzeyleri

Varsayımlar İnsanın doğası İnsan ilişkilerinin doğası Doğru ve gerçek nedir? Yakınlık Takım çalışması	Değerler Açıklık Güven İşbirliği	DERİNDE & SOYUT
Normlar İş arkadaşlarını destekle! Yöneticini eleştirme! Biz bir aileyiz! Risk alıp geleceğini tehlikeye atma!	Görseller Ofislerin düzeni Kılık-kıyafet Kullanılan renkler Ortamdaki semboller	YÜZEYDE & SOMUT

(Kaynak: Şimşek, 2007: 126).

Günümüzde devlet-vatandaş ilişkilerinde geleneksel örgüt yapısını kırma yönündeki girişimlerden en önemlisi Toplam Kalite Yönetimidir.

2.1.1. Kamu Örgütlerinin Kuruluş, Yönetim ve İşleyişi

Örgüt kültürü yaşayan bir olgu, dinamik bir süreçtir. Süreçler de bir şekilde değişikliğe açıktırlar. Kurum kültürünün de değiştirilmesi veya dönüştürülmesi pek tabii mümkündür. Bunun için iki tür strateji uygulanır, dış çevre kaynaklı değişim ve planlı değişimdir.

Örgütler de tıpkı canlılar gibi belirli bir çevrede bulunur ve o çevredeki kaynaklardan yararlanır. Tıpkı biyolojide canlılar arasında etkileşim olduğu gibi, örgütler de aralarında kaynakların tüketimi konusunda belirli ölçüde bir rekabet halindedirler ve bu şekilde birbirini etkileyip değiştirme potansiyeli barındırırlar. Bu örgüt dışı süreç ve dinamikler örgüt içinde belirli bir oranda değişime sebep olmaktadır (Şimşek, 2007: 136).

Planlı değişim stratejisinde ise kültür dönüşümü istendik, iradi ve içeriden dışarıya doğru bir değişimi simgeler. Ancak bu kültürel değişimler sanıldığı kadar hızlı gerçekleşmez bilakis örgüt boyutları içinde oluşması en fazla zaman alan boyuttur kültür boyutu. Bu sebepten dolayı kültürel değişim ve dönüşümden söz ederken zamana yayılmış, istikrarlı ve kararlı bir değişim sürecini göz önünde bulundurmalıdır. Buna binaen planlı ve bilinçli bir kültürel değişim için aşağıdaki beş temel strateji uygulamaya konmalıdır (Aktan ve Saran, 2005: 81-82):

- Stratejik planlama ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni işletme yöntemleri ve örgüt anlayışlarının uygulanması,
- Kurumun liderlik veya üst yönetiminde değişikliğe gidilmesi,
- Kuruma farklı bilgi, görgü, dünya görüşü ve değerlerle donanmış yeni yüzlerin katılması,
- Ödül ve ceza sistemlerinin değiştirilmesi,
- İş, işlem ve örgütsel süreçlere ilişkin kuralların değiştirilmesi.

TKY anlayışında geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki temel değerler ve ilkelerden oldukça farklı ilkeler savunulmaktadır. Başta TKY felsefesi “müşteri odaklı” bir yönetim anlayışıdır. Oysa geleneksel kamu yönetimi anlayışında mal ve hizmetlerden yararlanan kimselere müşteri yerine “vatandaş” olarak bakılmaktadır. Vatandaşların sadece oy kullanan böylece siyasal iktidarı ve yöneticileri seçen

bireyler olarak gören kamu yönetimi, kendisini seçen vatandaşların beklenti ve istekleri yerine kendi karar ve takdirleri doğrultusunda hangi mal ve hizmetlerin sunulacağına karar vererek TKY'nin kamu kesiminde uygulanabilirliğini zora sokmaktadırlar (Aktan ve Saran, 2005: 82).

Kamu yönetimi, bilgi ve uzmanlık kaynağı, karar verme gücü, istikrarlı bir statü ve profesyonellik gibi nitelikleriyle siyasi iktidar karşısında önemli bir güç haline gelmiştir. Bu gelişmeler karşısında, kamu yönetiminin hizmet yükü ve rolü artmış, buna bağlı olarak verimliliği denetimi ve hizmet sunduğu çevreye karşı sorumluluğu konuları önem kazanmıştır (Bilici, 2002: 77).

Kamu hizmeti; devlet yahut diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetlerdir (Sezer, 2008: 149). Denetim sistemimiz, kamu hizmetlerinde verimlilik, etkililik ve yerindelik gibi unsurların tespitini kapsamamaktadır. Büyük oranda evrak üzerinde yürütülen ve kurallara uyulup, uyulmadığının tespitine yönelen kusurlu/eksik denetim sistemi, kamu hizmetlerinden beklenen optimum faydanın alınamamasının en büyük sebebidir.

Kamu örgütlerinde, prim getiren üç temel birim(personel, bütçe ve yatırım) merkezileştirilmiştir. Bununla politikanın müdahale etmediği durumda iyi işleyebilecek bir yapı oluşturmak amaçlanmıştır. Ancak uygulamada destek birimleri icra birimlerinin önüne geçmekte, diğer bir deyişle icra birimleri ricacı, destek birimleri icracı konuma gelmektedir. Bu yapı politik müdahaleyi daha da kolaylaştırmaktadır (Bilici, 2002: 75).

Türkiye'deki kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş odaklılığın önündeki en büyük engellerden birisi olarak bürokratik merkeziyetçi yapı görülmektedir. Bürokratik aşırı merkeziyetçi yapı, vatandaşların yönetime katılmasındaki en büyük engeli teşkil etmektedir. İnsanlar kendilerine sunulan kamu hizmetinin bir lütuf olmayıp, devletin varlık nedeninin gereği olduğunu, hizmetlerin planlanması, kararlaştırılması ve uygulanmasıyla ilgili süreçlere demokratik mekanizmalar aracılığıyla katılmalarının bir vatandaşlık hakkı ve ödevi olduğunun bilincine sahip olmaya başlamaktadırlar (Saran, 2004: 111-112).

Kamu örgütlerinin bütün bu gelişmeler karşısında duyarsız kalmaları, hala eski, katı ve bürokratik yapılarını korumaya çalışmaları ve verimsiz yönetim anlayışında ısrarcı olmaları mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamu yönetiminin sahip olduğu hantal yapının bir bütün halinde gözden geçirilerek kamu hizmetlerinin vatandaşlara daha kaliteli, hızlı ve etkin bir biçimde sunulmasını sağlayacak yönetim anlayışının benimsenmesi ve buna ilişkin uygulamaların hayata geçirilmesi bir zorunluluk halini almıştır (Bilici, 2002: 70).

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin iş birliği yapmalarıdır. Yönetim aynı zamanda, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri, kaynakların bir arada toparlanmasını, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi de içerir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 15). Kamu yönetiminin önemli sorunlarından birisi de yönetimin kendi yapısını yenileyememesi, bu konuda inisiyatif almaktan geri durması ve karar alması gereken durumlarda gereken kararları verememesidir. Bunlara sebep ise verilen karar sonrası bazı dengelerin bozulacağı endişesi ve durumu stabil tutma gayretidir, böylece makam ve mevkisini daha uzun süre koruyabilmiş olacaktır. Kamuda zaman zaman karar alma süreçlerinde politikacıların da devreye girmek istemesi, sektördeki yöneticilerin özel sektördeki meslektaşlarına oranla daha kısıtlı hareket alanında çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

2001-2005 yıllarını kapsayan *Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı*'nda kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması amacıyla kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını konu alınmıştır. Planının aşağıda belirtilen paragrafları bu dönemde yeni bir yönetim anlayışını yerleştirme hedefini sergilemektedir (Aktan ve Saran, 2005: 135):

- 1836. Kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşın memnuniyeti esas alınmak suretiyle, hizmet kalitesi ve sonuçlara odaklanarak, kamu yönetiminin etkinliğini ve halk nezdinde güvenilirliğini geliştirmek esas olacaktır.
- 1837. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; ... kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının strateji oluşturma kapasitesinin

geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının yerleştirilmesi temel olacaktır.

- 1845. Nitelikli kamu hizmeti sunumu için performans yönetimi, TKY gibi çeşitli yönetim tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması, böylece toplam yönetim kalitesinin de artırılması sağlanacaktır.

Yine aynı paralelde DPT'nin Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında hazırlanan “Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu”nda, ülkemizde kamu yönetiminin aşırı bürokrasiden dolayı hantallaştığı ve yetki dağılımındaki dengesizlikten dolayı sistemin tıkanığundan şikayet edilmekte, çözüm olarak bütün öğeleriyle benimsenmek ve uygulanmak üzere TKY önerilmektedir (Aktan ve Saran, 2005: 183). Kamu hizmetleri gün geçtikçe yavaş, pahalı, kalitesiz, az çeşitli, ulaşılması zor ve çok bürokratik olarak algılanmaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı kamu hizmetlerine güven gittikçe azalmaktadır. Bu güvenin en kısa zamanda yeniden tesis edilebilmesi için, toplumsal fayda en iyi şekilde sunulması gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinin ne kadar üretileceği, hizmetlerden kimlerin yararlanacağı, standartların nasıl belirleneceği ve fiyatlandırılacağı, hangi hizmetlerin kontratlar aracılığıyla alt işverenlere devredileceği gibi konularda alınacak kararların piyasa işlerliğine bırakılması halinde, kamu hizmetlerinin esasını oluşturan tarafsızlık ve eşitlik ilkelerinin yerini düşük maliyet ve karlılık gibi ekonomik belirleyiciler alacaktır (Sezer, 2008: 157).

Kamu hizmetlerinin niteliği; genel çerçevede kamu yararına yönelik olarak toplumun ortak ihtiyaçlarını, huzur ve güvenliğini sağlamak, toplumsal refahı artırmak amacıyla devlet ve diğer kamu tüzel kişileri tarafından sunulan sürekli faaliyetler olarak tanımlanan kamu hizmetleri, temel nitelikleri itibariyle özel sektör eliyle üretilen mal ve hizmetlerden ayrışır. Öyle ki kamu hizmetlerinin adalet, iç ve dış güvenlik, milli eğitim, kamu hizmeti yayıncılığı, genel sağlık ve çevrenin korunması gibi devletin asli fonksiyonlarıyla ilgili olmalarından dolayı herhangi bir rekabet ortamında üretilmemektedirler ve kamu otoritesinin hizmet tekeli altında bulunmaktadır (Aktan ve Saran, 2005: 46). Kamu personel rejimindeki bazı aksaklıkları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bilici, 2002: 82):

- Çok kapsamlı bir sınıflandırma benimsenmiş durumdadır. Bu da ayrı özelliklere sahip ve farklı personel işlemlerinin, uygulanması gereken uzmanlık dallarının, özelliklerini yitirmiş halde bir arada bulunmasına sebep olmaktadır.
- Yükselme basamaklarının nasıl aşılacağı, yani çalışanın kariyer planlamasını hangi kriterlere göre yapması gerektiği net şekilde belirlenmediğinden dolayı personeldeki liyakat inancı zedelenmektedir.
- Kadro tanımlaması ve analizlerin eksikliği nedeniyle yerinde istihdam sağlanamamaktadır. Uygulanabilir kadro standardının olmayışı ve yerel yönetim kadrolarının politik tercihlere göre dağılımı, kimi kurumlarda personel eksikliğine sebep olurken kimi kurumlarda da istihdam fazlası personel sorununa yol açmaktadır.
- Ücret sistemindeki yetersizlik ve adaletsizlik kurumlardaki çalışan personel arasında çalışma barışını sekteye uğratmaktadır. Nitelikli personel çalıştırmanın temel kıstası, onun kamu hizmetini terk etmemesini sağlayacak ve çalışma isteğini canlı tutacak düzeyde bir ücret imkanı sağlanmasıdır.

2.1.2. Kamu ile Özel Sektörün Hizmet Kalitesine Bakış Açıları

Kamu sektörü ve özel sektör genel kuruluş yapısı olarak farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen bu örgütler arasında benzerlikler de yok değildir. Örneğin insan, süreç ve amaçlar her iki örgütte de bulunmaktadır (Tütüncü ve Doğan, 2003: 15).

TKY; özünde müşteri odaklı olmayı, kamu sektöründe ise vatandaş odaklı olmayı içermektedir. Özel sektörde gerek mal, gerekse hizmet üreten kuruluşlarda müşteri beklentilerine göre üretime elverişli bir yapı olmasına rağmen, devlet kuruluşlarında kamu hizmeti gören vatandaşların bir müşteri gibi algılanmaları hizmet standartlarının ve kalite düzeyinin onların beklentilerine göre belirlenmesi mümkün olamamaktadır (Bilici, 2002: 86). Bu çerçevede hizmet üreten kuruluşlarla hizmetten yararlanan vatandaşlar birbirlerinin konumlarını algılama açısından ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Hizmetten yararlananlar devletin varlık nedeninin

vatandaşın mutluluğunu sağlamak olduğunu, kamu hizmetinin finansmanının bizzat kendilerince devlete ödenen vergilerden sağlandığını, sunulacak hizmetin niteliği ve kalitesiyle ilgili olarak kendi beklentilerinin esas alınması gerektiği konusunda yeterli bilgi düzeyinde olmadıkları gibi yönetim sorumluları da vatandaşa sundukları hizmetin topluma hizmet yükümlülüklerinin bir gereği olduğunun farkında değillermiş gibi gözükmekte, görevlerini adeta “lütufta” bulunuyormuş gibi yerine getirmektedirler. Vatandaş ve devlet arasında ast-üst şeklindeki klasik anlayış, yerini vatandaş ve devletin eşit olması gereğini savunan anlayışa bırakmıştır. Kaliteli bir kamu yönetiminde halkın katılımı olmalı ve hizmeti sunan ile hizmetten yararlanan arasındaki ilişki buna paralel olmalıdır.

Kamu sektörünün, özel sektörün başarılı uygulamalarında olduğu gibi bir hizmet sunması beklenmektedir. Kamu hizmetleri, özel kesimde üretilen mal ve hizmetlerde olduğu gibi kar amacıyla değil, vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulur (Sezer, 2008: 150). Kamu yararı, kamu yönetiminin eylem ve işlemlerinde yöneldiği ve toplumun bir kesiminin ya da tümünün yararını kollamaya dönük, temel ve genel hedef olarak açıklanabilir (Sezer, 2008: 156).

Global bir yapıya bürünmekte olan dünyayı etkisi altına almış olan küresel kapitalizmin bütün iş ve işlemlerine ilişkin anlayışlarda, örgütsel yapılarda ve yönetim yaklaşımlarında bir değişiklik meydana getirmiştir. Genel anlamda tüm kamu örgütlerinde bu değişiklik yaşanmaktadır. Değişen, büyüyen ve karmaşılaşan kamu örgütlerinin sahip oldukları statükocu yönetim anlayışından dolayı içine düştükleri birçok problem vardır ve bu problemlerin ivedilikle çözüme kavuşturulmaları gerekmektedir (Bilici, 2002: 71). Örgütlerin genel yapısı ve özelliklerinden kaynaklanan sorunlar ve ülkenin genel kültürü, politikaları ve bu politikaların uygulanmasından ortaya çıkan sorunlar, yapısal sorunları oluşturmaktadır. Kaliteli bir kamu yönetiminde süreçler açıkça belirlenmeli, bunlarla ilgili verilerin düzenlenmesine ilişkin açıklamalar baştan yapılarak başarının ölçülmesine olanak sağlanmalıdır (Bilici, 2002: 84).

Kamu yararı kavramı hukuki, teknik ve dar anlamda; mülkiyet hakkının sınırlarının belirtilmesinde ve bu hakkın özüne yapılacak müdahalelerde bir ölçü olarak kullanılmaktadır. Kamu hizmeti sunan kuruluşlar genelde kamu yararı

ilkesinden hareket ettiklerinden dolayı halkın beklentilerini gerçekleştirmede veya kaliteli hizmet sunumu konusunda bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar (Saran, 2004: 67)..

Özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kaliteli olma niteliği ne ise, kamu tarafından vatandaşlara sunulan hizmetler için de kalite niteliği o olmalıdır. Özel sektörün müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için verdiği çaba gibi, kamu hizmetlerinin de vatandaşların bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi ayrıca kullanıma uygun ve kusursuz olması gerekmektedir. TKY mantığına göre özel kesim tarafından üretilen mal ve hizmetler “müşteri odaklılık” ilkesine dayanmaktadır, öyle ise kamu hizmeti açısından söz konusu denklemin “vatandaş odaklılık” prensibine göre kurulması lazımdır. Özel sektörde üretilen bir mal veya hizmeti kullanan müşteri ödediği bedel karşılığında istediği hizmeti kaliteli şekilde aldığını düşünür. Kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşlar ise finansmanına ödedikleri vergilerle katkıda bulundukları bir hizmetten layıkıyla yararlanıp-yararlanmadıklarını sorgulamak yerine genellikle bir “lütuf”la karşılaştıklarını düşünürler. Kamuda TKY anlayışının uygulanmasında sosyo-psikolojik yönden önemli bir engel oluşturan bu bakış açısı, esas olarak demokratik gelişme düzeyinin ve siyasal katılma bilincinin zayıflığından kaynaklanmaktadır (Aktan ve Saran, 2005: 48).

Yakın zamana kadar kamuda hizmet sunumları genelde monopol olarak sunulduğundan dolayı müşteri memnuniyetini belirlemek kolay olmazdı. Dahası bu tekelci düzen genel olarak müşteri memnuniyetiyle ilgilenmezdi. Bunun bir nedeni de müşteri kitlesinin daima hazır olmasıdır. Son yıllarda ise özellikle iletişim ağındaki hızlı gelişme sonucunda kamu yönetimleri her türlü yeniden yapılanma sürecine girmek durumunda kalmış ve eski tekelci anlayıştan sıyrılarak müşterilere gerekli önemi-özeni göstermeye başlamışlardır. Değişim ve değişime giden yol ve yöntemlerin belirlenmesi, değişimi yerleştirme ve bir yeniden yapılanma ihtiyacı kamu yönetiminin vazgeçilmez unsurudur. Görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimlerin arasında yeterince sağlıklı bir şekilde dağıtılmaması, kamu hizmetlerinin beklentilerin gerinde kalmasına yani verimli, etkili ve hızlı sunulamamasına sebep olmaktadır (Aktan ve Saran, 2005: 49).

Genellikle üstler, otoriteyi paylaşmamak ve astların kendilerine potansiyel rakip olmasını önlemek için yetki devrinde pek istekli hareket etmezler. Otoritenin hep üstlerde toplanması böylece yetki devrinin azlığı, yönetim kapasitesinin gelişmesini de engellemektedir (Bilici, 2002: 74).

Medya sektöründe de piyasa temelli politikalar 1980'li yıllardan itibaren hızla artış göstermeye başlamıştır. Özellikle 1990'lara doğru hızla gelişen yeni medya teknolojileri, sabit maliyetle yüksek kar edinimini mümkün kılan yeni pazarlar yaratmış, bu durum ise iletişim sektörünün sermayenin öncelikli yatırım alanları arasında yer almasına neden olmuştur (Yalçın, 2015: 221).

Kamu hizmetinin yapısı, her hangi bir üretim işletmesinin sunduğu mal ve hizmetin yapısından farklıdır. Kar amacı güdülerek üretilen bir mal veya hizmeti satın alan bir müşteri, ödediği bedelin karşılığını aldığını düşünürken, kamu hizmetinde durum daha farklıdır. Vatandaşlar kamu hizmetini bir lütuf olarak görmektedirler (Tütüncü ve Doğan, 2003: 16). Kamu hizmetlerinde kaliteyi etkileyen koşullardan biri de kamu hizmetlerinin sunumunda ya da hizmet sektöründe girdi ve çıktılarının belirlenmesinin kolay olmamasıdır. Kamu sektöründe çıktılarının parasal değerinin tespit edilmesi çok zor olmaktadır. Özel kuruluşlarda ise kar, verimliliğin belirlenmesinde önemli bir unsur olmaktadır. Kamu kuruluşlarında ise, vatandaşlara ucuz ve kaliteli hizmet götürmek parasal beklentilerin önünde olmaktadır (Sezer, 2008: 157).

2.2. TÜRKİYE'DE KAMU HİZMETİ YAYINCILIĞI VE KALİTE BAĞDAŞIMI

Kamu hizmeti yayın kurumları, diğer kamu hizmeti veren kurum ve kuruluşlardan farklı bir yere sahiptir. Bu farklılık ta kamu yayıncılarının yönetimi ve yapılanmasında kendini gösterir. Söz gelimi diğer kamu kurumları TRT gibi şiddetli bir rekabetle baş etmek zorunda değildirler. Dahası kamu yayın kuruluşları şeffaftır, halkın gözü önündedir. Yapılan izleme ölçümleriyle (reyting) başarı veya başarısızlık direk olarak gözler önüne serilmektedir. Diğer kamu kurumlarında etkinliğin bu kadar keskin ve aleni bir şekilde belirlenmesi söz konusu değildir.

Kamu yayın kurumları, günümüz koşullarında, ticari kanallarla rekabet etme yeteneğini muhafaza etmelidir. Varlıklarını sürdürebilmek için rekabet unsuruna ve içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamaya azami önem göstermelidir. Diğer kamu kurumlarıyla aynı düzenlemeye tabi olmak rekabette geri kalmaya dolayısıyla da kamu hizmeti yayıncılığını öldürmeye sebep olacaktır. Gerektiğinde kurum, kilit personeli elinde tutabilmek için makul düzeyde ücret ödeyebilmelidir. Öte yandan program yapım süreci esneklik gerektirir dolayısıyla katı kurallar ve aşırı bürokrasi, yapımcıların (prodüktör) cesaretini kırarak isteksizlik yaratabilir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa’da sınırları, ilkeleri ve politikası daha güçlü bir biçimde belirlenen kamu hizmeti yayıncılığı, dönemin tekel konumundaki yayın odağı olmuştur. Fiber optik kablo teknolojisinin gelişmesi ve bu sayede ağların dijitalizasyonunun sağlanarak ses, veri ve görüntünün bir araya getirilebilmesinin mümkün hale gelmesi, iki ayrı sektör olarak hizmet veren telekomünikasyon ve medya sektörünü bir araya getirerek iletişim sektöründe yöndeşme doğrultusunda yeniden yapılanmayı mümkün kılmıştır (Önder, 2000: 58).

2002 yılına kadar Türk medyasındaki hâkim gruplar; Doğan, Çukurova, Uzan, Sabah, İhlas ve Doğuş olarak kayıtlara geçmiştir. Fakat son yıllarda medyadaki sahiplik yapısı oldukça değişmiş, yabancı sermayenin Türkiye’de bulunan yeni medya pazarındaki payı hızla artmıştır. Fakat Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu 1920’li yıllardan itibaren devletin yayıncılık üzerindeki kontrol ve denetimi devamlı kendisini hissettirmiştir. Sınırlı kaynakla yüklü mali yatırım isteyen yeni medya pazarlarında tutunabilme olanakları, kamu hizmeti yayıncıları açısından giderek daha da sıkıntılı bir hal almaktadır. Bu süreçte ticari medyanın kamu hizmeti yayıncılarının faaliyetlerine yönelik her geçen gün daha da artan lobi faaliyetleri ve itirazları kamu hizmeti yayıncılığının desteklenmesi ve bu yayıncıların kendi varlıklarını sürdürebilme potansiyellerini daha da zorlamaktadır (Yalçın, 2015: 332-334).

