Contemporary Trends in Humanities and Social Sciences

CHAPTER 21



Yerel Yönetimlerde Hizmet Kavramı ve Hizmet Kalitesi

(Azize Şahin)

Yerel Yönetimlerde Hizmet Kavramı ve Hizmet Kalitesi

Azize Şahin
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ticaret Hukuku Anabilim Dalı,
E-mail:azize.sahin@istanbul.edu.tr

1. Yerel Yönetimlerde Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı kamu ve yerel yönetimlerde kamusal hizmet olarak ifade edilmektedir. Kamusal hizmet; kamu ve yerel yönetim işletmeleri tarafından veya onların adına ve onlar tarafından denetlenmek ve yönetilmek koşulu ile başka işletmeler tarafından bir toplumdaki ihtiyaçları karşılayan ve kamu yararı sağlayan sürekli ve düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir (Osborne, vd., 2015). Yerel hizmetler ise belli bir bölgede yaşayan topluma yönelik ulaşım, kanalizasyon, su vb. hizmetlerdir.

Bir hizmetin kamusal veya yerel hizmet olabilmesi için vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını karşılaması, toplum içinde birlikte yaşamayı sağlaması ve kolaylaştırması gerekir. Ayrıca, kamusal hizmet belirli yasa, yönetmelik, politika, kural ve prosedürler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir (Sezer, 2012).

Kamu ve yerel yönetimlerde hizmet kavramında temelde iki taraf vardır. Bunlardan birisi hizmet üreten taraf konumunda kamu veya yerel yönetim birimidir, tüketen konumunda ise o hizmetin müşterisi niteliğinde olan vatandaş yer almaktadır (Thomas, 2012). Ama kimi zaman, hizmet üreten taraf ise kamu ya da yerel yönetim biriminin yüklenicisi niteliğinde olan özel sektör firmaları olabilmekte, ancak bu da yine kamu ya da yerel yönetim birimi tarafından finanse edilmektedir.

Kamusal hizmetler hem toplumsal refah açısından hem de merkezi ve yerel yönetim birimlerini temsil eden siyasi partilerinin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından çok önemlidir. İktidar hükümeti ve siyasi partilerin, politikacıların ve siyasi yöneticilerin varlık ve devamlılıklarını sürdürebilmek için hitap ettikleri toplumda en yüksek düzeyde kalite ve çeşitlilikte vatandaşları memnun eden hizmetlerin sunulmasını sağlamak durumundadırlar, aksi halde yetersiz ve zayıf olarak eleştirilebilirler. Dolayısıyla vatandaş odaklı ve hizmet odaklı olmak durumundadırlar (Osborne, vd., 2015).

2. Yerel Yönetim Hizmetlerinin Yapısal Özellikleri

Kamu ve özel sektör hizmet organizasyonları arasında temel yapısal farklılıklar bulunmaktadır. En temel farklılık, yönetim şekillerindedir. Yönetimsel hız ve verimliliğinden dolayı özel sektör işletmelerinin müşteri odaklı olması nispeten daha kolay olmaktadır. Siyasi yönetim sistemleri, bürokratik yönetim yapıları, yönetim bürokrasisi ve işletme rutinleri, bilgi teknolojileri kullanımının eksikliği ve yetersizliği, gelenek ve kültürünün, kamu veya yerel yönetim hizmeti sunan organizasyonların vatandaş odaklı bir şekilde kaliteli ve nitelikli hizmet sağlamada yetersiz ve etkisiz kalmasının nedenleri arasındadır.

Kamu veya yerel yönetim hizmetleri sunan kurumlar bürokratik yollarla düzenlenmekte ve yönetilmektedir; gelenekleri ve kültürleri içe yöneliktir ve özellikle hizmet odaklı değildir. İktidar hükümeti ve siyasi partileri, politikacılar ve çeşitli siyasi yöneticiler kamusal ve yerel yönetim hizmetleri sunan kurumlardaki yetersizlikler ve hizmet yönelimi eksikliği nedeniyle sıklıkla eleştirilmektedir (Osborne, 2018).

