

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**BELEDİYE ZABITA HİZMETLERİNDE  
SÜREÇ YÖNETİM MODELİ  
UYGULAMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MEMET EZBER**

**İSTANBUL, 2013**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ YÜKSEK  
LİSANS PROGRAMI**

**BELEDİYE ZABITA HİZMETLERİNDE  
SÜREÇ YÖNETİM MODELİ  
UYGULAMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MEMET EZBER**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN**

**İSTANBUL, 2013**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

Tezin Adı: Belediye Zabıta Hizmetlerinde Süreç Yönetim Modeli Uygulaması  
Öğrencinin Adı Soyadı: Memet Ezber  
Tez Savunma Tarihi: 25.04.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_  
Jüri Üyeleri

\_\_\_\_\_  
İmzalar

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN

-----

Üye  
Prof. Dr. Hatice KURTULUŞ

-----

Üye  
Yrd. Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN

-----

## ÖNSÖZ

Günümüzde çok yönlü değişim süreçlerini kapsayan küreselleşme olgusu yerelleşme tartışmalarını başlatarak yönetim anlayışında köklü değişikliklere neden olmuş ve kamu hizmetlerinin sunumunda merkezi yönetimler ile yerel yönetimlerin konumunu yeniden şekillendirmiştir.

Yerel yönetimler; mahalli müşterek nitelikteki kamusal ihtiyaçları karşılayan hizmet birimleri, hem demokratik değerlerin gelişimini sağlayan kurumsal yapıları, hem de halka en yakın kamusal yönetim kuruluşları olmaları bakımından çok kritik ve önemli rollere sahiptirler. Yeni kamu yönetimi anlayışında yerel yönetimlerden mevzuatla belirlenen görevlerini yerine getirirken hesap verebilirlik, tarafsızlık, hakkaniyet, nesnellik ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda kaliteli, etkin ve verimli bir biçimde faaliyet göstermeleri beklenir olmuştur.

Bu beklentileri karşılayarak vatandaşların memnuniyetini yükseltecek belediye hizmetlerini yerine getirebilmek için yeni yönetim modellerine ihtiyaç olduğu düşüncesinden hareketle; süreç yönetimi modelinin belediye zabıta hizmetlerinde uygulanabilirliğinin araştırılması ve ortaya yeni fikirler çıkarılması adına yüksek lisans tezi çalışması yapılmıştır.

Öncelikle bu çalışmayı yapmam için beni teşvik eden ve çalışma boyunca tecrübelerinden faydalandığım, bana yol gösteren saygı değer danışman hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN' e, bana bu çalışmayı yapma olanağı veren İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanı Mustafa TAHMAZ' a, Avrupa Yakası Zabıta Müdürü Bahtiyar YILMAZ' a, Zabıta Destek Hizmetleri Müdürü İbrahim KÖSE' ye, değerli arkadaşım Ahmet Hüsrev KÖSE' ye, aileme ve özellikle eşime teşekkürü borç bilirim.

## ÖZET

### BELEDİYE ZABITA HİZMETLERİNDE SÜREÇ YÖNETİM MODELİ UYGULAMASI

Memet Ezber

Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN

Haziran 2013, 111

Yerel yönetimler, belediye sınırları içerisinde kuralları uymayanları araştırmak, suçları engellemek ve kimi durumlarda da suçluları cezalandırmak için belediye zabıtasından yararlanmaktadır. Belediye zabıtası; yerel yönetimlerde demokrasinin uygulanması, insan haklarına gereken duyarlılığın gösterilmesi, kentsel çevrenin korunması ve düzenlenmesi, tüketicilerin korunması gibi açılardan önemli görevler üstlenmektedir

Yerel yönetimlerde hızlı kentleşme sonucunda ortaya çıkan sorunlar sonucu zabıta teşkilatının da yükü ve önemi çoğalmaktadır. Zabıta teşkilatının halkın ve belediyenin beklentilerine cevap verebilmesi için zabıta teşkilatında sürece odaklı iyileştirme faaliyetleri uygulanmaktadır. Bu süreç yönetimi ve iyileştirmesi şeklindeki uygulamalarla vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin ve vatandaşın memnuniyet düzeyinin artırılması hedeflenmektedir. Bu araştırmanın amacı; belediye zabıta teşkilatındaki süreçlerin yönetilmesi ile ilgili bir model ortaya koymaktır.

**Anahtar kelimeler:** Belediye Zabıta Hizmetleri, Süreç Yönetimi, Süreç Yönetim Modeli

## ABSTRACT

### PROCESS MANAGEMENT MODEL APPLICATION FOR MUNICIPAL COMMUNITY POLICING SERVICES

Memet Ezber

Urban Systems and Transportation Management Mpa.

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN

June 2013, 111

Municipal corporations are benefiting from municipal police to investigate those who do not obey the rules, prevent and punish the offenders in some cases within the boundaries of the municipality. Municipal police takes on some important tasks in many aspects such as the implementation of democracy for local governments, showing the necessary awareness to human rights, the protection and regulation of urban environment and protection of consumers.

As a result of rapid urbanization, the load and importance of the municipal police force increases in local governments. Process-focused improvement activities are applied for municipal police force for them to respond to the expectations of the public and the municipality. This process management and improvement activities aim to improve the service quality and increase the satisfaction level of citizens. The purpose of this research is to reveal a model about the management of processes in municipal police force.

**Keywords:** Community Policing Services, Process Management, Process Management Model

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	ix
TABLolar.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1 SÜREÇ KAVRAMI VE SÜREÇ YÖNETİMİ.....	4
2.1.1. Süreç Kavramı.....	4
2.1.1.1. Sürecin Özellikleri .....	4
2.1.1.2. Sürecin Temel Unsurları .....	5
2.1.1.3. Sürecin Sınıflandırılması .....	6
2.1.1.4. Süreç Hiyerarşisi.....	6
2.1.1.5. Sürecin Tanımlanması ve Dokümantasyon .....	7
2.1.2. Süreç Yönetimi .....	9
2.1.2.1. Süreç Yönetimin Amacı.....	9
2.1.2.2. Süreç Yönetiminin Hedefleri.....	10
2.1.2.3. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri.....	10
2.1.2.4. Süreç Yönetiminin Getirileri.....	11
2.1.3. Süreç İyileştirme.....	12
2.1.3.1. Süreç İyileştirme Adımları .....	13
2.1.3.2. Süreçlerin Tanımlanması ve Kritik Süreçlerin Tespiti .....	16
2.1.3.3. Süreç Sahiplerinin ve Sorumluluklarının Belirlenmesi.....	18
2.1.3.4. Süreç Performansının Ölçülmesi.....	19
2.1.4. Belediyelerde Süreç Yönetimi .....	20
2.2. BELEDİYE YÖNETİMLERİNDE ZABITA VE ZABITA HİZMETLERİ	22
2.2.1. Belediye Zabıtasının Tarihsel Gelişimi.....	22
2.2.1.1. Osmanlı Döneminde Zabıta Hizmetleri .....	22
2.2.1.2. Cumhuriyet Döneminde Zabıta Hizmetleri .....	23
2.2.2. Belediye Zabıtası Konumu Kent Yaşamındaki Rolü ve Önemi.....	23
2.2.3. Belediye Zabıta Hizmetlerinin Özellikleri.....	24
2.2.4. Belediye Zabıtasının Örgütsel Yapısı .....	26
2.2.5. Belediye Zabıtasının Görev ve Yetkileri.....	27



2.2.5.1. Görevleri .....	27
2.2.5.2. Yetkileri.....	33
2.2.6. Belediye Zabıtasının Süreç Yönetimi İle İlgili Sorunları.....	35
2.2.6.1. Yönetimsel ve Örgütsel Sorunlar .....	36
2.2.6.2. Stratejik Yönetim Sorunları.....	40
3. VERİ VE YÖNTEM .....	42
3.1. İ.B.B. ZABITA DAİRE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ.....	42
3.1.1. Çalışmanın Özeti .....	42
3.1.2. Süreçlerin Sınıflandırılması .....	44
3.1.3. İyileştirilecek Olan Süreçlerin Belirlenmesi .....	45
3.1.4. Süreç Bilgi Formları ve İş Akış Şemaları .....	47
4. BULGULAR.....	77
4.1. SÜREÇ İYİLEŞTİRME YAKLAŞIMLARI.....	77
4.1.1. Yaklaşım 1 .....	77
4.1.2. Yaklaşım 2 .....	80
4.1.3. Yaklaşım 3 .....	80
4.1.4. Yaklaşım 4 .....	81
4.1.5. Yaklaşım 5 .....	86
4.1.6. Yaklaşım 6 .....	90
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	97
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	105
EK 1: ÖRNEK TESPİT TUTANAĞI.....	105
EK 2: ÖRNEK KARAR TEBLİGATI.....	106
EK 3: ÖRNEK MÜHÜR BOZMA TUTANAĞI .....	107
EK 4: ÖRNEK İDARİ YAPTIRIM KARAR TUTANAĞI.....	108
EK 5: ÖRNEK TESPİT TUTANAĞI (4077 SAYILI KANUNA GÖRE) .....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	111