Devlet sübvansiyonlarının ve lisans ücretlerinin miktarlarının giderek sınırlanması, izler kitle (vatandaşlar) için çoklu medya seçeneklerinin doğması, yayın pastasının hızla parçalanıp payların küçülmesi gibi süreçler, kamu hizmeti yayıncılığının dikkatle takip edip önlemlerini gecikmesizin almasını gerektirecek durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde bu gelişmeler yaşanırken,

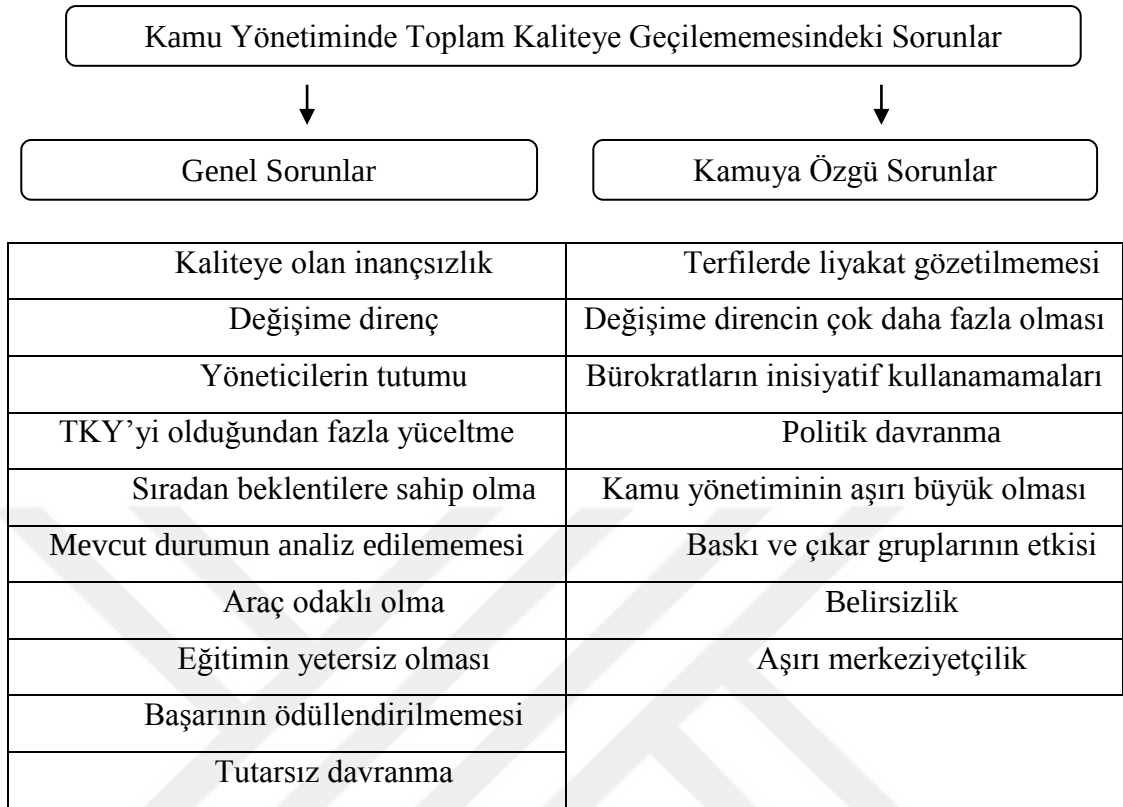
örneğin İngiltere'deki dünyaca tanınmış bir kamu yayıncısı olan BBC, hükümet politikalarıyla, markasını koruması yönünde açıkça desteklenmektedir.

2.2.1. Kamu Yayıncılığının Tanımı ve Modele İlişkin Temel Yaklaşımlar

Kamu hizmetlerinde toplam kalitenin sağlanması, piyasa ekonomisi şartlarındaki gibi devlet yönetiminde de sağlıklı bir rekabet ortamının oluşturulmasıyla yakından ilgilidir. Serbest piyasa ekonomisinde şirketlerin genel dinamikler ve müşteri beklentilerine uygun üretimde bulunmaması halinde zarar edip pazar kaybına uğramaları ve hatta iflasa kadar giden bir sürecin içersine girmeleri nasıl işten bile değilse, devlet yönetimlerinde de teorik olarak hükümetlerin ya da bürokratik kadroların kamu hizmetlerini çağdaş ölçütlerde ve vatandaş istek ve beklentileri yönünde şekillendirmemeleri halinde doğal olarak iktidarı kaybetmelerine, görevden alınmalarına imkan verecek sağlıklı bir demokratik yapının oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca bütün bunlardan evvel duyarlı bir kamuoyunun ve örgütlü bir toplum düzeninin varlığı, kamu hizmetlerinin şeffaf ve halkın denetimine açık olması, halkta siyasal katılma bilincinin ve kalitesiz kamu hizmetlerine “tepki verme refleksi”nin yeterli düzeyde gelişmiş olması önem taşımaktadır (Aktan ve Saran, 2005: 50).

Kişilerin kamu sektörüne, özel sektöre göre daha istikrarlı veya statik olduğunu varsayarak girdikleri belirtilmektedir. Buradan hareketle kamu çalışanlarının daha başlangıç itibarıyla değişime karşı bir yapıya sahip olduklarını söylemek mümkündür (Bilici, 2002: 99).

Tablo 4: Kamu Yönetiminde Kalite Sorunları



(Kaynak: Bilici, 2002: 99 - 110).

Bazı genel sorunların detayına incelenecek olunursa;

Kaliteye olan inançsızlığın sebebi olarak, hali hazırda yapılanın zaten kaliteli olduğuna ayrıca kalitenin ek maliyet getireceği düşüncesidir. Oysaki kalite daha fazla çalışmak değildir. Deming'in de belirttiği üzere kalite programında kişiler daha sıkıca değil fakat daha zekice çalışacaklardır. Değişime direnç ise aslında yenileşmeye karşı olan muhafazakar bir tutum göstergesidir. Bu gibi kişiler genelde belli bazı kalıplaşmış argümanların ardına sığınmaktadırlar. Örneğin; kalitenin geçici bir modadan ibaret olduğu, TKY için çok uzun bir süreye ihtiyaç olduğu, kendi şirketleri ve çalışanları için uygun olmadığı, herkesin kalitenin önemini zaten yeterince kavramış olduğu, kaliteden sorumlu bir birimin zaten bulunduğu, TKY'nin esas işi aksatabileceği ve yapılabilecek her şeyin zaten yapıldığı savunulmaktadır. Bu gibi düşünceler, ancak üst yönetiminin şeffaflığa ve güven ilişkilerine dayalı yönetim anlayışını benimsemesi, ayrıca TKY eğitimlerini eksiksiz uygulamasıyla etkisiz hale getirilebilir (Deming, 1996: 160).

Yönetimin tutumu, TKY'nin uzun yolculuğunda en belirgin etmenlerin başında gelmektedir. Öyle ki üst yönetimin desteği olmadan TKY'nin bir yapıda uygulamaya konması veya başarıya ulaşması pek olanaklı görünmemektedir. Mevcut durumun analizinin yeterince yapılamaması, Toplam Kalite uygulamasına geçilmesi genellikle yeni bir kültüre geçiş anlamına da gelmektedir. Kültürel değişim sancılı ve zor bir süreçtir, dolayısıyla mekanik bir arızanın giderilmesi gibi hızlı ve kolay değildir. Hele ki bu süreç kamu örgütlerinde işletilmek istenirse şiddetli bir karşı direnç ile karşılaşılacaktır. Buradaki muhtemel yaşanılacak başarısızlık ise TKY'nin kamu sektöründe uygulanabilirliğini tartışmaya açabilecektir. Son olarak eğitim ve yetiştirmenin eksik olması kıstası ele alınacak olursa, TKY de değişimi gerçekleştirmenin ilk aşaması örgütte problem çözme, süreç geliştirme araç ve tekniklerinin öğretilmesidir (Bilici, 2002: 95).

Kamu yönetiminin geleneksel, katı, merkeziyetçi ve verimsiz yapısına ilişkin olarak, aynı zamanda mevcut toplumsal bilgi birikiminden doğan değer yargılarıyla da özdeşleşen ve TKY'nin devlet yönetiminde uygulanmasının çok güç olduğu yönündeki olumsuz kanaatleri de besleyen sorunların ana başlıkları ise aşağıdaki gibi listelenebilir (Saran, 2004: 64-72):

- Toplumsal ve siyasal kültür yapısından kaynaklanan sorunlar
- Devlet düzeninin genel yapısından kaynaklanan sorunlar
- Siyasetin genel yapısından ve siyaset anlayışından kaynaklanan sorunlar
- Yönetimin kendi yapısından kaynaklanan sorunlar
- Bürokrasi kültüründen ve yönetim anlayışından doğan sorunlar
- Devlet-Vatandaş ilişkisinden ve kamu hizmetinin niteliğinden kaynaklanan sorunlar.

Genel anlamda kamu hizmeti yayıncıları devlet, hükümet, siyasi erk ya da diğer güç odakları gibi belli gruplardan ziyade kamuya yani halka hizmet için vardır. İşte tam da bu nedenden dolayı tam bağımsızlık bu yayıncılığın en temel özelliğidir. Burada bahsi geçen bağımsızlık iki anlam taşımaktadır. İlki, dışarıdan gelebilecek herhangi bir grubun baskısında veya etkisinde kalmamaktır. Bu anlamda bağımsızlıkla çok yakın bağlantılı olan diğer bir durum ise ekonomik anlamda olanıdır. Bağımsız olabilmenin önemli ölçütlerinden birisi de gerekli görüldüğünde, (iktidar-muhalefet) tüm siyasi partileri eleştirebilmek ve ekonomik müdahalelere

karşı durabilmektir. Yani kamu yayın kuruluşları, devlet bütçesinden ayrı olarak, kendi özel bütçesine sahip olmalıdırlar.

Kamu yayın kuruluşlarının işlevleri, güçlü ve zayıf yönleri ile maruz kaldıkları tehlikeler ve sahip olunan fırsatlar (SWOT) aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Kamu Yayın Kuruluşları ve SWOT Analizi

Güçlü Olduğu Yönler	Zaafıları
• Personelin deneyimi • Programların kalitesi • Programların çeşitliliği • Ulusal düzeyde yayın • Bölgesel hizmet • Güvenilirlik • Uluslararası kuruluşlarla (EBU, ABU) ilişkiler ve ortak yapımlar • Kamu yararına hizmet Etmek • Güvenli finansman • Çeşitli etkinlikler • Vericiler	• Durağanlık (Değişime direnç) • Fazla sayıda personel • Çok fazla ve katı kurallar • Dış baskılar • Finansman sorunları • Pazara ayak uyduramamak • İzleyici sayısının düşmesi • Çok fazla tekrar yayın
Fırsatlar	Maruz Kaldığı Tehlikeler
• Rekabet • Personel sayısının azaltılması • Yeni gelir kaynakları yaratmak • Personeli eğitmek • Yeniden yapılanmaya gitmek • Program maliyetlerini azaltmak • Kaynakları pazara açmak • Asıl etkinlik alanlarında yoğunlaşmak	• Rekabet (İzleyici gelirlerinin, alınan yayın haklarının ve yetişmiş personel gücünün kaybı) • Sendikalar • Medyadaki yoğunlaşma • Çifte finansman • Yasal boşluklar ve düzenleme eksikliği

(Kaynak: Önder, 2000: 52).

Kamu yayıncıları, önceliği program kalitesine vermelidir. Ticari yayıncılıkların aksine kamu yayıncıları, güvenli ve yeterli gelir kaynakları garantisi dolayısıyla, program üretim ve planlamasını seyirci-vatandaş yararı doğrultusunda sürdürmek özgürlüğüne sahiptirler. İşini kaybedebileceği, yetkisinin kısıtlanacağı,

kariyer basamaklarının açılmayacağı, işlerin zorlaşacağı, alınan risklerin tazminin mümkün olamayacağı, liyakat eksikliği gibi kaygı ve korkularla birlikte TKY'nin yetersizliğini, eksikliğini iddia ederek kamu yayıncısı/personeli kalite uygulamalarına karşı çıkmaktadır (Bilici, 2002: 99).

Kamu hizmeti yayıncılığı (KHY) kavramının “*Tarihsel Serüveni*” ise BBC nin ilk günlerine dayanır. BBC bir tekel olarak kamu yararı için hizmete başladığında ilk genel müdür John Reith tarafından ortaya atıldı. Günümüzde ise sıklıkla kamu tarafından finanse edilen yayıncılığı, sadece reklamlarla finanse edilen yayıncılıktan ayırt etmek için kullanılır (Önder, 2000: 51).

Kamu yönetiminde XIX. yy da yeni başlayan bir hizmetleri yürütme anlayışı ortaya atılmış ve bu sürecin adı bürokrasi olarak konulmuştur. Aslında bu aynı zamanda bir kamu örgütlenme biçimidir. Bürokrasi; kırtasiyecilik, formalitecilik, insancıl olmama, işlerin yavaş yürümesi, sorunların göz ardı edilmesi, inisiyatif almama, başvuran kişiyi oyalama gibi işlem ve uygulamalar olarak tanımlanabilir (Tütüncü ve Doğan, 2003: 16).

Avrupa’da sosyal refah devleti anlayışının egemen olduğu, kamu hizmeti yayıncılığının, tarafsız, çok sesli, çok kültürlü eşit ve evrensel erişim ilkelerini esas alarak yayın yapma işlevini üstlendiği 1950’lerde Türkiye’de hükümet yanlısı bir iletişim anlayışı zorunlu tutulmuş, bunun alternatifi olarak ise popüler gazetecilik anlayışı gelişmeye başlamıştır. Kamu hizmeti yayıncılığı anlayışı ise 1960 darbesinin ardından oluşturulmaya çalışılmış, ancak bu da yine baskı aygıtının zoru ve sınırlandırmaları eşliğinde uygulanmaya çalışılmıştır (Yalçın, 2015: 212).

1961 Anayasasında yayıncılığa yönelik getirilen yeni yasal düzenlemeler ve bu kapsamda kamu yayın kuruluşlarının özerk bir yapıda işlev görmesi ise sosyal refah devleti anlayışına da uygun olarak, kamu hizmeti yayıncılığının oluşturulma çabasının ilk ve belki de tek örneğini oluşturmaktadır. Programcılık ve sunumda deneyimlenen eğitim eksikliği bu dönemde federal Almanya ve İngiltere ile yapılan sözleşmelerle kısa süreli kurslar verdirilerek aşılmaya çalışılmıştır (Yalçın, 2015: 214).

2.2.2. Kamu Yayıncılığında TKY İlkelerinin Uygulanması

Toplumun ortak ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kamu hizmetleri oluşturulmakta ve bu süreçte kamu kurumları ile vatandaş ilişkisi başlamaktadır. Devlet kurumlarında hizmet, müşterilere değil vatandaşlara verilmektedir. Bireysel çabaların toplamından ziyade değerlerin paylaşılmasındaki diyalogdan oluşan kamusal çıkar önemlidir. Bundan dolayı devlet memuru yalnız müşteri taleplerine cevap vermekle kalmaz, bununla birlikte vatandaşlar arasında işbirliği ve güven ilişkilerini de geliştirmeye çalışır (Sezer, 2008: 153).

TKY örgüt yönetimi, örgüt yöneticilerinin, vatandaşların, çalışanların ve aynı zamanda sermayedarların beklentilerine cevap vermelerini mümkün kılmaktadır. Bazı kamu örgütlerinin çok büyük olması TKY'ye geçiş açısından önemli bir sorundur. (TRT, 10.000'e yakın çalışan sayısı ile bu kıstasa örnek oluşturmaktadır.) TKY'nin başarısında, uygulamanın yapıldığı örgütün büyüklüğünün önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır. Radin ve Coffee nin yaptıkları analize göre 10.000 den fazla çalışana sahip hiçbir örgüt değişim programında başarıya ulaşamamıştır. Ancak bu bulguların aksine büyük ölçekte başarılı örnekler de mevcuttur. ABD savunma bakanlığı (PENTAGON) ve Çevresel Koruma Örgütü bunlardan sadece iki tanesidir. Bununla birlikte örgüt büyüklüğünün de değişim programının yapılmasında dikkate alınması gereken bir konu olduğu aşikardır. Ancak bunun çözümü de örgütün tamamı yerine değişimin aşama aşama belirli bölüm veya alanlarda yapılmasıdır (Bilici, 2002: 102).

Kamu yönetiminde kaliteli hizmet anlayışının önemi, hizmeti veren yönetim tarafından ne ölçüde iyi anlaşılmışsa o ölçüde de halkın tepkileri değerlendirilmiş daha da ötesi demokratik katılımın son aşaması olan yönetime katılma biçimi benimsenmiştir. Devletin medya üzerindeki denetiminin hiçbir zaman ortadan kalkmaması ve her dönemde doğrudan müdahalede bulunma veya denetleyici kurulların üye çoğunluğunu belirleme yetkisini elinde bulundurması ise Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllardan günümüze kadarki süreçte Türkiye'de kamu hizmeti yayıncılığı anlayışının şekillenmesinin önemli bir engelini oluşturmuştur (Yalçın, 2015: 208).

TKY, stratejik planlama ve karar verme üzerinde dururken, gelecek hakkında görece doğru tahminler yapmak adına örgütte istikrar aramaktadır. Kamu sektörünün yapısı ise belirsizlik algısını ayyuka çıkaran süreç ve kişilerden oluşmaktadır. Kamu sektöründeki bu belirsizlik TKY'nin uygulanması için gereken istikrar ortamının oluşmasındaki en büyük engellerden biridir. Kamu hizmetlerinde kalite kültürü oluşturma'nın önemli bir aşamasını da yönetimin kalite takımları kurmaları ve çalışanları karar alma sürecine dahil etmeleri oluşturur (Bilici, 2002: 90).

Kamu kurum ve kuruluşlarının içinde bulundukları kapalı ve bürokratik bir yapıdan vatandaş odaklı bir yapıya geçiş, yeni bir hizmet kültürünün ve yeni bir kamu hizmeti etiğinin yerleştirilmesi sorununu da beraberinde getirecektir. OECD Kamu yönetimi servisinde kamu hizmetinin bileşenleri aşağıdaki gibi sayılmıştır (Tütüncü ve Doğan, 2003: 17):

- Şeffaflık
- Müşteri Katılımı
- Zamanlama
- Müşteri İhtiyaçlarının Karşıllanması
- Yeterli Hizmet
- Hizmete Erişim Kolaylığı
- Hassaslık
- Güvenilir Hizmet
- Amaca Uygunluk

Tüm bu bileşenler, kamuda toplam kalite yönetiminin uygulanması sürecini beraberinde getirmektedir.

Müşteri odaklı bir yapılanmaya geçişte kamu kurumlarınca belirlenen hizmetlerdeki kalite performans göstergeleri, hizmet etkinliği hedefleri ve bunları gerçekleştirmede gösterilecek mali kaynaklar ve bütün bunlara ilişkin performans kriterleri, kısa ve orta vadeli bir plan çerçevesinde belirlenip, kamuoyuna duyurulmalıdır. Bu kıstaslar altında yapılması gerekenler, başlıklar halinde sıralanacak olursa (Sezer, 2008:165):

- Her bir kamu kurumunda fonksiyonlar itibarıyla ana ve yan hizmet kolları ayrı ayrı belirlenmeli ve hizmet grupları sınıflandırılmalıdır.

- Tüm hizmet ve aşamalarla ilgili standart süreler tespit edilmelidir.
- Başvurularda talep edilecek evraklar için standart uygulamalar belirlenmelidir.
- Nesnel ve geçerli bir mazeret dışında, kararlaştırılıp kamuoyuna duyurulan hizmet sunum sürelerine uyulmaması durumunda alınacak tedbirler acık ve anlaşılır bir şekilde yayınlanmalıdır.
- Kamu hizmetlerinde terfi ve maaş işlemi gibi özlük haklarının iyileştirilmesi kriterleri net şekilde açıklanmalıdır.
- Hizmetler sunulurken kamu kurumlarının vatandaşa yönelik konularda takdir yetkisinin kullanılması nesnel kriterlere dayanmalıdır.

Kamu hizmetlerinin sunum aşamasında görevli bulunan personelin hizmetten faydalanacak kişiler tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. TKY'yi kamu sektöründe gerçek anlamda ilk uygulamaya çalışan ABD Ulusal Gelir Hizmetleri(IRS: International Revenue Service) olmuş ve büyük başarılar elde etmiştir (Bilici, 2002: 88).

2.2.3. Müşteri (Vatandaş) Odaklılık Perspektifinde Kamu Yayıncılığı, Hizmet Kalitesinde İyileştirmeler

Küreselleşmeyle birlikte devletteki küçülme ve yerel yönetimlere yetki devri, kamu hizmetlerinin sunumunda toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi gibi değişimler yeni yapılanmalara sebep olmaktadır. Batılı ülkelerdeki gibi vatandaş odaklı bir devlet anlayışına geçmek Türkiye gibi merkeziyetçi bir devlet anlayışı benimsemiş bir ülkede kolay olmayacaktır (Sezer, 2008: 156). Üretilen mal ve hizmetleri kullanan kişiler “müşteri-vatandaş” olarak adlandırılmaktadır. Toplam kalite yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de vatandaş memnuniyetinin sağlanmasıdır. Vatandaşların yönetim tarafından müşteri olarak algılandığı bazı durumlar vardır. Toplam kalite yönetiminin benimsemiş olduğu en önemli ilkelerden biri olan müşteri odaklılık, kamu yönetiminde hizmet sunulan kesimin müşteri olarak algılanmasının ötesinde vatandaş olarak da algılanması gereğini ortaya koymaktadır. Vatandaş odaklı kamu hizmetinin en önemli amacı, vatandaşa ya da müşteriye kaliteli, etkin ve hızlı bir şekilde hizmetin ulaştırılmasıdır (Yalçın, 2015: 201).

Kamu yayıncılığında müşteri tanımını yapmak, bazen oldukça güç olabilmektedir, öyle ki yapılan müşteri-vatandaş tanımlamalarından sonra kamuoyunda konu hakkında tartışma da yaratabilmektedir. Toplumsal talebin az olduğu bazı alanlarda bile kamu örgütleri hizmet sunmakla yükümlüdür. Örneğin bir kamu hizmeti yayıncı olarak tanımlanan TRT kurumu reyting kaygısı gütmeyen, spor temalı kanalında futbol ve basketboldan ayrı olarak, tekerlekli sandalye basketbol milli takımı maçlarını, ampute futbol milli takımı maçlarını da yayın akışına dahil etme yükümlülüğündedir. Başka bir örnek vermek gerekirse, seçim zamanlarında tüm kesimlerin temsilcilerine orantılı söz hakkı tanıyacak şekilde yayın akışını belirlemelidir (Sezer, 2008: 157).

Ek olarak bazı kamu hizmetlerinden yararlanmanın vatandaşlara maliyeti minimum düzeydedir, burada da ödemeyi hizmetten yararlanmayan üçüncü bir kesim, yani vergi mükellefi olan kişiler üstlenirler. Böylece kamu otoritesinin varlığı halkın tümüne fayda sağlamış olur. Türk kamu bürokrasisinde sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma, 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).

Büyüme eğilimi, genellikle kamu bürokrasilerinin doğasında bulunmaktadır. Her kamu kurumu hizmetin kalitesini iyileştirmekten daha çok, mevcut örgütsel yapıyı, bütçe olanaklarını, personel sayısını, sosyal tesisleri ve hizmet araçlarını artırmak aynı zamanda diğer kurumlarla bu alanlarda rekabet etmek için uğraş verirler (Bilici, 2002: 102). Günümüz yönetim anlayışında kar amaçlı, gönüllü, kamu ya da özel, büyük ya da küçük olsun tüm örgütler varlıklarını ancak ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunda olan müşterileri aracılığıyla sürdürmektedirler. Bu ise, müşteri eksenli bir yönetim stratejisinin benimsenmesi ile mümkün olur. Müşteri/vatandaş odaklı bir kamu yönetimi yapılanmasına geçişte en önemli unsur memur-vatandaş arasındaki toplumsal uzaklığın giderilmesidir. Bunun için yönetim tarafından, vatandaş aydınlatılmalı, kamu görevlileri bu noktada hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalıdırlar (Saran, 2004: 77-86).

