

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ (PENDİK BELEDİYE ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melek COŞĞUN

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN

EYLÜL -2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ (PENDİK BELEDİYE ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melek COŞĞUN

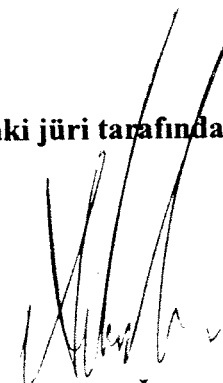
Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 23/09/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Prof. Dr. Adem UĞUR

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Melek COŞĖUN

ÖNSÖZ

“ Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi” konusu, günümüzde kamu kurumlarının daha kaliteli, verimli ve istikrarlı olmalarının yanı sıra kamuya uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Engin YILDIRIM ve Prof. Dr. Yılmaz Özkan Hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Melek COŞĞUN

23 Eylül 2010

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY.....	vii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: SÜREKLİ BİR GELİŞİM ARACI OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	3
1.1. Kalite.....	3
1.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	5
1.3. Toplam Kalite Yönetimi Tarihi.....	7
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	9
1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....	10
1.6. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	12
1.6.1. Müşteri Odaklılık.....	12
1.6.2. Üst Yönetiminin Liderliği.....	15
1.6.3. Kalite Güvencesi.....	17
1.6.4. Takım Çalışması ve Yetkilendirme.....	20
1.6.5. Sürekli Gelişme.....	23
1.6.6. Stratejik Planlama.....	25
1.6.7. Eğitim ve Öğretime Adanma- Ödüllendirme.....	27
1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Klasik Yönetimden Ayrılışı.....	28
BÖLÜM 2: KAMU YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	30
2.1. Kamu Yönetimi.....	30

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanması.....	33
2.2.1. Kamu Yönetiminde TKY Uygulanmasını Gerektiren Nedenler.....	33
2.2.2 TKY'nin Kamu Yönetiminde Uygulanma Aşamaları.....	34
2.2.3. Kamu Yönetiminin Sorunları.....	35
2.2.4. Kamuda TKY'yi Uygulanmasını Zorlaştıran Nedenler.....	39
2.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye.....	40
BÖLÜM 3: YEREL YÖNETİM ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	45
3.1. Yerel Yönetim Kavramı.....	45
3.2. Yerel Yönetim Varlık Nedeni.....	46
3.3. Belediye.....	47
3.3.1. Kavramsal Çerçeve.....	47
3.3.2. Türkiye'de Belediyelerin Tarihçesi.....	47
3.3.3. Belediye Organları.....	49
3.3.3.1. Belediye Meclisi.....	49
3.3.3.2. Belediye Encümeni.....	51
3.3.3.3. Belediye Başkanı.....	51
3.4. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.....	51
3.4.1. Belediyelerde TKY Uygulanmasının Nedenleri.....	52
3.4.2. Belediyelerde TKY İçin Gerekli Şartlar.....	58
3.4.3. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci.....	65
3.4.4. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimini Zorlaştıran Özellikler.....	67
BÖLÜM 4: BELEDİYELER ve TKY İLKELERİ İNCELEMESİ.....	69
4.1. Pendik Belediyesi.....	69
4.1.1. Tarihçe.....	69

4.1.2. Pendik Belediyesi Misyon, Vizyon ve İlkeleri.....	69
4.1.3. Pendik Belediyesi SWOT Analizi.....	71
4.1.4. Pendik Belediyesi Mülakatı.....	74
4.1.5.Pendik Belediyesi Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Çalışması.....	80
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	95
KAYNAKLAR.....	99
ÖZGEÇMİŞ.....	106

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Personel Durumu.....	89
Tablo 2: Personelin Eğitim Durumu.....	90

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASQC	: Amerikan Kalite Kontrol Kurumu
A.Ş.	: Anonim Şirketi
BEM	: Beyaz Masa
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
GYK	: Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı
IMF	: Uluslar arası Para Fonu
ISO	: Uluslar arası Standartlık Örgütü
JIS	: Japon Endüstriyel Standartları
KALDER	: Kalite Derneği
KBS	: Kent Bilgi Sistemi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ÖİK	: Özel İhtisas Raporu
STB	: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
YTL	: Yeni Türk Lirası

Tezin Başlığı: Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği)	
Tezin Yazarı: Melek Coşgun	Danışman: Prof. Dr. Yılmaz Özkan
Kabul Tarihi: 23. 09. 2010	Sayfa Sayısı: vii (Önkısım)+106 (Tez)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve End. İliş.	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve End. İliş.
<p>Küreselleşen dünyada sosyo-ekonomik ve siyasal değişimler yaşanmakta ve bu değişim devlet- toplum ilişkilerine yön vermektedir. Yurttaşların kamu hizmetlerinden beklentileri artmakta ve kamu yönetiminin daha verimli ve etkin hizmet vermesi için nedenler ortaya çıkmaktadır. Daha etkin ve verimli yönetim modelleri arayışları geçmişten günümüze kadar süren bir olgudur. Özel sektörde uygulanan TKY'nin Kamu sektörüne uygulanabilirliği halen tartışılan bir konudur. Bu tezin amacı, yerel yönetimlerde uygulanmaya çalışılan TKY yaklaşımını incelemektir.</p> <p>Araştırmanın temel problemi, Toplam Kalite yönetiminin yerel yönetimlerde özellikle belediyelerde nasıl uygulandığı üzerine kurgulanmıştır. Bu çerçevede yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulamaları araştırılarak değerlendirilmiştir.</p> <p>Birinci bölümde sürekli bir gelişim aracı olarak kullanılan toplam kalite yönetiminin kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, ikinci bölümde kamu yönetiminde uygulanması, aşamaları ve karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde yerel yönetimlerden bahsedilerek belediyelerin toplam kaliteye geçiş safhası ve gereken şartlardan bahsedilmiş, son bölümde ise toplam kalite yönetimi uygulayan belediyelerden bahsedilerek toplam kalite yönetimi ilkelerini ne derece uyguladıkları saptanmaya çalışılmıştır.</p> <p>Yapılan araştırma sonucunda yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanması olması gereken düzeyde değildir. Yönetimin beş yılda bir seçildiği, siyasi ve ekonomik nedenlerden dolayı toplam kalite yönetimini uygulamak oldukça zor bir iştir.</p>	
Anahtar kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Yönetimi, Yerel Yönetim, Belediye	

Title of the Thesis : Total Quality Management İn Local Government (Example of Pendik Municipality)	
Author: Melek Coşğun	Supervisor : Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN
Date : 23.09.2010	Nu. of pages : VII (pre text) + 106 (main body)
Department: Labour Ekonomics and Endustrial Relation.	Subfield: Human Resources And Endustrial Relation.
<p>In the globalised world, many social and political changes have been happening and all of them shape the state-society relationship in different ways. The expectation of citizens regarding 'Public Services' is increasing and many reasons come up for a better and more efficient public service. The pursuit of more effective and productive management styles is a continuing case from past to present. 'The area of feasibility of the 'Total Quality Management'(TQM) into public sector (as in the private sector)is still an argument.</p> <p>The basic question of the research is how the " Total Quality Management" is applied in local managements- especially municipalities. In this frame, the principles of " Total Quality Management" is evaluated after research.</p> <p>The content of chapters are: First Chapter: Conceptual frame of "Total Quality Management", Second Chapter: Application, Phases and Problems of "Total Quality Management", Third Chapter: The 'Process of Transition' and ' Conditions of Transition' in municipalities, Fourth Chapter: The extent of 'Application of Total Quality Management' in municipalities. In conclusion, the application are in the idel level because of political and economical reasons.</p>	
Keywords: Total Quality Management, Public Administration, Local Governments, Municipality.	

GİRİŞ

Kamu yönetimi, küreselleşme sürecinde gerçekten de önemli değişimlere sahne olmakta ve günümüzün farklılaşan koşullarına uyma çabaları içerisinde görülmektedir. Yönetime katılma, demokratik yönetim, özerkleşme ve yerelleşme, yönetişim vb. kavramlarla ifade edilmektedir. Temelde işletme yönetimi tekniklerinden olan yeni yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması ve dâhil edilmesi bugün pek çok devletin siyasi ve yönetsel gündeminin baş sıralarında yer alır.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği, ulus-devlet sınırlarının belirsizleşmesi, dayanılmaz rekabet koşulları, küresel sermayenin sınır tanımaz akışkanlığı, uluslar arası ticaretin yaygınlaşması ile iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelerin etkisi ile hem özel sektör hem de kamu sektöründe önemli değişimler meydana gelmiştir. Şirketler değişime ayak uydurabilmek ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için yeni arayışlara girmişlerdir.

Geleneksel ve modern yönetim arayışlarını betimleyen katı, mekanik ve bürokratik nitelikli yaklaşımlardan uzaklaşarak bilgi çağının yönetim felsefesinin dayandığı post-modern öncüllerden hareketle oluşan yeni yapılar kamu yönetiminin yeni çağda alacağı biçimler hakkında fikir vermektedir.

Hepimizin yaşamını kolaylaştırmak ve güzelleştirmek amacıyla hizmet veren belediyeler de bizlerin artan taleplerini karşılamak üzere her zamankinden daha etkin ve verimli çalışmak, hizmetlerinin kalitesini yükseltmek zorunda kalmakta, bu nedenle yeni yollar ve yöntemler aramaktadır.

Yönetimin genel değişim iklimi içinde ortaya çıkan ve kamu yönetimi sistemlerine de yansıyan yeni yönetim anlayışlarından biri de toplam kalite yönetimidir.

Toplam kalite yönetimi anlayışının ortaya çıkışı, 20. yüzyılın sonlarına dayanmaktadır. TKY, çağdaş bilgi birikimiyle kendini sürekli yenileyen öğrenen örgüt yaklaşımı getiren sürekli iyileştirme yaklaşımında bir felsefedir. . Toplam kalite yönetimi de bu değişime ayak uydurmak için gerçekleştirilen bir yönetim anlayışıdır.

Araştırmanın Amacı

Bilgi çağına girdiğimiz şu günlerde bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da toplam kalite yönetimini zorunlu hale getirmiştir. TKY'yi birçok ülke performanslarını arttırmak ve iyileştirmek için kullanmaktadırlar. TKY iyileşme, iyileştirme, hatta daha iyiyi savunurken verimsiz ve işlemeyen taraflara da dur deme şeklinde bir kararlılığı ortaya koyar. TKY bu bakımdan Türk kamu yönetiminin açmazlarını çözmesi ve verimsizliği durdurabilmesi açısından önemli bir yönetim felsefesidir.

Bu çalışmada kalite yönetiminin yerel yönetimlere uygulanabilirliği sorgulanmış, cevabını bulmak için araştırmanın konusu Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği) olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Önemi

İnsanoğlunun daha iyiye ulaşma, daha kaliteli ürün kullanma gibi talepleri yüzyıllardır sürmüştür. Kalite, günlük hayatta her alana yayılan bir olgu haline gelmiştir. Günümüzün rekabet ortamında, artan müşteri beklentileri, iyinin ve mükemmelliğin ötesinde dünya çapında olmanın hedeflenmesi, teknolojinin baş döndürücü hızla gelişmesi, kalitesizliğin ağır maliyeti gibi unsurlar ön plandadır.

Bu nedenle, işletmelerin ve önemli kurumların başarılı olabilmeleri için Toplam Kalite Yönetimi anlayışı hayati bir öneme sahiptir. Bu açıdan bakıldığında çalışmamızın önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada mülakat yöntemi kullanılmıştır. Uygulamada teorikte uygulanan yöntemlerin ne derece uygulandığı sorularla analiz edilerek değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: SÜREKLİ BİR GELİŞİM ARACI OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Dünya ekonomisinin globalleşmesi sonucunda şirketler arasındaki rekabet hızla yükselmiş ve yıkıcı hale gelmiştir. Bu denli sert rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen şirketler, kalitelerini ve verimliliklerini arttırmak zorundadırlar (Şimşek, 2000).

Son yıllarda, işletmelerin yönetim ve süreçlerini, yönetsel anlayış ve felsefelerini, organizasyon yapılarını ve çevreleriyle olan ilişkilerini büyük ölçüde etkileyen ve köklü değişimleri gerektiren yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmakta ve bunlar işletmeleri etkisi altına almaktadır. Bu yönetim yaklaşımları arasında en çok tartışma konusu olan ve en çok ilgi toplayanlardan birisi de Toplam Kalite Yönetimidir (Bolat, 2000).

Gelişen teknolojinin, üstün özelliklere sahip ürün ve hizmetler sağladığı bilinmektedir. Günümüzde kalite denildiği zaman sadece ürün kalitesi değil, yönetimin, üretimin, personelin, ortaya konan emeğin, sunulan hizmetin de kalitesini de göz önünde bulundurmak gerekir. Kalitenin arzulanan düzeyde gerçekleşmesi için en önemli unsur, faaliyetleri yapan insan emeğidir. İnsan gücünün gerekeni yapabilmesi için kalite ve sorumluluk bilincine sahip olması gerekmektedir (Yolcuoğlu, 2001).

Bilgili ve kurumuna bağlı elemanlarla çalışan, rakiplerce taklit edilmeyecek, kendine özgü bir kültür meydana getiren örgütler başarılı olabilmektedir (Halis,20??).

Her ne kadar Toplam Kalite kalitenin tanımını kapsıyor olsa da, esas itibarıyla yalnızca kaliteyi yakalamaya yönelik toplam bir girişim olmaktan çok “daha iyi olma, alanının lideri olma” ile ilgili bir rekabet kavramıdır.

1.1.Kalite

Kalite, günlük yaşamımızda sıkça kullanılan bir kavramdır. Kalite tanımının ortak bir tanımı yoktur. Dünyadaki hızlı değişimler, kültürel etkileşim, globalleşme, teknolojik değişim, toplumsal değer yargılarının farklılığı, dini ve toplumsal kuralların etkisi gibi nedenler, kalite kavramının değişik zamanlarda değişik tanımlarının yapılmasına neden olmuştur (Ardahan, 2009:8).

Kalite konusunda ileri sürülen tanımları herhangi bir sınıflamaya tabi tutmadan şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kalite, kullanıma uygunluktur (M. Juran).
- Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P. Crosby).
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır (G. Taguchi).
- Kalite, ürün veya hizmetin tüketiciyi tatmin etmek için sahip olduğu özelliklerdir (K. Ishikawa).
- Bir ürünün kalitesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik ve imalat karakteristiklerinden oluşur (A.V. Feigenbaum).
- Kalite, bir malın ve ya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (EOQC).
- Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür (ASQC).
- Kalite bir ürün ya da hizmetin, belirlenmiş veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS-ISO 9005).
- Kalite, ya da hizmeti en ekonomik şekilde üreten ve tüketici isteklerine cevap veren sistemdir (JIS).

Kısaca “amaca uygunluk derecesi” olarak tanımlanan kalite, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişim göstermesiyle “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır. Kalite kavramı gizli kalmış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına da yer vermiştir (Özkan, 2008:3-4).

Üretimde, kalitenin belirlenmesinde hedef kitlenin büyüklüğü, alım gücü ve beklentileri önemlidir. Özel sektörde kar amacına yönelmiş girişimci, rekabet ortamında kar oranını düşürmeden hedef kitleye göre kaliteyi düşürmemeye özen gösterir. Kamu sektöründe ise, genelde tekelcilik mevcuttur. Kamuca verilen hizmet özel sektör tarafından

verilemez, müşteri seçim hakkına sahip değildir ve kar amacı güdülmez. Önceleri kamu tarafından verilen hizmetlerin özel sektör tarafından vermeye başlanması ile kamu aleyhine fiyat ve kalite farkı ortaya çıkmıştır. Bu da kamuya yük olan işletmelerin özelleştirilmesini gündeme getirmiştir (Başsoy, 1998).

Bir ürünü, herkesin beğenmesi beklenemez. Bu yüzden her işletme kendisi için müşteri kitlesi belirlemeli, sonra bu müşteri kitlesinin talep ettikleri şartlarda, onların satın alma güçleri ile alabilecekleri fiyata ürün üretmelidir. Bu şartlarda o mal o müşteri kitlesi için istenilen düzeydedir. Burada amaç, müşteri tatminini sağlamaktır (Ardahan, 2009).

1.2. Toplam Kalite Yönetimi

2. Dünya Savaşı'nda yok olan kaynaklar ve 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi 21. Yüzyıla girerken üretim ve pazarlama fonksiyonlarına yeni bir anlayışı getirmiştir. Sanayileşmenin ilk dönemlerinde klasik yönetim ve pazarlama anlayışı tamamen üreticiye yöneliktir (İrmiş, 1999).

F.W. Taylor ile başlayan klasik yönetim anlayışında her şey üretim içindir. Diğer bir deyişle “önce üretim” hayatın sürekliliği için önemlidir. Bu sebeple de “işletme için iyi olan her şey işletmede çalışanlar için de iyidir “ anlayışı benimsenmiştir. Bu anlayış ile sadece üretime önem verilmiş ve istenilen üretim artışı bir türlü gerçekleşmemiştir (Ardahan, 2009).

2. Dünya savaşı sonrası ABD'li uzmanların yönlendirdiği kalite devrimi sayesinde Japonya Endüstrisini ve ekonomisini güçlendirerek çoğu sektörde batılı rakiplerini geride bırakmayı başarmıştır. Toplam kalite felsefesi ve yöntemlerinin büyük katkısı inkâr edilemeyecek bu yarışta, Japonların kat ettiği mesafe büyüktür.

Acaba Japonları bu seviyeye getiren ve bütün dünyada uygulamaya başlayan bu yönetim felsefesi yani “Toplam Kalite Yönetimi” nedir?

TKY, “ kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğunun vurgulanması, her düzeyde ve alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim çalışmalarının yürütülmesi, kalite geliştirmenin sürekli kılınması ve kalite kontrol çemberleri içerisinde tüm çalışanların kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması” şeklinde tanımlanabilir (Efil, 1996).

TKY, sunulan hizmetlerin kalitesinin sürekli yükseltilmesi amaçlayan ve kurumunca katılıma dayanan bir yönetim anlayışıdır. TKY, kalite yönetimi evriminin üçüncü safhasını oluşturmaktadır. TKY, kalite denetimi ve kalite güvencesi anlayışlarını içinde bulundurmakla birlikte, kalite kavramını ve kaliteli hizmet sunumuna farklı bir anlayış getirmektedir. TKY, ne kalite denetimi gibi sadece sonuçlar üzerinde odaklanmakta ne de kalite güvencesi gibi sadece süreçlere ağırlık vermektedir. TKY, kaliteyi bir kurumsal kültür olarak görmekte ve kaliteyi bütün birim ve personelin katılımını sağlayan süreçlerin bir neticesi olarak görmektedir.

TKY, önemiyetini giderek artırarak, güncelliğini korumuş temelde sentezci bir özellik taşıyan yaklaşımdır. TKY, klasik yönetim bilimcilerini geliştirdiği ölçme araçlarını (istatistik vb.), davranışçı kuramın insana ilksin varsayımlarını ve önerilerini ve günümüzün pazarlama kuramlarını bir sistem felsefesi içinde bütünleştirme temeline dayanır (Can, 2008).

TKY, verimlilik artışına giden en düşük maliyetli ve en az sermaye gerektiren yollardan birisi olarak görülmektedir. TKY'nin başarılı uygulamalarının, yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp, maliyetleri de düşürücü ve müşteriye tatmin edici özellikleri, onu her türlü kurum için önemli bir teknik durumuna getirmiştir (Balci, 2009).

TKY, müşterilerin beklentilerini karşılamak veya daha fazla aşmak amacıyla kurumsal süreci sürekli iyileştiren, kurum çalışanlarını yetkilendiren ve bir takım değer ve prensipleri kapsayan bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir (Dursun, 20??).

Masaaki Imai de TKY'yi ' Bir kurumda her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanları kapsayan düzenli faaliyetler dizisi' olarak tanımlanmaktadır (Taşkın ve Ekici, 2006).

Toplam kalite yönetiminin T'si, tüm çalışanların (toplam) katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin (iç ve dış müşteri) ve üretilen ürün ya da hizmetlerin tümünü kapsarken; K'sı kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü ve gelecekteki beklentileri, ihtiyaçlarını tam zamanında karşılayan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmekte; Y ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek olması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelir (Aytekin ve Serin, 2009).

TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş yönetim anlayışıdır. Temeli insana dayanan müşteri odaklı bu anlayışın iki temel unsuru vardır:

- Kurum çalışanlarının tam katılımı
- Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesidir.

İlk ortaya çıktığı dönemde sadece imalatçı özel sektör işletmelerinde uygulanan TKY, zamanla önce hizmet işletmelerinde daha sonra ise kamu sektöründe uygulanmaya başlamıştır (Karyağdı, 20??).

TKY'nin farklı düzeylerde ve alanlarda sağlayacağı katkıların ve stratejik rolünün anlaşılmasından dolayı ülkemizde de son yıllarda gerek ilke bazında ulusal plan ve projelerde gerekse yasal, yönetsel bir takım değişikliklerde TKY'nin önemi ve benimsenip uygulanma zorunluluğu vurgulanmaktadır. Bu çalışmalar tüm kamu kurum ve kuruluşlarını, dolayısıyla yerel yönetimleri ve belediyeleri kapsamaktadır. Örneğin hükümetlerin temel ve uzun dönemli plan ve hedeflerini saptayıp çerçeve çizen Devlet Planlama Teşkilatı tarafında hazırlanan 2001-2005 Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında hazırlanan "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu"nda (DPT, 2001) sunulmuştur.

Türkiye'de kamu yönetiminin aşırı bürokrasiden dolayı hantallaştığından ve yetki sorumluluk dağılımındaki dengesizlikten dolayı sistemin tıkanığında şikâyet edilmekte, çözüm olarak ise tüm öğeleri ile benimsenip uygulanmak koşuluyla TKY önerilmektedir. Bu çerçevede, TKY'nin kamu yönetimine ve yerel yönetimlere uygulandığında sağlayacağı yararlar; sunulan hizmetin kalitesinin iyileşmesi, vatandaşın doyumunun artması, kaynak israfının azalması, hizmeti geliştirme süresinin kısalması, verimliliğin artması, vatandaşa sunulan hizmette esnekliğin artması, süreç içi işlem sayısının azalması, sunulan hizmetin süresinin kısalması ve devlet-vatandaş arasındaki bağın kuvvetlenmesi olarak sıralanmaktadır (Nohutçu, 20??).

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi

İşletme yönetimi alanında 1950'li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde Taylorizm ve Fordizm giderek önemini kaybetmeye başladı. Özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile

Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğdu. Toplam Kalite yönetimi esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıydı. Ancak daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunuldu.

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonlarda “kalite”nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam Kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi konusunda ilk çalışmalar ABD’de başlamıştır. Walter A. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol alanında 1930’lu yıllarda çalışmalar yapmaya başladı. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biridir. Shewhart kalite konusundaki çalışmalarını ABD’de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran’ın çalışmaları izledi. Bu iki bilim adamı Japonya’ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde çoğunlukla Deming Toplam Kalite yönetiminin kurucusu olarak bilinir. Ancak Deming kadar Juran’ın da Toplam Kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu bilmek de fayda vardır. 1950’li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrollü alanında kayda değer çalışmalar yapan diğer Amerikalı yönetim uzmanları Armond V. Feigenbaum, Philip Crosby’dır. Onların da akımın öncüleri olmasında önemli çalışmaları vardır.

1960’lı yılların başında Kaoru Ishikawa’nın Kalite Çemberleri ve Neden- Etki Analizleri konusundaki çalışmaları Toplam Kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Kalite mühendisliğinin gelişmesine önemli katkısı olan Genichi Taguchi’nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırdı. Bu arada Japon Taguchi Ohna’nın tam zamanında üretim modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle

üretimi anlayışının yıkılmasına neden oldu. Japon Masaai Imai'nin Kaizen(Sürekli Gelişme) felsefesi de toplam kalite yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi oldu. Michal E. Porter'ın rekabet stratejisi alanındaki çalışmaları ile Stratejik Yönetim, yeni yönetim tekniğinin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalardır (Aktan, 2003).

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

TKY kavramı, organizasyon kültüründe ve genel yönetim felsefelerinde son derece önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Bunlardan en önemlisi yönetmekten çok yönlendirmeye geçiştir. TKY' de amaç çalışanları kontrol etmek değil yönlendirmek, yardımcı olmak, problemin tespiti yerine doğru işleri yapmaya yoğunlaşmak, bireysel faaliyetler yerine ekip faaliyeti ortaya çıkarmak, kuşku ve şikâyet yerine güven ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olmaktır (Taşkın ve Ekici, 2006).

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir. Toplam Kalite Yönetimi, sıfır hata ilkesini temel aldığından ham madde aşamasında başlayan, işletmeye girdi sağlayan yan sanayileri de kapsamına alan ve sürekli gelişmeyi, müşteri şikâyetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri de içeren bir süreç niteliğindedir (Altaş, 2009).

Toplam Kalite Yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün yada hizmette, yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir. Toplam Kalite Yönetimi gelişime yönelik sürekli değişimi ele alır, başarısı değişimden geçer. Bu değişim yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitimle sağlanır. Toplam Kalite Yönetimi sürekli daha iyinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin öncelikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanakların arttırılması ve artan olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim-çalışan-sendika ilişkilerinde ortak çıkarlara dayalı sağlıklı bir

işbirliğidir. Toplam Kalite Yönetimini diğer yönetim tekniklerine oranla özellikle farklı bir yönetim tekniğidir. Toplam Kalitenin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yeni bir örgüt kültürünü yaratmaktır
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dâhil etmektir
- Eğitime büyük önem vermektir
- Çalışanların fikrine saygı duymaktır
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmektir
- Takım çalışması yapmaktır
- Çalışanların yaptıkları işe sahip çıkmalarıdır
- İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin kalite ve verimliliğe bakış açısı, performansın belirlenmesinde temeldir. Kalite boyutunda göstergelerle belirlenebilecek özellikler performans, uygunluk, güvenilirlik, hizmet verme, dayanıklılık, itibar, imaj, zamanlılık olarak sıralanabilir. Toplam Kalite Yönetiminin başarısında rol oynayan araç ve teknikler arasında Kalite çemberleri, İstatistiksel kalite kontrol, Öneri sistemleri, JIT, Takım çalışmaları, Sorun çözme grupları olabilir. Bu tekniklerden her biri belli konularda saptanan hedef ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak gelişme ve değişimleri gerçekleştirmek için uygulanır (Çekirge, 2010).

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Toplam kalite yönetimi, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini en optimum seviyede karşılamak amacıyla, işletmede ürün kalitesinin belirlenmesini, geliştirilmesini ve korunmasını sağlamak için tedarikten pazarlamaya kadar bütün birimler tarafından yürütülen faaliyetleri etkili bir şekilde uyumlaştıran bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Bu yönetim anlayışının temel çıkış noktası, müşteriye tatmin etmek ve daha iyi mal ve/veya hizmet sunmaktır.

Toplam kalite yönetimi, alışlagelmiş yönetim anlayış ve uygulamalarının yetersizlikleri karşısında yeni bir seçenek olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde, müşteri istekleri ön plana geçmiş, tüketiciler bilinçlenmiş, ürünün özellikleri müşteriler tarafından belirlenmeye başlamıştır. İletişim başta olmak üzere pek çok alanda kaydedilen teknolojik yenilikler ve yaşanan diğer değişimler sonucu Dünya ekonomilerindeki sınırların kalkması ile ülkeler, serbest piyasa ekonomisine geçince işletmeler de rekabet ortamında mal ve hizmet üretmeye başlamıştır. Yaşanan değişim ve yapılan rekabet sonucunda işletmeler için kalite, bir külfet ve fantezi değil, hayatını sürdürmek ve yarışı kazanmak için vazgeçilmez bir gereklilik haline gelmiştir (Özdemir, 2004).

TKY'nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlamak için de, işletmenin tüm bölümleri ve üst düzey yöneticileri ile alt düzey çalışanlarına kadar herkesin kalite faaliyetlerinde işbirliği yapmasıdır. Çünkü bu şekilde uygulanan YKY, kusurları önlemek için planlama, müşterilerin isteklerini araştırıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelir (Taşkın ve Ekici, 2006).

Bir süreç olan TKY, amaçlarını gerçekleştirirken klasik anlayıştaki gibi sürecin başlangıcında planla, sonra uygula ve sürecin sonunda kontrol et aşamalarından farklıdır. Deming döngüsü adı verilen PDCA döngüsü planlama, uygulama ve kontrol faaliyetlerini örgütün bütününe yayarken aynı zamanda düzeltme fonksiyonunu da ekleyerek sürekli gelişmeyi öngörmektedir. PDGA döngüsü klasik anlayıştan farklı olarak sürecin her aşamasında bir önceki ve bir sonraki aşamalarla beraber kaliteye ulaşmayı amaçlar.

Sürecin her aşamasında uygulanan PDCA döngüsünün özünde iç müşteri ve dış müşteri kavramları yatar. İç müşteri sürecin her aşamasındaki çalışanlardır. Sürecin her hangi aşamasında çalışan kişi için kendinden bir sonraki aşamasında çalışan kişi ve kişiler onun müşterisidir. Her aşamadaki müşteri bir önceki aşamadan alacağı mamulün veya hizmetin kontrolünü gerçekleştirir. Bu herkesin kendi ürününü hatasız yapmak için çaba sarf etmesini sağlayacağı gibi süreç müddetince kontrolün yapılması sürecin herhangi bir aşamasında yapılan hatanın hemen düzeltilmesini sağlayarak bir bütün olarak hatalı mamulün ortaya çıkaracağı maliyetin daha fazla artmasına engel olur. Dış müşteri

olgusu da örgütün bir bütün olarak mamulünü sunduğu müşterisidir (İrmiş, 1999, 58-59).

Bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan TKY'nin amacı, ilkeleri ve teknikleri paralelinde, işletme faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği arttırıp maliyetleri azaltarak, müşteri beklentilerini karşılamak ve işletmelerin globalleşen dünya pazarında rekabet edebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır (Taşkın ve Ekici).

