

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BELEDİYELERDE SÜREÇ YÖNETİM MODELİ
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk ÖZCAN

**Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜH.
Enstitü Bilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜH.
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Esra TEKEZ**

Haziran 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE SÜREÇ YÖNETİM MODELİ
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk ÖZCAN

Enstitü Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜH.

Enstitü Bilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜH.

Bu tez ~~20/06~~2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Yrd. Doç. Dr.
Esra TEKEZ**

Jüri Başkanı

**Prof. Dr.
İ. Hakkı CEDİMOĞLU**

Üye

**Yrd. Doç. Dr.
Asude ATES**

Üye

ÖNSÖZ

Nüfusu elli binin üzerinde olan belediyelerde stratejik plan hazırlanmasının zorunluluğundan sonra süreç yönetiminin gerekliliği de gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü süreç yönetim çalışması, hem personel hem de vatandaş açısından işlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yürümesini sağlayacaktır.

Ülkemizde uzun yıllardır kamu kurumlarında ki bürokratik işlerinden fazlalığından şikayet edilmektedir. Fakat bu duruma çözüm olan süreç yönetim konusunu, özellikle kamu kurumlarında, ne yazık ki çok yeni bir kavram olarak daha yeni duymaya başlamaktayız. İyileştirme amaçlı olmasa bile sadece süreçlerin net olarak belirlenmesi bile gereksiz yapılan birçok işi ortaya çıkaracak ve yönetim kendisinde iyileştirme yapma zorunluluğu hissedecektir. Bu aşamadan sonra performans ölçümü ihtiyacı doğacaktır. Performans ölçümü de hedeflere ulaşmada konusunda itici bir güç olacaktır. Yapılan işlerin ayrıntılı bir şekilde nasıl yapıldığının belirlenmesi, bu işle ilgili hedeflerin ortaya konulması, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının periyodik olarak izlenmesi ve bu izlenimlerden elde edilen verilere göre gereken iyileştirmelerin yapılması her kurum için oldukça önemlidir.

Çalışma boyunca tecrübelerinden faydalandığım, bana yol gösteren saygı değer danışman hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Esra TEKEZ' e, bana bu çalışmayı yapma olanağı veren 5M firmasına, her konuda desteğini gördüğüm dostum Arş. Gör. Mehmet Bilgehan ERDEM' e, aileme ve özellikle eşime teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2. SÜREÇ YÖNETİMİ.....	3
2.1. Süreç Kavramı.....	3
2.1.1. Sürecin özellikleri	4
2.1.2. Sürecin temel unsurları	6
2.1.3. Süreçlerin sınıflandırılması	7
2.1.4. Süreç hiyerarşisi	8
2.2. Süreç Yönetimi.....	9
2.2.1. Süreç yönetiminin amacı.....	9
2.2.2. Süreç yönetimi uygulama nedenleri	10
2.2.2.1. Kuruluş dışı nedenler	10
2.2.2.2. Kuruluş içi nedenler	10
2.2.3. Süreç yönetiminin getirileri.....	11
2.2.4. Süreç performansı	13
2.2.5. Süreç yönetim elemanları.....	13
2.2.5.1. Süreçlerin tanımlanması ve dokümantasyonu.....	14
2.2.5.2. Süreçler arası ilişkilerin belirlenmesi.....	19
2.2.5.3. Süreç sorumlularının belirlenmesi	19
2.2.5.4. Süreç tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi	21
2.2.5.5. Süreç hedeflerinin ortaya konulması.....	21
2.2.5.6. Süreç performansının ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi	21
2.3. Süreç İyileştirme	24
2.3.1. Süreç iyileştirme kavramı ve önemi.....	24

2.3.2. Süreç iyileştirmede dikkat edilmesi gerekli konular	26
2.3.3. Süreç iyileştirme çalışmalarında karşılaşılan direnç ve değişim yönetimi	27
2.3.4. Süreç iyileştirmenin devamlılığı	29
2.3.5. Süreç iyileştirmede izlenecek yöntem.....	29
BÖLÜM 3. BELEDİYELERİN YAPISI ve ÖZELLİKLERİ.....	33
3.1. Belediyenin Tanımı ve Yasal Çerçevesi	33
3.2. Belediyenin Görev ve Sorumlulukları	34
3.3. Belediyenin Yetki ve İmtiyazları.....	36
3.4. Belediyelerin Genel Özellikleri	38
3.5. Belediyenin Organları	39
3.5.1. Belediye başkanı	39
3.5.1.1. Belediye başkanının görev ve yetkileri	40
3.5.2. Belediye meclisi	41
3.5.2.1. Meclisin görev ve yetkileri.....	41
3.5.2.2. Huzur ve izin hakkı	43
3.5.3. Belediye encümeni	43
3.5.3.1. Encümenin görev ve yetkileri	44
3.5.4. Başkanlık divanı.....	45
3.5.5. İhtisas komisyonu.....	45
3.5.6. Denetim komisyonu	46
3.6. Belediyenin Gelir Ve Giderleri	47
3.6.1. Belediyenin gelirleri.....	47
3.6.2. Belediyenin giderleri	48
3.7. Norm Kadro Ve Personel İstihdamı	50
BÖLÜM 4. BELEDİYEDE YAPILAN UYGULAMA.....	53
4.1. Çalışmanın Özeti.....	53
4.2. Süreçlerin Sınıflandırılması	55
4.3. İyileştirilecek Olan Süreçlerin Belirlenmesi	55
4.4. Süreç Tanıtım Formları ve İş Akış Şemaları.....	58
4.5. Süreç İyileştirme Çalışması.....	90
4.5.1. İyileştirme önerisi 1.....	90
4.5.2. İyileştirme önerisi 2.....	92

4.5.3. İyileştirme önerisi 3.....	93
4.5.4.İyileştirme önerisi 4.....	95
4.5.5.İyileştirme önerisi 5.....	101
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	105
KAYNAKLAR	107
ÖZGEÇMİŞ	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	Süreç Akış Şemalarında Kullanılan İşaret ve Semboller.....	15
Şekil 2.2.	Örnek İş Akış Şeması.....	17
Şekil 2.3.	Örnek Etki Matrisi.....	30
Şekil 2.4.	Örnek Geliştirme İhtiyacı Matrisi.....	31
Şekil 2.5.	Örnek Karar Matrisi.....	31
Şekil 4.1.	Park Yapımı İş Akış Şeması.....	63
Şekil 4.2.	Park Bakım Onarımı İş Akış Şeması.....	65
Şekil 4.3.	Atölye Üretimi İş Akış Şeması.....	66
Şekil 4.4.	Bitkisel Üretim Süreci İş Akış Şeması.....	71
Şekil 4.5.	Budama Yapılması İş Akış Şeması.....	74
Şekil 4.6.	Sulama ve Bıçme Yapılması İş Akış Şeması.....	75
Şekil 4.7.	İlaçlama ve Gübreleme Yapılması İş Akış Şeması.....	76
Şekil 4.8.	Ağaçlandırma Çalışmaları İş Akış Şeması.....	79
Şekil 4.9.	Çim Ekilmesi İş Akış Şeması.....	80
Şekil 4.10.	Cenazenin Nakli İş Akış Şeması.....	83
Şekil 4.11.	Cenazenin Defni İş Akış Şeması.....	84
Şekil 4.12.	Mezar Alanı Oluşturma İş Akış Şeması.....	85
Şekil 4.13.	Evrak İşleri İş Akış Şeması.....	88
Şekil 4.14.	Şikayet Değerlendirme İş Akış Şeması.....	89

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Örnek Süreç Tanıtım Formu.....	16
Tablo 4.1. Belediyedeki Tüm Süreçlerin Sayısı.....	54
Tablo 4.2. Etki Matrisi.....	56
Tablo 4.3. Gelişme İhtiyacı Matrisi.....	56
Tablo 4.4. Karar Matrisi.....	57
Tablo 4.5. Çevre Koruma ve Kontrol Sürecinin Hiyerarşik Yapısı.....	58
Tablo 4.6. Çevre Koruma ve Kontrol Süreci Tanıtım Kartı.....	60
Tablo 4.7. Park Hizmetleri Süreci Tanıtım Kartı.....	62
Tablo 4.8. Bahçe İşlemleri Süreci Tanıtım Kartı.....	68
Tablo 4.9. Bitkisel Üretim Süreci Tanıtım Kartı.....	70
Tablo 4.10. Bitki Bakım Süreci Tanıtım Kartı.....	73
Tablo 4.11. Yeşillendirme Süreci Tanıtım Kartı.....	78
Tablo 4.12. Mezarlık Hizmetleri Süreci Tanıtım Kartı.....	82
Tablo 4.13. Evrak İşlemleri Süreci Tanıtım Kartı.....	87
Tablo 4.14. Yıllık Ortalama Çalışma Gün Sayısı.....	90
Tablo 4.15. İşlerin Yıllık Zaman İhtiyacı.....	91
Tablo 4.16. Örnek Performans İzleme Formu.....	94
Tablo 4.17. Bitkisel Üretim Şube Sorumlusu Görev ve Sorumlulukları.....	97
Tablo 4.18. Yeşil Alan ve Park Düzenleme Şube Sorumlusu Görev ve Sorumlulukları.....	99
Tablo 4.19. Örnek Vatandaş Memnuniyet Anketi.....	102

ÖZET

Anahtar kelimeler: Süreç, Süreç Yönetimi, Belediye

Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik bugünün çalışma hayatının her an karşılaştığı olgulardır. Bu nedenle kurum performansını arttırmak isteyen bir organizasyonun temel mücadelesi, her şeyden önce değişimle baş etmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişimle baş etmek isteyen organizasyonların temel becerileri, kendi kendilerini yenileyebilme yeteneğidir.

Kurum performansının arttırılabilmesi için kurum içinde müşteri-tedarikçi ilişkileri önem kazanır. Bunların yanı sıra kurum içi yapılanmasındaki ilişkilerde gözden geçirilmelidir. Süreç yönetimi tüm bu ilişkileri oluşturarak ve kaynakların doğru kullanımını sağlayarak organizasyonun daha etkin, daha verimli, daha uyumlu, daha yüksek kapasitede ve daha kısa sürede faaliyetlerini gerçekleştirmesini hedeflemiştir.

Bu çalışmada, süreç yönetimi uygulaması için özellikle, ülkemizde yıllardır bürokratik iş yoğunluğundan şikayet edilen belediyeler ele alınmıştır. Bu uygulama sonucunda belediyelerde ne gibi değişikliklerin meydana gelebileceği anlatılmıştır.

SUMMARY

Key Words: Process, Process Management, Municipality

Complexity, speed, variability and uncertainty facing the facts of today's working life at any moment. Therefore, the basic struggle of an organization who want to improve the performance of the institution, first of all appears to be to cope with change. Organizations who want to change to cope with the basic skills, the ability to renew themselves.

To increase the performance of the organization, customer-supplier relationship is important in the organization. In addition, structuring the relations should be reviewed in corporation. Process management, all of these relationships by creating and providing the correct use of resources, the organization more effective, more efficient, more consistent, higher capacity and aims to carry out activities in a shorter period of time.

In this study, particularly for the application of process management, the municipalities in our country for years complained of bureaucratic job density are discussed. What kind of changes may occur as a result of this application is described in municipalities.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Ülkemiz ve dünyamız her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı sürece tanıklık etmektedir. Bu değişim ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel, teknolojik olarak birçok alanda etkisini göstermektedir. Her alanda etkisini gösteren değişim kavramı kamu sektörünü de etkilemiştir. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde her şeyden haberdar olan insanın istekleri değişmekte ve toplum yeniden şekillenmektedir. Bu nedenle tüm dünya ülkelerinde yaşam standartlarının aynı seviyede olabilmesi için uluslar arası düzenlemeler yapılmıştır. Ülkemizdeki Belediyecilik anlayışını baştan sona değiştiren ve köklü bir reform niteliği taşıyan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” da bu sürecin bir etkisidir.

Günümüzde geleneksel belediyecilik anlayışı artık başarılı yönetim kavramını karşılamamakta ve yetersiz kalmaktadır. Yol yapmak, su getirmek, kanalizasyon hatları döşemek gibi hizmetler artık belediyecilerin başarıları için kriter olmaktan çıkmıştır. Artık insanlar evlerine su gelmesinden çok suyun kalitesine önem vermekte, ulaşım araçlarının tahsis edilmesinden çok bu araçların konforuna ve güvenilirliğine bakmakta, yapılan parklardaki oyun grupları çeşidinin fazla olmasını beklemektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla beraber nüfusu elli binin üzerinde olan her belediye stratejik plan hazırlamak zorunda kalmıştır. Devlet Planlama Teşkilatının yayınlamış olduğu Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik plan “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede kamu sektöründeki yönetim anlayışının giderek özel sektördeki yönetim anlayışına kayması beklenmektedir. Özel sektörde ilk amaç kar etmek iken kamu sektöründe ilk amaç kaliteli hizmet üretmek olarak göze

çarpmaktadır. Çok uzun bir süreç olan bu değişimde en önemli unsur tüm çalışanların belediyecilik konusundaki düşüncelerinin değişmesidir.

Bu teze konu olan süreç yönetimi ise belediyelerde stratejik planlama çalışmalarının bir uzantısıdır. Böyle bir çalışmanın yapılması üst yönetim olarak belediyede bu değişime ayak uydurulmaya başlandığının bir göstergesidir. Çünkü her hangi bir iyileştirme yapabilmek veya iyileştirmeleri planlı bir şekilde yapabilmek için süreç yönetim çalışması bu işin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İyileştirme fırsatları kurumda süreç yönetiminin yerleştirilebilmesiyle ortaya çıkacaktır.

Bu tezin amacı; belediyelerde süreç yönetimi çalışmalarının yapılabileceğini ve bu çalışmalar neticesinde de kurum içerisinde oluşacak olumlu değişimlerin kurumun verimli ve etkili yönetimine katkılarını göstermektir. Tez kapsamında ikinci bölümde öncelikle süreç kavramı, sonrasında süreç yönetimi ve süreç iyileştirme geniş bir şekilde anlatılmıştır. Üçüncü bölümde belediyelerin genel olarak yapısı, işleyişi ve özellikleri anlatılırken dördüncü bölümde belediyede uygulanan süreç yönetimi çalışması sunulmuştur. Bu kapsamda belediyedeki tüm süreçler belirlenmiş ve örnek olarak bir ana süreç irdelenmiş; bu sürece ait alt süreçler, detay süreçler ve aktiviteler oluşturulmuştur. Bu süreçlerin tanıtım kartları ve iş akış şemaları hazırlanmıştır. Daha sonra yapılabilecek olan iyileştirme önerileri belirlenmiştir. Sonuç bölümünde ise genel olarak yapılan uygulama değerlendirilmiş ve uygulama sonucunda gerçekleştirilen çıkarımlar sunulmuştur.

BÖLÜM 2. SÜREÇ YÖNETİMİ

2.1. Süreç Kavramı

Süreç, elde bulunan girdileri belirli operasyonlardan geçirerek çıktılara dönüştürme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Burada insan, malzeme, makine, para gibi kaynakları (girdiler) işleyip onlara değer katarak (operasyon veya işlemler) müşteri isteklerini karşılayacak ürün veya hizmetlere (çıktılara) dönüştürmek için bir dizi işlem kastedilmektedir[1].

Süreç kavramı değişik biçimlerde ifade edilmektedir. Bu ifadelerden bazıları şunlardır[2]:

- İlerleme, süren bir şey
- Belirli bir sonuca götüren kademeli değişim
- Belli bir sona ilerleyen eylemler ve işlemler serisi

Başka bir tanım ise;

“bir veya birkaç girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının oluşturulduğu faaliyetlerin toplamıdır.” [3] şeklindedir.

Yukarıda verilen ve benzeri tanımlardan hareketle, bir süreç en sade biçimiyle şöyle tanımlanabilir: "Süreç amaçlanan bir çıktıyı elde etmek için girdiler üzerinde katma değer yaratan işler (işlemler) dizisidir.”[4]

İş süreçleri;

- Birbirleriyle ilişkili tekrar eden faaliyetler olup yatırımın kaynaklarını yararlı kılar,
- Hedef ve amacı belirler,

- Belirlenmiş ve ölçülebilir sonuç veya ürünlere ulaşmayı amaçlar,
- İç ve dış müşterileri vardır.

Sürecin çıktısı, müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. Üretim ve hizmet sektöründe yapılan her şey hemen hemen bir süreçtir. Ancak bu süreçlerin bazıları işin başarısı ile doğrudan ilgili kritik süreçlerdir. Bu süreçler çoğu kez fonksiyonlar arası alanda yer alır. Aşağıda bunlardan bazıları verilmiştir[5]:

- Tedarikçilerin yönetimi
- Hammadde ve malzeme kabulü
- Ürün ve hizmet teslimi
- Bütçeleme ve planlama
- Faturalama ve alacakların tahsili
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme
- İş güvenliği, sağlık ve çevre yönetimi
- Üretim ve hizmet oluşturma
- Mühendislik
- Sipariş kontrolü
- Tasarım
- Pazarlama
- Yasal konuların yönetimi

Her sürecin üretim veya hizmet sektörü içinde veya dışında bir müşterisi vardır. Her süreç, müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilir.

2.1.1. Sürecin özellikleri

Bir süreçte bulunması gereken genel özellikler aşağıdaki gibidir[6]:

Tanımlanabilme: Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir. Aynı zamanda sürecin performans ölçüt göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Tedarikçiler, girdiler, çıktılar, müşteriler, müşterinin sesi, sürecin sesi, süreci oluşturan faaliyetler, belgelendirilebilir ve tanımlanabilir olmalıdır.

Ölçülebilirlik: Sürecin performans ölçüt göstergeleri ile izlenebilirlik özelliğidir. Yani süreç;

- İstatistiksel olarak kontrol edilebilirlik,
- Olumsuzluklar önceden belirlenen değerler arasında olmalı,
- Aynı işlerin yapılıp yapılmadığı kontrol edilmelidir.

Kontrol Edilebilirlik: Süreç sorumlularının sürecin performansından her zaman bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilirlik özelliğidir[7].

Katma Değer Yaratabilirlik: Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilirlik özelliğidir.

Tekrarlanabilirlik: Süreci harekete geçiren girdilerin işlenmesi sonucu oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilmesi özelliğidir. Süreçler tekrarlanabilir faaliyetler dizisidir. Söz konusu faaliyetler açıkça tanımlanmalı, uygulayıcılar tarafından bilinmeli, anlaşılmalı, tutarlı ve sürekli şekilde tekrarlanabilirliklidir. Tekrarlanma; süreci harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilirlik özelliğidir. Süreçler belirlenirken tekrarlanabilirlik olmasına dikkat edilmektedir. Ancak böyle olduğu takdirde süreçler üzerinde kontrol noktaları belirlenip, bir standart oluşturulabilir. Böylece mevcut süreçlerin kontrol altına alınması gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca belli bir standartta yerleşmiş olan süreç üzerinde yapılabilecek en küçük bir iyileştirme, sürecin tekrarlanmasından dolayı, iyileştirmeye ayrılan kaynağın geri dönüşümü ile birlikte çok büyük bir kazanç sağlamaktadır[8].

2.1.2. Sürecin temel unsurları

Girdi, girdiyi sağlayan tedarikçi, çıktı, çıktıları kullanan müşteri, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile süreç aktiviteleri, sürecin temel unsurlarını oluşturmaktadır[9].

a. Girdi: Girdiler, bir sürecin üzerinde dönüşüm sağlayacağı, katma değer yaratacağı ve dönüşüm sağlamada kullanacağı unsurlardır. Bunları üç başlık altında toplayabiliriz:

Kaynak: Somut fiziksel girdiler (malzeme, para, enerji vb)

Destek: Soyut hizmet girdileri. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler (ulaşım, eğitim, beslenme)

Bilgi: Kavramsal, sayısal, bilgi temelli girdiler (müşteri beklentileri, ekonomik araştırmalar)

b. Çıktı: Çıktılar, bir sürecin dönüşüm sağlayarak ürettiği unsurlardır. Bunlar üç başlık altında toplanabilir:

Kaynak: Somut fiziksel çıktılar (ürün, enerji vb)

Destek: Soyut hizmet çıktıları. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler. (fotokopi, sağlık, taşıma)

Bilgi: Kavramsal, sayısal, bilgi temelli çıktılar. (ücret değerleri, üretim programı değerleri)

c. Tedarikçi: Girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.

d. Müşteri: Sürecin çıktıları kullanan, organizasyon içinden veya dışından kişi veya kuruluşlardır.

e. Süreç Performans Ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. (hurda oranı, zamanında teslim edilen sipariş oranı)

f. Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri: Müşteri tarafından veya müşteri adına ürün veya hizmet konusunda tanımlanmış özelliklerdir.

g. Süreç Aktiviteleri: Süreçler, girdileri çıktılara dönüştürürler. Dönüşüm, bir eylem, bir işlem, bir hareket anlamına gelmektedir. Dönüşüm sonucunda girdilerden daha farklı, daha değerli çıktılar elde edilir. Genel olarak dört tür dönüşümden bahsedebiliriz:

- Fiziksel Dönüşüm: Hammaddenin veya yarı mamulün, ilgili bilgileri kullanarak daha değerli bilgileri dönüştürmesidir. Fiziksel dönüşüm bir durum değişikliği olarak düşünülebilir.

- Konumsal Dönüşüm: Bir malzemenin veya herhangi bir nesnenin bir yerden başka bir yere taşınması ve depolanması anlamına gelmektedir.

- Değersel Dönüşüm: Değer ile ilgili bir dönüşümdür. Örneğin bankacılık, sigortacılık değersel dönüşüm sağlayan süreçlerdir.

- Bilgisel Dönüşüm: Verilerin azaltılması, çoğaltılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi yoluyla daha anlamlı çıktı olarak üretilir. Eğitim süreci bilgisel dönüşüm için uygundur.

2.1.3. Süreçlerin sınıflandırılması

Süreçleri işlevlerine göre Yönetimsel Süreçler, Operasyonel Süreçler ve Destek Süreçler olarak üçe ayırabiliriz[4]:

Yönetimsel Süreçler: Üst yönetimin gerçekleştirdiği vizyon misyon belirleme, strateji geliştirme gibi süreçlerdir.

Operasyonel Süreçler: Kuruluşun var olma amacını gerçekleştirmek üzere yapılan işleri içeren süreçlerdir.

Destek Süreçler: Operasyonel süreçleri destekleyen arka plandaki süreçlerdir ve bu süreçlerin gerçekleştirilmesi aşamasında destek olan süreçlerdir.

Ayrıca süreçleri üstlendikleri önemlerine göre Kilit Süreçler ve Kritik Süreçler olarak gruplayabiliriz:

Kilit Süreçler: Bir kurumun var olmasını sağlayan olmazsa olmaz süreçleridir. Genellikle de o kurumun adı anıldığında ilk akla gelen süreçlerdir.

Kritik Süreçler: Kilit süreçlerden farklı olarak iyileştirmede öncelikli olan süreçlerdir. Bu süreçlerin acilen iyileştirilmesi gerekmektedir. Süreç iyileştirme çalışmaları kritik süreçlerin belirlenmesiyle başlamaktadır.

2.1.4. Süreç hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılır. Süreç hiyerarşisinde; ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri olmak üzere aşağıdaki gibi dört kademe vardır[10].

- Ana Süreçler: Şirketin iş sonuçları ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst düzey süreçlerdir. (Örnek: Pazara Sunma Ana Süreci)

- Süreçler: Ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile karşılıklı etkileşimde olan süreçlerdir. (Örnek: Pazara Sunma Ana Süreci; Pazar Araştırma Süreci, Pazarlama Süreci ve Satış Süreci'nden oluşur.)

- Alt süreçler: Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. (Örnek: Satış Süreci; Satış Bütçesinin Hazırlanması Alt Süreci, Siparişlerin Alınması Alt Süreci ve Satışın Gerçekleştirilmesi Alt Süreci'nden oluşur.)

- Süreç aktiviteleri: Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir.

2.2. Süreç Yönetimi

Süreç Yönetimi süreçleri yönetmek demektir. Yani süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümüdür. Süreç yönetimi, sistemi bir bütün olarak görmeyi ele alır. Nasıl ki bir sistem oluştururken ilk olarak elemanlar ve aralarındaki ilişkiler belirleniyor ise süreçlerin yönetiminde de ilk olarak süreçler tanımlanır ve daha sonra süreçlerin optimizasyonuna geçilir. Eğer süreçler arasında değer yaratmayan unsurlar görülmez ise süreçlerin geliştirilmesi gerekliliği hep sürecektir. [11]

2.2.1. Süreç yönetiminin amacı

Üretim veya hizmet sektörüne bakıldığında her hangi bir sürecin asıl amacı o sürecin müşterisini tatmin etmek ve var olan ihtiyacı başarılı bir şekilde karşılamaktır. Paralel şekilde süreç yönetiminin amaçları incelendiğinde de faaliyetlerin tümünün müşteri memnuniyetine odaklandığı görülmektedir. Süreç yönetiminin amaçlarını maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz[12]:

- Müşteri odaklı yönetimi teşvik etmek,
- Şirket önceliklerine sistematik yaklaşım getirmek,
- Fonksiyonel sınırları ortadan kaldırılarak, fonksiyonlar arası ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak,
- Katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesini sağlamak,
- Kaynakların etkin kullanımını sağlamak,
- İyileşme olanaklarının tespit edilmesini sağlamak,
- Hızlı karar alma avantajı sağlamak,
- Sorumlulukların açıklıkla belirlenmesine olanak vermek.

2.2.2. Süreç yönetimi uygulama nedenleri

Organizasyonlar, canlı varlıklar gibi, gelişmeyi sürdürebilmek adına devamlı olarak değişim yaşarlar. Bu değişim yönetim anlayışında da gerçekleşmektedir. Çünkü sürekli bir biçimde, yönetim teknik ve uygulamalarında da değişim gerçekleşmektedir. Ancak her kuruluş değişim sürecine girebilecek durumda olmayabilir. Çünkü bu süreç birçok zorlukları da beraberinde getirecektir. Bu süreci başlatan kuruluşlar gelecekte başarılarına devam etme yolunda ilerleyen kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlar, müşterilerine duyarlı, kalite ve performans artırma yöntemiyle maliyetlerini düşürmeyi hedefleyen kuruluşlardır. Bu değişimin gerekliliğini yaratan birçok sebep vardır. Bunlar kuruluş içi ve kuruluş dışı nedenler olarak ikiye ayrılabilirler[13].

2.2.2.1. Kuruluş dışı nedenler

- Küreselleşme sürecinin mevcudiyeti
- Demokratikleşme sürecinin devamlılığı
- Bilgi teknoloji gelişiminin baş döndürücü bir hızla ilerlemesi
- Globalleşme ile birlikte ortaya çıkan acımasız rekabet ortamının varlığı
- Politik ve siyasi gelişmeler
- Ekonomik kararların yarattığı değişim
- Müşteri beklentilerindeki farklılıklar ve artışlar
- Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknolojisindeki gelişim
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişim ve gelişmeler

2.2.2.2. Kuruluş içi nedenler

- Gelecekteki değişimlere hazırlıklı olmak için hedef ve politika değişiklikleri
- Müşteri beklentilerinin karşılanmaması
- Müşteri şikâyetlerindeki artış
- Finansal göstergelerdeki bozulmalar
- Ürün hayat süresinin kısa olması

- Ürün/hizmet kalitesindeki düşüş
- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlere dayalı hantal, yavaş işleyen ve bürokratik süreçli organizasyon yapısı
- Kalite maliyetlerindeki artış
- Çalışanların artan istek ve beklentileri
- Moral ve motivasyon düşüklüğünün varlığı

2.2.3. Süreç yönetiminin getirileri

Süreç yönetimi müşteriye odaklanmayı sağlar. Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş hiyerarşik yapılardır. Temel süreçler ise, birden fazla bölümden kişinin katılımıyla çalışan yatay oluşumlardır[4]. Örgütlerde süreç yönetimi uygulamalarıyla öncelikle örgütün verimli ve etkin çalışması, bunun yanında iyileştirilmelerin başlatılması mümkündür.