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Süreç Akış Şemalarında Kullanılan İşaret Ve Semboller .....	8
Şekil 2.3:İyileştirme Döngüsü .....	13
Şekil 2.4:Süreç İyileştirmenin Beş Aşaması .....	13
Şekil 2.5 : Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi (ISO 9001:2008-4.1 F) .....	16
Şekil 3.1: Deniz Denetimi Süreci İş Akışı Şeması .....	54
Şekil 3.2: Kara Denetimi Süreci İş Akışı Şeması.....	57
Şekil 3.3 İşyeri Denetimi İş Akışı Şeması .....	60
Şekil 3.4: Terminallerdeki İşletmelerin Denetimi İş Akışı Şeması .....	61
Şekil 3.5: İşyerinin Kapatılması İş Akışı Şeması .....	62
Şekil 3.6: Servis Araçları Denetimleri İş Akışı Şeması.....	65
Şekil 3.7: Toplu Ulaşım Araçları Denetimleri İş Akışı Şeması .....	66
Şekil 3.8: Dilencilere Yönelik Yapılan Denetimler İş Akışı Şeması.....	69
Şekil 3.9: Seyyar Satıcılık Faaliyetlerine Yönelik Denetimler İş Akışı Şeması .....	70
Şekil 3.10: Gerçek Kişilere Yönelik Yapılan Denetimler İş Akışı Şeması.....	71
Şekil 3.11: Fiyat, Etiket ve Tarife Denetimi İş Akışı Şeması .....	74
Şekil 3.12: Sebze ve Meyve Hali Dışı Denetim İş Akışı Şeması .....	75
Şekil 3.13: Su Ürünleri Halinde Yapılan Denetimler İş Akışı Şeması .....	76

## TABLolar

Tablo 2.1:Süreç İyileştirme Yöntemi Akış Şeması .....	14
Tablo 2.2:Süreç Yönetiminde Roller ve Sorumluluklar .....	19
Tablo 2.3:Belediyelerin Türlerine Göre Zabıta Personelinin Dağılımı .....	38
Tablo 3.1: Zabıta Daire Başkanlığındaki Tüm Süreçlerin Sayısı.....	44
Tablo 3.2: Etki Matrisi.....	45
Tablo 3.3: Gelişme İhtiyacı Matrisi.....	46
Tablo 3.4: Karar Tablosu .....	46
Tablo 3.5: Kent ve Toplum Düzeni Süreci Hiyerarşisi.....	47
Tablo 3.6: Kent ve Toplum Düzeni Süreci Bilgi Formu .....	49
Tablo 3.7: Çevre Koruma ve Kontrol Süreci Bilgi Formu .....	51
Tablo 3.8: Deniz Denetimi Süreci Bilgi Formu .....	53
Tablo 3.9: Kara Denetimi Süreci Bilgi Formu .....	56
Tablo 3.10: İşyeri Denetimi Süreci Bilgi Formu.....	59
Tablo 3.11: Toplu Ulaşım Araçları Denetimi Süreci Bilgi Formu.....	64
Tablo 3.12: Toplum Düzenine İlişkin Hizmetler Süreci Bilgi Formu.....	68
Tablo 3.13: Tüketici Haklarının Korunması Süreci Bilgi Formu.....	73
Tablo 4.1: İzin Seçeneklerini Belirleme Tablosu .....	78
Tablo 4.2: Tercih Tablosu .....	78
Tablo 4.3: Kıdem Faktörü Tablosu.....	79
Tablo 4.4: Çalışanların İzin Günlerinin Belirlenmesi Tablosu .....	79
Tablo 4.5: Örnek Performans Değerlendirme Formu.....	84
Tablo 4.6: Zabıta Amiri Görev ve Sorumlulukları .....	89
Tablo 4.7: Zabıta Komiseri Görev ve Sorumlulukları.....	90
Tablo 4.8: Örnek Vatandaş Memnuniyeti Anketi .....	92
Tablo 4.9 Örnek Personel Memnuniyeti Anketi.....	94

## 1. GİRİŞ

Özel sektörde, işletmelerin başlıca kuruluş nedeni, girişimcilerin yatırımları karşılığında kar elde etme amacı taşımalarıdır. Bu amaç doğrultusunda işletmelerin üretim ya da hizmet sunma örgütlenmeleri ve çalışma biçimleri şekillenmektedir. Bu anlamda kamu kuruluşları özel sektör işletmelerinden ayrılmakta, fakat kullandığı klasik yöntemlerle hizmet kalitesi ve halkın memnuniyeti anlamında yetersiz kalmaktadır. Değişen dünya şartlarında halkın ihtiyaç ve beklentileri de hızla değişmekte, kimi kuruluşlar ve işletmeler bu değişime adapte olamadığından verimliliğini kaybetmektedir. Bu değişim sürecinde halkın değişen ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli olarak karşılanması için kurumlarda bilindik organizasyon yapılarının terk edilip, toplam kalite yönetimi ekseninde süreç yaklaşımı uygulamalarının kullanıldığı görülmektedir.

Özellikle yerel yönetimler, halkın en yakın olduğu ve hizmet almada birinci adımı oluşturması nedeniyle önem arz etmektedir. Kamu kuruluşları bu yeni yaklaşıma göre, vizyon ve misyonuna, verdiği hizmetlerle ne kadar ulaşabildiğini ve halkın bunu nasıl algıladığını önemsemektedir. ISO 9001 Kalite yönetimi, yerel yönetimler için bir ölçüt olarak görülebilir. İstenen kaliteyi yakalayabilmek için öncelikle uygun bir süreç yönetimi belirlenmesine ve süreçteki aksaklıkları gidermek içinde de süreç iyileştirme çalışmalarına ihtiyaç bulunmaktadır.

**Çalışmanın Amacı ve Kapsamı:** Bu çalışmanın amacı; belediye zabıtası teşkilatının işleyişinde ve zabıta hizmetlerinin sunumunda vatandaş beklentilerini karşılayabilecek etkin, uygulanabilir, saydam ve ölçülebilir süreçler ortaya koyabilmek, bu süreçlerin diğer belediyelerde kullanılabilir bir kaynak olarak akademik camiaya ve ilgili kurumlara sunulmasını sağlamaktır.

**Çalışmanın Temel Hipotezi:** Süreç yönetiminin belediye zabıta hizmetlerinde uygulanabilir olması ve belediyelerin, zabıta hizmetlerindeki süreçleri iyileştirmek için çalışmalar yapması, kıt kamu kaynaklarını etkin kullanarak verimlilik artışını ve ürettikleri hizmetlerin kalitesinin yükselterek vatandaş memnuniyetini sağlayacak, aynı zamanda belediye zabıta hizmetlerindeki sorunların çözümüne önemli katkılar yapacaktır.

Bir kentsel denetim birimi olan belediye zabıtasının, seçilmiş yerel yönetim birimleri adına tarafsızlık, hakkaniyet, nesnellik ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde faaliyet gösteren bir hizmet birimi olabilmesi için tüm yerel koşulların ve siyasal etkilerin dışında kalabilmesi sağlanmalıdır. Belediye zabıtası hizmetlerinin yönetiminde bu etkiyi sağlayabilecek bir yönetim modeline ihtiyaç vardır. Bu yönetim modeli ile; yerel yönetimlerin başında bulunan seçilmiş yöneticilerin demokratik kanallar ile değişmesi durumunda yaşanacak yönetim değişiklikleri belediye zabıta örgütünü etkilemeyecek ve zabıta personelinin bağımsızlığı ve tarafsızlığı sağlanabilecektir.

Bu yaklaşımdan hareketle, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin bünyesinde bulunan Zabıta Daire Başkanlığı'nda süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile ilgili çalışmaların araştırılması, belediyelerdeki zabıta hizmetlerinin tespiti ve kalitesinin artırılması yönünde yapılacak çalışmalara da ışık tutacaktır.

Yerel yönetimlerinin güçlenmesi ile birlikte belediye zabıta teşkilatının da yükü ve önemi artmaktadır. Zabıta teşkilatı yaptığı görev gereği, belediyenin halk içindeki temsilcisi konumundadır.

Belediye zabıtası, 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 51. maddesinde de tarifinin bulunduğu üzere; belediyenin görev ve sorumluluk alanında halkın esenlik, huzur, sağlık ve toplumsal düzenin sağlanmasıyla görevli olup bu amaçla, Belediye Meclisi tarafından alınan ve belediye zabıtası tarafından yerine getirilmesi gereken emir ve yasaklarla bunlara uymayanlar hakkında mevzuatta öngörülen ceza ve diğer yaptırımları uygulamaktadır.

Yine toplum düzenini, genel ahlâkı, genel sağlığı, çevreyi ve ekonomik düzeni korumak amacıyla çıkarılan 5326 Sayılı Kabahatler Kanunu ile belediye zabıta görevlilerine bazı kabahatler hakkında idari yaptırım kararı verme yetkisi ve görevi verilmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı bünyesinde biri Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü olmak üzere 4 zabıta müdürlüğü ve 37 zabıta amirliği bulunmaktadır. Zabıta müdürlükleri; Tüketici Hakları Zabıta Amirliği, Çevre Koruma ve Kontrol Zabıta Amirliği, Boğaziçi İmar Zabıta Amirliği, Dilenci Müdahale Zabıta Amirliği, Turizm Zabıta Amirliği, İdari ve Mali İşler Zabıta Amirliği gibi çok sayıda farklı görevleri yürüten zabıta amirliklerini bünyesinde barındırmaktadır.

**Çalışmanın Yöntemi:** Bu çalışmanın birinci bölümünde; temel hipotez, amaç kapsam ve yöntem hususlarına dair açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde; literatür taraması yapılmıştır. İlk olarak süreç ve süreç yönetimi kavramları üzerinde durularak, sürecin özellikleri, süreç hiyerarşisi, süreçlerin sınıflandırılması, süreç yönetimi uygulama nedenleri anlatılmıştır. Daha sonra belediye zabıta teşkilatının tarihçesi, yapısı, özellikleri, görevleri, sorumlulukları ve süreç yönetimi ile ilgili sorunlarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde; İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı bünyesindeki zabıta müdürlüklerinin yapmış olduğu belediye zabıta hizmetlerine dair tüm süreçler sınıflandırılacak ve iyileştirilecek süreçler belirlenecektir. İyileştirmede öncelikli olan bir süreç örnek olarak girdi aşamasından çıktı aşamasına kadar tüm adımlarıyla açıklanacaktır.