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Modern yönetim anlayışının timsali olan Toplam Kalite anlayışı bir yönetim sürecini ifade eder. Yönetim faaliyetinin özünde de insan bulunur. Çünkü yönetim en kısa tanımıyla “insanları belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirmektir.” Klasik anlayışta insanların yönlendirilmesi örgütün daha fazla kâr elde edebilmesi için daha fazla mamulün üretilmesiyle ilgilidir. Bu amaçla üst yönetim tarafından yapılan planlar uygulamaya konulur ve sürecin sonunda planlama esnasında belirlenen standartlara varılıp varılmadığı kontrol edilir. TKY’de ise ulaşılmak istenen amaç kalitedir. Kalite sadece mamulün sağlamlığıyla ve uzun süre kullanımıyla ilgili bir kavram değildir. TKY’ye göre kalite müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli “yönetim kalitesini”, “yapılan işin kalitesini”, “insan kalitesini”, “ürünün ve hizmetin kalitesini” ifade eder (İrmiş, 1999).

Toplam Kalite Yönetimini daha iyi kavramlaştırmak için ilkeleri ayrıntılı bir şekilde incelenecektir..

1.6.1. Müşteri Odaklılık

TKY'nin en önemli ilkesi müşteriye odaklanmaktır. Yani müşterinin artan istek ve beklentilerinin karşılanması öncelikli hedef olarak belirlenmektedir. Müşteri en genel anlamda “ kaliteyi müşteri tanımlar” şeklinde ifade edilmektedir. TKY’de en zor uygulanan fakat uzun dönemde en fazla yarar sağlayan bir unsurdur (Görün ve Erdoğan, 2007).

Yeni müşteri edinmenin maliyeti mevcut müşteriye korumanın maliyetinden fazladır. Bu nedenle örgütler rekabet ortamında başarılı olabilmek için müşterilerinin

memnuniyetini en üst noktada tutup TKY modeline göre örgütlerindeki üst kademe yöneticileri yerine müşterilerini koymalıdır (Nohutçu, 2003).

Modern dünyada müşterisinin beklentilerini karşılamayan ve onları tatmin etmeyen organizasyonların uzun süre yaşama şansları yoktur. Çünkü müşteri her zaman alternatif başka bir kurum bulabilmektedir. Bu yerel yönetimler için biraz sınırlıdır. Fakat memnun olmayan belde sakinlerinin yönetimi değiştirme potansiyelleri yüksektir. Bu nedenle daha uzun vadede başarı elde etmek için müşteriye dinlemek gerekmektedir (Öztemel, 2001).

Toplam Kalitede müşteri, iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır. İç müşteri kurumda çalışanlar; dış müşteri ise hizmet sunulan müşteri veya vatandaşdır.

TKY uygulamasında üretim sürecinden yer alan bölümler ve süreçler birbirine girdi ve çıktı bağlantısı içinde olduklarından birbirlerinin iç müşterisi olarak kabul edilirler. İç müşteri kendisinden önceki üretim sürecinin çıktısını girdi olarak kullanan süreç veya bölümdür. Dolayısıyla TKY uygulamasında dış müşteri memnuniyetinin yanı sıra iç müşteri memnuniyetinin sağlanması da ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde temel öge niteliğindedir.

İç müşteri tatmini daha çok, fiziki çevre şartlarına, haberleşme düzenine, ücret, ödüllendirme, sağlık ve emeklilik sistemi gibi motivasyon unsurlarına ve çalışanların birbirleriyle ve yönetimle kurdukları ilişkilere dayanmaktadır (Saran, 2004:88).

İç müşteri kavramına göre kurum ya da örgütte çalışan herkes birbirinin müşterisidir. Bu durum, kurumun insan kaynakları yönetimi açısından ve kurum ya da örgütün departmanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Kamu hizmeti sağlayan kurumlarda da bu anlamda iç müşteri memnuniyetinin yani personelin memnuniyetinin ya da kuruma aidiyetinin sağlanmış olması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemli olmaktadır.

TKY, iç müşteri kavramını mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmekte çok önemli bir argüman olarak görmektedir. Kalitenin öncelikle kurumun kendi çalışanlarından başlayacağını ifade etmektedir. “TKY tam katılımı, yani bir bireyin düşünmesi değil bin bireyin düşünmesini, çalışmasını ve işbirliğini öngörmekte ancak, Türk kamu yönetimi

felsefesinde ise bu durum sakıncalı görülmekte, makam ve mevkiye karşı saygınlığı zedeleyici bir etken olarak nitelendirilmektedir.

İç müşteri olarak ifade edilen çalışanların gereksinimlerinin tatmin edilmemesi durumunda kaliteli bir hizmeti vermek mümkün değildir. Doyuma ulaşmamış iç müşterilerin, dış müşterileri doyuma ulaştırmaları olanaklı değildir. Bu nedenle öncelikle çalışanların müşteriye memnun etme yeteneğine sahip olması gerekir (Sezer, 2008).

Dış müşteriler, bir ürün veya hizmetleri, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde, onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlayabilmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine ulaşmak, başka bir deyişle koşulsuz müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek esastır (Taşkın ve Ekici, 2006).

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, müşterilerin üretilen hizmetten memnun kalmaları halinde bunu ortalama 20 kişiye, memnun kalmamaları halinde ise 40 kişiye aktardığını tespit etmiştir. Benzer bir şekilde bunu yerel yönetimlerin hizmetlerinden memnun olan bir kişinin memnuniyetini 20 kişi ile memnun olmayanların 40 kişi ile paylaşabileceğini varsaysak yanlış olmaz. Bu nedenle hatalı ürün veya hizmet üretmenin sadece malzeme kayıplarına değil, aynı zamanda müşteri üzerinde ölçülmeyen (imaj sarsılması, güven kaybı, pazar kaybı vb..) maliyetlerin de doğmasına neden olur. Her müşteri şikâyetini dile getirmez. Bu şikâyetlere ulaşmak kolay da değildir. Müşteriler şikâyet etmek yerine kurumla ilişkisini kesmeyi tercih ederler. Bu durum yerel yönetimlerde biraz zayıftır. Fakat memnun olmayan müşteri bunu farklı şekillerde kuruma ödetir. Bunun için de sürekli müşteri memnuniyetine önem vermek ve şikâyetlerin oluşmamasına gayret göstermek gerekir (Öztemel, 2001). Unutulmamalıdır ki, vatandaş nasıl yönetildiğine değil nasıl hizmet aldığına bakmaktadır.

1.6.2. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY kavramının örgütte uygulanabilmesi için üst yönetimin liderliği kavramı önemlidir. Çünkü TKY üst yönetim tarafından benimsenirse örgütte uygulamaya konulabilecektir. Uygulamanın devamlılığı da yine üst yönetimin desteği ile olacaktır.

Bu kapsamda TKY'nin felsefesinin üst yönetim tarafından benimsenmesi birinci koşuldur. Üst yönetim bu anlamda bir liderlik rolünü üstlenmek durumundadır. TKY'de yöneticiler antrenördür. Oyuncular ise kuruluşun tüm çalışanlarıdır. Üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi olmalıdır.

TKY uygulamasına iyi bir başlangıç yapabilmek açısından önce üst yönetimin TKY anlayışını ve getireceği yararları çok iyi kavraması ve bu bilgilere dayanan kuvvetli bir inanca sahip olması gerekir. Yönetimin güçlü ve ısrarlı liderliği ile kuruluş içindeki bütün üyelerin eğitilip, yetiştirilmesi bu yaklaşımın başarılı olması için zorunludur.

Toplam Kalite liderinin tipik bir yol haritası ana hatları ile şöyledir (Dereli ve Baykasoğlu, 2003):

- Misyonun belirlenmesi
- İç ve dış müşterinin belirlenmesi
- Müşteri ihtiyacının belirlenmesi
- Vizyonun oluşturulması
- Hedef ve amaçların belirlenmesi
- Kritik süreçlerin belirlenmesi
- Performans kriterlerinin belirlenmesi
- Stratejik planların ortaya çıkarılması
- Değişim stratejilerinin belirlenmesi
- Kontrol ve değerlendirme sistemlerinin kurulması
- Kurumsallaşma adımları

Drucker'a göre organizasyonlarda başarı için üst yönetimin başlıca yedi görevi vardır:

1. **Misyon:** Üst yönetim “ Bizim işimiz nedir ve ne olmalıdır?” sorusunu kendi kendine sormalı ve öncelikli misyonunu açık bir şekilde ortaya koymalıdır.
2. **Vizyon ve Değerler:** Organizasyonda üst yönetim vizyonunu ve değerlerini açık bir şekilde ortaya koymalı; organizasyonda kuralları ve standartları oluşturmalıdır.
3. **Beşeri Organizasyon Kurma ve Geliştirme:** Üst yönetim, organizasyonda insan kaynaklarına değer verecek şekilde organizasyon kurmayı amaçlamalıdır.
4. **İletişim:** Üst yönetim, organizasyonla ilişki içerisinde bulunan tüm kişi ve organlarla yakın iletişim içerisinde olmalıdır.
5. **Kutlama ve Törenlerde Vakit Kaybedilmemesi:** Üst yönetim, çeşitli davet ve törenlere katılarak vakit kaybetmemeye özen göstermelidir.
6. **Kriz zamanlarında görev ve sorumluluk devretmeye hazır üst yönetim elemanlarının bulunması:** Organizasyonda kriz dönemlerinde ve güçlükle karşılaşacağı alanlarda üst yönetime yardımcı olacak, onların görev ve sorumluluklarını paylaşacak veya kısmen üstlenecek bir hazır yönetim oluşturulmalıdır (Aktan, 1997).

Kalite yönetimine ilişkin çabaları başlatmada tepe yönetici, bizzat bu uygulamaların içinde yer alarak yöneticilik görevinin yanında lider rolünü de üstlenmelidir. Yönetici kaliteye ilişkin çabaları ile alt kademedeki çalışanlara emir veren biri olarak değil, onlara örnek olan ve etkileyebilen biri olarak davranışlarını titizlikle değerlendirmelidir (Kovancı, 2001).

TKY felsefesinin öncülerinin de sıklıkla üst yönetimin sistemin işleyişindeki rolü ve sorumluluğuna işaret ettiği görülmektedir. Örneğin Juran, bir kuruluşun başarısının büyük oranda sisteme bağlı olduğunu belirtir. Ona göre kurumsal başarının % 85'i sistem, %15'i insan unsuruna dayandırır. Bir sistemin kuruluşunun üst yönetimin işi olduğu düşünüldüğünde, TKY sistemi için esas belirleyici olan unsurun liderliği olduğu ortaya çıkmaktadır (Aktürk ve Yalın, 2009).

Anayasanın 128 inci maddesinin son fıkrasında “üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir” denilmesine rağmen bu konuda bir

yasa çıkarılmamış ve üst düzey yöneticilerin atanmasında memur olma nitelikleri dışında başkaca bir nitelik aranmayarak hükümetlerin geniş takdir hakkına dayanılarak üst düzey yöneticiler atanmıştır. Türk kamu yönetiminde çoğu üst düzey yönetici; sahip oldukları nesnel nitelikler yüzünden göreve getirilmemiş, iktidardaki siyasi partiye veya koalisyon iktidarlarında, iktidarı teşkil eden partilerden birisine yakınlığı ile göreve getirilmiş veya yerlerini korumuşlardır. Ağırlıklı olarak öznel nitelikleri yüzünden göreve getirilen bu kimselerden kurumlarında toplam kalite yönetimine geçmelerini beklemek yanlıştır.

Toplam Kalite Yönetimine etkin bir şekilde geçilebilmesi için üst düzey yönetimin diğer kurum çalışanlarıyla birlikte vizyon, misyon belirlemeleri ve kurumsal nitelikte bir kalite politikası saptamaları gerekir. Kalite politikasından kastedilen husus, insanların gereksinimlerinin kaliteli bir şekilde nasıl giderileceğinin açık bir şekilde ortaya konulmasıdır. Türk kamu yönetiminde çoğu üst düzey yönetici; vizyon, misyon belirleme veya kalite politikası oluşturulmasında önderlik yapmak yerine, çalışmasının çoğunu, bulunduğu makam veya mevkii korumak veya daha üst düzey görevlere yükselebilmek yolunda yoğunlaştırmaktadır (Dursun, 2009).

1.6.3. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi bir ürün veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Temelinde ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatlar, görev ve sorumluluk tanımları vb. ile belgelendirmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımıyla korunması yatmaktadır. ISO International Organization for Standardization'un ismidir; uluslararası standardizasyon örgütünün oluşturduğu kalite yönetim standardını simgeler. 1947 yılında kurulmuş ve yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere katkı sağlamaktadır (Yaprak, 20??).

2. Dünya Savaşı sırasında Kalite Güvencesi askeri alanda gündeme gelmiş, bazı standartların oluşturulması zorunluluğu doğmuştur. Bu zorunluluk, NATO üyelerinin bir araya gelip Kalite Güvence Sistemi oluşturulmasına sebep olmuştur.

Kalite güvence sisteminin sadece askeri alanlarda değil, üretim ve hizmet veren işletmelerde de uygulamaya başlaması ise ilk olarak İngiltere’de gerçekleşti. BS 5750 standartlar serisi hem hükümet hem de birçok firma tarafından kabul gören bir Kalite Güvence Sisteminin düzenlenmesine yol açtı (Yılmaz, 2008).

Farklı ülkelerde veya bölgelerde benzer teknolojiler için geliştirilen farklı Standartlar zaman zaman "ticaret için teknik engel" olarak kullanılmaktadır. İşte ISO'nun günümüzdeki en önemli işlevi ISO 9000 kalite yönetim Standartları ve diğer ürün Standartları gibi uluslararası kabul görmüş Standartlar hazırlayarak, ticaretin önündeki bu tip teknik engelleri ortadan kaldırmaktır.

Artık tüm Dünya’da ve Türkiye’de firmalar kalite güvencesi sistemlerine önem göstermekte ve bunu ISO 9000 sertifikalarıyla belgelemektedirler. ISO 9000 sertifikası dünyanın her tarafında ticari işlemler esnasında aranmaya başlandığı gibi firmanın gelişmesinde ve kalite güvencesinin devamlılığında etkili rol oynamaktadır.

ISO’nun teknik komitesi 1987 yılında kalite kontrol sistemleri hakkında çeşitli ülkelerin milli standartlarını bir araya getirerek beş adet uluslararası kalite standardı yayımlamıştır. ISO’nun 9000 serisinden başka standartları da mevcuttur. Halen Avrupa, ABD ve Japonya dâhil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde geçerli genel amaçlı kalite güvencesi standardı ISO 9000’dir. Değişik kodlar ülke diline çevrilerek yayımlanmaktadır (Yaprak, 20??).

Oluşturulacak olan kalite güvence sistemi için “kalite güvence sistemi” deyimini daha çok imalat endüstrisinde kullanılmaktadır. Hizmet sektöründe aynı amaca yönelik olarak “hizmet kalite sisteminden” bahsetmek gerekir. Burada da amaç yine kalitenin güvence altına alınmasıdır. Bir hizmet kalite sisteminin şu özellikleri taşıması gerekir.

- Hizmetin sunulmasında her türlü sosyal etkiyi dikkate almak zorundadır.
- Hizmet kalite sistemi, müşteri ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmalıdır.
- Müşterilerden düzenli geri beslemeler almalıdır.
- Müşterilerin düşüncelerine ve algılamalarına saygı duymalıdır.
- Sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi desteklemelidir.

- Organizasyonun kültürünü göz önünde bulundurmalıdır.
- Kişisel eğitimi ve gelişmeyi desteklemelidir.
- Maliyetleri kontrol altında tutmalı, verimliliği ve etkinliği arttırmalıdır.

Benzer şekilde hizmet kalite sisteminin:

- Hizmetlerin kapsadığı sosyal eylemleri yönetmek,
- Personelin tecrübe ve yeterliliğini geliştirmek,
- Personeli kaliteyi geliştirme konusunda motive etmek,
- İnsan ilişkilerini hizmet kalitesinin önemli bir unsuru olarak görmek,
- Müşterinin kültürel yapısını, töreleri, yaşam standartlarını kurumun gelişmesinde temel unsurlardan saymak vb. anlayışlar üzerine kurulması gerekir. Burada müşteri kavramı ile hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Öztemel, 2001).

Kalite güvencesini sağlamak için yapılan işlerden birisi de kıyaslamadır. Kıyaslama yapılması sonucu, kıyaslanan kurumun kaliteyi elde etmek için başvurduğu yöntemin kıyaslayan kurumca öğrenilmesi sonucu, kıyaslayan kurum kısa bir zaman içerisinde kaliteye nasıl ulaşabileceğini öğrenir ve böylece zaman kazanır. Günümüzde zamanın ise çok kıymetli bir unsur olduğu açıktır. Diğer yandan, günümüzde orta ve uzun vadede en başarılı kurumları, kıyaslama yaparak akranlarından bir şeyler öğrenmeye çalışanlar oluştur-maktadır. Çünkü kıyaslama yapan kurumlar sadece yeniliği takip etmekle kalmamakta, aynı zamanda yeniliği teşvik de etmektedirler. Bir başka deyişle kıyaslama, sürekli iyileştirme için katalizör görevi yapmaktadır. Kalite güvencesini sağlamada önemi bir köşe taşı oluşturan kıyaslama kavramının, Türk kamu yönetimine yabancı olduğu çıplak bir gerçektir (Dursun, 2004).

1.6.4. Takım Çalışması ve Yetkilendirme

TKY'nin başlıca amaçların birisi de çalışanlarını tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. TKY'de takım çalışmasının hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef

her kademedeki çalışan için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir (Yaprak, 20??).

Günümüzde stratejik amaçlara göre iş süreçlerinin hızlandırılması sayesinde birçok işletmede departmanlar ve birimler iş süreçlerinde üretilmiş olan bilgilerle sürekli olarak karşılıklı yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması birbirine bağlı küçük çalışma gruplarının varlığı ile mümkündür. İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç söz konusudur. Bunu gerçekleştirme noktasında takım çalışmaları sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri takım içinde ve diğer örgütsel takımlarla paylaşarak bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (İnce ve diğ., 2004).

Dr. Ishikawa'ya göre “yönetim, TKK kararı aldığı zaman bütün süreç ve yöntemlerini standartlaştırmalı ve daha sonra bütün alt kademe çalışanlarına cesaretle yetki vermelidir. Başarılı yönetimin temel ilkesi astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin vermektir.”

Başta kalite olmak üzere, işletme ile ilgili her türlü işlevin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi işlevini alt kademelere indirerek insana verilen önemi ortaya koymakta ve katılımcı yönetimi sağlayan bir mekanizma oluşturmaktadır. Bu mekanizma “ kalite çemberleri” gibi uygulamalarla, takım çalışmasını teşvik ederek, grup sinerjisinden yararlanan etkili bir araçtır (Yılmaz, 2008).

1.6.4.1. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, ilk defa 1962 yılında Ishikawa tarafından Japonya'da uygulanan bir katılımcı yönetim aracıdır. Kalite çemberleri, Japonya'da uygulanmasından 10-15 yıl sonra Güney Kore, Amerika, Çin, Uzakdoğu, Avrupa ve diğer yerlerde hızla yaygınlaştı (Ishikawa, 1995).

Kalite çemberlerine, kalite kontrol çevrimleri, kalite kontrol halkaları, sorun çözme grupları, geliştirme çemberleri, inisiyatif sahibi çemberler gibi adlarda verilmektedir (Efil, 1999:22). Kalite çemberleri ile ilgili olarak çok çeşitli tanımlar yapılmasına karşılık genel olarak şöyle bir tanım verebiliriz: Kalite çemberleri herhangi bir işyerinin verimlilik, etkenlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak ve

çözümlemek amacı ile tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulan ve düzenli olarak toplanan küçük çalışan gruplarıdır (Bayazıt, 20??).

Kalite çemberleri işle ilgili sorunları çözmek için düzenli olarak ve genellikle haftada bir defa olmak üzere mesai sonrasında bir araya gelir. Kalite çemberlerine katılanlara önceden grup planlamasına ve takım çalışmasına ilişkin bir eğitim verilir. Kalite çemberi üyeleri yaptıkları çalışmalara ilişkin maddi bir katkı sağlamamakla birlikte, getirdikleri öneriler sonucunda işletme tarafından onurlandırılmaktadır. Kalite çemberleri rehber tarafından eğitilen ve demokratik olarak çember üyeleri tarafından seçilmiş çember lideri tarafından yönetilir. Çember lideri özel bir eğitim almıştır ve çember üyelerinin eğitimine yardımcı olur. Ayrıca toplantıların düzenli biçimde gerçekleşmesini sağlar. Kalite odaklı olan bu çemberlerin kalitenin yanı sıra verimliliğin artırılmasında da en etkin ve düşük maliyetli yöntemlerden biri olduğu ortaya çıkmıştır (gazi.edu.tr.).

Kalite çemberlerinin amaçları arasında şunlar vardır (Yılmaz, 2008):

- Ekip çalışmasını teşvik etmek,
- Birlikte düşünmeyi sağlamak,
- Sorumluluk duygusunu artırmak,
- İşe olan ilgiyi ve işbirliğini artırmak,
- İşçi-işveren ilişkilerini iyileştirmek,
- Şirket içindeki haberleşmeyi geliştirmek,
- Çalışanlarda kendine güven ve motivasyonu artırmak,
- Problem çözme ve önleme yeteneğini geliştirmek,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda duyarlılığı artırmak,
- Fire ve hataları azaltarak verimliliği artırmak,
- Zihinlerde gizli kalmış yetenekleri ortaya çıkarmak,
- Çalışma ortamını iyileştirmek,

- Hedeflenen kaliteye ulaşmak,
- Sürekli gelişmeyi sağlamak.

Kalite çemberlerinin amaçlarının belirtilmesinden sonra kalite çemberlerinin yararlarının ele alınması gerekmektedir (Düren, 1990:46):

- Çalışanlar ve bölümler arası işbirliği artar,
- Çalışanlarda kuruluşun sorunlarına karşı ilgi artar,
- Ürün\ hizmet kalitesi artar,
- Devamsızlıklar azalır,
- Yönetici-çalışan arasındaki ilişkiler gelişir,
- Uzun zamandır ihmal edilen ya da hiç fark edilmemiş sorunların çözümü ihtimali ortaya çıkar,
- Yeni teknolojilerin yerleştirilmesi, yeni üretim ve\veya hizmet alanlarının açılması gibi konuların çalışanlar tarafından kolay kabul edilmesi mümkün olur,
- Düşünülenlerin söylenebileceği bir ortam hazırlanır,
- Çok çeşitli konularda eğitim programları hazırlanır,
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yetenekleri geliştirilir,
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme ortaya çıkar, liderlikle ilgili yetenekler geliştirilir ve değerlendirilir,
- İşgörenlere çalıştıkları bölümlerdeki faaliyetlerde etkin rol oynayabilme olanağı yaratılır.

Kalite çemberlerine yapılan yatırım işletmeye fayda sağladığı gibi işletmenin en önemli unsuru olan insana da fayda sağlamaktadır. Çalışanlar hem sosyal yaşantılarında hem de bağlı oldukları örgütte kendilerini rahatça ifade edebilme yeteneğini elde ettikleri gibi bireyler arası ilişkilerine katkı sağlarlar.

Kalite çemberinin organizasyonu; yürütme kurulu, rehber, çember lideri ve üyelerinden oluşur (Taşkın ve Ekici, 2006, Takan, 2001).

Yürütme Kurulu: Kuruluşun en üst düzey yöneticilerinden oluşur. Yürütme kurulu üyeleri, işletmenin mevcut hiyerarşik yapısına göre değişiklik gösterse de genellikle genel müdür, yardımcıları ve rehberlerden oluşur. Yürütme kurulu, çember faaliyetlerine etkin destek veren ve önerileri inceleyen bir gruptur. Yönetim kurulu bütün organizasyon düzeyinde, çeşitli gruplar arasındaki koordinasyonu ve iletişimi sağlar.

Rehber: Rehberler yürütme kurulunun doğal üyesidirler. Konuyla ilgili bir eğitimden geçen rehberler kalite çemberlerinin her yönüyle ilgilenmek durumundadırlar.

Çember Lideri: Lider, çember üyelerinin belirlediği bir kişi olabildiği gibi yürütme kurulu tarafından da seçilebilir. Lider, grubun ve toplantıların etkinliğinden sorumlu olan kişidir. Lider, çemberin tüm faaliyetlerinden sorumludur.

Çember Üyeleri: Toplam Kalite Yönetimine kaliteye yaklaşım, sorun tespit etme ve çözümünü bulmada en önemli görevi üstlenmiştir. Kalite çemberleri, bir işletmenin en değerli kaynağı olan insan faktörü ile ilgilidir. Bu açıdan kalite çemberlerinin en önemli unsurunu çember üyeleri oluşturmaktadır.

1.6.5. Sürekli Gelişme

Sürekli gelişme, toplam kalitenin en önemli özelliklerinden birisidir. Bunun nedeni sürekli gelişmenin Toplam kalite kontrolün itici gücü, motoru olmasından ileri gelir. Toplam kaliteye geçiş sürekli ve kararlı gelişim ile olur. Bunu organizasyon bütün fonksiyonları ile mutlaka kabul etmesi gerekir. Çünkü sürekli gelişme (Yılmaz, 2008):

- Kalite geliştirme çalışmaları için mutlaka gereklidir,
- Sorunlarla birlikte yaşama alışkanlığına karşı çıkar,
- En büyük kronik sorunu hedefler,
- Projeler oluşturarak sorunları programlı olarak ele alır,
- Ani ve büyük değişkenliği önler,

- Mükemmel bir “kâr merkezi” olabilir.

Sürekli gelişmenin hareket noktası üst yönetimdeki liderin konuya inanması ve personele tam desteğini sağlaması ile mümkün olmaktadır. Artık işçiyi kalite problemlerinden sorumlu tutan görüş günümüzde kalite problemlerinin %20’işçilik, %80’i yönetim hatalarından doğmaktadır. Standardı korumak, mevcut durumu korumaktır. Geliştirmek ise elde edilebilecek küçük değişikliklerle var olan potansiyeli kullanmaktır (Altaş, 2009). Bu da ancak kaizen ile mümkündür.

Nerede ve ne zaman bir iyileştirme olsa, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileştirmeye yol açacaktır. Çünkü kalite iyileştirilebilen her şeydir. Günümüzde rekabet gücü yüksek işletmeler incelendiğinde bunların başarılarının altında toplam kalite olgusunun yer aldığı görülmektedir. TKY’nin temel unsuru olarak da Kaizen (sürekli iyileştirme) kavramının benimsenmesi ve işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde, örgütler ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek için gereken çalışmalarını sürekli iyileştirme yaklaşımı içinde yapmalıdır (Şirvancı, 1994).

1.6.5.1. Kaizen

Kaizen felsefesi, küçük ama çok sık adımlarla sürekli gelişmeyi ifade eder. Japonlar Kaizen’i Batının gelişme anlayışının alternatif olarak değil, tamamlayıcısı olarak kullanmışlardır(Altaş, 2009). Kaizen sözlük anlamı olarak “daha iyiye doğru değişim” demektir. Japon dilinde Kai “Değişim”, Zen ise “ İyi, Daha İyi” anlamına gelmektedir (Kaya, 2003).

Japon başarısının altında yatan unsurlardan birisi, Kaizen yaklaşımının başarıyla uygulanmasıdır. Batılı ülkelerin büyüme stratejileri, büyük adımlar olarak gerçekleştirilen başarılarıdır. Genelde teknolojik gelişmelere veya büyük sermaye yatırımlarına dayanmaktadır. Kaizen yaklaşımı ise, mevcut teknoloji ve sermaye ile küçük de olsa sürekli iyileşmelerin sağlanabilmesidir. Bir başka ifade ile Kaizen, mevcut imkânlardan maksimum verimin elde edilmesini amaçlamaktadır. Kaizen yani sürekli iyileştirme anlayışı üç temel şartı gerekli kılmaktadır (Kaya, 2003).

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz olarak çalışıyor olsa bile, geliştirecek yöntemler mutlaka bulunur. Bir başka ifade ile, daha iyi yapmanın bir yolu mutlaka olmalıdır.
2. İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan insan olduğuna göre, bir unsurun daha verimli olabilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
3. Problem çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmak: İyileştirme ve problem çözme için öncelikli problemin ve nedenlerinin doğru tespit edilmesi gereklidir. Bu konuda geliştirilen tekniklerin kullanılması gereklidir (Kaya, 2003).

Kaizen'deki gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan yarattığı etki ve değişim de büyük olmaktadır. Japonların en büyük şanslarından biri toplam kalite tekniklerinden her birinin (beyin fırtınası, veri analiz, kontrol çizelgeleri, PDCA Çevrimi, öneri geliştirme vb.) Kaizen düşüncesi için uygulamaya çok elverişli olmasıdır (Altaş, 2009).

1.6.6. Stratejik Planlama

Stratejik Planlama, herhangi bir organizasyonda (imalat ve hizmet sektörü) dinamik ortamlarda ve değişen çevre şartlarında çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için sistematik olarak organizasyonun amaçlarını ve önceliklerini belirlemek ve gerekli eylemleri uygulayabilme sürecidir.

Stratejik planlama sürecinin stratejik olması gerekir. Çünkü stratejik planlama çoğu zaman dinamik, değişken, bilinmeyen ve arzu edilmeyen durumlar karşısında nasıl davranılması gerektiğini belirler. Kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları, hükümetin kanun ve yönetmelikleri, müşteri ihtiyaçları, mali fonların oluşturulması ve kullanılması, rekabet şartları gibi değişik çevre şartlarına göre stratejik öneme haiz kararlar vermek durumundadırlar (Öztemel, 2001).