Süreç yönetiminin temel noktasında “her şeyin müşteri için yapıldığı” ve “örgütteki tüm çalışanların maaşlarının da müşterinin ödediği” felsefesi vardır[3].

Süreç yönetimi, yeni iletişim modelleri yaratmayı, bilginin yukarıdan aşağıya değil sistemin bir ucundan öbür ucuna yatay hareket ederek sınırları aşmasını sağlar[14].

İşletmelerde görülen genel süreç sorunları; katma değeri olmayan işlerin tekrar tekrar yapılması, işlem zamanının uzaması ve hatalı ürünlerin oluşmasıdır. Bunlar hem maliyeti arttırır hem de müşteri memnuniyetsizliği yaratır. Müşteri memnuniyetsizliği ise azalan pazar payı, bununla birlikte gelir ve karda azalma olarak kendini gösterir. Süreç yönetimi bu sorunların üstesinden gelmek için kullanılır.

Süreç yönetiminin faydaları şöyle sıralanabilir[15]:

- Müşteri açısından ve kamuoyunda işletme itibarının artmasını, ürün veya bölge başına düşen müşteri bağımlılığının arttırılmasını,

- Süreçlerin iyileştirilmesi sonucunda elde edilen değer bu sırada harcanan kaynaktan fazla olmasını ve doğru kaynağın etkili kullanılmasını,
- Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesine ait verilerin değerlendirilerek performans ve etkinliğine ait sonuçların elde edilmesini ve objektif ölçümlere dayandırılarak süreçlerin sürekli iyileştirilmesini,
- Karar mekanizmalarına ürün/hizmet iyileştirmede, ürün/hizmet geliştirmede ve piyasada liderlik sağlamada, pazar payı ve gelişimini arttırmada, fayda sağlanacak yatırımlarla ilgili karar vermede, daha rahat hareket etme imkânı sağlamasını,
- Süreçler arası iletişim kopukluklarının bürokrasi, veri-bilgi akışındaki yetersizlik, yönetimin yaklaşımı gibi nedenler olarak belirlenmesini ve ortadan kaldırılmasını,
- Kuruluş kaynaklarının, gerçekten iyileştirme gereken ve katma değeri olan süreçler üzerinde kullanılmasını ve fayda yaratmasını,
- Süreçlerin etkin ve verimli çalışması ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve sürekli iyileştirilmesini; süreçlerin istenilen sürede, özellikle, maliyetle çalışmasını sağlar.

Süreçlerin iyi yönetilmesi temel süreç sorunlarının yarattığı aksamaları önlemeye yardımcı olur. Çünkü amaç süreçlerin düşük maliyetle, etkin ve verimli şekilde çalışmasının sağlanmasıdır. Ayrıca, süreç bazında çalışma, çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duymakta ve bu durum da çalışanların fikir ve önerilerine değer verilmesini sağlayacaktır. Bu durumda çalışanların motive olmasına neden olacaktır. Bunun sonucu olarak çalışanlar daha istekli ve işlerini benimseyerek çalışacaklardır. Bu durum çok önemlidir. Çünkü işine sahiplenmiş bir çalışan, yaptığı işi en iyi şekilde yapmak için yeni fikirler üretmeye çalışacaktır. Örnek olarak çoğu zaman bir kuruluştaki kuyrukta geçirilen sürenin artmasının asıl nedeni oradaki görevlinin yavaş çalışması değil, sürecin yanlış tasarımından kaynaklanmaktadır. İşini sahiplenmiş bir görevli kendinin içinde olduğu bir süreci iyileştirmek için yeni fikirler ürettiğinde aksaklıkları daha iyi görebildiği için daha başarılı olacaktır.

2.2.4. Süreç performansı

Süreç yönetiminde başarı için gerekli şartlardan birisi de süreçlerle ilgili verilerin toplanması ve elde edilen bu verilerin değerlendirilmesidir. Planlama aşamasında olan bir süreçte modelleme ve benzetim gibi işlemler sürecin performansını değerlendirmek için kullanılabilir olan araçlardır. Ancak süreç uygulanmaya başlandığında hesaba katılmamış yeni etkenler de meydana çıkabilir.

Sürecin performansını ölçebilmek için doğru bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi toplamak için de gereken sistemin eksiksiz bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Bu aşamada kullanılacak olan bir otomasyon sistemi daha yüksek kaliteli ve daha kullanıma hazır bilginin sağlanmasına yardımcı olacak ve yönetici açısından büyük bir kolaylık sağlayacaktır[16]. Bunun yanı sıra bir performans ölçümü yapılabilmesi için de o süreçle ilgili hedefin olması gerekir. Yoksa yapılan işin sonucunda çıkan bilginin neye göre iyi veya kötü olduğunu ortaya koyamayız. İyi bir performans ölçüm sistemi, sadece sürecin etkinliğini analiz etmekle kalmamalı, buna ek olarak hedeflerin kurumun vizyon ve misyonuna bağlı olduğunu da kontrol etmelidir.

2.2.5. Süreç yönetim elemanları




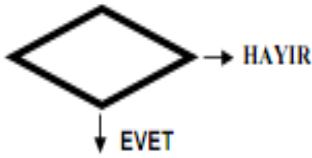







Süreç yönetimi bir organizasyonda süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerin ve müşterilerin ortaya çıkartılması, sürecin sorumlularının ve yapılacak işlemlerin belirlenmesi, yapılan işlerin performansının ölçülmesi gibi bir süreç ile ilgili bütün eylemleri kapsamaktadır. Süreç yönetim elemanlarını şu şekilde sıralayabiliriz[1]:

- Süreçlerin tanımlanması ve dokümantasyonu
- Süreçler arası ilişkilerin belirlenmesi
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi
- Sürecin tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi
- Sürecin hedeflerinin ortaya konulması
- Sürecin performansının ölçülmesi
- Sonuçların gözden geçirilmesi
- Sürecin iyileştirilmesi

2.2.5.1. Süreçlerin tanımlanması ve dokümantasyonu

Süreç yönetiminin ilk aşaması olan bu çalışma diğer aşamaların da temelini oluşturmaktadır. Bu aşamada kurumda olagelen bütün işlerin nasıl gerçekleştiğinin tanımlanması yapılmakta, bir nevi yapılan bütün işlerin nasıl yapıldığının kademe kademe fotoğrafı çekilmektedir. Bu çalışma ayrıntılı bir şekilde yapılmalı ve hiçbir aşama atlanmamalıdır.

Süreçler süreç akış şemaları ve süreç tanıtım formları kullanılarak tanımlanabilir. Bunlardan süreç akış şeması, süreç içerisindeki işlemlerin akışının grafiksel olarak gösterimidir[17]. Süreç akış şemalarında ortak bir gösterim amacı ile bazı semboller kullanılır ve herkes bu işaretlerin anlamını bilmelidir. Süreç akış şemalarında kullanılan semboller Şekil 2.1’ de gösterilmiştir.

Sembol	Anlamı
	Süreç Başlangıcı / Süreç Sonu
	Faaliyet veya işlem
	Akış yönü (Süreç adımlarını bağlamak için)
	Karar noktası (Evet/Hayır veya Doğru/Yanlış) Müteakip karar yönü ikiden fazla olabilir.
	Kağıt dokümanlar (Formlar, raporlar, printer çıktıları vb.)
	Gecikme (Bekleme veya geçici depolama vb.)
	Taşıma veya hareket
	Depolama (Sevkiyattan önce son depolama vb.)
	Aktarma (elektronik veri, telefon veya faks vb.)
	Sayfa içi birleştirici (Aynı sayfadaki adımları birbirine bağlamak için)
	Sayfa dışı birleştirici (Farklı sayfalardaki adımları birbirine bağlamak için)

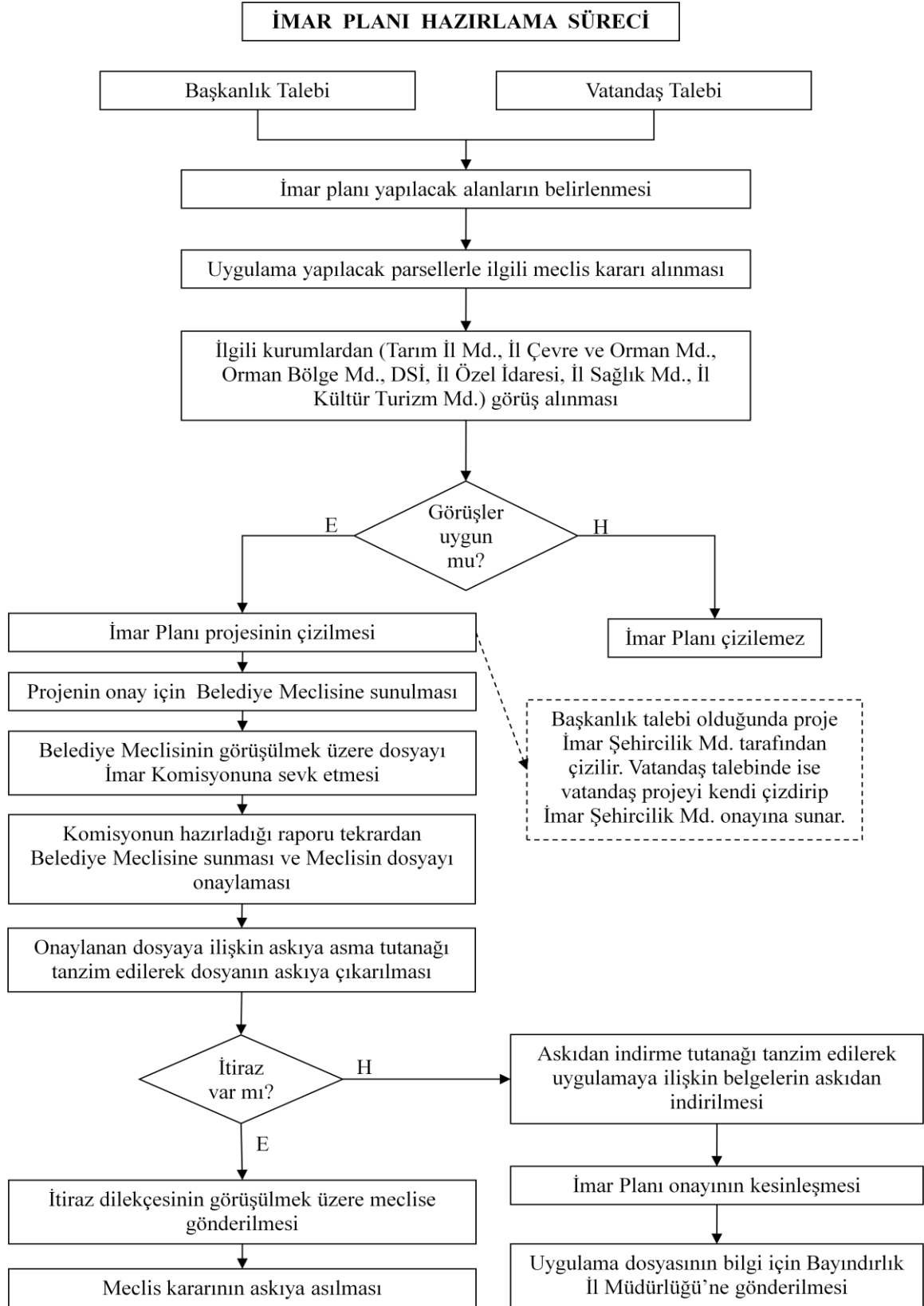
Şekil 2.1. Süreç Akış Şemalarında Kullanılan İşaret ve Semboller (Süreç Yönetim Kılavuzu, 2005)

Süreç tanıtım formları her kurumun kendisinin tasarlayacağı ve süreçle ilgili bilgiler veren formlardır. Bu formda süreçle ilgili bütün bilgilerin olması gerekmektedir. Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri vb. bilgiler ayrı ayrı bölümlerde ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir. Tablo 2.1’ de bir belediyede İmar Planı Hazırlama Sürecinin süreç tanıtım formu örnek olarak verilmiştir.

Tablo 2.1. Örnek Süreç Tanıtım Formu

İMAR PLANI HAZIRLAMA SÜRECİ	
<i>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</i>	
Sürecin Adı	İmar Planı Hazırlama Süreci
Üst Süreç	İmar İşlemleri Süreci
İlgili Birim	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	İmar ve Şehircilik Müdürü
<i>SÜREÇ DETAYLARI</i>	
Sürecin Amacı	<ul style="list-style-type: none"> – Şehir imar planında aksayan yönlerin düzeltilmesi – Yeni gelişim ve yerleşim alanlarının oluşturulması
Sürecin Girdileri	Vatandaş talebi, Başkanlık kararı, Mevcut İmar Planları, Askıdan İndirme Tutanağı(boş)
Sürecin Tedarikçileri	İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, Başkanlık, Belediye Meclisi, İmar Komisyonu, Tarım İl Müdürlüğü, İl Çevre ve Orman Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü, DSİ, Elektrik Dağıtım Kurumu, İl Özel İdaresi, İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür Turizm Müdürlüğü
Sürecin Çıktıları	İmar planı (Yeni, revize dilmiş veya iptal edilmiş), Meclis kararı, Askı tutanağı (dolu halde)
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, Bayındırlık İl Müdürlüğü
Sürecin Performans Göstergeleri	İmar planı hazırlama süresi
İlişkili Süreçler	-

İlgili sürecin süreç akış şeması Şekil 2.2' de görüldüğü gibidir.



Şekil 2.2. Örnek İş Akış Şeması

Süreç sorumluları ve çalışanlarının süreçleri değerlendirerek geliştirebilmeleri ve süreçlerin bir bütün olarak ele alınıp yorumlanabilmesi için, süreçlerin herkesin anlayabileceği ortak bir dilde dökümanite edilmesi gerekmektedir. İş süreçlerinin tanımlanmasının işletmeye sağlayacağı yararları şöyle sıralanabilir[18]:

- Üretimdeki tek bir süreçten daha fazlasının görülmesini sağlar. Böylece akış açık bir şekilde görülebilir.
- Akış şeması boyunca israf kaynaklarını görmeye yardım eder.
- Üretim süreçleri ile ilgili ortak bir konuşma dilinin oluşmasını sağlar.
- Akışla ilgili kararlar görülür olduğu için tartışılabilir. Aksi takdirde sahada alınan kararlar ve detaylar hatalı olabilir.
- Akış şemaları, sürecin daha az karmaşık hale getirilmesi ile ilgili olarak kullanılan yalın üretim kavramları ve teknikleri birbirine bağlar. Akış şemaları bütün çıkışın nasıl işleyeceğinin tasarlanmasına yardım ederek yalın uygulama için bir plan oluşturur.
- Bilgi ve malzeme akışı arasındaki ilişkinin görülmesini sağlar.
- İşletmenin nasıl çalıştırıldığının çok detaylı bir şekilde tanımlayan bir araç olarak kullanılır.

Sürecin akış şemalarının, süreç tanımlama formuna çizilmesinden sonra her bir sürecin birbirleriyle olan ilişkisinin (sıklık, ortaklık, verimlilik, bilgi paylaşımı tedarikçi/müşteri) görülmesi ve birlikte bulunan bölümlerin birbirleriyle olan iş akışının kolayca anlaşılmasının sağlanması amacıyla sürecin görsel hale getirilmesini sağlayan diyagramlara süreç haritaları denilir. Süreç haritası, süreçte tanımlanan aktiviteleri ve karar noktalarını gösterir. Bu sayede belirlenen hedeflere göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli, hangi adımları ortadan kaldırılmalı kararları alınabilir.

2.2.5.2. Süreçler arası ilişkilerin belirlenmesi

Süreçlerin birbirleri ile ilişkilerinin belirlenmesi bir sürecin diğerine göre önceliğinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Bu konuda süreç akış diyagramlarından faydalanılabilir. Bir organizasyonun tamamı için yapılan, bütün işleri kapsayan bir süreç akış diyagramı, organizasyon yöneticilerine bu organizasyonun yapısını anlama, ilişkileri görme ve iyileştirme yapabilmek için uygun noktaları görme fırsatı verecektir.

Süreçler arası ilişkilerde bir süreç ile diğer süreç arasında şu ilişkiler araştırılır[1]:

- Bir sürecin diğer süreçlerden aldığı girdiler (bilgiler, malzeme, yarı mamul, vb. gibi)
- Bir sürecin diğer süreçlere göre önceliği (hangi süreçlerin hangi süreçlerden daha önce veya daha sonra yapılmasının zorunluluğu)
- Bir sürecin diğer süreçlere gönderdiği bilgi, malzeme ve ürünler
- Sürecin tedarikçisi ve müşterileri

2.2.5.3. Süreç sorumlularının belirlenmesi

Karmaşık süreçlerde genelde süreç sahibi belirsizdir. Bir kurumda “Bu benim işim değil” cümlesi ne kadar sık kullanılıyorsa o kurumun süreç yönetim çalışmasına o kadar çok ihtiyacı var demektir. Süreç sahibi bu çalışmanın merkezindedir. Çünkü süreç yönetim çalışması bir defa yapıp bitecek bir çalışma, bir proje değil, o kurumun daha düzenli çalışabilmesi için oluşturulması gereken bir kültürdür. Bu kültürün oluşabilmesi için de süreç sorumlularının üzerinde çok büyük bir yük vardır. Süreç yönetim çalışması yapmak ne kadar önemli ise, bu çalışmanın devamında, süreç yönetim çalışması dahilinde, süreç sorumluları gözetiminde, performansın takip edilmesi de bir o kadar önemlidir ve çalışmanın asıl sonucu da bu dönemde alınacaktır.

Süreç sahibinin görev ve sorumluluklarını özetleyecek olursak[4]:

- Sürecini düzenli aralıklarla, sürekli izlemek (gözlem, çalışanlarla konuşma ve süreç performans göstere sonuçlarına, raporlarına bakarak)
- Hedeflerden sapma olduğunda bunların nedenlerini araştırmak
- Gerekiyorsa süreç iyileştirme ekibi oluşturup daha ayrıntılı inceleme ve iyileştirme çalışmaları yapmak

Buradan da görüldüğü ki süreç sahibi, sürecin izlenebilirliğinden ve performansından sorumludur ve bununla birlikte yapma, denetleme ve değiştirme yetkisine de sahiptir. Süreç sorumlusunun genel olarak ilgili birimlerdeki yöneticilerden seçilmesi, başarı için önemli bir gerektir. Özellikle belediyeler gibi kamu kuruluşlarında, yetki kargaşasına yol açmamak için yöneticilerin; süreç analizi, sürekli iyileştirme ve liderlik, takım çalışması gibi konularda eğitilerek süreç sorumlusu olacak hale getirilmesi gerekir. Süreç sorumlularının süreçlerini çok iyi bilmeleri gerektiğinden bu konuda da kurum dışında ki eğitimlerden de faydalanmak gerekebilir. Süreç sorumlularının[1];

- Süreç yönetim konusunda eğitilmiş
- Süreç iyileştirme konusunda eğitilmiş
- Bilgilerini süreç içinde çalışanlara anlatabilecek duruma gelmiş
- İyileştirmeye açık alanları belirleyebilecek durumda
- İyileştirmede öncelikler yapabilen
- İyileştirme planları ve eylem planlarını hazırlayabilen

niteliklerde şahıslar olmaları gerekmektedir.

2.2.5.4. Süreç tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi

Süreç yönetiminin diğeri bir elemanı ise tedarikçilerin ve müşterilerin belirlenmesidir. Müşteriden kasıt hem iç müşteri hem de dış müşteridir. Bu aşamada sürece girdi sağlayanlar ve sürecin çıktılarını kullananlar belirlenmektedir. Süreçle ilgili bir problem oluştuğunda incelenmesi gereken ilk yer sürecin girdisi ve bu girdiyi sağlayan tedarikçidir. Bu bakımdan tedarikçilerin süreç yönetim çalışması bünyesinde belirlenmesi gerekmektedir. Çıktılar ise performans hakkında bilgi vermektedir. Bu çıktıyı kullanan müşterilerin memnuniyetini arttırabilmek için onların düşünceleri alınmalı ve süreçle ilgili görüşlerine başvurulmalıdır.

2.2.5.5. Süreç hedeflerinin ortaya konulması

Her birim, süreç sorumlusunun öncülüğü dahilinde kendi süreçlerinin hedeflerini belirlemelidir. Bu hedefler kurumun daha önceden hazırlamış olduğu stratejik planla çakışmamalı, aksine destekler nitelikte olmalıdır. Hedeflerin ulaşılabilir olması esastır ve ortaya konulan hedefte tüm çalışanların ve yöneticilerin fikir birliği sağlaması gerekmektedir. Eğer bu fikir birliği sağlanamazsa istenen sinerji oluşturulamaz ve bu durum sonucunda bazı personellerde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan motivasyon eksikliği iş yükü dengesizliğine neden olacak ve bu durum hedefe ulaşma konusunda sıkıntı oluşturabilecektir.

2.2.5.6. Süreç performansının ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi

Süreç yönetim çalışması içerisinde performans ölçütlerinin belirlenerek, her sürecin performansının takip edilmesi, başarının izlenmesi için olmazsa olmaz bir durumdur. Çünkü performans ölçütleri ve hedefler birbirleri ile paralel oluşturulmuş, aynı zamanda da kurumun stratejik planına bağlı kalarak belirlenmiş kriterlerdir. Belirlenen performans ölçütlerinin ölçülebilir şekilde oluşturulması çok önemlidir. Özellikle kamu kuruluşlarında performans ölçümü yapabilmek için yeterli veriler bulunmamaktadır. İşte süreç yönetim uygulaması ile beraber, yapılan işlerle alakalı olarak periyodik aralıklarla veri toplama ve değerlendirme işlemi yapılacaktır.

Performans ölçümlerinde düşülen en büyük yanılgılardan biri, performansın sadece kişi veya birim çalışanları ile sınırlandırılmasıdır. Oysa ki birçok araştırma göstermektedir ki, problemler çok büyük oranda süreçlerden kaynaklanmaktadır. Japonya'da kalite yönetiminin yerleşmesinde önemli katkıları olan Juran, problemlerin % 85'inin süreçlerden, % 15'inin ise çalışanlardan kaynaklandığını söylemektedir[23].

Hangi ölçütler belirlenmiş olursa olsun, değerlendirmede hangi metot kullanılırsa kullanılsın, aşağıdaki konularda belediyecilerin dikkatli kararlar vermeleri kurumlarının başarıları için çok önemlidir[1].

- Belirlenen performans ölçütleri, kurumun hem iç işleyişi, hem de toplum içindeki yeri hakkında bilgiler vermektedir.
- Müşteri memnuniyetini gösterir ölçütler belirlenmelidir.
- Performans ölçütleri ölçülebilir nitelikte olmalıdır.
- Performans ölçütleri, kurumda çalışanlar veya ilgili birimlerde çalışanlar tarafından anlaşılır şekilde açık ve net olarak tanımlanmış olmalıdır.
- Aynı anlama gelecek göstergeler kullanılmamalıdır.
- İyileştirme amaçlı çalışmalarda kişilerin performansını ölçmekten çok, süreçlerin ve sistemlerin performanslarının ölçülmesi hedeflenmelidir.
- Performans değerlerindeki değişiklikler yorumlanabilmelidir. Kullanılan veriler güncel veriler olmalı ve doğruluğundan emin olunmalıdır.
- Performans ölçütlerinin neyi gösterdiği ve hangi sisteme ait olduğunun belirlenmesi için sistemlerin sınırları çizilmeli ve ölçütler arası karmaşıklığa neden olunmamalıdır.
- Performans ölçümlerine ve değerlendirmelerine basit kriterler kullanarak başlamak ve işler yürürken ölçütlerde mükemmelliği aramak bazı kurumlar için başarının anahtarı olabilir. Çünkü sistemin bütün yönlerini ancak işleyişi esnasında görmek mümkündür. Aksi takdirde, belirlenen ölçütler yetersiz olabilir. Diğer bir deyişle, performans ölçütleri değişebilmeli, yenilenebilmelidir.

- Diğer kurumlar gibi belediyelerde de, performans izleme ve değerlendirme için performans yönetim sistemi kurulmalıdır. Bu sistemin de sürekli iyileştirilmesi kaçınılmazdır.

Performans ölçütleri belirlendikten sonra bunların ölçülmesi için uygulanacak yöntem ve hangi aralıklarla ölçüleceği belirlenmelidir. Bazı ölçütler günlük, bazıları üç ayda bir, bazıları ise senelik ölçümler gerektirebilir. Bu periyot ölçümün sağlıklı olması açısından önemlidir. Yanlış aralık belirlenirse elde edilen veriler yanlış değerlendirmelere yol açabilir.

Ölçüm yöntemi belirlendikten sonra kullanılacak verilerin toplanması için gerekenlerin yapılması ve kayıt tutacak personelin bilgilendirilmesi, kaydedilen verilerin doğruluğunun onaylanması için de ara sıra kontrol edilmesi gerekmektedir. Performans sisteminde önemli olan çok fazla bilgi toplamak, çok fazla şey ölçmek değildir. Gereksiz bilgi toplama sonucunda personel de motivasyon eksikliği meydana gelecek, bu kültürü benimsemesi daha uzun zaman alacaktır. Bunun aksi olarak personelin bir yük olarak gördüğü bu kayıt işlemlerinin kurum için fayda sağladığını görmesi, bu çalışmalarını benimsemesi için çok önemli bir dayanak olacaktır. Önemli olan kurumun gelişmesine katkı sağlayacak, iyileştirmeler yapılabilecek konularla ilgili veriler toplayarak bunları doğru şekilde kullanabilmektir.

Performans ölçütleri periyodik olarak ölçüldükten sonra belirlenen periyotlar dahilinde hedefler ile kıyaslanmalıdır. Hedefler ve ölçütlerin birbiri ile uyuşmaması durumları incelenmeli, bunun nedenleri aranmalı ve eğer varsa geçmiş yıllara ait verilerde incelenmelidir. Örneğin yatırımları gerçekleştirme oranı kriterini ele alalım. Yılda bir ölçülen bu kriterin hedef değeri % 92 olsun. 2007 yılında ölçülen değer %77, 2008 yılında ölçülen değer %82, 2009 yılında ölçülen değer ise % 88 olsun. Eldeki verilerden de görüldüğü gibi ilk ölçüm değeri % 77 iken, iki yılda yapılan iyileştirmeler sonucu hedefe giderek daha fazla yaklaşılmıştır. Burada değerlerin hep daha iyiye gittiği görülmektedir. Fakat daha da kötüye de gidebilirdi. Bu iki durumda da iyileşmenin veya hedeften daha da uzaklaşmanın nasıl gerçekleştiğinin kayıtları tutulmalı, ilgili kişilerce bu incelenmeli ve elde edilen sonuç süreçle ilişkili kim varsa

paylaşılmalıdır. Eğer bu veriler sadece kayıt altına alınır ve sonuca gidilemez, bu kayıtlar değerlendirilmez ise kurum boşa kürek sallamış olacaktır.

Kurumun bütününde bu performans ölçütlerinin kayıtlarının tutulabilmesi için standart şekilde formlar oluşturulmalıdır. Bu formlar açık ve anlaşılır şekilde olmalı, hem bunu kullanan personel, hem de yönetici istediği bilgiye rahatlıkla ulaşabilmelidir. Çünkü bu ölçütlerin, ölçüte ait periyotlar dahilinde sürekli olarak izlenmesi şarttır. Üst yönetimi ilgilendiren konularda ise gereken raporlar hazırlanarak bu bilgiler paylaşılmalıdır.