Dördüncü Bölümde; iyileştirilecek süreçlerin gerçekleştirildiği birimlere dair iyileştirme yaklaşımlarına değinilecek ve ayrıntılı olarak anlatılacaktır. Beşinci ve son bölümde; yapılan çalışma genel olarak değerlendirilecek ve süreç yönetimi modelinin belediye zabıta teşkilatına getirilerinden bahsedilecektir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 SÜREÇ KAVRAMI VE SÜREÇ YÖNETİMİ

#### 2.1.1. Süreç Kavramı

Süreç kavramı değişik biçimlerde ifade edilmektedir. Bu ifadelerden bazıları şunlardır (Erkut, 1998):

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

Başka bir tanım ise; “bir veya birkaç girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının oluşturulduğu faaliyetlerin toplamıdır.” (Hammer ve Champy, 1997) şeklindedir. Yukarıda verilen ve benzeri tanımlardan hareketle, bir süreç en sade biçimiyle şöyle tanımlanabilir: "Süreç amaçlanan bir çıktıyı elde etmek için girdiler üzerinde katma değer yaratan işler (işlemler) dizisidir." (Eyüboğlu, 2010).

#### 2.1.1.1. Sürecin Özellikleri

Bir süreç aşağıdaki beş temel özelliği taşımaktadır (Doğan, Topoyan ve Tütüncü, 2004).

- a. **Tanımlanabilirlik:** Sürecin ana unsurlarının tespit edilebilmesidir.
- b. **Ölçülebilirlik:** Sürecin performans ölçütleriyle izlenebilmesidir.
- c. **Yinelenebilirlik:** Süreci harekete geçiren aynı veya değişken girdilerin işlenmesi neticesinde oluşan çıktının müşteri gereksinim ve beklentilerini devamlı karşılayabilmesidir.
- d. **Kontrol edilebilirlik:** Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.
- e. **Katma değer yaratma:** Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde pozitif etki yaratabilmesidir.

### 2.1.1.2. Sürecin Temel Unsurları

Girdi, girdiyi sağlayan tedarikçi, çıktı, çıktıları kullanan müşteri, süreç performans ölçütleri, müşteri gereksinim ve beklentileriyle süreç faaliyetleri sürecin ana unsurlarını oluşturmaktadır (Erkut, 1998):

- 1) **Girdi:** Girdiler, bir sürecin üzerinde dönüşüm sağlayacağı ve katma değer yaratacağı ve dönüşüm sağlamada kullanacağı unsurlardır. Bunları üç başlık altında toplayabiliriz:
  - i) **Kaynak:** Somut fiziksel girdiler (malzeme, para, enerji vb)
  - ii) **Destek:** Soyut hizmet girdileri. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler (ulaşım, eğitim, beslenme)
  - iii) **Bilgi:** Kavramsal, sayısal, bilgi temelli girdiler (müşteri beklentileri, ekonomik araştırmalar)
- 2) **Çıktı:** Çıktılar, bir sürecin dönüşüm sağlayarak ürettiği unsurlardır. Bunlar üç başlık altında toplanabilir:
  - i) **Kaynak:** Somut fiziksel çıktılar (ürün, enerji vb)
  - ii) **Destek:** Soyut hizmet çıktıları. İç müşteri ilişkisi içinde gerçekleştirilen işler. (fotokopi, sağlık, taşıma)
  - iii) **Bilgi:** Kavramsal, sayısal, bilgi temelli çıktılar. (ücret değerleri, üretim programı değerleri)
- 3) **Tedarikçi:** Girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.
- 4) **Müşteri:** Sürecin çıktılarını kullanan organizasyon içinden veya dışından kişi veya kuruluşlardır.
- 5) **Süreç Performans Ölçütleri:** Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. (hurda oranı, zamanında teslim edilen sipariş oranı)
- 6) **Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri:** Müşteri tarafından veya müşteri adına ürün veya hizmet hususunda tanımlanmış özelliklerdir.
- 7) **Süreç Aktiviteleri (Dönüşüm):** Süreçler, girdileri çıktıya dönüştürürler. Dönüşüm, bir eylem, bir işlem, bir hareket anlamına gelmektedir. Dönüşüm neticesinde girdilerden daha farklı, daha değerli çıktılar elde edilir.



### 2.1.1.3. Sürecin Sınıflandırılması

Süreçleri işlevlerine göre Yönetimsel Süreçler, Operasyonel Süreçler ve Destek Süreçler olarak üçe ayırabiliriz (Eyüboğlu, 2010):

- a. **Yönetimsel Süreçler:** Üst yönetimin gerçekleştirdiği vizyon misyon belirleme, strateji geliştirme gibi süreçlerdir.
- b. **Operasyonel Süreçler:** Kuruluşun var olma amacını gerçekleştirmek üzere yapılan işleri içeren süreçlerdir.
- c. **Destek Süreçler:** Operasyonel süreçleri destekleyen arka plandaki süreçlerdir ve bu süreçlerin gerçekleştirilmesi aşamasında destek olan süreçlerdir.

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

- a. **Kilit Süreçler:** Bir kurumun var olmasını sağlayan olmazsa olmaz süreçleridir. Genellikle de o kurumun adı anıldığında ilk akla gelen süreçlerdir.
- b. **Kritik Süreçler:** Kilit süreçlerden farklı olarak iyileştirmede öncelikli olan süreçlerdir. Bu süreçlerin acilen iyileştirilmesi gerekmektedir. Süreç iyileştirme çalışmaları kritik süreçlerin belirlenmesiyle başlamaktadır.

### 2.1.1.4. Süreç Hiyerarşisi

Her ürün ya da hizmet mutlaka bir sürecin sonunda ortaya çıkar. Organizasyonlarda gerçekleşen tüm işler bir sürecin parçası ve gereğidir. Çalışanlar, işletmedeki günlük yaşamlarında mutlaka birçok sürecin içinde bulunmakta, süreçleri etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir (Alkan ve diğ., 1996).

Kurumun iş faaliyetleri aşağıdaki üç farklı sınıflama ile gruplanmaktadır (Jeston ve Nelis, 2008):









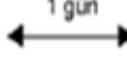




- a. **Stratejik süreçler;** organizasyonun tüm süreçlerinin hedeflediği amaçlara ulaşmalarını garanti altına alan kurum içi ve dışı ilişkileri yöneten süreçlerdir (Stratejik Yönetim, Süreç Yönetimi, Mevzuat ve düzenlemeler, işbirlikleri vb.).
- b. **Temel süreçler;** organizasyonun var oluş sebebiyle doğrudan ilgili olan ve dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir. Bu süreçlerin belirlenmesi, kurumun kaynaklarını müşteriye değer katan faaliyetlere odaklamasını sağlar.
- c. **Destek süreçler;** temel süreçlerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapı ve destek hizmetlerle ilgili olan, iç müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir.

Süreçler, küçük ve basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve karmaşık olabilirler. Bir fonksiyonun içinde başlayıp biten süreçler olabileceği gibi, ürün ve hizmet yaratan tüm zinciri kapsayan süreçler de olabilir. Süreçler büyüdükçe bir fonksiyon sınırını aşyp fonksiyonlar arası ve hatta şirketlerarası bir niteliğe bürünürler. Bu nedenle, bir organizasyondaki süreçler en üstten alta doğru, bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik olarak sıralanırlar.

#### **2.1.1.5. Sürecin Tanımlanması ve Dokümantasyon**

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

Süreçler süreç akış şemaları ve süreç tanıtım formları kullanılarak tanımlanabilir. Bunlardan süreç akış şeması, süreç içerisindeki işlemlerin akışının grafiksel olarak gösterimidir. Süreç akış şemalarında ortak bir gösterim amacı ile bazı semboller kullanılır ve herkes bu işaretlerin anlamını bilmelidir. Süreç akış şemalarında kullanılan semboller Şekil 2.1' de gösterilmiştir (Bozkurt, 1998).

SEMBOL	ADI	ANLAMI
	Sürecin tetiklediği diğer süreçler	Bu kutularda süreç çıktılarının gönderildiği süreçler belirtilir.
	Süreç Adımı	İşlem (Kısa olarak faaliyeti tanımlama)
	Süreç Akışımı	İki süreç adımı/faaliyeti arasındaki akışı gösterir
Rapor... 	Akan Bilgi/Malzeme Girdi- Çıktı	İki süreç adımı/faaliyeti arasındaki akışı gösterir
	Karar/ Dönüm noktası	Karar aşamasını veya süreç üstünde duruma göre akışın farklılaştığı yerleri gösterir.
	Başlangıç ve bitiş adımı / süreç adımı	Süreç haritasında süreci tetikleyen girdinin geldiği başlangıç adımlarını ve sürecin asıl çıktılarının yaratıldığı sürecin son adımlarını gösterir.
	Bağlantı noktası	Eğer süreç haritası bir sayfaya sığmıyorsa haritanın bir başka sayfada devam ettiğini göstermek için kullanılır.
	Grup Süreç Adımları	Eğer bir veya daha fazla süreç adımı/faaliyeti aynı zamanda birden fazla organizasyonel birim tarafından yapılıyorsa bunlar daha büyük kutu içinde gösterilir.
	Süreç çizgisi	Süreç / süreç adımının çevrim/akış süresini göstermek amacıyla kullanılır.
		Süreci tetikleyen asıl girdinin ve asıl çıktının başka süreci başlatamadığı durumlarda okun sonuna konur.
	Doküman	İşlem esnasında kullanılan dokümanlar
	Bekleme	Faaliyetlere beklemek zorunda kaldığımız işlem aşaması
	Magnetik Disk	Bilgisayar ortamında kaydedilen bilgilerin muhafazası anlamına gelir.