Kamu hizmetlerinde vatandaş odaklı bir yaklaşımın benimsenmesiyle, bu yaklaşımı benimseyen kuruluşa yüksek kalite ve üretkenlik, örgüte rekabet gücü,

kendisini koruma ve canlılık kazandırılmış olur (Bilici, 2002: 103-104). Kamu hizmetlerinde müşteri odaklı bir anlayışın yerleşmesinde hizmet karşılaştırılması da olumlu bir etkiye bulunabilir. Kamu hizmetlerinin amaç boyutu göz önüne alındığında, bu hizmetlerin 4 temel hedefe sahip olduğu ifade edilebilir. Bu hedefler, özel hizmet yükümlülükleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve kaynakların ekonomik kullanımıdır. Tüm bu hedeflerin birlikte gerçekleştirilmesi kamu hizmetlerinde vatandaş odaklı bir yaklaşıma geçilmesinde önemli katkı sunacaktır (Sezer, 2008: 161).

Bu aşamada hizmeti sunan örgütün karşısına iki seçenek çıkmaktadır. Ya müşterilerin artırılması için kaliteye önem verilecek fakat bazı vatandaşların istek ve ihtiyaçları göz ardı edilerek hizmetten yoksun bırakılacak veya hizmet sayısal olarak artırılıp tüm vatandaşların ihtiyacı düşük kalitede de olsa sağlanmış olacak. Bu durum kamu sektöründe TKY'nin uygulanmasında ortaya çıkan nitelik/nicelik ikilemidir. Genel kanı olarak ise kamunun herkese hizmet sunması gereği ağır basmaktadır (Bilici, 2002: 105).

Devlet-vatandaş ilişkilerinde geleneksel örgüt yapısını kırma yönündeki girişimlerden en önemlisi toplam kalite yönetimidir. Bu minvalde TKY, müşteri ve çalışan tatminini merkez alan, takım çalışması ve liderliği öne çıkaran, performans değerlendirme mekanizmalarını işleten, örgüt kültürü ve merkeziyle yakından ilgilenen ve Edward Deming'in belirlediği aşağıda yer alan 14 ilkeye dayanan müşteri odaklı yeni yönetim felsefesidir (Deming, 1996: 188-193):

- Kurum/kuruluş amaçlarını belirlemek; ürün ve hizmet kalitesini gerçekleştirmek için.
- Yeni yönetim felsefesini benimsemek ve uygulamak; faaliyetlerdeki alışılmış gecikme ve hatalara, kalifiye olmayan işgücüne, kalitesiz mal ve hizmet üretimine tolerans gösterme.
- Kurumdaki rutin denetimlere olan bağlılığı azaltmak; istatistiksel araçlara önem vererek kalitenin ölçülmesini sağla.
- Kurumu fiyat etiketleri ile değerlendirmemek; düşük kalitenin söz konusu olduğu bir durumda düşük fiyatın başarı olarak lanse edilmesini kabul etme.

- Sürekli gelişmeyi sağla; kurumdaki problemlerin tespit et, maliyetleri azalt, kalite ve verimliliği artırmak için üretim ve hizmet sistemini ve süreçlerini sürekli geliştir.
- İş başında eğitim süreçleri oluşturmak; çalışanlara kurum içinde eğitim verilecek modern yöntemleri kurumsallaştır.
- Liderliği kurumsallaştırmak; çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için yardımcı ol.
- Kurumda çalışanlar üzerinde yaratılan baskı ve korkuya son vermek; işlerin daha kaliteli yapılabilmesi için çalışanların güven içinde işlerini yapmalarını sağla.
- Bölümler arasındaki sınırlara son vermek; kurumdaki departmanların birlikte hareket edebilmelerine olanak sağlayarak sorunları daha etkin bir şekilde çözebilmelerine imkan tanı.
- Sloganların bitirilmesi; kurumdaki sloganları, posterleri ve sayısal hedefleri ortadan kaldır, kendi sloganlarını kendilerinin formüle edebilmelerine olanak tanı.
- Çalışma standartlarını ve sayılarla yönetime son ver.
- Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağla.
- Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı yürürlüğe koy.
- Herkesi, bu dönüşümün gerçekleşmesi için motive et ve çalışmalarını sağla.

Avrupa birliği yapılanmasının da kamu hizmeti kavramına birtakım ilkeleri eklediği görülmektedir. Bunlardan birincisi kalite ve etkinlik ilkesidir ki buda kamu hizmetinin tanımlanmasında ekonomi biliminin verilerini ön planda tutan bir yaklaşımın egemen olmasını gerektirmektedir. İkinci ilke yurttaşlık ilkesidir. Her yurttaş belirli bir kalite ve makul bir fiyatla temel kamu hizmetine eşit bir şekilde ulaşma hakkına sahiptir. Üçüncü ve son ilke ise katılım ilkesidir. Hizmetten yararlananlar veya müşterilerin kararlara katılımını içermektedir (Sezer, 2008: 160).

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. Diğer yandan müşteri(vatandaş) beklentileri süratle değişmektedir. Ulusal ve uluslar arası alandaki kamu

hizmetlerinde kaliteyi iyileştirmeye yönelik olarak büyük çabalar gösterilmektedir. Artık vatandaşın gözünde mal ve hizmetlerin kalitesi ve vaktinde yerine getirilmesi, fiyatlarından daha önemli olmuştur. Pazarın gittikçe küreselleşmesiyle birlikte artık başarı kriteri, vatandaşın istediği zaman ve miktardaki mal veya hizmetin en kaliteli bir şekilde sunulabilmesi olmuştur (Sezer, 2008: 167). Toplam kalite yönetiminin kamu hizmeti veren kuruluşlarda uygulanması ve yaşama geçirilmesi halinde kamu hizmetlerinde kalite iyileşecek, etkinlik ve verimlilik artacaktır. Tüm bu kalite, etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında müşterinin beklenti ve taleplerinin dikkate alınması, kalite standartları ve ilkelerinin belirlenip uygulamaya geçirilmesi, atlanmaması gerekli hususlar arasındadır.

2.3. KAMU YAYINCILIĞINDA HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Kamu hizmeti yayıncılığı pratikleri ülkelerin özgül koşulları doğrultusunda farklılık göstermektedir. İleri kapitalist ülkelerin kamu hizmeti yayıncıları daha avantajlı ve belirleyici konumdadır. İkinci Dünya Savaşı sonrası Avrupa’da her ne kadar kamu hizmeti yayıncılığı anlayışı egemen olsa da İngiltere’de ikili yayın sistemi örneği aracılığıyla ticarileşme ve kitleleşme süreci de görsel işitsel medya hizmetleri alanında kendini göstermeye başlamıştır (Yalçın, 2015: 209).

Türkiye’de ise bu anlamda bir kamu hizmeti yayınının sunumu imkan dâhilinde olmadığı gibi ticari yayınlara ve popüleriteye hizmet eden yayınlar daha çok ilgi toplamaya başlamıştır. Kamu hizmeti yayıncıları yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği mali kaynağı sağlayabilmek adına reklam, sponsorluk, program satışı, e-ticaret gibi alternatif çözümlere yönelmek zorunda kalmıştır bu pratikler doğrudan kamu hizmeti yayıncılarının tavsiye sürecini zorunlu olarak getirmektedir (Yalçın, 2015: 345). Çok partili sisteme geçişle birlikte de hükümet yanlısı bir basının yerine çok seçeneçliliğin önü açılmış, ticarileşme yönündeki eğilim ise “metelik gazeteciliği” olarak adlandırılan, ticari kaygıları esas alan, haber metinlerini reklam ve satış doğrultusunda popüler haberler etrafında örgütleyen bir yayıncılık anlayışı gelişmiştir.

Yine bu dönemde, 2. Dünya harbinin hemen akabinde, Türkiye’nin Marshall Planı’na dahil edilmesi, NATO’ya girmesi, Birleşmiş Milletlere üye olması gibi

girişimleri yayın politikalarına ve yayın içeriklerini etkilemiş, örneğin radyoda “Unesco Saati”, “Marshall Planı”, “BM Saati” ve “NATO” gibi programlara yer verilmiştir (Yalçın, 2015: 211). Türkiye’de kamu hizmeti yayıncılığı anlayışı kendi özgül koşulları doğrultusunda şekillenmekte bu doğrultuda siyasal erk ve baskı grupları TRT’nin yayın politikası ve uygulamaları üzerinde ya da pratiklerinde belli bir etkiye sahip olmaktadır.

2.4. KAMU YAYINCILIĞINDA 5S VE KAİZEN METODLARI UYGULANMASI

5S metodu, çalışma ortamında düzen ve disiplinin sağlar ayrıca görsel ve işlevsel bir işyeri organizasyonu oluşturulması için altyapıyı hazırlar. Sürekli iyileştirme kavramlarını bütünleştirerek tüm iş süreçlerinde israfı azaltan, verimlilik ve etkinliği artıran güçlü bir kalite iyileştirme tekniğinin adıdır “5S”. İnsanların verimlilik ve etkinliğini artırmak amacıyla Japon firmaları arasında oldukça yaygın olarak kullanılan bir tekniktir (Duman, 2013: 92).

5S tekniği aşağıda yer alan 5 Japonca kelimenin baş harflerinden oluşturulmuştur (Duman, 2013: 92):

- Seiri : Sınıflandırma
- Seiton: Düzenleme
- Seiso: Temizlik
- Seiketsu: Standartlaştırma
- Shitsuke: Disiplin

Osada’nın bakış açısıyla 5S uygulamasının faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akıl, 2013: 22):

- Gözden kaçan problemlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Düzenlilik ile süreçler basitleştirilerek insanların iş yükünü ve hataları azaltarak verimlilik ve etkinlik artışını sağlar.
- Temizlik ile şeffaflığın artırılması sayesinde etkinlik artırılarak daha sağlıklı bir yaşama katkı sağlanır.
- İşyerinde eğitim ve öğretim yolu ile disiplin seviyesini yükseltir.

- Bir yandan kalite düzeyi artarken bir yandan da sinerjik etkisi sayesinde işbirliğine dolayısıyla takım çalışmasına yöneltir.

Tüm bunlar sayesinde ziyaretçiler ve potansiyel yeni müşteriler için işyerleriyle ilgili iyi ilk izlenimler oluşturulması sağlanır.

Hirona ise 5S uygulamasında üst yönetimin aşağıdaki adımları kullanarak çalışanları teşvik etmesi gerektiğini belirtmiştir (Sarp, 2014: 228-229):

- Şirket çapında 5S uygulamalarını destekleyen bir yapı-örgüt kurulmalı ve işlerliği denetlenmelidir.
- Faaliyetlerin çizelgeye döküldüğü bir 5S tanıtım planı oluşturulmalıdır.
- Üst düzey yöneticilerinde katılımıyla 5S kampanyaları yürütülmelidir.
- Şirkette 5S eğitimleri yaygın olarak verilmelidir.
- Görsel yöntemleri de içeren örnek 5S uygulamaları gerçekleştirilmelidir.
- Periyodik denetlemeler ile 5S koşulları sürekli iyileştirilmelidir.

5S pratikte bir kuruluşta kalite ortamı kurmak ve korumak için kullanılan bir tekniktir.

Kuruluşların ayakta kalabilmeleri ve sürekli olarak daha iyi ürün/hizmet sunabilmeleri için, girdilerini dikkate alarak, müşteri ihtiyaçlarını iyi analiz etmeleri ve değer katmayan faaliyetlerini en aza indirmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayabilmenin ana yolu da sürekli iyileştirme (KAİZEN) çalışmalarının aralıksız olarak devam ettirilmesidir (Akıl, 2013: 55). “Kaizen” ilk olarak Masaaki İmai tarafından ortaya atılan bir yönetim felsefesidir. Sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Japon Human Resources’un tanımına göre Kaizen, bir amaç doğrultusunda iyileşmeler bütünü veya kullanılan bir metodun değiştirilmesidir. Diğer bir tanımda ise küçük değişikliklerin birikimiyle yapılan iyileştirmelerdir. Bu felsefe “en iyi, iyunin düşmanıdır”, “yeterince iyi yeterli değildir” gibi temellere dayanır (Duman, 2013: 90-91).

Kaizen’in amacı; süreç içerisindeki pahalı fakat gereksiz aksiyonları elemine etmektir. İş süreçlerinde atıkları/israfı ortadan kaldırır. Bu sebeple sürekli araştırarak, risk yönetim metodlarını kullanır, yeni yöntemler yaratır ve teknolojik gelişmeleri de dikkate alarak kurumdaki yatırım/ticaret sisteminin olgunlaşmasını amaçlamaktadır (Çabuk, 2013: 36).

Sadece işyerlerinde uygulamak için geliştirilmiş bir felsefe değildir Kaizen. İş, sanayi, ticaret, devlet ve diplomasi gibi birçok alanda kullanılabilen ve her yöne doğru gelişebilen bir yapıdır. Eksiksiz uygulandığında, tüm faaliyetlerin temeli haline gelir. Kaizen basit, pratik, çok fazla kaynak ayrılmadan ve genelde eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilen iyileştirmelerdir. İnsanların çabalarıyla yönetilir ve insan odaklıdır. Süreçlerin devamlı geliştirilmesi, iyileştirilmiş süreçlerinse sonuçlarının verimli hale getirilmesi ile müşteri/vatandaş memnuniyeti artırılmış olur (Akıl, 2013: 56).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TRT'DE HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNDE MÜŞTERİ (VATANDAŞ) ODAKLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. TÜRKİYE RADYO VE TELEVİZYON KURUMU (TRT)

Türkiye’de ilk düzenli yayın, 1927 yılında Ankara ve İstanbul’da radyo yayını olarak yapılmaya başlanmıştır. Bu anlamda dünyanın ilk beş ülkesinden biridir Türkiye. Radyo istasyonlarını ilk olarak PTT işletirken daha sonra bu görev, özel bir işletme olan Türkiye Telsiz Telefon Anonim Şirketi (TTTAŞ)’ne devredilmiş ve 1937 yılına kadar burada işletilmiştir. 1937’de yürürlüğe giren telsiz kanunu ile her türlü telsiz haberleşmesi denetim altına alınmış, yabancı sermayenin telsiz kurulumu sınırlandırılmış ve radyo yayınına ilişkin vericiler de denetim altına alınmıştır. Yayıncılıktaki devlet tekeli 1961 yılına kadar devam etmiştir. Aynı yıl yapılan anayasa değişikliği ile Türkiye’de radyo ve televizyon yayınlarının bir kamu kurumu tarafından yönetilmesi gereği belirlenmiştir. Bu vesileyle ülkemizde yayıncılık, ilk defa Anayasal düzeyde ele alınmıştır. Bu anayasa yayıncılıkla ilgili çok önemli bir husus ta yerini alacaktı. Kamu yayıncılığı için olmazsa olmazlardan olan özerklik kavramı “*radyo ve televizyon istasyonlarının özerkliği*” ifadeleri ile 1960 askeri ihtilali sonrası yapılan anayasaya girmiştir (Önder, 2000: 119).

1970’li yıllara kadar kurumsal yapılanışta ve yayın içeriklerinde diğer dönemlere kıyasla TRT de daha demokrat bir yapılanışın ve bu yapılanışa koşut olarakta kamu hizmeti yayın ilkelerine daha yakın yayınların gerçekleştirilebilmesinin mümkün olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu doğrultuda kamu hizmeti yayıncılığına askeri darbe sonrasında getirilmiş olan sınırlı özgürlük alanı, 1970 muhtırası ve ardından 12 Eylül 1980 askeri darbesi ile bertaraf edilmiş ve yeni iktidarın politik tutumu doğrultusunda yayıncılık uygulamaları ve kamu hizmeti yayıncısı olarak tanımlanan TRT düzenlemeleri kolaylıkla yeniden yapılandırılabilmiştir (Yalçın, 2015: 338).

3.1.1. Kuruluşu ve Tarihçesi

Anayasanın işaret ettiği kanun 1 Mayıs 1964 yılında 359 sayısı ile yürürlüğe sokulmuş ve böylece Türkiye Radyo Televizyon Kurumu kurulmuştur. Bu kanun ile TRT'nin özerk bir kamu iktisadi teşebbüsü olduğu, üst yönetiminin Yönetim Kurulu, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarından oluştuğu ve atanma şekilleri gibi kurumun özerk yapısını destekleyen kıstaslar belirlenmiştir.

1964 yılında özerk ilkeler doğrultusunda yapılandırılmaya çalışılan TRT, muhafazakâr bir yapıda örgütlenmiş olan Adalet partisinin 1965 yılında iktidara gelişiyle birlikte uygulamalarında önceki iktidarlarında yaptığı benzer baskılara maruz kalmaya devam etmiştir. Yine özerk dönemdeki haber programlarında, dönemin siyasal ve ekonomik gelişmeleri haber görece daha tarafsız bir tutumla sunulabilmiş, farklı görüşlerin düşüncelerine yer verilebilmiştir (Yalçın, 2015:214). TRT ilk defa 1960 sonrası dönemde yayın politikası belirleme yoluna gitmiş, çalışma ilkeleri yazılı olarak belirlenmiştir.

TRT'nin bu özerk yapısı 1971'deki darbeye de sebep oluşturan nedenler arasında gösterilmiş ve durum muhtıra sonrası ele alınarak hazırlanan yeni anayasada değerlendirilmiştir. TRT'nin bir daha hiç kavuşamayacağı özerk yapısına 1971'deki bu anayasa değişikliği ile son verilmiş ve yerine “*tarafsız bir kamu tüzel kişisi*” tanımlaması yapılmıştır. Yine aynı olay sonrası kamu hizmeti yayıncılığında bağımsız, çok sesli ve çok kültürlü bir yayın sağlamanın yolları gün geçtikçe tıkanmıştır. 1568 sayılı yasa ile de TRT kurumunu bakanlara hesap vermekle yükümlü hale getirilmiştir.

Bu dönemde TRT'nin kuruluş yıllarında belirlenen çalışma ekipleri dağıtılmış, yayınlarda kültürel ve eğitsel programlara çok az yer verilmiş, yabancı kaynaklı programlara ayrılan süre hızla artmış, enerji sıkıntısı nedeniyle yayın süreleri kısaltılmış, reklam alımı serbest bırakılarak TRT karma gelir yapısıyla işletilmeye başlanmıştır (Yalçın, 2015: 219).

1982 Anayasası'nda 1961'deki gibi radyo ve TV yayınları için ayrı bir düzenlemeye gidilmiştir. Kurumun tanımı bu anayasa ile de değişmemiş ve tarafsız bir kamu tüzel kişisi olarak yer almıştır. 1982 Anayasası'nda öngörülen kanun, 14.11.1983 tarih ve 2954 sayılı yasa ile Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe

girmiş ve 359 sayılı kanun geçerliliğini yitirmiştir. Bu yeni kanun ile Radyo ve Televizyon Üst Kurulu kurulmuş ve görevleri arasına TRT Yönetim Kurulu ve Genel Müdür adaylarını belirleyip Bakanlar Kurulu'na sunmak da eklenmiştir (Önder, 2000: 125).

3.1.2. Misyonu ve Vizyonu

TRT nin yayın ilkeleri yine aynı yasa ile belirlenmiştir. 2954 sayılı yasanın 5. Maddesinde dikkati çeken belli başlı yayın esaslarında kamu hizmeti yayıncılığının belirleyici ilkeleri olan çok seslilik, ifade özgürlüğü, tarafsızlık, şeffaflık gibi ilkeler yerine; Darbe anayasası ile gelen bir yasa olmasından mütevellit aşağıdaki maddeler üzerinde vurgu yapılmıştır (Yalçın, 2015:224):

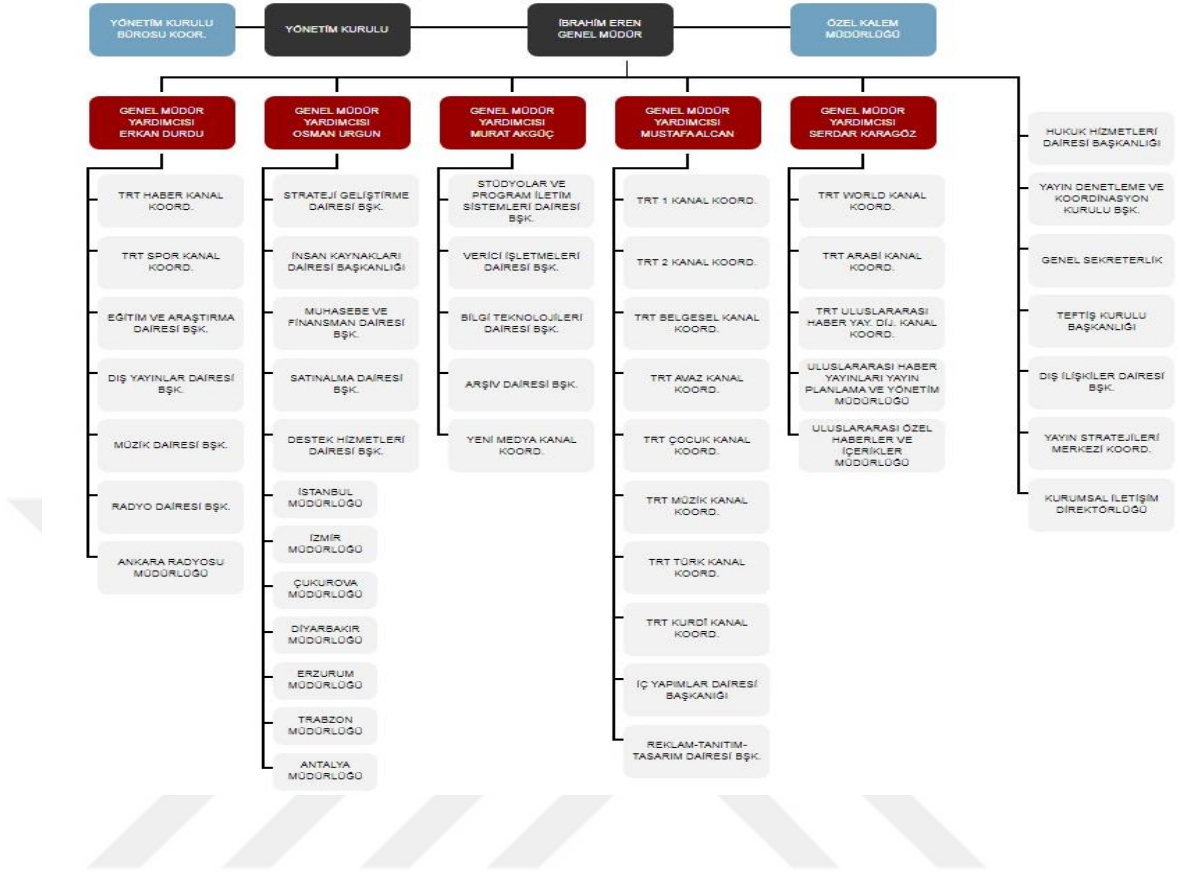
- Anayasanın ruhuna ve sözüne bağlı kalmak
- Devletin milli güvenlik siyasetine uygun yayın yapmak
- Milli ve ekonomik menfaatleri gözetmek
- Genel ahlakın gereklerine uygun yayınlara yer vermek.