2.3. Süreç İyileştirme

2.3.1. Süreç iyileştirme kavramı ve önemi

Süreç iyileştirme ve/veya geliştirme süreç yönetiminin en önemli aşamalarındandır. Süreç iyileştirme, sürecin performans düzeyinin artırılmasıdır. Süreç iyileştirme, organizasyonun süreçlerin işleyişindeki yolunu önemli bir derecede geliştirmek için kullanacağı sistematik bir yöntemdir[8].

Süreç performansı, sürecin amaçlarına ulaşması için kendisine ayrılan kaynakların kullanım düzeyi ile ilgilidir. Gerçekleştirilen iyileştirme çalışmalarıyla sürecin performansı arttıkça, yeniden işleme ve israf azalarak çevrim süresi kısalmaktadır. Süreç iyileştirme yöntemlerinden biri, süreç işlem basamaklarında katma değer yaratmayan adımların ayıklanması olan katma değer analizidir. Bunun için süreç içindeki tüm adımlar; katma değer yaratan, sürecin işleyişi için gerekli olan ve katma değer yaratmayan olarak değerlendirilir. Katma değer yaratan işlem basamakları, müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için süreçte yapılması gerekli olan işlemlerdir. Sürecin işleyişi olan işlem basamakları ise, politika ve yönetmeliklere uyulması gibi zorunluluk gerektiren, fakat müşteri açısından hiçbir şey ifade etmeyen adımlardır. Katma değer yaratmayan işlem basamakları da, müşteri açısından herhangi bir değer yaratmayan depolama, taşıma, yeniden işleme ve onay gibi

işlemlerdir. Bu çalışma, süreçte katma değer yaratmayan işlerin miktarına bağlı olarak genellikle verimlilikte artış sağlamaktadır.

Süreç iyileştirme çalışmalarında belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek yapılması gerekli olan iyileştirme ve/veya geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, sürecin anlaşılması ile başlar. Süreç yönetimi; süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilebilir ve rekabet edebilir olması için uygulanır. Süreçlerin yeniden düzenlenmesi; süreçlerden değer katmayan aktiviteleri atarak ve değer katanları düzenleyip, basitleştirerek, sürekli iyileştirmeyi sağlayan bir tekniktir[21].

Özet olarak süreç iyileştirmede ana hedef, katma değeri olmayan iş ve işlemlerin ayıklanmasıdır. Ürün veya hizmet üretilmesinde hiçbir etkinliği, faydası olmayan her iş ve işlem, katma değeri olmayan iş ve işlemdir. Dolayısıyla israf olup, ortadan kaldırılması gerekir. Gereksiz personel çalışmasından, gereksiz işlere zaman ve para harcamaya, alet ve teçhizatı kolay ulaşılabilecek yere koymayarak zaman kaybetmekten, her hangi bir faydası olmayan işleri yapmaya kadar her türlü işler, israf kapsamına girmektedir. Süreç iyileştirme çalışması da tüm bu gereksiz işlerin ayıklanması için yapılmaktadır[19].

Sürecin mevcut durumunun incelenmesinden sonra süreçlerin iyileştirilmesi üç değişik yaklaşıma yol açabilir[22]:

1. Süreç adımlarında veya adımlar içindeki işlemlerde değişiklikler yaparak, katma değeri olmayan adımları ve bürokrasiyi atarak veya azaltarak süreçte iyileşmeler yapmak
2. Sürecin sil baştan yapılarak baştan tasarlanması
3. Kıyaslama sonucu seçilen bir sürecin aynen uygulanması

2.3.2. Süreç iyileştirmede dikkat edilmesi gerekli konular

Süreç iyileştirme ekipleri, iyileştirme çalışmaları sırasında aşağıdaki konuları dikkate almalıdır[10]:

- Olanaklar elverdiği ölçüde ve uygulanabilirliği dikkate alınarak bürokratik işlemler ortadan kaldırılmalıdır.
- Yönetim, iş görenlerin kendilerinden onay almaları gereken konularda yetki devri yaparak, onların işlerini yürütme sorumluluğu almalarını teşvik etmelidir.
- Süreçlerde belirli işler için yapılan iş tekrarları ortadan kaldırılmalıdır.
- İyileştirme çalışmaları sırasında gereksiz raporlar ve formlar uygulamadan kaldırılmalıdır. Her rapor ve form için, kim tarafından ve neden kullanıldığı analiz edilmelidir.
- Süreçlerin düzgün bir şekilde işleyişini etkileyen engeller tanımlanmalı ve ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Süreçlerdeki katma değer yaratmayan bürokratik işlemleri ortadan kaldırılmalıdır. Ekip, süreçler üzerinde fazladan bir yük oluşturan işletme politikalarının gerekliliğini incelemelidir.
- İş görenlerin beceri düzeyi arttırılmalıdır. İş görenlerin daha az gözetim altında çalışabilecekleri, önemli kararları alabilecekleri ve işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alabilmeleri için bilgi ve beceri düzeylerini arttıracak programları düzenlemelidir.
- Süreci iyileştirirken iş basitleştirme teknikleri de uygulanmalıdır. Katma değer yaratan işlem basamaklarında iş basitleştirme tekniklerinin uygulanmasıyla elde edilecek iyileştirmeler, çevrim süresini kısaltacaktır.
- İş görenlere müşterilerle ve tedarikçilerle doğrudan temas kurarak ilgili konularda karar verme ve sorunları çözüme gibi konularda yetki devri yapılmalıdır.
- Sorunların çözülmesi için yöntemler standartlaştırılmalı ve bu doğrultuda gerekli prosedürler hazırlanmalıdır.
- Kullanılan teknolojiye uygun olarak otomasyon ve mekanizasyon çalışmaları sürdürülmelidir. Otomasyon ya da mekanizasyon, sürecin yapısal akışını destekler özellikle olmalıdır.

- Tedarik süreçlerinin iyileştirilmesi için önemli tedarikçilerle işbirlikleri oluşturulmalıdır. Satın alma gücünü ve girdilerinin kalite düzeyinin arttırılmasında kaldıraç etkisi yaratmak için önemli tedarikçilerle karşılıklı yarara dayalı uzun erimli ilişkiler geliştirilmelidir.
- Diğer kuruluşlarla ortak sinerji geliştirilmesi amacıyla stratejik işbirlikleri geliştirilmelidir. Süreçlerin çevrim süreleri incelenerek, bazı süreçlerin kuruluş dışından temin edilmesine yönelik fırsatlar araştırılmalıdır.
- Kuruluşta üretilmektense, dışarıdan satın alınabilecek özellikteki işler için sürekli olarak fırsatlar araştırılmalıdır. Organizasyonun kuruluş amacına uymayan ürün/hizmetleri üretmek yerine, satın alınması tercih edilmelidir ve bu amaçla tedarik kaynakları sürekli olarak araştırılmalı ve hatta yeni kaynakların yaratılması teşvik edilmelidir.
- Kuruluş genelinde süreç yönetimi anlayışının uygulanması yaygınlaştırılmalıdır. Bu amaçla her sürecin başlangıç ve bitiş noktaları tanımlanmalı ve sorumluları belirlenmelidir.

2.3.3. Süreç iyileştirme çalışmalarında karşılaşılan direnç ve değişim yönetimi

Süreç iyileştirme çalışmalarına başlandığı zaman, çalışanlar tarafından bazı dirençlerin gösterilmesi normal kabul edilmeli ve dirençlerin üstesinden gelinmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. Çalışanların yeterince bilgilendirilmediği ve süreç iyileştirme çalışmalarının amacının tam olarak kendilerine açıklanmadığı bir ortamda çalışanlar belirsizlik nedeniyle süreç iyileştirme çalışmalara tam olarak katkıda bulunamayacaklardır. Süreç iyileştirme çalışmalarına iş görenlerin gösterdikleri dirençlerin nedenlerine örnek olarak aşağıdakiler verilebilir[10]:

- Çalışanlar genellikle katı ve statükocu bir yapıya sahiptir, yeni bir şey öğrenmek ve değişmek istemez.
- Çalışanlar işbirliğine yanaşmaz, sadece kendilerini düşünür. Kuruluşun genel olarak iyileştirilmesi doğrultusunda diğer bölümlerin elemanları ile ortaklaşa çalışma yapmak istemezler.
- Çalışanlar, kendi başlarına düşünmek ya da sorumluluk almak istemez, tam tersi olarak ne yapmaları gerektiğinin kendilerine söylenmesini ister.

- Çalışanlar, harcadıkları çabanın sonucunu görmek için sabırsızlanırlar. Herhangi bir girişimde bulduklarında, o işi ne kadar iyi yaptıklarını ölçmek için geri bildirim gereksinim duyarlar.

Süreç iyileştirme çalışmalarına başlanması, kuruluşta bir değişim programının başlatıldığı anlamında gelir. Değişim, içerdiği belirsizlikler nedeniyle kolay kabul edilecek bir şey değildir. Değişime karşı gösterilen direnç, doğrudan süreç iyileştirme çalışmalarının başarısını etkiler[10].

Yönetim, süreç iyileştirme çalışmalarının amacını tüm çalışanlara açık bir şekilde anlatmalıdır. Yönetim, geçişi kolaylaştırmak ve süreç iyileştirme çalışmalarının başarılı olma şansını arttırmak için, uygun bir değişim yönetim stratejisi geliştirmelidir. Yönetim, değişimi desteklemeye ve engellemeye çalışan güçler üzerinde önemle durmalıdır. Kuruluşlarda sayısı az da olsa, eğitim taraftarı insanlar vardır. Bunlar statükoculuğu reddeder ve sürekli yenilik arayışı içerisinde çalışırlar. Mümkün olan yerlerde, yönetim değişim taraftarlarını, diğerlerinin korku ve endişelerini gidermek amacıyla kullanabilir. Yönetim, süreç iyileştirme çalışmalarına geçişte değişimi yönetmek için aşağıdaki yolu izleyebilir[10].

- Yönetim, bireylerin değişimin gerekliliğinin farkına varmasını sağlamak için pazar ve rekabet durumu hakkındaki bilgileri tüm personelle paylaşabilir.
- Yönetim, insanların değişiklikleri anlamasına yardımcı olur. Mevcut durumdan, arzu edilen duruma geçilmesini bazı kuvvetler destekler, bazıları ise engeller. İnsanlar, yaraları kendilerine anlatıldığı zaman, değişimi daha kolay kabullenir. Süreç iyileştirme çalışmaları sonrasında insanların işlerini kaybetmeleri olasılığı varsa, değişimin kariyer açısından iyi olacağına söylenmesi pek bir anlam ifade etmeyecektir. Yönetim, değişim yönetiminin son aşamasında insanları eğitir. Süreç iyileştirme çalışmalarına katılanların ve başarılı olanların ödüllendirileceği de duyurulur.

2.3.4. Süreç iyileştirmenin devamlılığı

Süreçler çok iyi durumda olsalar bile, işletmeler süreç iyileştirme döngüsünün sonunda değildirlir. Ürün ve hizmetleri iyileştirmek için yollar aramaya devam etmek gerekir, çünkü her zaman ürünleri geliştiren ve müşteri payını arttıran rakipler vardır[23].

Kurumların daha etkin çalışabilmesi için şu an yapılabilecek en önemli iki şey israfı azaltmak ve sürekli olarak iş süreçlerini iyileştirmektir. İşletmeler süreçlerini iyileştirmeye aşağıdaki nedenlerden dolayı sürekli devam etmelidir, çünkü[8]:

- Her geçen gün yeni metotlar, programlar ve araçlar geliştirilmektedir.
- İş yaşamı değişime devam etmektedir, etkili süreçler bir gün sonra eskiyebilmektedir.
- Neredeyse her gün müşteri beklentileri değişmekte, dünün geçerli olan şeylerini yapmak bugünün ihtiyaçlarını karşılamakta ve yarın için yetersiz kalmaktadır.
- Süreçteki kişiler, süreç iyileştirme için yeteneklerini geliştirmekle fırsatları arttırmaktadırlar.
- Dikkat edilmeyen, ilgilenilmeyen süreçler zamanla değer kaybetmektedirler.

Bugün için var olan sürecin ne kadar iyi işlediği önemli değildir, her zaman için daha iyi bir alternatif vardır. Yapılması gereken de sadece onu aramak ve bulmaktır.

2.3.5. Süreç iyileştirmede izlenecek yöntem

Süreç iyileştirmeye başlamadan hangi süreçlerin öncelikli olarak iyileştirilmesi gerektiğine karar verilmelidir. Bu kararı verirken de sistematik bir yaklaşım bulmak gerekmektedir. Kritik süreçler olarak bilinen iyileştirmede öncelikli süreçleri belirlemek için kritik başarı faktörleri belirlemek ilk adım olacaktır.

Kritik başarı faktörleri, kuruluşu müşteri gözünde rakiplerinden farklı kılacak, pazarda rakibe üstünlük sağlamasına imkan verecek, güçlendirilmesi ve odaklanması gereken yönlerdir. Kritik başarı faktörleri aynı endüstri dalı içerisinde firmadan firmaya ve bir firmada yöneticiler arasında da farklılık gösterebilir. Bir firmanın

kritik başarı faktörleri olarak tanımlanan kritik alanlar endüstrideki konumu, firmanın yaşı, rekabet stratejisi, çevresel faktörler, yönetim biçimi, finansal gücünü yansıtanlar işletmenin kendine özgüdür. Örneğin pazara yeni giren bir firma konum seçimi, finansman sağlama gibi konulara ağırlık verirken pazardaki olgun firma mevcut özelliklerini geliştirme ve ürünlerinin pazarlama stratejilerine önem verebilir. Ancak belirli kritik başarı faktörleri aynı endüstri dalında çoğu işletmeler için ortaktır ve sadece söz konusu faktörlerin öncelik sıralamaları değişmektedir[24].

Örneğin lojistik yönetimi düşünülecek olursa kritik başarı faktörlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Maliyetlerin düşürülmesi
- Zamanında teslim oranının artırılması
- Temin süresinin azaltılması
- Bozulma, hasar, kayıp oranının azaltılması
- Stokların azaltılması
- Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi
- Yeni teknolojilerin kullanılması
- Çalışanların sürekli eğitimi

İyileştirilmesi gereken bütün süreçler, her sektöre göre farklılık gösterecek olan bu kriterler dikkate alınarak incelenmeli ve önceliklendirme puanları hesaplanmalıdır. Bu inceleme sonunda kurum içerisinde hangi süreçlerin, belirlenen kriterleri ne oranda etkilediği ortaya çıkmış olacaktır. Uygulama içerisinde oluşturulan bu tabloya “Etki Matrisi” denilmiştir. Şekil 2.3’ te örnek bir etki matrisi verilmiştir.

Süreç Adı	Kritik Başarı Faktörleri	Toplam Etki
1		
2		
3		

(4: Çok Etkili 3: Etkili 2: Orta Etkili 1: Az Etkili 0: Etkisiz)

Şekil 2.3. Örnek Etki Matrisi (Sakarya Üniversitesi Süreç Yönetim El Kitabı, 2010)

Etki matrisi oluşturulduktan sonra mevcut durum ve hedeflenen durum arasındaki farkı görmemizi sağlayan “Gelişme İhtiyacı Matrisi” oluşturulacaktır. Şekil 2.4’ te örnek bir gelişme ihtiyacı matrisi verilmiştir.

Süreç Adı	Mevcut Durum	Hedef Düzey	Fark
1			
2			
3			

(4: Örnek Süreç 3: Başarılı 2: İyileştirmeye Açık 1: Yetersiz 0: Sağlıksız)

Şekil 2.4. Örnek Geliştirme İhtiyacı Matrisi (Sakarya Üniversitesi Süreç Yönetim El Kitabı, 2010)

Son aşamada ise etki matrisi ve gelişme ihtiyacı matrisindeki veriler kullanılarak “Karar Matrisi” oluşturulacak ve hangi süreç/süreçlerin daha fazla oranda iyileştirmeye ihtiyaç duyduğu belirlenecektir. Şekil 2.5’ te örnek bir karar matrisi verilmiştir.

20			X	X	X	
15					X	
10					X	
5						
Etki						
	Gelişme ihtiyacı	0	1	2	3	4

Şekil 2.5. Örnek Karar Matrisi (Sakarya Üniversitesi Süreç Yönetim El Kitabı, 2010)

Süreç iyileştirme aşamasında ise süreç iyileştirme ekibi çıkarılan iş akış şemalarını ayrıntılı bir şekilde inceleyecektir. Belediyede süreç iyileştirme çalışması diğer özel şirketlere göre daha yüzeysel yapılabilmektedir. Çünkü ülkemizde belediyeler çok yakın zamanlara dek ne performans ölçütleri belirlemişler ne de bunları ölçmek gibi bir kaygı taşımışlardır. Şu anda bile bu çalışmalarını yapmayan belediye sayısı yapan belediye sayısından kat kat fazladır.

Belediyeler vatandaş memnuniyetini amaç edinen kurumlardır. Yapılan iyileştirme çalışmaları da bu yönde olmaktadır. Süreç içerisinde yapılan ufak sadeleştirme işlemleri bütün bir şehre hizmet veren kurumu gözle görülür bir şekilde rahatlatmaktadır. Süreç yönetiminin ilk yıllarında asıl amaç bu kültürün oluşmasını beklerken ihtiyaç duyulan verileri toplamak ve yapılan bu sadeleştirmelerle süreçlerin iyileştirilerek işlerin daha iyiye gittiğini, girilen bu yolun doğru bir yol olduğunu personele göstermektir.

Belediyelerde en çok göze çarpan olay ise bürokratik işlemlerin fazlalığıdır. İşin garip tarafı ise hiçbir personel ve yönetici de bu iş akış şemaları çıkarılana kadar bu iş kalabalığının farkında değildir. Çünkü herkes kendi işini yapmakta ve vatandaşı kendisinden sonraki bölüme havale etmekte fakat daha sonra ki adımları bilmemektedir. Bu yüzden belediyelerde iyileştirme ile ilgili yapılacak ilk çalışmalar bu alanda olmalıdır. Bu kültürün yerleşmesi ve gerekli verilerin toparlanması ile pareto analizi, sebep-sonuç diyagramları, histogramalar gibi istatistiksel yöntemlerle beraber PUKO-SUKO döngüleri, 5M yaklaşımı, 5S yaklaşımı, 5W-1H yaklaşımı ve kalite çemberleri gibi yöntemlerde kullanılabilecektir.

BÖLÜM 3. BELEDİYELERİN YAPISI ve ÖZELLİKLERİ

3.1. Belediyenin Tanımı ve Yasal Çerçevesi

Belediye, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 3. maddesinde: “Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” şeklinde ifade edilmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 3. maddesinde, Büyükşehir Belediyesi: “En az üç ilçe ve ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan, idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” olarak belirtilmiştir. Bu tanımlara bakıldığında, Büyükşehir Belediyesi'nin diğer belediyelerden yönetim, organizasyon, alan ve nüfus gibi hususlar bakımından daha büyük ve daha teknik bir organizasyon olduğu göze çarpmaktadır. Ama her iki tanımın ortak yanı, belediyelerin, halkın mahalli ve müşterek ihtiyaçlarını karşılaması, karar organlarının seçimle iş başına gelmesi, idari ve mali özerkliğe sahip bir kamu tüzel kişisi olmaları şeklinde belirtilebilir. Yukarıda verilen bu iki tanım ve literatürü de göz önünde bulundurarak bir tanım verilecek olursa, belediye; belde adı verilen ve köylük yerleşim birimlerinden sosyal ve ekonomik açıdan daha büyük olan yerleşim birimlerindeki ortak nitelikli yerel gereksinimleri karşılamak üzere kurulan, karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahip, merkezi yönetimin denetimi ve gözetimi (idari vesayet denetimi)[25] altında bulunan kamu yönetimi birimi olarak tanımlanabilir[26].

Türkiye’de belediyeler anayasal kuruluşlar olarak düzenlenmiştir. 1982 Anayasası'nın 123. maddesinde “İdarenin kuruluş ve görevlerinin, merkezden

yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanacağı” belirtilmiştir. Ayrıca, Anayasa’nın 127. maddesinde “Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.” şeklinde tanımlanarak belediyelerin anayasal kuruluşlar oldukları ortaya konmuştur.

Yine Anayasa’nın 127. maddesinde, “Büyük yerleşim yerleri için özel yönetim biçimleri getirilebilir.” hükmü getirilerek büyükşehir belediyelerinin kurulması mümkün kılınmıştır[27]. Dolayısıyla, Anayasa’nın 127. maddesi hem büyük yerleşim birimleri için hem de diğer yerleşim birimleri için kurulması gereken belediyeleri işaret etmiştir. Yasa koyucu da 1982 Anayasasının tanıdığı bu yetkiye dayanarak belediyeleri düzenleyen iki temel yasa oluşturmuştur. Bu yasalar 5216 sayılı (daha önce 3030 sayılı kanun) Büyükşehir Belediyesi Kanununu ve 5393 sayılı (daha önce 1580 sayılı kanun) Belediye Kanunu’dur.

Türkiye de belediyeler ana hatlarıyla başlıca iki bölüme ayrılmıştır. Birincisi 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile oluşturulan Büyükşehir Belediyeleri, ikincisi ise Geleneksel Belediyeler olarak da belirtilen 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenen belediyelerdir. Büyükşehir belediyeleri içinde bulunan ilçe ve ilk kademe belediyeleri bazı konularda 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanuna bağlı olmakla birlikte, bazı konularda da il ve ilçe merkezlerinde bulunan belediyeler ile belde belediyeleri gibi 5393 sayılı Belediye Kanununa tabidir[28]. Belediye organizasyon yapısı ile ilgili olan maddeler de aşağıda verilmiştir[29].

3.2. Belediyenin Görev ve Sorumlulukları

Madde 14 - Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet

ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.

b) (...)[*] Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir.

Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

(İptal İkinci Fıkra: Anayasa Mahkemesi'nin 24/1/2007 tarihli ve E. 2005/95, K. 2007/5 sayılı Kararı ile)

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşük ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.

Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir.

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu hükümleri saklıdır.

(Ek fıkra: 1/7/2006-5538/29 md.) Sivil hava ulaşımına açık havaalanları ile bu havaalanları bünyesinde yer alan tüm tesisler bu Kanunun kapsamı dışındadır.

[* Bu maddenin birinci fıkrasının (b) bendinde yer alan "Okul öncesi eğitim kurumları açabilir;..." ifadesi Anayasa Mahkemesi'nin 24/1/2007 tarihli ve E. 2005/95, K. 2007/5 sayılı Kararı ile iptal edilmiştir.]

3.3. Belediyenin Yetki ve İmtiyazları

Madde 15 - Belediyenin yetkileri ve imtiyazları şunlardır:

- a) Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
- b) Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- c) Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
- d) Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak.
- e) Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek; kaynak sularını işletmek veya işlettmek.
- f) Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek.
- g) Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
- h) Mahallî müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.

- i) Borç almak, bağış kabul etmek.
- j) Toptancı ve perakendeci hâlleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.
- k) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
- l) Gayrisihhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- m) Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek.
- n) Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.
- o) Gayrisihhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirleri almak.
- p) Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.
- (1) bendinde belirtilen gayrisihhî müesseselerden birinci sınıf olanların ruhsatlandırılması ve denetlenmesi, büyükşehir ve il merkez belediyeleri dışındaki yerlerde il özel idaresi tarafından yapılır.

Belediye, (e), (f) ve (g) bentlerinde belirtilen hizmetleri Danıştayın görüşü ve İçişleri Bakanlığının kararıyla süresi kırk dokuz yılı geçmemek üzere imtiyaz yoluyla devredebilir; toplu taşıma hizmetlerini imtiyaz veya tekel oluşturmayacak şekilde ruhsat vermek suretiyle yerine getirebileceği gibi toplu taşıma hatlarını kiraya verme veya 67. maddedeki esaslara göre hizmet satın alma yoluyla yerine getirebilir.

İl sınırları içinde büyükşehir belediyeleri, belediye ve mücavir alan sınırları içinde il belediyeleri ile nüfusu 10.000'i geçen belediyeler, meclis kararıyla; turizm, sağlık, sanayi ve ticaret yatırımlarının ve eğitim kurumlarının su, termal su, kanalizasyon, doğal gaz, yol ve aydınlatma gibi alt yapı çalışmalarını faiz almaksızın on yıla kadar geri ödemeli veya ücretsiz olarak yapabilir veya yaptırabilir, bunun karşılığında yapılan tesislere ortak olabilir; sağlık, eğitim, sosyal hizmet ve turizmi geliştirecek projelere İçişleri Bakanlığının onayı ile ücretsiz veya düşük bir bedelle amacı dışında kullanılmamak kaydıyla arsa tahsis edebilir.

Belediye, belde sakinlerinin belediye hizmetleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir.

Belediye mallarına karşı suç işleyenler Devlet malına karşı suç işlemiş sayılır. 2886 sayılı Devlet İhale Kanununun 75 inci maddesi hükümleri belediye taşınmazları hakkında da uygulanır.

Belediyenin proje karşılığı borçlanma yoluyla elde ettiği gelirleri, şartlı bağışlar ve kamu hizmetlerinde fiilen kullanılan malları ile belediye tarafından tahsil edilen vergi, resim ve harç gelirleri haczedilemez.

3.4. Belediyelerin Genel Özellikleri

Belediyeler, demokratik hayatın vazgeçilmez unsurları ve kamu hizmetlerinin halka götürülmesinde oynadıkları roller, nedeniyle halkın yönetime katılmasının ilk aşaması olarak görülmektedirler. Dolayısıyla “demokrasi ilkesinin bir sonucu olarak” [30] karar ve yürütme organları halk tarafından seçilmektedir. Belediyeler, belde halkının yerel ve müşterek ihtiyaçlarını karşılayan ve “kâr amacı gütmeyen” yerel yönetim birimleridir[31]. Belediyeler her şeyden önce özerktirler. İdari

özerkliklerinin simgesi olarak tüzel kişilikleri, mali özerkliklerinin simgesi olarak kendilerine özgü bütçeleri vardır. Ancak, bu özerklikleri sınırsız değil, kanunlarda öngörülen sınırlar ve merkezin idari vesayet denetimi ile sınırlıdır[32].

Türk belediye sisteminin genel özellikleri şöyle sıralanabilir[33]:

- Ulusal ana yapının bütünlüklü bir parçasıdır.
- Tanzimat döneminin bir sonucudur.
- Temelinde etkinlik düşüncesi vardır.
- İdari yönü ağır basan bir yönetim birimidir.
- Kaynağını mevzuattan alan ve öncelikle merkezi idareye karşı sorumlu olan bir hizmet birimidir.
- Varlık sebebi yasal düzenlemeler ve merkezi siyasal idaredir.
- Kamu tüzel kişisidir.
- İdari ve mali açıdan kısmen özerk bir kamu yönetimi birimidir.
- Karar ve yürütme organı seçimle işbaşına gelir.
- Yerel hizmetleri yürütecek örgütsel yapılanmaya sahiptir.
- Kâr amaçlı değildir.
- Merkezi idarenin vesayet denetimi altındır.
- Belde ve kentlerde kurulur.

3.5. Belediyenin Organları

3.5.1. Belediye başkanı

Madde 37- Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usûllere göre seçilir.

Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasî partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz.

3.5.1.1. Belediye başkanının görev ve yetkileri

Madde 38- Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

- a) Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak.
- b) Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.
- c) Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.
- d) Meclise ve encümene başkanlık etmek.
- e) Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.
- f) Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.
- g) Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.
- h) Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.
- i) Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.
- j) Belediye personelini atamak.
- k) Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek.
- l) Şartsız bağışları kabul etmek.
- m) Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.

n) Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özörlöölere yönelik hizmetleri yürötmek ve özörlöölere merkezini oluşturmak.

o) Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneğı kullanmak.

p) Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

3.5.2. Belediye meclisi

Madde 17 - Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usöllere göre seçilmiş öyelerden oluşur.