Kamusal hizmet sunan işletmelerin veya yerel yönetim organizasyonlarının faaliyet çevresinde serbest piyasa koşulları içinde faaliyet göstermemesine bağlı olarak rekabet eksikliği ve fiyat mekanizmalarının eksikliği, oluşum yapıları ve faaliyetlerinin nasıl geliştirildiği ve yönetildiğine ilişkin uygulamalar bu organizasyonları verimsizleştirmektedir. Bu bağlamda ilgili kurumlar hizmet odaklı olmayan bir kültür ile şekillenmektedir. Kamu ve yerel yönetim hizmet organizasyonlarının belirli bir fiyat mekanizmasının ve rekabet eksikliği olması nedeniyle, yönetici ve politika yapıcıların merkeze alınmasına neden olarak verimsizliği ve içe odaklanmış bir yönetimi ve kültürü teşvik etmektedir. Ancak, kesinlikle rakipsiz olan ve fiyat mekanizmalarının bulunmadığı kamu ve yerel yönetim hizmet organizasyonlarında, rekabet ve fiyat mekanizmalarının olması ya da olmaması, bir hizmet kuruluşunun doğası ve performansı üzerinde fiili bir etkiye sahip olmamaktadır (Osborne, 2018).

Kamu ve yerel yönetim hizmet organizasyonlarını açıklayan diğer temel bir faktör, bunların, özel hizmet organizasyonlarının aksine, genellikle farklı ve daha küçük veya daha büyük ölçüde uyumsuz kullanıcı gruplarını dikkate alması mecburiyeti ve gerekliliğidir (Osborne, 2018). Kamusal ve yerel yönetim hizmet kullanıcıları olan vatandaşlar, hizmetin tüketici veya kullanıcıları rollerinin yanında, bu hizmetleri finanse eden vergi mükellefleri olma, iktidar hükümeti ve yerel yönetim liderlerini seçen belirleyici seçmen olma gibi birçok rolde ortaya çıkmaktadır (Mintzberg 1996). Özel sektör işletmeleri belirli özelliklerde belirli bir müşteri grubuna hizmet verebilirken,

kamu ve yerel yönetim işletmeleri tüm vatandaşların toplu ihtiyaçlarına cevap vermek durumundadırlar.

Son yıllarda kamu ve yerel yönetim hizmetleri sunan hizmet organizasyonlar, özel sektör hizmet organizasyonları kadar verimli ve etkili hizmetler ile kullanıcı dostu ve hizmet odaklı olma çabasını göstermektedirler. Kamusal veya yerel yönetim hizmetleri sunan hizmet organizasyonları kullanıcı odaklı, hizmet odaklı bir organizasyon haline geldiğinde aynı zamanda verimliliğini de önemli ölçüde arttırmayı başarabilmektedirler. (Osborne, vd., 2015).

3. Yerel Yönetim Hizmetlerinde Hizmet Anlayışı ve Değer Kavramı

Hizmet kullanıcıları durumunda olan vatandaşların rolünün pasif alıcılardan aktif katılımcılara evrimi hizmet planlaması ve tedarik süreçleri, 1980'lerde yeni kamu yönetimi paradigmasının temelini oluşturarak yeni bir kamu yönetim yaklaşımını oluşturmaktadır (Kelly, 2005). Bu paradigmada, yerel yönetim faaliyetlerindeki hizmetlerde, hizmet egemen bir yapıyı gerektirmektedir. Yani vatandaşlar bu hizmetlerle sunulan değerlerin ortak yaratıcısı ve temel parçaları niteliği taşımaktadır. Hizmet egemen bir yapıda hizmet sunumlarında yerel yönetim birimleri ve vatandaşların karşılıklı etkileşimleriyle hizmetin sunumu ile yaratılan değer şekillenmekte ve gerçekleştirilmektedir.