Kurumun ana misyonunun, kuşkusuz kamu hizmeti yayıncılığı olduğu aşikârdır. Fakat TRT'nin bu misyonundan ziyade bir devlet kanalı olarak işlerlik kazandığı toplumda genel kabul görmektedir. Buna sebep ise hükümet karar ve uygulamalarının kurum üzerinde baskı unsuru olarak bulunması ve yayın politikalarında belirleyici pozisyonu elinde tutması olarak gösterilebilmektedir.

3.1.3. Yönetimi, Yapılanması ve Organizasyon Şeması

2954 sayılı yasaya göre TRT yönetim organları, Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulundan oluşmaktadır. Aşağıdaki yer alan Şekil.6'da 2020 yılı içerisinde şekillenen kurumun Organizasyon Şeması ve Tablo.6'da bugüne kadarki TRT Genel Müdürleri görev süreleri ile birlikte gösterilmektedir (www.trt.net.tr).

Şekil 6: TRT Kurumsal Yapı Şeması



Tablo 6: TRT Genel Müdürleri Listesi

TRT GENEL MÜDÜRLERİ VE GÖREV SÜRELERİ	
İsim	Görev Süresi
Mehmet Adnan ÖZTRAK	1964 – 1971
Musa ÖĞÜN	1971 – 1973
İsmail CEM	1974 - 1975(15 ay)
Prof. Dr. Nevzat YALÇINTAŞ	1975 – 1975(6 ay)
Prof. Dr. Şaban KARATAŞ	1976 – 1977(18 ay)
Dr. İbrahim Cengiz TAŞER	1978 – 1979(19 ay)
Doğan KASAROĞLU	1979 – 1981(13 ay)
Ertuğrul Macit AKMAN	1981 - 1984
Prof. Dr. Tunca TOSKAY	1984 - 1988
Süleyman Cem DUNA	1988 – 1989(13 ay)
Kerim Aydın ERDEM	1989 – 1993
Prof. Dr. Tayfun AKGÜNER	1993 – 1996
Yücel YENER	1997 - 2003
Şenol DEMİRÖZ	2004 - 2005
İbrahim ŞAHİN	2007 - 2014
Şenol GÖKA	2014 – 2007
İbrahim EREN	2017- devam ediyor

3.1.4. Dijital Yayıncılığa Geçiş Süreci

Anayasanın 133. maddesi ve 2954 sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu uyarınca tarafsız bir kamu tüzel kişiliğe sahip TRT'nin yayınlarında tarafsız olduğu vurgulanmaktadır. Kurum 14 televizyon kanalı, 16 radyo kanalı, trt.net.tr ve trt-world.com üzerinden 41 dil ve lehçede İnternet yayını, teletext ve dergi yayınları ile ulusal ve uluslararası yayın yapmaktadır.

TRT; “eğitim, kültür, haber, spor, belgesel, drama, müzik ve eğlence programlarıyla dünyanın pek çok bölgesinde yaşayan insanlara yayınlarını ulaştırarak çok sayıda ulusal ve bölgesel televizyon kanalının bulunduğu yayın ortamında, nitelikli ve sorumlu yayıncılık anlayışıyla faaliyet göstermektedir” (TRT, 2013: 23).

TRT 1972 yılı itibariyle Yıllık Genel Yayın Planları hazırlayarak, yayınlarına bir düzen ve yön vermiştir. Kurum içinde birimler arası koordinasyon sağlanarak, birbirini bütünleyen çalışmalarla üretimde verim ve kalitenin artırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla yaygınlaşan ve gelişen yayın sektöründe TRT televizyon yayınlarını ülkenin her tarafına ulaştırmak, mevcut yayınların kalitesini artırmak, gelişen teknolojiye uyum sağlayan yatırımlar yapmıştır. TRT'nin, diğer dillerde yayın yapan TV kanallarının yanı sıra, tematik kanalları da bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde müşteri odaklılık perspektifinde TRT'de hizmet kalitesi ve iyileştirilmesine yönelik yatırımlar, harcamalar ve projeler ele alınmıştır.

2011 yılında IPTV uygulamasına başlanmış, dijital karasal yayın yapabilme adına gerekli olan teknik yapılanmayı ise kurumsal düzlemde gerçekleştirmiştir. Ne var ki dijital karasal yayına geçiş, yapısal ve yasal belli başlı aksaklıklardan dolayı o yıllarda mümkün olamamıştır. Dijital karasal yayına geçiş mümkün olamasa da TRT yeni medya hizmetlerini farklı araçlar üzerinden gerçekleştirmeye devam etmektedir. Çok seslilik, çok kültürlülük, eşit evrensel erişim, tarafsızlık şeffaflık gibi kamu hizmeti değerleri doğrultusunda yayın yapmaya ilişkin yapısal bir dönüşüm henüz mümkün görünmemektedir (Yalçın, 2015:343).

TRT dijital medya platformlarına teknik açıdan uyumlaşma adına bir takım çabalar içine girerken kamu hizmeti yayıncılığı ilkelerini esas alan güvenilir bir yayın kanalı olma yönünde bir çabaya gitmek yerine daha ticari ve popülist

yöntemleri esas edinmekte bu durum ise TRT açısından kamu hizmeti yayıncılığı anlayışının tehlikeye girmesine neden olmaktadır. Kurumun teknik yapılanmasına bakıldığında 2000’li yıllardan itibaren oldukça önemli adımlar attığı görülmektedir. Dijital karasal yayına uyumlu ses ve görüntü gerçekleştirebilen dünyada sayılı teknik donanımına sahip bir stüdyoyu oluşturması, dünya genelinde paket programlarla yayın gerçekleştiriyor hale gelmesi, onlarca tematik kanal, internet siteleri mobil hizmet uygulamaları gibi hizmetleri gerçekleştirmesiyle birlikte TRT, yeni medya teknolojilerine neredeyse bütünüyle uyum sağlamayı başarmış bir kamu yayın kuruluşu haline gelmiştir. Bununla birlikte kamu hizmeti yayıncılığı ile ilgili ilke ve düzenlemeleri söz konusu olduğunda böyle bir konunun neredeyse gündeme dahi gelmediği görülmektedir (Yalçın, 2015: 350).

TRT, kamu hizmeti yayıncılığına ilişkin uygulamalarında önemli bir değişimi gerçekleştirmese de teknik açıdan özellikle son yıllarda önemli adımlar atmış, yeni medya teknolojileriyle kendini hızla yapılandırırken, uluslararası pazarlarda da yer almayı başarmıştır. Kurum kendi içerisinde kamu hizmeti yayın politikalarını yeni medya dönemine uyum sağlama anlamında yeniden değerlendirmekle birlikte bu değerlendirmeler özel toplantılardaki sunumlarda kalmakta bunun ötesine maalesef geçememektedir (TRT, 2018: 16).

3.2. ARAŞTIRMA HAKKINDA

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma, gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 224-225).

Nitel araştırma, multi-disipliner bütüncül bir bakış açısını temel alarak, araştırma sorunsalını yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir. Üzerinde incelenilen olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, bireylerin onlara verdikleri anlamlar açısından yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 225).

Nitel araştırma yöntemi kapsamında doküman analizi ve mülakat formu olmak üzere iki farklı veri toplama tekniğinden yararlanılmıştır. Bu bölümde her iki farklı veri toplama tekniğinin kullanıldığı nitel araştırma kısımları ayrı ayrı sunulmaktadır.

3.2.1. Doküman Analizi

Araştırmanın bu kısımda doküman analizi için TRT'nin yayınladığı faaliyet raporlarından elde edilen veriler incelemiştir.

Doküman incelemesi araştırılması amaçlanan olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı ve görsel materyallerin analizini kapsamaktadır. Durum çalışmalarında doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda araştırmanın geçerliliğini arttırmak amacıyla, görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra çalışılan araştırma problemi ile ilgili yazılı ve görsel materyaller araştırmaya dahil edilebilir. Doküman analizi tek başına bir analiz yöntemi olabildiği gibi içerik ve betimsel analiz için ek bilgi kaynağı da olabilmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 187). Anlamsal doküman analizi dokümanın içeriğindeki alanları, konu başlıklarını, boyutlarını, bu başlık veya boyutlara giren özel alt alanları ortaya çıkartmak için temalar (kategori) oluşturma işlemidir (Aslan ve Tavşancıl, 2001: 23).

3.2.1.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını kamu yayıncılığı yapan TRT'nin yayın kanalları oluşturmaktadır. TRT kurumunda faaliyet gösteren diğer yayın organları(radyo, internet v.b.) kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırma verilerinin elde edilmesi sürecinde TRT kurumunun 2013 yılı, RTÜK'ün 2009 yılı öncesi faaliyet ve plan raporları kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma TRT'nin 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 ve 2020 yılları arasında yayımladığı faaliyet raporları ve genel yayın planları ile RTÜK'ün 2009-2018 yılları arasında yaptığı kamuoyu araştırmaları ile sınırlı tutulmuştur. Bu yıllar arasında faaliyet gösteren TRT yayın politikasının hizmet kalitesine yönelik müşteri odaklılık çerçevesinde iyileştirme süreçleri analiz edilmiştir.

3.2.1.2. Verilerin Toplanması

Doküman analizi için çalışmanın verileri TRT'in yayınladığı 2013, 2014, 2015, 2016 ve 2018 faaliyet raporları ve genel yayın planlarından, RTÜK'ün 2009-2018 yılları arasında yaptığı kamuoyu araştırmaları raporlarından elde edilmiştir. Elde edilen veriler önce kategorilendirilmiştir. TRT'nin yayın süre ve program istatistikleri ile RTÜK'ün saha araştırmalarından elde ettiği veriler arasında tematik bir karşılaştırma yapılmıştır.

3.2.1.3. Analiz

RTÜK'ün yayın raporları istatistiklerinden, TRT'nin faaliyet ve planlama raporlarında yer alan finansal durum ve yatırım harcamaları, idari faaliyetler, halkla ilişkiler ve televizyon faaliyetlerine ilişkin elde edilen dokümanlar incelenerek analiz edilmiştir. TRT'nin faaliyet raporları, genel yayın planları ve RTÜK'ün 2009-2018 yılları arasında yaptığı kamuoyu araştırmaları raporlarından elde edilen veriler karşılaştırılmıştır.

3.2.1.3.1. TRT Verileri

Araştırmanın bu kısmında TRT'nin plan ve faaliyet raporlarından elde edilen veriler doküman incelemesi tekniği ile incelenmiştir. Tablo 7'de TRT'nin finansal ve yatırım harcamalarına ilişkin matematiksel veriler sıralanmıştır.

Tablo 7: TRT'nin Yıllara Göre Finansal Durumu ve Yatırım Harcamaları

Finansal Durum (Milyon TL)	2013	2014	2015	2016
Bütçe (TL)	1.491.8	1.737,2	2.190,8	2,800.0
Gelir (TL)	1.500.7	1.639.7	1.775.7	2.153.8
Gider (TL)	1.321.2.	1.487.4	1.922.6	1.901.6
Gelir-Gider Farkı (TL)	179.4 +	152,3 +	146.9 -	252.2 +
Yatırım Harcamaları (Milyon)	2013	2014	2015	2016
Techizat Alımı (TL)	41.623.5	29.607.0	73.548.3	26.193.2
İnşaat Harcamaları(TL)	3.954.8	782.8	1.387.0	4.141.2
Toplam(TL)	45.578.3	30.389.8	74.935.3	30.334.5

Kaynak: TRT, (2018). *Genel Yayın Planı*, Ankara: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yayınları, s. 34-35.

Tablo 7’de TRT’nin yıllara göre finansal durumu ve yatırım harcamalarına ilişkin dağılımlar sıralandırılmıştır. Bütçe 2013 yılından 2016 yılına kadar bir artış göstermiştir. Gelir-gider farkında gelir fazlalığı ağırlık göstermektedir. Yatırım harcamaları arasında yükselen bir değişim görülmemektedir. Giderler geçen yıllar içinde artarken yatırım harcamaları aynı yönde bir değişim göstermemiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde TRT’de yatırım ve giderler her geçen yıl artış göstermiştir.

Tablo 8’de vatandaşlardan TRT’ye yapılan geribildirimlere ilişkin matematiksel veriler sıralanmıştır.

Tablo 8: TRT’nin Yıllara Göre Halkla İlişkiler Durum Dağılımı

AKTİF HAT (İstek, Şikayet)	2013	2014	2015	2016
Televizyon	1742	2477	-	-
Radyo	172	206	-	-
Haber	419	1348	-	-
Spor	1101	-	-	-
Satış	175	147	-	-
Diğer	255	1697	-	-
Toplam	3864	5875	38.868	83.544
Bilgi Edinme	482	234	149	995
BİMER	539	530	1164	1910

Kaynak: TRT, (2016). Faaliyet Raporu, Ankara: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınları.

<https://trtkurumsal.trt.net.tr/Uploads/application/pdf/2015-02-17-13.42.00/fc2378f865884f03b7e76c82fbae6064.pdf> [Erişim: 10.04.2020]

Aktif Hat birimi 2004 tarihinde izleyici ve dinleyiciler ile TRT arasında iletişim sağlamak amacı ile kurulmuştur. İzleyici ve dinleyicilerden gelen radyo ve televizyon yayınları ile ilgili istek, şikâyet ve öneriler dikkate alınarak, yayınların kaliteli ve verimli bir şekilde düzenlenmesi amaçlanmıştır. Telefon, faks ve e-posta yolu ile gelen bütün başvurular ilgili birimlerce cevaplandırılmaktadır. 2004 tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu’nun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik çerçevesinde, Ağustos 2004’te “Bilgi Edinme Bürosu” kurulmuştur. Bu hizmet “Aktif Hat” adıyla oluşturulan birimde toplanmıştır. 2006 tarih ve 26055 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren “Başbakanlık

İletişim Merkezi (BİMER) – Doğrudan Başbakanlık” Eylül 2006 tarihi itibari ile Aktif Hat biriminde yürütülmektedir. Bugün bu birim CİMER adı altında faaliyet göstermektedir.

Tablo 8’de yıllara göre halkla ilişkilere ilişkin dağılımlar sıralandırılmıştır. Aktif hat uygulamasında televizyon yayınlarında istek ve öneriler en çok televizyon yayınlarına yapılmıştır. BİMER’e yapılan şikayetler içinde geçen yıllara göre artış göstermiştir.

Tablo 9’da TRT’de yayınlanan programlara ayrılan süreye ilişkin matematiksel veriler sıralanmıştır.

Tablo 9: TRT 1 Yayınlarının Program Türlerine Göre Dağılımı

Yerli Yapımlar (Dakika)	2013	2014	2015	2016
Eğitim	22218	18645	47082	320046
Kültür	62356	50165	51558	56146
Drama	184036	224228	218145	243527
Sinema	9936	3156	8488	5900
Müzik	7156	-	2366	627
Eğlence	8035	43786	30309	21905
Haber Bülteni	17374	20537	15317	52696
Haber	31342	33381	5263	14924
Spor	15929	9773	5852	893
Reklam	44800	44836	58365	49259
Diğer	26855	16890	38141	13529
Dış Kaynaklı Yapım (Dakika)	2013	2014	2015	2016
Eğitim	152	-	-	-
Kültür	252	-	-	-

Drama	37566	14256	7764	4019
Sinema	53443	38821	31976	17303
Spor	4150	7117	2313	-

Kaynak: TRT, (2014, 2016). Faaliyet Raporu, Ankara: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınları.

Tablo 9’da TRT1 yayınlarının program türlerine göre dağılımı sıralandırılmıştır. Yerli yapımlar içinde en çok drama türünde yayınlara yer verilmiştir. Drama genellikle kurgusal bir esere dayalı oyuncular tarafından canlandırılan film, tiyatro, program gibi bir anlatı türüdür. İkinci olarak en çok yayın süresinin kültür ve eğitim yayınlarına ayrıldığı görülmektedir. 2016 yılı itibariyle süre ayrılan yayın eğitim türünde yayınlar olmuştur. Dış kaynaklı yapımlar içinde en çok süre ayrılan yayın türü drama ve sinema olmuştur.

Tablo 10’da TRT’nin haftalık yayın süresine ilişkin matematiksel veriler sıralanmıştır.

Tablo 10: TRT'nin Haftalık Yayın Süresi (2018)

TELEVİZYONLAR	Yayın Süresi (Saat)
TRT-1	168
TRT HABER	168
TRT3 SPOR / TBMM TV	Spor 168 (TBMM TV 15)
TRT - ÇOCUK	168
TRT DİYANET	168
TRT KURDİ	168
TRT 4K	168
TRT-WORLD	168
TRT-2	168
TRT-BELGESEL	168
TRT MÜZİK	168
TRT TÜRK	168
TRT AVAZ	168
TRT EL ARABIA	168
TOPLAM	2352

Kaynak: TRT, (2018). *Genel Yayın Planı*, Ankara: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yayınları, s. 34-35.

Tablo 10’da TRT her türden yayın politikasını müzik, diyanet, çocuk, world ve diğer kanallarıyla 7/24 sürdürmektedir. TRT çoklu yayın kapsamıyla kanal başına 168 saat toplamda 2352 saat yayın yapmaktadır. Bu yayın süresi özel yayın şirketlerinin genel yayın süresine eşit orandadır.

3.2.1.3.2. RTÜK Verileri

Çalışmanın bu başlığında Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Kamuoyu, Yayın Araştırmaları ve Ölçme Dairesi Başkanlığı “Televizyon İzleme Eğilimleri, Vatandaş Bildirim Raporları ve Medya Okur Yazarlığı Araştırması üzerine yaptığı 2009-2018” yılları arasındaki saha araştırmasından elde edilen verilere ve analizlere yer verilmiştir. Bu saha araştırmaları Televizyon İzleme Eğilimleri Araştırmaları başlığıyla toplumun televizyon yayınlarından beklenti ve değerlendirmelerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu saha araştırmaları resmi olup toplumun televizyon yayıncılığında algıladığı ve beklediği hizmet kalitesinin anlaşılması açısından önemli veriler ihtiva etmektedir.

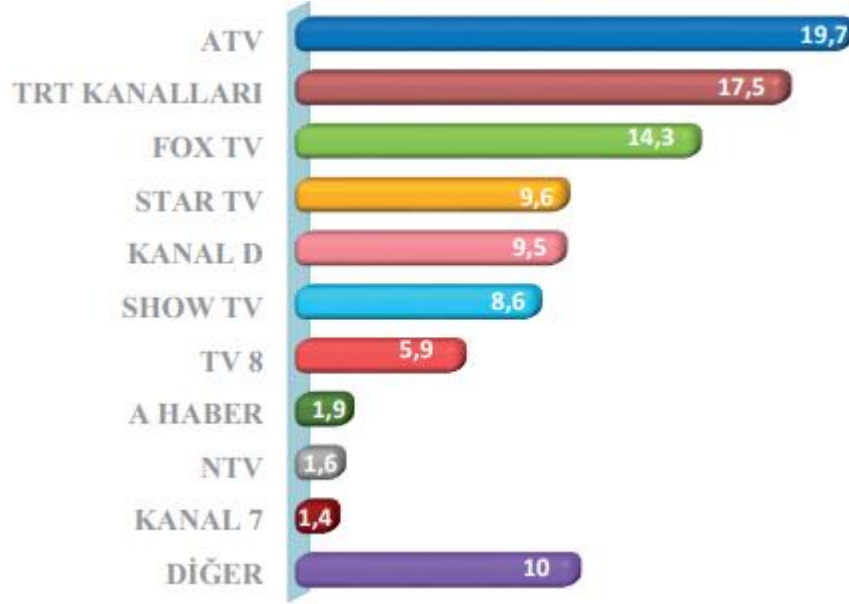
2009 yılı Televizyon İzleme Eğilimleri araştırması 21 ilde, toplam 2.570 kişiden oluşan bir örneklem grubu ile yapılmıştır. Araştırma, 1.263 kadın (% 49.1) ve 1.307 erkek (% 50.9) denek ile yapılmıştır. Deneklerin yaşları 15 – 61+ aralığında 8 grupta incelenmiştir. Araştırmanın bölgelerini Marmara Bölgesi % 46.6, İç Anadolu Bölgesi % 19.9, Ege Bölgesi % 11.1, Karadeniz Bölgesi % 7.9, Güneydoğu Anadolu Bölgesi % 5.4, Akdeniz Bölgesi % 4.8 ve Doğu Anadolu Bölgesi % 4.3. oluşturmuştur.

2012 yılı Televizyon İzleme Eğilimleri araştırması 21 ilde, toplam 2.525 kişiden oluşan bir örneklem grubu ile yapılmıştır. Örneklemen demografik yapısı ve sosyo-ekonomik düzeyi, Türkiye genelini yansıtacak şekilde cinsiyet, yaş, medenî durum, eğitim düzeyi, meslek grubu, coğrafi bölge ve gelir gruplarına göre kotalandırılmıştır.

2018 yılı Televizyon İzleme Eğilimleri araştırması 26 ilde 15 yaş ve üzeri 2.600 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, 1.219 kadın (% 48.3) ve 1.306 erkek (% 51.7) denek ile yapılmıştır. Deneklerin yaşları, 15 yaş üzeri 8 grupta incelenmiştir. Araştırma %95 güven düzeyinde ± 3 hata payı ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemde en çok Marmara Bölgesi’nden (%41,5), en az ise Doğu Anadolu Bölgesi’nden (%4,2) bireyler yer almaktadır. Örneklemen %49,2’sini kadınlar; %50,8’ini erkekler oluşturmuştur.

Şekil 7’de RTÜK’ün Televizyon İzleme Eğilimleri araştırmasına göre en çok izlenen kanallara ilişkin grafiksel sıralama ve oranlara yer verilmiştir.

Şekil 7: 2018 Türkiye Geneline En Çok İzlenen Kanallar



Kaynak: RTÜK, (2018). Televizyon İzleme Eğilimleri, Kamuoyu, Yayın Araştırmaları ve Ölçme Daire Başkanlığı.

<https://www.rtuk.gov.tr/assets/Icerik/AltSiteler/televizyonizlemeegilimleriarastirmasi2018.pdf> [Erişim: 10.04.2020].

Şekil 7’de yer verildiği üzere “En çok beğendiğiniz televizyon kanalı hangisidir?” sorusuna cevap verenlerin %19,7’si ATV kanalını, %17,5’i TRT kanallarını ve %14,3’ü Fox TV’yi beğendiğini belirtmiştir.

Tercih edilen televizyon kanalı incelemesinin cinsiyet açısından sonuçlarına göre, TRT’yi tercih edenler arasında cinsiyete göre kadınların oranı % 39, erkeklerin oranı ise % 61’dir.

Yaş grupları açısından TV8 ve FOX TV en çok 15-25 yaş arasındaki iki grupta ve TRT 31-35 yaş grubunda tercih edilirken ATV, 41-50 yaş grubu tarafından tercih edilmektedir.

Medenî duruma göre ATV ve TRT kanallarını izleyenler arasında büyük çoğunluğu evlilerin, NTV, FOX TV ve Show TV’yi izleyenler arasında ise büyük çoğunluğu bekarların oluşturduğu belirlenmiştir.