Stratejik yönetimin birbiri ile ilişkili idari görevleri vardır. Bu görevler:

- İşletmeye uzun vadeli yönelim sağlayacak, örgütün amacı tespit edilmiş bir eylem anlayışıyla ve ne tür bir girişim olmaya çalışıldığını belirleyecek bir biçimde gelecekteki iş tertibinin ne olacağını ve örgütün nereye yöneleceğinin stratejik vizyonunun oluşturulması,

- Stratejik vizyonu, işletmenin erişebileceği belirli performans sonuçlarına dönüştürecek biçimde amaçların belirlenmesi,
- Arzulanan sonuçlara ulaşmak için öncelikli bir strateji oluşturulması,
- Seçilen stratejinin etkin ve etkili biçimde yürütülmesi,
- Performansın değerlendirilmesi ve vizyon, uzun dönemli yönelim, amaçlar, strateji ya da yürütmeye mevcut deneyim, değişen koşullar, yenilikler ve yeni fırsatlar ışığında düzenleyici uygulamalar başlatılmasıdır.

Ülkemizin ve uluslararası düzenin değişen değerlerine uygun bir kamu yönetimi sağlayamama bir sorun olarak toplumun her kesimi tarafından hissedilmektedir. Bir yandan geçmişin alışkanlıkları, yol ve yöntemleri devlet yönetiminin açmazını oluştururken, diğer yandan toplumun çeşitli kesimlerini tatmin etmeyen çözümlerin yarattığı değişim baskısı yoğunluğunu gittikçe artırmaktadır. Devletin demokratik bir düzende varlığını daha etkili bir biçimde Kamu Kuruluşları için stratejik planlama uygulaması sürdürebilmesi ekonomik sorunların halledilmesinin yanında, kamu yönetiminin etkililik, sürekli değişim ve yenilik eksenine oturtulmasına bağlıdır.

Modern devletin her ne kadar bütün sorunların çözümünü üstlenmesi mümkün olmasa da, toplumsal, ekonomik, teknolojik, siyasal, kültürel ve bilimsel kaynakların eşgüdümünü sağlamak zorunluluğu vardır.

Bu sorumluluk kamu yönetiminde yeni arayışları gündeme getirmiştir. Özel sektör kuruluşlarının yönetiminde veya yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunmak üzere yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan görüş ve modeller, kamunun kendine özgü çerçevesi içerisinde uygulanmaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri olan “stratejik düşünme” ve ürünü olan “stratejik planlama” uygulaması kamu yönetiminde giderek yaygınlaşmakta ve yeni alanlarda uygulanma imkânına kavuşmaktadır (Yılmaz, 2003).

Stratejik planlama ilkesi açısından, Türk kamu yönetimi cenin aşamasında bulunmaktadır. Gerçi, Devlet Planlama Teşkilatı, kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmak üzere 2002 yılında bir Stratejik Planlama Kılavuzu yayımlamışsa da, stratejik planlamaya 2003 yılından itibaren pilot uygulama olarak ancak sekiz kamu kurumunda geçilebilmiştir.

Stratejik planlamaya pilot uygulama olarak sekiz kamu kuruluşunda geçilmesi, o kuruluşlarda gerçek anlamda stratejik plan ilkesinin uygulandığı anlamına gelmez. Çünkü kamu kurumlarının çoğu stratejik planlamanın içeriği ve önemi konusunda yeterli bir bilgi ve bilince sahip bulunmamaktadır. Yine, yukarıda da ayrıntılı bir şekilde gösterildiği üzere iyi bir stratejik plan yapabilmek için söz konusu beş aşamanın hepsinin birden yerine getirilmesi gerekir. Kamu kurumları, stratejik planın bir aşaması olan vizyon ve misyon belirleme işini ya eksik ya da yanlış olarak belirlemektedir.

Yine, Türkiye’de yoğun bir şekilde ekonomik ve siyasal istikrarsızlıklar yaşandığından çevre analizi de iyi bir şekilde yapılamamaktadır., Türk kamu yönetiminde bürokratik olarak siyasi bir makam veya mevkii bulunmamasına rağmen, her siyasi iktidar döneminde bir tayin ve atama furyası başlamakta, bu durum ise stratejik planlamanın bir aşaması olan kurumların üst düzey yöneticilerinin değer yargılarını dikkate almayı eğer olanaksız kılmıyorsa bile oldukça zorlaşmaktadır. Çünkü bugün itibariyle değer yargısı dikkate alınan bir yöneticinin özellikle iktidar değişikliğinden kısa bir süre sonra bulunduğu makam veya mevkiden alınması güçlü bir olasılıktır. Yine kurum yöneticilerinin değer yargısı alınırken kuruma gelecekte yönetici olacakların da değer yargılarının dikkate alınması gerekir. Hâlbuki kuruma gelecekte kimin yönetici olacağı siyasi iktidarlara göre değiştiği, dolayısıyla kimse bilemediği için, bu analizin de yapılması mümkün olamamaktadır (Dursun, 2004).

1.6.7. Eğitim ve Öğretime Adanma ve Ödüllendirme

Eğitim ve geliştirme kalite bilincinin oluşturulması ve bu düşüncelerin uygulamaya geçirilmesini sağlamada çok önemli bir araçtır. Dr. Deming 14 ilkesinde kendi kendilerini eğitmeleri ve geliştirmelerini sağlayan yoğun bir eğitim programının uygulanmasını vurgular. Juran ise kalite eğitiminin üst yönetimden başlaması gerektiği belirtilmekte ve eğitimin temel amacının davranışta değişimi sağlamlaştırmak olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Gerçekten de TKY’nin uygulanmasında eğitim ve yetiştirme kaçınılmaz olaylardır. Bu bakımdan kamu yönetiminde TKY’ye geçilebilmesi ve sürdürülebilmesi sürekli eğitime bağlıdır. Kamu kuruluşlarında eğitim birimlerinin sırf eğitim faaliyetini gerçekleştirmek

maksadıyla eğitim yapmaları zaman ve para kaybına yol açmaktadır. Eğitimin TKY'nin ve bu çerçevede sürekli iyileşmenin gereği doğrultusunda yapılması gerekmektedir.

Kamu yönetiminde yeni bir anlayış ve sistemi getirecek olan toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulanması; öncelikle bu felsefenin devlet politikası olarak kabul edilmesine, demokrasinin geliştirilmesine, halkın ve kamu çalışanlarının eğitimine ve kamu kuruluşlarında örgütsel kültürün değişimine bağlıdır (Bingöl, 1999).

Türk kamu yönetiminde eğitim ve öğretim konusunda ilginç bir olgu göze çarpmaktadır. Bazı kamu kurumlarında nadir olarak bilimsel nitelikli seminer veya konferans düzenlense bile, söz konusu konferans veya seminere çoğu üst düzey yöneticiler katılmamakta, genellikle alt seviyedeki kamu çalışanları katılmaktadır. Hâlbuki TKY anlamındaki eğitim ve öğretim sürekli öğrenmeye dayanır. Tüm kurum çalışanlarının katkı ve katılımı olmadan sürekli öğrenme ilkesinin yaşama geçemeyeceği ise açıktır.

Ödüllendirme ilkesi bakımından da Türk kamu yönetimi oldukça yetersiz bir durumda bulunmaktadır. Genellikle, yaptıkları işlerde başarı gösteren memur ve diğer kamu görevlileri mükâfatlandırılmamakta, renkli bir benzet-meyle testiyi taşıyan memur ve kamu görevlisi ile testiyi kıran kamu görevlisi ve memur aynı konumda bulunmaktadır. Hatta bazı durumlarda eleştirici, sorgulayıcı, çalışkan kamu görevlisi, ileride başına iş açabileceği gerekçesiyle amiri tarafından olumsuz durumlara sokulabilmektedir. Yine çok ayrık durumlarda memur veya kamu görevlisine ödül verilse bile söz konusu ödül, TKY anlamında o memur veya kamu görevlisinin kurumsal sürece katkısı nedeniyle değil, şahsi başarısı nedeniyle verilmektedir (Dursun, 2004).

1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Geleneksel Yönetimden Ayrılışı

Klasik yönetim anlayışındaki esas, belirli standardı oluşturmak, belirlenen standarda göre üretim gerçekleştirmek ve tüm işlemleri, denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi, hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli gelişmeyi esas alır. Konuya bu şekilde bakıldığında, toplam kalite yönetiminde klasik yönetim anlayışının neredeyse 180 derece tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetimi anlayışı şu şekilde karşılaştırılabilir (www.maliye.gov.tr):

Klasik Yönetim Anlayışı	Kalite Yönetim Anlayışı
Çok Kademeli	Yatay Kademeli
Otokratik	İnisiyatif Sağlayıcı
Emredici Karar Alma	Fikir Birliği
Rekabetçi	İşbirliği
Bana Ne Yapacağım Söylensin	Daha İyiyi Nasıl Yapacağımızı Biliriz
Yapılması Gereken Bir İş	Bu Benim İşim
Bir Konuda Uzmanlaşma	Çeşitli Konularda Uzmanlaşma
Yeniliğe Kapalı	Yenilikçi
Değişime Karşı Direnç	Fırsatları Yakalama Arayışı
Stotükocu	Değişime Açık
Kurallara Bağlı ve Yavaş	Esnek ve Hızlı
İşleri Doğru Yapmak	Doğru İşleri Yapmak
Örgüt Odaklı	Müşteri Odaklı
Kırılmadıkça Tamir Edilmez	Sürekli İyileşme
Nezaretçi Denetimi	Otokontrol
Kabul Edilebilir Hata Oranı	sıfır hata
Önce Teknoloji	Önce İnsan

BÖLÜM 2: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KAMU YÖNETİMİ

2.1. Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi, günlük hayatın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, savunma, iletişim vb. her gün birçok insan yararlanmaktadır. Öte yandan, genellikle devlet tarafından yürütülen bu faaliyetlerde toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Ancak devletin bugünkü yapısı ve çalışma düzenleri ile kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olamamaktadır. Küreselleşen dünyada, iletişimin artması ile birlikte devletin müşterisi konumunda olan yurttaş, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi sorgulamaktadır (Balcı, 2003:329).

Son yıllarda hizmetin siyasal niteliği ikincil olarak ele alındığı için kamu hizmetindeki etkinlik ölçütünde değişimler görülmektedir. Toplumsal gereksinimlerin karşılanması ve kaynakların etkin kullanımı, kamusal alan dışındaki ölçütlerle değerlendirilmektedir. Kâr-zarar ölçü olarak belirlendiğinde kamu yönetiminin, kamu hizmetinin varlık sebebi tartışmalı hale gelmektedir. Kamu hizmetinin bir işletme yönetimi biçiminde algılanması ve başarı ölçütlerinin buna paralel olması, kamu hizmeti anlayışında köklü bir değişikliği vurgulamaktadır (DPT, 2000:26).

Kamu sektörünün özel sektörden tümüyle farklı olduğu, kamunun, kamu hukuku çerçevesinde kalarak ve istihdam ettiği çok sayıda çalışan vasıtasıyla faaliyette bulunacağı, harcamaların kamu sektörüne özgü harcama ve bütçeleme sistemi içerisinde yapılacağı varsayımlarına dayanan ve Alman sosyolog Max Weber'in bürokrasi kuramının özünde yer aldığı Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı (GKY) 20. yüzyıl boyunca kamusal işlevlerin yerine getirilmesinin yegâne yolu olarak görülmüş ancak sonuç; her alanda aşırı büyüyen ve yayılan buna karşılık talepleri karşılayamayan bir kamu sektörü olmuştur (Haktankaçmaz, 2008).

Yönetim anlayışının geleneksel düşünce temelinde ortaya çıkan ve Sanayi Dönemi boyunca bu dönemin zihniyet yapısına uygun biçimde gelişen katı bürokratik ve

mekanik yapısından uzaklaşarak bilgi çağının yönetim felsefesinin dayandığı post modern öncüllerden hareketle yeni boyutlar kazanmaya başlaması; örgütlenmede ve işleyiş yapısında kaliteyi, verimliliği, etkenliği, rekabetçiliği, esnekliği, katılımcılığı ve demokratikleşmeyi esas alan yeni yaklaşım ve teknikleri gündeme getirmiştir. Post modern yönetim anlayışının özünü oluşturan “*yalın yönetim-etkin örgütlenme*” ilkeleriyle de yakından bağlantılı olan söz konusu yaklaşım ve teknikler, güncel gelişmeler doğrultusunda sürekli yeni boyutlar kazanarak sayıca ve nitelik yönünden artmakla birlikte bunların belli başlı olanlarının isimleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Saran, 2001):

- Değişim Yönetimi (Değişim Mühendisliği),
- Sürekli Gelişme Stratejisi ve Performans Yönetimi,
- Stratejik Yönetim,
- Sinerjik Yönetim,
- Performans Değerlendirilmesi ve Ölçümü,
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi,
- Toplam Katılım Yönetimi,
- Personel Güçlendirme (Empowerment),
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi,
- Öğrenen Örgütler,
- Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Uygulanması (Bilgi Sistemleri Yönetimi),
- Şebeke Örgütlenmeler,
- En iyi Uygulamaların Adaptasyonu (Benchmarking)

Yukarıda sıralanan bu yeni anlayışlardan özellikle toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi ve yönetişim olguları kamu yönetimi uygulamalarında daha yoğun etkisi görülen ve son yıllarda çokça tartışılan yönetim teknikleridir. Bir başak kaynakta

özellikle 1990'lı yılların başından itibaren tüm dünyada giderek artan oranda kabul edilen ve başta özel sektör olmak üzere kamu ve üçüncü sektördeki her çeşit örgütte yararlanılan ve uygulama alanı bulan yeni yönetim teknikleri beş ana grupta toplanmıştır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Parlak ve Sobacı, 2005):

- Toplam Kalite Yönetimi,
- Stratejik Yönetim,
- Sinerjik Yönetim,
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Bilgi ve Teknoloji Yönetimidir.

Hemen belirtmelidir ki; verimsizlik, hantallık ve bürokratizm başta olmak üzere pek çok sorun ve aksaklıklara neredeyse işleyemez duruma gelen kamu yönetimi mekanizmalarının yüksek performansa ulaşması, etkin ve verimli çalışan birimler haline getirilmesi için bu yönetim tekniklerinin uygulanması son derece önem taşımaktadır. Ancak uygulama zemini kamusal nitelik taşıdığından kamu yararı ve olumsuz dışsallıklar gibi bazı hassasiyetlerin gözden uzak tutulmasında yarar vardır.

Yönetimin genel değişim iklimi içinde oluşan ve ağırlıklı olarak 20. Yüzyılın son çeyreğinde doğarak gelişen bu yaklaşım ve teknikler, neredeyse bütünüyle işletme yönetimi alanında ortaya çıkmalarına rağmen, bunları yalnızca özel işletmeler bünyesinde uygulama alanına kavuşan, yalnızca serbest girişim gücünün büyüme ve gelişme amaçlarına hizmet eden yenilikler olarak görmemek gerekir. Bu çerçevede söz konusu yaklaşım ve teknikler, salt işletme ölçekli pratik modeller olarak değil; küçük ya da büyük, basit ya da karmaşık, özel ya da kamusal, yönetim olayının söz konusu olduğu her yerde düşünülebilecek ve karşımıza çıkabilecek oluşumlar olarak değerlendirilmelidir (Saran, 2001).

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanması

2.2.1. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasını Gerekli Kılan Nedenler

TKY'nin temelinde yer alan ve insanlık tarihi kadar eski olan kalite kavramı, bir ürünün veya malın, müşterinin ihtiyaçlarına uygun olması ve bir kusur barındırmaması anlamına gelmektedir. Bir örgütsel yapının ve sunulan hizmetlerin var olması nedeniyle kalite olgusu kamu yönetimi bağlamında da gündeme gelmektedir. Bir kamusal hizmetin kaliteli olarak değerlendirilmesi için ise; en azından şeffaflık, katılım ve müşteri ihtiyacını karşılama özelliklerini taşıması gerekmektedir (Parlak ve Sobacı, 2005).

Günümüzde kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında yerine getirdikleri işlevlerden dolayı oldukça önemli bir yere sahiptirler. Bundan dolayı bu kuruluşların sundukları hizmetlerde kalitenin artırılması, toplumca hedeflenen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşabilmek için zorunlu bir koşul haline gelmiştir. Merkezi devletin büyümesi ile birlikte artık kamu kuruluşları devasa büyüklüğe ulaşmış, geniş personel bütçeleri ile hantal bir yapıya bürünmüşlerdir. Bu kuruluşların TKY sistemini uygulamaya başlamaları özellikle personelin zamanının, enerjisinin ve motivasyonunun boşa harcanmasını önleyecek ve kuruluşların etkin bir yapı kazanmalarına katkı sağlayacaktır.

Kamu kuruluşlarında TKY sistemine geçişte en temel gerekçe kamu hizmetlerinde kalitenin artırılmasının gereğidir. Ancak hizmetlerde kalitenin artırılabilmesi oldukça karmaşık bir sorundur. Bu süreçte öncelikle kamu kuruluşlarından hizmeti yurttaş odaklılığı müşteri odaklılık olarak değiştirmiştir. Klasik anlayışta sadece vergi ödeyip yönetsel etkinliklerin izleyicisi konumunda olan edilgen yurttaş bir müşteriden çok kamu hizmetinden faydalanan, kamusal etkinliğini, verimliliğini ve performansını denetleyen, yönetsel, siyasal ve demokratik süreçlerin içinde yer alan aktif yurttaşlardır. Yeni anlayışta ise artık hizmetin bedelini ödeyen ve ilgili süreçlerde rahatlıkla hesap sorabilen müşteri gibi aktif konuma gelmektedir (Aykaç ve Özer, 2006).

Kamu yönetiminin yeniden yapılanma gerekleri göz önünde bulundurulduğunda, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kalitenin artırılmasını zorunlu kılan nedenler şu şekilde sıralanabilir (DPT, 2000).

- Kamu hizmetlerine ayrılan kaynakların kısıtlı olması,
- Kamu Hizmetleri hakkında kamuoyundaki genel hoşnutsuzluk,
- Özel sektörde yaşanan yönetsel değişikliklerin kamu sektörüne de yansması,
- Hizmet kalitesini artırabilecek yeni teknolojilerin ortaya çıkması,
- Eğitim seviyesinin yükselmesi, iletişim teknolojilerinin gelişmesi vb. nedenlerle vatandaş beklentilerinin ve taleplerinin artması.

TKY'nin kamu yönetiminde başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için demokrasinin kurumsallaştırılması ve aktif yurttaşlık bilincinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda vatandaşlar mümkün olan her alanda ve biçimde yönetime katılmalı, yoğun bir örgütlü toplum yapısı sağlanmalı ve devletin insanlara hizmet için var olduğu düşüncesi kavranmalıdır (Parlak ve Sobacı, 2005).

2.2.2. TKY'nin Kamu Yönetiminde Uygulanma Aşamaları

- TKY'nin kamu yönetiminde uygulanması için şu aşamaların izlenmesi gerekmektedir (Ardıç, 2004):
- Yöneticilerin İkna Edilmesi: TKY'nin uygulanabilmesi açısından ilk aşama üst düzey yönetimin işin içine girmesi amacıyla ikna edilmesidir.
- Kalite Organizasyonunun Oluşturulması: yöneticiler ikna edildikten sonra bir kalite politikası, stratejisi, programı, aksiyon planları ve örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Bu amaçla ABD'dekine benzer bir şekilde, merkezi boyutta "Devlet Kalite Enstitüsü" kurulabilir.
- Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması: TKY'nin başarısı üst düzey yönetimin katılımı ve desteğiyle doğru orantılıdır.

- **Yöneticilerin Eğitimi:** Bu aşama da dâhil olmak üzere ilk dört aşama, toplam kalite zeminin oluşturulma safhasıdır. Bu aşama yöneticilerin yöntemler ve TKY 'ye ilişkin araçlar konusunda eğitilmesidir. Bu aşamadan sonra artık uygulamaya konma aşaması başlayacaktır.
- **Bilgilendirme:** Bu noktada, kamu kurum ve kuruluşlarındaki tüm personelin çalışmalara katılımını öngördüğü için, tüm personel TKY hakkında eğitilmelidir.
- **Personelin Katılımının Sağlanması**
- **Çember Faaliyetlerin Başlatılması**
- **Yetersizlikle Mücadele Yollarının Öğretilmesi:** Yetersizlik sebepleri; verimsizlik, kalitesizlik, maliyet gizi faktörler olabilmektedir. Söz konusu yetersizlikler ve nedenleri tespit edilmeli ve bunlarla mücadele yolları personele öğretilmelidir. Ancak, yetersizlik nedenlerinin sayılaştırılarak ölçülebilir hale dönüştürülmeleri yetersizlikle mücadelede çok önemlidir.

2.2.3.Kamu Yönetiminin Sorunları

2.2.3.1. Kamu Sektörünün Yapısı

Günümüzde yaşanan hızlı değişime kamu kesiminin uyduramadığı ve hizmetlerin taleplere cevap verecek düzeyde olmadığı artık herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bu nedenle kamu örgütleri yıllardır süregelen geleneksel yöntemlerini bırakıp kendilerini geleceğe hazırlamak zorundadırlar. Bugünün koşulları örgütlerin oldukça esnek ve çevreye ayarlanabilir olmasını zorunlu kılmaktadır (Taşkın ve Ekici, 2006).

Türk kamu yönetimine bakıldığında her ülkede olduğu gibi iki seviyede örgütlendiği görülmektedir; merkezi ve yerel. Ancak Türkiye'deki yönetim yapısı aşırı merkeziyetçi bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü merkezi yönetimle yerel yönetim arasındaki görev, yetki ve hizmet dağılımına baktığımızda Türkiye'de kamu hizmetlerinin çoğunu merkezi yönetim yürütmektedir. Hâlbuki dünyanın birçok ülkesinde bu hizmetlerin çoğu yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Özellikle merkeziyetçiliğin bir kamu örgütü açısından hayati önemdeki personel, bütçe ve yatırım konularını kapsamış olması sorunun daha da içinden çıkılmaz bir hal

almasına yol açmıştır. Merkezi yönetimin görevlerindeki oransal artış sistemin birçok noktada tıkanmasına ve işleme bozukluklarına yol açmakta; görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ölçülü dağılımı yeterince sağlıklı bir biçimde gerçekleşmemiştir (Taşkın ve Ekici, 2009).

Tanzimat'tan bu yana devam eden merkeziyetçi yaklaşım beraberinde kırtasiyecilik de getirmiş ve yönetimin işleyişi, hizmetlerin etkin verimli yürütülmesini yavaşlatan ayrıntılı kurallara bağlanmıştır. Yönetimsel ve mali merkeziyetçilik, yönetim sistemimizin bütün zamanlarda kaos ve kriz içinde kalmasına, yapısının ve süreçlerinin yozlaşmasına, aşırı büyümeye, kırtasiyeciliğin artmasına, zaman ve kaynak israfına neden olmaktadır. Bürokratlar, doğabilecek muhtemel sorumluluktan kurtulmak için, hizmetlerin yürütülmesinden çok bu kuralların yerine getirilmesini öncelemeyi tarz olarak benimsemişlerdir. Kurallar genellikle yasaların ayrıntılı düzenleme yapmasından doğmakta ve kamu görevlileri mevzuat kargaşasında gerçek işlevlerinden uzaklaşmaktadırlar. Bütün bu özellikleriyle kamu bürokrasisi, gerçek işlevinden uzaklaşmakta ve vatandaşla iletişim kanallarını daraltma yönünde işlemektedir (Yılmaz, 2007).

2.2.3.2. Kamu Sektöründe Uygulanan Ücret ve Performans Sisteminin Yetersizliği

Kamu örgütlerinde performans deyince “kamu hizmetlerinin miktar, kalite ve maliyet boyutlarının tanımlanması ve bu boyutlardaki değişkenlerin birbirleriyle ilişkilendirmeleri” anlaşılmaktadır. Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi kamu yönetiminde hiç de kolay bir iş değildir. Özel sektörde tek önemli ve sürükleyici amaç iken kamuda birbiriyle çelişen birçok amaç olabilmektedir. Örgütsel süreçler içerisinde sınırlı sayıdaki insan ve fiziksel kaynak kullanılarak çıktı elde edilmekte ve kullanıcılara sunulmaktadır. Bu gibi benzeri sorunların üstesinden gelmek için performans yönetimine geçilmesinde yarar vardır.

Modern yönetim teknikleri çerçevesinde öncelikle özel sektörde kullanılmaya başlanan ve yaygınlaşan ardından da “kamu işletmeciliği” zihniyetini benimseyen kamu yönetiminde de yavaş yavaş gündeme gelen performansa dayalı ücret yönetimleri kurumsal verimliliği arttırmanın bireysel verimlilik ve motivasyonu sağlayıcı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans yönetiminin bir aracı olan performansa dayalı ücret sistemi gerek hukuki yapı, gerekse yönetsel yapı gereği kamu örgütlerinde uygulamak bir yana içi boş bir söylemden öteye gidememiştir. Kamu örgütlerinde çalışanlar 657 sayılı kanuna göre memur sayılmakta ve bunların ücretlendirme sistemleri yasal çerçeveye göre belirlenmektedir. Hizmet üreten kamu örgütlerinde performans değerlendirme çalışmaları, genelde mal üreten özel sektöre göre yeterince objektif yapılamamaktadır.

Özellikle kamu yönetimine yeni bir bakış açısı getirmeye çalışan Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı ile kamu sektöründe performansa dayalı ücretlendirme sistemine geçişin temelleri atılmaktadır (Balcı ve Kırılmaz, 2005).

2.2.3.3. Kamu Sektöründe İnisiyatif Kullanmanın Kısıtlı Olması

Türk kamu yönetiminin en çok aksayan yönü, kaynakların en etkili biçimde kullanmak suretiyle, hizmetleri kaliteli, hızlı, verimli ve etkili bir biçimde yerine getirememesi sorunudur. Aşırı mevzuatçılık; işlerin amacından uzaklaşmasına ve biçimsel muhteva kazanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda, personelde ve yöneticilerde inisiyatif kullanma yerine, pasif kalma, içinde bulunulan düzeni sürdürme eğilimi kurumsallaşmaktadır (Yılmaz, 2007).

İnisiyatif kullanma yoksunluğunun ortaya çıkmasında, örgütün bürokratik yapısından kaynaklanan katılık etkili olduğu kadar, politikacıların yasama mekanizması aracılığı ile ve doğrudan müdahalelerle yönetimin uygulamalarına yön verme çabaları da rol oynamaktadır (Saran, 2004:106).

2.2.3.4. Mal-Hizmet Ayrımı

TKY, bir teknik olarak ilk çıktığında, mal üreten imalat sanayine özgü olarak düzenlenmiş ve buna göre şekillenmiştir. Çoğu kamu kuruluşlarında ise mal yerine hizmet sunulduğu için TKY 'yi uygulamak oldukça zordur. Hizmetin soyut, heterojen ve müşteri katılımını gerektiren bir yapıya sahip olması ve kalite belirleme sürecinde hizmetten yararlananların değerlendirmesine ihtiyaç duyulması bu durumu pekiştirmektedir (Aykaç ve Özer, 2006).

Kamu kesiminde bazı hizmetlerin devletin altında olması ve bu nedenle rekabet ortamının bulunmayışının, mal ve hizmet üretim süreçlerinin geliştirilmesine engel

oluşturmayacağı, hatta doğal bir avantaj bile sağlayacağı savunulmaktadır (Saran, 2006).

Hyde'ye göre şuan da kamu ve özel sektörden elde edilen delillerin çoğu gösteriyor ki, kalite yönetimini uygulama açısından hizmetler doğal bir avantaja bile sahiptir. Bu sebepten dolayı kamu sektörünün genellikle hizmet üretmesi nedeniyle TKY'ye geçişinin mümkün olamayacağı yönündeki görüşler geçerliliğe sahip değildir (Balcı, 1999).

2.2.3.5. Müşteri- Vatandaş İkilemi

TKY'nin özü olan müşteri odaklılık ilkesinin kamu sektöründe gereği gibi pratiğe dönüştürülebilmesi açısından vatandaşın müşteri olarak uygun bir tanımının yapılması ve kamu hizmetinde müşteri-tedarikçi ilişkisinin somut bir biçimde algılanması, kamu hizmetinin müşterisi olan vatandaşın tüketici olarak ne istediklerinin tam ve doğru olarak tespit edilmesi, hizmetin tasarımı, üretimi ve vatandaşlara sunulmasında belli standartların ve hiyerarşi önceliklerin değişik, bütünüyle vatandaşın beklentilerinin esas alınması, vatandaşın istek ve beklentilerine göre tasarlanan kamu hizmetinin TKY anlayışı çerçevesinde; aynı zamanda iç müşteri kimliği taşıyan çalışanların da memnuniyetini sağlayacak, ait olma ve başarı duygusunu zemin hazırlayacak biçimde, işbirliğine ve ekip çalışmasına dayalı olarak üretilmesi gerekmektedir (Saran, 2001:19).

2.2.3.6. Kamu Sektörü Kültürü

Morgan ve Murgatroyd TKY'nin kamu sektöründe başarısını etkileyebilecek kültürel faktörleri şöyle özetlemektedir: Sayıları oldukça çok olan profesyonel uzmanlar kendi çalışma alanlarının kısıtlanmasını ve alt düzeyde bulunan görevlilere yetki aktarmayı istemeyebilirler. Kamu sektörü oldukça resmi, yasal ve yapısal sınırlar içinde hareket etmek zorundadırlar. Katı hiyerarşi, derecesi yüksek olanın olmayana üstünlüğü gibi konular da problemlere yol açabilecek alanlardır (Balcı, 1999).