Değer oluşturan yani onlara fayda sağlayan süreçler yönetimsel karar verme düzeyinde geliştirilip yönetildiğinde, "birlikte değer yaratma" kavramı şekillenmektedir (Grönroos 2011;2018). Değer kavramı, hizmetin tüketicisi durumunda olan bireyin, hizmet organizasyonu ile olan organizasyon ile karşılıklı etkileşimlerinden doğmaktadır. Yani değer bu etkileşimlerle tüm hizmet süreci içindeki faaliyetler serisi ile şekillenmektedir. Bu bakımdan yüksek değer yaratmak için hizmet organizasyonları hizmet tasarımına ağırlık vermek durumundadırlar. Hizmet organizasyonu hizmet kullanıcıları ile olan karşılıklı etkileşimlerle gerçekleşen ekonomik eylemlerle birbirlerinin ekonomik amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadırlar. Hizmet kullanıcısı, ihtiyacı olan hizmeti elde etme amacındayken, hizmet organizasyonu ise gerçekleştirdiği hizmet sunumlarıyla onun bu ihtiyacı olan hizmeti sunarak karşılığında kendi ekonomik amaçlarına ulaşmaktadır (Osborne ve Strokash, 2016). Karşılıklı bu etkileşimlerle eş zamanlı olarak her iki taraf birbirlerinin faaliyetlerini etkilemekte ve şekillendirmektedirler. Buna bağlı olarak birlikte "değer yaratımı / Oluşturma" gerçekleşmektedir. Buna göre, hizmet organizasyonu ile hizmet kullanıcısı birlikte değer yaratma olgusunun ortakları olmaktadır. Hizmet organizasyonu, hizmet tüketicisini hizmet süreçlerine dahil ederek birlikte değer yaratımının bir ortağı yapmaktadır, tüm hizmet süreci hizmet tüketicisinin gerçekleştirdiği

eylemlere göre şekillenerek birlikte değer yaratımı olgusu gerçekleşmektedir (Osborne ve Strokash, 2016).

Değer yaratma, değerin tüketicisi durumunda olan bir tarafın daha iyi olmasına katkı sağlayan veya refahını yükselten bir süreçtir (Grönroos, 2008; Vargo vd., 2008). Değer kavramı bu değeri kullanan ya da tüketen bireyden bireye değişen sübjektif niteliktedir.

Kamu hizmeti sunumunda vatandaşların / kullanıcıların katılımına odaklanan ortak yapım, vatandaşların katılımını neyin etkilediğine odaklanmak ve bu tür katılımın sonuçlarına çok az dikkat etmekle eleştirilmektedir (Voorberg vd., 2015). Kamu ve yerel yönetim işletmeleri vatandaşlarına kaliteli hizmetler üretmek amacıyla hizmetleri vatandaş merkezli tasarlamaya, geliştirmeye, uygulamaya ve yönetmeye odaklanmaktadırlar. Çünkü, kamu ve yerel yönetim işletmeleri vatandaş katılımlı demokratik bir yönetimi önemsemektedirler (Needham, 2008). Kullanıcılar bu süreçlerin bazılarına aktif bazılarına da pasif katılımcılar olarak katılabilmektedirler. Böyle bir süreçte kullanıcılar aktif katılım gerçekleştirdiklerinde, kullanıcılar ve hizmet organizasyonlar değerin birlikte oluşturulmasında iş birliği yapmış olmaktadırlar (Alves, 2013).

4. Yerel Yönetimlerde Çok Yönlü Hizmet Anlayışı

Hizmet anlayışı çok boyutlu ve çok yönlüdür. Bu yapıda, kullanıcı hizmet anlayışı ve hizmet sağlayan kurumun hizmet anlayışı bulunmaktadır. Hizmet yönetiminde iki anlayış birbirini desteklemeli ve uygulamada çelişmemelidir (Patricio vd., 2008)