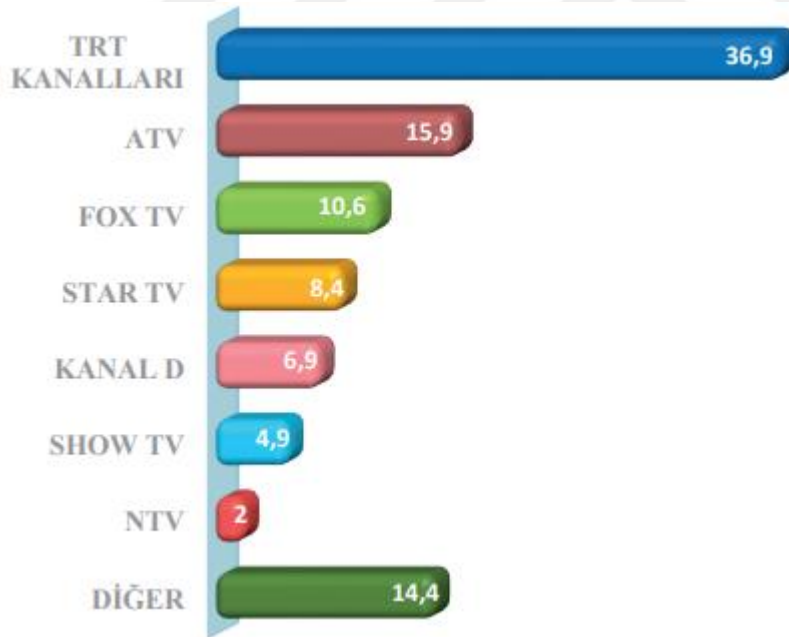
Eğitim düzeyi açısından sonuçlarına bakıldığında Kanal 7 ve Fox TV'yi izleyenler arasında büyük çoğunluğu düşük, TRT ve NTV'yi izleyenler arasında ise büyük çoğunluğu orta ve yüksek eğitimlilerin oluşturduğu gözlenmektedir.

Meslek gruplarının televizyon tercihlerine bakıldığında, ATV ve FOX TV'yi izleyenler arasında büyük çoğunlukla ev hanımı ve işsizlerin, TRT izleyenler arasında esnaf, sanatkar, memur, işçilerin bulunduğu belirlenmiştir.

Gelir düzeyi açısından tercih edilen televizyon kanalı incelemesinde TRT kanalları, 1000 TL ve altı ile 1001-2000 TL grubunda hemen hemen eşit bir izleyici topluluğu tarafından tercih edilmektedir.

Şekil 8'de RTÜK'ün Televizyon İzleme Eğilimleri araştırmasına göre 1 televizyon kanalının tercih edilme eğilimlerine göre grafiksel sıralama ve oranlara yer verilmiştir.

Şekil 8: 2018 Yılı yalnızca “1 Televizyon Kanalı İzlenirse” Tercih Edilen Kanallar



Kaynak: RTÜK, (2018). Televizyon İzleme Eğilimleri, Kamuoyu, Yayın Araştırmaları ve Ölçme Daire Başkanlığı.

<https://www.rtuk.gov.tr/assets/Icerik/AltSiteler/televizyonizlemeegilimleriarastirmasi2018.pdf> [Erişim: 10.04.2020].

Şekil 8’de yer verildiği üzere “Televizyonda bir kanalı takip etmek zorunda kalsaydınız, bunun hangi kanal olmasını isterdiniz?” sorusuna alınan cevaplara göre % 36.9 ile TRT kanalları, %15.9 ile ATV, % 10.6 ile FOX TV tercih edilmektedir. 2012 yılında yapılan araştırmada yer alan cevaplara göre % 17.2 ile TRT kanalları, %17.1 ile Kanal D, % 15.4 ile ATV tercih edildiği tespit edilmiştir. Geçen yıllar içerisinde TRT en çok izlenen kanal konumunda birinci sıraya yükselmiştir.

Tablo 11’de RTÜK’ün Televizyon İzleme Eğilimleri araştırmasına göre TRT’nin tercih edilme eğilimlerine göre grafiksel sıralama ve oranlara yer verilmiştir.

Tablo 11: 2018 Yılı TRT Kanallarının Tercih Sebepleri

	%
Bütün Programlarını Beğeniyorum	50,0
Kaliteli ve seviyeli yayıncılık	15,0
Haberlerini seviyorum	9,3
Tarafsız Yayıncılık	3,6
Dizileri beğeniyorum	8,6
Devlet kanalı olması sebebiyle	3,1
İçerik	2,1
Yayın akışı	2,1
Spor programları	1,7
Ailece izleyebilmek	1,7
Eğitici programlar	1,4
Diğer	6,4
TOPLAM	100

Kaynak: RTÜK, (2009). Televizyon İzleme Eğilimleri, Kamuoyu, Yayın Araştırmaları ve Ölçme Daire Başkanlığı. <https://www.rtuk.gov.tr/rtuk-arastirmalari/3726/1984/2009-yili-kamuoyu-arastirmalari.html> [Erişim: 10.04.2020].

Tablo 11’de televizyon kanallarının tercih edilme nedenleri incelendiğinde TRT kanallarının tercih edilme nedenleri içinde % 50.0 oranı ile “bütün programlarını beğeniyorum” ve % 15.0 oranı ile “kaliteli ve seviyeli yayıncılık, %9,3

“haberlerini seviyorum” ifadelerinin ön plana çıktığı gözlenmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde tüm Televizyon kanallarının tercih edilmesindeki en önemli unsur, yayınlanan dizilerin beğenilme düzeyidir.

3.2.2. Mülakat

Türkiye’deki Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık TRT, sorunlarının araştırıldığı araştırmada, araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi ve yöntemi ele alınmıştır.

3.2.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı TRT’nin kamu yayıncılığında müşteri odaklı hizmet kalitesi iyileştirilmesinde nasıl bir iyileştirme süreci izlediğini ortaya koymaktır.

Bu amaçla müşterinin (vatandaş) beklentileri ile TRT’nin yayın politikası arasındaki plan ve uygulamalar incelenmiştir.

Araştırmanın önemi ise söz konusu müşteri odaklı hizmet kalitesi iyileştirme çalışmalarının gerek tür gerekse süreç açısından etkin olanlarının gelecekte sürdürülecek çalışmalarda faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik olarak bir rehber olacak biçimde rol oynamasını sağlamaktır.

3.2.2.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kısıtları şu biçimde ifade edilebilir;

- a. Araştırma sonuçları nitel yöntem kullanıldığı için genellenemez.
- b. Örneklemme ulaşma konusunda; yöneticilerin görüşmelere ayırabilecekleri süre önemli bir kısıt oluşturmuştur.
- c. Araştırmacı açısından görüşmelere yönelik ayrılması gereken zaman önemli bir kısıt olmuştur.

3.2.2.3. Araştırmanın Sorunsalı

Araştırmanın sorunsalı; “Kamu yayıncılığında hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik müşteri (vatandaş) odaklılığı konusunda nasıl sorunlar yaşanmaktadır?”

Bu sorunsaldan hareketle;

Alt sorunsal 1: “TRT yayıncılığında müşteri odaklı hizmet kalitesi ne şekilde iyileştirilmektedir?”

Alt sorunsal 2: “TRT yayıncılığında hizmet kalitesinin iyileştirilmesi müşteri odaklı yaşanan sorunları nasıl etkilemektedir?” olarak belirlenmiştir.

Alt sorunsal 3: “TRT’nin yayın hizmet kalitesinin saplanmasında müşteri beklentileri nasıl karşılanmaktadır?” olarak belirlenmiştir.

3.2.2.4. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı

Çalışmada, araştırmanın amacına ve kapsamına uygun olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Creswell (2013: 43-44), nitel araştırmayı, sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemlerin incelenmesi için kendine ait metotlarla yorumlama/anlamlandırma süreci olarak tanımlamaktadır. Nitel araştırma sürecinde araştırmacı bütüncül bir araştırma tablosu ortaya koyarak; kelime analizleri, detaylı katılımcı görüşme raporları kullanır ve araştırmayı doğal ortamda düzenler. Nitel araştırmada genel olarak takip edilen araştırma süreci (tümevarım) parçadan bütündür. Genel itibari ile nitel araştırmacı gözlem, görüşme ve dokümanlardan yola çıkarak kavramları, anlamları ve ilişkileri açıklayarak süreci sürdürür.

3.2.2.5. Araştırmanın Örneklemi

Nitel çalışmada amaçlı örneklem seçiminde üç unsur bulunmakta ve bu unsurlar yaklaşımın özelliğine bağlı olarak değişmektedir. Araştırmaya kimlerin örneklem (veya mekanların) olarak seçileceğine, spesifik örnekleme stratejilerine ve çalışılacak örneklemin büyüklüğüne karar vermedir. Nitel araştırmalar genellikle küçük bir örneklem üzerinde gerçekleştirilir. Bu durumda elde edilen verilerin evrene

genellenebilirliği mümkün olmadığından istatistiksel temsil edilebilirlik yerine daha bütünsel ve derinlemesine anlaşılmasına ilişkin yönelim kabul görmektedir. Nitel yöntemlerde örneklemin büyüklüğü yerine, örneklemin araştırmanın ihtiyaç duyduğu bilgi miktarını karşılayıp karşılamadığı önemsenmektedir (Creswell, 2013: 154-157). Amaçlı örneklemede temel unsur araştırmanın konusunu oluşturan kişi, durum veya vaka hakkında derinlemesine bilgi toplamaktır (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 108).

Bu araştırmanın örneklemi, amaçlı örneklem türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklemdir. Maksimum çeşitlilik örneklemi, evren içinde var olan farklı durumları yansıtacak tüm örneklem ele alınır. Araştırmanın sorunsal farklı boyutlarıyla ele alınır. Farklı tipteki örneklem ele alınmasındaki amaç genelleme yapmak değil, aksine ortak veya paylaşılan durumların olup olmadığını belirlemeye çalışmaktır. Bu yöntem durumların derinlemesine incelenmesine imkantanırmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 108-109).

Maksimum çeşitlilik bireylerin veya mekanların spesifik özelliklerine bağlı olarak çeşitli doküman değişkenleri sağlamaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleminde araştırmacı açık olmalıdır. Bu örneklemin amacı çeşitliliği sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil çeşitlik durumlar arasında ne tür ortaklıklar ve benzerlikle olduğunu ortaya koymaktır (Creswell, 2013: 158). Bu örneklemin tercihinde araştırmalara iki tür yararı olduğu kabul edilmektedir: örnekleme dahil olan her durumun kendine özgü durumların boyutlarıyla ayrıntılı olarak tanımlanması, diğeri ise büyük ölçüde farklı özellik gösteren durumlar arasında ortaya çıkan ortak tema ve bunların değerinin ortaya konmasıdır (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 109).

Bu kapsamda, araştırmanın evrenini TRT'nin 81 ilinde faaliyet gösteren Yöneticileri oluşturmaktadır. Evrenden örneklem alma yoluna gidilerek Ankara, Antalya, Diyarbakır, İzmir ve İstanbul olmak üzere 5 ilin TRT yöneticileri örneklem olarak seçilmiştir. Örneklem seçiminde şu hususlar etkili olmuştur. Araştırmacı Türkiye'nin 5 farklı bölgesinden nüfus olarak en yoğun şehirlerini dikkate almıştır. Bu nedenle araştırmaya 5 il dahil edilmiştir.

3.2.2.6. Veri Toplama Teknik, Araç ve Süreci

Bu araştırmada uygun olduğu düşünülen yarı yapılandırılmış mülakat tekniği yapılması planlanmıştır. Bu teknikte araştırmacıya, mülakat öncesinde belirlediği bir dizi soru veya konu başlıkları rehberlik etmektedir. Yapılandırılmamış mülakatta var olan birçok unsur yarı yapılandırılmış mülakatta da yer alır. Ancak, katılımcının araştırmacının belirlediği soru taslağı dışına çıkmasına sınırlı düzeyde izin verilir. Mülakat soru taslağı, araştırma konusuyla ilgili veri elde etmek için katılımcının cevaplama istenen konuları kapsar ve liste halinde hazırlanabilir. Bu yolla elde edilen verinin düzenlenip işlenmesi daha kolay hale gelir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 175-180).

Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği araştırmacıya bir soru formu doğrultusunda konuyu genel hatlarıyla belirleyebilen bir akış sunmanın yanı sıra konunun değişik boyutlarının ortaya çıkarılmasına imkân veren bir tekniktir. Bu mülakat, önceden yapılan ve ne tür soruların sorulup, hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde tespit eden bir tekniktir. Mülakatı yapan tarafsızlığını korur. Betimsel analiz için verilerin toplanmasında Odak Grup Görüşmesi veya Derinlemesine (Mülakat) Görüşme yöntemi tercih edilmektedir. “Derinlemesine görüşme açık uçlu, keşif odaklı bir metottur. Görüşmenin amacı, görüşmecinin duygularını, bakış açısını ve perspektifini derinlemesine keşfetmektir. Bunun için özellikle belirli aktörlerin ve kişisel görüşlerin önem kazandığı konularda derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmektedir” (Baş ve Akturan, 2008: 111).

Derinlemesine görüşmede odak grubunda olduğu gibi bir asistan bulunmayacağından elektronik kayıt yöntemi kaynak için sorun taşımadığı müddetçe tercih edilmektedir. Bu tip görüşmelerde görüşmeler elektronik kayıt cihazları tarafından kayıt altına alındığı için araştırmanın geçerliliğine katkıda bulunmaktadır. Görüşmeler genellikle 40-45 dakika aralığında yapılır, görüşmeci görüşülen kişinin cevaplarına müdahale edememektedir. Sorulan sorular açık uçlu sorulardır ve katılımcıyı doğrudan etki altında bırakmamaktadır (Baş ve Akturan, 2008: 112-113).

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak mülakat formundan yararlanılmıştır. Mülakat formu, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemine uygun olarak hazırlanmıştır.

15-30 Mayıs 2020 tarihleri arasında TRT kurumunun Antalya, Ankara, İzmir, Diyarbakır, İstanbul müdürlüklerinde çalışan 10 katılımcı ile yüz yüze mülakat talebinde bulunulmuştur, pandeminin (küresel salgın) hızlanması nedeni ile mülakatın yüz yüze gerçekleştirilmesi mümkün olmamıştır. Katılımcılar kamu yöneticisi oldukları ve pandemi dönemi koşulları gerekçesiyle görüntülü ya da sesli görüşme talebine olumlu yanıt vermemişlerdir. Bunun yerine katılımcılar ile 15-20 Mayıs 2020 tarihleri arasında önce telefon görüşmesi yapılarak mülakat hakkında bilgi verilmiştir. Görüşme sonrası olumlu geri dönüş alınmış ve 20-30 Mayıs 2020 tarihleri arasında elektronik posta (e-mail) ile mülakat formları katılımcılara gönderilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak mülakat formundan yararlanılmıştır. Mülakat formu, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemine uygun olarak hazırlanmıştır (Bkz. EK-1). Katılımcılara 6 ana başlık (kamu yayıncılığında vatandaş odaklı olma, sürekli iyileştirme, hizmet kalitesi iyileştirme teknikleri, hizmet kalitesi boyutlarını yorumlama biçimi, hizmet kalitesinin ölçümü ve toplam kalite yönetimi) altında toplamda 13 soru yöneltmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının oluşturulmasında ilgili araştırmaları kapsayan literatür taraması yapılmıştır. Katılımcıların hizmet kalite algısına ilişkin görüşlerini almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme sorularına dayanan, katılımcı türüne uygun bireysel görüşme formları uygulanmıştır.

Gerçekleştirilen alanyazın taraması sırasında mülakatın 1 ve 2'nci sorusu Bütün (2015) yürütmüş olduğu “Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi” çalışmasında yarı yapılandırılmış yüz yüze mülakat sorularından uyarlanarak hazırlanmıştır. Bütün mülakat formunda kalite ve müşteri memnuniyetini baz alan yönetim biçimine ilişkin soruları beklenen ve algılanan kaliteye yönelik hazırlamıştır. Görüşme soruları mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi çalışmalarının değerlendirilmesi hakkında 11 soru ve alt sorulardan oluşmuştur. Okul yöneticilerine yönelik olarak kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulamaları ve varsa neler olduğu, toplam kalite yönetiminin diğer yönetim anlayışlarından farkı, veli ve öğrenci beklentileri (müşteri beklentileri), okul idaresi ve öğretmenlerin takım oluşturulması, toplam kalite

yönetimi faaliyetlerine gönüllü katılım, öğretmen ve öğrenci gelişimleri, sorunlar tespit edilirken yapılan toplam kalite yönetimi çalışmaları, kalite iyileştirme yöntemleri, kurum kültürü, toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, yönetici anlayışına ilişkin sorular yer almaktadır.

Gerçekleştirilen alanyazın taraması sırasında mülakatın 3'ncü sorusu Emir (2018) yürütmüş olduğu "Amasra'da ev pansiyonculuğu algısı ve uygulama sorunları" çalışmasından uyarlanarak hazırlanmıştır. Emir (2018) bu çalışmasında Amasra'da faaliyet gösteren 63 ev pansiyon sahiplerine yönelik yarı yapılandırılmış bir mülakat formu hazırlayarak verilerini toplamıştır. Katılımcılara yönetilen mülakat soruları hizmet modeli, hizmetlerin ayırıcı özellikleri, yiyecek-içecek hizmetleri hakkındaki nitelemeler ve hizmetlere yönelik geribildirimler olarak oluşturulmuştur.

Mülakat formunun 4, 5 ve 6'ncı soruları Uysal (2016) ve Akkaya (2019) çalışmasından hizmet kalitesi boyutları, hizmet kalitesinin ölçümü ve toplam kalite yönetimi anlayışının oluşumuna yönelik sorular uyarlanarak görüşme formunda kullanılmıştır.

Uysal (2016) İzmir ve Manisa'da faaliyet gösteren kalite belgeli küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin (kalite, ar-ge ve üretim) birimlerinde çalışan yöneticilere hizmet kalitesinin özellikleri, hizmet kalitesinin boyutları, sürekli iyileştirme ve toplam kalite yönetimine ilişkin yüz yüze gerçekleştirilen mülakat soruları yöneltmiştir. Mülakat formu açık uçlu 8 sorudan oluşturulmuştur. Akkaya (2019) çalışmasında TRT Belgesel kanalının anlatı analizi yapılmıştır. Akkaya hazırladığı mülakat formu ile TRT yöneticileriyle yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme gerçekleştirmiştir. Mülakat formunda TRT'nin yayın sürecine ve hizmet kalite iyileştirme politikalarına ilişkin 6 soru yöneltmiştir.

3.2.2.7. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri 15-30 Mayıs 2020 tarihleri arasında TRT kurumunun Ankara, Antalya, Diyarbakır, İzmir ve İstanbul müdürlüklerinde çalışan 10 kanal yöneticisi düzeyinde katılımcı ile gerçekleştirilen mülakat sonucu elde edilmiştir. Pandemi (küresel salgın hastalık) nedeniyle alınan tedbirle kapsamında katılımcılar ile önce 01-15 Mayıs 2020 tarihleri arasında telefonla ön görüşme yapılmıştır.

Ardından araştırmanın verileri için geliştirilen mülakat formu katılımcılara 15-30 Mayıs 2020 tarihleri arasında elektronik ortamda (mail) yoluyla gönderilmiştir.

3.2.2.8. Veri Analizi

Araştırmanın bu başlığında katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerde mülakat formlarından elde edilen verilerin analizi betimsel analiz tekniği ile gerçekleştirilmiştir.

Betimsel analiz nitel araştırma yöntemleri içerisinde sıkça kullanılan bir çözümlemedir. Bu analize göre elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular da dikkate alınabilmektedir. Betimsel analizde yüz yüze mülakatla görüşülen veya gözlenen bireylerin görüşlerini yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıklık yer verilir. Bu analizin amacı mülakat ve görüşme yoluyla elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde betimlenmesidir. Betimleme edinilen bilgileri diğer bulgularla yorumlamak ve çıkarımsama yaparak neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve sonuçlara ulaşılır (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 224).

Betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Aslan ve Tavşancıl, 2001: 40-45):

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
- Bulguların tanımlanması,
- Bulguların yorumlanması.

Betimsel analiz tekniğinde elde edilen veriler önceden belirlenen başlıklar ve boyutlar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analiz tekniğinde araştırmacı, görüştüğü ya da gözlemlemiş olduğu kişilerin görüşlerini ilgi çekici bir biçimde sunabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir (Aslan ve Tavşancıl, 2001: 42-44).

Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmektedir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır,

neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 224-225).

3.2.2.8.1. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Genelleme

Nitel araştırmalarda sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırma yöntemlerinin en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Nitel araştırmalarda "geçerlik ve güvenilirlik" bu açıdan en yaygın iki ölçüttür. Nitel araştırmalara yöneltilen en can alıcı eleştirilerden biri de güvenilirlik konusudur. Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı konuyu objektif olarak gözlemlemesidir. Geçerlik araştırmacının gözlemlediği şeyi ne dereceye kadar ölçebildiği ile alakalıdır (Kumar, 2011: 190).

Araştırılan konu hakkında bütünlük oluşturulabilmesi için elde edilen veriler ve ulaştığı sonuçların diğer araştırmacılar tarafından teyit edilmesine olanak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı onayı, meslektaş onayı gibi) kullanması gerekmektedir. Araştırma sahasına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla derinlemesine bilgi toplama ve elde edilen verilerin teyit edilmesi için bulgulara geri gidilebilme nitel araştırmada geçerliliği oluşturan önemli unsurlardan biridir. Elde edilen verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının verilere nasıl ulaştığını belirtmesi, nitel araştırmada geçerliliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 255-257).

Nitel araştırmadaki geçerliğin önemi, tanımı, geçerliği tanımlayan terimler ve geçerliği oluşturma süreçlerine ilişkin pek çok perspektif ortaya çıkmıştır. Uzun süreli katılım ve sürekli gözlem; alan içerisinde katılımcılarla güven oluşturmaya ve araştırmacılar veya bilgi veren kişiler tarafından ortaya konulan saptırmalardan kaynaklanan yanlış bilgilerin kontrol edilmesini kapsamaktadır (Creswell, 2013: 250).

Açıklamalardan hareketle, bu çalışmada veri toplama, verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olmak ve elde edilen bulguların gerçeği yansıtmasını sağlamak amacıyla bazı önlemler alınmıştır. Bu önlemler kapsamında;

- Araştırmada mülakat yöntemiyle ayrıntılı ve derinlemesine verilerin toplanması,
- Veri analizi ve araştırma bulgularının tanımlanması aşamalarında tez danışmanı ve araştırmacı arasında uzlaşmanın sağlanması,
- Araştırma bulgularının açıklanmasında katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmesi sağlanarak araştırmanın geçerliliğine yönelik kanıtlar oluşturulmuştur.

Çalışmaya konu olan TRT'nin tüm şehirlerde il müdürlükleri bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmacı tarafından yaşadığı ilde kurumun müdürlüklerine ulaşımı ve iletişimi kolaydır. Kurumun faaliyetlerine ilişkin bilgi almak ve toplamak için kurumun resmi sitesinde yayınladığı faaliyet raporlarına ulaşım kolaydır. Bu nedenle araştırmacının mülakat yoluyla elde ettiği verilerin TRT'nin faaliyet raporları ve RTÜK'ün eğilim araştırmaları raporlarında yer alan istatistiki verilerle karşılaştırılması araştırmanın tutarlılığı açısından olanaklıdır. Raporların kamunun erişimine açık olması, mülakat yoluyla elde edilen verilere eklenerek verilerin bilgiye dönüşmesi sürecinde katkı sağlamıştır. TRT ve RTÜK'ün hazırladığı raporların mülakat yoluyla edilen verilerle kıyaslandığında araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin önemli ipuçları vermiştir. Mülakatlardan elde edilen bulguları destekler nitelikteki TRT ve RTÜK verileri geçerliliğinin yüksek olmasına katkıda bulunmuştur. Araştırma sonuçları TRT'nin faaliyet gösterdiği 81 il için genelleme yapma imkanı verebilir. Çünkü mülakat yapılan illerdeki katılımcıların kurum içi faaliyetleri kurumun merkezine bağlı olduğu için birbirine benzemektedir. Elde edilen bulgu ve sonuçlar diğer illerle yapılacak benzer mülakat sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

İç geçerlilik; araştırmada katılımcılara ait bulgular, genelde birbiriyle tutarlı ve anlamlı görülmüştür. Elde edilen veriler mülakat, gözlem ve kişisel deneyimlere dayandığı için veri çeşitlemesine imkân doğmuş, betimsel analiz uygulanmıştır.