3.5.2.1. Meclisin görev ve yetkileri

Madde 18- Belediye meclisinin görev ve yetkileri şönlardır:

a) Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.

b) Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

c) Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek. (Ek cümle: 1/7/2006-5538/29 md.) Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyelerinde il çevre düzeni planı ilgili Büyükşehir Belediyeleri tarafından yapılır veya yaptırılır ve doğrudan Belediye Meclisi tarafından onaylanır.

d) Borçlanmaya karar vermek.

e) Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değıştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması

hâlinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.

f) Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.

g) Şartlı bağışları kabul etmek.

h) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beş bin YTL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiyeye, kabul ve feragate karar vermek.

i) Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.

j) Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.

k) Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.

l) Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.

m) Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.

n) Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıttıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.

o) Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.

p) Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda

faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek.

r) Fahrî hemşehrilik payesi ve beratı vermek.

s) Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.

t) Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.

u) İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

3.5.2.2. Huzur ve izin hakkı

Madde 32- Meclis başkan ve üyelerine, meclis ve komisyon toplantılarına katıldıkları her gün için, 39 uncu madde uyarınca belediye başkanına ödenmekte olan aylık brüt ödeneğin günlük tutarının üçte birini geçmemek üzere meclis tarafından belirlenecek miktarda huzur hakkı ödenir. Huzur hakkı ödenecek gün sayısı, 20, 24 ve 25 inci maddelerde belirtilen toplantı günü sayısından fazla olamaz ve meclis üyelerine aynı gün için birden fazla huzur hakkı ödenemez.

Meclis üyeleri hastalıkları süresince izinli sayılır. Ayrıca mazeretleri durumunda, bir yıl içindeki toplantı süresinin yarısını aşmamak şartıyla istekleri üzerine meclis tarafından izin verilebilir.

3.5.3. Belediye encümeni

Madde 33- Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında;

a) İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî

hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden,

b) Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur.

Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene başkanlık eder.

Encümen toplantılarına gündemdeki konularla ilgili olarak ilgili birim amirleri, belediye başkanı tarafından oy hakkı olmaksızın görüşleri alınmak üzere çağrılabilir.

3.5.3.1. Encümenin görev ve yetkileri

Madde 34- Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır:

- a) Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.
- b) Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.
- c) Öngörülmeven giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.
- d) Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- e) Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.
- f) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.
- g) Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.

h) Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.

i) Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek.

3.5.4. Başkanlık divanı

Madde 19- Belediye meclisi, seçim sonuçlarının ilânını takip eden beşinci gün belediye başkanının başkanlığında kendiliğinden toplanır. Meclis bu toplantıda, üyeleri arasından, gizli oyla meclis birinci ve ikinci başkan vekili ile en az iki kâtip üyeyi ilk iki yıl için görev yapmak üzere seçer. İlk iki yıldan sonra seçilecek başkanlık divanı yapılacak ilk mahallî idareler seçimlerine kadar görev yapar.

Başkanlık divanı seçimi üç gün içinde tamamlanır.

Meclise belediye başkanı, katılamaması durumunda meclis birinci başkan vekili, onun da katılamaması durumunda ikinci başkan vekili başkanlık eder. Ancak yıllık faaliyet raporunun görüşüldüğü meclis toplantısı meclis başkan vekilinin başkanlığında yapılır.

Başkanlık divanında boşalma olması durumunda kalan süreyi tamamlamak üzere yenisi seçilir.

Meclis başkanı, meclis çalışmalarında düzeni sağlamakla yükümlüdür.

Meclisin çalışması ve katılıma ilişkin esas ve usûller İçişleri Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

3.5.5. İhtisas komisyonu

Madde 24- Belediye meclisi, üyeleri arasından en az üç en fazla beş kişiden oluşan ihtisas komisyonları kurabilir. Komisyonların bir yılı geçmemek üzere ne kadar süre için kurulacağı aynı meclis kararında belirtilir.

İhtisas komisyonları, her siyasî parti grubunun ve bağımsız üyelerin meclisteki üye sayısının meclis üye tam sayısına oranlanması suretiyle oluşturulur. İl ve ilçe belediyeleri ile nüfusu 10.000'in üzerindeki belediyelerde plân ve bütçe ile imar komisyonlarının kurulması zorunludur.

Meclis toplantısını müteakip imar komisyonu en fazla on iş günü, diğer komisyonlar ise beş iş günü içinde kendilerine havale edilen işleri sonuçlandırır. Komisyonlar kendilerine havale edilen işlerle ilgili raporlarını bu sürenin sonunda meclise sunmadıkları takdirde, konu meclis başkanı tarafından doğrudan gündeme alınır.

İhtisas komisyonlarının görev alanına giren işler bu komisyonlarda görüşüldükten sonra belediye meclisinde karara bağlanır.

Mahalle muhtarları ve ildeki kamu kuruluşlarının amirleri ile ildeki kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, üniversiteler, sendikalar ve gündemdeki konularla ilgili sivil toplum örgütlerinin temsilcileri, oy hakkı olmaksızın kendi görev ve faaliyet alanlarına giren konuların görüşüldüğü ihtisas komisyonu toplantılarına katılabilir ve görüş bildirebilir.

Komisyon çalışmalarında uzman kişilerden yararlanılabilir.

Komisyon raporları alenîdir, çeşitli yollarla halka duyurulur ve isteyenlere meclis tarafından maliyetlerini aşmamak üzere belirlenecek bedel karşılığında verilir.

3.5.6. Denetim komisyonu

Madde 25- İl ve ilçe belediyeleri ile nüfusu 10.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisi, her ocak ayı toplantısında belediyenin bir önceki yıl gelir ve giderleri ile bunlara ilişkin hesap kayıt ve işlemlerinin denetimi için kendi üyeleri arasından gizli oyla ve üye sayısı üçten az beşten çok olmamak üzere bir denetim komisyonu oluşturur. Komisyon, her siyasî parti grubunun ve bağımsız üyelerin meclisteki üye sayısının meclis üye tam sayısına oranlanması suretiyle oluşur.

Komisyon, belediye başkanı tarafından belediye binası içinde belirlenen yerde çalışır ve çalışmalarında kamu personelinden ve gerektiğinde diğer uzman kişilerden yararlanabilir.

Denetim komisyonu toplantılarına, belediye ve bağlı kuruluşları dışındaki kamu kurum ve kuruluşlarından görevlendirilenlere (1.000); kamu personeli dışındaki diğer uzman kişilere büyükşehir belediyelerinde (3.000), diğer belediyelerde (2.000) gösterge rakamının Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayıyla çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, belediye meclisince belirlenecek miktarda günlük ödeme yapılır. Denetim komisyonunun emrinde görevlendirilecek kişi ve gün sayısı belediye meclisince belirlenir. Uzman kişilerde aranacak nitelikler belediye meclisinin çalışmasına dair yönetmelikte düzenlenir.

Komisyon belediye birimleri ve bağlı kuruluşlarından her türlü bilgi ve belgeyi isteyebilir. Bu istekler gecikmeksizin yerine getirilir.

Komisyon, çalışmasını kırk beş işgünü içinde tamamlar ve buna ilişkin raporunu mart ayının sonuna kadar meclis başkanlığına sunar.

Konusu suç teşkil eden hususlarla ilgili olarak meclis başkanlığı tarafından yetkili mercilere suç duyurusunda bulunulur.

3.6. Belediyenin Gelir Ve Giderleri

3.6.1. Belediyenin gelirleri

Madde 59- Belediyenin gelirleri şunlardır:

- a) Kanunlarla gösterilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payları.
- b) Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan pay.
- c) Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler.

- d) Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesinden elde edilecek gelirler.
- e) Belediye Meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler.
- f) Faiz ve ceza gelirleri.
- g) Bağışlar.
- h) Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler.
- i) Diğer gelirler.

Büyükşehir belediyelerinde büyükşehir sınırları ve mücavir alanları içinde belediyelerince tahsil edilen emlak vergisi tutarının tamamı ilgili ilçe ve ilk kademe belediyeleri tarafından alınır. Bunlardan büyükşehir belediyesine veya özel idareye ayrıca pay kesilmez.

3.6.2. Belediyenin giderleri

Madde 60- Belediyenin giderleri şunlardır:

- a) Belediye binaları, tesisleri ile araç ve malzemelerinin temini, yapımı, bakımı ve onarımı için yapılan giderler.
- b) Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderler.
- c) Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri.
- d) Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler.

- e) Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri ile diğer görev ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılacak giderler.
- f) Belediyenin kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve katıldığı birliklerle ilgili ortaklık payı ve üyelik aidatı giderleri.
- g) Mezarlıkların tesisi, korunması ve bakımına ilişkin giderler.
- h) Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ile sigorta giderleri.
- i) Dar gelirli, yoksul, muhtaç ve kimsesizler ile özürllülere yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar.
- j) Dava takip ve icra giderleri.
- k) Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri.
- l) Avukatlık, danışmanlık ve denetim hizmetleri karşılığı yapılacak ödemeler.
- m) Yurt içi ve yurt dışı kamu ve özel kesim ile sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve proje giderleri.
- n) Sosyo-kültürel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler.
- o) Belediye hizmetleriyle ilgili olarak yapılan kamuoyu yoklaması ve araştırması giderleri.
- p) Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler.
- r) Şartlı bağışlarla ilgili yapılacak harcamalar.
- s) İmar düzenleme giderleri.
- t) Her türlü proje giderleri.

3.7. Norm Kadro Ve Personel İstihdamı

Madde 49- Norm kadro ilke ve standartları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken belirlenir. Belediyenin ve bağlı kuruluşlarının norm kadroları, bu ilke ve standartlar çerçevesinde belediye meclisi kararıyla belirlenir.

Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Birim müdürlüğü ve üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulur.

Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Sözleşmeli personel eliyle yürütülen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamaz. Bu personelin, yürütecekleri hizmetler için ihdas edilmiş kadro unvanının gerektirdiği nitelikleri taşımaları şarttır. Bu fıkra uyarınca sözleşmeli olarak istihdam edilecekler ödenecek net ücret, söz konusu kadro unvanı için birinci derecenin birinci kademesi esas alınmak suretiyle 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre tespit edilecek her türlü ödemeler toplamının net tutarının yüzde 25 fazlasını geçmemek üzere belediye meclisi kararıyla belirlenir. Genel hükümlere göre birinci dereceden kadro ihdas edilemeyen kadro unvanları için ise o kadro unvanından ihdası yapılmış en yüksek kadro derecesinin birinci kademesi esas alınır ve yapılacak ödemenin azami tutarı yukarıda belirtilen usûle göre tespit olunur. Bu fıkra hükümlerine göre çalıştırılacak personel için İçişleri Bakanlığı unvanlar itibarıyla sınırlama getirebilir.

Avukat, mimar, mühendis (inşaat mühendisi ve harita mühendisi olmak kaydıyla) ve veteriner kadrosu bulunmayan veya işlerin azlığı nedeniyle bu unvanlarda kadrolu personel istihdamına ihtiyaç duyulmayan belediyelerde, bu hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, haftanın ya da ayın belirli gün veya saatlerinde kısmi zamanlı olarak sözleşme ile personel çalıştırılabilir. Kısmi zamanlı olarak çalıştırılacak personel

sayısı yukarıda belirtilen her unvan için birden fazla olamaz ve bunlarla yapılacak sözleşme süresi takvim yılını aşamaz. Bunlara ödenecek net ücret, aynı unvanlı kadroların birinci derecesinin birinci kademesi için yapılması gereken bütün ödemeler toplamının net tutarının yarısını geçmemek ve çalıştırılacak süre ile orantılı olmak üzere belediye meclisi kararı ile tespit edilir. Bu fıkra uyarınca sözleşmeli personel olarak çalıştırılanlar için iş sonu tazminatı ödenmez ve işsizlik sigortası primi yatırılmaz. Bunlardan yaptıkları başka işler sebebiyle herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna tâbi olanlar için sosyal sigorta ve genel sağlık sigortası primi yatırılmaz ve aynı kişi birden fazla belediye veya bağlı kuruluşta çalıştırılmaz.

Üçüncü ve dördüncü fıkra hükümleri uyarınca çalıştırılacak personele her ne ad altında olursa olsun sözleşme ücreti dışında herhangi bir ödeme yapılmaz ve ücret mahiyetinde aynî ya da nakdî menfaat temin edilmez. Bu personel hakkında bu Kanunla düzenlenmeyen hususlarda vize şartı aranmaksızın 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4 üncü maddesinin (B) fıkrasına göre istihdam edilenler hakkındaki hükümler uygulanır. Bu personele ait sözleşme örnekleri sözleşmenin imzalanmasını izleyen 30 gün içinde İçişleri Bakanlığına gönderilir.[*]

Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen memurlar, belediye başkanının talebi, kendilerinin ve kurumlarının muvafakatiyle, belediyelerin birim müdürü ve üstü yönetici kadrolarında geçici olarak görevlendirilebilirler. Bu şekilde görevlendirmelerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesinin (B) fıkrasında öngörülen şartlar dikkate alınır. Belediyelerde bu şekilde istihdam edilen personel kurumlarından izinli sayılırlar. Bu personelin görevlendirildikleri süre zarfındaki, görevlendirildikleri kadroya ait her türlü malî hakları ile kurumları tarafından karşılanması gereken sosyal güvenlik ve benzeri diğer hakları belediye tarafından ödenir. İzinli oldukları müddet, terfi ve emekliliklerinde hesaba katılır ve terfi haklarını kazananlar başkaca bir işleme lüzum kalmaksızın terfi ettirilirlir. Bu şekilde görevlendirilenler, görevlendirme süresinin sona ermesinden itibaren on beş gün içerisinde yazılı olarak kurumlarına başvurmaları hâlinde en geç bir ay içerisinde kadrolarına veya müktesebine uygun başka bir kadroya atanırlar.

Norm kadrosunda belediye başkan yardımcısı bulunan belediyelerde norm kadro sayısına bağlı kalınmaksızın; belediye başkanı, zorunlu gördüğü takdirde, nüfusu 50.000'e kadar olan belediyelerde bir, nüfusu 50.001-200.000 arasında olan belediyelerde iki, nüfusu 200.001-500.000 arasında olan belediyelerde üç, nüfusu 500.000 ve fazla olan belediyelerde dört belediye meclis üyesini belediye başkan yardımcısı olarak görevlendirebilir. Bu şekilde görevlendirilen meclis üyelerine belediye başkanına verilen ödeneğin 2/3'ünü aşmamak üzere belediye meclisi tarafından belirlenecek aylık ödenek verilir ve taleplerine göre bir sosyal güvenlik kurumu ile ilişkilendirilir. Bu şekilde görevlendirme, memuriyete geçiş, sözleşmeli veya işçi statüsünde çalışma dâhil ilgililer açısından herhangi bir hak teşkil etmez ve belediye meclisinin görev süresini aşamaz. Sosyal güvenlik prim ve benzeri giderlerden kurum karşılıkları belediye bütçesinden karşılanır.

Belediyenin yıllık toplam personel giderleri, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre belirlenecek yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın yüzde otuzunu aşamaz. Nüfusu 10.000'in altında olan belediyelerde bu oran yüzde kırk olarak uygulanır. Yıl içerisinde aylık ve ücretlerde beklenmedik bir artışın meydana gelmesi sonucunda personel giderlerinin söz konusu oranları aşması durumunda, cari yıl ve izleyen yıllarda personel giderleri bu oranların altına ininceye kadar yeni personel alımı yapılamaz. Yeni personel alımı nedeniyle bu oranın aşılması sebebiyle oluşacak kamu zararı, zararın olduğu tarihten itibaren hesaplanacak kanunî faiziyle birlikte belediye başkanından tahsil edilir. Personelin her türlü alacakları zamanında ve öncelikle ödenir.

Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.

[* 24/7/2008 tarihli ve 5793 sayılı Kanununun 46 ncı maddesiyle bu fıkrafta yer alan "İçişleri Bakanlığına ve Maliye Bakanlığına" ibaresi "İçişleri Bakanlığına" şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

BÖLÜM 4. BELEDİYEDE YAPILAN UYGULAMA

4.1. Çalışmanın Özeti

Küreselleşme, bilişim, iletişim, teknoloji alanındaki gelişmeler organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişime uyum sağlamalarını gerektirir. Değişimden belediyeler de etkilenmişlerdir. Belediye hizmetlerinin etkin ve verimli sunulabilmesi için süreç yönetimi önemli bir araçtır.

Belediyede yapılan bu çalışma başlamadan önce üst yönetimden bütün müdürlüklere süreç yönetimi çalışmasının yapılacağı ile ilgili bilgi verilmiştir. Bu süre içerisinde belediye içinde yapılan işler süreç olarak tanımlanmış, süreç öğeleri belirlenmiştir ve süreç iş akış şemaları hazırlanmıştır. Bunun için bu çalışma kapsamında belediyede öncelikli olarak tüm birim müdürleri ile daha sonrasında şefler ve müdürlerin yönlendirdiği tecrübeli elemanlar ile ayrı ayrı görüşmeler yapılmış ve hiçbir ayrıntının gözden kaçırılmamasına dikkat edilmiştir.

Bu çalışma içinde süreç yönetimi adımları aşağıdaki gibi aşama aşama yapılmıştır:

- Süreçler sınıflandırılmıştır.
- Kilit süreçler belirlenmiştir.
- Süreç hiyerarşisi oluşturulmuştur.
- Süreçler tanımlanmıştır.
 - Süreçlerin girdileri ve çıktıları belirlenmiştir.
 - Süreçlerin tedarikçileri belirlenmiştir.
 - Süreçlerin müşterileri belirlenmiştir
 - Süreçlerin performans göstergeleri belirlenmiştir.
 - Süreçler birbirleriyle ilişkilendirilmiştir.
- Süreç akış diyagramları oluşturulmuştur.

- Kritik başarı faktörleri belirlenmiştir.
- Kritik süreçler belirlenmiştir.

Belediyede toplam 13 müdürlük bulunmaktadır. Çalışmamızda bölümler müdürlük olarak değil, bölümlerin yaptığı işler analiz edilerek süreç olarak tanımlanmıştır. Her bir süreç için Süreç Tanıtım Formları ve Süreç Akış Şemaları oluşturulmuştur. Çevre Koruma ve Kontrol Süreci altında 15, Fen İşleri Süreci altında 35, Hukuk İşleri Süreci altında 4, İmar ve Şehircilik Süreci altında 19, İnsan Kaynakları ve Eğitim Süreci altında 27, İtfaiye İşleri Süreci altında 10, Kültür ve Sosyal İşleri Süreci altında 26, Mali Hizmetler Süreci altında 41, Özel Kalem İşleri Süreci altında 5, Temizlik İşleri Süreci altında 12, Veteriner İşleri Süreci altında 9, Yazı İşleri Süreci altında 10, Zabıta İşleri Süreci altında ise 30 adet olmak üzere toplam 240 adet iş akış şeması hazırlanmıştır. Süreçler kapsamına göre hiyerarşik olarak üç farklı seviyeye bölünmüştür. Bunlar ana süreç, alt süreç ve detay süreç olarak sıralandırılmıştır. Aşağıda belediyenin tanımlanan tüm süreçleri, oluşturulan süreç hiyerarşisine uygun olarak Tablo 4.1’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Belediyedeki Tüm Süreçlerin Sayısı

TÜM SÜREÇLERİN TOPLAMI			
<i>ANA SÜREÇ</i>	<i>ALT SÜREÇ</i>	<i>DETAY SÜREÇ</i>	<i>AKTİVİTE</i>
ÇEVRE KOR. ve KONTROL SÜRECİ	4	5	15
FEN İŞLERİ SÜRECİ	4	14	34
HUKUK İŞLERİ SÜRECİ	1	3	3
İMAR ve ŞEHİRCİLİK SÜRECİ	4	9	18
İNSAN KAYNAKLARI SÜRECİ	3	13	26
İTFAİYE İŞLERİ SÜRECİ	5	5	9
KÜLTÜR ve SOSYAL İŞLER SÜRECİ	5	14	35
MALİ HİZMETLER SÜRECİ	8	8	36
ÖZEL KALEM SÜRECİ	3	4	5
TEMİZLİK İŞLERİ SÜRECİ	3	5	12
VETERİNER İŞLERİ SÜRECİ	2	6	9
YAZI İŞLERİ SÜRECİ	2	4	9
ZABITA İŞLERİ SÜRECİ	7	9	30
TOPLAM	51	99	241

4.2. Süreçlerin Sınıflandırılması

Çalışmamızın başında süreçler belirlenerek operasyonel (kilit) ve destek süreçleri olmak üzere iki gruba sınıflandırılmıştır.

Operasyonel (Kilit) Süreçler:

- Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
- Fen İşleri Süreci
- İmar ve Şehircilik Süreci
- İtfaiye İşleri Süreci
- Temizlik İşleri Süreci
- Veteriner İşleri Süreci
- Zabıta İşleri Süreci

Destek Süreçleri :

- Hukuk İşleri Süreci
- İnsan Kaynakları ve Eğitim Süreci
- Kültür ve Sosyal İşler Süreci
- Mali Hizmetler Süreci
- Özel Kalem İşleri Süreci
- Yazı İşleri Süreci

4.3. İyileştirilecek Olan Süreçlerin Belirlenmesi

Operasyonel süreçler arasından öncelikli olarak hangi süreçlerin iyileştirilmesi gerektiği ile ilgili karar verebilmek için bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışma dahilinde ilk olarak Kritik Başarı Faktörleri belirlenmiştir. Bunlar;

- Vatandaş memnuniyeti
- Çalışanların gelişimi ve katılımı

- Yeni teknolojilerin kullanımı
- Sürekli gelişimdir.

Kritik başarı faktörlerinin süreçler üzerindeki etkileri incelenerek bir puanlama gerçekleştirilmiş ve Tablo 4.2’ de görülen etki matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 4.2. Etki Matrisi

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ / SÜREÇ ADI	KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ				TOPLAM
	KBF1	KBF2	KBF3	KBF4	
	Vatandaş Memnuniyeti	Çalışanların Gelişimi ve Katılımı	Yeni Teknolojilerin Kullanımı	Sürekli Gelişim	
Çevre Kor. ve Kont.	4	3	4	2	13
Fen İşleri	4	4	3	2	13
İmar ve Şehircilik	3	4	2	4	13
İtfaiye İşleri	4	4	2	2	12
Temizlik İşleri	4	3	1	1	9
Veteriner İşleri	3	4	2	3	12
Zabıta İşleri	4	4	1	3	12
4: Çok Etkili 3: Etkili 2: Orta Etkili 1: Az Etkili 0: Etkisiz					

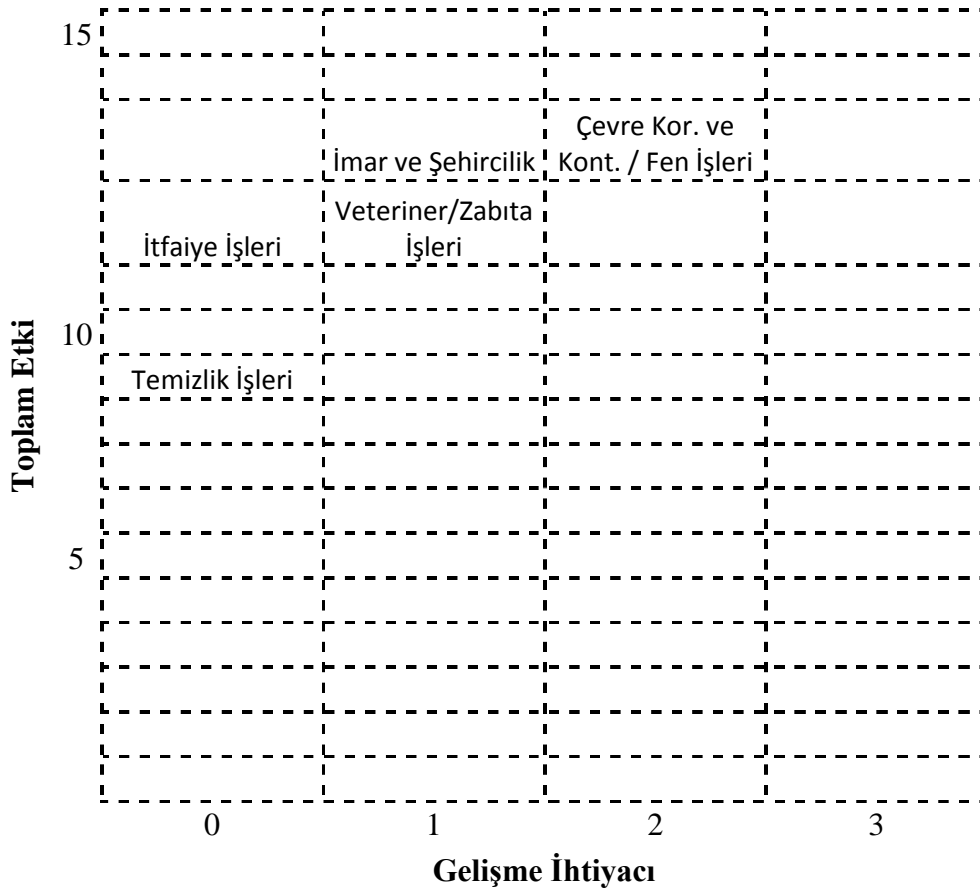
Daha sonra mevcut durum ve hedeflenen performans arasındaki farklar dikkate alınarak süreçlerin gelişme ihtiyacı matrisi Tablo 4.3’ de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.

Tablo 4.3. Gelişme İhtiyacı Matrisi

SÜREÇ ADI	MEVCUT DURUM	HEDEF DÜZEY	FARK
Çevre Koruma ve Kontrol	2	4	2
Fen İşleri	2	4	2
İmar ve Şehircilik	3	4	1
İtfaiye İşleri	4	4	0
Temizlik İşleri	4	4	0
Veteriner İşleri	3	4	1
Zabıta İşleri	3	4	1
4: Örnek Süreç 3: Başarılı 2: İyileştirmeye Açık 1: Yetersiz 0: Sağlıksız			

Son olarak etki matrisi ve gelişme ihtiyacı matrisinden çıkan sonuçlar Tablo 4.4' de görüldüğü gibi karar matrisine işlenmiş ve öncelikli bölgelerde yer alan süreçler kritik olarak belirlenerek iyileştirme çalışmaları için incelemeye alınmıştır.

Tablo 4.4. Karar Matrisi



Karar matrisi sonrasında kritik süreçler yani iyileştirmede öncelikli süreçler Çevre Koruma ve Kontrol ile Fen İşleri Süreci olarak belirlenmiştir. Bu sonuç kapsamında örnek teşkil etmesi açısından burada sadece Çevre Koruma ve Kontrol Süreci tüm alt ve detay süreçleriyle birlikte irdelenecektir.

4.4. Süreç Tanıtım Formları ve İş Akış Şemaları

Belediyenin tüm süreçleri için gerçekleştirilen çalışma; bu bölümde, iyileştirmede öncelikli olarak belirlenen Çevre Koruma ve Kontrol ana süreci ve bu sürecin alt ve detay süreçleri için anlatılmıştır. Aşağıda Tablo 4.5’ de bu ana sürecin hiyerarşik düzeni görülmektedir.