Yerel yönetimler açısından hizmet anlayışının çift yönlülüğü büyük önem taşımaktadır. Çünkü hizmet sağlayıcısı konumunda olan yerel yönetim organizasyonları, hizmet kullanıcısı konumunda olan vatandaşların bakış açıları doğrultusunda hareket ederek yüksek hizmet kalitesi ile vatandaş memnuniyetini öncelik vermelidirler. Bu doğrultuda, kullanıcının ihtiyaç ve eylemlerine yardımcı olacak şekilde tasarlanan kaynaklar, hizmet olarak kullanılmaktadırlar (Vargo ve Lusch 2008; Grönroos 2011; 2018). Hizmet kullanıcıları, kendileri için önemli olan bazı özel hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla kullanabilecekleri tüm kaynakları ve süreçleri kullanım süreçlerine yardımcı olarak kullanırlar ve bu da kullanıcı hizmeti anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Grönroos 2011).

Vatandaş veya hizmet kullanıcılarına fayda sunmak için, yerel yönetimler tarafından sağlanan kaynaklar, işlemler ve gerekli koşullar, hizmet kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu kaynak, işlem ve yeterliliklerle aynı düzeyde olmalıdır (Vargo ve Lusch 2008). Tutarsızlıklar varsa, kullanıcılar (hizmet alanlar), her şeyden önce, düşük ya da yetersiz hizmet kalitesini

algılayacaktır. Sonuç olarak, yerel yönetim organizasyonu hizmet süreçlerini kullanıcı ihtiyaçlarıyla uyumu elde edecek şekilde geliştirmeleri gerekmektedir (Grönroos, 2018).

Hizmet organizasyonları, hizmet kullanıcıları ile geniş bir hizmet ara yüzüne sahiptirler. Hizmetlerin süreçler olarak tanımlandığı gibi, bu ara yüzde, hizmet çalışanları, fiziksel kaynaklar, dijital ve fiziksel sistemler gibi çeşitli kaynakların yanı sıra hizmet kullanıcıları da etkindir ve sürecin sonucu olarak hizmet bütünsel olarak sunulmakta ve hizmet kullanıcılarının nezdinde bir değer kavramını oluşturmaktadırlar (Patricio vd., 2008).

Hizmet kuruluşunun hizmet kullanıcılarının ilgili işlemlerine hizmet sunan organizasyon bakış açısına göre, hizmet anlayış şu şekildedir (Grönroos 2011); hizmet sağlayıcısı olarak hizmet organizasyonu, hizmet kullanıcılarının kendileri için değerli belirli hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla tüm kaynaklarını, süreçlerini ve yetkinliklerini kullanarak hizmet kullanıcılarının ilgili süreçlerine yardım sağlamak için çaba göstermektedir (Tedarikçi Hizmet Anlayışı).

Yerel yönetim kurumları, organizasyon yapısı ve süreçlerini, yöneticiler tarafından her seviyede yürüttükleri liderliği, hizmet kullanıcılarının gerçekten hedeflerine ulaşıldığını ve kendileri için değer ortaya koyduğunu algılamasını sağlayacak şekilde geliştirmek ve yönetmek durumundadırlar. Bu amaçlara, sıradan veya istisnai olarak, ilgili işlemlerin altında yatan kullanıcıların yeterli bir şekilde yardım edilmesi durumunda da ulaşılabilmektedir. Bazen yerel yönetim hizmetleri bunu tek başına başarırken ancak çoğu durumda iş veya çözüm ortaklarına ya da alt yüklenicilere ihtiyaç duymaktadırlar (Patricio vd., 2008).

Özetle, kamu ve yerel hizmet yönetiminin amacı aşağıdaki şekilde formüle edilebilir: Yerel yönetimlerin amacı, hizmet kullanıcılarının yani vatandaşların ilgili işlemlerine yardımcı olacak şekilde kaynak, süreç ve gerekli koşulları sağlamak ve bunlar nedeniyle hizmet kullanıcılarının hedeflerine en iyi şekilde ulaşmalarını sağlamaktır.