Dış geçerlilik; Ankara, Antalya, Diyarbakır, İzmir ve İstanbul nüfus, eğitim, ulaşım vb. gibi değişkenler ortak özellikler gösterebilir. Hatta bu illerde nüfus ağırlığı göz önüne alındığında TRT kanallarının diğer illere göre daha çok izlendiği, TRT'nin hizmet kalite iyileştirmelerinde öncelikli olarak bu illerden gelen geribildirimleri öncelikli olarak dikkate aldığı söylenebilir. Ayrıca TRT'nin bölge müdürlükleri ve bölge çalışanları hiyerarşik olarak kurumun merkezi yapılanmasına bağlı oldukları için kalite iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine ortak olarak katılmaktadırlar. Bu bakımdan ortaya çıkan sonuçlardan bu beş il için genelleme yapma imkanı doğabilir. Yıldırım ve Şimşek'e (2011: 258) göre, "eğer bir araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliliğinden bahsedilebilir". Araştırma bulguları benzer durumlarla karşılaştırılabilir ve test edilebilir niteliktedir.

Nitel bir araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliği dört aşamadan oluşmaktadır; İnanılabilirlik, aktarılabilirlik, güvenilir olma ve doğrulanabilirliktir. Nitel bir araştırmada inanılabilirlik; kişilerin duygularını ve eylemlerini incelediği için katılımcıların elde edilen verileri kendi duygu ve eylemlerini aktararak aktarmadığını en doğru şekilde tespit edenin yine kişiler olduğu belirtilmektedir. Aktarılabilirlik; elde edilen verilerin diğer ortamlara genellenebileceğine veya aktarabileceğine vurgu yapmaktadır (Kumar, 2011: 197). Güvenilirlik; elde edilen verilerin başka araştırmacılar tarafından da aynen olduğu gibi elde edilebilmesi amacıyla araştırma süreci ve aşamalarının kaydının tutulmasıdır. Kaydın tutulmadığı durumlarda güvenilir olma durumu daha da zorlaşmaktadır. Doğrulanabilirlik ise; elde edilen veriler sonucunda ortaya çıkan bulguların başka araştırmacılar tarafından ne ölçüde doğrulanabileceği veya desteklenebileceğidir (Kumar, 2011: 198).

Bu araştırmada nitel araştırmanın güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik bazı önlemler yer almaktadır. Bu önlemleri, dış ve iç güvenilirliğin sağlanmasına yönelik önlemler olmak üzere iki aşamada sınıflandırmak mümkündür.

Dış güvenilirliğin sağlanmasına yönelik önlemler aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Araştırmacının konum ve yöntemine bağlı olarak benzer araştırma yapan araştırmacıların karşılaştırılabilir aynı sonuçlara ulaşmaları mümkün olabilir.

- Bu durum araştırmanın aynen tekrar edilebilmesi ve aynı sonuçlara ulaşılması anlamına gelmemektedir. Fakat araştırmacının konum ve yöntemi ile ilgili yaptığı açıklamalar, benzer konuda çalışacak diğer araştırmacılara ne tür yöntem üstlenmeleri gerektiği konusunda fikir verebilir.
- Araştırmada veri kaynağı olan katılımcıların açık bir biçimde tanımlanmamasının nedeni resmi bir kurumda görev almalarıdır. Bu nedenle araştırmada yer alan illerin ilgili müdürlüklerinden araştırmanın verilerine ilişkin elektronik posta yoluyla sorgulama yapılabilir.
- Elde edilen verilerin analizinde kullanılan kuramsal çerçevenin ve tanımlanması,
- Veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamaların yapılmasıdır.

Güvenilirliğin sağlanmasına yönelik önlemler ise;

- Toplanan verilerin öncelikle betimsel bir yaklaşımla kuralına uygun bir şekilde doğrudan sunulması,
- Araştırmaya aynı birimde görev yapan birden çok araştırmacının katılması,
- Önceden yapılmış ve tanımlanmış aynı konuda bir başka araştırmaya bağlı olarak mülakat formunun uyarlanması,
- Toplanan verilerin not tutma ve elektronik ortamda kayıt altına alınmasıdır.

Bu önlemler neticesinde, bu çalışmada araştırmanın veri toplama tekniği, yöntemi ve aşamaları, araştırmacının araştırma sürecindeki konumu, mülakatlara katılan kişiler ve verilerin analizinde oluşturulan çerçevenin açık bir şekilde tanımlanmasına bağlı olarak dış güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir.

Ayrıca gerçekleştirilen mülakatlar ile toplanan verilerin not tutma ve elektronik ortamda kayıt altına alınması; elde edilen verilerin betimsel bir yaklaşımla doğrudan birebir aktarılması, çalışmanın araştırmanın yöntemi bölümünde önerilen modelin aşamaları referans alınarak veri analizinin yapılması araştırmanın iç güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir.

3.2.2.9. Bulgular

Katılımcılar; A1, B1, C1, D1, E1, F1, G1, H1 I1, J1 şeklinde kodlanarak sunulmuştur. Mülakat soruları da MS1, MS2, MS3, MS4, MS5, MS6 şeklinde kodlanmıştır.

3.2.2.9.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Bu başlık altında araştırmanın betimsel analizi için TRT kurumunun Ankara, Antalya, Diyarbakır, İzmir ve İstanbul müdürlüklerinde çalışan katılımcılara ilişkin demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	6	60,0
Erkek	4	40,0
Toplam	10	100

Tablo 12’de katılımcıların cinsiyet dağılımlarına yer verilmiştir. Mülakata katılan 10 çalışanın %60’ı kadın, %40’ı erkektir. Katılımcıların çoğunluğunun kadınlar olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	f	%
20-30	-	-
31-40	2	20,0
41-50	5	50,0
51-60	3	30,0
Toplam	10	100

Tablo 13’de katılımcıların yaş dağılımlarına yer verilmiştir. 10 katılımcının %20’si 31 ile 40, %50’si 41 ile 50, %30’u ise 51 ile 60 yaşları arasındadır.

Katılımcıların yönetici personel arasından seçildiği düşünülürse; %80 oranında 40 yaş ve üzeri personelden oluşması anlaşılır bir durumdur.

Tablo 14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumu	f	%
Evli	6	60,0
Bekâr	4	40,0
Toplam	10	100

Tablo 14’de mülakata katılan TRT personellerinin %60’ı evli, %40’ı ise bekârdır. Katılımcıların çoğunluğu evlidir.

Tablo 15: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	f	%
Önlisans	-	-
Lisans	8	80,0
Lisansüstü	2	20,0
Toplam	10	100

Tablo 15’de katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. 10 katılımcının %80’i lisans, %20’si ise lisansüstü öğrenim gördüğü belirlenmiştir. Katılımcıların hepsinin en az 4 yıllık lisans eğitimini tamamladıkları görülmektedir.

Tablo 16: Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	f	%
1-5 Yıl	-	-
5-10 Yıl	2	20,0
10-15 Yıl	1	10,0
15 Yıl ve Üzeri	7	70,0
Toplam	10	100

Tablo 16’da katılımcıların kurumda çalışma sürelerine yer verilmiştir. Katılımcıların %20’si 10 yıldan az, %10’u 10-15 yıl arası ve %70’i ise 15 yıldan fazla bir süredir TRT’ye hizmet etmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun (%70) kurumda çalışma süreleri 15 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Kamu yayıncılığının doğası gereği dahası izleyici (vatandaş) ihtiyaçlarının anlaşılması ve memnuniyet yaratılması için yönetici pozisyonundaki istihdamlarda belli bir yaş ve tecrübe şartı aranmaktadır.

Tablo 17: Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvan	f	%
Müdür	4	40,0
Müdür Yardımcısı	3	20,0
Şef	1	10,0
Diğer (Yönetici)	2	30,0
Toplam	10	100

Tablo 17’de katılımcıların unvanlarına göre dağılım tablosuna yer verilmiştir. Katılımcıların %60’ı Müdür yardımcısı veya Müdür pozisyonunda görev almışlarken kalan %40’ı ise yine yönetici pozisyonu olan şef ve diğer unvanlarda görev yapmaktadırlar. Katılımcıların tümü yönetici personelden oluşmaktadır.

Tablo 18: Katılımcıların İllere Göre Dağılımı

Şehir	f	%
Ankara	3	30,0
Antalya	1	10,0
Diyarbakır	1	10,0
İstanbul	2	20,0
İzmir	3	30,0
Toplam	10	100

Tablo 18’de katılımcıların illere göre dağılımına yer verilmiştir. Bu dağılıma göre katılımcı TRT çalışanlarından %80’i sırasıyla Ankara(%30), İzmir(%30) ve

İstanbul’da(%20) ikamet ederken %20’si ise Antalya (%10) ve Diyarbakır’da (%10) ikamet edip çalışmaktadırlar. TRT’nin yapılanması gereği katılımcıların çoğunluğunun 3 büyük şehirden olması beklenen bir durumdur.

3.2.2.9.2. Kamu Yayıncılığında Vatandaş Odaklılık

Bu kapsamda katılımcılara Mülakat Formunda TRT’nin “**kamu yayıncılığında vatandaş odaklı olmayı**” nasıl değerlendirdiğinizi açıklayabilir misiniz? sorusu yöneltilmiştir.

Mülakat Formunda ana soruyu açmak ve derinlemesine bilgi alabilmek için şu alt sorular sorulmuştur;

- Yayın planlamasında izleyici (vatandaş) geri bildirimleri nasıl değerlendirilmektedir?
- Program yaptırılırken vatandaş (izleyici) beklentisi ne derece ölçüt olmaktadır?
- Kurumunuzun yaptığı kamu hizmeti yayıncılığında “izleyici odaklılık” hangi düzeyde uygulanmaktadır?

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar şu biçimdedir;

A1 Katılımcısı: “*TRT kanallarının izleyici temsilcileri izleyicilerden gelen dönütleri özenle takip edip yayın planlamasını izleyici dönütleri çerçevesinde yapar. Öte yandan reyting ölçümleri de kamuoyunun kanallarımıza ilgisinin göstergesidir. Her iki unsurdan ortaya çıkan sonuçlar harmanlanarak veriler değerlendirilir*”.

B1 Katılımcısı: “*TRT Kamu yayıncılığında vatandaş odaklı olmayı, izleyici ve dinleyicilerden gelen geri bildirimlerle, üniversitelerle işbirliği halinde yaptığı izlenirlik ve dinlenirlik anketlerinin sonuçlarına göre, ayrıca programlarda verilen telefon numaralarını arayanlarla yapılan birebir görüşmelerle sağlamaktadır*”.

C1 Katılımcısı: “*TRT Kamu yayın kuruluşu olması nedeniyle faaliyetlerini kar amaçlı değil, kamu yararını gözeterek sürdürmektedir. Kamu yararı da vatandaş odaklı olmayı gerektirmektedir*”.

D1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Medya Takip izlenme oranları, e-posta ve telefon ile yapılan geri bildirim ve talepler ile”*.

E1 Katılımcısı: (a şikkına verdiği cevap); *“Reyting ölçümleri ile”*,

(b şikkına verdiği cevapta); *“Kamu yararı düşünülmektedir”*.

F1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Yayın planlamada izleyici ve dinleyici ölçüm sonuçları ile birlikte yaptırılan kalitatif ve kantitatif araştırmalar ile vatandaş geri bildirimleri ölçülmektedir. Bunun dışında izleyiciler telefon mail ve sosyal medya aracılığı ile şikayet talep ve önerilerini bildirebilmektedir”*.

(b şikkına verdiği cevap); *“Program yaptırılırken izleyici ve dinleyicinin beğeni beklenti ve dönem trendleri etkili olmaktadır”*.

(c şikkına verdiği cevap); *“Kamu yayıncısı olarak her yaş, bölge ve sosyoekonomik statüye ulaşmak amacımızdır”*.

G1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“İzleyici odaklı programlar üretmek temel prensipleri arasındadır”*.

(b şikkına verdiği cevap); *“İzleyicinin beklentisi /izlenilirliğinin yüksek olması için uluslararası anlatım dilleri de dikkate alınarak program üretimi gerçekleştirilmektedir”*.

(c şikkına verdiği cevap); *“Program üretiminde “izlenilir” olması önemli kriterdir”*.

H1 Katılımcısı: *“TRT 1990’lı yılların başlarında yayın planlaması yaparken çeşitli kamuoyu araştırmaları yaptırır, program çeşitliliğini ve içeriğini de hazırlarken bu araştırmalardan elde edilen verileri değerlendirirdi. Kurumda program yaptırım süreci; yapımcı/prodüksörlerin öneri vermesi veya TRT’nin öneri gelmeyen konularda vatandaş ihtiyaç ve beklentileri üzerine yapılmasını istediği programları yapımcılarına bildirmesi suretiyle işletilirdi.*

Bu süreç öncesinde yüz yüze toplanıp beyin fırtınası şeklinde yapılan toplantılarla yürütülürken, son yıllarda kurumun kullandığı TEPUYAP adlı program aracılığıyla uzaktan da yürütülebilmektedir. Kanal yönetimleri ihtiyaç duyulan konu ve içerikleri

ilgili sisteme yükler, yapımcılar da kanalın ihtiyacı olan program hakkında veya kendi özgün önerisini proje halinde yönetime sunar. Kurum “Vatandaş Odaklı” yayın yapıp yapmadığını reyting kıstası üzerinden hesap ediyordu ki bunun doğruluğu tartışma konusudur. Vatandaş odaklılık doğru ve tarafsız yayıncılık ile paralel olmalıdır. Son yıllarda yaptırılan dizilerin tamamına yakını kurum dışından satın alınmaktadır. Dolayısıyla kamu yayıncısından beklenmeyecek tarihsel gerçeklerle bağdaşmayan sahneler de yer almaktadır. Bu da özellikle AB grubu izleyicide (eğitim ve sosyo-kültürel düzeyi yüksek) bir güvensizlik oluşturmaktadır. Oysaki önceki dönemlerde yaptırılan “Egeden Selam Var”, “Gezelim Görelim”, “Tarım Takvimi” gibi halkın da içinde kendisine yer bulabildiği sorunlarını dillendirebildiği tarzda yapımlar hem AB grubundan hem de A ve B gruplarından ilgi ve takdir almışlardır”.

I1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); “Reyting sonuçları ve farklı mecralar aracılığı ile ulaşan talepler göz önüne alınarak planlama yapılmaktadır”.

(b şikkına verdiği cevap); Kanalın ihtiyaçlarına da uygun olması durumunda izleyici beklentileri karşılanmakta ve planlamada kanalları takip eden izleyici kitlesinin verileri yaş, cinsiyet vs göz önüne alınarak planlama yapılmaktadır”.

J1 Katılımcısı: “TRT Radyo ve Televizyon kanalları haber veren, bilgilendiren ve eğlendirirken öğretim ve eğitimi amaç edinen Kamu Yayıncılığı yapar. Toplumun tüm kesimlerine yönelik yayın yapıldığı için izleyici ve dinleyici bazında öncelik kamu yayıncılığı olmakla birlikte kişi bazlı yayında kurumumuz açısından önem arz etmektedir. İzleyiciler Kurumumuza resmi yoldan direk dilekçe ile, CİMER kaydı ile, telefon ile, internet ile vs. tüm kanallardan ulaşarak görüş ve önerilerini iletebilirler. Kişi bazlı görüş ve öneriler kamu yayıncılığı açısından değerlendirilerek geri bildirimle izleyicilere resmi kanallardan bilgilendirme yapılır”.

Verilen yanıtlardan hareketle katılımcıların kamu yayıncılığında vatandaş odaklı olmayı; izleyicilerden mail, telefon, dilekçe veya CİMER yoluyla gelen istek veya şikâyetlerin kamu yararı da gözetilerek değerlendirmeye alınması yoluyla sağlanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır.

3.2.2.9.3. Kamu Yayıncılığında Sürekli İyileştirme

Bu kapsamda katılımcılara Mülakat Formunda TRT'nin “**sürekli iyileştirmeye**” ilişkin uygulamaları vatandaş odaklı olmaya hangi şekillerde katkıda bulunmaktadır? sorusu yöneltilmiştir.

Mülakat Formunda ana soruyu açmak ve derinlemesine bilgi alabilmek için şu alt sorular sorulmuştur;

- a. Yayında veya kurumdaki herhangi bir çalışmanızda bir hatayla/eksiklikle karşılaştığınızda iyileştirme/düzeltilme için ne gibi önlemler alırsınız?
- b. İzleyicilerden gelen geri dönüşleri, yapılacak iyileştirmelerde değerlendirir misiniz, nasıl? Açıklayınız.

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar şu biçimdedir;

A1 Katılımcısı: *“İzleyici dönütleri bizim için en önemli kriterdir. Gözümüzden kaçan bir yayın hatası izleyici uyarısıyla fark edildiğinde hatanın bir sonraki yayınlara yansımaması için gerekli teknik veya kişisel tedbirler alınır. Sorunun kaynağı teknikse ilgili personeller hata kaynağını giderir. Kişisel bir hataysa ilgili personel hatanın boyutuna göre sözlü uyar veya disiplin cezasıyla cezalandırılır”.*

B1 Katılımcısı: *“Yayında veya Kurumsal diğer çalışmalarda herhangi bir hatayla veya eksikle karşılaşıldığında bunun yayına tekrar yansımaması ve Kurumun saygınlığını herhangi bir şekilde etkileyecek durumun ortadan kaldırılması için derhal etkin tedbirler alınır. Hatanın kaynağı insan unsuruyorsa, bu hatasının telafisi ve bir daha yaşanmamamı için eğitime gönderilir. Cihaz kaynaklı hatalar oluşmuşsa şayet, acilen yenilenmesi veya onarımı yoluna gidilir. İzleyici ve dinleyicilerden gelen geri dönüşler her zaman dikkate alınır”.*

C1 Katılımcısı: *“Çeşitli iletişim araçlarıyla vatandaşların tepkisi ölçülerek yayın politikalarının belirlenmesinde belirleyici rol oynamaktadır”.*

D1 Katılımcısı (a şıkkına verdiği cevap); *“Hatayı düzeltir, eksiği revize ile düzenleriz”*.

(b şıkkına verdiği cevap); *“TRT de program yapım sürecinde bir dizi araştırma ve kontrol mekanizması olduğu için sıfır hata ile seyirci karşısına çıkmayı amaç ediniriz. Geri bildirimde bulunulan konu yine de hatalı bir bilgi ise telafi yoluna gideriz, fikir veya düşünce ise gelecekte yapılacak projelerde ele alınması yönünde çalışmalar yaparız”*.

E1 Katılımcısı (a şıkkına verdiği cevap); *“Bu genelde personel iyileştirmesi yada ekipman iyileştirmesi olarak öngörü ile yapılmaya çalışılmaktadır. Kamu yayıncılığı her daim göz önünde olduğu için fazla bir lüksümüz yok. Yani hata yapmamalıyız”*.

(b şıkkına verdiği cevap); *“Bunu daha çok genel sektererlik takip eder. Program bazlı üst yönetime iletirler”*.

F1 Katılımcısı (a şıkkına verdiği cevap); *“Gerekli önlemleri alması gereken birimlerle koordinasyon içerisinde işlemler yapılmaktadır”*.

(b şıkkına verdiği cevap); *“İzleyici talepleri ilgili birimlerce değerlendirilmektedir”*.

G1 Katılımcısı: *“Daha çok izleyiciye ulaşma/uluslararası kriterlerde program üretimine gerçekleştirilmesine öncülük etmektedir”*.

(a şıkkına verdiği cevap); *“Sorunun nereden kaynaklandığını bularak, tekrar etmemesi için çözüm üretiriz”*.

H1 Katılımcısı: *“TRT gerek altyapısı gerekse teknik donanım olarak güçlü bir seviyededir. Programlar yayınlanmadan evvel Denetleme Kurulunun “yayınlanır” onayını almak zorundadır. Yayınlarda herhangi bir hata/eksiklik görülmesi durumunda ilgili birimlerce en kısa sürede giderilmektedir. 1990 yıllarda ve 2000 li yılların başlarında yapılan programların devam bölümlerinin konuları seçilirken ilk bölümlere izleyiciler tarafından verilen tepkiler ve getirilen eleştiriler göz önünde bulundurulurdu. Örneğin sağlık programlarında direk halkın(izleyicinin) daha çok*

gereksinim duyduğu konular masaya yatırılır, program gelen soru ve taleplere göre şekillendirilir”.

I1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Bireysel ve farklı birimler tarafından alınacak önlemler söz konusu olmakla birlikte, sorunun kaynağı, sıklığı gözden geçirilecek sonuçlandırılır”.*

(b şikkına verdiği cevap); *“İmkanlar doğrultusunda katkı sağlayacak her türlü görüş değerlendirilmektedir”.*

J1 Katılımcısı: *“TRT radyo ve televizyon kanallarında gerçekleşen yayınlarda izleyicilerimizden ya da kurum içi çalışanlarımızdan gelen hata\eksiklik şeklinde gelen geri dönütler hata\eksiklik yapıldığı birime yönlendirilerek değerlendirme talep edilir. Değerlendirme sonucunda yetkili makam onayı ile düzeltmeye gidilir. Ve hata\eksiklik konusunda kurumumuzu bilgilendiren kişiye bilgilendirme yapılır”.*

Verilen yanıtlardan hareketle, TRT’nin sürekli iyileştirmeye ilişkin vatandaş odaklı uygulamaları gözettiliği tespit edilmektedir. Katılımcılar cevaplarında “hatanın izleyiciye ulaşmadan tespit edilip düzeltilmesi yoluna gidilmesinin esas alınmakta olduğunu, hata eğer teknolojik aletlerden kaynaklanıyorsa ilgili ekipmanın yenilenmesi yoluna gidildiğini veya çalışandan kaynaklanıyorsa, ilgilinin ek bir eğitim programına tabi tutulduğunu değerlendirmektedirler. Son olarak Kamu hizmeti yayıncılığında hataya yer olmadığından dolayı denetleme kurulundan geçmeyen programların yayınlanamayacağı dolayısıyla minimum hata oranının söz konusu olduğunu vurgulamışlardır.

3.2.2.9.4. Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesi İyileştirme

Bu kapsamda katılımcılara Mülakat Formunda TRT’nin kamu yayıncılığında **“yararlandığı hizmet kalitesi iyileştirme teknikleri”**nin vatandaş odaklılığı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? sorusu yöneltilmiştir.