Tablo 4.5. Çevre Koruma ve Kontrol Sürecinin Hiyerarşik Yapısı

ANA SÜREÇ	ALT SÜREÇ	DETAY SÜREÇ	AKTİVİTE
ÇEVRE KORUMA ve KONTROL SÜRECİ	PARK HİZMETLERİ	-	Park Yapımı
			Park Bakım/Onarımı
			Atölye Üretimi
	BAHÇE İŞLEMLERİ	<i>Bitkisel Üretim</i>	Kapalı Alan (Saksı) Bitkisi Üretimi
			Açık Alan (Dış Mekân) Bitkisi Üretimi
		<i>Bitki Bakım</i>	Budama Yapılması
			Sulama ve Biçme Yapılması
			İlaçlama ve Gübreleme Yapılması
		<i>Yeşillendirme</i>	Ağaçlandırma Çalışmaları
			Çim Ekilmesi
	MEZARLIK HİZMETLERİ	-	Cenazenin Nakli
			Cenazenin Defni
			Mezar Alanı Oluşturma
	EVRAK İŞLEMLERİ	-	Evrak İşleri
Şikayet Değerlendirme			

Çevre Koruma ve Kontrol ana sürecinin tüm alt ve detay süreçleriyle beraber

- Süreç sorumlusu
- Sürecin bağlı olduğu üst süreç
- Süreç amacı
- Süreç girdileri
- Süreç tedarikçileri
- Süreç çıktıları
- Süreç müşterileri
- Süreç performans göstergeleri
- Diğer ilgili süreçleri

belirlenmiş ve süreç akış diyagramları oluşturulmuştur.

Çevre Koruma ve Kontrol Süreci tanıtım kartı Tablo 4.6' da verilmiştir. Bu süreç ana süreç olduğundan dolayı tablo hazırlanırken tüm alt süreçler ve detay süreçler dikkate alınmıştır. Sürecin genel amacı yeşil ve yaşanabilir bir şehir oluşturmakla beraber bunun devamlılığını sağlamaktır. Bu bağlamda sürecin amaçları ayrıntılı olarak tabloda belirtilmiştir.

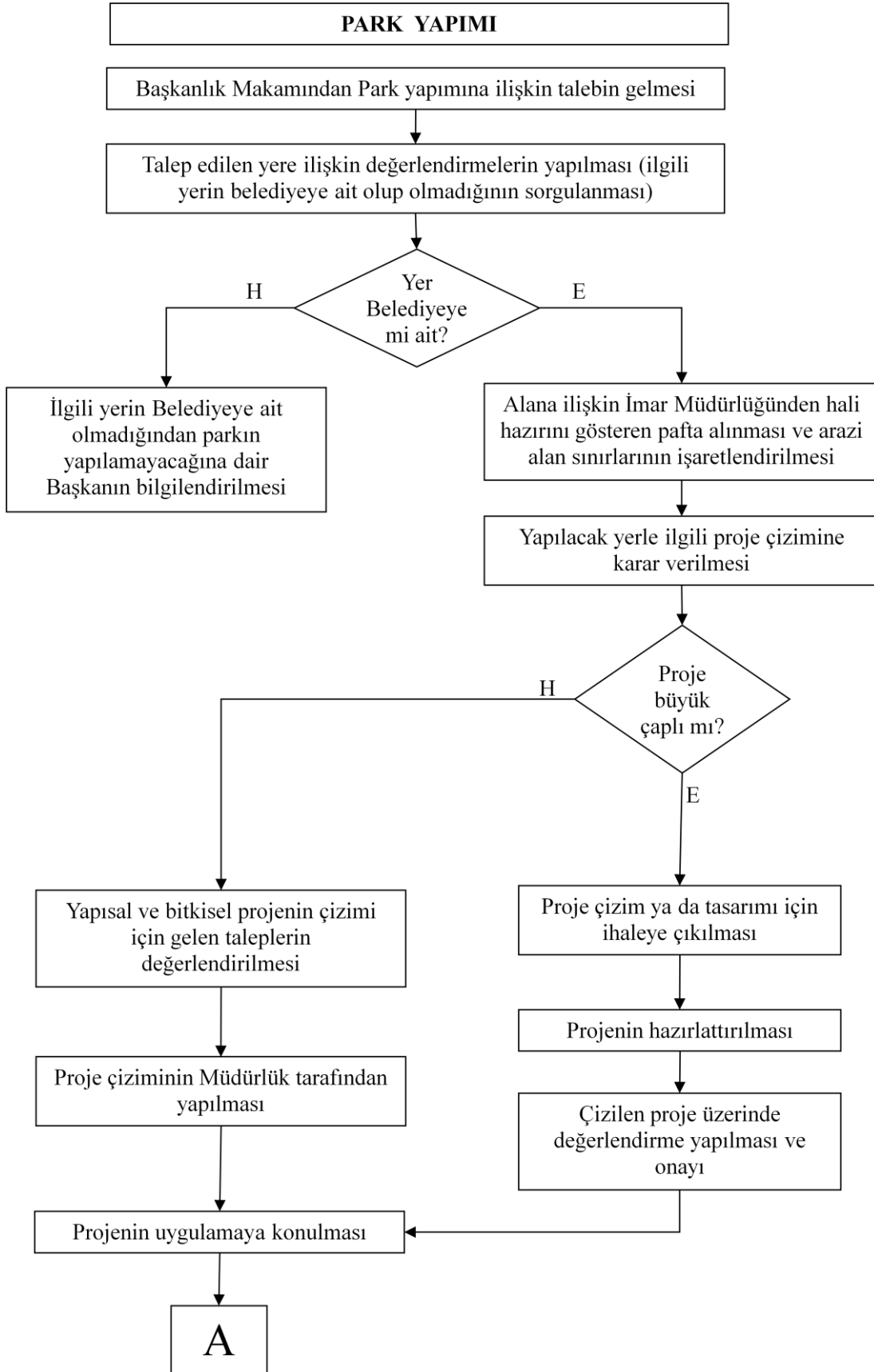
Tablo 4.6. Çevre Koruma ve Kontrol Süreci Tanıtım Kartı

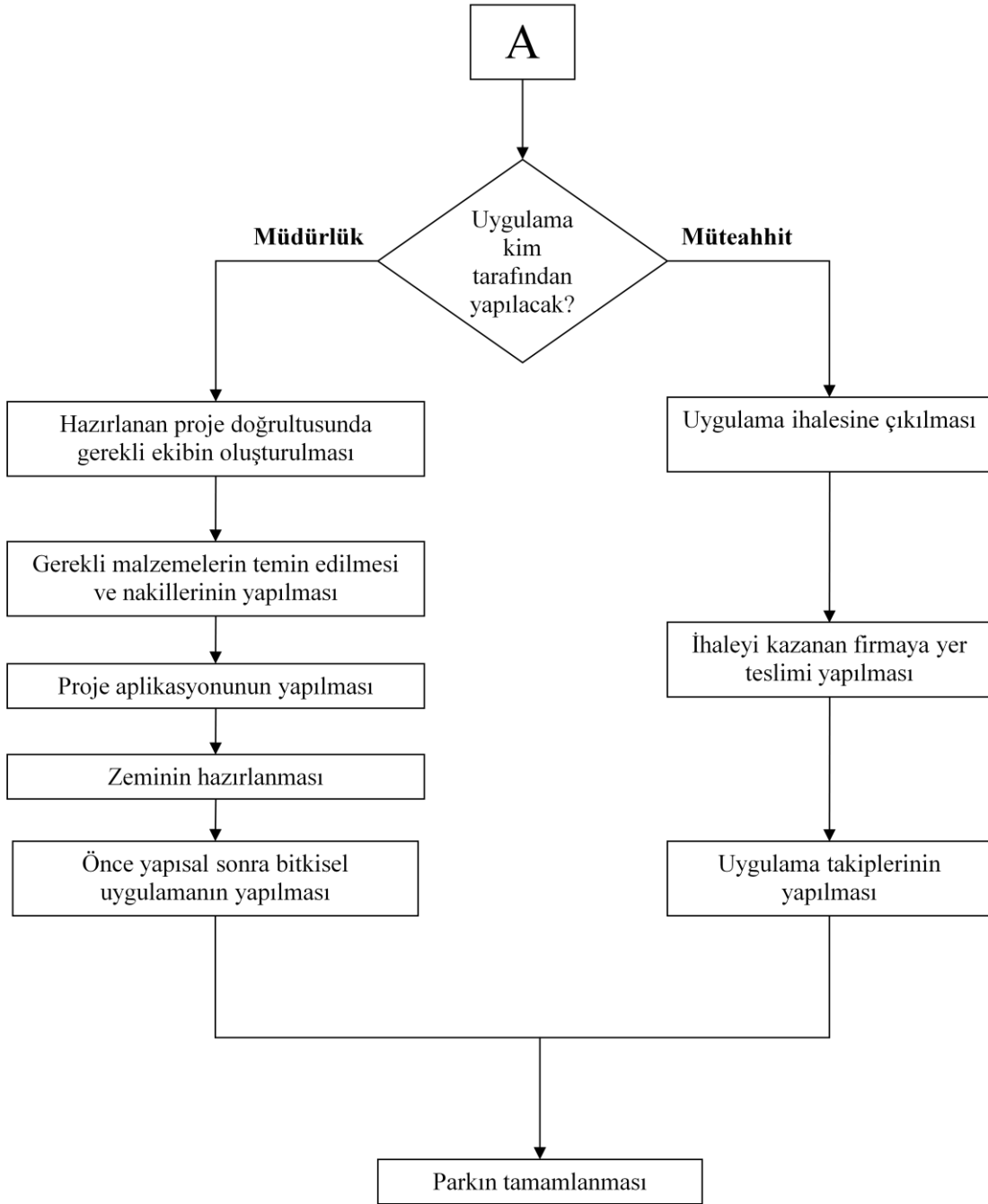
ÇEVRE KORUMA VE KONTROL SÜRECİ	
GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ	
Sürecin Adı	Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
Üst Süreç	-
İlgili Birim	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürü
SÜREÇ DETAYLARI	
Sürecin Amacı	<ul style="list-style-type: none"> - Halkın faydalanması için; çocuk oyun alanları, spor alanları, yürüyüş ve oturma alanlarının, yeşil alanlar olarak düzenlenmesi ve çevrelerinin güzelleştirilerek modern bir görünüme kavuşması - Parkların yeşil alan dışında kalan kısımlarında bulunan park elemanlarının periyodik olarak bakımlarının yapılması - Belediyenin sorumlu olduğu alanlardaki yeşillendirme çalışmalarının yapılması ve önceden yapılmış çalışmalarla ilgili bitkilerin gerekli bakımlarının yapılması - Cenaze işlerinde gereken sorumluluğun yerine getirilmesi
Sürecin Girdileri	Başkanlık talebi, yıllık Performans/Yatırım Programı, vatandaş talepleri, bakım-onarım programları
Sürecin Tedarikçileri	Başkanlık Makamı, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü, dış firmalar
Sürecin Çıktıları	Park, park elemanları, bitkiler, yeşillendirilmiş alanlar, sosyal kullanım alanları
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Performans Göstergeleri	Detay süreç tanıtım formlarında ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.
İlişkili Süreçler	Fen İşleri Süreci, İmar ve Şehircilik İşleri Süreci

Park Hizmetleri Süreci tanıtım kartı Tablo 4.7' de verilmiştir. Bu tanıtım kartına bağlı olarak Şekil 4.1' de Park Yapımına ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte park yapılacak yerin belediyeye ait olup olmaması, yapılacak olan parkın büyük olup olmaması ve parkın yüklenici bir firma tarafından yapılıp yapılmaması kararları önem arz etmektedir. Bu karar noktalarında da olası durumlar belirlenmiştir. Şekil 4.2' de ise yapılmış olan Parkların Bakım ve Onarımına ait iş akış şeması hazırlanmıştır. Bakım veya onarım yapılacak olan parklar denetim sonucunda veya vatandaş talebi ile belirlenmektedir. Gereken iş ya parkta ya da ihtiyaç durumuna göre atölyede yapılmaktadır. Şekil 4.3' te ise Atölye Üretimine ait iş akış şeması hazırlanmıştır. Atölye üretimi sadece parklar için yapılmamaktadır. Aynı zamanda cami, okul, sağlık ocağı gibi kamu kurumlarına da istek dahilinde iş yapılmaktadır.

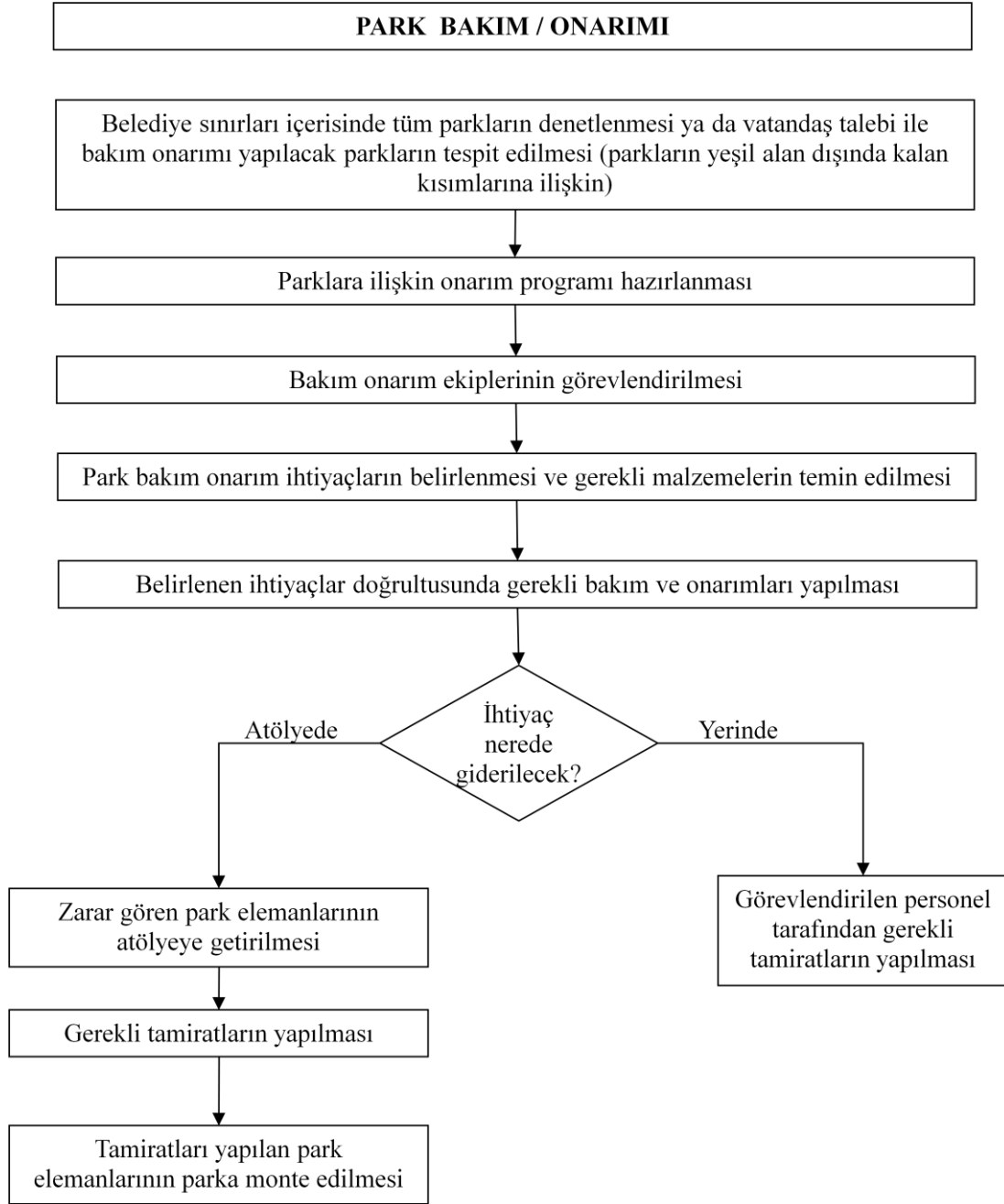
Tablo 4.7. Park Hizmetleri Süreci Tanıtım Kartı

PARK HİZMETLERİ SÜRECİ	
GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ	
Sürecin Adı	Park Hizmetleri Süreci
Üst Süreç	Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
İlgili Birim	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Yeşil Alan ve Park Düzenleme Şube Sorumlusu
SÜREÇ DETAYLARI	
Sürecin Amacı	<ul style="list-style-type: none"> – Belediyeye ait park yapımı ve yeşillendirme amacı ile ayrılan alanlardan halkın faydalanması için; çocuk oyun alanları, spor alanları, yürüyüş ve oturma alanlarının, yeşil alanlar olarak düzenlenmesi ve çevrelerinin güzelleştirilerek modern bir görünüme kavuşması – Parkların yeşil alan dışında kalan kısımlarında bulunan park elemanlarının periyodik olarak bakımlarının yapılması ve arızalanan, kırılan, zarar gören park elemanlarının tamiri ve yenilenmesi – Parklar ve okullar v.b. yerlerde kullanılmak üzere (kale direği, basket potası, çit, park lambası, çöp kutusu, bank v.b) atölyede üretimlerin yapılması ve montaj işlemlerinin yapılması ve ihtiyaçlar doğrultusunda okullar, kamu kurumları v.b. verilmesi
Sürecin Girdileri	Başkanlık talebi, Yıllık Performans/Yatırım Programı, vatandaş talepleri, bakım-onarım programları, park elemanı (üretilen basket potası, kale direği, park lambası, çöp kovası, çöp kutusu, bank, çit v.b.) ihtiyacı
Sürecin Tedarikçileri	Başkanlık Makamı, İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, dış firma
Sürecin Çıktıları	Park, bakım onarımları yapılan park elemanları, atölyede üretimi yapılan park ekipmanları (basket potası, kale direği, park lambası, , çöp kutusu, bank, çit v.b.)
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Performans Göstergeleri	Yapılan Park Sayısı, Parkları Zamanında Bitirme Oranı, Parkların Bakım Onarımlarının Giderilme Süresi, Üretilen Basket Potası Sayısı, Üretilen Kale Direği Sayısı, Üretilen Park Lambası Sayısı, Üretilen Çöp Kovası Sayısı, Üretilen Bank Sayısı, Üretilen Çit Miktarı
İlişkili Süreçler	Yeşillendirme süreci, Evrak işlemleri süreci

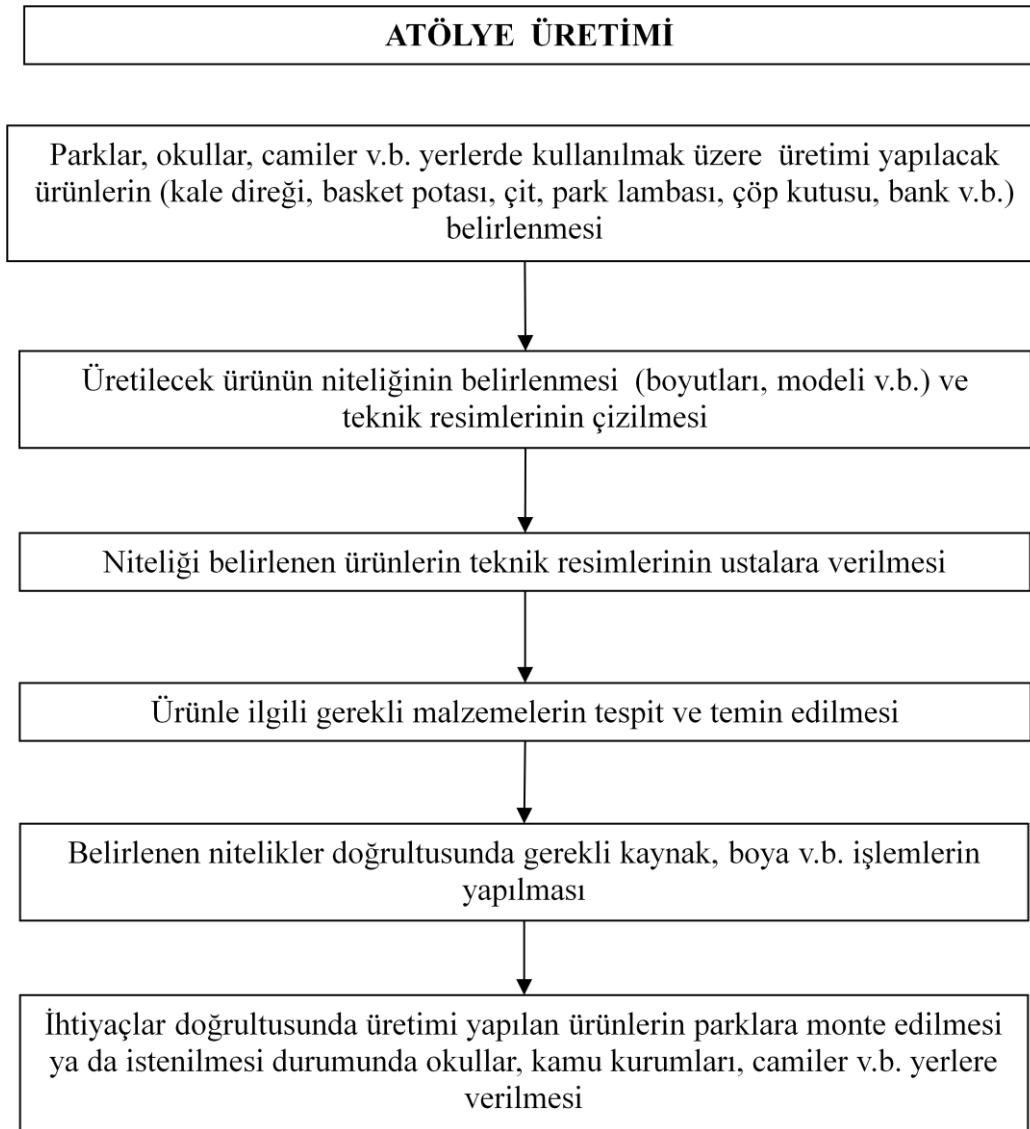




Şekil 4.1. Park Yapımı İş Akış Şeması



Şekil 4.2. Park Bakım Onarımı İş Akış Şeması



Şekil 4.3. Atölye Üretimi İş Akış Şeması

Bahçe İşlemleri Süreci tanıtım kartı Tablo 4.8' de verilmiştir. Bu alt sürece bağlı olarak Bitkisel Üretim, Bitki Bakım ve Yeşillendirme detay süreçleri hazırlanmıştır. Sürecin genel amacı yeşil bir şehrin alt yapısını oluşturulması için bitkisel üretim yapılması ve var olan bitki ve yeşilliklerin bakımlarının sürdürülmesidir. Süreçle ilgili olan tüm bilgiler tabloda yer almaktadır.

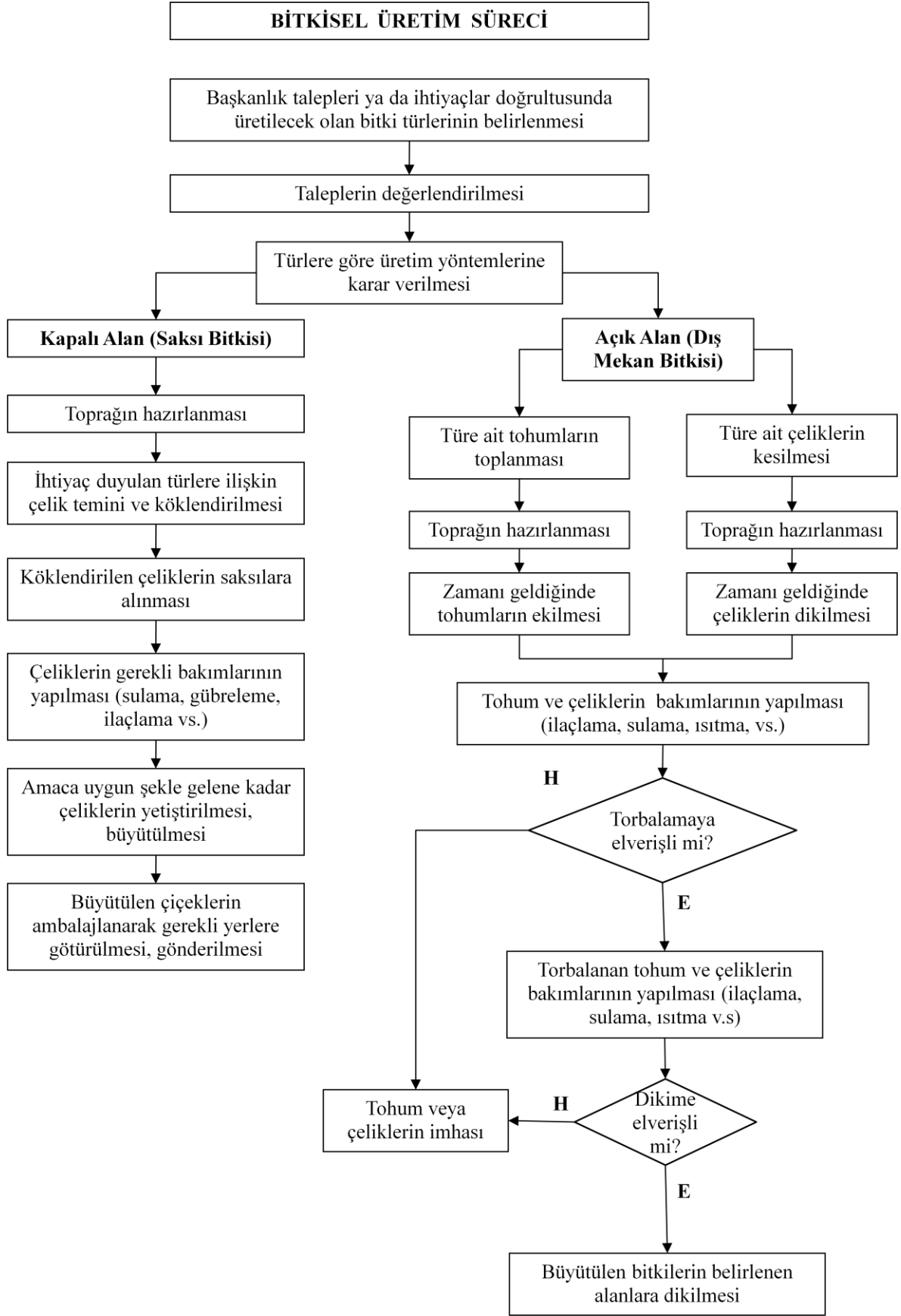
Tablo 4.8. Bahçe İşlemleri Süreci Tanıtım Kartı

BAHÇE İŞLEMLERİ SÜRECİ	
<i>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</i>	
Sürecin Adı	Bahçe İşlemleri Süreci
Üst Süreç	Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
İlgili Birim	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Bitkisel Üretim Şube Sorumlusu
<i>SÜREÇ DETAYLARI</i>	
Sürecin Amacı	<ul style="list-style-type: none"> – Kapalı alan ve açık alanlar için serada bitkisel üretim yapılması – Yeşil bir şehir amacı ile ağaçlandırma ve çim ekilmesi işlemlerinin yapılması – Hali hazırda bulunan bitkilerin ilaçlama ve gübreleme işlemlerinin yapılarak, ayrıca mevsimine göre gereken zamanlarda sulanarak, budanarak ve biçilerek bakımlarının yapılması
Sürecin Girdileri	Başkanlık talebi, yıllık Performans/Yatırım Programı, vatandaş talepleri, bakım programları
Sürecin Tedarikçileri	Başkanlık Makamı, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, dış firmalar
Sürecin Çıktıları	Bitkiler, yeşillendirilmiş alanlar, sosyal kullanım alanları
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Performans Göstergeleri	Detay süreç tanıtım formlarında ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.
İlişkili Süreçler	Park hizmetleri süreci, Evrak işlemleri süreci, Mezarlık hizmetleri süreci

Bitkisel Üretim Süreci tanıtım kartı Tablo 4.9' da verilmiştir. Bu tanıtım kartına bağlı olarak Şekil 4.4' te Bitkisel Üretim Sürecine ait iş akışı hazırlanmıştır. Bitkisel Üretim müdürlüğe ait bahçede ve ayrıca serada yapılmaktadır. Üretilen bitkinin kapalı alan için veya açık alan için olması önem arz etmektedir. Çünkü türüne göre üretim yöntemleri de farklılık göstermektedir. Belediyede üretimi yapılan saksı bitkilerinin, doğum günü gelen personellere hediye olarak gönderilmesi de dikkat çeken güzel bir uygulamadır.