Ülkemizde kalite yönetiminin reform çalışmalarının bir parçası olması gerektiği bazı akademisyen ve bürokratlarca öne sürülmüştür. Hatta sekizinci beş yıllık kalkınma raporu “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması ÖİK Raporu” kalite yönetiminin yeniden yapılandırılması için yönetim modeli olarak önermektedir. Ayrıca, 1990 sonrası çeşitli kamu kurumlarında kalite yönetimini uygulama çalışmaları

da bulunmaktadır. Ne yazık ki bu çalışmalar daha çok kurumsal düzeyde olup kimi batılı ülkelerde olduğu gibi sistematik olmaktan uzaktır. Oysaki batı ülkelerinde kalite yönetimi uygulamaları kapsamlı bir reform çalışmalarının bir parçası olarak uygulanmış ve reform kalite yönetiminin etkili olarak uygulanmasına katkıda bulunmuştur (Çelik ve diğ., 20??).

2.2.4. Kamuda TKY'nin Uygulanmasını Zorlaştıran Nedenler

- Kamuda değişimi gerçekleştirmek özel kesime göre daha zordur. Stotükoyu oluşturan güçler (siyasi iktidarlar, bürokrasiler ve çıkar grupları vs.) kendi çıkarlarına uygun olmayan değişim projelerine karşı olma eğilimindedirler. Değişime muhalefet, özel sektör kuruluşları için de geçerli olmakla birlikte değişime tepkinin boyutları kamu sektöründe çok daha büyüktür.
- Toplam Kalite Yönetiminin temelini oluşturan “müşteri” kavramını kamu sektöründe tam olarak yerleştirmek kolay değildir. Müşteri, esas itibari ile bir mal ya da hizmete talepte bulunan ve bunun karşılığında bir bedel ödeyen kişidir. Oysa, kamu sektöründe mal ve hizmetlere kişiler direkt olarak talepte bulunmazlar. Kamu sektöründe hangi mal ya da hizmetin üretileceğine “siyasal talep” karar verir. Siyasal talep, siyasal iktidar ve bürokrasinin talebidir. İkinci olarak, kamu sektöründe genel olarak mal ve hizmetlerin direkt parasal karşılığı vatandaşlardan talep edilmez. Örneğin, savunma hizmetlerinin bir bedel karşılığında vatandaşlara sunulması beklenemez. Dolayısıyla “vatandaş” kavramı ile “müşteri” kavramı birbirleri ile örtüşmeyen kavramlardır.
- Kamu sektöründe toplam kalite yönetimi açısından son derece önemli olan insan kaynakları yönetimi de tam anlamı ile uygulamak mümkün değildir. “İnsan kalite”sinden tam anlamı ile söz edebilmek için liyakatli kişilerin işe yerleştirilmesi gerekir. Oysa kamu sektöründe mülkiyet özel kişi ve kuruluşlara ait olmadığından kamu kurum ve kuruluşlarını yönetenler yakınlarını, eş dostlarını ve parti kimselerini istihdam etme eğiliminde olabilmektedir.
- Kamu sektöründe toplam kalite yönetiminin önemli bir boyutunu teşkil eden “stratejik yönetimi” de uygulamak kolay değildir. Kamu sektöründe seçilmiş ya da atanmış kişilerin yöneticisi olarak uzun süre aynı görevde kalmaları imkanı genelde mümkün olmamaktadır. Her hükümet değişikliğinde kilit bürokratik kadrolardaki kişiler

değiştirilmektedir. Bu nedenle stratejik yönetimi uygulamak gerçekten zordur (Aktan,2003).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye

Toplam kalite yönetimi Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'da gelişmiş, diğer ülkelerin işletmelerinin bunun ne olduğunu tam olarak anlaması ise zaman almıştır. Önce kalite çemberleri ve tam zamanında üretim gibi teknikler Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmıştır. Daha sonra Toplam Kalite Yönetiminin daha geniş bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Bugün bütün parçalar yerine oturmuş ve Toplam Kalite Yönetimi çağdaş bir yönetim sistemi olarak 21. Yüzyıla damgasını vurmuştur (Özveren, 1997:30).

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin gelişimini kalite Kontrol Çemberlerinin uygulanması ile başlatabiliriz. Yapılan bir araştırmaya göre ilk kalite çemberleri 1983'te uygulamaya başlanmıştır. Kalite Kontrol Çemberleri konusunda ikinci büyük atılım da 1988'de olmuştur. 1987 yılında yapılan bir çalışmada ISO'nun 500 büyük firmasına anketler gönderilmiş, bunlardan sadece 86 şirket bu anketlere cevap vermiştir. Bunların 23'ünde kalite çemberleri uygulanmaktaydı.1989 yılı Ocak ayı itibari ile bu 23 işletmede 168 kalite çember bulunmaktaydı ve bu işletmeler ISO'nun en büyük 150 sanayi kuruluşu arasındaydı (Özveren, 1997)

Yine de bu araştırmaya göre bu işletmelerin Kalite Kontrol Çemberi uygulamalarının nedeni şunlardı:

- Çalışanlar arasındaki ekip ruhunu geliştirmek (% 86.96)
- Kalitesizlik maliyetlerini azaltmak (%68.87)
- İletişin sorunlarını çözmek (%52.17)
- Yönetici personele katılımcı bir ortam yaratmak (% 34.78)
- Yeniden yapılanma çabalarını tamamlamak (% 17.39).

Bu çalışmalar ilk zamanlarda yabancı danışmanlar tarafından yürütülmekteydi. Bu konuda Şişe Cam, Efes Pilsen ve Migros gibi işletmeler öncü oldular. Ancak bu işletmeler Kalite Kontrol Çemberi uygulanmasında sendikaların büyük tepkisi ile karşılaştılar.

Bu dönemde Türkiye’de liberalleşme ve dünyaya açılma politikasıyla iş adamları özellikle Doğu ülkelerine giderek yeni uygulamaları gördüler ve kendi işletmelerinde uygulamaya koydular. Ancak bu tür çalışmalar kopya edilmemesi gereken çalışmalardır. Bu çalışmalarda ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklar göz önüne alınmalıdır. Eğer bunlar yapılmazsa verimli bir sonuç alınmaz (Özveren, 1997).

Bu kavramın alındığı ülke farklı kültürel özelliklere sahip olduğu için ve direkt bu fark göz önüne alınmadığı için dünyada uygulanma alanı sınırlanmıştır.

Avrupa’da kalite ödüllерinin kazanılması Türk yöneticilerinin kendilerine olan güvenini artırmıştır. Ödül kazanan firma yöneticileri, yerli yönetim guru namzetleri, danışmanlar ve akademisyenler TKY'nin propagandasını gönüllü olarak yaptılar. Bu guru namzetlerinden biri olan mühendislik ve işletme profesörü İbrahim Kavrakoğlu, Türkiye’deki ilk kalite programlarından birini 1988’de Paşabahçe Cam’da uygulamış, o günden bu yana 100’den fazla firmaya danışmanlık yapmıştır. Kavrakoğlu’na göre TKY "Türkiye’ye çağ atlatılabilir" ve Türkiye’deki işletmelerin çoğunun Taylorizm gibi kökleşmiş yönetim ideolojilerine sahip olmamasından dolayı TKY fazla zorluklarla karşılaşmadan uygulanabilir.

TKY'nin Türkiye’deki yayılmasında MPM (Milli Produktivite Merkezi) ve KalDer (Kalite Derneği) gibi kuruluşlar önemli bir rol oynamaktadır. Bunlardan önde gelen sanayicilerin desteğiyle kurulan KalDer çeşitli illerde "kalite günleri" düzenleyerek, işletmelerin başarısı için toplam kalitenin ne kadar gerekli olduğunu vurgulayan dersler ve seminerler vermektedir. KalDer’in organize ettiği eğitim kurslarına katılan firma sayısı 1993’te 22 iken bu rakam 1996’da 108’e çıkmıştır. KalDer, TÜSİAD ile beraber 1993’ten beri Türkiye’nin en önemli kalite ödülünü vermektedir. Bu ödülü kazanan işletmeler, gazetelerde tam sayfa ilanlar vererek, bu ödül sayesinde prestij sahibi olduklarını göstermeye çalışmaktadırlar (Yıldırım, 2000).

Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimine destek veren bir diğer olgu da, ISO 9000 sistem standartlarının Türkiye’de yoğun bir şekilde 1989 yılından sonra uygulanmaya başlamıştır. Belgeyi alan şirketlerin sıradaki hedefi Toplam Kalite Yönetimi’dir. Oysa ISO 9000 müşteriye istediği kalitede malı ürettirecek bir sistemi garanti eden, müşteriye yönelik bir çalışmadır. Toplam Kalite Yönetimi ise işletmelerin her biriminin kaliteli

çalışmasını sağlayarak bir sinerji etkisi ile mükemmelliğin yakalanmasını amaçlamaktadır. Özellikle müşteriler tarafından talep edildiği için Türk şirketleri tarafından bu belge alınmaya çalışılmaktadır (Özveren, 1997).

Türkiye’de toplam kalite yönetiminin hangi kuruluşlarda hangi tarihlerde başlatıldığı ve yürütülen çalışmalardan ne gibi sonuçlar alındığı konusunda seyrek ölçüde yapılan bu tür alan araştırmalarından elde edilen ve kamuoyuna çeşitli biçimlerde yansıyan bilgilere göre bu alanda farklı düzeylerde de olsa çalışmalarda bulunan kuruluşların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- İçişleri Bakanlığı,
- Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı,
- Kara Harp Okulu,
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı,
- Milli Eğitim Bakanlığı,
- Maliye Bakanlığı,
- Devlet İstatistik Enstitüsü,
- Devlet Planlama Teşkilatı,
- Sosyal Sigortalar Kurumu,
- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü,
- Maden Tetkik Arama Enstitüsü (MTA),
- Türk Lokomotif ve Motor Sanayii A.Ş.,
- Türkiye Gübre Sanayi A.Ş.,
- Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı,
- Ankara Büyükşehir, Değirmendere, Kadıköy, Aydın, Bodrum, Yalova ve İzmir Büyükşehirleri,

- İnönü Üniversitesi,
- Emniyet Genel Müdürlüğü,
- Turgut Özal Tıp Merkezi,
- Zekai Tahir Burak Hastanesi,
- Askeri Mevki Hastanesi.

1994 yılında Sabancı Grubu ve İpek Kağıt A.Ş.'nin desteği ile başlatılan toplam kalite yönetimi uygulamaları, mahalli idarelerde ilk örnektir (Saran, 2004).

Merkezi örgütlerde TKY girişimlerine ilk olarak 1997 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olmuş, diğer kuruluşlar için öncülük ve önderlik yapmıştır. Kurumsal yapı ve etkinliklerini modern teknolojik ve yönetsel gelişmelere uyarlamak, değişimi yakalamak, aynı zamanda “Türkiye'nin rekabet gücüne katkı sağlanması” amacıyla 1998'de Mükemmelliğe Doğru Yolculuk: 3.000.000 İşlemde 1 Hata” isimli projesi ile TKY uygulamalarına başlamıştır. Bu projeye eşgüdümlü olarak STB, ISO 9000 standartlarına geçme, gelişim alanlarının tespiti, stratejik planlama, yetki devri, 24 saat 7 gün ücretsiz telefonla vatandaşa danışma hattı, personel alma ve terfi sisteminin modernize edilmesi gibi çalışmalara da başlamıştır.

Bu konuda ciddi bir ilerleme kaydeden diğer merkezi teşkilat ise Milli Eğitim Bakanlığı'dır. Bakanlıkta TKY'ye geçiş amacıyla Üç Adım Projesi geliştirilmiş, ilk adımda pilot bir birim seçilip uygulanmaya başlanmış, daha sonra “kalite yönetimi projesine” 12 birim daha dahil edilmiş ve nihayet 2001'de tüm birimler proje kapsamına alınmıştır. Ayrıca Bakanlık KalDER ile işbirliğine giderek Ulusal Kalite Hareketine katılmıştır. STB ve MEB'deki TKY uygulamalarına baktığımızda MEB STB'ye göre daha az hiyerarşik yapısı ve istikrarlı yönetsel yapılanması ile daha başarılı ve verimli sonuçlar almıştır (Nohutçu, 2003).

Hükümetin ve temel ve uzun vadeli planlarını saptayıp çerçeve çizen Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında hazırlanan “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu'nda Türkiye'de kamu yönetiminin aşırı bürokrasiden dolayı hantallaştığından ve yetki sorumluluk dağılımındaki dengesizliyen dolayı sistemin tıkanıdığından şikayet

edilmekte ve çözüm olarak da tüm öğeleri ile benimsenmek koşulu ile TKY önerilmektedir.

Yine kamu hizmetinde kalitenin sağlanabilmesi amacıyla 2002 yılında İçişleri Bakanlığı tarafından kamu hizmetlerinin yürütülmesinde hız, kalite, verimlilik ve etkinliğinin sağlanması amacıyla “Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı” başlatılmıştır.

Benzer biçimde Maliye Bakanlığı tarafından yürütülen “ Kamuda Toplam Kalite Yönetimi çalışması kapsamında kamu hizmetlerinde bulunması gereken şeffaflık, müşteri katılımı, müşteri memnuniyetinin sağlanması, hizmetin zamanında sunulması, yeterli miktarda sunulması, hizmette erişimin mümkün olması, süreklilik, hassaslık ve güvenilirlik olarak sıralanmakta ve TKY geçiş için bu ilkelerin kamu kurumların hizmet anlayışına hakim olması gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Nohutçu, 2003).

BÖLÜM 3: YEREL YÖNETİMLER ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. Yerel Yönetim Kavramı

Yerel yönetimler, ulusal sınırlar içerisindeki değişik büyüklüklerdeki topluluklarda yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş olan anayasal kuruluşlardır. Literatürde yoğun olarak kullanılan yerel yönetim tanımı ise evrenselleştirilerek verilmektedir. Buna göre " Yerel yönetimler belirli bir coğrafi alanda yaşayan, yerel topluluğun bireylerine kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, üstlendiği hizmetler için kendi örgütsel yapısını kurabilen, merkez yönetimi ile ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişisidir (Güneş, 20??).

Türkiye’de “il özel idaresi, “belediye” ve “köy” olmak üzere üç yerel yönetim birimlerinden söz edilebilir. 1982 Anayasası’nın 127. Maddesine göre, “mahalli idareler; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, genel kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisidir.” Anayasa’nın 127. Maddesinden hareketle yerel yönetimlere hakim olan ilkeler ve bu kurumların özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

- Yerel yönetimler, kamu tüzel kişiliğine sahiptirler.
- Yerel yönetimlerin kuruluş, görev ve yetkileri kanun ile belirlenir.
- Yerel yönetimlerin karar organları seçimle işbaşına gelir.
- Yerel yönetimlerin seçilmiş organlarının, organlık sıfatını kazanabilmeleri ilişkin itirazların çözümü ve kaybetmeleri konusundaki denetim, yargı yolu ile olur.
- Yerel yönetim seçimleri kural olarak beş yılda bir yapılır.
- Yerel yönetimler merkezi yönetimin idari ve vesayet denetimine tabidir.

- Yerel yönetimler kendi aralarında Bakanlar Kurulunun iznini de alarak birlik kurabilirler.
- Büyük yerleşim birimleri için kanunla özel yönetim biçimleri kurulabilir (Parlak ve Sobacı, 2005: 82-83).

Yerel yönetimler dünyanın her yerinde kamu yönetimi içerisinde önemli ve vazgeçilmez bir yere sahiptir. Devletin ekonomideki rolünün görev ve fonksiyonlarının azaltılmasını amaçlayan özelleştirme trendi, genel olarak tüm ülkelerde hakim olmasına rağmen, dünyada yerel yönetimlerin öneminin azalmayarak, aksine arttığı görülmektedir. Yerel yönetimlerde yüksek performans elde etmek için “müşteri tatmini”, sürekli gelişme” ve “kalite” üzerinde odaklanan yeni bir felsefenin yerel yönetimler tarafından benimsenerek uygulanması gerekir. Kısacası Toplam Kalite Yönetimi bir yaşam biçimidir (Akın, 2010).

3.2. Yerel Yönetimin Varlık Nedeni

Yerel yönetimlerin varoluş sürecini toplum açısından bir amaç olarak değil bir araç olarak kabul etmek mümkündür. Yerel yönetimlerin ortaya çıkışları, ülkenin yönetim yapısı içindeki yerlerini alışları da siyasal ve ekonomik nedenlerden ötürüdür. Siyasal neden özgürlükçü demokrasilerin temelinde yerel özgürlüklerin yer alması gerektiği yolundaki inanç ve buna bağlı olarak "yerel kendi kendini yönetim" ilkesidir. Ekonomik neden ise kıt kaynakların optimum etkinlikte kullanılabilmesinin koşullarından biri olan arzın tüketici tercihlerine uydurulması gereğidir (Güneş, 20??).

Yerel yönetimleri gerekli kılan nedenler şöyle sıralanabilir:

a)Ulusal ya da yerel tüm kamusal ve yarı kamusal hizmetlerin sadece merkezi idare aracılığı ile gerçekleştirilmesi, kıt kaynakların optimum olarak kullanılması ilkesine aykırı düşer. Çünkü merkezi idare mahalli sınırlar içindeki itfaiye, çöp toplama, mezarlık, temizlik, ulaşım vb. hizmetlere yönelik toplumsal talebi gerçekçi olarak belirleyememektedir.

b)Yerel hizmetlerin belirlenmesine ve gerçekleştirilmesine ilişkin kararların merkezden alınması, günümüzde önemli bir boyut kazanan yerel kendi kendine yönetme ilkesine aykırı düşmektedir.

c)Federal yapıdaki devletlerde federe sınırlar içinde yaşayanları ilgilendiren kararların merkezi otorite tarafından alınması mümkün olamaz. Çünkü, federal anayasalar buna imkan vermemektedir.

Görüleceği gibi tüm kamusal ve yarı kamusal hizmetlerin sadece merkezi idare aracılığı ile gerçekleştirilmesi mümkün olmayıp, mümkün olsa da usul olarak rasyonel değildir. Merkezi idarenin yanında yerel yönetimlerin de idari örgütlenme içinde yer alması işte bu ihtiyacın bir sonucu olarak görmek gerekir (Kestane, 1996).

3.3. Belediye

3.3.1. Kavramsal Çerçeve

Belediyeler, belli bir yörede yaşayan insanların yerel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş tüzel kişiliklerdir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere belediyelerin hizmet sahaları belli bir yöreyle sınırlı olan ve o yörede yaşayan insanların tüm yerel ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür.

Belediyeler yerel yönetim birimleri içerisinde özel bir öneme sahip olan kuruluşlardır. Günümüzde nüfusun önemli bir bölümü belediye sınırları içerisinde yaşamaktadır. Bu nedenle, yerel halkın beklentilerine yanıt verebilecek en yakın idari birim belediyeler olmaktadır (Güneş, 20??).

Ülkemizde, belediyelerin çok uzun bir geçmişi bulunmamaktadır. Batılılaşma gayretleri içerisinde Batı Avrupa'da uygulanmakta olan belediye modelleri göz önüne alınarak İstanbul'da da kent yönetimi oluşturulmuştu. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte 1580 sayılı kanun ile yeni kent yönetimi örgütleri kuruldu. Bunlar, en başta merkezi yönetimden farklı ve yasama organlarının yerel halk tarafından seçilen kişilerle gerçekleştirilmesi düşünülmüştü ve bu özellikleri ile özerk kuruluşlar olmuşlardır. 1961 yasınının 116.maddesi ile bu kuruluşlar şehir yönetiminden yetkiler ve gelir bakımından özerk oldukları belirtilmiştir. Söz konusu yetkiler ile yerel halkın ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmıştır (Orkut, 2008).

3.3.2. Türkiye'de Belediyelerin Tarihçesi

Tarih boyunca kent hizmetlerini yürüten çeşitli kişi ve kuruluşlar bulunduğu bilinmektedir. Osmanlı döneminde kent hizmetleri "Muhtesip" tarafından

görülmekteydi. Bir yerel yönetim birimi olan belediyenin modern anlamıyla Türk yönetim tarihine girişi oldukça yenidir. 1855 yılında ilk olarak İstanbul'da "İstanbul Şehremaneti" kurulmuştur (Orkut, 2008).

Osmanlı İmparatorluğunda bugünkü anlamda çağdaş bir belediye kurma çabası ve eğilimi Tanzimat Fermanı'ndan sonra ortaya çıkmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nda beledi hizmetlerin görülmediği anlamına gelmemektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nda belirli kurum ve müesseseler aracılığıyla beledi hizmetler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

19. yüzyıla kadar Osmanlı İmparatorluğu'nun Anadolu ve daha doğudaki şehirlerinde geleneksel idari yapı yaşamı devam ettirmiş, dolayısıyla Osmanlı şehirleri hükümdar adına onun memurları tarafından yönetilmiş, beledi ve mülki fonksiyonlar birbirinin içine geçmiş ve beledi hizmetler belde sakinleri ve resmi görevlilerin işbirliğiyle yerine getirilmiştir. Temel felsefe, şehirlerin başında bulunan kadı aracılığıyla beledi hizmetleri görmekten ziyade, hizmetleri halka yaptırmak ve onları söz konusu hizmetler için örgütlemektir (Parlak ve Sobacı, 2005).

Osmanlı İmparatorluğunda ilk kez İstanbul'da bir belediye kurulması öngörülmüş ve o tarihe kadar hiçbir kuruma tanınmayan ayrıcalıklar tanınmıştır. 1968 yılında kabul edilen bir talimatname ile İstanbul dışında da belediye kurulması öngörülmüş ve 1870 Vilayet Nizamnamesi ile de teyit edilmiştir. Böylelikle, o tarihte mülki idare birimleri olan vilayet, sancak ve kaza merkezlerinde belediye örgütü kurulması kararlaştırılmıştır. Daha sonra, 1930 yılında kabul edilen "1580 sayılı Belediye kanunu", belediyelerin organik kanunu olma özelliğini elde etmiştir (Parlak ve Sobacı, 2005).

1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı Kanunla büyük şehir belediyeleri ile ilgili farklı bir yapılanma öngörülmüştür. Yürürlükteki mevzuata göre, il ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur. Diğer yerlerde nüfusun 2 000'i geçmesi durumunda vatandaşların isteği doğrultusunda Kanunda gösterilen yollarla belediye teşkilatı kurulabilir (Orkut, 2008).

3.3.3. Belediye Organları

Belediyelerin üç ayrı yasal organı vardır. Bunlar;

1. Belediye Meclisi
2. Belediye Encümeni
3. Belediye Başkanlığı.

3.3.3.1. Belediye Meclisi

5393 sayılı Kanuna göre belediye idaresinin organları; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanından oluşmaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir belediyesi Kanunu da benzer bir düzenleme öngörmüştür.

Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşmaktadır. Belediye meclisinin görev ve yetkileri ise Kanunda şu şekilde sayılmıştır:

1. Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.
2. Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
3. Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek. Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyelerinde il çevre düzeni planı ilgili Büyükşehir Belediyeleri tarafından yapılır veya yaptırılır ve doğrudan Belediye Meclisi tarafından onaylanır.
4. Borçlanmaya karar vermek.
5. Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine 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.
6. Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.

7. Şartlı bağışları kabul etmek.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.
12. Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.
13. Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.
14. Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.
15. Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.
16. 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.
17. Fahrî hemşerilik payesi ve beratı vermek.
18. Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.
19. Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.

20. İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek (www.mahalli-idariler.gov.tr)

3.3.3.2. Belediye Encümeni

Encümen, belediye başkanının başkanlığında; il 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; 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. Bu düzenleme ile küçük ölçekli belediyelerde daha pratik bir organ oluşumu amaçlanmıştır (www.mahalli-idariler.gov.tr).

3.3.3.3. Belediye Başkanı

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasî partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz. Başkan, genel olarak belediye teşkilâtının en üst amiri sıfatıyla, belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumakla görevlidir (www.mahalli-idariler.gov.tr).

3.4. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Belediyelerden beklenen hizmetlerdeki çeşitlenme ve bilinçlenme geleneksel belediyecilik anlayış ve yöntemleriyle değil ancak değişimi ve TKY'yi benimsemiş kalite odaklı çağdaş belediyecilik felsefesi ve yaklaşımıyla olanaklıdır. Belediyelerde TKY uygulaması, gerek merkezi kamu kuruluşlarından gerekse özel sektörden bazı farklılıklar ve özelliklerle ayrılmaktadır. Özel sektörden farklıdır; çünkü öncelikle belediyeler özel sektörün çoğunluğu gibi mal değil hizmet üretmekte, üretilen hizmetin de kalitesinin ölçülmesi ve müşteri memnuniyetinin belirlenmesi çok kolay olmamaktadır. İkinci farkı, belediyenin müşteri arama zorunluluğunun olmaması, zaten sınırları içinde yaşayan ve kendi hizmet tekelinden başka alternatifi olmayan bir

vatandaş topluluğuna sahip olmasıdır. Dolayısıyla özel sektör gibi müşteri çekme ve rekabet yarışına girme zorunluluğu yoktur (Nohutçu,20??).

3.4.1. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasını Gerekli Kılan Nedenler

3.4.1.1. Yeniden Yapılanmanın Gerekliliği

1970'lerin sonundan itibaren başta ABD ve İngiltere olmak üzere tüm dünya çapında kamu kuruluşları günümüzde de hala devam etmekte olan bir yeniden yapılanma sürecinin içine girmiştir. Bu değişim süreci teknolojik, ekonomik, siyasal ve toplumsal yapılardaki dönüşümlerin zorlaması ile meydana gelmiştir. 1970'lerde meydana gelen petrol krizi, ağır işsizlik oranları ile beraber refah devletlerini altından kalkamayacakları bütçe açıkları ile karşı karşıya bırakmışlardır (Nohutçu, 2003).

Dünya nüfusunun hızla artması ve kırsal alanlardan kentlere doğru hızlı bir geçişin yaşanması, dünya ekonomisinin hızlı gelişmesi, birey başına düşen gelirin artmasına ve yaşam standartlarının yükselmesi, kıt kaynakların kendi kendini üretme hızından daha yüksek bir hızda tüketilmeleri nedeniyle dünya üzerindeki ekonomik ve fiziksel gelişmenin sınırlarına yaklaşılmış olması, dünya refahının ve üretiminin gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki dağılımında gelişmiş ülkeler lehinde önemli bir farklılığın ortaya çıkması ve bu farklılığın giderek daha da büyüme eğilimi göstermesi kamu yönetimi açısından önemli sonuçlara sebep olmaktadır.

Ayrıca gelirin ulusal sınırlar içinde yer alan farklı toplumsal ve ekonomik gruplar arasında eşit olmayan bir şekilde dağılımı ve bireyler, toplumsal gruplar ve coğrafi bölgeler arasında ortaya çıkan gelir dağılımı eşitsizliğinin giderek daha çok büyüme eğilimi içerisine girmesi de ilave edilecek özellik olarak gözükmektedir.

Bütün bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan sonuç kamunun daha fazla ve daha çeşitli kamu hizmeti üretmek zorunda kalması olarak özetlenebilir. Kamunun daha fazla, daha kaliteli, daha hızlı ve çeşitli hizmet üretmesi kamu kurum ve kuruluşların bugün yaşadıkları sıkıntıları, aksaklıkları aşması ile mümkün görünmektedir (Oysal, 2008).

3.4.1.2. Belediyelerde Etkinlik, Verimlilik ve Kalite Problemi

Gerek kamu reformu kapsamında ve gerekse özelde yerel yönetimler reformu kapsamında belediyeleri yakından ilgilendiren başlıca değişiklikler yapılmıştır.Yapılan

bu düzenlemelerde temel amaç belediyelerin daha etkin, verimli bir yapıya ulaşmaları, vatandaşa daha kaliteli hizmet sunabilmeleridir. Reform sürecinin başlangıcında başbakanlık tarafından yayınlanan “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim” adlı

Raporda nelerin yapılmak istendiği şu ifadelerle açıklanmaktadır:

- Hantal merkezi birimler daha küçük ama daha etkin bir yapıya dönüştürülmeli ve performansları artırmalı,
- Yüklerinden arınan merkezi yapılarda stratejik düşünme boyutu güçlendirilmeli,
- Kaynak kullanımında stratejik planlar esas alınarak verimlilik sağlanmalı, mali dengeler kurulmalı,
- Her şeyden önemlisi, halkın yönetime olan katılımı artırarak, güveni tazelenmelidir.”

Bu ifadeler reform sürecinin temel kaygısının genelde tüm kamu yönetiminde, özelde ise yerel yönetimlerde var olan yönetim kalitesi sorunu olduğunu göstermektedir.

Kalite Yönetimi, bir kurumun müşteri memnuniyeti yolu ile tüm süreçlerde iyileştirmelerin sağlanması ve bu sayede kurumun gelişmesini esas almaktadır. Ne var ki, yerel yönetimler reforma sürecinde ve takip eden dönemde gerek yazılanlar ve gerekse söyleneler genellikle belediyelerin mali yapıları ile görev ve yetki alanlarını kapsamaktadır. Bu konular önemli olmakla birlikte temelde kalitenin yattığı bir reform sürecinin bu boyutu ile de değerlendirilmesi ve reformda amaçlanan kaliteli yönetime geçişin sağlanması için uygulamaya yönelik önerilerin konuşulması gerekliydi (Danış, 200?).

3.4.1.3. Vatandaşların Kamu Hizmetlerine Karşı Beklentilerinin Artması

Kaliteli kamu hizmeti sunabilmek için, öncelikle kamu hizmeti verilen müşterileri tanımlamak, onların değişen beklentilerinin farkında olmak ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yöntemler geliştirmek gerekmektedir. Bu yönde çaba harcayan ülkeler öncelikle verdikleri hizmetlerde olması gereken standartları belirlemiş ve bunları bir taahhüt olarak kamuoyuna duyurmuşlardır.

OECD Kamu Yönetimi Servisi'nin belirlediği ilkelere göre, kaliteli kamu hizmetinin şu niteliklere sahip olması gerekir:

- **Şeffaflık:** Vatandaşlar kamu yönetiminin nasıl yürütüldüğü, kamu görevlilerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ve kendilerine sunulan hizmetlerle ilgili hataların nasıl düzeltilebileceği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- **Katılım:** Vatandaşlar kamu hizmetlerinden sadece devletin kendilerine sunduğu kadarıyla yetinen, edilgen durumdaki kişiler olmayıp, bunların niteliklerinin belirlenmesinde ve hizmet sunulmalarında söz sahibi olmalıdırlar.
- **Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması:** Kamu hizmetlerinin, olabildiğince vatandaşların hizmet ve beklentilerine göre belirlenmesi ve sunulması sağlanmalı ve bu konuda gereken esneklik gösterilmelidir (Sezer, 2008).