*(Not: Hizmet kalitesi iyileştirme tekniklerinin başında **izleyicilerin bekledikleri ve karşılaştıkları kalitenin arasındaki farkı** ölçen yöntem olan Servqual gelmektedir.)*

Mülakat Formunda ana soruyu açmak ve derinlemesine bilgi alabilmek için şu alt soru sorulmuştur;

- a. *Vatandaşların beklentilerini nasıl ölçüyor/analiz ediyorsunuz. Bu beklentilere karşılık verilip verilemediğini “ yani algılanan kaliteyi” nasıl ölçüyor/analiz ediyorsunuz?*

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar şu biçimdedir;

A1 Katılımcısı: -

B1 Katılımcısı: *“Günümüzde gerek izleyici, gerekse dinleyici artık düşüncelerini sosyal medya aracılığıyla çok net bir şekilde ifade edebilmektedir. Yayının kalitesi ve yayından beklentileri şayet gerçekleşmemişse bunu hem yazılı basın hem de sosyal medyadaki hesapları üzerinden paylaşmaktadır. Ayrıca kurumumuzun şikayet hattını da arayıp ilgiliye iletmek üzere görüşlerini kaydettirebilmektedir. Bütün bunlar da yeterli gelmezse, Genel Müdürümüzden başlayarak ilgili Daire Başkanlıklarına yazılı başvurusunu gönderebilmektedir. İzleyici, dinleyici şikayetlerinin ne ölçüde değerlendirildiği, kaçına yanıt verildiği, hangi şikayetlerin ortadan kaldırıldığına dair değerlendirmeler, Kurumun bünyesinde bulunan ve ilgililerden oluşan bir kurulca rapor edilerek Genel Müdürlüğümüze aylık periyotlar halinde sunulmaktadır”.*

C1 Katılımcısı: *“Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi vatandaşların daha iyi yayın hizmeti almasını sağladığı için olumlu yönde etkiler”.*

D1 Katılımcısı: *“Vatandaş TRT’yi diğer TV kanallarından ayrı tutmakta, kamu yayıncısı olması sebebi ile hoşlandığı veya hoşlanmadığı yapımlara karşı anında telefon, e-posta, bilgi edinme veya CİMER üzerinden tepki göstermektedir. Biz de Kamu yayıncılığı bilinci ile hareket ettiğimizden vatandaşlarımızın beklentilerini bilmekte ve yasal sınırlarımız içinde hareket etmekteyiz”.*

E1 Katılımcısı: *“Bu kaliteyi yine raytinkleri de baz alarak kanal yönetimi çözer. Üst yönetim de anket sitemini de devreye sokarak vatandaşın beklentisini ölçme öğrenme yöntemine gider”.*

F1 Katılımcısı: “İzleyici ve dinleyici ölçüm sistemi ve yaptırılan araştırmalarla değerlendirilmektedir”.

G1 Katılımcısı: “Olumlu etkilemektedir. Reytingler, sosyal medya takipçi verileri, izleyici mailleri, eğitim kurumları vb. yerlerden gelen izleme talepleri, telefon ile görüş bildirenler”.

H1 Katılımcısı: “Kurumun Yeni Medya birimi izleyici odaklı olarak hizmet kalitesini iyileştirme çalışmalarını yürütmektedir. Ayrıca araştırma/geliştirme şirketlerinden de konu hakkında destek alınmaktadır. Yayın planlaması titiz şekilde vatandaş odaklılığa göre yapılmaktadır. Kurumun yayın kalitesini vatandaş odaklılık perspektifinde artırabilmek için belli yatırımlar yapması gerekmektedir. Bu yatırımlar da şüphesiz alınan elektrik katkı payı ve bandrol gelirlerinden sübvansede edilmektedir. Fakat ülkede yaratılan olumsuz algı sonrası kurumun halk nezdindeki “faturamızdan pay alıyorlar” şeklindeki olumsuz düşüncenin oluşmasına ön açmıştır. Oysaki Kamu hizmeti yayıncılığının odak noktasıdır bağımsız bir bütçeye sahip olup tarafsız kalabilmek. BBC örneği de önümüzde dururken (Gelirlerini TV ruhsat ücretlerinden temin etmesi) , vatandaşlarda TRT ye karşı oluşturulan olumsuz imajın düzeltilmesi gerekmektedir. Tabii bu imajı düzeltmek konusunda kurumun da tarafsız ve bağımsız bir kamu yayıncılığı yaptığını halka hissettirmek gibi bir görevi bulunmaktadır. Buna örnek olarak; Zamanın İngiltere başbakanı Magret Teacher, BBC’nin İrlanda Kurtuluş Örgütü lideri ile yaptığı röportajı yayımlamamasını kanal yönetiminden rica eder. BBC yayınlamamayı kabul etmemekle birlikte yayının ötelenmesini uygun bulur. Bunun üzerine kanal çalışanları yaşananları protesto amacıyla 1 günlük grev kararı alırlar. BBC yayın kuruluşunun yapısını göstermesi bakımından ilgi çekici bir örnektir”.

I1 Katılımcısı: -

J1 Katılımcısı: -

Verilen yanıtlardan hareketle, kurumun uyguladığı hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ilişkin vatandaş odaklı tekniklerden bazılarının; sosyal medyadan yapılan geri dönüşler, yaptırılan anketler, kurumun şikayet/öneri hattı ve reyting

ölçümleri olduğu anlaşılmaktadır. Gelen bu istek veya şikayetlerin takibinin aylık periyotlar halinde (ne kadarının çözüme ulaştırıldığı, ne ölçütte değerlendirmeye alındığı vs) üst yönetime rapor edilerek yapıldığı belirtilmiştir. Vatandaşın TRT’yi ailesinden biri olarak gördüğü bu durumda çalışanlarda ayrı bir sorumluluk duygusu yarattığı vurgulanmıştır.

3.2.2.9.5. Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesinin Boyutları

Bu kapsamda katılımcılara Mülakat Formunda TRT’nin “**kamu yayıncılığı açısından hizmet kalitesinin boyutlarını yorumlama biçiminin**” vatandaş odaklılık üzerinde yarattığı etkileri açıklayabilir misiniz? sorusu yöneltilmiştir.

(Not: Hizmetler açısından kalitenin değerlendirilmesi, somut olan ürünlerin kalite değerlendirmesinden oldukça farklılık göstermektedir. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi karmaşık bir konuyu ifade edip, farklı pek çok boyutun bir arada ele alınmasını gerektirir. Hizmet kalitesini değerlendirirken her şeyden önce müşteri beklentilerinin göz önünde bulundurularak ele alınması gerekir. Beklentiye göre elde edilen tatminin düzeyi hizmet kalitesini belirler. Beklenti ile algı arasında eşitsizlik olması durumunda hizmet kalitesi yetersiz veya çok yeterli olabilmekte, beklenti ile algının eşit olması durumunda ise tatmin durumu söz konusudur.)

Mülakat Formunda ana soruyu açmak ve derinlemesine bilgi alabilmek için şu alt sorular sorulmuştur;

- a. Hizmet kalitesi boyutlarından olan **güvenilirlik** kıstası hakkında vatandaşların kamu yayıncısı olan kurumuza karşı tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Eğer olumlu bir değerlendirme söz konusuysa bu tesis edilmiş güveni korumak ve sağlamlaştırmak için ne gibi önlemler alıp, çalışmalar yapıyorsunuz?
- b. Diğer bir hizmet kalitesi boyutu olan “Empati” kıstasını (Müşteriye özel ilgi gösterilmesi, mümkünse ismi ile hitap edilmesi, tanınır olduğunun kendisine hissettirilmesi, **müşteriye onur verici davranışlardır ve hizmet verenin onu anladığının göstergesidir.**) bir kamu yayıncısı olan TRT, Müşteri (İzleyici) Odaklılık çerçevesinde nasıl değerlendirmektedir?

- c. *Yine Empati boyutu için yayınlarda kişiye(izleyiciye) özel olamasa da belli bir pozitif ayrımcılık gerektiren zümreye(tekerlekli basketbol takımı, kadın futbolu vs) özel yayınların oranı nedir, hangi kıstasa göre belirlenmektedir ve ilgili zümrenin de kendilerine programlarda veya yayınlarda yer bulması için ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?*

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar şu biçimdedir;

A1 Katılımcısı: *“Güvenirlilik TRT'nin kuruluşundan bu yana üzerinde hassasiyetle durduğu konuların başında gelmektedir. Haber bültenlerimizde resmi makamlarca teyit edilmemiş hiçbir bilgi izleyiciye aktarılmaz”.*

B1 Katılımcısı: *“TRT'nin kamu yayıncılığı açısından hizmet kalitesinin boyutları, kurumun planlamalarında doğrudan gözetilen bur unsurdur. Kurumda gerek radyo, gerekse televizyon yayınlarında artık çok sayıda kanalın, postanın kurulu olması ve dinleyici, izleyici odaklı yayına imkan verecek sayıda program çeşitliliğine gidilebilmesi nedeniyle arzu edilen kaliteye erişim sağlanabilmektedir.. TRT'nin zaten geçmişinden beri izleyici ve dinleyici gözünde "TRT demişse doğrudur" algısı yıllardır halkın gözünde, kulağında bir güvenirlilik sağladığının en açık kanıtıdır.. Bu güven günümüzde de çok net şekilde görüldüğünden, özel tv ve radyoların en büyük hedef kaynağı TRT radyo ve televizyonları olmaktadır. Kurumun program üretiminde en önemli unsur olan yapımcı ve sunucular, bir yapıma karar verirken, kendilerini izleyici ve dinleyici yerine koyarak mutlaka empati yapar, ona göre karar verirler. TRT Kurumu aynı zamanda, özel radyo ve TV'lerin mali boyutu nedeniyle üstlenmekten kaçındıkları kamu yararı görülen projeleri de yıllardır destekler durumdadır. Amatör spor kulüplerinin maçlarını ücreti karşılığında yayınlama, bazı sportif ve kültürel faaliyetlere sponsor olma, müzikal yarışmalara mali destek sağlama, sinema ve tiyatro gibi sanat dallarına da hem yayın hem de çekim yeri açısından stüdyolarını kullandırma yollarını karşılıklı antlaşmalarla yerine getirmektedir”.*

C1 Katılımcısı: *“Bütün yayın kuruluşları yayınlarını vatandaşa beğendirmek için çaba gösterir. TRT yayın kuruluşu olması nedeniyle doğrudan kamu yararını amalar ve her durumda beğenilmeyi değil vatandaşın olumlu yönde etkilenmesini amaç edinir”*

D1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“TRT yi ailece izlenebilecek bir kanal olarak görmekte ve bunun devamını istemekteler. Kamu yayıncısı bilinci ile ülkemize ve milletimize faydalı olacak, vizyon kazandıracak, dünyadan haberdar edecek ayrıca sahip olduğumuz değerleri geleceğe taşıyacak yapımlar ve yayınlar yapma amacındayız”.*

(b şikkına verdiği cevap); *“Kanalların izleyici temsilcilerinin mobil ve sabit telefonları, e-posta adresleri TRT’nin internet sitesinde yer almakta ve izleyici temsilcileri 7 gün 24 saat hizmet vermekteler. Ayrıca Aktif Hat ve Bilgi Edinme sistemi üzerinden gelen talep ve şikayetlere cevap verilmektedir”.*

(c şikkına verdiği cevap); *“Yayınların erişilebilir olması için Betimlemeli Sistem çalışmalarımız devam etmektedir. Belirtmiş olduğunuz konularda spesifik veya içerik içinde yer alan karakterler aracılığı ile sosyal mesajlar verilmektedir”.*

E1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *Vatandaş her zaman trt ye güvenir. Yayınlarda her zaman bir haberi birinci, haber kaynağından teyit ettikten sonra yayına verilir. Bu şansa bırakılmaz”.*

(b şikkına verdiği cevap); *“Kamu yayıncılığı esas alındığı için her zaman müşteri odaklıdır. Bir kar amacı yoktur TRT’nin”.*

F1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Bu konuda her kesimden kişinin görüşünü ekrana yansıtmak yapılan çalışmalardan biridir”.*

(c şikkına verdiği cevap); *“Özel programlar ve uygulamalar yapılmaktadır”.*

G1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Olumlu değerlendiriyorum. Kamu yayıncılığı hassasiyetlerini de göz önünde bulundurarak izlenilir programların üretilmesini gerçekleştirecek donanımlı kreatif ekiplerin olmasını sağlamaya çalışıyoruz”.*

(b şıkkına verdiği cevap); “Kurum aktif hat, kanallardaki izleyici temsilcileri, sosyal medya aracılığıyla izleyiciye olan aktif-pozitif bağını devam ettirmektedir”.

(c şıkkına verdiği cevap); “Bu konuda program içerikleri izleyici ile buluşturulmaktadır”.

H1 Katılımcısı (a şıkkına verdiği cevap); “Günümüzde habere ve bilgiye ulaşmanın pek çok basit yolu bulunmaktadır. Aynı zamanda teknoloji o kadar yaygınlaşmış durumdadır ki ulaşılan haber veya bilginin pek çok kanaldan doğruluğu ve güvenilirliği teyit edilebilmektedir. Kurumun yıllar içinde izleyici nezdinde oluşturulan güvenin son yıllarda biraz sekteye uğradığı/azatlığı kanaatindeyim. Bu güveni öncekinden de yukarılara taşımak tabii ki de yapılacak doğru ve tarafsız kamu yayıncılığı ile kurumun elindedir”.

I1 Katılımcısı(a şıkkına verdiği cevap); “Özellikle belirli yaş gurubundaki vatandaşların, evlerine girip yerleşen ilk yabancı olan TRT ile olan gönül bağları hala hissedilmekte. Bu bağı ve güveni koparmamak adına yayınlarda anılar tazelenerek, birlikte geçirilmiş geçmiş üzerinden bağ kuvvetlendirilmektedir”.

(b şıkkına verdiği cevap); “Kamu yayıncısı sıfatıyla millet adına iş yapan kurumda, doğal olarak “kendilerinin izlemesi için yapılan yayınlarla ilgili” olumlu/olumsuz görüş belirten tüm izleyicilerimize isimleri ile hitap edilmekte, talep ve görüşleri ile ilgili olarak geri dönüş yapılmaktadır”.

(c şıkkına verdiği cevap); “Yıllık prototip çalışmalarında engelli vatandaşlarımız göz önünde bulundurulmakta ve yapımlarda yer verilmektedir”.

J1 Katılımcısı: -

Verilen yanıtlarda, kamu yayıncılığında hizmet kalitesi boyutlarının yorumlanmasında vatandaş odaklı olmanın önemi üzerinde durulmaktadır. Güvenilirlik kıstasının TRT’nin kuruluşundan itibaren üzerinde hassasiyetle durduğu kıstaslardan biri olduğu bu kapsamda örneğin haberler verilirken resmi makamlarca teyit edilmeyen hiçbir haberin verilmediği üzerinde durulmuştur. “TRT demişse doğrudur” algısını yaratmanın güven kıstasına bağlı olarak yıllar içinde olduğu, bu durumu devam ettirebilmek için kar amacı gütmeyen vatandaş yararı için programlar üretildiği deklare edilmiştir.

3.2.2.9.6. Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesinin Ölçümü

Bu kapsamda katılımcılara Mülakat Formunda TRT “**kamu yayıncılığında hizmet kalitesinin ölçümü**” için benimsediği yaklaşımı açıklayabilir misiniz? ? sorusu yöneltmiştir.

(Not: Hizmet kalitesi ölçümü, üretim kalitesine oranla birtakım özellikler ve zorluklar içermektedir. Öyle ki, kalite hem nesneldir hem öznel. Nesneldir çünkü gözleme dayanan duygusal olmayan ölçümlerle ilgilidir. Kalite öznel çünkü insanın aklından geçen sinir sisteminin reaksiyonundan etkilenir. Kalitenin özelliği duygular, hisler, motivasyon, beklentiler, tatmin, ihtiyaçlar, tercihler, tutkular, değerler, hedefler, idealler, işbirliği gibi davranışlar içerir)

Mülakat Formunda ana soruyu açmak ve derinlemesine bilgi alabilmek için şu alt sorular sorulmuştur;

- a. *TRT’nin yaptığı kamu hizmeti yayıncılığını ölçme araçları nelerdir? Ölçüm sonucunda elde edilen verilerin nasıl, kimler tarafından ve hangi faktörler esas alınarak değerlendirildiğini açıklayabilir misini?*
- b. *TRT’nin yayın standartları nelerdir? Hizmet kalitesinin ölçümünde bu standartlarla nasıl bir uyum aranmaktadır?*

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar şu biçimdedir;

A1 Katılımcısı: “*TRT’nin yayıncılık anlayışında başrolde kamu vardır. Kamu adına yayın yapar ve kamuoyunun bilinçlendirilmesi için yayınlarını planlar. Toplumun etik kuralları, aile yapısına verilen değerler, çocuğundan gencine ve yaşayan hafızalarımız olan elleri öpülesi yaşlılarımıza yönelik toplumsal duyarlılığa önem verilir. Kültürümüzün ve inançlarımızın yaşatılması kurumumuzun hassasiyetleri arasındadır. Türkçe’nin doğru kullanımı TRT’nin olmazsa olmazıdır ki TRT bu davranışı ile yeni nesillere örnek teşkil eden bir kurumdur*”.

B1 Katılımcısı: “TRT “Kamu yayıncılığında hizmet kalitesinin ölçümünü” belirli, belirsiz aralıklarla özellikle bu işin profesyoneli olan üniversite veya özel kurumlarla işbirliği halinde sürdürmektedir. Elde edilen veriler bazen bir program ölçeğinde olduğu gibi, bazen bir kanal veya posta üzerinden de talep edilebilmektedir. Sonuçlar kimi zaman sadece kurum içi belirli unvanlara kadar paylaşılabildiği gibi, bazen de kamuoyuna da bilgi olarak verilebilmektedir. TRT'nin yayın standardı her zaman en üst kalite olmuştur. Bir dizi çekimine karar verildiği zaman, oyuncuların kalitesi kadar, senaryonun düzeyi de önem taşır. Çekim yeri, kullanılacak teknolojik olanaklar, hikayenin gerçekliği, Türk toplumunun genel ahlak kurallarına uyumu ve benzeri gibi birçok ölçüt aranan mutlak değerlerdir ve bunlardan taviz verilmez”.

C1 Katılımcısı: “Çeşitli iletişim araçları ile vatandaşın tepkileri alınarak hizmet kalitesi değerlendirilmektedir”.

D1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); “Medya Takip Sistemi izlenme oranları, yapım ve yayınların yasa ile belirtilen çerçevede olmasıdır”. Yayın İlkelerimiz Anayasanın 133. maddesi ve 2954 sayılı kanunda tanımlanmıştır.

E1 Katılımcısı: “En son üretilmiş ekipmanla çalışmayı tercih eder TRT. Yetişmiş personel olarak da bir okuldur. Duayenleri yetiştirmiştir. Kaliteli personel yetiştirmeye önem verir”.

(b şikkına verdiği cevap); “Kalite standardı EBU’ dur”.

F1 Katılımcısı (b şikkına verdiği cevap); “EBU tarafından belirlenen kamu yayıncısı standartları TRT'nin de yayın standartlarını oluşturmaktadır”.

G1 Katılımcısı: “izlenilir, uluslararası standartlarda kaliteli içerik üreterek en fazla izleyiciye ulaşmaktır”.

(a şikkına verdiği cevap); “izlenilir, uluslararası standartlarda kaliteli içerik üreterek en fazla izleyiciye ulaşmaktır”.

(b şikkına verdiği cevap); “İzleyici reytingleri ilgili birimler tarafından hassasiyetle ele alınıp değerlendirilmektedir.”.

H1 Katılımcısı: “Dönemimde birimlerin başkanlıkları (TV Dairesi, Yayın Planlama, Radyo Dairesi, Eğitim Dairesi) ortak ve koordineli bir çalışma yürüterek gerekli araştırmaları yapar, istatistikleri çıkarır ve bu verilere uygun olarak yayın planı oluşturulurdu”.

I1 Katılımcısı(a şikkına verdiği cevap); “Reyting ölçümü. Kanalların ilgi birimleri tarafından; diğer kanallar içindeki durumu, kendi kanalları içindeki durumu, karşısında yer alan benzeşen/ farklılaşan programlar, yayın saati, günün önemli olayları ve yapımın bütçesi göz önüne alınarak değerlendirilir”.

(b şikkına verdiği cevap); “Anayasal bir kurum olan TRT’nin içeriksel yayın standartları yanı sıra uluslararası ölçekte teknik yayın standartları uygulanmaktadır”.

J1 Katılımcısı: -

Verilen yanıtlardan hareketle, kamu yayıncısı olarak hizmet veren TRT’nin hizmet kalitesinin ölçümü için benimsediği yaklaşımlar arasında; EBU standartları, üniversiteler aracılığıyla yaptırılan hizmet kalitesi ölçümleri, Türk aile yapısı etik kuralları gibi yaklaşımların olduğu görülmektedir. Buralardan çıkarılan sonuçların kimi zaman yöneticiler arasında yapılan istişareler ile paylaşıldığı kimi zaman ise kamuoyuna sunulduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

3.2.2.9.7. Kamu Yayıncılığında Toplam Kalite Yönetimi

Bu kapsamda katılımcılara Mülakat Formunda TRT’nin “**kamu yayıncılığında toplam kalite yönetimi anlayışının oluşturulmasına**” yönelik uygulamalarını vatandaş odaklılık açısından nasıl değerlendirirsiniz? sorusu yöneltmiştir.

Mülakat Formunda ana soruyu açmak ve derinlemesine bilgi alabilmek için şu alt sorular sorulmuştur;

- a. TRT’nin yayın planlaması yaparken ve hazırlanacak programları seçerken kaliteli bir kamu yayıncılığı yapma konusunda ne gibi öncelikleri vardır?

- b. *İzleyici Odaklılık açısından, yapılan kamu yayıncılığında kalite anlayışı bakımından ne gibi revizyonlar veya iyileştirmeler yapılmaktadır?*

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar şu biçimdedir;

A1 Katılımcısı: -

B1 Katılımcısı: *“TRT yayın planlaması yaparken ve hazırlanacak programları seçerken her zaman ülkenin genel durumuyla eşgüdüm halinde hareket eder.. Milli birlik ve beraberlik duygularıyla hareket edildiği gibi, ülkenin gelişmesi, refah düzeyinin artması, teknolojik düzeyin geldiği nokta, hele günümüzde artan iletişim olanaklarıyla yayınların bu mecrada da yer alması, kamuoyu oluşturmada hep gözetilen unsurlar olmuştur.. Kurum genel kalitesinden taviz vermemek adına, program yapım, yayın ve sunumunda görev alan personelini, deyim yerindeyse kılı kırk yazarak, üst ”üste birçok sınavdan getirerek, eğitim kalitesini mutlaka gözeterek, var olan deneyimini kendi eğitimleriyle de katlayarak bünyesine katmaktadır.. Ayrıca, kurum hizmeti boyunca da oluşan ihtiyaçlara göre TRT personelinin sürekli bir eğitim süreci içinde olduğunu, oluşan yeni ihtiyaçlara göre iş başı veya uzaktan eğitim yoluyla personelimizin bilgilendirilip eğitildiğini, bunun da toplam kalitenin sürekli üst düzeyde tutulmasında en önemli etken olduğunu belirtmekte yarar görüyorum” .*

C1 Katılımcısı: *“TRT tüm hizmetlerinde aynı kamu yararını öncelik olarak görmektedir. Kamu yararı da vatandaşın yararı anlamına gelmektedir”.*

D1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Yayın İlkelerine uygun olması önceliğimiz ve teknolojinin yeni olması”.*

(b şikkına verdiği cevap); *“Teknoloji takip edilmekte, yeni ve gelişen sistemlere göre yeni yayın alanları oluşturulmakta. Yeni Medya Yayıncılığı gibi”.*

E1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Vatandaşın beklentisi önemlidir. Gündem önemlidir. Güncel konuları en iyi şekilde işlemeye çalışır. Dünyanın her yerinden bilgileri izleyicisine aktarmak esastır”*.

F1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Öncelikleri arasında yer almaktadır”*.

(b şikkına verdiği cevap); *“Güncel gelişmeleri takip ederek izleyicinin beğenisini kazanacak içerikler yayınlanmaktadır”*.

G1 Katılımcısı: *“İzleyici odaklı, interaktif bir anlayışa sahiptir”*.