Tablo 4.9. Bitkisel Üretim Süreci Tanıtım Kartı

BİTKİSEL ÜRETİM SÜRECİ	
<i>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</i>	
Sürecin Adı	Bitkisel Üretim Süreci
Üst Süreç	Bahçe İşlemleri Süreci
İlgili Birim	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Bitkisel Üretim Şube Sorumlusu
<i>SÜREÇ DETAYLARI</i>	
Sürecin Amacı	Yeşillendirme çalışmalarında kullanılacak olan ağaç, süs bitkisi ve çiçeklerin belediyeye ait seralarda düşük maliyetle bol miktarda üretim yaparak daha yeşil bir şehir oluşturmak
Sürecin Girdileri	Sera, Tohum-Fide-Çelik, Toprak, Saksı/Tava, Bitki Gelişim Malzemeleri (Gübre, İlaç, Destekleyici Besin Maddeleri vb.),
Sürecin Tedarikçileri	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, Mali Hizmetler Müdürlüğü, Dış Firma
Sürecin Çıktıları	Üretilmiş Çiçek-Süs Bitkisi-Ağaç Fidanı
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, Yeşillendirme Süreci, Belediye Personeli, Belediyeye gelen makam ve mevki sahibi kişiler
Sürecin Performans Göstergeleri	Üretilen Ağaç Fidanı Sayısı Üretilen Mevsimlik Çiçek Sayısı Üretilen Süs Bitkisi Sayısı Üretilen Saksı Çiçeği Sayısı
İlişkili Süreçler	Bitki Bakım Süreci, Yeşillendirme Süreci

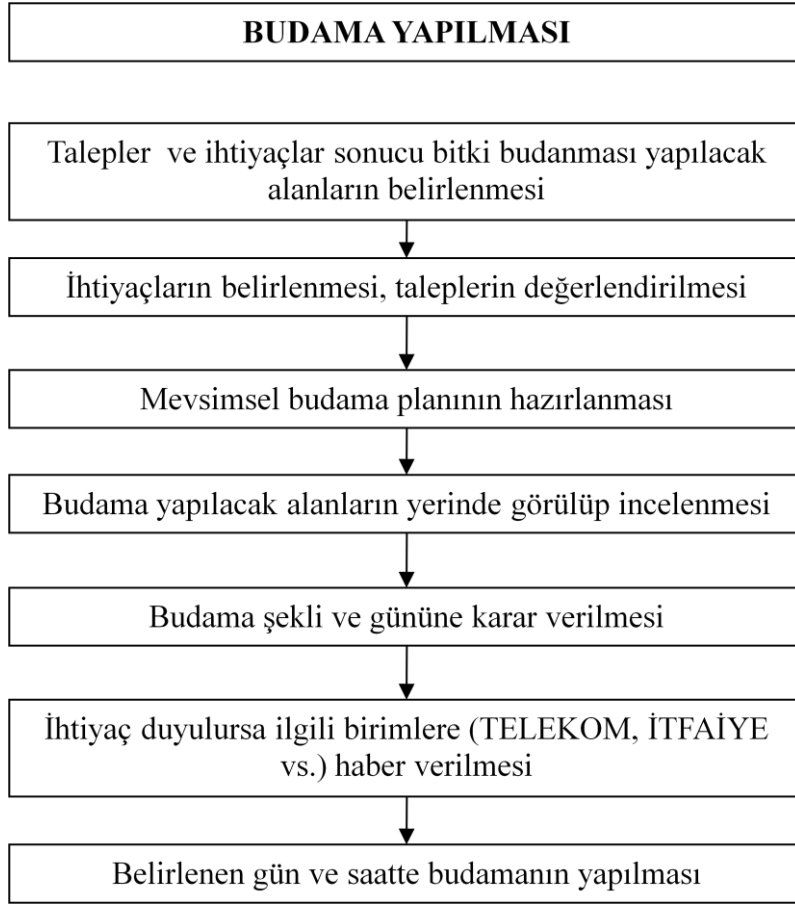


Şekil 4.4. Bitkisel Üretim Süreci İş Akış Şeması

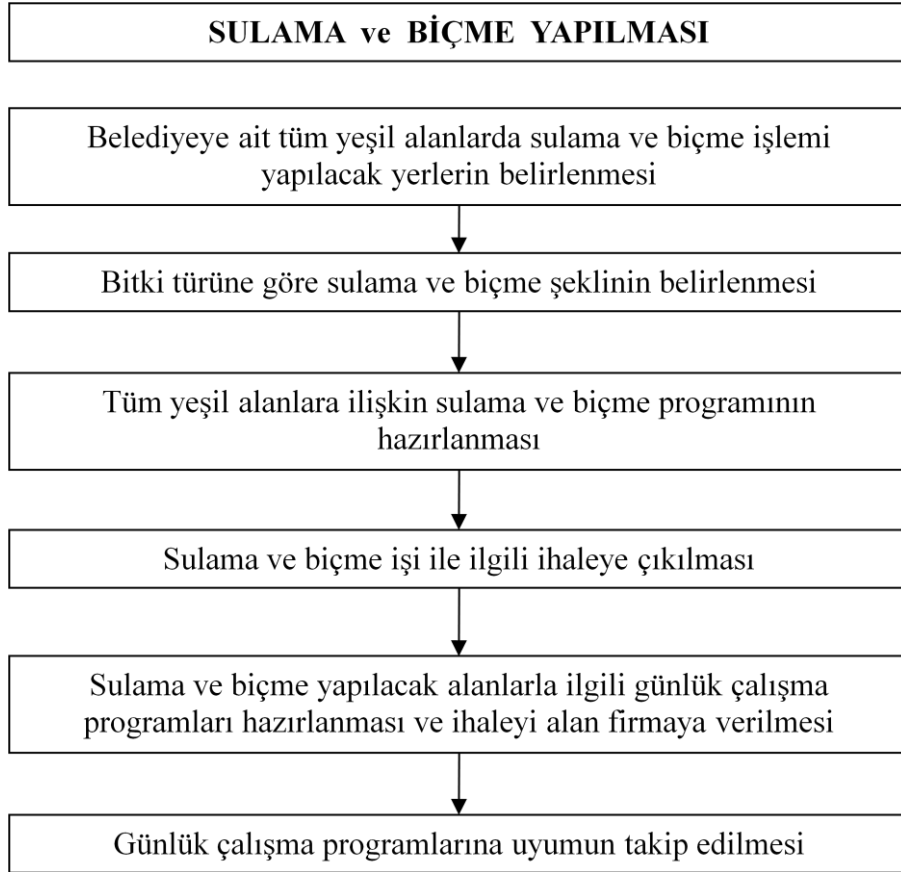
Bitki Bakım Süreci tanıtım kartı Tablo 4.10' da verilmiştir. Bu tanıtım kartına bağlı olarak Şekil 4.5' te Budama Yapılmasına ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte bitkilerin cinsine göre budama planları hazırlanmakta ve budama işlemi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca vatandaş talepleri ve itfaiye, elektrik dağıtım kurumu vb. yerlerden gelen ihtiyaçlarda değerlendirilmektedir. Şekil 4.6' da ise Sulama ve Biçme Yapılmasına ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte istenen seviyeden daha uzun olan çimler ve otların biçimi yapılmakta, ayrıca çimler, ağaçlar ve şehrin belirli yerlerine dikilen çiçekler sulanmaktadır. Müdürlüğe ait personel bu programı hazırlamakta ve yüklenici firmaya vermektedir. Bu noktadan sonra iş takibi yapılmaktadır. Şekil 4.7' de ise İlaçlama ve Gübreleme Yapılmasına ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte vatandaştan gelen talepler veya tespitler doğrultusunda bitki ile ilgili inceleme yerinde yapılmakta ve teşhis konulmaktadır. Daha sonra gerekli ilaç veya gübre temin edilerek sorun giderilmektedir.

Tablo 4.10. Bitki Bakım Süreci Tanıtım Kartı

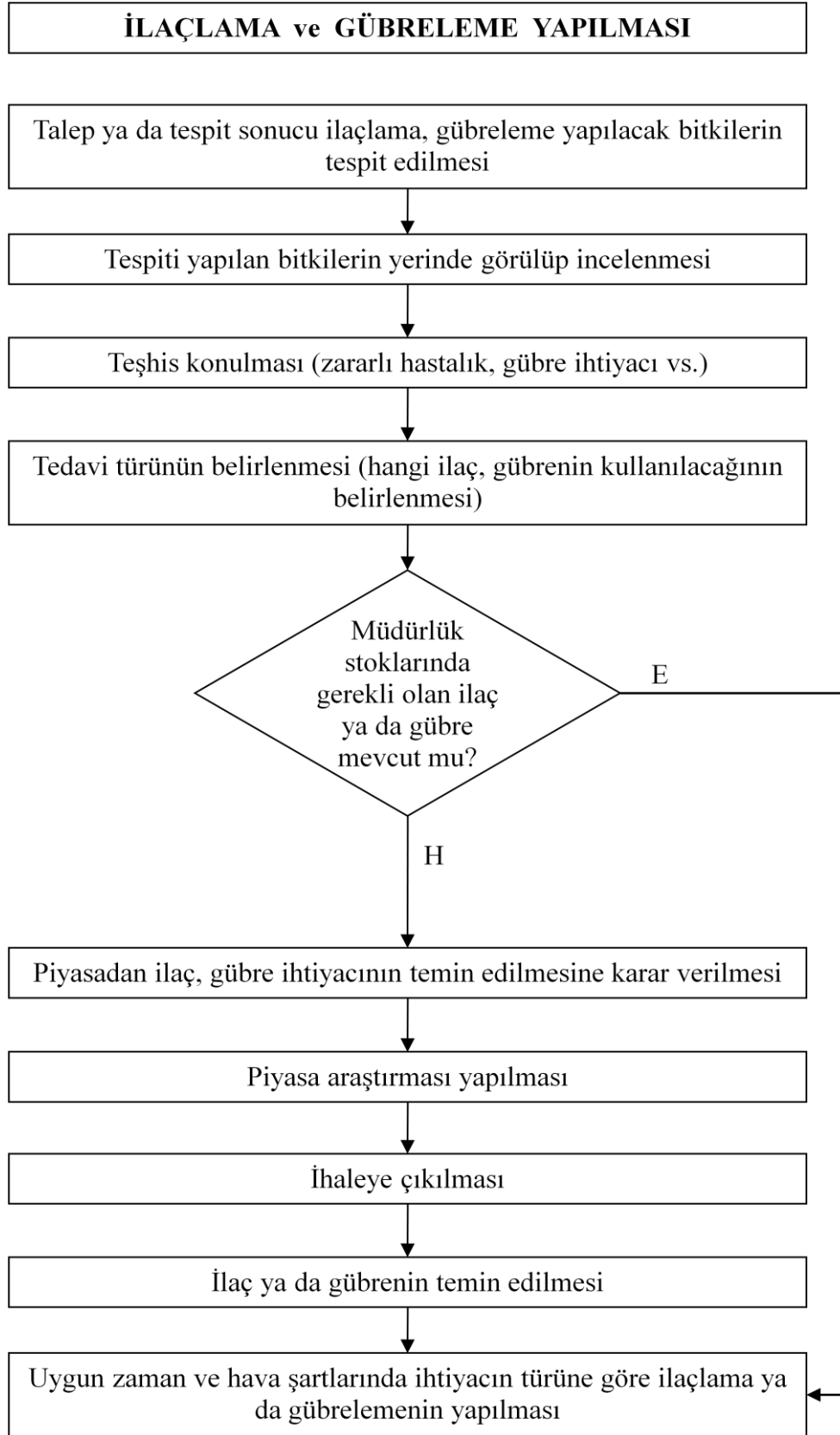
BİTKİ BAKIM SÜRECİ	
<i>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</i>	
Sürecin Adı	Bitki Bakım Süreci
Üst Süreç	Bahçe İşlemleri Süreci
İlgili Birim	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Yeşil Alan ve Park Düzenleme Şube Sorumlusu
<i>SÜREÇ DETAYLARI</i>	
Sürecin Amacı	Oluşturulan yeşil alanların ve dikilen her türlü bitkinin hayati gelişimlerini devam ettirmeleri, büyüme ve gelişmelerini sağlamak
Sürecin Girdileri	Çiçek-Bitki-Fidan, Makine-Ekipman, Teknik Eleman, Bitki Gelişim Malzemeleri (Gübre, İlaç, Destekleyici Besin Maddeleri vb.),Su
Sürecin Tedarikçileri	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, Dış Firma, Mali Hizmetler
Sürecin Çıktıları	Bakım ve Gelişimi Kontrol Altına Alınmış Çim, Çalı, Fidan, Çiçek ve Süs Bitkisi
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Performans Göstergeleri	Bakımı Yapılan Ağaç Sayısı Bakımı Yapılan Çalı Sayısı Bakımı Yapılan Çim Alan Miktarı Sulama Yapılan Alan Miktarı Zirai Mücadele ile Gübreleme Yapılan Alan Miktarı
İlişkili Süreçler	Bitkisel Üretim Süreci, Yeşillendirme Süreci, Mezarlık Hizmetleri Süreci



Şekil 4.5. Budama Yapılması İş Akış Şeması



Şekil 4.6. Sulama ve Biçme Yapılması İş Akış Şeması

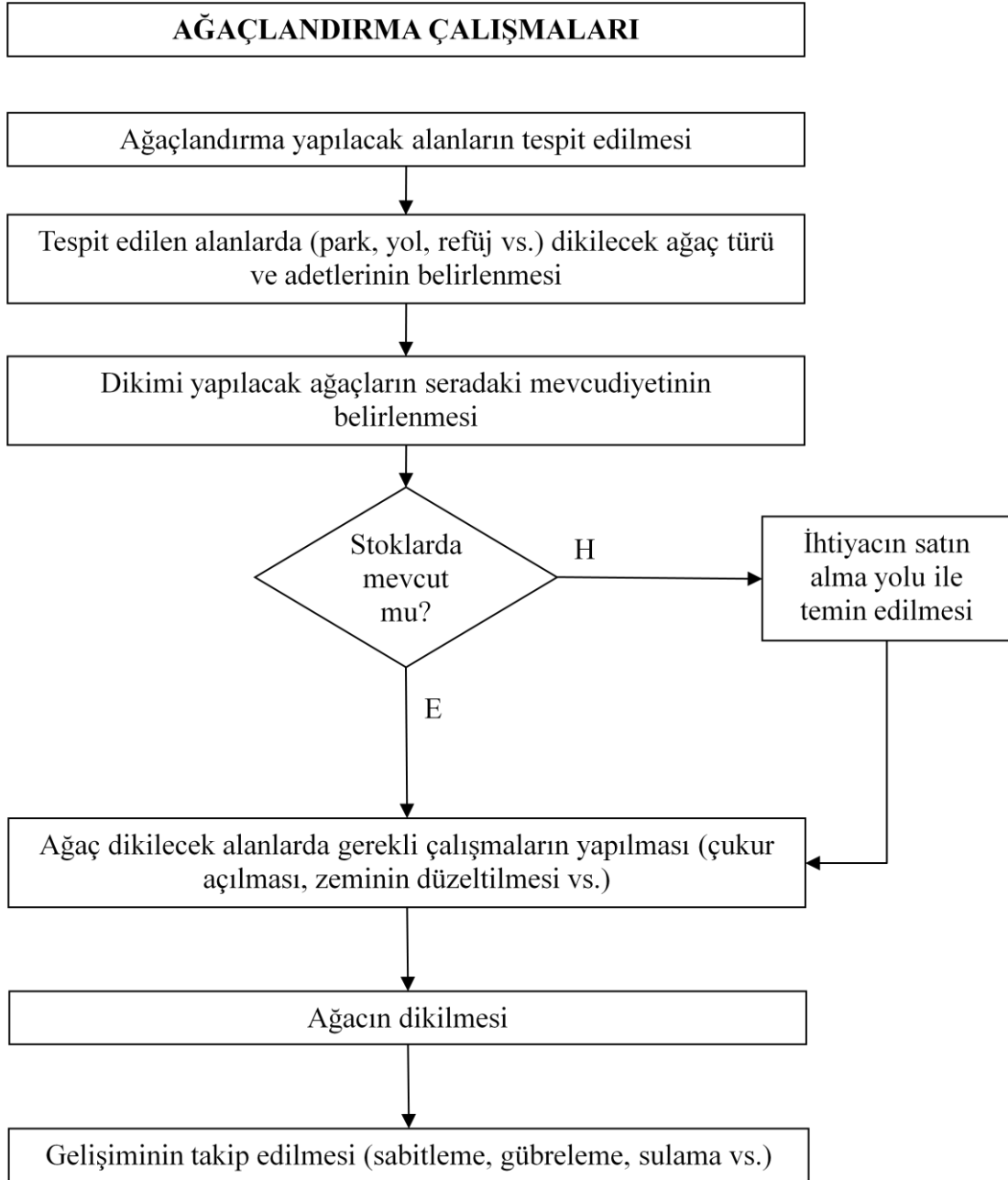


Şekil 4.7. İlaçlama ve Gübreleme Yapılması İş Akış Şeması

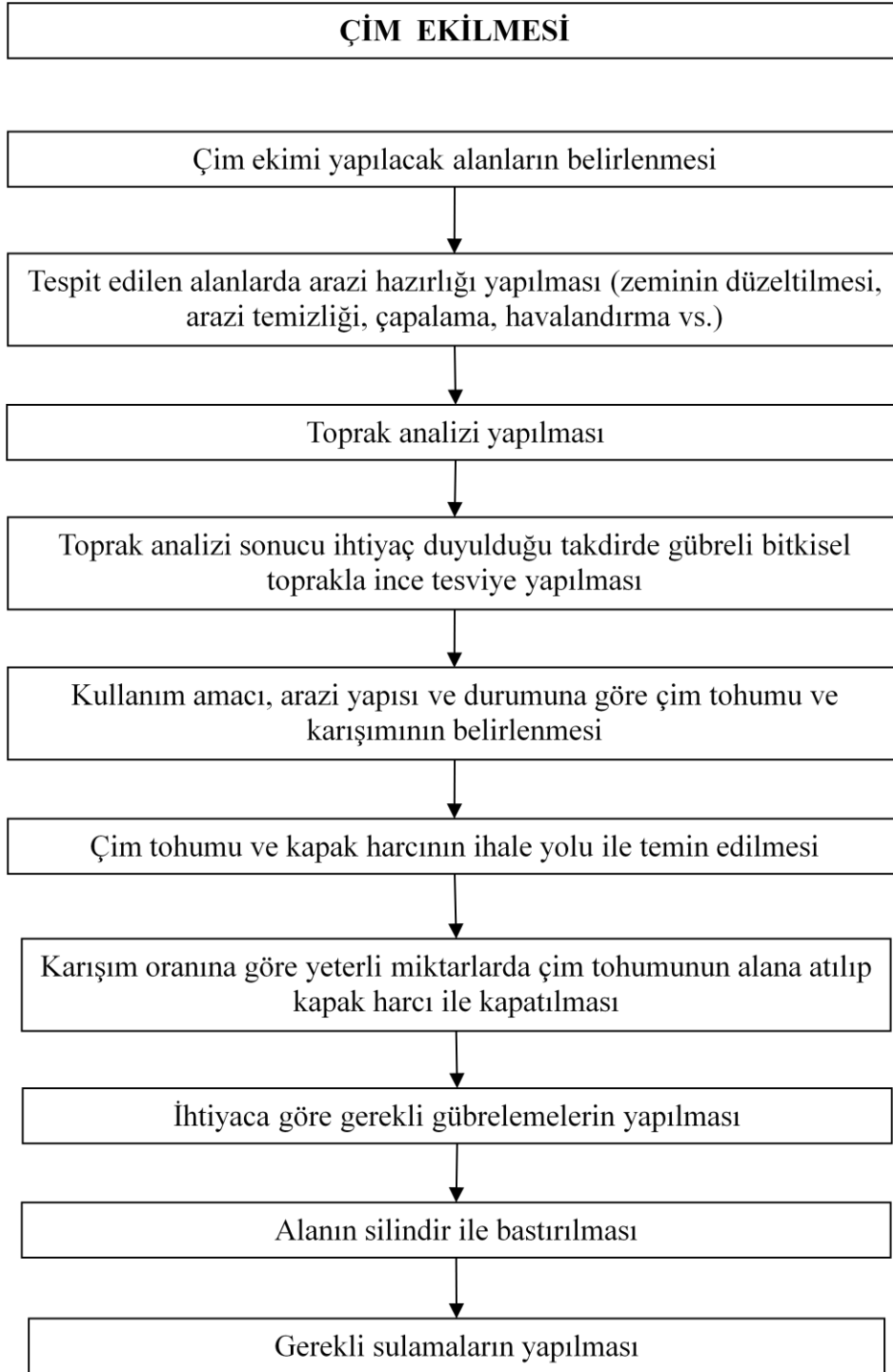
Yeşillendirme Süreci tanıtım kartı Tablo 4.11’ de verilmiştir. Bu tanıtım kartına bağlı olarak Şekil 4.8’ de Ağaçlandırma Çalışmalarına ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte ağaçlandırılacak alanların ve dikilecek ağaç türünün belirlenmesi dikkat edilmesi gereken hususlardandır. Dikilmesi planlanan fidan eğer stoklarda mevcut değilse piyasadan temin edilme yoluna gidilmekte veya stoklarda bulunan, uygun olabilecek başka bir tür belirlenmektedir. Şekil 4.9’ da ise Çim Ekilmesine ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte öncelikle çim ekilecek alan belirlenmektedir. Daha sonra bu alanın çim ekilebilecek şekilde bakımının ve düzenlemesinin yapılması çok büyük önem arz etmektedir. Bu noktada bu alandaki toprağın analiz edilmesi gerekmektedir. Tohumlar piyasadan temin edilmekte ve gerekli bakımları yapılarak çimler büyütülmektedir.

Tablo 4.11. Yeşillendirme Süreci Tanıtım Kartı

YEŞİLLENDİRME SÜRECİ	
<i>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</i>	
Sürecin Adı	Yeşillendirme Süreci
Üst Süreç	Bahçe İşlemleri Süreci
İlgili Birim	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Yeşil Alan ve Park Düzenleme Şube Sorumlusu
<i>SÜREÇ DETAYLARI</i>	
Sürecin Amacı	Yeşil alan miktarını ve ağaç sayısını arttırarak ili daha güzel daha yeşil bir kent haline dönüştürmek, havasının temizlenmesini sağlamak, şehri görsel olarak çekici hale getirmek ve yabancı canlılar için yaşam alanı oluşturmak
Sürecin Girdileri	İhtiyaç Tespiti (Yeşillendirme İhtiyacının Tespiti), Çiçek-Bitki-Fidan, Makine-Ekipman, Bitki Gelişim Malzemeleri (Gübre, İlaç, Destekleyici Besin Maddeleri vb.), İhale Formları
Sürecin Tedarikçileri	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, Dış Firma, Müdürlük Serası ve Fidanlığı
Sürecin Çıktıları	Dikilmiş, Bakım ve Gelişimi Kontrol Altına Alınmış Çim Fidan, Çiçek ve Süs Bitkisi
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, Yabancı Canlılar
Sürecin Performans Göstergeleri	Dikilen Ağaç Sayısı Dikilen Süs Bitkisi Sayısı Dikilen Mevsimlik Çiçek Sayısı Ekilen Çim Alan Miktarı
İlişkili Süreçler	Bitkisel Üretim Süreci, Bitki Bakım, Mezarlık Hizmetleri Süreci