Halk, kamu yönetimini güç ve otorite kaynağı olarak değil, bir hizmet merkezi olarak görmeye başlamıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarının; vatandaşlarının, yani müşterilerin beklentilerini karşılaması için, kamu hizmetlerinin bünyesinde taşıması gereken bazı özellikler vardır.

1. Zamanlama: Hizmetin zamanında verilmesi, müşteri memnuniyetini sağlama bakımından çok önemlidir. Vatandaşın kuyrukta bekleyeceği süre sınırlandırılmalıdır. Muayene olacak hastalar, maaş alacak emekliler vb. gibileri bu kapsamda değerlendirilebilir.

2. Miktar: Verilen hizmet miktarı olarak da yeterli olmalıdır. Ulaşımı sağlayacak yeteri kadar otobüs seferi, yaşlılar için yeteri kadar huzur evi olmalıdır.

3. Erişim : Verilen hizmete herkes uygun koşullarda erişebilmelidir. Kamu hizmeti verilen binanın uzaklığı, çalışan kişilerin de yararlanabileceği çalışma saatleri, vatandaşların farklı kurum ya da birimlere gitmelerine gerek kalmadan tek noktada işlerini halledebilmeleri gibi konular bu kapsamda ele alınabilir.

4. Süreklilik : Verilen hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir. Telefon, elektrik, su gibi süreklilik gerektiren hizmetler bunların başında gelmektedir.

5. Güvenilirlik : Kamu hizmetlerine karşı vatandaşların güveni kazanılmalıdır. Örneğin, kamu taşımacılığında kaza riski en aza indirilmeli, sağlık hizmeti veren kuruluşlarda güvenilirlik sağlanmalıdır.

6.. Uygunluk : Hizmetin amaca uygun olarak yerine getirilip getirilmediği sorgulanmalıdır. Çalışanın güler yüzlü hizmeti, giyimi de müşteri memnuniyetinin kazanılmasında etkilidir. Fakat, kamu hizmetinin kalitesi değerlendirilirken, bir hizmetin zamanında ve müşterilere uygun bir şekilde yapılması ön plana çıkarıldığında, maliyet ve verimlilik unsurları göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle kamu kuruluşlarının performansı değerlendirilirken, verdikleri hizmetlerde belirli standartlara uymalarının yanı sıra, bunu ne maliyetle yaptıkları da dikkate alınmalıdır (Aral, 1996).

Kamu örgütlerinin sunduğu mal ve hizmetlerinin son kullanıcıları vatandaşlar olmaktadır. Bu açıdan onların sunduğu mal ve hizmetler hakkındaki görüşleri önem taşımaktadır. Amerikan Kontrol Derneği tarafından 1988 yılında yapılan araştırmaya göre devlet hizmetlerinin kalitesinden sadece % 8 oranında bir vatandaş topluluğu memnundur. ABD’de kalite uygulamalarına geçiş nedenlerinden biri olarak halkın kamu hizmetlerinin daha yüksek standartlarda sunulmasına yönelik beklentileri gösterilmektedir. Bu beklentilere cevap verebilmek için de TKY’ye geçmek önerilmektedir (Balcı, 1999).

3.4.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Yerel Yönetimler İçin Önemi

Kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde TKY çok önemli bir rol oynar.

Diğer taraftan TKY, kamuda işgücünü kuvvetlendirir ve motive eder. İşgörenlerin faaliyetlerin oluşumundaki katkıları, onların işlerini daha çok benimsemelerine neden olur. Çalışanların katılımı ve yaratıcılığının ortaya çıkması işi daha zevkli hale getirir (Karyağdı, 2001).

Belediyelerin buldukları çevrenin hareketliliği, yaşanan hızlı şehirleşme ve değişim süreci ile o beldede yaşayanların ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişmekte ve çeşitlenmektedir. Belediyelerin bu değişime ayak uydurabilmesi çok önemlidir.

Değişime ayak uydurabilmek için belediyelerin gerekli yaklaşım ve yöntemlerin sunulması zorunludur. Belediyelere yön verecek olan yaklaşımın belediyeler içerisinde yaşam felsefesi haline getirilmelidir.

Toplam Kalite Yönetiminin yerel yönetimler için önemini şu başlıklar halinde gösterebiliriz (Yatkın, 2004):

- i. Kamu hizmetlerine kısıtlı oranda kaynak ayrılıyor olması Toplam Kalite Yönetimini yerel yönetimler için önemli hale getirmiştir. TKY'nin uygulamaya girmesiyle birlikte hizmetlerin kalitesi artacağı için ayrılan kaynak da artmak durumunda kalacaktır.
- ii. Kamu hizmetleri hakkında kamuoyunda genel bir hoşnutsuzluğun var olması, kamu çalışanları ile vatandaşlar arasındaki geleneksel çekişme durulmak istenmektedir. Bu da gücün müşteriye kaydırılması ile mümkündür. Çünkü devletin varlık nedeni, kamu için yararlı faaliyetler yapmaktır.
- iii. Yerelleşme, bireyselleşme, yönetime katılım ve sivil toplum örgütlerinin ön plana çıkmasıyla beraber, mevcut yönetim anlayışının bu kavramlara yanıt verememesi. Bu kavramlara cevap verebilecek yeni yönetim anlayışı ise TKY ile mümkündür.
- iv. Yaşlı nüfusunun artması gibi demografik değişiklikler nedeniyle sosyal güvenlik kuruluşları üzerinde artan baskılar, TKY'nin uygulamaya geçmesiyle beraber bertaraf edilecektir.
- v. Kamu hizmetlerinde şeffaflığı sağlamak konusunda kamuoyunda oluşan baskılar. Tüm vatandaşlarda eşit haklara sahip olmak ve haksız kayırmaların önüne geçmek gibi artan bir isteklilik vardır. Kamu hizmetlerindeki bozulmayı önleyerek, eşitliğin ve demokrasinin artırılması da, kamuya toplam kalitenin yerleşmesi ile mümkündür.
- vi. Hizmet kalitesini artırabilecek yeni teknolojilerin ortaya çıkması.
- vii. Özel sektörde yaşanan yönetsel değişikliklerin kamu sektörüne de yansıtılmak istenmesi. Kamu idaresinin basitleşmesi ve bürokrasinin azaltılması artan talepler arasındadır. Müşteri odaklılık da kamu sektöründe olması gereken yerini almalıdır. Karar almada vatandaşların katılımını sağlayan her türlü mekanizma, kamu hizmetlerinin sunumunda işler hale getirilmelidir.

3.4.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Getireceği Yenilikler

Kamu sektörüne toplam kalite felsefesinin yerleşmesi, köklü yapısal değişim ve süreç gerektirmektedir. Somut sonuçların elde edilmesi de zaman ve sabır ister. Ancak bir gerçek ki, TKY'nin kamu yönetimine uygulanmasıyla, her şeyden önce kamu hizmetlerinde kalite artacaktır. Vatandaşların memnuniyet düzeyi artacak, bu şekilde de kamu sektörüne karşı güven sağlanacaktır (Korkusuz, 2005:79).

TKY ile organizasyon yapısının şeffaflaştırılması sağlanacak ve kurum içi iletişim sabit, şeffaf ve direkt kanallar üzerinden yapılarak kurum içi sistematik haberleşme yapılandırılmış olacaktır. TKY ile kurumlarda belirli alanlarda uzmanlaşmış, birbirlerinden ayrı, dikey hiyerarşik yapılanmaya dayalı örgütsel birimlerin yerine, birbirleriyle karşılıklı ilişki ve haberleşme içinde bulunan işbirliğine dayalı, ekip çalışmasını ve yatay örgütlenmeyi esas alan birimlerin geçmesi sağlanacaktır (Oysal, 2008).

Vatandaşların kendilerini ifade edebilme yetileri kuvvetlenecek, talep ve şikayetleri doğrultusunda yönetimi yönlendirme şansları daha da artacaktır. Tatmin olmayan müşterilerin başvurabilecekleri ve karşılığında bir talepte bulunabilecekleri mekanizmaların daha da işlerlik kazanacağı bir sistem kurulmuş olacaktır. Vatandaşların kamu yönetimine karşı haklarını kolaylıkla arayabileceği mekanizmaların kurulmasıyla kamu hizmetlerinin kendiliğinden kaliteli olacağı açıktır. Bir mal alan müşteriyle karşılaştırıldığında hizmet alan müşteriler genellikle daha az şikayette bulunmaktadırlar. Vatandaşlar genellikle bir değişiklik olmayacağına inandığından ve şikayetlerini kime, nasıl ileteceklerini bilmediklerinden şikayette bulunamamaktadırlar. İşte TKY ile kamuda vatandaşların duyarlılığı daha da artacak ve şikayet mekanizması daha da işler hale gelecektir. Personel ve vatandaş, şikayetlerin kendi yararlarına olacağı bilincine varacaklardır. Vatandaşlar ile devlet arasında daha etkin bir iletişim kurulacak ve demokratik karar alma süreçlerine halkın daha çok katılımı sağlanacaktır. Vatandaşlardan geri besleme yoluyla alınan bilgiler de, sistemin daha da işler hale gelmesini sağlayacaktır.

Kısacası TKY'nin kamuda uygulanmasıyla, kamu kurumlarında en yüksek kalitenin gerçekleştirilmesi, bir işin ilk defada doğru yapma bilincinin yerleşmesi, şikayetlerin

azalması ve buna bağılı olarak maliyetlerin düşmesi ve zamandan tasarruf sağlanması, kurum imajının yükselmesi, mevcut kaynakların optimal düzeyde kullanılması, çalışanların kurumlarına bağlılıklarının artması ve etkin bir haberleşme ağının kurulması sağlanacaktır. Böylece kamunun kaliteli, verimli ve güvenilir hizmet vermesiyle hizmetlerin vatandaşlara yönelik olması desteklenecektir. Kamunun önemli bir sorunu olan kamu harcamaları ve israf azalacaktır (Korkusuz, 2005).

3.4.2. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması İçin Gerekli Şartlar

Yerel yönetimlerin mevcut şartlarda hizmet üretiminde gerekli etkinlik ve verimlilik sağlanamamakta, çalışanlarını ve vatandaşlarını yeterince tatmin edememektedir. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ya az bilinmekte ya da bilinse dahi gerektiği kadar uygulamamaktadır. Bu açıdan belediyelerde toplam kalite yönetimine geçmeyi düşünen belediyelerin bazı nitelikleri taşıması gerekmektedir.

TKY'ye geçmek isteyen belediyeler aşağıda açıklanan hususlarda kendilerini sorgulayarak TKY' ye geçmek için hazır olup olmadıklarına bakmalıdırlar.

3.4.2.1. Yerleşik Alışkanlıkların Değişmesi

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulanması için öncelikle olması gereken ciddi bir zihniyet değişikliğidir. Fakat bu zihniyet değişikliğini daha çok TKY' ye uymayan alışkanlıkların değişmesi şeklinde anlamak gerekir. Yoksa olayı bir kültür değişikliği olarak anlamamak lazımdır. Çünkü kültür değişikliği bugünden yarına olacak bir iş değildir ve kültürü değiştirmek oldukça zordur (Drucker,1998:20). Zihniyet değişikliğini kültür değişikliği olarak algıladığımız zaman farkına varmadan TKY' de başarısız olacağımızı peşinen kabullenmiş oluruz.

Bu zihniyet değişikliğinin hem yerel hizmeti sunan belediyenin yönetici ve çalışanlarında, hem de yerel halkta oluşması lazımdır. Halkın siyasi seçimlerin dışında da çeşitli katılma yollarını deneyerek taleplerini belediye idarecilerine iletecek duruma ulaşması gereklidir. Bu ciddi tutum ve davranış değişikliği de halkın eğitim düzeyini yükseltme ve sivil toplum örgütleri oluşturması ile yakından alakalıdır. Çünkü, halk bu bilinç düzeyine ulaşmadığı zaman yapılacak çalışmalarda katılım eksik kalacak; bu da TKY'nin önemli bir ögesinin göz ardı edilmesine sebep olacaktır.

Yönetici ve çalışanlarıyla belediye personelinin de TKY'yi uygulayacak anlayışa sahip olmaları lazımdır. Böyle olmadığı zaman TKY sadece sloganlarda kalan bir yönetim anlayışı haline geleceğinden TKY uygulama çabaları daha işin başında sekteye uğrayacaktır. Bunun için de belediye çalışanları belli bir eğitim seviyesine sahip olmalı en azından analitik düşünme alışkanlıkları bulunmalıdır (Tekinkuş, 1999).

3.4.2.2. Belediyelerde Başkan ve Meclis Üyelerinin Geçmişi ve Bunlarda Aranacak Nitelikler

Özellikle yöneticisi olduğu belediyede TKY'yi uygulamaya koyan ya da koymayı düşünen belediye başkanının başkan olmazdan önce TKY'yi uygulayan bir kurumda kalite ile ilgili bir birimde çalışması veya en azından kaliteye ilgi duyması TKY uygulamalarının başarı şansını ciddi derecede arttıracaktır. Çünkü TKY'nin belediyede başarılı olması belediye başkanı ile belediye meclisi üyelerinin mutlak ve kesintisiz desteğine bağlıdır.

Tüm örgütsel değişikliklerde olduğu gibi belediyelerde TKY ye geçişlerde tepe yönetiminin desteği ve liderliği önemlidir. Çünkü değişiklik için gerekli tüm kararlar tepe yönetimin onayı ile kesinlik kazanacaktır. Değişim için gerekli finansman ihtiyacını karşılanması, ihtiyaç duyulacak nitelikli personelin temini, TKY eğitimi için gerekli şartların oluşturulması (eğitici, eğitim aracı, ihtiyaç duyulan mekan ve eğitim zamanlarının tespiti) hep belediye başkanı ve belediye meclisinin onayı ile olacak işlerdir. Aksi halde gerekli kaynaklar ihtiyaç duyulduğunda temin edilemeyecek, personel gerekli eğitimleri alamayacak ve işler sürekli olarak kesintiye uğrayacaktır. Aynı zamanda personelin TKY çalışmaları konusunda sürekli olarak motive edilmesi de yine belediyedeki tepe yönetime bağlıdır. Türkiye ve Dünya'nın çeşitli ülkelerindeki uygulamalar bu tezimizi doğrular mahiyettedir (Tekinkuş, 1999).

Bu durumda liderlik de TKY' ye geçişte önem kazanmaktadır. Çünkü liderlik, kaliteyi bir kurumda yerleştirme aşamalarından en önemlilerinden birisidir. Hatta en önemli bir parçasıdır.

TKY uygulayan bir belediye başkanı belli bir misyonu (misyon belediyenin ne için var olduğunu açıklayan bir görev ve kararlılık ifadesidir) yaratarak bu misyonun da herkes tarafından doğru olarak algılanmasını sağlamalı ve belediyenin misyonunun

gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan her şeyi de sağlamayı taahhüt etmelidir. Tepe yönetim belediyenin misyonu için gerekli şartları sağlamakla kalmamalı aynı zamanda belediyenin vizyonunu (vizyon belediyenin geleceğe yönelik olarak gerçekleştirilebilir amaç ve hedeflerini ifade etmektedir) tam olarak belirleyebilmelidir. TKY müşteri (hem şehri) tatminine öncelik vermektedir. Bunun için Türk Halkının belediye başkanında ne gibi özellikler aradığını bilmek belediye başkanında olması gereken nitelikler konusunda bize yardımcı olacaktır. Bu konuda yapılan bir araştırmada Türk Halkının belediye başkanında aradığı özellikleri önem sırasına göre şu şekilde sıralamaktadır (Asav, 1996: 53):

- Dürüstlük
- Halka yakınlık ve halkın sorun ve isteklerini dikkate alma
- Yaratıcılık ve tecrübe.

Dürüstlük ve yaratıcılık zaten liderliğin en temel özelliklerindedir. Belediye başkanı hem kendi personeline, hem hizmet ve mal aldığı tedarikçi kuruluşlara hem de hizmet vermekle yükümlü olduğu belde halkına karşı dürüst olmak zorundadır. TKY'yi uygulayan belediye başkanı yaratıcı kişiliği ile vizyon sahibi olduğunu da ortaya koymalıdır.

Halka yakınlık zaten TKY uygulamalarında “müşteri odaklılık” olarak karşılığını bulmuş durumdadır. Zaten belediye hizmetlerinin kalitesini belirleyen yerel halk olacaktır. Aksi halde belediye başkanı ve meclis üyeleri tekrar seçilememek riski ile karşı karşıyadırlar.

3.4 .2.3. Belediyelerin Sanayi, Turizm ve Eğitim Şehrinde Yer Alması

TKY'yi uygulamak isteyen belediyenin bir eğitim, sanayi veya turizm şehri olması orada TKY çabalarının daha olumlu neticeleneceğinin bir işareti sayılabilir. Çünkü bugün TKY genelde imalat sanayi ve hizmet sektöründe gittikçe yaygınlaşan bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır. Özel sektörün TKY uyguladığı bölgelerde kamu sektöründe TKY uygulanması için alt yapı hazır demektir. Çünkü o bölge halkında hem belli bir kalite bilinci oluşmuş hem de kalitenin en büyük düşmanlarından birisi olan bazı yerleşik olumsuz alışkanlıkların değişmiş olması beklenir. Belediyenin sanayi veya turizm şehrinde yer alması gerekliliğinin temel sebepleri şunlardır:

- TKY'yi uygulayan özel sektör kuruluşu TKY'yi uygulamak isteyen belediyeye TKY ile ilgili olarak standartların belirlenmesi ve bununla ilgili konularda yardımcı olabilir.
- TKY uygulamalarında hangi konularda ve kimlerin eğitim alacağı belirlenerek belediye personelinin TKY konusunda gerekli eğitimi almaları sağlanabilir. Çünkü TKY eğitimle başlar ve eğitimle devam eder. Eğitimin sadece sözlü olması tek başına yeterli olmamaktadır. Eğitim aynı zamanda uygulamalı olmak zorundadır. Belediyeler de TKY konusunda uygulamalı eğitim imkanını ancak TKY'yi başarı ile uygulayan bir sanayi işletmesinden veya bir hizmet sektörü kuruluşundan bulunabilir. Çünkü bu eğitimi sürekli olarak bir danışmanlık firmasından almak, belediyeler gibi kamu örgütleri için her zaman mümkün olmayabilir.
- Belediyeler TKY'yi uygulayan özel sektör kuruluşlarından sadece eğitim değil aynı zamanda belediyenin işine yarayacak TKY uygulamalarının benchmarking (kıyaslama) yoluyla belediyeye adaptasyonu konusunda da yardım isteyebilirler. Çünkü bir kuruluşun TKY'ye geçmesi ve başarılı olması hem yoğun bir çaba harcamasına ve hem de diğer başarılı kuruluşların başarılı uygulamalarını kendi bünyesine adapte etmesine bağlıdır.

Burada akla gelebilecek bir soru da özel sektör kuruluşlarının az önce sayılan eğitim gibi destekleri verip vermeyeceğidir. Aşağıda belirtilen nedenlerden ötürü bu destekler verilmelidir (Oysal, 2008):

TÜSIAD-KalDer (Türk Sanayici ve İşadamları Derneği ile Kalite Derneği) kalite ödülü kriterlerinden birisi toplum üzerindeki etkidir ve %6 gibi bir ağırlığa sahiptir (Orçunsu, 1996: 69). TKY'yi uygulayan bir özel sektör kuruluşu bu kriterleri ne kadar yakalarsa kendisini o kadar başarılı kabul edecektir. Türkiye'de TKY'yi ilk uygulayan belediye Değirmendere Belediyesidir. TÜSIAD-KalDer Kalite Ödülünü alan Brisa firması bütün konularda yardımını Değirmendere belediyesinden esirgememiştir.

TKY tam katılımı sağlamayı TKY'ye geçecek örgütler için vazgeçilmez bir öge olarak kabul etmektedir. Belediyenin hitap ettiği vatandaş kitlesi yani yerel halkın bir bölümü aynı zamanda o özel sektör kuruluşunun "iç müşterisidir". Belediyeye yardımcı olan özel sektör kuruluşu aynı zamanda kendi iç müşterisinin de (tüm firma çalışanları)

olumlu alışkanlıklar kazanmalarını dolaylı yoldan da olsa sağlayarak kaliteyi bir yaşam tarzı haline getirmektedir.

3.4.2.4. Kent Bilgi Sisteminin Kurulması

TKY'den bahseden çeşitli yönetim düşünürleri TKY'yi uygulayacak örgütlerde yöneticilerin o örgütte "fare deliğine" varıncaya kadar her şeyden haberdar olması gerektiğini ısrarla önermektedirler. Bu durum belediyelerde ancak Kent Bilgi Sistemi (KBS) kurulması ile mümkün olacaktır. Çünkü kent için gerekli planların yapılırken kent hakkında sağlıklı verilerin olması o planlamayı daha gerçekçi yapacaktır (Tekinkuş, 1999).

Yerel yönetimlerde oluşturulacak KBSleri yönetim birimlerinin ortak kullanımına açık, birimler arası bilgi ve bilgisayar çevre birimleri donanım paylaşımını mümkün kılan, planlama, yönetim ve halkla ilişkiler faaliyetlerini düzenleyen, bunlara ve çözümlerine hız, doğruluk, güvenilirlik ve verim katan tarzda bir bilgi sistemi olmalıdır. Belediye hizmetlerinin en iyi şekilde planlanması, yönetilmesi ve denetlenmesi bilgisayar kayıt ortamlarındaki kente özgü grafik ve sözel bilgilerin birlikte gözlenebilmesi, sorgulanabilmesi ve sorulara çözüm önerilerinin elde edilebilmesi ile mümkündür.

Bunun için, yerel yönetimlerde olası yapılanma ve koordinasyonun ve yerel yönetim birimlerinin faaliyetlerinin ve bunlar arasındaki olası bilgi, personel, uygulama, araç-gereç vb. hizmet bilgi paylaşımı tespitlerinin yapılması gerekir. Aşağıda şekilde sunulan tespitler dikkate alındığında KBS kapsamında oluşturulması düşünülen veri tabanı kullanıcılarının kimlerden oluşabileceği belirlenebilir (Geymen ve Sarı, 2002).

Kent Bilgi Sistemi (KBS) farklı amaç ve kurumlarca toplanmış bilgilerin belli bir disiplin altında kolay erişilebilecek ve yönetilebilecek bilgisayar ortamında bulundurarak bir veya birden fazla kurumun değerlendirip sonuç aldığı ve bilgiye hakim olduğu bir durumu ifade eder.

KBS'leri kentin fiziki bilgi toplulukları olan halihazır harita, kadastral mülkiyet durumları, imar planları ve altyapı kadastrosu gibi ana bilgilerin yanı sıra, belediye tarafından kullanılacak her türlü idari ve mali bilgi bilgisayar ortamında depolanmakta ve uygun yazılım sistemleri ile bu bilgilere ulaşım ve bunlarla işlem yapılması sağlanmaktadır. İdari, mali ve demografik bilgiler, belde halkına ait kimlik

bilgilerini, yükümlülük ve aboneliklere ait bilgileri, temel sağlık bilgileri ile asayiş ve ekonomik durum bilgilerini kapsamaktadır. KBS'nin temel ve en faydalı özelliği, kentin fiziki bilgileri ile kentte yaşayan vatandaşlara ait bilgilerin entegre biçimde kullanılabilmesidir (Oysal, 2008).

KBS'nin temel amacı; özellikle planlama ve hizmet amaçlı yatırım çalışmalarında yerel yönetimlerin optimum kararlara ulaşabilmesi için doğru-karar verme kapasitesini arttırmak, bu yatırımlara kentlilerin top yekun katılımını sağlamak ve kentliye çağdaş anlamda etkin hizmetler sunulmasına yardımcı olmaktır. Dolayısıyla KBS, bilhassa kentsel hizmetlerin yerine getirilmesinde yerel yöneticiler için önemli bir karar destek sistemidir (Yomralıoğlu ve Çete, 20??).

Türkiye açısından olaya baktığımızda kent hakkındaki bilgilere hakim olmanın önemi ortadadır. Çünkü gerekli bilgiler elimizde olmadan yeterli ölçmeyi yapamayız. Yeterli ölçmeyi yapmadan da gerekli iyileştirmeleri yapmamız mümkün değildir.

3.4.2.5. Beyaz Masa Uygulaması

TKY yaklaşımı temel hedef olarak müşterilerinin sürekli olarak mutluluğunu hedeflemektedir. Müşteri iç ve dış müşteri diye ikiye ayrılmaktadır. İç müşteri belediyede çalışanlar dış müşteri ise belediyenin hizmet vermek zorunda olduğu yerel haktır. Belediye sınırları içinde yaşayan hemşerilerin mutluluğunu sağlamak belediye yönetimlerinin temel hedefi olmalıdır.

Acaba yerel halkın yapılan hizmetlerden tatmin olması nasıl sağlanabilir. İnsanları nelerin mutlu ettiğini bilmeden yapılan hizmetler hakkıyla algılanmayabilir. Bunun için belediyeler vatandaşın şikayet ve taleplerini iletecekleri birimler oluşturmak ve onlara gereken önemi vermek zorundadırlar.

Beyaz Masa (BEM) hem şehri başvuru bürosu olarak vazife görmektedir. Yıldırım Servis, Alo Belediye ve Halk Danış gibi isimlerle de anılmaktadır. Kent halkının şikayet, ihtiyaç ve istekleri bakımından belediyeye sürekli bilgi akışını sağlayan bir uygulamadır. Telefonla veya bireysel başvuru sonucu dile getirilen şikayetler, ihtiyaçlar ve istekler bilgisayar ortamında değerlendirilerek icracı birime ve BEM'in bağlı olduğu birime (Doğrudan baksana ve/veya halkla iliksiler birimine) iletilir. Başvuru sonucu, bilgisayar aracılığı ile izlenmekte ve belirli bir süre içinde başvuru sahibine bilgi

verilmektedir. Eğer bu süre içinde gereken yapılmamışsa icracı birim uyarılmaktadır. Başvuruların sistemli bir biçimde gruplandırılması ve değerlendirilmesi, belediye yönetimlerine kent halkının ihtiyaçları, istekleri ve şikayetleri hakkında sağlam ve güvenilir bilgiler vermektedir (Yalçındağ, 1996: 128).

BEM'in doğrudan başkana bağlı olmasının BEM' daha etkin ve verimli kıldığı görülmektedir. BEM doğrudan belediye başkanına bağlı ve danışmanlık düzeyinde faaliyet gösteren bir birim olarak kabul edilebilir.

TKY açısından BEM, hem belde halkının ne beklediklerinin ve şikayetlerinin çözüme kavuşturulmasında, hem de kentte yaşayan insanların kaliteli yaşam etmenlerini belirlemede önemli işlevler yüklenir. Ayrıca BEM belediyeler için "geri besleme" vazifesi de görmektedir. BEM'e başvuran vatandaşlar aynı zamanda BEM görevlilerini doldurdukları anketler vasıtasıyla denetlemektedirler. TKY'nin omurgası sayılan istatistik tekniklerinden BEM'de faydalanılmaktadır. BEM bünyesinde kurulan anket ve çözüm ekibi hem istatistiksel araçları kullanarak doğru teşhisler koymakta, hem de Kalite Çemberlerinde olduğu gibi çözüm önerileri getirmektedir.

BEM uygulamalarından da anlaşıldığı gibi belediyelerin çevreye müdahaleleri ancak belde halkının talepleriyle örtüştüğü ölçüde meşruiyet kazanmakta ve insanlar açısından yaşam doyumunu artırıcı bir işleve sahip bulunmaktadır. Eğer belediye yöneticileri TKY felsefesini belediyelerde hakim kılmak istiyorlarsa hizmet götürecekleri insanların çevresel doyumlarını dikkate almak durumundadırlar. Eğer bu konuda hassas davranmazlarsa kalitesizlik diğer hizmet üreten kuruluşlarda olduğu gibi belediyelere de pahalıya mal olacaktır. Diğer hizmet üreten kuruluşlar üzerinde yapılan bir araştırmanın da gösterdiği gibi bir hizmetten memnun olmayan bir kişi bu memnuniyetsizliğini ortalama 9-10 kişiye, hatta % 13'ü 20'den fazla kişiye aktarmaktadır. Ayrıca unutulmamalıdır ki hizmet üreten kuruluşlarda dedikodunun önemi imalat kuruluşlarından daha önemlidir. Günümüzde sözlü ve yazılı iletişim araçlarının yaygınlaşması ve etkinliğinin artmasının bir neticesi olarak halkın dikkatinin üzerinde toplandığı kurumlar olan belediyeler herhangi bir olumsuzluktan daha çok etkilenebilmektedirler (Tekinkuş, 1999).

3.4.3. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci

1. Aşama: Üst Yönetimin Taahhütte Bulunması

Belediyede TKY' ye geçilmesi stratejik bir karardır ve dolayısıyla önemli bir değişim sürecinin başlaması demektir. Bir değişimin başarısının en önemli şartı ise, lider kadronun kararlılığıdır (Nohutçu, 20??). Kamuda örgütsel değişimi sağlamak için üst yönetimin desteği, eğitim, kalite değer ve ilkelerinin tartışılması, iletişim yollarının açık ve sağlıklı olması, güvenli ast-üst ilişkisi, ödül-terfi-teşvikler gibi yöntemler önerilir. Burada üst yönetimin desteği ve önderliği yaşamsal öneme sahiptir. Kamu yöneticilerini TKY uygulama ve çalışmalarında gösterdikleri kararlılık, destek, aktif katılım, sorunları çözmede ve modern yönetim tekniklerini benimseyip uygulamada çalışanlarla yapacağı işbirliği, kurumsal kültürün yavaş sindirilerek kalite ilkeleri doğrultusunda değişimi sağlayacaktır (Nohutçu, 2003).