**Şekil 2.1: Süreç Akış Şemalarında Kullanılan İşaret Ve Semboller**

**Kaynak:** T.C. Maliye Bakanlığı, Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000

## **2.1.2. Süreç Yönetimi**

Müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini en iyi biçimde karşılayabilmek için, bu girdiler ile çıktılar arasında sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir şekilde tespit edilmesi gereklidir. Bunu yapabilmenin gereği de süreç yönetiminden geçmektedir. Bu bağlamda çıktıları oluşturan süreç iyi tanımlanmalı ve ilişkiler doğru olarak tespit edilmelidir (Altı Sigma Danışmanlık, 2003).

Bu yaklaşımla süreçleri bölümlerin içinde yapılan küçük işler olarak görme, tanımlama ve geliştirmeye gayret etmek yerine süreçlere işlevler üstü bir bütün olarak bakma ve belli bir hiyerarşi içinde düşünme (ana süreç, alt süreç, detay süreç) ve bu bağlamda bölümler arası sorunlara eğilme (ki, önemli zaman ve maliyet kayıpları ve sürtüşmeler burada yaşanmaktadır) ve ana kanaldaki tüm iş akışını takip etme gündeme gelmiştir (Yılmaz ve Sarıaltın, 2011).

### **2.1.2.1. Süreç Yönetiminin Amacı**

Süreç yönetiminin amaçları şu şekildedir (<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/surec-yonetimine-giris/>, 2013):

- a.** Müşteri odaklı yönetimi özendirmek
- b.** Organizasyon önceliklerine sistematik yaklaşım getirmek.
- c.** Fonksiyonel sınırları ortadan kaldırılarak, fonksiyonlar arası ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak.
- d.** Katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesini sağlamak.
- e.** Kaynakların etkin kullanımını sağlamak.
- f.** İyileşme imkânlarının saptanmasını sağlamak.
- g.** Hızlı karar alma avantajı sağlamak.
- h.** Sorumlulukların açık bir şekilde tespit edilmesine imkân tanımak

### 2.1.2.2. Süreç Yönetiminin Hedefleri

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

### 2.1.2.3. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri

Süreç yönetimine yönelmeye etki eden öğeler dış ve iç nedenler olarak ayrılabilir. Bunlar (D.Z.K.K., 2005):

*Dış sebepler:*

- a. Globalleşme
- b. Ekonomik farklılaşım,
- c. Demokratikleşme,
- d. Üretim/hizmet teknolojilerindeki gelişmeler.
- e. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler,
- f. Müşteri beklentilerindeki yükseliş ve farklılaşım,
- g. Rekabet ve bu rekabetin yıkıcı rekabete dönüşmesi,
- h. Politik farklılaşım,

*İç sebepler:*

- a. Resmi olmayan gruplaşmalar.
- b. Müşteri şikâyetlerinde çoğalma,
- c. Hedef ve politika farklılıkları (geleceğe hazırlık),

- d. Finansal göstergelerdeki bozulmalar,
- e. Ürün yaşamın kısa olması,
- f. Üretim/hizmet rantabilitesinin ve etkinliğinin azalması,
- g. Ürün/hizmet kalitesindeki azalma,
- h. Klasik hantal işletme yapıları,
- i. Personelin artan beklentileri,

Üretim veya hizmet, herhangi bir organizasyonda etkinlikler gerçekleştirilirken bütün işlevlerin koordineli biçimde çalışması gerekmektedir. Bunun birinci nedeni işlevler arası sahip olunan genellikle neden sonuç ilişkisinin varlığı, diğeri de; işletmede gerçekleşen her olumlu veya olumsuz gelişmenin sistemin bir parçasını değil tümünü ilgilendirdiği gerçeğidir (Gökşen, 2008).

#### **2.1.2.4. Süreç Yönetiminin Getirileri**

Performans ölçme sistemi, bir işletme içerisinde, karar almak ve bu kararları olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda, ISO 9000:2000 kalite sisteminin kurgulanması sırasında, kuruluş süreçleri büyük bir titiz bir biçimde uygulanmalı ve uygulanan süreçlere ait performans ölçüm kriterleri, işletmenin iyileşme gereksinimlerine odaklanarak, iyileştirme kararlarına destek olmalıdır. Bu faaliyet bir bilgi toplama işlemi olmalı ve toplanan bilgi, işletmenin kalite hedeflerini desteklemelidir. Süreç performanslarının etkili bir biçimde ölçülmesinin, kuruluşa sağlayacağı yararlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır (Fidanboy, 2012):

- a. Kuruluş kaynaklarının, performansı düşük süreçlere yönlendirilmesini sağlayarak, kaynak yönetimi konusunda dengelerin oturtulmasına yardımcı olur.
- b. Kurulan kalite yönetim sisteminin etkililiğinin ve sürekliliğinin kontrol altında tutulmasını sağlar.
- c. Süreç yaklaşımının tüm personel tarafından benimsenmesini ve bu konudaki motivasyonun artırılmasını sağlar.

- d. Kuruluş süreçlerinin iyileştirme ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine olanak verir.
- e. Süreç sahiplerinin, sahibi oldukları sürece ne derece hâkim oldukları konusunda bilgi verir.
- f. Kuruluşun tüm süreçleri ve bu süreçlerin etkinliği konusunda, üst yönetime genel bir resim verir.
- g. Süreç sahipliği temelinde, personel performansının ölçülmesi hususunda bir yöntem sağlar.
- h. Süreçlerdeki kalite maliyetlerinin ön plana çıkmasına ve koordineli bir biçimde giderilmesine yardımcı olur.

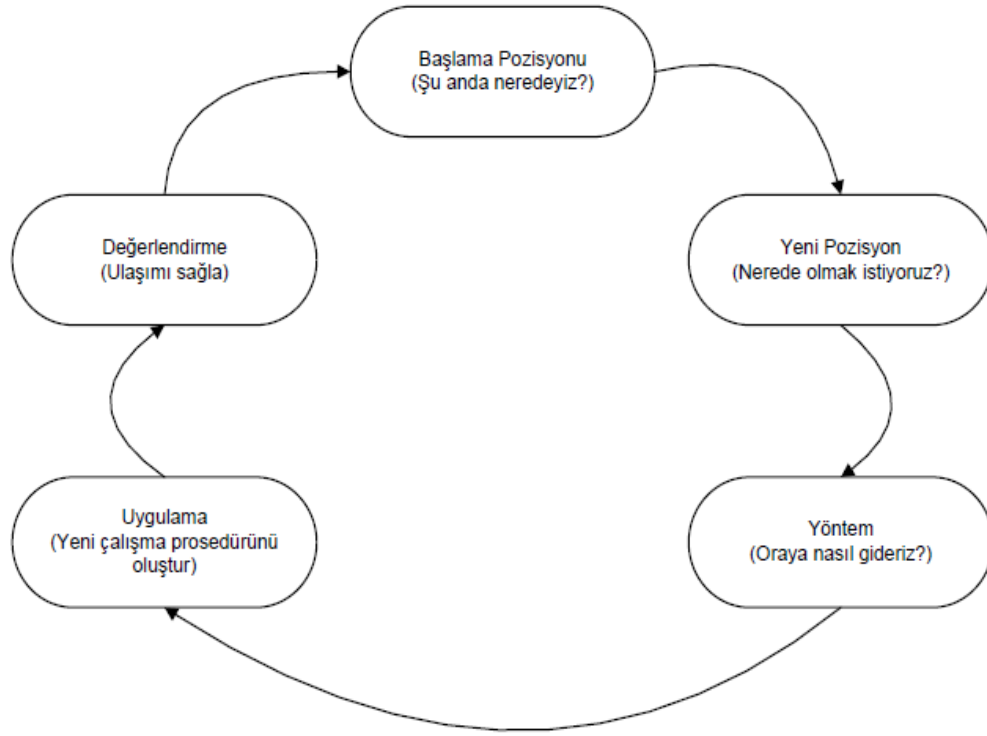
### 2.1.3. Süreç İyileştirme

Süreç yönetiminin en önemli aşamalarından birisi süreç iyileştirme ve/veya geliştirme aşamasıdır. Süreç iyileştirme, sürecin performans düzeyinin artırılmasıdır. Süreç iyileştirme, organizasyonun süreçlerin işleyişindeki yolunu önemli bir derecede geliştirmek için kullanacağı sistematik bir yöntemdir. Süreçlerin iyileştirilmesinde mutlaka dikkat edilmesi gerekenler şu şekilde sıralanmaktadır (Harrington, 1991).

- a. Yönetim desteğini almak
- b. İyileştirmeyi düzenli aralıklarla ve sürekli yapmak
- c. Uygun yöntem ve metodoloji kullanmak
- d. Süreç sahibi atamak
- e. Ölçüm ve geribildirim sistemi geliştirmek
- f. Süreçlere yönelmek

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

Deming (1982) süreç iyileştirme döngüsünü şekil 2.2’de görüldüğü gibi ifade etmiştir.