Şekil 4.8. Ağaçlandırma Çalışmaları İş Akış Şeması

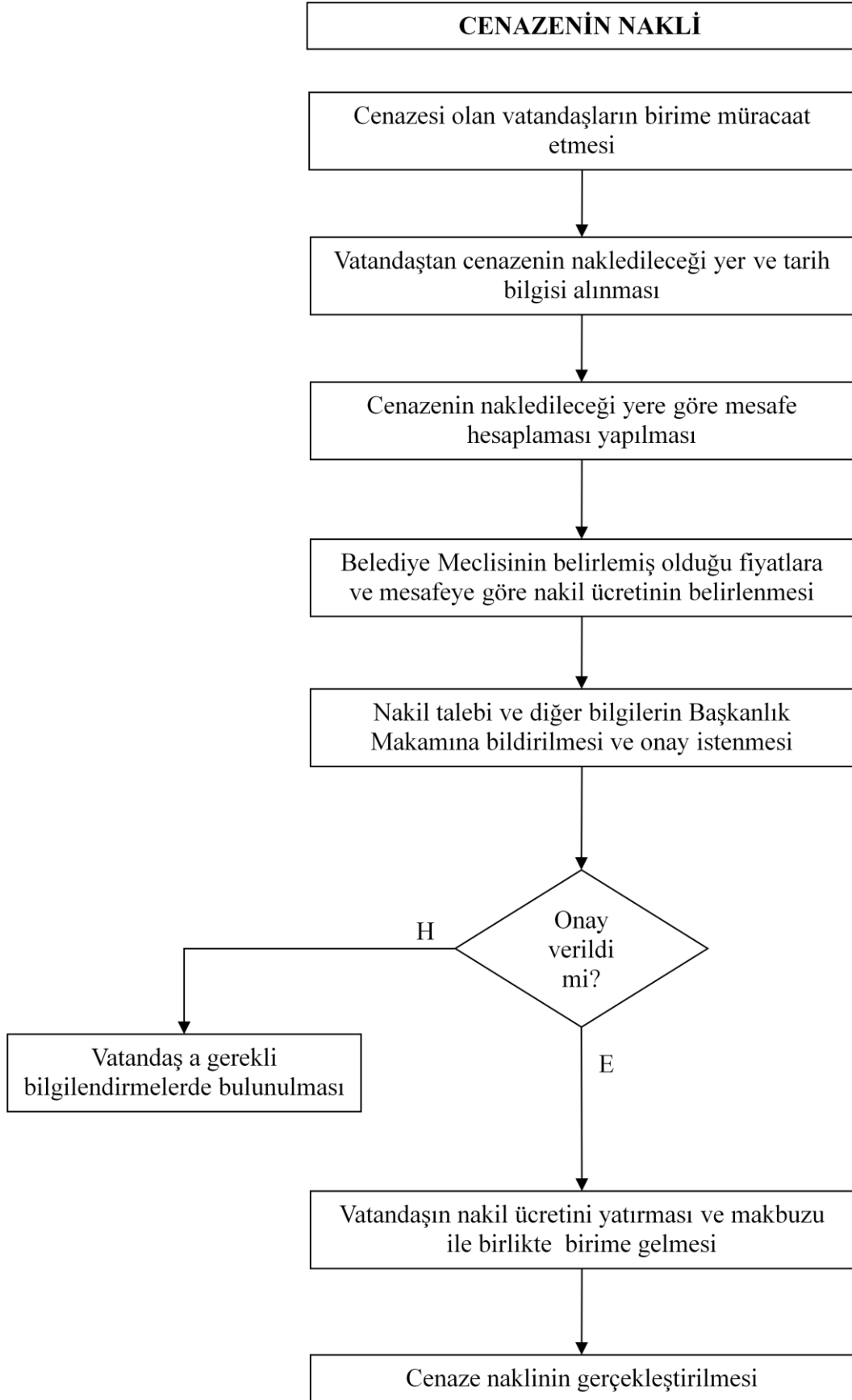


Şekil 4.9. Çim Ekilmesi İş Akış Şeması

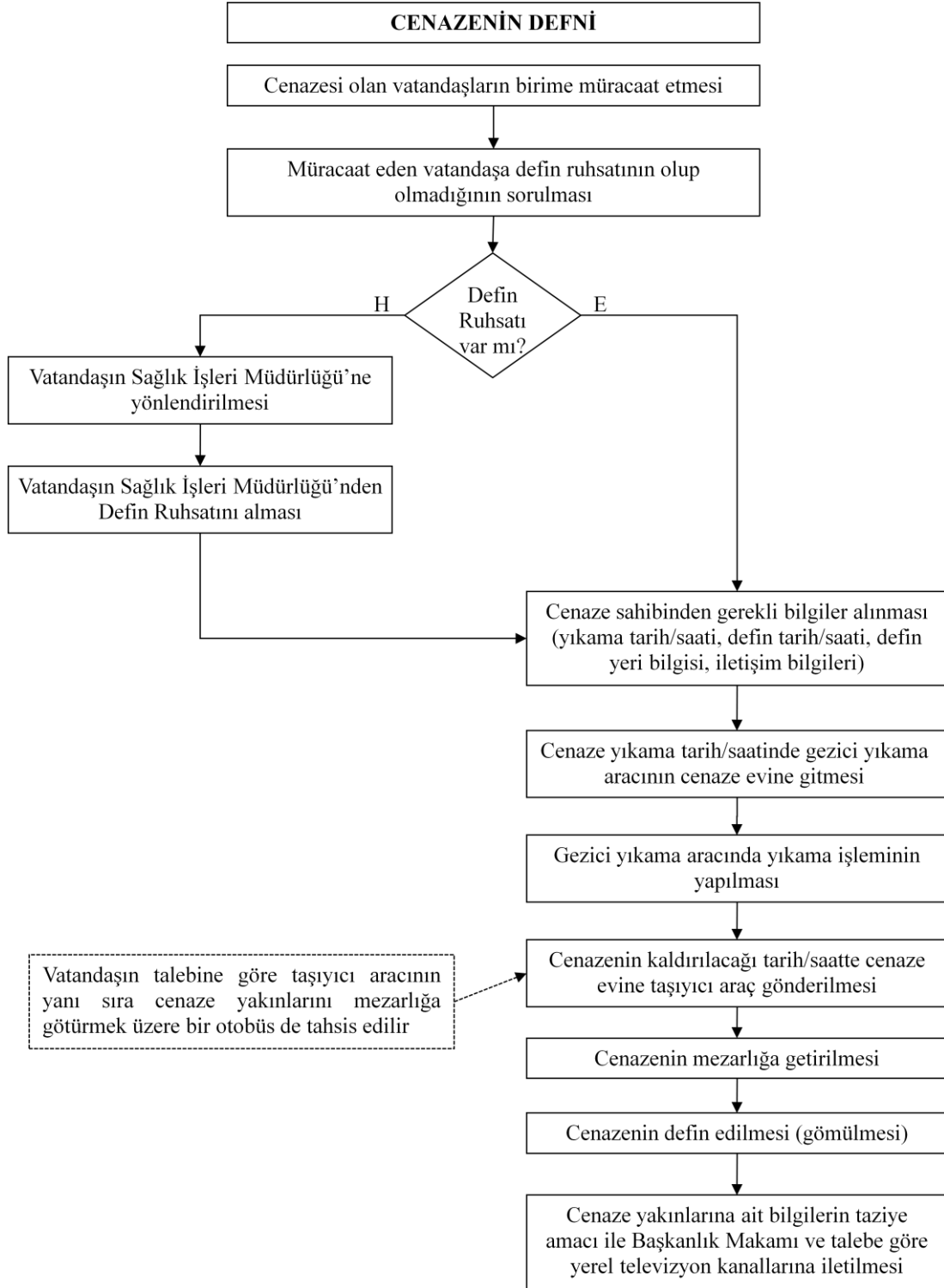
Mezarlık Hizmetleri Süreci tanıtım kartı Tablo 4.12' de verilmiştir. Bu tanıtım kartına bağlı olarak Şekil 4.10' da Cenazenin Nakline ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte cenaze sahibinin belediyeye başvuru yapması gerekmektedir. Sorumlu personel ve cenaze sahibi birlikte nakil ile ilgili bilgileri belirledikten sonra gereken ücretin yatırılmasıyla beraber işlemler başlamaktadır. Şekil 4.11' de Cenazenin Defnine ait iş akışı hazırlanmıştır. Cenazenin defnedilmesindeki en önemli nokta defin ruhsatının bulunmasıdır. Eğer defin ruhsatı yoksa vatandaş defin ruhsatı alması için ilgili birimlere yönlendirilmekte ve defin ruhsatı alması sağlanmaktadır. İstenen durumlarda cenaze yakınları için Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'nden otobüs temini yapılmaktadır. Şekil 4.12' de ise Mezar Alanı Oluşturulmasına ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu iş çoğu belediyede belirli aralıklarla gerçekleşen, ihtiyaç duyulan bir durumdur. Mevcut mezar alanlarının sayısının doluluk oranı ve tahmini dolma süresine göre yeni mezar alanları oluşturulmaktadır.

Tablo 4.12. Mezarlık Hizmetleri Süreci Tanıtım Kartı

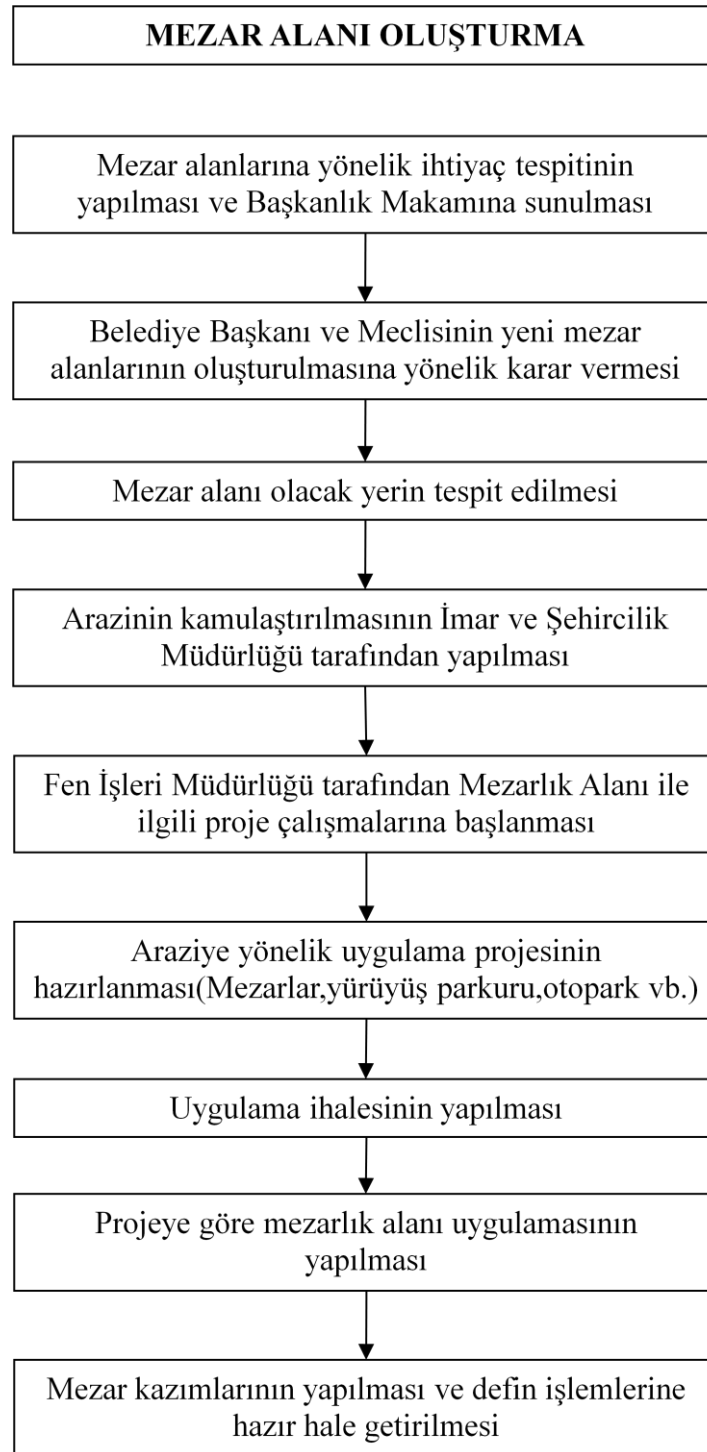
MEZARLIK HİZMETLERİ SÜRECİ	
<i>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</i>	
Sürecin Adı	Mezarlık Hizmetleri Süreci
Üst Süreç	Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
İlgili Birim	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Mezarlık Şube Sorumlusu
<i>SÜREÇ DETAYLARI</i>	
Sürecin Amacı	<ul style="list-style-type: none"> - Cenazesi olan vatandaşların dini şartlara uygun bir şekilde cenazelerinin yıkanması, kefenlenmesi ve cenaze yakını tarafından belirtilen camide cenaze namazının kılınmasının ardından mezarlığa nakledilerek defin işleminin gerçekleştirilmesi - Yeni mezar alanlarının oluşturulması
Sürecin Girdileri	Cenaze yakınının müracaatı, defin ruhsatı, mevcut mezar alanlarının yetersizliği
Sürecin Tedarikçileri	Cenaze yakınları, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü
Sürecin Çıktıları	Defin işlemi, nakil işlemi gerçekleştirilmiş cenaze, yeni mezar alanları
Sürecin Müşterileri	Cenaze yakınları
Sürecin Performans Göstergeleri	Yeni mezar alanında kazılan mezarlık sayısı
İlişkili Süreçler	Bitki Bakım Süreci, Yeşillendirme Süreci, Kültür ve Sosyal İşler Süreci



Şekil 4.10. Cenazenin Nakli İş Akış Şeması



Şekil 4.11. Cenazenin Defni İş Akış Şeması

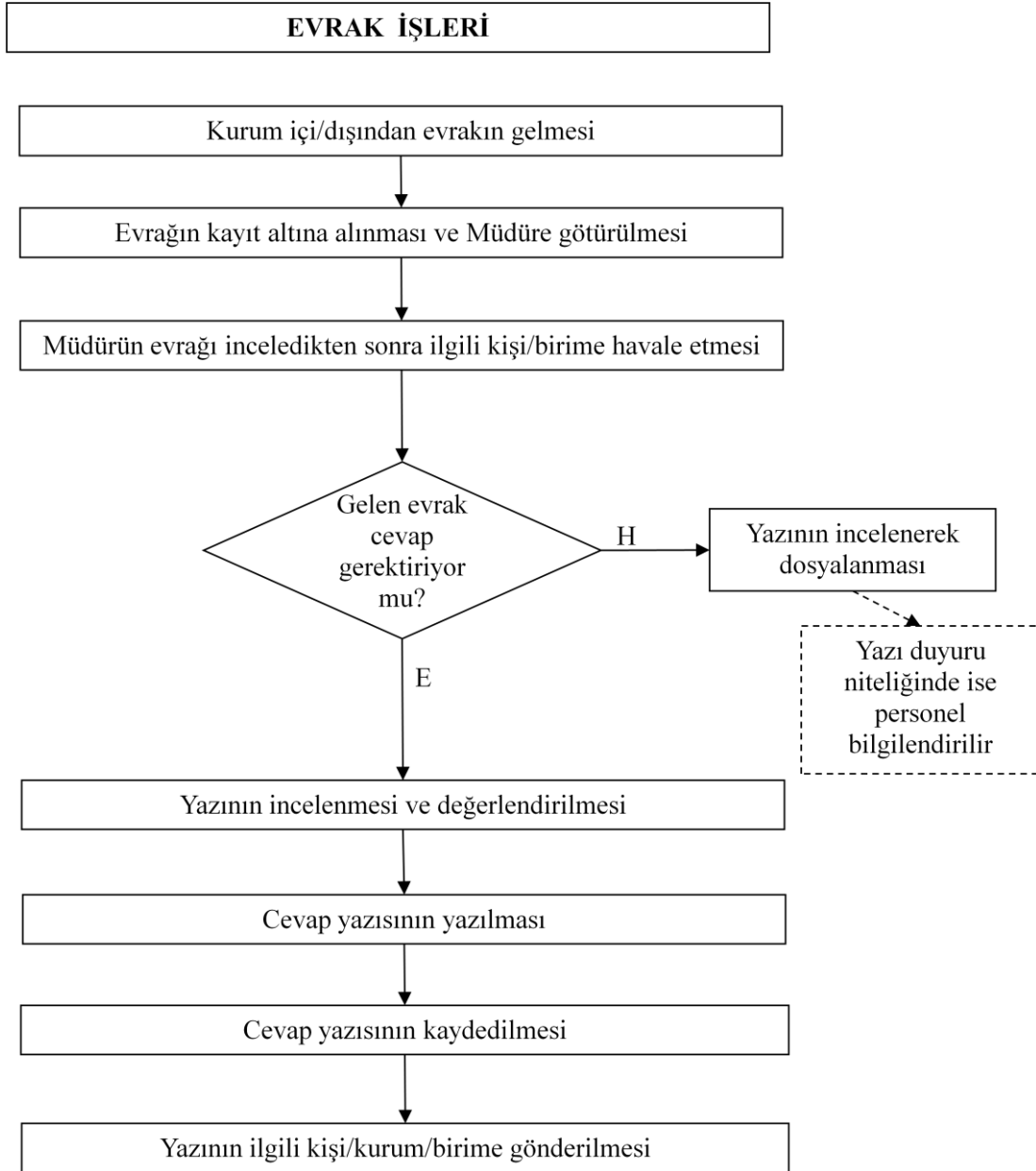


Şekil 4.12. Mezar Alanı Oluşturma İş Akış Şeması

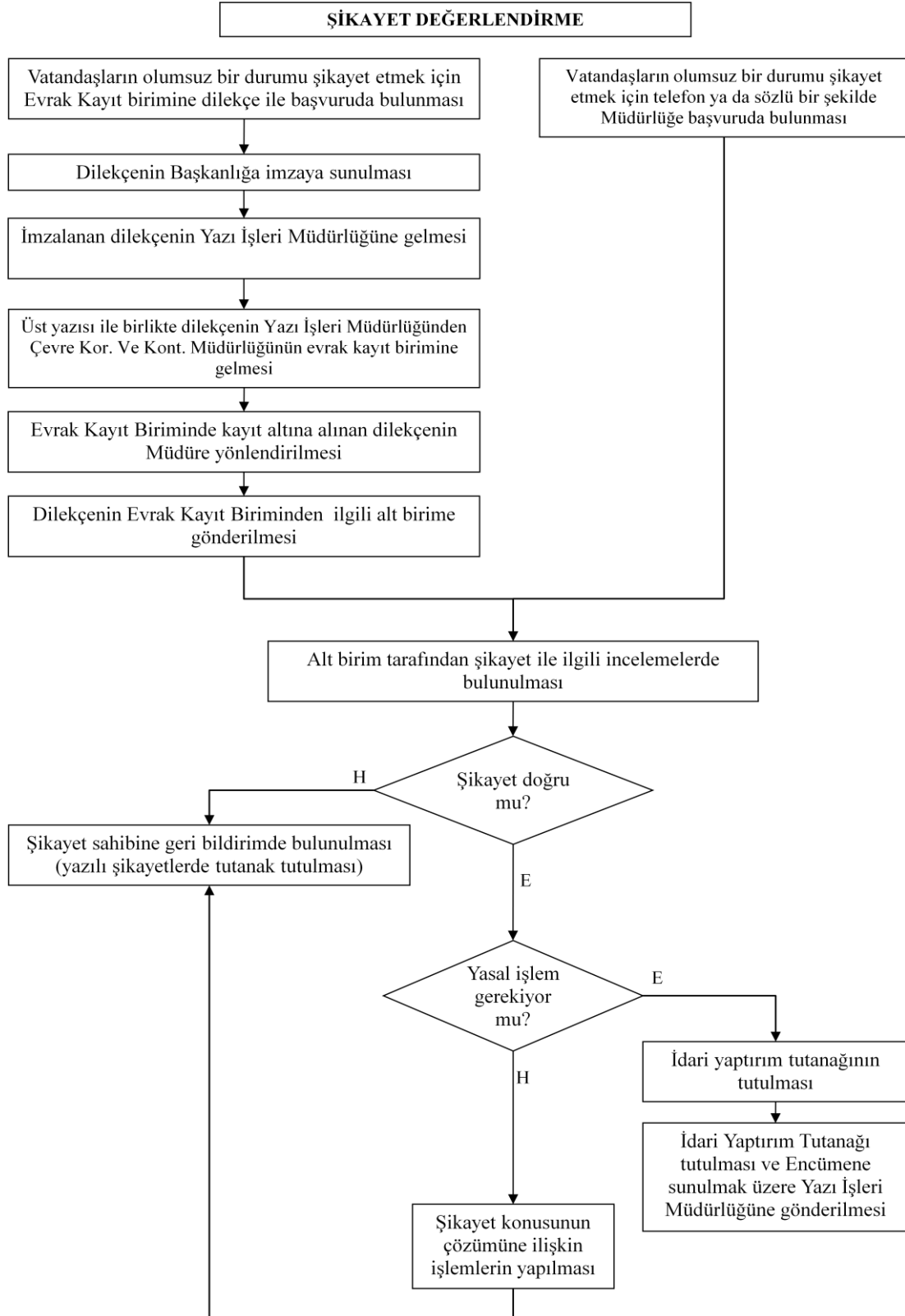
Evrak İşlemleri Süreci tanıtım kartı Tablo 4.13' te verilmiştir. Sürecin genel amacı birime gelen ve birim dışına giden tüm evrakların kayıtlarının düzenli biçimde tutulması, ilgili yerlere ulaşmasının sağlanması ve gelen şikayetlerle ilgili gereken işlemlerin yapılmasıdır. Şekil 4.13' te Evrak İşlerine ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte gelen evrağın cevap gerektirmesi durumu ve duyuru niteliğinde olması durumu önem arz etmektedir. Bu iki durumda da yapılacak olan işler iş akış şemasında belirtilmiştir. Şekil 4.14' te Şikayet Değerlendirmeye ait iş akışı hazırlanmıştır. Bu işte şikayetin hangi yolla (telefon, dilekçe, vb.) geldiği önemlidir. Her iki durumda da öncelikle şikayetin doğruluğu araştırılmakta ve şikayet sahibine bilgi verilmektedir. Eğer şikayet yasal bir işlem gerektiriyorsa idari yaptırım tutanağı tutulması gerekmektedir.

Tablo 4.13. Evrak İşlemleri Süreci Tanıtım Kartı

EVRAK İŞLEMLERİ SÜRECİ	
<i>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</i>	
Sürecin Adı	Evrak İşlemleri Süreci
Üst Süreç	Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
İlgili Birim	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürü
<i>SÜREÇ DETAYLARI</i>	
Sürecin Amacı	Kuruma gelen ve kurum dışına giden tüm evrakların kayıtlarının düzenli biçimde tutulması, ilgili yerlere ulaşmasının sağlanması ve gelen şikayetlerle ilgili gereken işlemlerin yapılması
Sürecin Girdileri	Kurum içi/dışından gelen evraklar, kurum dışına gidecek evraklar, gelen evrak defter, giden evrak defteri, zimmet defteri, posta zimmet defteri, posta malzemeleri (zarf, pul), birimle ilgili olan şikayetler
Sürecin Tedarikçileri	Birim Müdürleri, Büro Personeli, Belediye dışındaki kamu ve özel kurum ve kuruluşlar, Belediye birimleri, vatandaşlar
Sürecin Çıktıları	İlgili birim veya kuruma ulaştırılmış evrak, gelen/giden/posta/zimmet defterleri (kayıt edilmiş biçimde), şikayeti değerlendirilen vatandaş/kurum
Sürecin Müşterileri	Belediye dışındaki kamu ve özel kurum ve kuruluşlar, Belediye birimleri, vatandaşlar
Sürecin Performans Göstergeleri	Cevap yazısının hazırlanması süresi Gereken evrakların Yazı İşleri Müdürlüğü'ne gönderilme süresi
İlişkili Süreçler	Park Hizmetleri Süreci, Bahçe İşlemleri Süreci, Mezarlık Hizmetleri Süreci



Şekil 4.13. Evrak İşleri İş Akış Şeması



Şekil 4.14. Şikayet Değerlendirme İş Akış Şeması

4.5. Süreç İyileştirme Çalışması

4.5.1. İyileştirme önerisi 1

Özel şirketlerde olduğu gibi değişime ayak uyduran belediyelerin üst yöneticileri de her zaman personel fazlalığından şikayet etmektedir. Çünkü belediyelerde en büyük gider kalemi personel maliyetidir. Bu yüzden çoğunlukla yürütülen projeler ve geçici işlerde daimi personel barındırmaktansa dış firmalarla anlaşmalar yapılmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda yapılan işlere paralel olarak yapılan görevlendirmeler sonunda devamlı olarak yapılması gereken hizmetlerin yürütülebilmesi için en az sayıda gerekli olan personel sayısı da yapılan işlerin sürelerinin ölçülmesiyle beraber ortaya çıkmış olacaktır.

Örneğin Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü'nde evrak işlemlerini iki personel yürütmektedir. Evrak İşleri kapsamında yürütülen faaliyetler şunlardır;

- Gelen- giden evrak kayıt, yazım ve takip işlemler
- Birim personelinin puantaj, rapor vb. işlerinin yapılması
- Birime gelen telefonların cevaplanması (Kurum içi telefonlar, vatandaş şikayetleri vb.)
- Birimde yürütülen faaliyetlere ilişkin kayıtların tutulması
- Faaliyet raporu, performans bilgileri vb. çalışmaları yapılması

Bir yıldaki çalışma günü sayısı Tablo 4.14' te özetlenmiştir:

Tablo 4.14. Yıllık Ortalama Çalışma Gün Sayısı

Bir yıl	(+)	365 gün
Hafta sonları	(-)	52*2 = 104 gün
İzin, rapor vb. durumlar	(-)	30 gün
YILLIK ÇALIŞMA GÜNÜ SAYISI		221 gün (~ 220 gün)

Bir personelin dakika cinsinde yıllık çalışma hesabı;

- Bir personelin yıllık çalışma gün sayısı = 220 gün = 220 * 8 saat * 60 dakika = 105.600 dakika
- Bir personelin çalışma tempo takdiri (%90) = (105.600 * 90)/100 = 95.040 dakika
- Bir personelin yıllık çalışma süresi = 95.040 dakika

Birimde yürütülen büro işlerinin tümünün yıllık zaman ihtiyacı Tablo 4.15' te verilmiştir;

Tablo 4.15. İşlerin Yıllık Zaman İhtiyacı

İşlem adı	Birim İşlem Süresi (dk.)	Yıllık İşlem Sayısı (Adet)	Toplam İşlem Süresi (dk.)
Gelen – giden evrakların kaydı	3	600	1.800
Giden evrakların yazımı (Resmi yazı, müracaatlara cevap vb.)	10	250	2.500
Gelen telefonlara cevap verme	2	7.800	15.600
Diğer işlemler ve diğer görevler (her hafta için 1 gün, ayda 4 gün)	480	48	23.040
TOPLAM			42.940 dk.

Birimde yürütülen evrak işleri dikkate alındığında, bir personelin yıllık çalışma süresi, tempo payları da verildikten sonra 95.040 dakikadır. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü bünyesinde yürütülen tüm evrak işleri faaliyetlerinin yıllık toplamı 42.940 dakikadır. Bu rakamlara göre evrak işlerinde istihdam edilmesi gereken personel sayısı $42.940/95.040 = 0.45$ kişi, yani 1 kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada istihdam edilecek kişinin yıllık iş yükü %45,18'dir. Yani bu personele yaklaşık %54,82'lik düzeye tekabül eden zaman kadar başka işler de verilebilir. Bu rakamlar dikkate alındığında, birimde yürütülen evrak işleri için 2 kişinin istihdam edilmesine gerek kalmadığı ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu çalışma ile bu birimde fark edilen fazla 1 personel kurumda yeni personel alma ihtiyacı duyan başka bir bölümde değerlendirilebilecektir. Böylece yeni personel alım maliyeti engellenmiş olacaktır. Bir personelin belediyeye maliyeti, kıdem ve çalışma yılı farklılıkları göz önüne alınarak, ortalama 2000 TL olarak düşünülürse sadece bir personelin, ihtiyaç olan işler için kullanılmasıyla yıllık 24000 TL gibi bir maliyetin önüne geçilmiş olacaktır.

4.5.2. İyileştirme önerisi 2

Bölüm 2 de anlatıldığı üzere süreç yönetiminin ilk amaçlarından biri sadeleştirme yapmaktır. Sadeleştirmeyi, süreç içerisinde katma değer yaratmayan adımların ve tekrar eden faaliyetlerin yok edilmesi olarak tanımlayabiliriz.

Uygulama dahilinde şikayet değerlendirme süreci incelemeye alınmıştır. Şikayet değerlendirme, belediyenin vatandaşla birebir ilişkide olduğu ve rutin işlerin dışında olarak, karşısında daha asabi vatandaşların olduğu bir süreçtir. Bu süreç içerisinde vatandaşın şikayetinin en kısa zamanda giderilmesi gerekmektedir. Süreç akış şeması çıkarılıp incelendiğinde vatandaşın dilekçe ile şikayette bulunduğu süreçte gereksiz adımlar tespit edilmiştir. Vatandaş evrak kayıt birimine dilekçesini vermekte, dilekçe belediye birimleri içerisinde ancak altı aşama sonunda ilgili birimin eline ulaşmaktadır. Bu süreçte yaklaşık olarak 5 gün sürmektedir. Süreç içerisindeki bürokratik yapının sağlıklı işlememesi; ilgili formların ilgili kişilere ulaştırılmaması, çeşitli kopukluk ve zaman kayıplarına neden olmaktadır. İşin ilginç tarafı ilgili personeller, kendi iş yoğunlukları içerisinde, iş akış şemaları hazırlanana kadar bu gereksiz adımları fark etmediklerini belirtmişlerdir.

İyileştirme yazı işleri ile ilgili olan aşamalarda yapılmaktadır. Evrak kayıt birimine yazı işlerinden bir personel dahil edilerek veya evrak kayıt biriminde bulunan personeller bu konuda eğitilerek 5 gün süren süreç 2 güne indirilmesi planlanmıştır. Çalışanların takım ruhu taşıyarak iş yapmaları hedeflenmiştir. Burada istenmeyen bekleme sürelerinin ortadan kaldırılması ve zaman kayıplarının minimuma

indirilmesi amaçlanmıştır. Böylece vatandaşın şikayeti daha kısa sürede değerlendirilmeye alınarak vatandaş memnuniyeti sağlanmış olacaktır.

4.5.3. İyileştirme önerisi 3

Süreç yönetiminin amacına ulaşabilmesi için uygulandığı kurumda devamlı olması şarttır. Zaten asıl amaç bu çalışmayı yapıp bitirmek değil, o kuruma bu kültürü aşılayabilmektir. Bunun için stratejik plan dahilinde konulan hedefler sürekli olarak incelenmeli, veriler toplanmalı ve hedefe ulaşılamayan konularda gerekli tespitler yapılarak iyileştirme çalışmaları devam etmelidir.

Bu amaçla, bu çalışma kapsamında Tablo 4.16' da görülen Performans İzleme Formu geliştirilmiştir. Bu formun bütün müdürlüklere dağıtılması önerilmiştir. Her müdürlükte, bu formlardan sorumlu personel belirlenmeli ve formların zamanında doldurulması sağlanmalıdır. Bu formlardaki veriler sorumlu kişiler tarafından incelenmeli ve özellikle hedefe ulaşılamayan süreçler mercek altına alınmalıdır. Toplanan veriler zaman geçtikçe daha sağlıklı iyileştirmeler yapılması için kaynak olacaktır. Fakat bunların yapılabilmesi için doğru bilgilerin kaydedilmesi şarttır.