2.Aşama: Çalışma Ekibinin Belirlenmesi: Değişim sürecini yönetecek, TKY anlayışının belediyeye uyarlanması için gerekli araştırma ve çalışmaları yürütecek bir ekibin görevlendirilmesi gereklidir. Belirlenen ekibin TKY felsefesi, TKY bünyesinde kullanılan teknikler konusunda yeterli eğitimi alması sağlanmalıdır.

3. Aşama: Mevcut Durumun Belirlenmesi: Belirlenen yürütme ekibi tarafından belediyenin yaptığı ve yapması gereken işler, bu işleri yapma biçimi, örgütlenme yapısı, yönetim sistemi, iletişim sistemi, personelin yeterlilik düzeyi, belediyenin tabi olduğu mevzuatın genel çerçevesi gibi konularda mevcut durumun belirlenmesi gereklidir.

4. Aşama: Metoda Belirleme: Yürütme ekibi, belediyenin durumu ve TKY yaklaşımını dikkate alarak, belediye için uygulanabilir bir kalite ve verimlilik geliştirmek, kalite bilincini artırmak, katılımı sağlamak, sürekli iyileştirme çalışmalarını yürütmek, müşteri memnuniyetini sağlamak için uygulanabilir bir model oluşturmalıdır. Bu model, belediye üst yönetimine sunulmalı ve son şekli verilmelidir.

5. Aşama: Belediye çalışanlarının bilgilendirilmesi: TKY felsefesi, bu yönetime geçiş süreci ve uygulanacak model ile ilgili olarak belediye çalışanlarına yönelik kademe kademe genel bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.

6. Aşama: Birimlerden uygulayıcı yetiştirme: Her birimden, birimin iş yoğunluğuna göre bir veya daha fazla sayıda çalışan belirlenmeli ve bunlara TKY felsefesi ve uygulanacak model ile ilgili olarak ayrıntılı eğitim verilmelidir.

7. Aşama: Belediye vizyon, misyon ve politikalarının belirlenmesi: Belediye yönetimi, tüm yönetim kademelerinin de görüş ve önerlerini alıp, belediyenin misyon, vizyon ve politikalarını belirlemeli ve ilan etmelidir.

8. Aşama: Kurumun bütünsel olarak, birimlerin de kendi içlerindeki iş akış şemaları belirlenmelidir.

9. Aşama: İş analizleri yapılmalıdır: İş Analizi, bir işin unsurları ile onun çeşitli faktörler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. Diğer bir deyişle, iş analizi bir işin içeriğinin, gerekliliklerinin niçin ve nasıl yapıldığının, saptanması işlemi olarak tanımlanabilir.

10. Aşama: Görev tanımlarının hazırlanması: Görev tanımı, iş sahibinin sorumluluğundaki işlerin neler olduğunu, bu işleri nasıl ve hangi koşullar altında gerçekleştirdiğini ve yapılış amacını ifade dokümanlardır. Büyük ölçüde kabul görmüş görev tanımı kapsamında görev unvanı, gerçekleştirilen görevler, görevin ayırt edici özellikleri, çevresel koşullar ve iş sahibinin yetki ve sorumlulukları başlıkları yer almaktadır.

11. Aşama: İletişim modelinin oluşturulması: Belediyede her kademeye birimler arasında ve birimlerin kendi içlerinde etkin iletişim sağlanabilmesi için iletişim modeli oluşturulmalıdır.

12. Aşama: Kalite El Kitabının Hazırlanması: Belediyedeki kalite yönetim sisteminin temel işleyişini anlatan bir doküman hazırlanmalıdır.

13. Aşama: İyileştirme Çalışmalarının Başlatılması: Birimlere, süreçlere, çalışanlara, çalışma koşullarına yönelik, temel amacı daha etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunmaya yönelik iyileştirme çalışmaları başlatılmalıdır. Bu amaçla kalite çemberleri, proje ekipleri oluşturulmalıdır. Personelin görüş ve önerilerini elde edebilmek için de öneri modeli uygulamaya konmalıdır.

14. Aşama: Değerlendirme-Kontrol Çalışmaları: Belediyede kurulan kalite yönetim sisteminin işeyişi, gelişmeler, aksamalar ve iyileştirme-geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu amaçla problem çözme, analiz ve benzeri teknik çalışmalar yapılmalıdır (Nohutçu, 2004).

3.4.4. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimini Zorlaştıran Özellikler

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasını zorlaştıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler özetle şunlardır (Kaya, 2003).

Bürokratik Engeller: Ülkemizdeki idari sistem gelişmiş demokratik ülkelere göre çok fazla merkeziyetçidir. Bu merkeziyetçilik sebebi ile belediyeler karar alma ve uygulama aşamalarında bir çok bürokratik engellerle uğraşmak zorundadırlar. Mevzuatın fazlasıyla ayrıntılı olması ve günün gereklerine göre düzenlemelere tabi tutulamaması sebebi ile bürokratik yapı tüm hantallığı ile kendisini hissettirmektedir.

Personel Rejimi: Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların aktif katılımını esas alır. Bu katılımın sağlanabilmesi için ücret, izin, terfi, ödül, ceza gibi çalışmaların rasyonel kriterlere bağlanması ve motivasyonu artırıcı diğer çalışmaların yapılması gerekir. Oysa ülkemizde yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu bu çalışmalar için yeterli olmadığı gibi esnek olmayan yapısıyla bu tür çalışmaları engelleyicidir.

Ücret yetersizliği sebebi ile odacısından daha düşük ücret alan müdürler, kamu kesiminde yaşanan personel rejimi sıkıntısının bariz örneğidir. Bu durumda nitelikli eleman istihdamı sıkıntısı yaşanmakta olduğu gibi, iş barışı ve motivasyon ortadan kalmaktadır.

Eğitim Sistemi: Toplam Kalite Yönetimi sürekli eğitime önem verir. Belediyelerde hizmet içi eğitim çok düşük seviyededir. Belediyeler dışarıdan eğitim hizmeti alımında çok sıkı kurallara tabidir.

Yönetim Yapısı: Belediye yönetim şeması ağırlıklı olarak mevzuatla belirlenmiştir. Mevzuatın gelişmelere göre düzenlememesi sebebi ile bu gün belediyelerde çağdaş yönetim anlayışına uygun yönetim yapıları bulunmamaktadır. Hantal örgüt yapısı, görev ve sorumlulukların net olarak ayrışmaması, yetki devri yetersizliği sebebi ile belediyelerde hızlı ve etkin yönetim yapısı oluşmamaktadır.

Vesayet Denetimi: Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, belediyeler üzerinde aşırı vesayet denetimi vardır. Belediyeler üzerindeki ağır idari vesayet ve merkezin belediyelerin mali kaynaklar üzerindeki sıkı denetimi, TKY'nin gerektirdiği esnek ve organik örgütlenmeyi engellemektedir. Belediyeler, merkezi idarenin vesayet denetimi altında faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Performans Yönetim Sisteminin Olmaması: Belediyelerde yapılan hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğin ölçülecek ve çalışmaları elde edilen sonuçlara göre düzenleyecek performans yönetim sistemi bulunmamaktadır.

İhale Mevzuatı: Toplam Kalite Yönetimi, kuruma mal ve hizmet veren tedarikçilerle ilişkilerin kalite anlayışı üzerine kurulmasını gerektirir. Ülkemizdeki ihale mevzuatı bu anlayışın gereğini yerine getirmeye uygun değildir. Kamu İhale Yasası, kuruma fazla serbesti tanımamaktadır.

Siyasi Etki: Belediye yönetimleri seçimlerle iş başına gelmektedirler. Dolayısıyla üyesi oldukları parti ile aralarındaki bağ, belediye çalışmalarında siyasetin etkin olmasına yol açmaktadır. Oysa Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının kalite, etkinlik ve verimlilik hususlarına dikkat edilerek müşteri/vatandaş memnuniyetine odaklanmasını gerektirir.

Bu olumsuzluklara rağmen belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilir ve uygulama çalışmaları da bulunmaktadır. Çünkü, Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim modelinin sahip olması gereken temel argümanları belirlemektedir ve bu argümanlar ışığında her kurum kendi özel şartlarına göre uyarlamalar yapabilir. Bu esnek yapı, kamu kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğini sağlayan en önemli özelliktir.

BÖLÜM 4: BELEDİYELER ve TKY İLKELERİ İNCELEMESİ

4.1. Pendik Belediyesi

4.1.1. Tarihçe

Pendik Belediyesi 1989 yılında kurulmuştur. Anadolu istikametinden gelindiğinde İstanbul'a giriş kapısı niteliğinde olan Pendik, Kocaeli Yarımadası'nın güneybatısında yer alır. İlçe doğuda Tuzla, kuzeyde Sultanbeyli, batıda Kartal ve güneyde Marmara Denizi ile çevrilidir.

Pendik İlçesi, İstanbul merkezine 39 km uzaklıktadır. İstanbul sınırı dışında kendisine en yakın il merkezine olan uzaklığı 72 km' dir.

Tarihî kaynaklara göre Pendik MÖ 5000'lerden beri yerleşim alanıdır. İstanbul Boğazı ile Sakarya nehri arasındaki bölgenin jeopolitik ve jeostratejik özelliği sebebiyle çok sık el değiştirmesi dolayısıyla, bu bölgede bulunan Pendik de çok farklı milletler tarafından ele geçirildi. MÖ 1200'lerde bu bölgede Makedonyalıların olduğu, M.Ö. 8. yüzyılda Roma İmparatorluğunun, daha sonra da Bizanslıların egemenliği ele geçirdiği biliniyor. Bizans döneminde "Pantikion" ya da "Pentikion" adıyla anılan yer bugünkü Pendik civarıydı. İlçenin bilinen en eski adı ise "Pantikapion" ve "Pantikapeum."Pendik'e Roma döneminde Panticio, Pantecio, Panticia deniyordu. Bizans döneminde kullanılan Pantecion (Pantiki) ismi "her tarafı surlarla çevrili" anlamına gelir.

Çoğu kaynaklar Pendik kelimesinin duvar anlamına geldiğini ve İstanbul'a egemen olan devlet ya da hükümetlerin doğudan gelecek saldırıları önlemek için burasını bir savunma hattı olarak kullandıklarını kaydederler. Bazı kaynaklara göre Pendik "beş burun" anlamını taşır. Ural dağlarından gelip bu bölgeye yerleşenlerin Farsça beş köy anlamında "Pench-deh" ismini kullandığı söylenir.

4.1.2. Pendik Belediyesi Misyonu, Vizyonu ve Hizmet İlkeleri

Pendik Belediyesi'nin Misyonu;

Bir kamu tüzel kişiliği olarak belediyeler belde halkının yerel nitelikli ortak ihtiyaçlarını karşılamakla görevlidirler. Ortak ihtiyaçların basında da belde halkının yaşadığı mekan yani kent gelmektedir. Bir kent ne kadar gelişmiş ise içinde yaşayanların ortak ihtiyaçlarının

karşılanması da o oranda fazla olmaktadır. Pendik Belediyesi kendi misyonunu “Pendik’in Kentsel Gelişim seviyesini ve Pendik halkının yaşam kalitesini sürekli artırmak” biçiminde belirleyerek varlık sebebini açıklamıştır.

Pendik Belediyesi’nin Vizyonu;

Pendik Belediyesi, belediye hizmetlerinin üretim ve sunumunda kalite, etkinlik, verimlilik, sürekli gelişim ve katılımcı bir yaklaşımla öncü ve örnek hizmetler sunan bir belediye olmayı kendisine vizyon olarak belirlemiştir.

Bu amaca ulaşabilmek için;

- Yüksek nitelikli insanların çalıştığı, çalışanları ortak değer ve amaçlar etrafında kenetlenmiş,
- sürekli iyileştirme sağlayan; teknolojik altyapıyı **etkin ve verimli kullanan**,
- Öğrenen organizasyon yapısına sahip **öncü ve örnek bir belediye**,
- Şeffaf, katılımcı, verimli, sosyal sorumluluk sahibi, **adil bir belediye yönetimi**,
- Fiziki, sosyal, kültürel, çevresel, ekonomik ve siyasi kalkınması sağlanmış bir **Pendik** oluşturmak için çabalarını yoğunlaştıracaktır.

Pendik Belediye’sinin Temel İlkeleri,

- Planlı, Etkin ve Verimli Çalışmak
- Adil, Güler yüzlü ve Kalite Esaslı Hizmet Üretmek
- Şeffaf ve Hesap Verebilir Olmak
- Bilgi ve Teknolojiden Azami Düzeyde Faydalanmak
- Çevreye Karşı Sorumlu, Sağlıklı ve Sürdürülebilir Kentleşmeyi Sağlanmak
- Belediye Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyetini Sağlamak
- Karar ve Uygulamalara Vatandaşların ve Çalışanların Katılımını Sağlamak
- Sosyal Güçsüzlerin Desteklenmesine Önem Vermek
- Kent ve Kent Halkının Değerlerini ve Haklarını Korumak
- Diğer Kurum, Kuruluş ve Sivil Toplum Kuruluşları ile Koordinasyonu Güçlendirmek
- Kent Hizmetlerinde Gönüllü Katılımı Teşvik Etmek

4.1.3. Pendik Belediyesi SWOT Analizi

Güçlü Yönleri,

Deneyimli ve nitelikli kadroya sahip bulunması

Pendik Belediyesi'nde mesleki yönden birikimli ve deneyimli bir personel kadrosu bulunmaktadır.

Bilişim altyapısının güçlü olması

Pendik Belediyesi güçlü bir bilişim alt yapısına sahiptir.

Kalite Yönetim Sisteminin bulunması

Pendik Belediyesinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi bulunmaktadır ve sistem geliştirilerek uygulanmaktadır.

Kurum içi iletişimin güçlü olması

Pendik Belediyesi'nde yatay ve dikeyde iletişim sağlıklı olarak işlemektedir. Birimler arası dayanışma, başkan ve yardımcılar ile müdürler arasında belediye karar ve uygulamalarında iletişim sağlıklı olarak işlemektedir.

Yönetimin yenilikçi ve vizyon sahibi olması

Pendik Belediye Başkanı ve başkan yardımcıları kent ve kent yönetimi konusunda yeni gelişmeleri yakından takip eden, her türlü gelişmelere uyum sağlayabilen ve bu alanda iddia sahibi bir kadrodur.

İmar uygulamaları ve alt yapısını büyük oranda tamamlamış olması,

Pendik Belediyesi imar uygulamalarını ve alt yapısını büyük oranda tamamlamıştır.

Sosyal ve Kültürel tesis yönünden güçlü olması

Pendik Belediyesi sosyal ve kültürel tesis yönünden güçlü bir yapıya sahiptir.

Mali yapısının güçlü olması

Pendik Belediyesi mali yönden güçlü bir yapıya sahiptir.

Diğer kurumlarla iletişimin güçlü olması

Pendik Belediyesi diğer kurumlarla uyumlu ve güçlü iletişim içerisindedir.

Zayıf Yönleri,

Hizmet binalarının yetersiz ve dağınık oluşu

Belediye ana hizmet binası yetersiz olup bazı birimler farklı yerlerde bulunmaktadır. Bu da koordinasyonda sorunlara yol açmaktadır.

Belediye yönetmeliklerinin güncellenmemiş olması

Değişen mevzuat ve örgüt yapısına paralel olarak birim yönetmeliklerinin revize edilmesi gerekmektedir.

Dijital Evrak Yönetim Sisteminin Yetersizliği

Pendik Belediyesi güçlü bir bilişim altyapısına sahip olmasına karşılık dijital arşiv sistemine geçiş düzeyi yeterli değildir.

Arşivde fiziki mekan sıkıntısı

Pendik Belediyesi'nde modern bir arşiv sistemi bulunmakta ise de mekan olarak yetersiz kalmaktadır.

Kamulaştırılması gereken alanların fazlalığı

Pendik Belediyesi'nce kamulaştırılması gereken alanlar ve bu alanların belediye bütçesi üzerindeki yükü fazladır.

Fırsatlar,

Ana ulaşım aksları üzerinde olması

Pendik ilçesi demir yolu, E-5 ve D-100 Karayolları, İDO ile deniz ulaşımı, Sabiha Gökçen Hava Limanı ile hava ulaşımına sahiptir. Dört ana ulaşım sisteminin de bulunduğu ender ilçelerdendir. Marmaray projesinin devam etmesi ve metro hattının Pendik'e de uzanmakta oluşu önemli bir avantaj teşkil etmektedir.

Yatırımcılar için cazibe merkezi olması

Pendik ilçesi özellikle son yıllarda çok sayıda otel, alışveriş merkezi, fuar, marina, kaliteli konut yatırımının yapıldığı bir ilçedir. İlçemizin yatırımcılar için cazibe merkezi olması ilçe ekonomisi ve istihdamına etki etmektedir.

Marmara Denizine kıyısı bulunması ve Havza Alanı

Marmara Denizi'ne kıyısının bulunması ve ilçe sınırları içerisinde Ömerli Havza Alanının bulunması ilçenin yaşanabilir olması yönünden önemli bir avantajdır.

Güçlü kent ekonomisi

Pendik kent ekonomisinin özellikle son dönemlerde gösterdiği gelişme halkın yaşam seviyesini olumlu etkilemektedir.

Toplu Konut Alanlarının mevcudiyeti

Pendik hızlı göç almasına rağmen toplu konut alanları sayesinde çarpık yapılaşmaya uğramamaktadır.

Yeni konutlaşmaya ve yenilenebilir konutlaşmaya müsait alanların varlığı

Pendik'te yeni konut yapımı için alanlar bulunduğu gibi kent yenilemesi yapılabilecek uygun alanlara da sahiptir.

İlçemizin coğrafi yapısının kentsel gelişime müsait olması

İlçenin coğrafi yapısının engebeli olmaması kentsel gelişim açısından olumludur.

İTEP

İleri Teknoloji Parkı (İTEP) İlçemizde bulunmaktadır. Milyarlarca dolar yatırım ve on binlerce kişilik istihdam sağlayacak bu proje etaplar halinde hayata geçmektedir.

Tehditler,

Deprem riski

Pendik olası Marmara depreminde en fazla hasar görecektir ilçeler arasında bulunmaktadır.

Nüfus yoğunluğunun yüksek olması ve göç alması

İlçenin sürekli göç alıyor olması özellikle rekreasyon alanlarının, alt yapının, sağlık, eğitim ve sosyal tesisler başta olmak üzere kentliye hizmetle ilgili donatılarda yetersizliklere yol açmaktadır.

Ülkedeki ekonomik kriz

Ülkemizde küresel krizin sebebi ile yaşanan ekonomik daralma beraberinde belediye vergi ve harç gelirlerinin düşmesi, belediyeye yönelik sosyal yardım taleplerinin artmasına yol açmaktadır.

Eski çarpık yapılaşmanın yoğun olması

Pendik ilçesinde mevcut yapılaşma aşırı yoğun ve aynı zamanda mevcut yapıların büyük bir bölümü sağlıksızdır. Bu deprem riskini artırdığı gibi aynı zamanda altyapı ve donatı sorunlarını da artırmaktadır.

Kamu kurumlarının dağınık oluşu

İlçede kamu kurum ve kuruluşları farklı mahallelerde bulunmaktadır. Bu da vatandaşların iş takibini zorlaştırmaktadır.

İlçe nüfusunun eğitim ve gelir seviyesi oranının düşük oluşu

Pendik ilçesinde yaşayanların gelir ve eğitim düzey oranı düşüktür.

Stratejik ortaklarımızın ve merkezi idarenin aldığı kararların kurum faaliyet alanlarını etkileme derecesinin yüksek oluşu

Hükümet, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, AYEDAŞ, İGDAŞ, İETT, İDO ve benzeri kurumların aldıkları kararların belediyemiz ve kentimizi etkileme derecesi çok yüksektir. Bu da şartların kontrolünü zorlaştırmaktadır.

Kamu İhale sistemindeki uyumsuzluklar ve sistemin ağır işleyişi

Kamu ihale sisteminde var olan uyumsuzluklar ve sistemin yavaş işlemesi belediyemizin faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.

Yargının benzeri konularda farklı içtihatlarının olması

Belediye iş ve işlemleri ile ilgili yargı organlarının farklı içtihatlarının bulunması ve özellikle de 5393 sayılı Yasa ile ilgili içtihatların yeterince oluşmamış olması sıkıntıya yol açmaktadır.

İşsizlik oranının yüksek oluşu

İlçede işsizlik oranı yüksektir. Bu da sosyal ortamı olumsuz etkilemektedir.

Belediye dışındaki altyapı kurumlarının yatırım programlarında eşgüdüm olmayışı

Belediyemiz dışındaki İSKİ, İGDAŞ, AYEDAŞ, PTT gibi altyapı kurumları arasında koordinasyonsuzluk hizmetlerin birbirini olumsuz etkilemesine sebep olmaktadır.

4.1.4. Pendik Belediyesi Mülakatı

1. Neden Tky sistemine geçtiniz?

Belediyeler, halkın yerel nitelikli ortak ihtiyaçlarını karşılamakla görevli kamu kurumları olup görev ve yetkileri yasalarla belirlenmiştir. Belediyeler bu görevlerini yerine getirirken yine yasal dayanaklarla kendilerine verilen kaynakları kullanan veya kaynak toplaması için kendisine imtiyaz tanınan kurumlardır. Dolayısıyla belediyelerin görev ve yetkileri ile kaynakları sınırlıdır.

Kamu hizmetleri genel çerçevede, kamu yararına yönelik olarak toplumun ortak ihtiyaçlarını, huzur ve güvenliğini sağlamak, toplumsal refahı arttırmak amacıyla devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından sunulan sürekli ve düzenli faaliyetler biçiminde tanımlanmaktadır ve aynı zamanda kamu hizmetlerinde bireysel çıkarların değil toplumsal çıkarların korunması söz konusudur. Kamu hizmetlerinin, temel nitelikleri itibariyle özel sektör kuruluşlarınca üretilen mal ve hizmetlerden farkı; bu

hizmetlerin genelde, devletin asli fonksiyonlarıyla ilgili olmaları nedeniyle her hangi bir rekabet ortamında üretilmeden, kamu otoritesinin hizmet tekeli altında bulunmalarıdır.

Özel sektör hizmet kalitesinde çıtayı sürekli yükseltirken, vatandaşlar kamu kuruluşlarından da aynı özen ve verimliliği beklemektedirler. Vatandaşların ve toplumların kamu hizmetleri konusunda çeşitlenen ve artan bu talepleri kamu kesiminde toplam kalite anlayışına ilgi uyanmasında son derece etkili olmuştur. Bu noktada sunulan hizmetlerde verimliliğin artırmak, çalışanların ve vatandaşların yönetime katılımlarını arttırmak, sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda hizmet kalitesinde artış sağlamak ve vatandaş memnuniyetini sağlamak amacıyla toplam kalite yönetim uygulanmaktadır.

Vatandaş odaklı düşünen bir belediye yönetimi, kalite ile birlikte daha birçok problemi bu bağlamda düşünerek halkın ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önüne almalıdır. Vatandaşların sunulan hizmet ve kurum hakkındaki görüşlerini de kamuoyu araştırmaları ve diğer yöntemlerle elde edip gerekli değerlendirmeleri yapılmalıdır. Alınacak kararlarla gerçekleştirilecek hizmetin doğru ve etkin bir şekilde planlanmalı ve vatandaş talep ve beklentileri her zaman hizmet kalitesini sürekli iyileştirilmelidir.

2. Üst yönetimin çalışanlarla ilişkisi nasıl olmalıdır?

Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi çalışanları rolü büyüktür. Bu sebeple bir kuruluşta kaliteyi sağlayan çalışanlardır. İnsan faktörünü göz ardı ederek başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Çalışanlarla kurulan iletişim ve kullanılan metotlar kalitenin meydana gelmesine ve sürdürülebilmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumun hedefleri, öncelikleri ve değerlerin çalışanlarla paylaşılmalı, kalite konusundaki beklentileri çalışanların bilmesini sağlanmalı, çalışanları organizasyonun başarıları takdir edilmeli, organizasyonun politika ve prosedürlerinin geliştirilmesinde çalışanların rol alması sağlanmalı, organizasyondaki iyileştirme faaliyetlerinde çalışanların katılımını sağlanmalı ve çalışanların problemlerini ve endişeleri zamanında ele alınmalıdır.

3. Çalışanların motivasyonunda temel şeyler nelerdir? Birkaç tane söyley misiniz?

Çalışanların karar alma sürecinde rol alması, başarılarının takdir edilmesi, ödüllendirme ve sorunları ile ilgilenilmesi çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik olarak temel noktalardır.

4. Üst yönetim, kalite politikasını oluşturup çalışanlarca anlaşılması sağlanmış mı?

Pendik Belediyesi Üst Yönetimi, Kalite Politikası'nı çalışanların eğitimi ve memnuniyetini, hizmet alanların beklentilerini göz önüne alarak oluşturmuş ve Üst Yönetim Temsilcisi onayı ile yayımlanmıştır. Kalite politikamızda Kalite Yönetim Sistemi şartlarına uyma ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi taahhütlerini içermektedir. Ayrıca kalite hedeflerini oluştururken ve hedefleri amaca uygunluk adına gözden geçirirken kalite politikası genel anlamda göz önüne alınır.

Kalite Politikası oluşturulup, belediye içindeki personel tarafından görülebilecek yerlere asılarak duyurulur. Yapılan iç tetkiklerde kalite politikasının anlaşılması sağlanır. Kalite politikasının belediyemizden hizmet alanların beklentileri ile çalışanlarımızın eğitim, bilgi, beceri durumları ve beklentileri göz önüne alınarak mesajların tam ve eksiksiz verildiği ve sürekliliğinin sağlanıp sağlanmadığı açısından yılda iki kez yapılan Yönetim Gözden Geçirme Toplantısı'nda görüşülür.

5. Kalite hedefleri ölçülebilir mi?

Pendik Belediyesi, 2010-2014 Stratejik Planı'nda hizmet şartlarının karşılanması için Kalite Politikası ile tutarlı, ölçülebilir, gerçekçi Kalite Hedeflerini belirlenmiştir. Örneğin eğitim süreci için "Hizmet İçi Eğitimin Kişi Başı 8 Saat Olarak Sağlanması" şeklinde bir hedef belirlenmiştir. Bunlar sürekli olarak belirlenmiş aralıklarda izlemekte ve ölçmektedir.

6. Çalışanların kurum içi iletişimi nasıl sağlanır?

Kurum içi iletişim sistemi politika ve hedeflerin paylaşılması, hedeflerin gerçekleştirilebilme durumlarının paylaşılması, kalite sistemini etkileyen değişimlerin (yeni hizmetler vb.) paylaşılması gibi genel katılımı destekleyecek unsurları içerir. her

ay yapılan müdürler toplantısı, Başkan yardımcılarının kendi birimleri ile haftalık toplantıları, her yıl yapılan ve Başkan, başkan yardımcısı, müdürler ve gerekli görülmesi durumunda müdür yardımcıları ve Şeflerin katılacağı değerlendirme toplantıları, özellikle ortak kullanım alanlarına yerleŐtirilen panolar, i yazıŐmalar ve Belediye internet sitesi, otomasyon sistemi üzerinden duyurular i iletişim sistemimizin ana unsurlarını oluŐturur.

7. Kuruluşta müşteri Şartlarının bilincinde olması nasıl sağlanıyor?

Kurum içerisinde müşteri Şartlarının bilinci olması amacıyla Pendik Belediyesi kalite politikası tüm çalışanlara duyurulmuŐtur ve tüm birimlere dağıtımı yapılmıştır.ayrıca çalışanlarda müşteri ve kaliteli hizmet bilincinin oluşması amacıyla müşteri ilişkileri ve toplam kalite yönetimi konulu eğitimler yıl içerisinde düzenlenmektedir. Aynı zamanda kurum dışı eğitimler de çalışanlar gönderilmektedir.

8. Üst yönetim kuruluşunun amacına uygun olarak kalite politikası oluşturmuş mu?

Pendik Belediyesi st Yönetimi, Kalite Politikası'nı çalışanların eğitimi ve memnuniyetini, hizmet alanların beklentilerini göz önüne alarak oluşturmuş ve st Yönetim Temsilcisi onayı ile yayınlanmıŐtır. Kalite politikamızda Kalite Yönetim Sistemi Şartlarına uyma ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi taahhütlerini içermektedir. Ayrıca hedefleri oluştururken ve hedefleri amaca uygunluk adına gözden geçirirken kalite politikası genel anlamda göz önüne alınır.

Kalite politikası oluşturulup, belediye içindeki personel tarafından görülebilecek yerlere asılarak duyurulur. Yapılan i denetimlerle kalite politikamızın anlaşılması sağlanır.

9. Üst yönetim diğer sorumluluklarına bakmaksızın belirli yetki ve sorumluluklara sahip yönetimden ye seçilmiş mi?

Pendik Belediyesi belediye başkan yardımcılarında Cevat Yaman st Yönetim Temsilcisi olarak belirlenmiştir. Üst Yönetim Temsilcisi Kalite Yönetim Sistemi için gerekli süreçlerin oluşturulmasını, planlanmasını, uygulanmasını sağlamak ve kalite yönetim sisteminin iyileştirilmesi için oluşan ihtiyaçların Belediye st Yönetimi'ne

rapor edilmesi, vatandaş isteklerinin her kademeye ulaştırılması ve bu konuyla ilgili bilinçlenmenin sağlanması, Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlar ile iş birliği yapılması, dış denetimlerde Pendik Belediyesi' nin temsil edilmesi, hizmetlerde ve Kalite Yönetim Sistemi'nde olası zayıf noktaların tespit edilmesi; bu zayıflıkların giderilmesi için düzeltici önlemlerin alınması ve sürdürülmesi, alınan düzeltici önlemlerin doğrulanması, iç denetimlerin koordineli bir şekilde yapılması ve değerlendirilmesi, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve vatandaş şikayetlerinin değerlendirilmesi çalışmalarının takibi ve koordinasyonunu sağlamaktadır.