5. Yerel Yönetim Hizmet Kalitesi

5.1. Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesi Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, küreselleşme ve yeni kamu yönetimi paradigması ve vatandaş odaklı yönetim yaklaşımı önem kazanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, yerel yönetimlerden vatandaşların talep ve beklentileri değişim göstermektedir. Günümüzde yerel yönetimler, vatandaşların talep ve beklentilerine uygun hizmetler sunarak onları memnun etmeyi öncelemektedirler. Bu bağlamda, vatandaşların taleplerine göre

hareket etmek, ilgi, saygı, destek ve takdirlerini kazanmak yerel yönetimler için her geçen gün daha da önem kazanmaktadır (Osborne, vd., 2015).

Yeni kamu yönetimi anlayışı ve vatandaş odaklı yönetim anlayışı ile birlikte, özel sektörde uygulanan hizmet üretme ve sunma türlerinin, yerel yönetimlerde kamu hizmetlerini gerçekleştirmede uygulanabileceği ihtiyacı önem kazanmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak kamu ve yerel yönetim hizmetlerinin vatandaşlara sunulmasında eski yaklaşımlardan vazgeçilerek yerel yönetimlerde yapısal bir dönüşüm başlamıştır. "Geleneksel yerel yönetim anlayışı doğrultusunda kanun ve yönetmeliklere göre ve vatandaş istek-ihtiyaçlarının merkeze alınmadığı yaklaşımla sunulan hizmetlerin tüketilmesi" anlayışı yerine "vatandaşların öncelik ve ihtiyaçlarının ön planda tutulduğu, vatandaş merkezli hizmet sunumu" anlayışı geçerli olmaya başlamıştır (Osborne, vd., 2016). Yerel yönetimler, vatandaşların sunduğu kamu hizmetlerinden ne ölçüde yararlandıklarını ve daha iyi hizmet sunmak ve fırsatları genişletmek için bu kişilerin vatandaşların yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini bilmeli ve belirlemelidir.

Bu dönüşümle yerel yönetim birimlerini düzenleyen temel yasalar yeniden gözden geçirilmekte ve yerel yönetimlerin mevcut koşullara uygun olarak, çağdaş yönetim ilkelerine dayandırılmaktadır (Lamba, 2014). Buna bağlı olarak, vatandaşların yerel yönetim hizmetlerine katılımına önem verilmesi ve bu hizmetlerin de vatandaşların memnuniyetlerinin gerçekleşmesi amaçlanmaktadır (Zomerdijk, ve Voss, 2010). Ancak, merkezi bürokratik yönetim yapısı vatandaş odaklı olmayı kısıtlamaktadır.

5.2. Yerel Yönetim Hizmetlerinde Kalite ve Vatandaşların Beklentileri

Kamu ve yerel yönetim kurumları tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesi günümüzde vatandaşlar açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bürokratik yükün azaltılması, kamu ve yerel yönetim alanındaki yeni yaklaşım ve anlayışlar, vatandaş beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiş ve artırmıştır. Bu açıdan, vatandaşlar, yerel yönetim hizmetlerinin, çağın niteliği ve bu niteliğin gerektirdiği özelliklere sahip olmasını beklemektedir (Ardıç vd., 2004). Bu doğrultuda, kamu ve yerel yönetim organizasyonlarının sunduğu hizmetlerde kaliteyi etkileyen faktörlerin analizi, verilen kamu hizmetlerinin kalitesinin ölçülmesini ve vatandaşların bu faktörlerden ne ölçüde memnun olup olmadığını anlamalarını sağlar (Ardic vd., 2004).

Yerel yönetimler düzeyinde kalite, sunulan hizmetlerin vatandaşların beklentilerini yerine getirme konusundaki tutarlılığını sürekli bir işlev olarak tanımlayabilir (Sezer, 2012). Kamu ve yerel yönetimlerin kaliteli hizmet sağlamaları vatandaş merkezli olmalarını gerekmektedir. Vatandaş merkezli

yönetim anlayışı doğrultusunda yerel yönetim kurumları vatandaşların istek, ihtiyaç ve beklentilerine daha duyarlı olmakta ve bunu da hizmetlerine yansıtmaktadırlar. Bu doğrultuda hizmet kalitesi geliştirmeye yönelik kalite standartları oluşturmakta, iş ve prosedürleri tasarlamaktadırlar (Osborne vd., 2015).