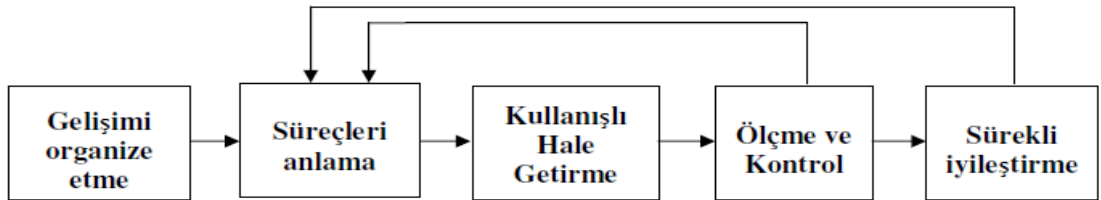


**Şekil 2.2:İyileştirme Döngüsü**

**Kaynak:** Deming, W. E.,1982, Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management. *National Productivity Review (pre-1986)*. Vol. 1, No. 1, pp. 12-22.

### 2.1.3.1. Süreç İyileştirme Adımları

Süreç iyileştirme adımları şekil 2.3'te görüldüğü gibi 5 aşamada gerçekleştirilebilir (Harrington, 1991).



**Şekil 2.3:Süreç İyileştirmenin Beş Aşaması**

**Kaynak:** James H. Harrington, Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness, McGraw-Hill, New York, 1991, s.23



- a. **Gelişimi organize etme;** liderlik, anlaşmazlıkların çözümü ve sorumlulukların belirlenmesi ile başarının sağlanması (eğitim alınması, süreç iyileştirme takımının seçilmesi, kritik süreçlerin belirlenmesi gibi)
- b. **Süreçleri anlama;** tüm boyutlarıyla süreçlerin anlaşılması (akış diyagramlarının çizilmesi, süreç müşteri ve paydaşlarının belirlenmesi, süreç amaç ve kapsamlarının belirlenmesi gibi)
- c. **Kullanışlı hale getirme;** süreçlerin etkinliği, verimliliği ve uyumluluğunun iyileştirilmesi (değer katmayan faaliyetlerin elenmesi, süreç zamanının azaltılması gibi)
- d. **Ölçüm ve kontrol;** sürekli iyileştirme için süreçleri kontrol edecek sistemin geliştirilmesi
- e. **Sürekli İyileştirme;** iyileştirme faaliyetlerinin sürdürülebilir bir şekilde devamlı olarak yapılması

Süreç iyileştirme konusunda uygulanmakta olan çok sayıda yöntem vardır. Bunlar tablo 2.1’de gösterilmektedir ve adım adım ne anlama geldikleri anlatılmaktadır (Bozkurt, 2003):

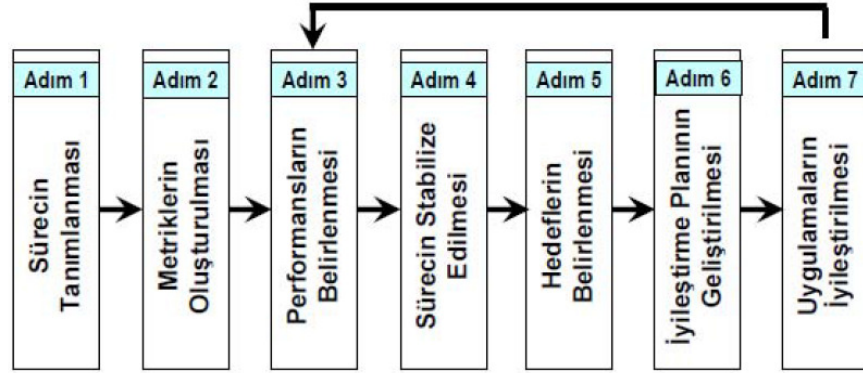
**Tablo 2.1:Süreç İyileştirme Yöntemi Akış Şeması**

Adım No.	Açıklama
Adım 1	Çıktı şartlarının tanımlanması
Adım 2	Girdi şartlarının tanımlanması
Adım 3	Katma değer yaratan önemli işlem basamaklarının tanımlanması
Adım 4	Sürecin iş akış şemasının hazırlanması
Adım 5	Varyans analizi ve çözümler için beyin fırtınası
Adım 6	Çevrim süresinin analizi ve firelerin ortadan kaldırılması
Adım 7	Prensipilere uygunluğun analizi
Adım 8	Yeni sürecin tanımlanması ve uygulanması
Adım 9	Sürecin iyileştirilmesinin sürdürülmesi

**Kaynak:** Bozkurt, R., (2003), *Süreç İyileştirme*, 3. Baskı, Ankara, MPM Yayınları No: 661, s.61.

- **1. Adım: Sürecin Çıktı Şartlarının Tanımlanması:** Süreç iyileştirme ekibi, öncelikle iyileştirilecek sürecin çıktısını kullanan müşterilerin şartlarını ve (varsa) uyulması gereken yasal şartları tanımlar.
- **2. Adım: Sürecin Girdi Şartlarının Tanımlanması:** Ekip, çıktı şartlarını tanımladıktan sonra, çıktının üretilmesinde kullanılan girdileri ve şartlarını tanımlar.
- **3. Adım: Katma Değer Yaratan Önemli İşlem Basamaklarının Tanımlanması:** Süreçteki katma değer yaratan işlem basamakları, ürün ya da sürecin değiştirildiği ya da dönüştürüldüğü işlem basamaklarıdır.
- **4. Adım: Sürecin İş Akış Şemalarının Hazırlanması:** Sürecin gereği gibi analiz edilebilmesi ve incelenebilmesi için iş akış şeması hazırlanır.
- **5. Adım: Varyansların Analizi ve Çözümler Hakkında Beyin Fırtınası Yapılması:** İyileştirme ekibi, süreci yakından tanımasının sağladığı avantajı kullanarak, süreçte karşılaşılan varyansların tanımlanabilmesi amacıyla beyin fırtınası yapar.
- **6. Adım: Çevrim Süresinin Analiz Edilmesi ve Firelerin Ortadan Kaldırılması:** Herhangi bir organizasyonda kalite ve verimlilik iş görenlerin fire ve ıskartalar (israflar) üzerinde odaklanmasıyla artar. İsraf azaldıkça sürecin işleyişi hızlanacaktır.
- **7. Adım: Prensiplere Uygunluğun Analizi:** Süreçlerin iş akış şemaları, bir anlamda süreçlerdeki çalışma değerlerini gösterir. Kuruluşlarda yönetimler, kuruluştaki işlerin yönetim biçimini şekillendiren bazı prensipler (değerler) geliştirir.
- **8. Adım: Yeni Sürecin Tanımlanması ve Uygulanması:** İyileştirme ekibi, süreçteki iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarabilmek için süreci sürekli olarak analiz edecektir.
- **9. Adım: Sürecin İyileştirilmesinin Sürdürülmesi:** Süreç iyileştirmeleri, birbirleri üzerine inşa edilir. Süreç iyileştirme ekibi, iyileştirme sonucu elde edilen durumun, olabileceklerin en iyisi olduğunu asla düşünmemelidir.

Ak (1990) süreç iyileştirme adımlarını şekil 2.4.deki gibi ifade etmiştir.



**Şekil 2.4 : Süreçlerin Sürekli İyileştirilmesi (ISO 9001:2008-4.1 F)**

**Kaynak:** Bilal Ak, Hastane Yöneticiliği, Ankara, Özkan Matbaacılık, 1990, s.70.

### 2.1.3.2. Süreçlerin Tanımlanması ve Kritik Süreçlerin Tespiti

Süreç girdisi, çıktısı olan birbiriyle alakalı işlemler bütünüdür. Sürecin çıktısı, iç veya dış müşteriye faydalı bir ürün veya hizmet olmalıdır. Girdi ise bir talep, bilgi veya hammadde olabilir (Eyüpoğlu, 2010). Süreçler belirlendikten sonra, her sürece bir süreç sahibi atanmalı ve süreçler tanımlanmalıdır. Bir süreci tanımlamak şunları belirlemek ve yazmak demektir.

- a. Sürecin adı
- b. Süreç sahibi
- c. Sürecin girdisi/girdiler
- d. Sürecin çıktısı/çıktıları
- e. Sürecin tedarikçisi/ tedarikçileri
- f. Sürecin müşterisi
- g. Sürecin başlangıç etkinliği
- h. Sürecin bitiş etkinliği”
- i. Süreçte yer alan alt süreç veya işlemler
- j. Süreç katılımcıları
- k. Sürecin performans göstergeleri
- l. Sürecin performansının göstergelerine konulan hedefler

Kritik süreçlerin belirlenmesinde ilk adım olarak öncelikli süreçler belirlenmelidir. Üzerinde çalışılacak sürecin seçimi tüm süreç yönetimi çevrimi içerisindeki en kritik adımlardan birisidir. Öncelikle bu süreçlerin belirlenmesi gerekir. Yanlış süreçlerin önceliklendirilmesi durumunda harcanan zaman ve enerji boşa gidebilir. Özellikle, müşteri ve/veya yönetimin şu anki durumundan memnun olmadığı süreçler seçilmelidir. Bazı firmalar, süreç geliştirme çalışmalarının tüm organizasyon çapında yapılmasından yanadır, oysa bu yaklaşım, genellikle küçük ölçekli işletmeler için mümkündür. Çoğunlukla gözlenen, organizasyonda çok etkin ve verimli bir çalışmanın sağlanamaması sonucunda, bu tip programların gereksiz maliyet ve zaman kaybına sebep olmasıdır. Yatırım yapılacak sürecin sağlayacağı değer, maliyetinden yüksek olmalıdır. Eğer bir sürece getirisinden fazla miktarda yatırım yapılıyorsa, buyatırım şirketin değerini yükseltmez; tam tersine düşürür. Keen, gerçekten yatırım yapmaya değercek bir sürecin gerçek anlamda nakit akışı sağladığını ifade etmektedir (Arat, 1999). Süreç önceliklerinin belirlenmesi sırasında unutulmaması gereken bazı noktalar (4 R's) aşağıda sıralanmıştır:

- a. *Kaynaklar (Resources)*: Sahip olunan kaynakların bir limiti vardır ve geliştirilenin devam ettiği sırada normal işleyişine devam etmelidir.
- b. *Getiriler (Returns)*: Yapılacak değişikliklerin potansiyel getirileri çok yakından incelenmelidir. "Yeni süreç, maliyeti düşürüyor mu?", "Rekabet edilebilirliği yükseltiyor mu?", "Pazarlama avantajına sahip mi?" gibi sorulara cevap aranmalıdır.
- c. *Riskler*: Genellikle istenilen değişim derecesinin büyük olması, söz konusu değişimin başarısız olmasına ait riskin de büyük olması anlamına gelir. Süreçlerde düşünülecek getirisi büyük değişiklikler de aynı şekilde yüksek başarısızlık riski taşırlar.
- d. *Ödüller (Rewards)*: Bu konuyla ilgili olarak da "Çalışanlara kazandırılacak ödüller neler?", "Çalışma hayatının kalitesinde gerçekleştirilecek gelişme ne ölçüde?", "Yeni sorumluluklar, çalışanlara fırsatlar sunuyor mu?" sorularına yanıt aranmalıdır. Bu analizin gerçekleştirilmesinin ardından Süreç Komitesi, organizasyonun büyüklüğüne ve karmaşıklığına bağlı olarak, 10 ile 25 arasında süreci öncelikli olarak belirler (Arat, 1999).

### 2.1.3.3. Süreç Sahiplerinin ve Sorumluluklarının Belirlenmesi

Süreç sahibinde olması gerekli nitelikler şu şekilde sıralanmaktadır (Harrington, 1991):

- a. Sahiplik; Kurum içinde süreçleri sahiplenen kimsenin olmayışı süreç iyileştirmelerin nadir olarak gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Bundan dolayı süreçlerin sahiplenilmesi, süreç sahibinde olması gerekli kriterlerden en önemlisidir. Yetki sahibi olma, süreç sahibi, kurum içinde yeterli yetki seviyesinde olup, süreçteki değişimin kurum üzerindeki etkilerini görebilecek, planlama ve uygulama konularında tecrübe sahibi olmalıdır.
- b. Liderlik yetenekleri; Liderlik yetenekleri ile süreç sahipleri; güvenilir, grup çalışmalarını yönetebilen, gruba yön verebilen, ara buluculuk yeteneklerine sahip, değişimi kabullenen, üst düzey yönetim ile rahat iletişim kurabilen, büyük resmi görebilen, risk alabilen, taahhütlerini yerine getirebilen ve çalışma performansını yüksek tutabilen niteliklere sahip olmalıdırlar. Süreç hakkında bilgi sahibi olma; Süreçler hakkında bilgi sahibi olma her ne kadar başlangıçta kolay olmasa da süreç akış şemaları belirlendikten sonra herkesin bu yetkinliğe kavuşmuş olması beklenmektedir.

Süreç yönetiminde roller ve sorumluluklar tablo 2.2’de açıklanmıştır (Kavuncubaşı, 2000):

**Tablo 2.2:Süreç Yönetiminde Roller ve Sorumluluklar**

Roller	Süreç Yönetiminde Sorumluluklar
Üst Yönetim	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Süreç sahiplerini atar</li><li>2. Kalıcı süreç ekiplerini belirler</li><li>3. Süreç ekibinin ölçümlerini izler ve ekibe geri bildirimini verir.</li><li>4.Süreç sahiplerinin gelen problemleri çözüme kavuşturur</li><li>5.Süreç performansını gözden geçirir</li><li>6. Süreç iyileştirmelerini ödüllendirir.</li><li>7.Stratejik değişiklikler için akış diyagramları kullanır.</li><li>8. Bölümler arası kopuklukları giderir.</li></ol>
Süreç Sahibi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sürecin üst düzey lideri ve savunucusudur</li><li>2. Sürecin uygun kaynaklara sahip olmasını sağlar.</li><li>3. Bölümler arası tartışmaları çözümler</li><li>4. Süreç performansını izler ve üst yönetime raporlar</li><li>5. Süreç iyileştirmelerin uygulanmasını takip eder.</li><li>6. Süreci değerlendirir</li></ol>
Süreç Ekibi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Süreç iyileştirmelerini analiz eder ve iyileştirir.</li><li>2. Değişiklikleri yapar veya önerir</li><li>3. Bölümler arası konulan süreç sahibine iletir.</li><li>4. Süreç iyileştirmelerini uygular.</li><li>5. Süreç performansını izler ve problemleri giderir</li><li>6. Ölçümlerdeki gelişmeleri izler ve öneriler getirir.</li></ol>

**Kaynak:** Şahin Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000, s.55.

#### 2.1.3.4. Süreç Performansının Ölçülmesi

Sürecin performansını ölçebilmek için doğru bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi toplamak için de gereken sistemin eksiksiz bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Bu aşamada kullanılacak olan bir otomasyon sistemi daha yüksek kaliteli ve daha kullanıma hazır bilginin sağlanmasına yardımcı olacak ve yönetici açısından büyük bir kolaylık sağlayacaktır (Bernstein, 2000).

Süreçlerle ilgili göstergelerin ve bu göstergelere ait hedeflerin belirlenmesinde, etkinlik, verimlilik ve uyumluluk olarak üç ana başlıkta toplanan aşağıda detaylı açıklamaları yer alan göstergeleri sıralayabiliriz (Harrington, 1991):

- a. Etkinlik; Kurum faaliyetleri sonucunda elde edilen çıktılara yönelik bir performans göstergesidir. Süreç çıktılarının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini ne ölçüde karşıladığının tespiti. Sürecin etkinliğini sağlamak için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tanımlamalı ve bunları karşılamak gerekmektedir. Müşteri talep ve beklentileri genellikle ürün veya hizmetin şu özellikleri ile ilişkilidir: görünüş, zamanındalık, hatasızlık, performans, dayanıklılık, kullanılabilirlik, ise yararlık, ücret, hızlı çözüm oluşturma, adapte olabilirlik, güvenilirlik.
- b. Verimlilik; Müşteri beklentilerine uygun ürün ya da hizmet üretmek üzere kullanılan girdilerin, hangi etkenlikte çıktıya dönüştüğü olarak tanımlanabilir. Verimlilik maliyet zaman ve diğer kaynaklar üzerine odaklanır. Verimlilik göstergeleri genellikle;çevrim zamanı, bir birim çıktı için harcanan kaynak, değer katan zaman yüzdesi, düşük çıktının maliyeti gibi değerlerden oluşur.
- c. Uyumluluk; Sürecin değişen müşteri talebine uyum konusundaki esnekliğidir. Müşterinin bu günkü talebini karşılayabilen bir sürecin, yarınki değişen müşteri taleplerini de karşılayabilme konusundaki becerisidir.

#### **2.1.4. Belediyelerde Süreç Yönetimi**

Her alanda olduğu gibi, bilişim, iletişim, teknolojide gelişmeler devam etmekte bu gelişim hızı aynı şekilde arz ve talep olayını da etkilemekte organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bu değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Ancak bu uyumun gerçekleşebilmesi için gerekli mevzuat değişiklikleri başta olmak üzere birçok yenilik ve değişim şarttır.

Kamu kurumlarının halkın beklentilerine cevap verebilmesi, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli sunulabilmesi için gerekli yasal düzenleme 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile sağlanmıştır.

Belediyelerde kalite yönetim sistemi, müşteri (Vatandaş) taleplerini karşılayarak müşteri (Vatandaş) memnuniyetini yükseltmeyi hedeflemektedir. Kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde proses yaklaşımının kullanılmasını teşvik edilmektedir. Bir yerel yönetim kuruluşunda kaynakları kullanan ve girdilerin, çıktılara dönüşümünün sağlanması için yapılan

faaliyetler ve bunların yönetilmesi "Proses Yaklaşımı" olarak ifade edilmektedir(Şimdi, 2012).

Proses tabanlı kalite yönetim sisteminde şartların girdi olarak tanımlanmasında müşterinin (Vatandaş) önemli bir rol oynadığını gösterir. Müşteri (Vatandaş) memnuniyetinin izlenmesi, müşteri (Vatandaş) algılamaları ile ilgili bilgilerin, yerel yönetimin müşteri (Vatandaş) isteklerini karşılayıp karşılamadığı açısından değerlendirilmesini gerektirir (Şimdi, 2012)

Belediyelerin, misyon ve vizyonları doğrultusunda mevcut ve gelecekteki beklentilere uygun orta ve uzun vadeli stratejik planlarının olması ancak mükemmel süreler ile anlam kazanacaktır. Aksi takdirde bu durum, mükemmel süreçler ile hayat geçirilemeyen mükemmel hizmetler planlamak olur. İyi tanımlanmış, sahipleri ve sorumluları belirlenmiş süreçlerle çalışan belediyeler, sağlayıcılardan alına ürün ve hizmetlere en doğru teknolojiyi uygulayarak vatandaşlar için değer yaratan sonuçlar üretebilirler. (<http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/Documents/Süreç ve İç Kontrol Sunumu.pdf>)



## **2.2. BELEDİYE YÖNETİMLERİNDE ZABITA VE ZABITA HİZMETLERİ**

### **2.2.1. Belediye Zabıtasının Tarihsel Gelişimi**

#### **2.2.1.1. Osmanlı Döneminde Zabıta Hizmetleri**

Osmanlılarda; kadılar, kadı naibleri, ihtisab ağaları, kol oğlanları ve ihtisab neferlerince yerel zabıta hizmetleri icra edilmekteydi. Ayrıca padişah ve sadrazam tarafından esnaf da denetlenmekteydi. Osmanlılarda kadılar esnafı denetleyerek alışverişte hile yapanlara ceza keserlerdi. Kadılar belediye işleriyle de ilgilenirlerdi. Kadı ve Muhtesib arasındaki, temel fark şu şekilde ifade edilebilir: Kadılar hüküm verebilmek için bir kanıtı ihtiyaç duyardı fakat muhtesib herhangi bir kanıt ya da şahit olmadan da hükümde bulunabilirdi (Öneş, 1987).