Tablo 4.16. Örnek Performans İzleme Formu

PERFORMANS İZLEME FORMU	
BİRİM	:
Hedef	:
İlgili Stratejik Hedef	:
Performans Göstergesi	:
Hedef Değer	:
HEDEF DEĞERLENDİRME BÖLÜMÜ	
1	<i>Hedefin Gerçekleşme Durumu</i>
	<input type="radio"/> Hedef tamamı ile gerçekleştirildi. <input type="radio"/> Hedef gerçekleştirilemedi <input type="radio"/> Hedef %.... oranında gerçekleştirildi
2	<i>Hedef ile ilgili özet bilgiler (Hedefin durumu ile ilgili bilgiler)</i>
3	<i>Hedef gerçekleştirilemedi veya kısmi olarak gerçekleştirildi ise sebepleri nelerdir?</i>
4	<i>Revizyon Bilgileri</i>
Revizyon Talebi	Revizyon Gerekçesi
TESLİM TARİHİ :	BİRİM MÜDÜRÜ:

4.5.4.İyileştirme önerisi 4

Belediyelerde tespit edilen sorunlardan biriside çalışan personelin görev ve sorumluluğunun hem çalışan personel tarafından hem de yöneticiler tarafından tam olarak bilinmemesidir. Bu da birimlerde karmaşıklığa yol açmaktadır. Süreç yönetim çalışmasında bütün işler dökümanente edilmiş ve süreç sorumluları belirlenmiştir. Buna ek olarak, görev ve sorumlulukların yazılı olarak hazırlanmasının ve tüm personelin bu konu ile ilgili bilgilendirilmesinin, süreç yönetim çalışmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sırasında görüşmelerde genellikle çoğu personel, işleri kendisinin yaptığını ve diğer çalışma arkadaşlarının kendisinden daha rahat olduğunu belirtmiştir. Bu durum da personeller arası problemler oluşturmakta hatta bazı durumlarda vatandaşın önünde bu konu açılarak belediyenin vatandaş gözündeki önemi azalmaktadır. Yapılan bütün işlerin oluşturulmasının ardından, “İyileştirme 1” başlığı altında verilen örnek gibi, gerekli görevlendirmeler ve iş yükü analizleri ile bu problemde önüne geçilecek olup kimin ne iş yaptığı, ne kadar çalıştığı belli olacaktır. Bu sayede çalışan personelin kafasındaki soru işaretleri kaldırılmış olunacak, personel memnuniyetinin artması ile beraber üretilen hizmetin kalitesi de artmaya başlayacaktır. Birbirlerine bağlı ve saygılı bir personel topluluğu ise vatandaşın gözünde belediyenin önemini arttıracak ve sorumlulukların zamanında yerine getirilmesi sağlanacaktır. Bu çalışma yöneticiler açısından da yol gösterici bir unsur olacaktır. Her hangi bir işin aksaması durumunda yöneticiler yanlış personele haksız davranışlarda bulunmakta ve bu da yönetici ile personel arasında kopukluğa neden olmaktadır.

Belediyelerde yarı siyasi kurumlar olduklarından dolayı personel sirkülasyonu çok fazla olmaktadır. Bir müdürlükte her hangi bir işte çalışan personel, başka bir müdürlükte eski işi ile ilgisi olmayan başka bir işle görevlendirilebilmektedir. Böyle durumlarda personelin yeni işine alışabilmesi belirli bir zaman almakta ve ara sıra işlerin aksamasına yol açmaktadır. Bu sıkıntının giderilmesinde, hazırlanan iş akış şemaları yol gösterici olacaktır. Bunun yanı sıra, yazılı olarak belirlenen görev ve sorumluluklar ile yeni personel, görevinin ve sorumluluğunun farkında olacaktır.

Örnek olarak yapılan çalışmada Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü personelleri şu şekilde gruplandırılmıştır:

- Çevre Koruma ve Kontrol Müdürü
 - Evrak Kayıt Görevlisi
- Bitkisel Üretim Şube Sorumlusu
 - Toprak İşleri Görevlisi
 - Gece Bekçisi
 - Kepçe Operatörü
 - Şoför
- Yeşil Alan ve Park Düzenleme Şube Sorumlusu
 - Sulama Görevlisi
 - Atölye İşçisi
 - Elektrikçi
 - Demirci Ustası
 - Makine Ustası
 - Taş Ustası
 - Kepçe Operatörü
 - Şoför
- Mezarlık Şube Sorumlusu
 - Belediye İmamı
 - Kadın-Erkek Cenaze Yıkayıcısı
 - Mezar Kazıcı
 - Şoför (Cenaze Aracı)
 - Temizlik Görevlisi
 - Bekçi

Bu birimde hem yönetici hem de diğer personeller tarafından karışıklığa neden olan Bitkisel Üretim Şube Sorumlusunun görev ve sorumlulukları Tablo 4.17’ de, Yeşil Alan ve Park Düzenleme Şube Sorumlusunun görev ve sorumlulukları ise Tablo 4.18’ de örnek olarak verilmiştir.

Tablo 4.17. Bitkisel Üretim Şube Sorumlusu Görev ve Sorumlulukları

<i>POZİSYON BİLGİLERİ</i>	
BİRİM / MÜDÜRLÜK	ÇEVRE KORUMA ve KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ
İŞ ÜNVANI	BİTKİSEL ÜRETİM ŞUBE SORUMLUSU
<i>ORGANİZASYONDAKİ YERİ</i>	
<i>Bitkisel Üretim Şube Sorumlusu</i> , görev alanına giren konulardan dolayı <i>Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğüne</i> karşı sorumludur.	
<i>GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü bünyesinde Ziraat Mühendisliği ile ilgili tüm işlerin, yöneticilikle ilgili verilen görevlerin eksiksiz ve hatasız olarak yerine getirilmesi 2. Yönetici olarak Müdür'den sonra, teknik olarak da tüm işlerde tam yetkili olarak faaliyet gösterilmesi 3. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü'nün şehire en iyi şekilde hizmet etmesinin sağlanması 4. Müdürlük faaliyetlerini ilgilendiren mevzuatın takip edilmesi 5. Müdürlüğün işlevleri ile ilgili üst kademenin istediği raporların hazırlanması, bu raporların hazırlanması için gerekli inceleme ve araştırmaların yapılması 6. Üst kademe tarafından istenilen bilgilerin temin için sorumlu olunan bölümlerce iş bölümünün gerçekleştirilmesi 7. Gerektiği takdirde faaliyetlerle ilgili toplantılar düzenlenmesi ve personele açıklamalarda bulunulması 8. Şehir genelinde ağaçlandırma ve yeşillendirme faaliyetlerini yürütülmesi 9. Park alanları yerlerinin düzenlenmesinde ihtiyaç duyulan bitkisel materyalin temin edilmesi ve imkânlar ölçüsünde bu bitkileri yetiştirmek üzere seralar ve fidanlıkların işletilmesi 10. Projeleri tamamlanan yerlerin yapılmasını veya ihale yolu ile yaptırılmasının sağlanması 11. İhalesi yapılacak yer ile ilgili olarak teknik ve idari şartname hazırlanması 12. Yapım ihalesine çıkılması ve yer teslimi yapılması 13. Müdürlük ile ilgili ihalelerde piyasadan yaklaşık maliyet çalışması (Fiyat 	

Çalışması) yapılması	
14. Yapım aşamasında hak edişlerin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi	
15. Müdürlükçe yapılan işlerde kullanılan formların geliştirilmesi için inceleme ve araştırmalar yapılması ve sonucun Müdüre bildirilmesi	
16. Müdürlüğün işlevlerine ilişkin görevlerin Belediye Başkanlığı Makamınca uygun görülen programlar gereğince yürütülmesi için kararların verilmesi, tedbirlerin alınması uygulanması	
17. Müdürlüğün işlevlerinin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan yeni tedbirlerin ve yetkilerin alınması için Başkanlık Makamına önerilerde bulunulması	
18. Müdürlüğe bağlı kadro görevlerinin yerine getirilmesinde süreli ve ani denetlemeler yapılması	
19. Müdürlüğün faaliyet alanına giren konularla ilgili kişi, birim ve kuruluşlarla koordinasyonunun sağlanması	
20. Performans programında birim ile ilgili hedeflere ilişkin Müdüre sunulmak üzere rapor hazırlanması	
21. Biriminin bir önceki yıl çalışmalarına ilişkin faaliyet raporunda yer alacak bilgilerinin hazırlanması ve Müdüre teslim edilmesi	
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
İŞ ORTAMI	Kapalı Alan, Açık Alan
İŞ RİSKİ	Var
GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ ÇABA	Zihinsel Çaba, Fiziksel Çaba
GÖREV İÇİN GEREKLİLİKLER	
EĞİTİM DURUMU	Üniversite - Lisans (4 yıllık)
UZMANLIK	Ziraat Mühendisi
HİZMET SÜRESİ	2-3 Yıl
STATÜ	Sözleşmeli Personel
DİĞER GEREKLİLİKLER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İletişim becerisi ▪ Verimlilik ve maliyet bilinci ▪ Ekip performansını yönetme ▪ Sorumluluk alabilmek ▪ İşlerin öncelik sırasını hızlı bir şekilde belirleyebilmek ▪ Çare buluculuk ▪ Dikkat ve düzen

Tablo 4.18. Yeşil Alan ve Park Düzenleme Şube Sorumlusu Görev ve Sorumlulukları

<i>POZİSYON BİLGİLERİ</i>	
BİRİM / MÜDÜRLÜK	ÇEVRE KORUMA ve KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ
İŞ ÜNVANI	YEŞİL ALAN VE PARK DÜZENLEME ŞUBE SORUMLUSU
<i>ORGANİZASYONDAKİ YERİ</i>	
<i>Yeşil Alan ve Park Düzenleme Şube Sorumlusu, görev alanına giren konulardan dolayı Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğüne karşı sorumludur.</i>	
<i>GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Park alanlarının imar planlarına uygun olarak projelendirilmesinin sağlanması 2. Yapısal ve bitkisel peyzaj projeleri çizilmesi, çizdirilmesi 3. Yapısal ve bitkisel peyzaj projelerinin uygulatılması 4. Uygulama yapılacak projelerle ilgili malzemelerin tespiti ve temin edilmesi 5. Toplantı ve seminerlere katılım 6. Projeleri tamamlanan yerlerin yapılmasını veya ihale yolu ile yaptırılmasının sağlanması 7. İhalesi yapılacak yer ile ilgili olarak teknik ve idari şartname hazırlanması 8. Yapım ihalesine çıkılması ve yer teslimi yapılması 9. Müdürlük ile ilgili ihalelerde piyasadaki yaklaşık maliyet çalışması yapılması 10. Yapım aşamasında hak edişlerin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi 11. İş bitiminde geçici kabullerin yapılması varsa eksikliklerin giderilmesinin sağlanması 12. Şehir genelinde mevcut park, bahçe, yeşil alan ve çocuk oyun alanlarının bakım onarım ve korunması 13. Günlük iş takip cetvellerinin hazırlanması ve uygulanmasının sağlanması 14. Şehir estetiğinin ve görünümünün güzelleştirilmesi için modern şehir unsurlarının temin ve tanzim edilmesi, çiçeklik, heykel, havuz vs. uygulamaların gerçekleştirilmesi 15. Müdürlük faaliyetlerini ilgilendiren mevzuatın takip edilmesi 16. Müdürlüğün işlevleri ile ilgili üst kademenin istediği raporların hazırlanması, bu raporların hazırlanması için gerekli inceleme ve araştırmaların yapılması 17. Üst kademe tarafından istenilen bilgilerin temin için sorumlu olunan bölümlerce 	

iş bölümünün gerçekleştirilmesi	
18. Gerektiği takdirde faaliyetlerle ilgili toplantılar düzenlenmesi ve personele açıklamalarda bulunulması	
19. Üst makamlar tarafından düzenlenecek toplantılara iştirak edilmesi, istenilen bilgilerin verilmesi, talimatların alınması	
20. Müdürlüğün çalışma esaslarının gözden geçirilmesi gerekli plan ve programlamaların yapılması, çalışmaların bu programlar uyarınca yürütülmesinin sağlanması	
21. Müdürlükçe yapılan işlerde kullanılan formların geliştirilmesi için inceleme ve araştırmalar yapılması ve sonucun müdüre bildirilmesi	
22. Müdürlüğün işlevlerinin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan yeni tedbirlerin ve yetkilerin alınması için Başkanlık Makamına önerilerde bulunulması	
23. Müdürlüğe bağlı kadro görevlerinin yerine getirilmesinde süreli ve ani denetlemeler yapılması	
24. Müdürlüğün faaliyet alanına giren konularla ilgili kişi, birim ve kuruluşlarla koordinasyonunun sağlanması	
25. Performans programında birim ile ilgili hedeflere ilişkin Müdüre sunulmak üzere rapor hazırlanması	
26. Biriminin bir önceki yıl çalışmalarına ilişkin faaliyet raporunda yer alacak bilgilerinin hazırlanması ve Müdüre teslim edilmesi	
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
İŞ ORTAMI	Kapalı Alan, Açık Alan
İŞ RİSKİ	Var
GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ ÇABA	Zihinsel Çaba, Fiziksel Çaba
GÖREV İÇİN GEREKLİLİKLER	
EĞİTİM DURUMU	Üniversite - Lisans (4 yıllık)
UZMANLIK	Peyzaj Mimarı
HİZMET SÜRESİ	2-3 Yıl
STATÜ	Sözleşmeli Personel
DİĞER GEREKLİLİKLER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autocad kullanım bilgisi ▪ Bitkisel materyal bilgisi ▪ Ekip performansını yönetme ▪ Liderlik ▪ Verimlilik ve maliyet bilinci ▪ Astlarını geliştirme ve motive etme ▪ Sorumluluk almak ▪ Dikkat ve düzen ▪ İletişim becerisi

4.5.5. İyileştirme önerisi 5

Belediyeler kar amacı gütmeyen, vatandaş memnuniyetini tüm çalışmalarında ilke olarak benimseyen kurumlardır. Her vatandaşın belediye ile işi olmakta ve işini yaptıktan sonra memnun veya memnuniyetsiz olarak belediyeden ayrılmaktadır. Bazı birimler vatandaş ile daha çok karşılaşırken bazı birimlerde bu durum böyle olmamaktadır. Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü ile Mali İşler Müdürlüğü'nün vatandaşla olan işleri tamamen farklı tabanlardadır. Belediyelerde bu birbirinden farklı işlerde her zaman vatandaş memnun etmek durumundadır. Bu yüzden bir belediyenin başarılı olup olmadığının kararını en sağlıklı verecek olanlar ise vatandaşlardır.

Süreç yönetimi çalışması ile süreçlerde tespit edilen noktalarda iyileştirmeler yapılmaktadır. Bu konuda yapılacak olan bir vatandaş memnuniyet anketi ise sorunların daha hızlı giderilmesine önemli bir katkıda bulunacaktır. Bu düşünce ile Tablo 4.19' da örnek bir vatandaş memnuniyet anketi hazırlanmıştır. Bu anket Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü için özel olarak hazırlanmış olup diğer müdürlükler için de aynı çalışma yapılabilir. Müdürlüğe gelen vatandaşların bu anketleri, görebilecekleri yerlere bırakılıp doldurması sağlanarak belirli periyotlarda değerlendirmeler yapılırsa, her müdürlük kendi sorunlarını çok daha hızlı bir şekilde görmüş olacaktır.

Bu anket çalışması her müdürlük için ayrı ayrı yapılabileceği gibi belirli zamanlarda genel bir anket çalışmasının yapılması veya belediyenin internet sitesinde bu anketlerin sürekli olarak bulundurulması faydalı olacaktır. Anketlerden çıkan sonuçlar belediye yöneticilerine karar verme aşamasında bilgi sağlayıcı unsurlar olacaktır. Ayrıca bu anket sonuçlarının internet sitesi ve medya yolu ile vatandaşlarla paylaşılmasının ardından en fazla sorun görülen yerlerle ilgili çalışmalar yapılması da kanaatimce vatandaş açısından çok olumlu karşılanacak bir durum olacaktır.

Tablo 4.19. Örnek Vatandaş Memnuniyet Anketi

XXX BELEDİYESİ						
ÇEVRE KORUMA VE KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ						
VATANDAŞ MEMNUNİYETİ ANKETİ						
1. Katılımcı bilgileri						
Eğitim Durumu	Yaş	Cinsiyet	Meslek		İkamet Süresi	
<input type="checkbox"/> Okuryazar değil	<input type="checkbox"/> 15 – 20 yaş	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> İşçi	<input type="checkbox"/> Memur	<input type="checkbox"/> 0 – 5 yıl	
<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> 21 – 30 yaş	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Emekli	<input type="checkbox"/> Öğrenci	<input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl	
<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> 31 – 40 yaş		<input type="checkbox"/> Esnaf	<input type="checkbox"/> Ev Hanımı	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	
<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> 41 – 50 yaş		<input type="checkbox"/> İşsiz		<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü	
	<input type="checkbox"/> 51 yaş ve üstü		<input type="checkbox"/> Serbest meslek	<input type="checkbox"/>		
2. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü' nün aşağıda belirtilen hizmetlerinden ne kadar memnun olduğunuzu belirtiniz?						
XXX BELEDİYESİ ÇEVRE KORUMA VE KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ GENEL HİZMETLERİ		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Fikrim Yok	Memnunum	Çok memnunum
		1	2	3	4	5
1	Park Yapılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Park Bakım Onarımları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ağaçlandırma Çalışmaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yeşillendirme Çalışmaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Bitkilerin Bakımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6	Mezarlık Hizmetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Şikayet Değerlendirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aşağıdaki sorulara göre mevcut Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü Yönetimini değerlendiriniz.						
DEĞERLENDİRME İFADELERİ		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Fikrim Yok	Memnunum	Çok memnunum
		1	2	3	4	5
1	Çevre Koruma ve Kontrol müdüründen memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünün iyi yönetildiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü, hizmetleri üretirken benim beklentilerimi ve önerilerimi dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünde istediğim birime ve kişilere rahatlıkla ulaşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünün elindeki kaynakları etkin ve verimli kullandığını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünün herkese eşit mesafede olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünün, benim rahat yaşamam için elinden geleni yaptığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Yapmış olduğum başvurulara kısa sürede cevap alıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü personelinin vatandaşa karşı tavrını beğeniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü sorumluları vatandaşı yeterince sık ziyaret ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Genel olarak baktığınızda, Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü yönetimini ve hizmetlerini nasıl değerlendirirsiniz?						
<input type="checkbox"/> Çok kötü <input type="checkbox"/> Kötü <input type="checkbox"/> Ne iyi ne de kötü <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Çok iyi						
5. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü hizmetlerinden şikâyetiniz olduğunda ne yapıyorsunuz?						
<input type="checkbox"/> Hiçbir şey yapmıyorum <input type="checkbox"/> İlgili birimlere başvuruyorum <input type="checkbox"/> Müdüre söylemeye çalışıyorum <input type="checkbox"/> Medyaya bildiriyorum						

<input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz).....
6. XXX Belediyesi Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü ile ilgili genel görüşler
6.1. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünde en fazla şikâyetçi olduğunuz 3 konuyu yazınız.
<p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
6.2. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünün en beğendiğiniz 3 hizmetini yazınız.
<p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
6.3. Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğünden en önemli 3 beklentiniz nedir?
<p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>➤</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Belediyeler ile süreç yönetimi, süreç iyileştirme, toplam kalite yönetimi gibi konular ülkemizde stratejik planlama çalışmalarından sonra beraber anılmaya başlamıştır. Şu an itibariyle de nüfusu elli binin üzerinde olan belediyeler stratejik plan hazırlamak zorundadırlar. Bu uygulama kapsamında göze çarpan ilk nokta stratejik plan çalışmalarının tüm belediyeler için zorunlu hale getirilmesi gerektiğidir. Çünkü bu çalışmalar bir proje gibi başladıktan sonra bitmekle kalmayıp, bir kurum kültürü oluşturulmasını sağlayan çok büyük etkenlerdir. Bu kültürün oluşması da uzun yıllar sürmektedir. İstenilen düzeye gelebilmek için de bir an önce bu çalışmaları zorunlu hale getirmek gerekmektedir.

Toplumumuzdaki genel kanı ailenin, toplumun yapıtaşı olduğu ve aile kurumunun sağlamlığı ile toplumların daha sağlıklı olacağıdır. Bu durum ülkemizdeki yerel yönetimler için de geçerlidir. Belediyeler ülkemizin yapıtaşları gibidir ve belediyelerin sağlıklı işleme, ülkemizin kalkınması açısından çok büyük bir etki yaratacaktır. Belediyeler buldukları şehrin her bakımdan gelişmesi için çalışan kurumlardır. Vatandaşın gıda güvenliği, ekonomik düzeyine katkısı, sosyal ve kültürel etkinlikler gibi her türlü alanda var olmak durumundadır. Bunun yanında ayrıca şehrin de tanıtımı, bir marka olması için çalışmalar yapılmaktadır. Süreç yönetiminin en büyük avantajı, organizasyon için sürekli gelişimi sağlamak amacıyla yerleştirilmiş sistematik bir yaklaşım olmasıdır. Böylelikle süreç üzerindeki iyileştirmeler izlenebilecek, sürecin performansı karşılaştırılabilecek ve süreç takımının katkıları belirlenebilecektir.

Süreç yönetiminin başarısı takım halinde çalışmayı gerektirmektedir. Takımın süreci tanımlama, problemleri belirleme, çözüm önerileri geliştirme ve karar verme

fonksiyonları, yenilenen sürecin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca süreç yönetimi ile organizasyon içinde ve dışında müşteri kavramı yerleştirilmektedir. Beklentileri karşılanmayan girdilerin kök nedenleri araştırılarak katma değer katmayan faaliyetler elimine etmekle süreç iyileştirilir, geliştirilir.

Bu tezde belediyenin süreçleri belirlenmiş ve tanımlanmıştır, örnek olarak bir ana süreç alt ve detay süreçleriyle birlikte ele alınarak yapılabilecek iyileştirmeler anlatılmıştır. Yapılacak olan süreç yönetim çalışmasının personel ve vatandaşla paylaşılması ile hem sürecin tedarikçileri hem de sürecin müşterileri bu süreç içerisindeki yerlerini görmüş olacaklar, yaptıkları işe yabancı olmayacaklardır. Hem vatandaş personel açısından, hem de personel vatandaş açısından durumu yorumlayabilecektir. Ayrıca yapılacak olan iyileştirmeler ile vatandaşın belediyede yapacağı işlerde en az zaman harcaması sağlanacak, personel de tekrarlanan ve gereksiz işlerden kurtulmuş olacaktır. Hem personel memnuniyeti, hem de vatandaş memnuniyeti yönetim açısından her zaman fayda sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yapılan iyileştirmeler ile personel maliyetinin düşürülmesi konusunda da ciddi manada farklar oluşturulmaktadır.

KAYNAKLAR

- [1] ÖZTEMEL, E., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, 2001
- [2] ERKUT, H., Süreçlerle Yönetim, Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yayın, No:2, 1998
- [3] HAMMER, M. & CHAMPY, J., Değişim Mühendisliği, İstanbul Sabah Yayınları, 1997
- [4] EYÜBOĞLU, F., Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme, Sistem Yayıncılık, 2010
- [5] TÜSİAD – KalDer Ödülü, Özdenetim El Kitabı, 1995
- [6] ÖZAY, H.E., Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003
- [7] DOĞAN, Ö. İ., TOPOYAN, M., TÜTÜNCÜ, Ö., Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması, Selçuk Üniversitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, Konya, 2004
- [8] JAMES, H. H., Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness, McGraw-Hill, New York, 1991

- [9] BULDUR, B. A., Süreç Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2006
- [10] BOZKURT, R., Süreç İyileştirme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:661, Ankara, 3.Basım, 2003
- [11] SANSARCI, A., ISO/TS 16949' da Süreç Yönetimi Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği A.B.D, 2006
- [12] YÜKÇÜ, S., Ulusal Bildiri, XVII. Türkiye Muhasebe Kongresi Muhasebe, Vergi ve Denetimde Yeni Yaklaşımlar, 2002
- [13] Endüstri Mühendisliği sitesi, <http://www.endustrimuhendisi.org/surec-yonetimi/103-3-surec-yonetimi.html>, (Erişim tarihi: 29.03.2011)
- [14] DELEN, T., Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurtdışı Geçici ve Daimi Görevlerin Süreçlerinin Oluşturulması ve Yönetimi, (Yayınlamamış Yüksek lisans Tezli), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007
- [15] ŞENDİKİCİ, P., Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, 2009
- [16] BERNSTEIN, D. J., Local Government Measurement Use To Focus On Performance And Results, 2000
- [17] BOZKURT, R., Kalite İyileştirmede Araç ve Yöntemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1998
- [18] ROTHER, M., SHOOK J., Görmeyi Öğrenmek (KILINÇ B. Çeviren.) , The Lean Institute,1999

- [19] KAYA, E., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001, İlke Yayıncılık, 2003
- [20] GAGA, O., Süreç Analizi ve Süreç İyileştirme Metodolojisi ve Kısıtlar Teorisi Yöntemiyle Süreç Analizi Uygulaması, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2009
- [21] ÖZKAN, M., Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme 2, Erişim: 17.11.2011, <http://www.danismend.com/> (Strateji-Yönetim)
- [22] SELİMOĞLU, N., Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü Ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2005
- [23] FLANİGAN, E. M., SCOTT, J., Process Improvement: Enhancing Your Organization's Effectiveness, Boston, MA. USA, Course Technology Crisp, 1995
- [24] UZUN, A. Ç., Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2004
- [25] ERYILMAZ, B., Kamu Yönetimi. Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı. İstanbul: Erkam Matbaası, 2006
- [26] BOZLAĞAN, R., Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005
- [27] 1982 Anayasası, 24. Baskı. Ankara, Seçkin Yayıncılık, Şubat 2006

- [28] ÖNER, Ş., Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi, 1. Baskı. Ankara Nobel Yayın Dağıtım, 2006
- [29] Belediye Kanunu, Kanun Numarası: 5393, Kabul Tarihi: 3/7/2005, Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 13/7/2005 Sayı:25874, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 44
- [30] AZAKLI, S., Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları (Ege Bölgesi Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 1999.
- [31] FURMAN, B. O., Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve, İ.Ü.İ.F. Dergisi, Cilt 16, Sayı 1: 39-50, İstanbul 1987
- [32] NADAROĞLU, H., Mahalli İdareler. Yenilenmiş 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1994
- [33] BOZLAĞAN, R., Belediyelerde Örgüt Geliştirme İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Örneği

ÖZGEÇMİŞ

Selçuk ÖZCAN, 27.08.1985 tarihinde Karabük'te doğdu. İlköğretimini Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu'nda tamamladı. 2003 yılında 75.Yıl Karabük Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl başladığı Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü 2007 yılında bitirdi. Mezun olduktan sonra Çelebi Group Çelvit Seramik fabrikasında Üretim Planlama Şefi olarak işe başladı ve 15 ay çalıştı. Aynı zamanda 2007 yılında Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde yüksek lisansa başladı. Askerlik dolayısıyla yüksek lisans eğitimine ara verdi ve 2008 yılı sonunda kısa dönem olarak askere gitti. Vatani görevini tamamladıktan sonra 2009 yılı içerisinde 5M Bilişim Yazılım Danışmanlık firmasında işe başladı ve 8 ay kadar bu firmada Sistem Analisti olarak çalıştı. 2010 yılı Eylül ayından itibaren halen Karabük Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.