10. Kayıtlar nasıl muhafaza edilmektedir? Etkin arşivleme sistemi vardır?

Pendik Belediyesi hizmet uygunluğunun sağlanması ve kalite yönetim sisteminin etkin olarak uygulandığının kanıtlanmasını sağlamak amacıyla kurum arşivi oluşturulmuş ve Devlet Arşiv Hizmetleri Yönetmeliği doğrultusunda kayıtlar, bu yönetmelikte belirlenen koşullarda ve sürede arşiv muhafaza edilmektedir. Arşivde yangın vb. durumlara karşı tedbirler alınmıştır. Elektronik ortamda tutulan kayıtlar Bilgi İşlem Müdürlüğü'nce Sistem Yedekleme Süreç Akışı doğrultusunda belirli periyotlarda yedekleri alınmaktadır.

11. Ürün kalitesini etkileyen işi yapan personel uygun eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterli mi?

Pendik Belediyesi'nde görevli personelin günün koşullarına uygun olarak yetişmelerini sağlamak, görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamak, etkinlik ve tutumluluk bilinci ile yetiştirilip verimliliğini artırmak ve daha ileride verilecek görevlere hazırlanmaları için yürürlükteki mevzuat kapsamında her yılsonunda Memur Sicilleri ve Olumsuz Sicil Alması Durumunda Süreç Akışı yolu ile değerlendirilmektedir.

12. Kaliteyi etkileyen işlerin personelin sahip olması gereken nitelikler belirlenmiş mi? Bu niteliklere uygun olması için neler yapılmaktadır?

Hizmet kalitesine doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen işleri yürüten personel yeterlilikleri görev tanımları yetkinlikler kısmında belirtilmektedir. Eğitim ihtiyacı her

yıl sonunda belirlenmektedir. 2010 yılında personel başına 8 saat eğitim verilmesi planlanmaktadır.

Bu yetkinliklerin sağlanması amacıyla gereken eğitim ihtiyacının tespiti, eğitimlerin planlanması ve eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi Eğitim Süreç Akışı doğrultusunda, işe yeni başlayan personelin oryantasyon (işe alıştırma) eğitimleri Oryantasyon-İşe Alıştırma Eğitimi Süreç Akışı doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. ayrıca gerekli görüldüğü takdirde ilgi birimden gelen talep kurum dışı eğitimlere de personel gönderilmektedir.

13. Ürün bilgisi, başvurular, sözleşmeler veya sipariş alımı, müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere müşteri geri beslemesi ve müşterilerle iletişim için gerekli düzenlemeler nelerdir?

Pendik Belediyesi'ne vatandaştan gelen dilekçeler yanı sıra Beyaz Masa yolu ile gelen şikayet, öneri ve talepler kayıt altına alınmaktadır. Ardından bu talep ve şikayet ilgili birimlere iletilmekte ve ilgili birim tarafından konu ile ilgili gerekli çalışma yapılmaktadır. Vatandaşa talebin olumlu veya olumsuz sonuçlanmasına bakılmaksızın konu ilgili geri bildirim yapılmaktadır. ayrıca gerekli görüldüğü durumlarda (örneğin sunulan hizmetle ilgili yapılan değişiklikler olması durumunda) SMS ve Web Sitesi kanalı ile de vatandaşlara bildirim yapılmaktadır.

Bunun dışında herhangi bir hizmet sunulmadan önce vatandaş taleplerinin belirlenmesine yönelik anket ve oylama çalışmalar yapılarak vatandaş görüşleri neticesinde hizmet şekillendirilmektedir.örneğin ;Lale Sokak'ta yapılan düzenleme öncesi yapılan temayül.

14. Ölçme, analiz ve iyileştirme prosesleri istatistik teknikler ve uygulanabilir metodlar belirlenerek yapılıyor mu?

Pendik Belediyesi Kalite Yönetim sistemi dahilinde verilen hizmetin uygunluğu, proses performansı ve eğilimi, vatandaş memnuniyeti, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin etkinliğinin belirlenmesi, uygunsuzlukların nedeninin tespiti amacı ile veri analizi işlemi gerçekleştirilmektedir. Proseslere ait ölçme ve izleme verileri Süreç Kalite Planı'nda belirtilen performans kriterleri, izleme sıklığı, izleme yöntemine göre belirlenecek izleme sorumlusu tarafından Süreç İzleme Formu'na kaydedilerek

toplanmaktadır. Toplanan veriler ışığında süreç veya ilgili konudaki son durum tespit edilir, hedeflenen değerden sapmalar olup olmadığı belirlenir. Verilerin analiz edilmesinde pareto diyagramları, neden sonuç diyagramları, histogramlar, kontrol diyagramları gibi teknikler kullanılabilir.

Kullanılacak istatistiksel tekniklerin belirlenmesinde herhangi bir sınırlama yoktur. Her proses sahibi birim kendi prosesine ait verileri uygun tekniklerle analiz etmekte ve kayıtları muhafaza etmektedir.

15. Kuruluş müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendiriyor mu?

Pendik Belediyesi'nde müşteri memnuniyeti ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçları yapılan Performans Programı ve Stratejik Plan'lara dahil edilerek hedef ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılır.

16. Bu değerlendirme için metotları nelerdir?

Bu değerlendirmenin yapılması amacıyla belirli aralıklarla kamuoyu yoklamaları yapılmakta, Beyaz Masa yolu kanalı ile herhangi bir hizmet sonunda oluşan memnuniyet veya şikayetler kayıt altına alınmakta ve değerlendirilmektedir.

4.1.5. Pendik Belediyesi Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Çalışması

Bir belediye hizmetinin hizmete bağlı özellikleri tamamen taşınması, etkin, verimli ve zamanında üretilmesi de yeterli değildir. Bu hizmetin aynı zamanda vatandaşları memnun edecek biçimde sunulması da önem arz etmektedir.

Pendik Belediyesi'nde, kalite kavramını anlatırken sıklıkla şu örneği verilmektedir:

Senaryoda bir aile bulunmaktadır. Anne, baba ve bir de çocuk. Bu ailenin hayattaki en değerli varlığı, hiç şüphesiz çocuklarıdır. Bir gece çocukları ateşler içinde kıvrılmaya başlar. Anne baba, telaşla çocuklarını doktora getirirler. Karşlarına iki ayrı karakterde doktor çıkabilir.

Birinci doktor; asık suratlı ve ketum birisidir. Aileyi, adeta "Niçin geldiniz?" dercesine rahatsız bir tavırla karşılar. Hiç tebessüm etmeden ve mecbur olduğu bir kaç soruyu zoraki bir şekilde sorduktan sonra, hiçbir şey söylemeksizin reçetesini yazar. Anne baba bu reçeteyi uygular ve çocukları iyileşir.

İkinci karakterdeki doktor ise, güler yüzlü, hoşsohbet birisidir. Aileyi tebessümle karşılar, kendi çocuğu imiş gibi sevecen tavırlar takınır. “Ah evladım! Ne kadar da cici. Merak etmeyin, çocuk bu. Birkaç güne kadar bir şeyi kalmaz” gibi sakinleştirici sözler söyledikten sonra muayene eder ve ilk doktor gibi aynı reçeteyi yazar. Ardından anne babaya hastalığın ne olduğu, niçin olduğu, nelere dikkat etmeleri gerektiği hususlarında bilgi verir. Anne baba reçeteyi uygular ve çocuk iyileşir.

Her iki doktorun da muayene ücreti aynıdır. Eğitime katılanlara, “bu durumda siz olsanız hangisi doktoru tercih ederiniz?” biçiminde yöneltilen soruya tek cevap gelmektedir. “İkinci doktor.”

İki doktor arasındaki fark nedir ki, herkes ikinci doktoru tercih etmektedir? Cevap basit: Kalite. Tedavi yöntemi aynı olduğu halde kalite farklılığı nereden kaynaklanmaktadır? Elbette ki hizmetin sunum farklılığından.

Bu örneğin değişik varyasyonları söz konusu olabilir. İkinci doktor ebeveyn tarafından çok beğenilmiştir ama çıkışta kendilerine fahiş bir fatura uzatılırsa değerlendirmeleri ne olacaktır? Ya da ikinci doktor çok güzel iletişim kurmuştur ama yanlış tedavi uygulamış ise, bu durumda iletişimdeki kalite bir anlam ifade edecek midir (Kaya, 2003)?

Vatandaşlar belediyelerin sunduğu hizmetlerden beklentisi her geçen gün artmaktadır. Alt yapı yetersizlikleri, dinlenme alanları, park, spor alanları, hava kirliliği, çarpık kentleşme gibi kentsel sorunları, katlanarak artmada ve belediyelerden beklenen hizmetler de aynı paralelde, hem nitelik hem de nicelik yönünden artış göstermektedir.

4.1.5.1. Müşteri Odaklılık

4.1.5.1.1. Dış Müşteri

Belediye açısından dış müşteri beldede yaşayan belde sakinleridir. Belediyelerin hizmetleri belde sakinlerine yöneliktir. Belediyelerin müşteri odaklı olması demek, o beldede yaşayan belde sakinlerinin beklenti ve taleplerini dikkate alarak bazı çalışmalar yapması demektir. Bu çalışmaların başında da belediyelerin “Beyaz Masa” uygulaması gelmektedir. Beyaz Masa vatandaş ile belediye arasındaki bürokratik engelleri kaldırması yönünden önemli bir misyon yüklenmiştir.

Pendik Belediye ile kurulan en yoğun iletişim şekli yüz yüze iletişimidir. Yüz yüze iletişimin en etkili birimi ise Beyaz Masa Birimidir. Tek iletişim şekli yüz yüze iletişim değildir. Belediyeye gelen şikayetler telefon ve mailler yoluyla da cevaplandırılmaktadır. Belediyesi; vatandaşların ve tüzel kişilerin belediyemizden taleplerinin sağlıklı ve etkin biçimde kurumumuza ulaştırılabilmesi için resmi yazışmaların yanı sıra Beyaz Masa, Alo Zabıta, Alo Çöp, Halk Saatleri, Halk Meclisleri, Web Sitesi uygulamalarının yanı sıra kamuoyu yoklamaları da yapar.

Pendik Belediyesinin amacı müşterilerin memnuniyetini sürekli artırabilmektir. Bu amaçla müşterilerin (genel olarak Pendik halkı) belediye hizmetlerinden memnuniyetlerini izlemek ve ölçmek için birçok yöntem kullanılmaktadır.

a-Beyaz Masa: Belediyenin Halkla İlişkiler Müdürlüğü bünyesinde bulunan Beyaz Masa' dan gelen şikayet, talep ve öneriler kayda alınır.

Bu kayıtlar Yıllık Değerlendirme Toplantılarında, Yönetimin Gözden Geçirme Toplantılarında değerlendirilmeye alındığı gibi ayrıca Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün bağlı olduğu başkan yardımcısı tarafından sürekli takip edilir.

b-Halk Meclisleri: Mahallelerde yapılan ve herkesin katılımına açık olan bu toplantılarda vatandaşların şikayet, talep ve önerileri kaydedilir ve değerlendirilir.

c-Halk Saatleri: Mesai saati içinde belediye başkanının katılımıyla düzenlenen ve vatandaşlarla başkanın bire bir görüştüğü toplantılarda da şikayet, talep ve önerileri kaydedilir ve değerlendirilir.

d-Alo Çöp: Vatandaşların temizlik ile ilgili şikayetleri kayda alınır ve Temizlik İşleri Müdürlüğü tarafından işi yapan firmaya bildirilir.

e-Alo Zabıta: Vatandaşların belediye hizmetleri ile ilgili şikayet ve talepleri kayda alınır ve Zabıta Müdürlüğü tarafından takibi yapılır.

f-Kamuoyu Yoklamaları: Yılda en az iki kere yapılan kamuoyu yoklamaları ile vatandaşların belediye hizmetleri hakkındaki düşünceleri, öneri ve talepleri tespit edilir.

g-Yazılı Şikayet ve Talepler: Yazı İşleri Müdürlüğü kanalıyla Pendik Belediyesine gelen şikayet ve talepler, bu müdürlük tarafından ilgili birimlere gönderilerek değerlendirmeye alınır.

h- Elektronik Posta: Belediyemiz Web sayfasına gelen şikayet ve talepler Özel Kalem Müdürlüğü tarafından kayda alınır ve ilgili birimlerde takibi yapılır.

ı- Müşteri Verilerinin Değerlendirilmesi: Yukarıda belirtilen yöntemlerle temin edilen müşteri şikâyetleri, talepleri ve değerlendirmeleri Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantısında değerlendirilir. Ayrıca her birimin bağlı olduğu başkan yardımcısı tarafından kendi birimleri ile ilgili veriler değerlendirilir.

Pendik Belediyesi, vatandaşlara sunulan hizmete yönelik şartlarını Beyaz Masa, Halk Meclisleri, anket çalışmaları ve talepler doğrultusunda belirlemektedir. Bu kapsamda vatandaş tarafından belirtilmeyip beyan edilmeyen fakat amaçlanan kullanım için gerekli olan şartlar tespit edildiğinde müşteri şartı olarak değerlendirilmekte ve gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Yılda bir kamuoyu araştırmaları düzenlenmektedir. Bu çalışmalar Anket Düzenleme Süreç Akışı doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Ayrıca kamuoyu yoklamaları dışında sunulan hizmetlere yönelik olarak vatandaş memnuniyeti ve beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik anketlerde yapılmaktadır. Bu amaçla 2010 yılı içerisinde yapılan Çocuk Kulüpleri Memnuniyet Anketi yapılarak çocuk kulüplerinden vatandaşın beklentileri ve ihtiyaçları belirlenmektedir.

Ayrıca Pendik belediyesinin yapmış olduğu halkın hizmetten memnuniyet anketine göre halkın büyük bir çoğunluğu ağırlıklı olarak çöplerin zamanında toplanmamasından şikayet etmektedir.

Pendik Belediyesi vatandaşları hizmet şartları ile değişiklikler, vatandaş şikayetleri dahil müşteri geri beslemesi için Beyaz Masa, www.pendik.bel.tr adresi ve SMS gibi iletişim kanallarını kullanmaktadır. Vatandaş talep ve şikâyetleri ilgili birime ulaştırılarak en çok 24 saat içerisinde cevaplandırılmaktadır. Bu işlemler Beyaz Masa Süreç Akışı doğrultusunda gerçekleştirilir.

- Kamuoyu Yoklaması (Öğretmen Öğrenci Anketi, Hizmet Memnuniyeti... vs)

- Beyaz Masa (Sadece 2007 yılı içerisinde 20.416 başvuru yapılmış ve vatandaşa geri dönüş yapılmıştır)
- Halk Saatleri (Sadece 2007 yılı içerisinde 60 toplantı yapılmıştır)

Bir dönem halk meclisi adı altında başlatılan ve daha sonra kent meclislerine dönüşen ve halkın yönetimin karar sürecinde etkinliğini artıran uygulamalar da müşteri odaklı yönetim açısından başarılı uygulamalardır.

Pendik Belediyesinde kadın meclisi, gençlik meclisi, çocuk meclisi ve yaşlılar meclisi olmak üzere 4 tane meclis vardır. Son kanuna göre bu meclisler kent konseyinin bünyesinde toplanmıştır.

Kent konseyi, kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşerilik bilincinin geliştirilmesi, kent hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmeye çalışması yönünden toplam kalite yönetiminin uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

4.1.5.1.2. İç Müşteri

İç müşteri elbette ki ilk olarak çalışanlardır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu zaten belde sakini olduğu için, iç müşteri aynı zamanda dış müşteridir. Ve birbirleriyle iletişim içinde olan birimlerdir. Her birim diğer birimle zincirin halkasını oluşturmaktadır.

Pendik Belediyesi yönetimi, çalışanlarının kurum için en önemli kaynak olduğunun; ancak onların katılımı ile hedeflerine ulaşabileceğinin bilincindedir. 2000 yılında başlatılan uygulama ile başkan, başkan yardımcıları, danışmanlar ve tüm birim müdürlerinin katıldığı, 2-3 gün süren değerlendirme toplantıları yapılmıştır. 2001 yılında birim müdür yardımcıları, 2002 yılından sonra ise şeflerin de katılımı ile bu toplantılar sürdürülmektedir. Bu toplantılarda hedefler belirlenmekte, bir önceki yıla ait hedeflere ulaşma oranları değerlendirilmekte ve her bir birimin faaliyeti tüm katılımcılarla birlikte gözden geçirilmektedir.

Birim müdürlerinin dış ve iç müşterilerle iletişimde ve birimlerini idarede durumlarının tespiti amacıyla performans ölçüm anketi uygulanmaktadır.

Belediye personelinin belediyenin çalışma ortam ve yöntemleri ile ilgili şikayet, talep ve önerileri temin edilerek ileride doğabilecek olumsuzlukların tespiti ve izalesi için Kurum içi Analiz çalışmaları yapılır. Bu çalışmalar Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde yapılır. Elde edilen veriler rapor olarak üst yönetime sunulur. Ayrıca Yönetimin Gözden Geçirme Toplantılarında değerlendirilerek, alınacak tedbirler belirlenir ve ilgili başkan yardımcıları kanalıyla birimlerde uygulanır.

4.1.5.2. Kalite Odaklı Liderlik

Kurumda Başkan tarafından belirlenen misyon doğrultusunda yaratılan misyonun herkes tarafından benimsenip bu misyonun gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesi ile ilgili liderliktir.

Pendik Belediyesi üst yönetimi, mevzuat ve ISO 9001:2000 standartları çerçevesi ile kuruluşun amacına uygunluğu doğrultusunda, kalite politikasını belirleyerek kalite hedeflerinin oluşturulmasını, kalite hedeflerinin gözden geçirilmesini, etkinliği sürekli iyileştirilmesini, sürekli uygunluğunun değerlendirilmesini ilgili prosedür doğrultusunda gerçekleştirerek, çalışmaların kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını sağlar.

Pendik Belediye üst yönetimi, KYS ile ilgili proseslerin oluşturulması, uygulanması, sürdürülmesi, performans ve iyileştirme çalışmalarında duyulan ihtiyaçların yönetime rapor edilmesi, belediye içinde müşteri memnuniyeti, kalite ve verimlilik ile ilgili bilincin oluşturulması çalışmalarını Kalite Yönetim Ekibi ile birlikte yürütmek üzere üst yönetimden Pendik Belediyesi Başkan Yardımcısı Remzi ŞEKER görevlendirilmiştir. Performans çalışmaları kapsamında 2007 yılı içerisinde yönetici ve çalışan performansı değerlendirilmiş, 2007 Performans Programı ile birim ve kurum performansı ölçülmüştür.

Belediyeler arası işbirliğinin kalite ve verimliliği artıracağına inanılarak, Anadolu yakasında bulunan 22 belediye ile işbirliğine gidilmiş ve her ay muntazaman yapılan değerlendirme toplantıları ile belediye hizmetlerinde kalite ve verimlilik artışı için alınacak önlemler değerlendirilmekte, problemler konusunda raporlar hazırlanarak ilgililere sunulmaktadır. Belediyeyi ilgilendiren mevzuat konusunda yapılacak değişiklik çalışmaları yakından takip edilerek, görülen olumsuzluklar ilgili mercilere rapor olarak sunulmaktadır.

4.1.5.3. Takım Çalışması

Kuruluşun tümünün ortak hedefler doğrultusunda bir uyum içinde yol alması için kuruluşu oluşturan ve kuruluşun ilişki içinde olduğu bütün ögelerin mümkün olduğunca katılım ve katkılarının sağlanması gerekir.

Tam katılımdan maksat, kurumda çalışan herkesin, yöneticiler ve kuruma ürün ve hizmet üreten tedarikçiler de dahil olmak üzere kalitenin sağlanabilmesi için üzerine düşen görevi hassasiyetle yapmasıdır.

Pendik Belediyesi'nde her birim içinde birim çalışmaları belirli periyotlarla birim yöneticilerin de katılımı ile değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. Belediye Başkan Yardımcıları, belirli periyotlarla kendilerine bağlı birim yöneticilerinin katıldığı toplantılar ve her hafta da başkan yardımcılarının katıldığı toplantılar yapılmaktadır. Yıl sonunda ise şefinden belediye başkanına kadar tüm kademe yöneticilerinin de katılımı ile yıllık değerlendirme ve gelecek yılın hedeflerinin kesinleştirilmesi toplantısı yapılmaktadır. Bu da çalışanların değişik kademelerde yönetime katılmasını sağlamaktadır.

Çalışanların katılımını sağlamanın en önemli araçlarından birisi kalite çemberi, öneri grupları gibi çalışmaların yapılmasıdır. Belediye çalışanlarının kendi birimleri ile ilgili oldukları alanda belediye faaliyetlerinde kalite, etkinlik, verimlilik artışı sağlayacak çalışmalarda bulunulması ve bu çalışmalarda izlenecek yöntemleri belirlemek ve iyileştirme çalışmalarının kontrol altında yapılmasını ve sürdürülmesini sağlamak amacıyla kalite çember faaliyetleri prosedürü hazırlanmış ve uygulanmaya yeni başlanmıştır. Pendik Belediyesi'nde yeni olmakla birlikte öneri- ödül yarışmaları da yapılmaya başlanmıştır.

4.1.5.4. Sürekli İyileştirme

Müşteri memnuniyeti için sürekli iyileştirme çalışmalarının önemine inanan Pendik Belediyesi, çalışmalarda kalite ve verimliliğin artırılması için sürekli iyileştirme çalışmalarına ağırlık vermektedir.

Bu amaçla;

a-Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları: Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürü doğrultusunda yapılan bu çalışmalarda belediyede ISO 9001:2000 standartlarına uygun olarak kurulan Kalite Yönetim Sistemi'nin standartlara uygunluğu, uygulanabilirliği, sürdürülmesi ve geliştirilmesi, ürün ve hizmet üretiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları, Pendik halkının memnuniyetinin, Pendik İlçesi'nin kentsel gelişimin sağlamak amacıyla alınabilecek tedbirler değerlendirilir.

b-Yıllık Değerlendirme Toplantıları: Başkan, başkan yardımcısı, danışmanlar, müdürler ve gerekli görülmesi durumunda bölüm ve birim sorumlularının katılacağı, en az 2 gün süren ve her yılın ilk ayı yapılan toplantılarda tüm birim faaliyetleri teker teker değerlendirmeye alınır. Yapılacak çalışmalar, düzeltilmesi gereken iş ve işlemler ve daha kaliteli ürün ve hizmet için alınması gereken tedbirler değerlendirilir.

c-Müdür Toplantıları: Her ay yapılan ve tüm birim müdürlerinin katıldığı toplantılarda belediye çalışmaları, alınacak önlemler değerlendirilir.

d-Başkan Yardımcıları ve Müdürler Toplantıları: Her başkan yardımcısı kendisine bağlı müdürlerle her hafta değerlendirme toplantısı yaparak çalışmaları, problemleri ve çözüm yollarını değerlendirir.

e-Başkanlık Divanı: Başkan ve yardımcılarının her hafta yaptıkları toplantılarda çalışmalar, problemler ve çözüm yolları değerlendirilir.

f-Çalışma Ekipleri (Komisyonlar): Belediye çalışmalarını ilgilendiren konularda ayrı ayrı çalışma ekipleri oluşturularak, kalite ve verimliliği artırıcı çalışmalar yapılır.

g-İç ve Dış tetkikler: İç ve dış tetkiklerle tespit edilen aksamaların giderilmesi işlemleri Düzeltici Faaliyetler Prosedürü doğrultusunda yapılır.

h-Kıyaslama Çalışmaları: Diğer belediyelerin ve hizmet üreten kurumların çalışmaları takip edilir. Belli alanlarda başarılı görülen ya da belediyemizde bulunmayan fakat bulunmasının müşteri memnuniyeti, kalite ve verimlilik açısından yararlı olacağı düşünülen çalışmalar yakından takip edilerek belediyemiz bünyesinde benzeri çalışmaların yapılması amaçlanmıştır.

I-Öneriler: Belediye çalışanlarının belediyemizde üretilen hizmet ve ürünlerin kalite ve verimliliğini artırıcı, müşteri memnuniyetine yönelik, tasarruf veya gelir artışı amaçlı

her türlü önerilerinin toplanması, değerlendirilmesi ve uygun görülenlerin hayata geçirilmesi için yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından yapılır.

j-Danışmanların Çalışmaları: Belediyemiz bünyesinde bulunan danışmanlar tarafından değişik alanlarda yapılan inceleme, değerlendirme çalışmaları, hizmet ve ürün kalitesinin, müşteri memnuniyetinin, verimliliğin, gelirlerin artırılması, giderlerin azaltılması yönünde yapılmaktadır. Bu konuda hazırlanan raporlar Başkan ve/veya yardımcıları tarafından değerlendirilmektedir.

k-Kurum İçi Analiz Çalışmaları: Belediye personelinin sorun alanları ve bu alanlara ilişkin çözüm önerilerinin yüz yüze görüşme ve anket yöntemiyle tespit edilerek rapor haline getirildiği bu çalışmalar Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde yapılmaktadır. Söz konusu çalışmanın raporu başkan, yardımcıları ve danışmanlar tarafından değerlendirilir.

Pendik Belediyesi'nde prosedürde belirtildiği gibi öneri çalışmaları yapılmaktadır. Fakat bu öneriler yılda bir iki defa öneri- ödül yarışması düzenlenerek yapılmaktadır.

Pendik Belediyesi beyin fırtınası yöntemini başarılı uygulayan belediyelerden birisidir. Örneğin, imar Müdürlüğünde İmar durum belgesinin verilme süre uzunluğu konusunda beyin fırtınası düzenlenmiştir. Bu seansta birçok problem kaynağı tespit edilmiş, sonraki seans öneri geliştirme seansı olmuştur. Elde edilen önerilerin bir kısmı daha sonra uygulanmıştır. İmar durum belgesi verme işlemlerinde önemli süre azalması yaşanmıştır.

Pendik Belediyesi kıyaslama çalışmaları stratejik geliştirme müdürlüğü tarafından başlatılmıştır. İstanbul'un kıyaslama çalışmaları yapan ilçelerinden örnekler alarak çalışmalara başlanmıştır.

Süreçler performansı etkileyen en önemli unsurlardandır. Kamu kurumlarında pratikte en büyük sorunlara yol açan süreç unsurudur. Çünkü kamu kurumlarının çoğu süreç odaklı olmayı başaramazlar. Genellikle görev, iş, personel, yapı gibi kamu kurumlarının aşına oldukları kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar (Saygılıoğlu, 2002).

Pendik Belediyesi iş akış şemaları oluşturarak iyileştirme çalışmalarına diğer belediyelere göre erken başlamıştır. İş akış şeması ile gereksiz çarpıklıklar ve aşamalar sonlandırılmıştır. Pendik Belediyesi'nde imar ile ilgili bir belge çeşitli aşamalardan geçerek harita müdürlüğünden istenir. Sistemi hiç kimse sorgulamadan hiyerarşik süreç uygulanmaktadır. İş akış şeması ile sistem yeniden sorgulanmış ve imar müdürlüğünde tek tuşla imar belgesi alma işlemi başlatılmıştır.

4.1.5.5. Eğitim, Öğretime Adanma ve Ödüllendirme

Eğitim, bir ürün ve hizmetin kalitesi açısından çok önemlidir ama özellikle hizmet sektöründe ayrı bir öneme sahiptir.çünkü hizmet sektörü teknolojiden ziyade çalışanların emeği üzerine kurulur. Bu bakımdan çalışanların bilgi ve becerileri hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Belediyeler de hizmet sektöründe yer aldığından belediye çalışanlarının bilgi ve beceri düzeyleri, belediye hizmetlerinin kalitesinde büyük önem taşır.belediyelerin nitelikli elemanlar sahip olma imkanları özel sektöre göre daha azdır. Çünkü belediyelerin sunabildikleri mali imkanlarla kariyer imkanları özel sektöre göre daha sınırlıdır.

Tablo 1. Personel Durumu

KADRO DURUMU	KADIN	ERKEK	TOPLAM
MEVSİMLİK İŞÇİ	-	9	9
MEMUR	74	159	233
KADROLU İŞÇİ	38	137	175
GEÇİCİ İŞÇİ	10	31	41
SÖZLEŞMELİ PERSONEL	26	66	92
GENEL TOPLAM	148	402	550

Kaynak: Pendik Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü (2010)

Tablo 2. Personelin Eğitim Durumu

TAHSİL	MEMUR	SÖZLEŞMELİ	GEÇİCİ İŞÇİ	KADROLU İŞÇİ	MEVSİMLİK İŞÇİ	TOPLAM
İLKOKUL	2	-	-	63	-	65
ORTAOKUL	8	-	-	16	-	24
LİSE	83	7	5	52	3	150
ÖNLİSANS	60	24	6	14	-	104
LİSANS	75	59	28	27	6	195
YÜKSEK LİSANS	5	2	2	3	-	12
TOPLAM	233	92	41	175	9	550

Kaynak: Pendik Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü (2010)

Pendik Belediyesi'nde tüm iş ve işlemlerdeki standardın yükseltilmesi, organizasyon yapısının verimli ve etkin hale getirilmesi faaliyetlerini yürütmek üzere belediye bünyesinde bir ekip oluşturulmuştur. Bu ekip, başta eğitim olmak üzere aşağıda ayrıntısı ifade edilen çalışmaların yürütülmesini organize etmiştir.

Belediye personelinin kalite ve yönetim teknikleri konusunda bilgilendirilmesine yönelik eğitim programları uygulanmıştır. Öncelikle, kurum üst yöneticileri ile tüm birim müdürlerinin, TKY ve ISO 9000 eğitimi almalarını sağlamıştır. İçlerinden seçilen bir gruba, GYTE (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü) tarafından bu konuda daha ileri eğitimler verilmiştir. Bu güne kadar geçen süre içinde iki yüze yakın çalışan, kısa ya da uzun süreli TKY ve ISO 9000 eğitimleri almıştır.