Osmanlıda İslam devletlerinde muhtesib, kentsel günlük hayatın her kısmında var olan kurallara uyulmasını temin eden çok geniş yetki ve görevler verilmiş iken, Osmanlı yönetim sistemi içinde büyük ölçüde belediye zabıtası hizmetleriyle sınırlı görevleri yerine getirmiştir (Bayramoğlu, 1997). Muhtesibin dinsel ve hukuksal hayata ilişkin fonksiyonları sınırlanmakla birlikte tamamen olmaması anlamına gelmemektedir.

Osmanlı devlet teşkilatında Sultan II. Mahmut döneminde önemli düzenlemelere gidilmiştir. Başlangıçta devletin en sağlam dayanaklarından biri olan ve sonradan gittikçe bozulan 1826 yılında Yeniçeri Ocağı'na son verilmesiyle birlikte kent yönetiminde etkin bir denetim ve gelirlerin toplanmasını temin edecek yeni bir yönetim sisteminin teşkil edilmesi durumu ortaya çıkmıştır. Bu amaca yönelik olarak aynı yıl İhtisab Ağalığı Nizamnamesi ile başkentte "İhtisab Nezareti/Nazırlığı", eyaletlerde de "İhtisab Müdürlükleri" kurulmuştur. Kentlerin kolluk ve belediyeye ilişkin diğer işlevleri ve vergi tahsili gibi görevleri de bu memurluklara verilmiştir (Ortaylı, 1974).

1868 yılında İstanbul Şehremaneti örgütünde yapılan yeni düzenleme çalışmaları ile belediye zabıta görevlileri olan komiserlere "başçavuş" ve "belediye çavuşu" unvanları verilmiştir. 1910 yılında Cemil Paşa yönetimindeki İstanbul Belediyesi'nde, Teşkilât-ı Belediye Kanunu'nun 6. maddesi ile belediye zabıtası örgütü, polis kolluk kuvvetine bağlanarak birleştirilmiştir. Bu sistem içinde, sorumluluk sınırlarının belirsizliği

sebebiyle, “hükümet” ve “çarşı” zabtîyeleri arasında pek çok kavgalar yaşanmıştır(Ortaylı, 1974).

### **2.2.1.2. Cumhuriyet Döneminde Zabıta Hizmetleri**

Cumhuriyet döneminde yerel yönetimlerde zabıtaya olan ihtiyaç artmıştır. (Karakoyun, 2000, s.31). Belediye Kanunu’nu hazırlanırken batılı devletlerin yerel yönetimleri örnek alınarak çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda “Fransız Belediye Kanunu” model alınarak yasal düzenlemeler yapılmıştır (Bayramoğlu, 1997, s.16).

Tek parti döneminde, yerel yönetimlerde zabıta hizmetlerine daha fazla önem verilmiştir. Cumhuriyet yönetiminde kentlilerin entegrasyonunu sağlamak ve kentlilerin kurallara uymasını sağlamak amacıyla zabıtaya önemli görevler verilmiştir. Cumhuriyet döneminden tek parti iktidarının son zamanlarında zabıta hizmetleri daha çok denetimlere yoğunlaşmıştır. II. Dünya Savaşı sırasında ekonomik hayatta yaşanan karaborsa olayları ile ilgili sorunları aşmak için zabıta hizmetlerinden yararlanılmıştır (Karakoyun, 2000, s.31). Bugüne ulaşıncaya kadar fonksiyonel, kurumsal, personel gibi pek çok değişkenler yönünden zabıta teşkilatı önemli değişimlere sahne olmuştur. 01 Ağustos 1956 tarihinde Belediye Kanunu’nda yapılan değişiklikle Belediye zabıtasının belediye içinde ayrı bir hizmet birimi olması da sağlanmıştır (Fındıklı, 2000).

### **2.2.2. Belediye Zabıtası Konumu Kent Yaşamındaki Rolü ve Önemi**

Belediye zabıtası genel kolluk hizmetlerinden farklı özel bir hizmettir. Kolluk, kamu düzenini sağlamak ve kamu düzeninin bozulmasını önlemek, için görevli olan personeli ve teşkilatı ifade etmektedir. Belediye kolluk hizmetleri ve örgütlenmesi, daha çok kent hayatında sağlığın korunması ve insanların mutluluğunun sağlanmasına dönük hizmetlerden mesuldür (Derdiman, 1997).

Türkiye’de yerel yönetimlerde zabıta hizmetleri önemli bir role sahiptir. Belediye zabıtasının görevleri kentsel hayatının tüm boyutlarını yakından alakadar etmektedir. Zabıta memurları; Belediyelerin özel kolluk kuvveti olarak sağlık, bayındırlık,

ulaştırma, tarım, veterinerlik ve ekonomiyle ilgili pek çok sayıda sorumluluğu yerine getirmektedir (Yaşamış, 1996).

Genel güvenlik hizmetleri bir merkezi yönetim görevi olarak, emniyet ve asayişin sağlanmasına yönelik hizmetleri içerir. Buna karşın yerel yönetimlerin de her ne kadar genel güvenlik kapsamında ele alınmasa da, sağlık ve esenliğe ilişkin çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Belediye zabıtaları merkezi yönetimin genel güvenlik hizmetlerine katkı sağlamak birlikte, daha çok bunun dışındaki konularda kamu düzenini ve halkın refah ve huzurunu sağlamaktadır (TODAİE, 1992).

Belediyeler belediye sınırları içerisinde kurallara uymayanları, diğer bir ifade ile belediye suçu işleyenleri araştırmak, engellemek ve kimi durumlarda da cezalandırmak için gerekli işlemleri yapmak için belediye zabıtasından yararlanmaktadır. Belediye zabıtası; yerel yönetimlerde demokrasinin uygulanması, insan haklarına gereken duyarlılığın gösterilmesi, kentsel çevrenin korunması ve düzenlenmesi, tüketicilerin korunması gibi açılardan önemli görevler üstlenmektedir (Erkul ve Karakılçık, 2000).

### **2.2.3. Belediye Zabıta Hizmetlerinin zellikleri**

Bu bölümde belediye zabıta hizmetlerinin kuruluşu, zabıtalının kadro ve unvanları, bağlılık, görev alanı, çalışma düzeni hakkında bilgiler verilmektedir.

#### **a. Belediye zabıtasının kuruluşu:**

Belediye zabıta teşkilatı; 22/2/2007 tarihli ve 26442 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik hükümleri çerçevesinde belediye meclisi kararı ile oluşturulur. Teşkilat oluşturulurken kaynakların etkili ve verimli kullanılması, zabıta hizmetlerinin kalitesinin artırılması, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanması gözetilir. Beldenin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, zabıta teşkilatı için ihtiyaç duyulacak norm kadroya uygun olarak birimler kurulabilir. Belediye zabıtası, hizmetin gereğine ve yoğunluğuna göre,

imar, çevre, sağlık, trafik ve turizm gibi kısımlara ayrılabilir. Belediye zabıtası, hizmetin özelliğine göre sabit, gezici veya toplu olarak görev yapar (Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007):

**b. Belediye zabıtasının aldığı kadro ve unvanlar:**

Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esaslara göre belirlenmiş; daire başkanı, zabıta müdürü, zabıta şube müdürü, zabıta amiri, zabıta komiseri ve zabıta memuru unvanlı kadrolar ile hizmet için gerekli diğer kadrolardan oluşur (Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007).

**c. Belediye zabıtasının kime bağlı olduğu:**

Belediye zabıta teşkilatı belediye başkanına bağlıdır. Belediye başkanı, zabıta teşkilatı üzerindeki yetkilerini belediye başkan yardımcısına; büyükşehirlerde genel sekreter veya genel sekreter yardımcısına devredebilir. Özel kanunların yetkili kıldığı hallerde mahallin en büyük mülki amiri belediye zabıtasını görevlendirebilir. Bu durumlarda ilgili belediye başkanlığına bilgi verilir (Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007).

**d. Belediye zabıtasının görev alanı:**

Belediye zabıtası belediye sınırları içerisinde görevli ve yetkilidir. Ayrıca, mücavir alanlarda kanunlarla belediyenin yetki ve sorumluluğuna verilmiş hizmetler bakımından da yetkili ve görevlidir. Büyükşehir belediye zabıtası ile büyükşehir ilçe ve ilk kademe belediye zabıtalalarının birlikte görev yaptığı durumlarda gözetim ve koordinasyon yetkisi, büyükşehir zabıta biriminin en üst amirine aittir. Bu durumda büyükşehir belediyesinin görevlendireceği zabıta amirinin ilçe ve ilk kademe belediyesinin görevlendireceği zabıta amirinden daha üst rütbeli veya aynı rütbede ise kıdemli olması şarttır (Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007).