Yerel hizmetler "belirli bir bölgeyi ve orada yaşayan insanları ilgilendiren yani belirli bir yerel bölgeye yönelik hizmetlerdir". Bu bakımdan, yerel hizmetler, yerel halkın temizlik, itfaiye, yerel ulaşım, su, kanalizasyon vb. hizmetleri içermektedir. Özellikleri bakımından günlük yaşamlarını sürdürmelerinde önemli bir yere sahip yerel ortak hizmetlerdir. Kamu ve yerel yönetim kurumları, toplumda bu ihtiyaçları karşılayacak hizmetler sunarken vatandaş memnuniyetini arttırma hedefini gerçekleştirmeyi planlamaktadır. Bu bağlamda, yerel yönetim kurumları vatandaşlarına nitelikli ve kaliteli hizmetler sağlamak ve sonrasında vatandaşların memnuniyetlerini yükseltme konusunda temel bir yükümlülük taşımaktadır. Vatandaş memnuniyetinin sağlanması, hizmetin beklenti ve kalitesinin karşılanması ile doğrudan ilgilidir. Bu sağlandığında, yerel yönetimlerin başarılı yerel hizmet sağladığı kabul edilmektedir. Bir başka deyişle, yerel yönetimler, vatandaşların istek ve beklentilerini yerine getirip onların memnuniyetlerini arttırdıkları sürece kuruluş amaçlarını ve temel işlevleri yerine getirebilirler.

Hizmet sunulan bireylerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine duyarlı olmak ve onların memnuniyet, tatmin, bağlılık ve güvenlerini kazanmak yerel yönetim kurumları için büyük önem taşımaktadır. Burada önemli olan, gerçekleştirilen hizmetler ile hizmet kullanıcılarının memnuniyetinin ne düzeyde karşılandığını ölçümlemek, incelemek ve iyileştirici faaliyetler ile vatandaş odaklı hizmetler sağlamaktır (Kelly, 2005; Sezer, 2012).

Vatandaş memnuniyeti araştırmaları, kamu yönetiminde paradigma değişimini ve yönetim-vatandaş ilişkisini yansıtması açısından önemlidir. Bu değişimde vatandaşın hizmet öncesi ve sonrası durumlarının incelenmesi gerekmektedir. Yerel yönetimler son yıllarda hizmet verdiği vatandaşların memnuniyetini ölçen araştırmalar yapmaya başlamıştır. Bu bağlamda, çalışmaların sonuçlarının analiz edilmesi ve bu yönde hizmet ve yönetim anlayışının yeniden düzenlenmesi, belediye yönetim birimlerinin başarısını ve vatandaşların memnuniyetini artıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Osborne, vd., 205; Lamba, 2014).

Vatandaşların yerel yönetimlerden istek ve ihtiyaçları, bireysel ve toplumsal nedenlere göre farklılaşmakta ve belirli bir zaman sürecinde değişim göstermektedir. Bu nedenle yerel yönetimler sundukları hizmete ilişkin hizmet kalitesini belirli dönemlerde ölçmeli ve analiz etmelidirler.

Bunun yanı sıra, verilen hizmetlere ilişkin vatandaşların memnuniyetinin değerlendirilmesinde vatandaşlar sübjektiftir. Bazı vatandaşlar hizmet sunma biçimine dikkat eder, ancak bazıları önceki deneyimlerine ve beklentilerine göre verilen hizmetlerden duydukları memnuniyet duygusunun arayışı içindedirler. Cinsiyet, geçmişteki deneyimler, mesleği, gelir durumu, kültürü, siyasi eğilimleri ve benzeri faktörler, vatandaşların yerel yönetimler tarafından sunulan hizmetler konusunda memnuniyetini etkileyen faktörler arasındadır (Kelly, 2005).