Teknik personele NETCAD tasarım ve çizim programı eğitimi verilmiştir. Yine birim müdürleri başta olmak üzere, çalışanlara temel bilgisayar, Microsoft Word, Excel, Powerpoint kullanım eğitim çalışmaları Marmara Üniversitesi işbirliği ile verilmiş ve ayrıca kurum içerisinde çeşitli bilgisayar kullanımı eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir. Hedef tüm çalışanların asgari bilgisayar kullanım düzeyine erişimlerini sağlamaktır.

Çalışanların ihtiyaç ve taleplerine uygun başka eğitim programları da uygulanmıştır. Zabıta, Özel Kalem, Halkla ilişkiler Müdürlüğü personeline halkla ilişkiler ve diksiyon eğitimleri verilmiş, tüm personel için, birinci aşaması tamamlanmış, iletişim, halkla

ilişkiler, çatışma ve stres yönetimi eğitimleri sürmektedir. İlgili personele mesleki, mevzuat ve diğer ihtiyaçlarına yönelik birçok eğitim verilmiş, halen devam eden ve planlanmış farklı eğitim çalışmaları da mevcuttur.

Ayrıca Strateji Geliştirme Müdürlüğü ayrıca kalite çalışmaları kapsamında birime kadrolu personel almıştır. Alınan personele kalite yönetimi ile ilgili eğitimler üniversitelerle işbirliği yaparak sürdürmektedir.

Hizmette verimlilik, müşteri memnuniyeti, çalışanların iş tatmini ve sıhhati için çalışma mekânları iyileştirilmektedir. Hesap İşleri Müdürlüğü ve vezneleri revize edilerek, modern, şık ve kullanışlı bir mekâna kavuşturulmuştur. Birim müdürlüklerinin birçoğu açık ofis sistemine geçirilmiş, diğerleri de aşamalı olarak geçeceklerdir. Arşiv sistemi yeniden revize edilerek, bilgisayar destekli barkot sistemi uygulaması başlatılmıştır.

Personelin görevlendirilmesi ile personelin sahip olması gereken beceri ve deneyimin yeterliliğinin tayini hususundaki işlemler “*İl Özel İdareleri, Belediyeler ve İl Özel İdareleri ve Belediyelerin Kurdukları Birlik, Müessese ve İşletmeler ile Bunlara bağlı Döner sermayeli kuruluşlardaki Memurların Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik*” hükümlerine göre yapılır. Her görev için ihtiyaç duyulan yeterli eğitime sahip personel mevcut personelin eğitilmesi yoluyla ya da istenilen yeterliliğe sahip personelin istihdamı yoluyla sağlanır. Personele verilen eğitimin yeterliliği, personelin konularındaki yeterliliği, ürün ya da hizmetin etkinliği KYS tarafından değerlendirilir. Personelin yaptığı faaliyetlerin önemi ve uygunluğu ile hedeflerinin başarılmasında performansının önemi konusunda bilgilendirilmesi, eğitimler ile sağlanır. Personel öneri, toplantı ve raporlarla kalite hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Belediye personelinin eğitim, beceri ve deneyimleri konusunda yapılan çalışmalar, Özlük dosyalarında muhafaza edilir.

Pendik Belediyesi amaçları arasında tüm personelin yıl içerisinde 8 saatlik bir eğitim görmesini belirlemiştir. Fakat bu eğitim personel başı 2 saatte kalmıştır.

4.1.5.6. Kalite Güvencesi

Pendik Belediyesi üst yönetimi, KYS’ nin uygulanmasını, geliştirilmesini ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini aşağıdaki yollarla gerçekleştirir.

Pendik Belediyesi çalışmalarında ilgili mevzuatın yanı sıra Pendik halkının taleplerinin de yerine getirilmesinin önem ve gereğini tüm personele bildirerek, müşteri memnuniyetinin artırılması için Toplam Kalite Yönetimi anlayışı doğrultusunda çalışmaları sürdürür.

Pendik Belediyesi kalite politika ve hedefleri belirleyerek personele duyurusu yapar. Politika ve hedefleri, yılda en az iki kere Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürüne uygun olarak yapacağı toplantılarla değerlendirerek, KYS'nin gerektirdiği önlemleri alır ve gerekli kaynakların sağlanmasını taahhüt eder.

Pendik Belediyesi üst yönetimi mevzuat ve ISO 9001:2000 standartları çerçevesinde kalite politikasını belirleyerek, kuruluşun amacına uygunluğu doğrultusunda KYS'nin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini, şartlara uygunluğu için bir taahhüdü içermesini sağlar. Kalite hedeflerinin oluşturulmasını, kalite hedeflerinin gözden geçirilmesini, sürekli uygunluğunun değerlendirilmesini ilgili prosedür doğrultusunda gerçekleştirerek, çalışmaların kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını sağlar.

Pendik Belediyesi'nde KYS karşılamak amacıyla ihtiyaç duyulan süreçler tanımlanmıştır. Ana süreçler, Yönetimi, Kaynak Yönetimi, Hizmet Gerçekleştirme, Ölçme ve Analiz süreçleridir. bu süreçler altında 19 temel süreçler ve bunların altında 194 süreç belirlenmiştir. Temel süreçler belediyenin sunduğu ruhsatlandırma, altyapı hizmetleri ve kentsel planlama gibi ana hizmet kalemlerini oluşturmaktadır. Bu süreçlerin etkileşim ve sıraları belirlenmesi amacıyla süreç Etkileşim Şeması ve Süreç Tanıtım Form'ları üzerinde belirlenmiştir.

Süreçlerin tanımlanması, planlaması ve iyileştirmesi amacı ile Süreç Analizi Prosedürü oluşturulmuştur. Her süreç için tanımlamalar yapma amacıyla Süreç Tanıtım Formu, planlama amacıyla Süreç Kalite Plan Formu, planlanan sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi ve ölçülmesi için Süreç Performans İzleme Formu ve sonuçların değerlendirilmesi ise Süreç Performans Değerlendirme Formu ile gerçekleştirilir. Yapılan bu değerlendirme sonunda iyileştirme ihtiyacı veya gerekli ise Düzeltici Faaliyet Prosedürü veya Önleyici Faaliyet Prosedürü doğrultusunda Düzeltici veya Önleyici Faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu konuda kurum içerisinde dijital arşiv oluşturma ve doküman yönetim sistemi kurulumu çalışmaları gibi sürekli iyileştirme anlayışı doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Süreçlerin analizi Süreç Kalite Plan Formları'nda belirlenmiş aralıklarda ve sorumlular tarafından gerçekleştirilmektedir Ayrıca ürün şartlarını etkileyen dış kaynaklı prosesler Dış Kaynaklı Proseslerin Belirlenmesi ve Kontrol Edilmesi Prosedürü'ne göre belirlenmiş ve bunlar kontrol altına alınmıştır. Bu prosesler dış kaynaklardan satın alma yolu ile gerçekleştirilmekte ve bu prosesler ilgili birimler tarafından Satın Alma Süreç Akışı'na göre aylık olarak hak ediş düzenlenmesi yolu ile kontrol edilmektedir.

Ayrıca Pendik Belediyesi Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını tamamladıktan sonra mükemmellik modeli olan EFQM modeline geçmeyi planlamaktadır.

4.1.5.7. Stratejik Planlama

Belediyelerde kalite odaklı yönetim anlayışı doğrultusunda ölçme ve analiz işlemlerine önem verilmesi gerekmele birlikte, son yapılan kanuni değişikliklerle bunlar artık kanuni zorunluluk arasında yer almaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu'nun 9. maddesine göre kamu idareleri stratejik plan hazırlamak ve bütçelerini de stratejik planlarına ve performans göstergelerine dayandırmak zorundadır.

5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 41. Maddesine göre belediyeler, mahalli idareler genel seçimlerini takip eden bir yıl içinde stratejik planlarını ve performans planlarını hazırlayıp meclise sunmak zorundadırlar. Belediye Kanununun Geçici 5. maddesine göre, ilk planlar yasanın yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde hazırlanmak zorundadır.

Pendik Belediye yönetimi, yasal zorunlulukların yerine getirilmesinden de öte, ilçemize ve ilçe halkımıza daha kaliteli ve daha fazla hizmet üretebilmek, belediye kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı amacıyla 2006-2010 yıllarını kapsayan stratejik plan hazırlama çalışmasını yapmıştır. Bu plan, Pendik Belediyesi'nin kente ve kent halkına hizmet amacıyla yapacağı çalışmaların genel konseptini oluşturmaktadır. Belediye faaliyetlerinin yoğunlaşacağı alanlar, bu alanlarda takip edilecek hizmet-yönetim ilke ve politikaları planda belirlenmiştir. Belirlenen odak alanlarda yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için gereken kriterler tespit edilmiştir.

Pendik Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmaları, belediyenin farklı birimlerinden oluşan 25 kişinin katılımı ile belediye başkanının bir vekili ve bir danışmanın koordinasyonunda bir komite tarafından başlatılmıştır. Bu stratejik plan, Pendik'in bir İstanbul ilçesi olarak kalkınmasına ve ilçe sakinlerinin yaşam kalitesini arttırmaya katkı sağlamak amacıyla uygulamaya konmuştur. Pendik'e ilişkin tüm istatistikleri derlemiş, noksan bilgileri belirlemiş, mevcut duruma ilişkin belli başlı tarihi olayları kronolojik dökümünü hazırlamış ve "Rakamlarla Pendik" adlı kitapçık oluşturulmuştur.

Bu hususta dikkati çeken bir nokta Pendik Belediyesi stratejik planlama yasal olmadan çalışmalara başlamasıdır. Bu da gösteriyor ki Pendik Belediyesi kaliteli ve süreçlerde etkinlik adına diğer belediyelere örnek teşkil etmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa girdiğimiz yeni bin yılda artık kurumların ayakta kalabilmeleri, yurttaş ya da müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı hayata geçirebilmeleri ile mümkün olacaktır. Küreselleşme kavramı özel sektör açısından beraberinde ezici bir rekabeti, kamu kesimi açısından da yurttaş odaklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir.

Asıl amacı; kar elde etmek olan özel sektör ile sosyal fayda elde etmek için çalışarak kamu kurumunun, TKY Felsefesindeki ortak noktası, kaliteli ürün, kaliteli hizmet sunabilmektir. Bu amaçla yola çıkan kamu kurumlarının elbette ki özel sektörden farklı olarak karşılaştıkları bir takım engelleri bulunmaktadır.

Belediyelerin karşılaştığı sorunları; kamu kurumu olmaları, performans ölçümünü istenen düzeyde gerçekleştirememek, mali kaynak yetersizlikleri, istihdamdan kaynaklanan sorunlar, çalışanların yeterli donanımına sahip olmamaları ve 5 yılda bir de seçilebilme ihtimalleri, politik kaygıların hizmetlerin önüne geçmesi, siyasi çevrelerin müdahaleleri, vatandaş(müşteri) çeşitliliğinin ve taleplerin fazla olması ve yönetim yapısından kaynaklanan sıkıntılar oluşturmaktadır. Bu sıkıntılardan yola çıkarak; Türkiye’de neden az sayıda Belediyenin TKY felsefesine geçtiği anlaşılmaktadır.

Pendik Belediyesinin benimsediği TKY ilkelerinden yola çıkarak;

Müşteri memnuniyeti, iki aşamada uygulanmaktadır. Dış müşteri taleplerini çeşitli yollarla bizzat değerlendirmektedir. İç müşterinin değerine vurgu yaparak dış müşterinin motivasyonunu arttırmak için çalışma ortamı ile ilgili önerileri dikkate alarak iyileştirmelerde bulunmaktadır. Dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasında büyük rol oynayan Beyaz Masa, vatandaşa geri dönüşü 24 saatte yapmaktadır. Pendik Belediyesi dış müşteri memnuniyeti anketlerinden hane halkı anketine baktığımızda halkın büyük bir oranı çöplerin toplaması ile ilgili sıkıntı yaşamaktadır.

Belediyeler siyasi nitelikli kuruluşlar olduğu için yapılan anketlerin sonuçları hangi oranda gerçek memnuniyeti yansıtır, bu durum tartışmaya açık bir konudur.

Kalite Odaklı Liderlik, TKY sisteminin başarılı olabilmesi için belediyelerde yetenekli personel ve yöneticilere ihtiyaç vardır. Pendik Belediyesi kalite yönetim sistemini diğer

belediyeler arasında iyi uygulayan belediyelerdendir. Pendik Belediyesinin önceki başkanın başlatmış olduğu kalite çalışmalarını şimdiki yönetimde olan belediye başkanı titizlikle devam ettirmektedir. Kalite çalışmaları ayrı bir birim oluşturularak yoğun bir şekilde devam etmektedir. Burada tek dezavantaj kamuda üst yöneticilerin 5 yılda bir başa gelmesidir. Ve sil baştan her şeye yeniden başlamak zorunda kalınmasıdır.

Takım Çalışması, Pendik Belediyesinde çalışan herkes üzerine düşen görevi özenle yapmaktadır. Belediye’de çeşitli toplantılar yapılarak birimler arası iletişim sağlanmış ve bir bütün olarak bir birimin diğer birimden haberdar olması, böylece değişik kademelerdeki yöneticilerin yönetime katılımı sağlanmış oldu. Pendik Belediyesi takım çalışmasını sağlayan kalite çember faaliyetlerini yeni başlatmıştır.

Sürekli İyileştirme, çeşitli toplantı, anket ve yüz yüze görüşmelerle sorunlar tespit edilerek çözüm önerilerinde bulunulur ve sürekli iyileştirme sağlanır. İş akış şemalarının kullanılması ile gereksiz basamaklar ortadan kaldırılarak süreçlerde etkinlik sağlanmıştır. Belediyelerin sıklıkla kullandıkları yöntemlerden biri olan kıyaslama yöntemini, Pendik Belediyesi daha uygulamaya başlamamıştır. Ayrıca daha iyi olmak için öneri yarışmaları sıklıkla olmasa da sürdürülmektedir.

Eğitim ve Öğretime Adanma, kurumda iş ve eylemlerin standartların yükseltilmesi için gerek kurum içi gerekse kurum dışı eğitimler uygulanmaktadır. Fakat bu amaçlandığı gibi yeterli sürelerde verilmemektedir. Belediyelerde hizmet üretimi olduğundan çalışanın eğitimi çok önemlidir. Özellikle günümüzde kamuda sürekli mevzuat değişikliği olduğundan gerekli eğitimlerin yanında mutlaka mevzuat ve kalite eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

Kalite Güvencesi, Pendik Belediyesinde TKY ve ISO 9001:2000 Kalite yönetim standartları çerçevesinde çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca belediye son olarak ISO 27001 Bilgi yönetimi güvenliğini alan ilk belediyedir. EFQM modeli ile kaliteyi mükemmelleştirmek ve belgelemek amacıyla çalışmalara başlamıştır.

Stratejik Planlama, kaliteyi yakalamak için elimizde olanları ölçüp analiz etmek gerekmektedir. Stratejik planlama da belirli plan dahilinde gelecek amaçların hazırlanmasıdır. Belediyelerde bu süreç yasal bir zorunluluktur. 50.000 nüfus ve üzeri

her belediyenin hazırlaması gereken stratejik planlamayı Pendik Belediyesi de etkin bir şekilde uygulamaktadır.

Ayrıca Pendik Belediyesi her kamu kurumunda olan yetki devri, bilgiyi paylaşmada şeffaf olmayışı performans ölçümünün yetersizliği ve istihdamda liyakat sisteminin dışına çıkması olumsuz özellikleridir.

Bu analizden yola çıkarak Pendik Belediyesi'nde TKY kültürü tam olarak anlaşılmış ve uygulamada başarı sağlanmıştır. Fakat kamu kurumlarının bazı özelliklerinden (performans-maaş sistemi yetki devri) dolayı her ne kadar TKY başarılı bir şekilde uygulansa da özel sektördeki gibi etkin ve verimli değildir.

Belediye başkanı ve belediye meclis üyesi olarak seçilecek kişilerin özellikle de başkanın profesyonel geçmişi önemlidir. Belediye başkanının daha önce TKY ile herhangi bir şekilde ilgili olması ve TKY yaklaşımını benimsemesi belediyede TKY'nin başarılı olmasında önemli bir etkidir. Bu açıdan yerel yönetimlerde kaliteli hizmet sunulması için seçimlerde aday olanlardan bu özellikler istenmelidir.

Belediyelerin halk için var olduğu unutulmamalı ve belediye yönetici ve çalışanlarının temel amacı topluma hizmet etmek ve bu hizmeti etkin, verimli ve kaliteli sunmak olduğunu kabullenmelidir.

Belediye yönetimini seçecek olan halkın da kaliteli bir yönetimi seçmesi için zihniyet değişikliği önemlidir. Bu da halkın bilinçlenmesine bağlıdır. Bilinçlenmeyi sağlamak için de halkın eğitilmesi şarttır. Belediyelerin sunmuş olduğu kurslara ek olarak kişisel eğitim programları da eklenmelidir.

TKY uygulamalarında ölçüm ve veri toplama önemli bir öğedir. Çünkü ölçülemeyen bir şeyi değiştirmek mümkün olmadığı gibi geliştirmekte mümkün değildir. Bunun için Kent Bilgi Sistemleri kurularak hayata geçirilmeli ve TKY'ye geçiş için altyapı hazırlanmalıdır. Çünkü kent bilgi sistemi sayesinde kentin gelişimi ve her türlü denetim daha kolay yapılmaktadır. Aynı zamanda müşteri yani vatandaş kent bilgi sistemi sayesinde işlerini kolayca yapabilmekte ve daha az zaman harcayarak işini kolayca halledebilmektedir. Kent bilgi sistemi sayesinde bir iş daha fazla sayıda yapılmayacak ve hem halkın memnuniyeti artacak hem de belediyenin maliyet olarak harcaması azalacaktır.

Vatandaş memnuniyeti anketleri danışman firmalara yaptırmak yerine belediyenin kendi bünyesinden bir ekip oluşturularak eğitim verilmeli, bu hem kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını hem de çalışanların daha nitelikli olmasını sağlar.

Belediyelerde iç müşteri anlayışının yerleşebilmesi için öncelikle yönetime önemli görevler düşmektedir. Bu konuya verdikleri önemi tüm çalışanlara gösterebilmeli, motive etmeli ve bu anlayışın gelişmesi için gereken sistemi oluşturmalıdır.

Belediye birimleri arasında belirli aralıklarla koordinasyon toplantıları yapılmasının yanı sıra, birbirleri ile ileri boyutta içi müşteri ilişkisi bulunan birimlerin çalışanları arasında rotasyon uygulaması yapmak yararlı olacaktır. Böylece rotasyon birimler arası iletişimi güçlendirecektir.

Çalışanlarla kurulan iletişim ve kullanılan metotlar kalitenin meydana gelmesine ve sürdürülebilmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumun hedefleri, öncelikleri ve değerlerin çalışanlarla paylaşılmalı, kalite konusundaki beklentileri çalışanların bilmesini sağlanmalı, çalışanları organizasyonun başarıları takdir edilmeli, organizasyonun politika ve prosedürlerinin geliştirilmesinde çalışanların rol alması sağlanmalı, organizasyondaki iyileştirme faaliyetlerinde çalışanların katılımını sağlanmalı ve çalışanların problemlerini ve endişeleri zamanında ele alınmalıdır.

Belediyelerde sürekli eğitim çalışmalarına ağırlık verilmeli, bu kapsamda mesleki eğitim, kalite yönetimi, verimlilik ve etkinlik artırıcı yöntemler, halkla ilişkiler, karar alma- problem çözme-düşünme teknikleri, iletişim ve benzeri eğitim programları düzenlenmelidir.

Belediyelerde, karar ve uygulamalarda şeffaflığa azami dikkat gösterilmelidir. Şeffaflığın bir gereği olan hesap verebilirlik ilkesine bağlı olarak hareket edilmelidir. Vatandaş yetkiyi veren olduğundan bu yetkiyi ne kadar doğru ve etkin kullandığının hesabını verebilmeli ve belediyeler bu yaklaşımı temel ilkeleri olarak benimsemelidirler.

KAYNAKLAR

- AKTAN, Coşkun Can, (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Mess Yayınları, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun Can, (2003), “Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri Ve Kamu Yönetiminde Uygulanması”, www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/...kalite/aktan-kal.pdf, 04.03.2010.
- AKTÜRK, Oktay, Hakan Yalın, (2009), “ISO 9000 Standartlar Serisi, Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye Uygulaması”, Editörler: AYDENİZ Nihat, Mehmet Kara, *Toplam Kalite Yönetimi*, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- ALTAŞ, S.Sabiha, (2009), “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları ve Yaklaşımları”, Editörler: AYDENİZ, N., M. Kara, *Toplam Kalite Yönetimi*, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- ASAV, (1996), “Kentte Yaşayanların Tutum ve Öncelikli Araştırması: Kamuoyu Yoklaması”, Anadolu Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayınları, Ankara.
- ARAL, Melih, (1996), *Kamu Hizmetinde Kalite*, 5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, Kalder Yayınları, İstanbul.
- ARDAHAN, Faik, (2009), “Kalite Sürecinin Tarihi Gelişim Süreci”, Editörler: AYDENİZ N., M. Kara, *Toplam Kalite Yönetimi*, Lisans Yayınları, İstanbul.
- AYKAÇ, Burhan, M. Akif Özer, (2006), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.8 , S.3, dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/8/3/10.pdf, 06.04.2010.
- AYTEKİN, Alper, Hasan Serin, (2009), “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, C. 11, S. S.5., bof.bartın.edu.tr/journal/1302-0943/2009/Cilt11/Sayi15/83-93.pdf, 04.04.2010.
- BALCI, Asım,(2003), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi”, Editörler: ÖZGÜR, Hüseyin, Muhittin Şimşek, *Çağdaş Kamu Yönetimi 1*, Nobel Yayınları, Ankara.

- BALCI, Asım, Harun Kırılmaz, (2005), “Performans Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığı’nda Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemleri”, www.performans.saglik.gov.tr/content/files/performans.../sbpdeos.pdf, 06.04.2010.
- BALCI, Asım, (2009), “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”, www.sobiacademy.net/sobem/ekamuyonetim/kamuda.../balci.pdf, 26.12.2009.
- BAŞSOY, Ahmet, (1998), “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Arayışlarını Güçleştiren Nedenler”, Editörler: PEKER,Ö., N. Savaşkan Durak, Ç. Gümüşsuyu, A.Argun Akdoğan, *Kamu Yönetiminde Kalite, 1. Ulusal Kongresi*, TODAİE, Ankara.
- BAYAZIT, Özden, (20??), “Toplam Kalite Yönetimi’nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri”, *Ankara Üniversitesi Dergisi*, dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/479/5533.pdf, 03.04.2010.
- BİNGÖL, Dursun, (1999), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri”, Editörler: PEKER, Ö., N. Savaşkan Durak, Ç. Gümüşsuyu, A. Akdoğan, *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri 1*, TODAİE, İlksan Matbaası, Ankara.
- BOLAT, Tamer, (2000), *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- CAN, Ali, (2008), “Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Uygunluğunun Testine Yönelik bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3,
- ÇEKİRGE, Osman, (2010), “Toplam Kalite ve Temel Unsurları”, www.cukurovamarka.com/web/index.php?option=com..., 04.03.2010.
- ÇELİK, Adnan, Melih Eytmiş, Tahir Akgemci, (2003), “Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kurumsal Yapı Karşılaştırılması ile Jandarma Genel Komutanlığı’na TKY Uygulamaları”, Editörler: GÜMÜŞSUYU, Ç., F.

- Kartal, E. Tural, Y. Yıldırım, *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, TODAEİ, Bizim Büro Yayınevi, Ankara.
- DANIŞ, Osman, (200?), “Yerel Yönetimlerde Reformu ve Kamuda Kalite Yönetimi, Yerel Siyaset Dergisi”, <http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster>, 16.08.2010.
- DERELİ, Türkay, BAYKASOĞLU, (2003), *Kalite ve Hayata İzdüşümleri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- DPT,(Devlet Planlama Teşkilatı), (2000), *VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s:1, Ankara.
- DRUCKER, F. Peter, (200?), *Gelecek İçin Yönetim*, Çev: Fikret Uçan, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- DURSUN, Hasan, (2004), “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimine Genel Bakış”, *Türk İdare Dergisi*, Ankara.
- DÜREN, Zeynep, (1990), *İşletmelerde Kalite Çemberleri*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- EFİL, İsmail, (1996), *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- EFİL, İsmail, (1999), “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Araç:ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, *Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları*, Bursa.
- GEYMEN, Abdurrahman, Cabir Sarı, (2002), *Yerel Yönetimlerde Kent Bilgi Sisteminin Kullanımını Kolaylaştırmak İçin Yazılım Geliştirme*, Selçuk Üniveristesi Jeodezi ve Fotogrametri Mühendisliği Öğretiminde 30. Yıl Sempozyumu, Konya, http://www.harita.selcuk.edu.tr/arsiv/sem_pdf/273_281.pdf, 15.08.2010.
- GÖRÜN, Mustafa, Melike Erdoğan, (2007), “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Örneği”, Editörler: ERYILMAZ B., M. Eken, M. Lütü Şen, *Kamu Yönetimi Yazıları*, Nobel Dağıtım Yayıncılık, Ankara.

- GÜNEŞ, İsmail, (20??), “Yerel Yönetimler Dersliği”, *Çukurova Üniversitesi İİBF*, <http://idari.cu.edu.tr/igunes/yerel>, 15.08.2010.
- HAKTANKAÇMAZ, İlker, (2008), “Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı: Kamu Sektörü Sorunlara Çözüm mü, Geçici Bir Moda mı?”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 80, Sayı: 46, Ankara.
- HALİS, Muhsin, (20??), *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ISHİKAWA, Kaoru, (1995), *Toplam Kalite Kontrol*, çev. İbrahim Kavrakoğlu, Kalder Yayınları, İstanbul.
- İNCE, Mehmet, A. Bedük, E. Aydoğan, (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.11,Konya.
- İRMİŞ, Ayşe, (1999), “Kamu Örgütlerinde Mevcut Yönetim Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu”, *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi*, TODAİE, Ankara.
- KARYAĞDI, Nazmi, (2001), *Toplam Kalite Yönetimi*, www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/diyarbakir/.../tkyinedir.htm, 03.03.2010.
- KAYA, Erol, (2003), (İsmail Cerit'ten aktaran), *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001*, İlke Yayınevi, İstanbul.
- KESTANE, Doğan, (1996), “İller Bankası ve Yerel Yönetimlerle İlişkisi”, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara.
- KORKUSUZ, Dilek, (2005), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Sakarya Defterdarlığı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KOVANCI, Ahmet, (2001), *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- NOHUTÇU, Ahmet, (2003), “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması”, Editörler: BALCI, Asım, A. Nohutçu, N.K., Öztürk, B., Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NOHUTÇU, Ahmet, (20??), *Toplam Kalite Yönetimi ve Yerel Yönetimler*, www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/...kalite/nohutcu.pdf, 03.03.2010.
- ORÇUNUS, Ali Rıza, (1996), Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli, *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*.
- ORKUT, Yeşim, (2008), *Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- OYSAL, Emel, *Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, www.mahallidariler.gov.tr, 15.08.2010.
- Pendik Belediyesi, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, (2010), İstanbul.
- ÖZDEMİR, Mahmut, (2004), *Konya Sanayinde Toplam Kalite*, <http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=121&ano=38>, 05.03.2010.
- ÖZKAN, Yılmaz, (2008), *Toplam Kalite*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ÖZTEMEL, Ercan, (2001), *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- PARLAK, Bekir, Zahid Sobacı, (2005), *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- SARAN, Ulvi, (2001), “Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl:73, S:433, Ankara.

- SARAN, Ulvi, (2001), “Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı:Kamu Hizmetlerinde TKY”, *TDİ*, Y. 73, S. 431, İstanbul.
- SARAN, Ulvi, (2004), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- SAYGILIOĞLU, Nevzat, Selçuk Arı, (2002), *Etkin Devlet*, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- SEZER, Özcan, (2008), “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından bir Değerlendirme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 8, Zonguldak.
- ŞİMŞEK, Muhittin, (2000), *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİRVANCI, Mete, (1994), “Toplam Kalite Yönetimi ve Deney Tasarımı”, *Önce Kalite Dergisi*, S.8, İstanbul.
- TAŞKIN, Ercan, M. Kenan Ekici, (2006), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü(Kamu İktisadi Teşekküllerinde Uygulanabilirliği) 20. Yüzyıl Perspektifi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- TEKİNKUŞ, Mehmet, (1999), “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçmek İçin Gereken Temel Nitelikler”, *Yeni Türkiye Dergisi Kalite Özel Sayısı*, s.26, Ankara.
- YALÇINDAĞ, Selçuk, (1996), “İl Sisteminin Güçlendirilmesi Çözüm mü?”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, C. 5, S.2, Ankara.
- YATKIN, Ahmet, (2004), *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- YOMRALIOĞLU, Tahsin ve Mehmet Çete, (20??), “Kent Bilgi Sistemleri: Çağdaş Yerel Yönetim Aracı”, <http://www.gislab.ktu.edu.tr/yayin/PDF/02TYM01.pdf>, 15.08.2010.

YILMAZ, Abdullah, (2007), “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine Notlar”, *D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, S.17, Samsun.

YILMAZ, Kutluhan, (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulamaları”, *Sayıştay Dergisi*, S. 50-51, Ankara.

YOLCUOĞLU, İsmet, Galip, (2001), *İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi*, Golden Print Baskı, Ankara.

www.gazi.edu.com.tr

www.mahalli-idariler.gov.tr

www.maliye.gov.tr.

ÖZGEÇMİŞ

12 Nisan 1985 İzmit'te doğdu. İlk Öğrenimini Kocaeli'nin Derince ilçesinde Piri Reis İlk Öğretim Okulunda tamamladı. Orta ve liseyi Derince İmam Hatip Lisesinde bitirdi. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünden mezun oldu.