H1 Katılımcısı: -

I1 Katılımcısı (a şikkına verdiği cevap); *“Gündemi- günceli yakalayacak, farklı tercihlere cevap verebilecek, seyircide pozitif duygulara yol açacak ve kendisine ait duyguları bulabileceği bir ekranı, yine gelişen teknoloji ile uyumlu ve donatılmış, tecrübeli personelin hazırlayacağı yayınlar”*.

(b şikkına verdiği cevap); *“Gelişen iletişim teknolojileri ile birlikte ortaya çıkan yeni yayıncılık anlayışına uygun olarak beklenti ve taleplere karşılık vermek, interaktiviteyi artırmak, izleyicilerle karşılıklı iletişime geçerek aidiyet ve güven duygularını geliştirme, sosyal medya üzerindeki seyircileri ekrana yönlendirmek, farklı mecralardan seyircileri ekrana çekebilmek için o mecraların popüler isimlerini ekrana taşımak”*.

J1 Katılımcısı: *“Kamu yayıncılığında toplam kalite yönetiminin oluşturulması konusunda yapılan en önemli adım artan program çeşitliliğinin ekranlara yansıtılmasının bir yolu tematik kanallara geçiş olarak nitelendirilebilir. Örnek olarak çocuk kanalı verilebilir. Aile kanalı ya da haber kanallarının içerisinde şöyle bir değinilen çocuklarımıza yönelik programlarda her yaş grubuna yönelik programlar ayrı ayrı ele alınmaktadır”*.

Verilen yanıtlardan hareketle, kamu yayıncılığında TKY anlayışının oluşturulmasına yönelik uygulamaların şu şekilde olduğu anlaşılmaktadır; İzleyicinin güncel isteklerine cevap verebilmek için personeli devamlı bir eğitim sürecinden geçirmekte, vatandaşa en kaliteli ve en hızlı hizmeti sunabilmek adına teknolojik

ekipmanlarını en yeniye göre revize etmekte, izleyici odaklı kamu yararının da gözetildiği interaktif bir yayın anlayışı benimsemekte ve tematik kanal sayısını artırarak direk vatandaş odaklı kalite anlayışına yön vermektedir.



SONUÇ

Kamu yönetiminde, sunulan hizmetleri daha kaliteli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek için dünyanın birçok yerinde değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Devletin daha etkin olduğu, hizmetlerin hızlı sunulduğu ve kamu hizmetlerinde vatandaş odaklı bir anlayışın hakim kılındığı yeni kamu yönetimi anlayışı, beraberinde toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyerek gelişimini sürdürmektedir. Bu yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği ilkelerin yanında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanılması, vatandaşların kamudan kaliteli hizmet beklentilerinin artması, yönetimde şeffaflık, bu hizmetlerden yararlananların karar alma sürecine daha fazla katılmak istemesi gibi gelişmeler kamu yönetimlerini, vatandaş odaklı bir yaklaşımı benimsemeye yöneltmektedir.

Mobil hayata geçişle birlikte insanların izleme ve dinleme alışkanlığında birçok değişim yaşanmıştır. Eskiye oranla çok daha fazla görsel materyal izlenmekte ve işitsel materyal dinlenmektedir. Yaşanan durumun tabii sonucu olarak program üreticileri de direk izleyici odaklı programlar geliştirme yönünde yapılanmaya gitmektedirler. Öyle ki kişilerin telefonuna gelen reklam içerikleri dahi direk ilgili kimsenin ihtiyacıyla alakalı olarak seçilip sunulmaktadır. Aynı süreç televizyonda program üretiminde de karşımıza çıkmaktadır. Dünya genelinde özellikle kamu hizmeti veren yayın kuruluşları, vatandaş odaklı, izleyici ihtiyacı olan program içerikleri üzerine yoğunlaşmış durumdadırlar. Bunun en güçlü kanıtı Kamu hizmeti veren yayın kuruluşlarının çoğunun(BBC, TRT vb.) birbiri ardına tematik kanallar açması ve gün geçtikçe bunlara yenilerini eklemeleridir. Kamu yayıncılığında izleyici odaklı iyileştirmeler bu gibi uygulamalarla kendini göstermektedir.

Yaşanılan durum örneklendirecek olursa; pandemi(küresel COVİT-19 salgını) sürecinde eğitim ihtiyaca binaen kurulan TRT EBU TV direk olarak mevcut soruna çözüm olarak sunulmuş ve geliştirilmiştir. Aynı şekilde engelli bireyler için haber bültenleri, yine pozitif ayrımcılıklı vatandaşlar için spor müsabakaları ve haberleri kuşaklarının yayına sokulması TRT'nin yaptığı kamu hizmeti yayıncılığında vatandaş odaklı iyileştirmelerinin somut örneklerini oluşturmaktadır.

Kurumda görev yapan katılımcılarla konu hakkında yapılan mülakatlardan elde edilen verilerden de, bazı farklılıklar olmasına karşın, makro düzeyde benzer sonuçlar gözlenmiştir. Paydaşların verdiği yanıtlardan görüldüğü üzere TRT'nin yayın hizmet kalitesinde yapılan iyileştirmelerde müşteri(vatandaş) odaklı bir tutum sergilendiği gözlemlenmiştir. Kurumun hizmet kalitesi iyileştirme sürecini toplam kalite yönetimi çerçevesinde iyileştirme aşamasından geliştirme aşamasına geçtiğine ilişkin bulgular tespit edilmiştir.

Kamu sektörünün, özel sektörün başarılı uygulamalarında olduğu gibi bir hizmet sunması beklenmektedir. Kamu hizmetlerinde kaliteyi etkileyen koşullardan biri de kamu hizmetlerinin sunumunda ya da hizmet sektöründe girdi ve çıktıların belirlenmesinin kolay olmamasıdır. Kamu hizmeti yayın kurumları, diğer kamu hizmeti veren kurum ve kuruluşlardan farklı bir yere sahiptir. Bu farklılık ta kamu yayıncılarının yönetimi ve yapılanmasında kendini gösterir. Söz gelimi diğer kamu kurumları TRT gibi şiddetli bir rekabetle baş etmek zorunda değillerdir.

Yapılan doküman analizi ve mülakatlardan da anlaşılmaktadır ki vatandaşlar TRT'yi ailesinden bir parça olarak görmekte ve hizmet kalitesi boyutlarından olan “güven” kıstasında kuruma sonsuz kredi sağlamaktadırlar. “TRT demişse doğrudur” algısı izleyicide oluşturulmuş kurumun paha biçilemez bir değeridir. Bu sebeptendir ki mülakat formlarında kurum yöneticilerinin de dikkat çektikleri üzere bir bilgi veya haber, resmi kaynaklardan teyit edilmeden vatandaşlara sunulmamaktadır. Bunu destekler bir veri ise doküman analizi kısmında RTÜK araştırmasına dayanan “1 televizyon kanalı izlense” başlıklı 2 nolu grafikte sunulmuştur. İlgili çalışma sonucunda da net bir şekilde görüleceği üzere vatandaşların tek bir kanalı izleme olanağı olsa TRT yi seçme oranları diğer kanallara kıyasla 2 katından fazla olduğu görülmektedir. Bu da gösteriyor ki kurumun izleyici odaklı yaptığı hizmet kalitesi iyileştirmeleri halkta karşılık olarak güven kıstasının korunmasını ve geliştirilmesini sağlamıştır.

Aslında 1990'lı dönemlerde TRT, vatandaşların beklentilerinden çok, kendi tercihlerini yayınlara yansıtmış, izleyici kitlesinin istek ve görüşlerine önemsememiştir. 1990'lı yıllardan itibaren özel TV yayıncılığının artması ve izleyiciden gelen taleple birlikte baş döndürücü şekilde gelişen yayıncılık sektöründe yasal değişiklik zorunluluk halini almıştır. Böylece TRT'nin yayıncılık alanındaki

tekel konumu sonlandırılmış ve özel kanallar ardı sıra açılmaya başlamıştır. Türkiye’de kamu yayıncılığı; hükümet, politikacılar, RTÜK gibi pek çok dış kaynaktan gelen etkiye maruz kalmıştır.

Ülkemizin tek kamu hizmeti yayıncısı olan TRT’nin yapacağı en büyük hata özel sektör yayıncılığının peşine takılıp reyting kaygısı güderek yayınlarına yön vermesi bu vesileyle vatandaşlardan gelen taleplere kulağını kapatması olacaktır. Tekel dönemde güdülen bu politikaya vatandaşlar yeni TV kanallarının açılmasıyla TRT’yi daha az ziyaret ederek yanıtlarını vermişlerdir. Ne zaman ki reyting kaygısı gütmeden, örneğin müzik kanalında Türk sanat müziği vererek, spor kanalında ata sporunu unutturmayarak, yayınlarına devam etmişse halk nezdindeki itibarı eskisinden de üst seviyelere taşınmıştır.

KAYNAKÇA

AnaBritannica Genel Kültür Ansiklopedisi. (2004). Encyclopaedia Britannica, Inc. İstanbul: Ana Yayınevi.

Akkaya, G. (2019). *Anlatı unsurları açısından TRT belgesel kanalı içeriği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akıl, B. (2013). *Kamu Sektöründe 5S ve Kaizen Uygulamaları*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. ve Saran, U. (2005). *Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite*. Ankara: Hizmet-İş Sendikası Yayınları.

Apaydın, F. (2011-2012). *İşletmelerin Pazarlama Eylemlerinin İşletme Performansı ile Müşteri Odaklılık, Yenilik Yapma ve Örgütsel Öğrenme Arasında Ara Değişken Etkisi*. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(3): 43-69.

Aslan, E., ve Tavşancıl, E. (2001). *İçerik Analiz ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Altundemir, G. (2015). *Süreç Yönetimi Tekniklerinin Uygulanması ile Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi: Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytekin, S. (2010). *Hastane İşletmelerinde Sıfır Stok Yönetimi(Just-In-Time) Uygulamalarının Stok Maliyetleri ve Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bütün, H. (2015). Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Buzlu, H. B. (2011). *Kalite Yönetim Sistemleri*. İstanbul: Zeus Yayıncılık.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi. (1986). İstanbul: Gelişim Yayınları.

Bilici, E. (2002). *Kamu Kesiminde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilirliği*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan, G. (2012). *Önleme-Değerlendirme-Başarısızlık Modeli ile Kalite Maliyet Sisteminin Yapılandırılmasına Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Creswell, J. (2013). *Nitel Araştırmal Yöntemleri*. (3 bs.), çev. Bütün, M. ve Demir B. S. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Coşkun, S. (2011). Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi: Benzerlikler, Farklılıklar ve Kamu Yönetimi İçin Çıkarımlar. *Amme İdaresi Dergisi*. 44 (2): 43-69.

Çabuk, S. (2013). “Kalite Yönetim Sistemlerinde Temel Kavramlar”. (Ed. Taşçı, D. Ve Çabuk, S.). *Kalite Yönetim Sistemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 46-73.

Çelik, S. (1996). *Kamu Örgütlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirer, Ö. ve Bülbül H. (2014). Kamu ve Özel Hastanelerde Hizmet Kalitesi, Hasta Tatmini ve Tercihi Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Amme İdaresi Dergisi*. 47 (2): 95-119.

Demirkıran, C. (2008). *Uluslararası Televizyon Yayıncılığının Tarihsel Gelişim Süreci: Fransa TV5 MONDE ile Türkiye TRT-INT ve TRT TÜRK Karşılaştırmalı İncelemesi*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel, E. Yatkın, A. Düşükcan, M. Derin, N. Çakınberk, A. ve Güven, M. (2013). Vatandaşların Belediye Hizmet Algılamaları Üzerinde Belediye Başkanlarının Liderlik (Hükümdar/Hizmetkar) Özelliklerinin Belirleyiciliği: TRB-1 Bölgesi Örneği. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*. 22(2): 46-77.

Demirel, E. Yatkın, A. Düşükcan, M. Derin, N. Çakınberk, A. ve Güven, M. (2013). Seçmen Görüşlerine Göre Belediye Hizmet Kalitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*. 22(3): 31-52.

Deming, E. (1996). *Krizden Çıkış*. çev. Cem Akas, İstanbul: Kalder Yayınları.

Dört Yol, İ. T. (2014). *Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Duman, G. (2013). “Kalite Yönetim Teknikleri”. (Ed. Taşçı, D. Ve Çabuk, S.). *Kalite Yönetim Sistemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 74-97.

Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları

Emir, G. (2018). *Amasra’da Ev Pansiyonculuğu Algısı ve Uygulama Sorunları*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eroğlu, E. (2013). “Kalite Felsefesi”. (Ed. Taşçı, D. Ve Çabuk, S.). *Kalite Yönetim Sistemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 24-45.

Ersin, N. (2007). *Kamu Hizmeti Yayıncılığı ve TRT’de Program Üretim Süreci* (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*. Massachusetts: Fortieth Anniversary Edition.

Karadeniz, G. (2015). *Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması (İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğünde Bir Uygulama)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kartelli, F. (1999). *Devlet Televizyonundan Kamu Televizyonuna “Türkiye İçin Bir Kamu Televizyonu Modeli”*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kumar, R. (2011). *Araştırma Yöntemleri*. (çev. Ö. Çokluk., G. Şekercioğlu ve H. Atak). Ankara: Edge Akademi Yayıncılık.

Küçük, F. (2010). Toplam Kalite Yönetiminde Sorunların Önemsizlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 11 (3): 29-51.

Günaydın, Y. (2014). *Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Açısından Hizmet Kalitesinin ve Sadakatin Analizi*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülbüz, S. Ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayınları.

Gomes, H. (1998). *Kaliteli Sözler (Quality Quotes)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Hafızoğulları, Z. (2003). Kamu Yayıncılığı ve TRT Kurumu. *Ankara Barosu Dergisi*. 61 (4): 13-38.

Halis, M. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. (2 bs.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Juran, J.M. (1979). *Quality Control Handbook*, eds; J.M.Juran v.d., Third edition, USA.

Oral, S. ve Yüksel, H. (2007). *Hizmet İşlemleri Yönetimi*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası

Önder, B. (2000). *Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi*. Ankara: TRT Genel Sekreterlik Basım ve Yayın Müdürlüğü Ofset Tesisleri.

Özsoy, E. (2013). “Hizmet Sektöründe Kalitenin Önemi”. (Ed. Taşçı, D. Ve Çabuk, S.). *Kalite Yönetim Sistemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 181-202.

RTÜK, (2009). Televizyon İzleme Eğilimleri, Kamuoyu, Yayın Araştırmaları ve Ölçme Daire Başkanlığı. <https://www.rtuk.gov.tr/rtuk-arastirmalari/3726/1984/2009-yili-kamuoyu-arastirmalari.html> [Erişim: 10.04.2020].

..... (2013). Televizyon İzleme Eğilimleri

<https://www.rtuk.gov.tr/rtuk-kamuoyu-arastirmalari/3890/5232/televizyon-izleme-egilimleri-arastirmasi-3-2013.html> [Erişim: 10.04.2020].

..... (2018). Televizyon İzleme Eğilimler

<https://www.rtuk.gov.tr/assets/Icerik/AltSiteler/televizyonizlemeegilimleriara-stirmasi2018.pdf> [Erişim: 10.04.2020].

Sarp, N. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Atlas Yayıncılık.

Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri(Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(8): 147-171.

Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Detay Yayıncılık.

Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi; Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Şimşek, H. Ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (8 bs.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Toprak, D. ve Şahin, B. (2013). ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemlerinin Kamu Hastanelerinin Performansı Üzerine Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*. 46(3): 113-140.

Tütüncü, Ö. ve İpekgil Doğan, Ö. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001: 2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası.

TRT, (2014). Faaliyet Raporu, Ankara: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınları.

<https://trtkurumsal.trt.net.tr/Uploads/application/pdf/2015-09-11-12.12.01/9645c78872e64f198273718ac44225c5.pdf> [Erişim: 10.04.2020].

..... (2015). Faaliyet Raporu.

<https://trtkurumsal.trt.net.tr/Uploads/application/pdf/2016-07-01-17.30.10/9265eb8ad72841419b654345c00d1a30.pdf> [Erişim: 10.04.2020].

..... (2016). Faaliyet Raporu

<https://trtkurumsal.trt.net.tr/Uploads/application/pdf/2015-02-17-13.42.00/fc2378f865884f03b7e76c82fbae6064.pdf> [Erişim: 10.04.2020].

TRT, (2018). *Genel Yayın Planı*, Ankara: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yayınları.

Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları

Uysal, T. (2016). *Toplam kalite uygulamaları ve inovasyon ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçın, Ö. (2015). *Değişen Medya Ortamında Avrupa'da Kamu Hizmeti Yayıncılığı Politika ve Uygulamaları: Avrupa Ekseninden TRT'nin Dijital Medya Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, A. (2014). *Türkiye Radyo Televizyon Kurumu'nun TRT Okul Kanalındaki Yayınlarının Ortaöğretim Biyoloji Dersi Öğretim Programı Açısından Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, V. (2010). *Kamu Politikası Yaklaşımı Çerçevesinde Türkiye'de Kamu Hizmeti Yayıncılığının Analizi (1960-2006)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Ü. (2002). Türk Turizminin Temel Sorunu: Hizmet Kalitesi. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. 16(2002-2003): 38-48.



EKLER

MÜLAKAT FORMU

Bu anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan *"Türkiye'deki Kamu Yayıncılığında Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık; Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) Uygulaması"* başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Osman Avşar KURGUN

Fuat KARAKOYUN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Dokuz Eylül Üniversitesi

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER		
1	Adınız / Soyadınız E-Posta Adresiniz	
2	Yaşınız, Cinsiyetiniz, Medeni Durumunuz	
3	Kurumda Çalışma Süreniz	

4	Kurumda Şu An Yürüttüğünüz Görev (Unvan)	
5	Kurumda Önceki Göreviniz (Unvan)	
6	Kurumdan Önce Başka Bir Kurumda Çalışanız Kurumun Bulunduğu Sektör / Unvanınız	
7	Görev Yaptığınız Birim ve Bulunduğunuz Şehir	
8	Eğitim Durumunuz	

Lütfen kurumun çalışma sistemini dikkate alarak sorulara yanıt veriniz.

(Not: Ana soruların altına harf işareti ile başlayan alt sorular, yanıt esnekliğinizi artırmak amacıyla hazırlanmıştır. Alt soruların her birine tek tek cevap verilmesi zorunlu değildir)

NO	MÜLAKAT SORULARI
1	TRT'nin "kamu yayıncılığında vatandaş odaklı olmayı" nasıl değerlendirdiğini açıklayabilir misiniz? a. Yayın planlamasında izleyici (vatandaş) geri bildirimleri nasıl değerlendirilmektedir? b. Program yaptırılırken vatandaş (izleyici) beklentisi ne derece ölçüt olmaktadır? c. Kurumunuzun yaptığı kamu hizmeti yayıncılığında "izleyici odaklılık" hangi düzeyde uygulanmaktadır?
2	TRT'nin "sürekli iyileştirmeye" ilişkin uygulamaları vatandaş odaklı olmaya hangi şekillerde katkıda bulunmaktadır?

	a. Yayında veya kurumdaki herhangi bir çalışmanızda bir hatayla/eksiklikle karşılaştığınızda iyileştirme/düzeltilme için ne gibi önlemler alırsınız? b. İzleyicilerden gelen geri dönüşleri, yapılacak iyileştirmelerde değerlendirir misiniz, nasıl? Açıklayınız.
3	TRT'nin kamu yayıncılığında "yararlandığı hizmet kalitesi iyileştirme teknikleri"nin vatandaş odaklılığı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? (Not: Hizmet kalitesi iyileştirme tekniklerinin başında izleyicilerin bekledikleri ve karşılaştıkları kalitenin arasındaki farkı ölçen yöntem olan Servqual gelmektedir.) a. Vatandaşların beklentilerini nasıl ölçüyor/analiz ediyorsunuz. Bu beklentilere karşılık verilip verilemediğini "yani algılanan kaliteyi" nasıl ölçüyor/analiz ediyorsunuz?
4	TRT'nin "kamu yayıncılığı açısından hizmet kalitesinin boyutlarını yorumlama biçiminin "vatandaş odaklılık üzerinde yarattığı etkileri açıklayabilir misiniz? (Not: Hizmetler açısından kalitenin değerlendirilmesi, somut olan ürünlerin kalite değerlendirmesinden oldukça farklılık göstermektedir. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi karmaşık bir konuyu ifade edip, farklı pek çok boyutun bir arada ele alınmasını gerektirir. Hizmet kalitesini değerlendirirken her şeyden önce müşteri beklentilerinin göz önünde bulundurularak ele alınması gerekir. Beklentiye göre elde edilen tatminin düzeyi hizmet kalitesini belirler. Beklenti ile algı arasında eşitsizlik olması durumunda hizmet kalitesi yetersiz veya çok yeterli olabilmekte, beklenti ile algının eşit olması durumunda ise tatmin durumu söz konusudur.) a. Hizmet kalitesi boyutlarından olan güvenilirlik kıstası hakkında vatandaşların kamu yayıncısı olan kurumuza karşı tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Eğer olumlu bir değerlendirmeniz söz konusuysa bu tesis edilmiş güveni korumak ve sağlamlaştırmak için ne gibi önlemler alıp, çalışmalar yapıyorsunuz? b. Diğer bir hizmet kalitesi boyutu olan "Empati" kıstasını(Müşteriye özel ilgi gösterilmesi, mümkünse ismi ile hitap edilmesi, tanınır olduğunun kendisine hissettirilmesi, müşteriye onur verici davranışlardır ve hizmet verenin onu anladığının göstergesidir.) bir kamu yayıncısı olan TRT, Müşteri(İzleyici) Odaklılık çerçevesinde nasıl değerlendirmektedir? c. Yine Empati boyutu için yayınlarda kişiye(izleyiciye) özel olamasa da belli

	<i>bir pozitif ayrımcılık gerektiren zümreye (tekerlekli basketbol takımı, kadın futbolu vs) özel yayınların oranı nedir, hangi kıstasa göre belirlenmektedir ve ilgili zümrenin de kendilerine programlarda veya yayınlarda yer bulması için ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?</i>
5	TRT “kamu yayıncılığında hizmet kalitesinin ölçümü” için benimsediği yaklaşımı açıklayabilir misiniz? (Not: Hizmet kalitesi ölçümü, üretim kalitesine oranla birtakım özellikler ve zorluklar içermektedir. Öyle ki, kalite hem nesneldir hem öznedir. Nesneldir çünkü gözleme dayanan duygusal olmayan ölçümlerle ilgilidir. Kalite öznedir çünkü insanın aklından geçen sinir sisteminin reaksiyonundan etkilenir. Kalitenin özneliği duygular, hisler, motivasyon, beklentiler, tatmin, ihtiyaçlar, tercihler, tutkular, değerler, hedefler, idealler, işbirliği gibi davranışlar içerir) a. <i>TRT’nin yaptığı kamu hizmeti yayıncılığını ölçme araçları nelerdir? Ölçüm sonucunda elde edilen verilerin nasıl, kimler tarafından ve hangi faktörler esas alınarak değerlendirildiğini açıklayabilir misini?</i> b. <i>TRT’nin yayın standartları nelerdir? Hizmet kalitesinin ölçümünde bu standartlarla nasıl bir uyum aranmaktadır?</i>
6	TRT’nin “kamu yayıncılığında toplam kalite yönetimi anlayışının oluşturulmasına” yönelik uygulamalarını vatandaş odaklılık açısından nasıl değerlendirirsiniz? a. <i>TRT’nin yayın planlaması yaparken ve hazırlanacak programları seçerken kaliteli bir kamu yayıncılığı yapma konusunda ne gibi öncelikleri vardır?</i> b. <i>İzleyici Odaklılık açısından, yapılan kamu yayıncılığında kalite anlayışı bakımından ne gibi revizyonlar veya iyileştirmeler yapılmaktadır?</i>