5.3. Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesi Oluşturmaya Yönelik Öneriler

Yukarıdaki bölümde hizmet, kalite ve hizmet kalitesi kapsamında verilen detaylı bilgilerden sonra, temel olarak hizmet kalitesini arttırmak için yapılması gerekenler aşağıda kısaca ifade edilmektedir (Osborne vd., 2016; Osborne, 2018).

1. Hizmet kalitesini ölçme ve değerlendirmeye yönelik doğru bir yaklaşım ve teknik seçilmelidir.
2. Hizmet kalitesi süreç kalitesi ve çıktı kalitesine odaklanmalıdır.
3. Hizmet tasarımcıları istihdam edilmelidir.
4. Hizmet tüketicisi ile hizmet organizasyonu ara yüzünde yer alan ve hizmet kullanıcılarıyla etkileşim halinde olan çalışanların güçlendirilmesi
5. Hizmet organizasyonundaki yönetimsel rutin faaliyetlerin içsel hizmetlere dönüştürülmesi (Gummeson, 1989).
6. Hizmet kullanıcılarından düzenli olarak geri bildirim alınması ve gerekli iyileştirme çalışmalarının yapılması.

6. Referanslar

Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *The service industries journal*, *33*(7-8), 671-682.

Ardıç, K., Yüksel, F., & Çevik, O. (2004). Belediyelerde Hizmet Kalitesinin (Vatandaş Tatmininin) Ölçülmesi (Tokat Belediyesi'nde Bir Uygulama). *Çağdaş Yerel Yönetimler*, *13*(3), 63-81.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, 18 (4): 36-44

Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, *9*(3), 10.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Jossey-Bass.

Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of service management*.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, *41*(2), 133-150.

Grönroos, C. (2018). Hizmet mantığında değerin birlikte yaratımı: Eleştirel bir analiz. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, *2*(2), 90-108.

Gummesson, E. (1989). Nine lessons on service quality. *the TQM magazine*.

Gummesson, E. (1992). Quality dimensions: what to measure in service organizations. *Advances in services marketing and management*, *1*, 177-205.

Gummesson, E. (1993). Quality management in service organisations, International Service Quality Association & St. *Johns University, NY*.

Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. In *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (pp. 843-864). Gabler Verlag, Wiesbaden.

Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of marketing science*, *26*(3), 242-249.

Gummesson, E. (1991) 'Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer', European Journal of Marketing, 25(2): 60–75.

Gummesson, E. (1992). Quality dimensions: what to measure in service organizations. *Advances in services marketing and management*, *1*, 177-205 (kitap bölümü); Swartz, D. E. Bowen, & S.W. Brown (Eds.), Advances in services marketing and management (s. 177–205). Greenwich, CT: JAI.

Kelly, J. M. (2005). The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration. *Public Administration Review*, *65*(1), 76-84.

Lamba, M. (2014). Yeni kamu yönetimi perspektifinden Türkiye'de kamu yönetimi reformları: Genel gerçekler üzerinden bir inceleme, *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, *19*(3).

Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management. *Harvard business review*, *74*(3), 75.

Needham, C. (2008). Realising the potential of co-production: Negotiating improvements in public services. *Social policy and society*, *7*(2), 221.

Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The SERVICE framework: A public-service-dominant approach to sustainable public services. *British Journal of Management*, *26*(3), 424-438.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public management review*, *18*(5), 639-653.

Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?.

Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, *10*(4), 318-334

Sezer, Ö. (2012). Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye'de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *4*(8), 147-172.

Thomas, J. C. (2012). *Citizen, customer, partner: Engaging the public in public management*. ME Sharpe.

Van Ryzin, G. G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L., & Martinez, E. (2004). Drivers and consequences of citizen satisfaction: An application of the American customer satisfaction index model to New York City. *Public Administration Review*, *64*(3), 331-341.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, *68*(1), 1-17.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspecti-ve. *European management journal*, *26*(3), 145-152.

Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tonurist, P., & Tummers, L. (2017). Changing public service delivery: learning in co-creation. *Policy and Society*, *36*(2), 178-194.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, *52*(3), 2-22.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of service research*, *13*(1), 67-82.