#### **e. Belediye zabıtasının çalışma düzeni:**

Belediye zabıta hizmetleri resmi tatil günleri de dâhil olmak üzere, günün 24 saati aksatılmadan sürdürülür. Zabıta personelinin çalışma süresi ve saatleri 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen çalışma süre ve saatlerine bağlı olmaksızın, hizmetin aksatılmadan yürütülmesini sağlayacak şekilde aynı Kanunun 101 inci maddesi gereğince Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alındıktan sonra belediye zabıtasının en yüksek dereceli amirinin teklifi ve belediye başkanının onayı ile tespit olunur. Fazla çalışma ücretleri ile ilgili olarak 5393 sayılı Kanunda yer alan hükümler uygulanır. Zabıta personelinin çalışma saatleri vardiyalar halinde görevin gereğine göre 24 saat iş 48 saat istirahat veya 12 saat iş 24 saat istirahat şeklinde düzenlenebilir. Belediye zabıta memurlarının haftalık olağan çalışma saatleri 48 saati geçmeyecek şekilde düzenlenir. Ancak, personel sayısı az olan zabıtalarda 12 saat iş, 12 saat istirahat şeklinde düzenleme yapılabilir. Bu uygulamadan dolayı hizmetin sürekliliğini aksatmamak kaydıyla ve bir sıra dâhilinde personele 657 sayılı Kanunun 99 uncu maddesi göz önünde bulundurularak ayrıca haftada bir gün ilave izin verilebilir (Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007).

#### **2.2.4. Belediye Zabıtasının Örgütsel Yapısı**

Küçük belediye örgütlerinde Belediye zabıta örgütü belediye başkanına doğrudan bağlı olarak görev yapmaktadır. Şubeler şeklinde örgütlenen büyük belediyelerde zabıta çalışanları belediye şube müdürlerine bağlı olarak görev yapmaktadır. Belediyelerde “zabıta müdürlüğü” şeklinde zabıta örgütü yapılanması mevcuttur. Zabıta müdürü, zabıta müdürlüğünün üst yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Zabıta müdürüne Zabıta müdür yardımcıları, şube amirleri ve büro memurları bağlı olarak çalışmaktadır. Belediye sınırları içindeki hal, otogar, çarşı gibi bölgeleri kapsayan zabıta karakolları da zabıta örgütsel yapısı içinde yer almaktadır. Her zabıta karakolunun başında zabıta amiri, amire bağlı zabıta komiserleri, komiser yardımcıları ve zabıta memurları vardır (Yaşamış, 1996).

## **2.2.5. Belediye Zabıtasının Görev ve Yetkileri**

### **2.2.5.1. Görevleri**

Yerel yönetimlerde önemli bir birim olan Belediye Zabıta hizmetlerinin Beldenin düzen ve esenliği ile ilgili görevleri şunlardır(Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007):

- a.** Belediye sınırları içinde beldenin düzenini, belde halkının huzurunu ve sağlığını sağlayıp korumak amacıyla kanun, tüzük ve yönetmeliklerde, belediye zabıtasınca yerine getirileceği belirtilen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.
- b.** Belediyece yerine getirileceği belirtilip de mahiyeti itibariyle belediyenin mevcut diğer birimlerini ilgilendirmeyen ve belediye zabıta kuruluşunca yerine getirilmesi tabii olan görevleri yapmak.
- c.** Belediye karar organları tarafından alınmış kararları, emir ve yasakları uygulamak ve sonuçlarını izlemek,
- d.** Ulusal bayram ve genel tatil günleri ile özellik taşıyan günlerde yapılacak törenlerin gerektirdiği hizmetleri görmek.
- e.** Cumhuriyet Bayramında iş yerlerinin kapalı kalması için gerekli uyarıları yapmak, tedbirleri almak, bayrak asılmasını sağlamak.
- f.** Kanunların belediyelere görev olarak verdiği takip, kontrol, izin ve yasaklayıcı hususları yerine getirmek.
- g.** Belediye cezaları ile ilgili olarak kanunlar uyarınca belediye meclisi ve encümeninin koymuş olduğu yasaklara aykırı hareket edenler hakkında gerekli işlemleri yapmak.
- h.** 2/1/1924 tarihli ve 394 sayılı Hafta Tatili Kanununa göre belediyeden izin almadan çalışan işyerlerini kapatarak çalışmalarına engel olmak ve haklarında kanuni işlemleri yapmak.
- i.** Bulunmuş eşya ve malları, mevzuat hükümlerine ve belediye idaresinin bu konudaki karar ve işlemlerine göre korumak; sahipleri anlaşıldığında onlara teslim etmek; sahipleri çıkmayan eşya ve malların, mevzuatta ayrıca özel hüküm yoksa bakım ve gözetim masrafı alındıktan sonra bulana verilmesini sağlamak.

- j.** 28/4/1926 tarihli ve 831 sayılı Sular Hakkındaki Kanuna göre, umumi çeşmelerin kırılmasını, bozulmasını önlemek; kıran ve bozanlar hakkında işlem yapmak, şehir içme suyuna başka suyun karıştırılmasını veya sağlığa zararlı herhangi bir madde atılmasını önlemek, kaynakların etrafını kirletenler hakkında gerekli kanuni işlemleri yapmak.
- k.** 25/4/2006 tarihli ve 5490 sayılı Nüfus Hizmetleri Kanunu ve bu Kanuna göre çıkarılan 31/7/2006 tarihli ve 25245 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Adres ve Numaralamaya İlişkin Yönetmelik çerçevesinde binalara verilen numaraların ve sokaklara verilen isimlere ait levhaların sökülmesine, bozulmasına mani olmak.
- l.** 23/2/1995 tarihli ve 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun hükümleri çerçevesinde etiketsiz mal, ayıplı mal ve hizmetler, satıştan kaçınma, taksitli ve kampanyalı satışlar ve denetim konularında belediyelere verilen görevleri yerine getirmek.
- m.** Kanunen belediyenin izni veya vergi ve harçlara tabi iken izin alınmaksızın veya harç ve vergi yatırılmaksızın yapılan işleri tespit etmek, bunların yapılmasında, işletilmesinde, kullanılmasında veya satılmasında sakınca varsa derhal men etmek ve kanuni işlem yapmak.
- n.** 30/6/1934 tarihli ve 2548 sayılı Ceza Evleriyle Mahkeme Binaları İnşası Karşılığı Olarak Alınacak Harçlar ve Mahkumlara Ödettirilecek Yiyecek Bedelleri Hakkında Kanuna göre cezaevinde hükümlü olarak bulunanlar ve 11/8/1941 tarihli ve 4109 sayılı Asker Ailelerinden Muhtaç Olanlara Yardım Hakkında Kanuna göre, yardıma muhtaç olduğunu beyanla müracaat edenler hakkında muhtaçlık durumu araştırması yapmak.
- o.** 26/5/1981 tarihli ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununa göre, izin verilmeyen yerlerin işgaline engel olmak, işgaller ile ilgili tahsilat görevlilerine yardımcı olmak.
- p.** 31/8/1956 tarihli ve 6831 sayılı Orman Kanunu hükümlerince belediye sınırları içinde kaçak orman emvalinin tespiti halinde orman memurlarına yardımcı olmak,
- q.** 12/9/1960 tarihli ve 80 sayılı 1580 Sayılı Belediye Kanununun 15 inci Maddesinin 58 inci Bendine Tevfikane Belediyelerce Kurulan Toptancı

Hallerinin Sureti İdaresi Hakkında Kanun, 24/6/1995 tarihli ve 552 sayılı Yaş Sebze ve Meyve Ticaretinin Düzenlenmesi ve Toptancı Halleri Hakkında Kanun Hükümünde Kararname hükümlerine göre verilmiş bulunan sanat ve ticaretten men cezalarını yerine getirmek ve hal dışında toptan satışlara mani olmak.

- r. 15/5/1959 tarihli ve 7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun gereğince yangın, deprem ve su baskını gibi hallerde görevli ekipler gelinceye kadar gerekli tedbirleri almak.
- s. 11/1/1989 tarihli ve 3516 sayılı Ölçüler ve Ayar Kanununa ve ilgili yönetmeliklerine göre, ölçü ve tartı aletlerinin damgalarını kontrol etmek, damgasız ölçü aletleriyle satış yapılmasını önlemek, yetkili tamircilerin yetki belgelerini kontrol etmek, damgalanmamış hileli, ayarı bozuk terazi, kantar, baskül, litre gibi ölçü aletlerini kullandırmamak, kullananlar hakkında gerekli işlemleri yapmak.
- t. 14/6/1989 tarihli ve 3572 sayılı İşyeri Açma Ruhsatlarına Dair Kanun Hükümünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulüne Dair Kanun ile 14/7/2005 tarihli ve 2005/9207 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan, İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik hükümleri gereğince, işyerinin açma ruhsatı alıp almadığını kontrol etmek, yetkili mercilerce verilen işyeri kapatma cezasını uygulamak ve gereken işlemleri yapmak.
- u. 5/12/1951 tarihli ve 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu kapsamında korunan eser, icra ve yapımların tespit edildiği kitap, kaset, CD, VCD ve DVD gibi taşıyıcı materyallerin yol, meydan, pazar, kaldırım, iskele, köprü ve benzeri yerlerde satışına izin vermemek ve satışına teşebbüs edilen materyalleri toplayarak yetkililere teslim etmek.
- v. 21/7/1953 tarihli ve 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkındaki Kanuna göre belediye alacaklarından dolayı haciz yoluyla yapılacak tahsilatlarda yardımcı olmak.
- w. 13/3/2005 tarihli ve 5326 sayılı Kabahatler Kanunu ile verilen görevleri yerine getirmek.



- x. Korunması belediyelere ait tarihi ve turistik tesisleri muhafaza etmek, kirletilmesine, çalınmalarına, tahrip edilmelerine ve her ne suretle olursa olsun zarara uğratılmalarına meydan vermemek.
- y. Mülki idare amiri, belediye başkanı veya yetkili kıldığı amirlerin hizmetle ilgili emirlerini yerine getirmek.

Yukarıdaki maddelerden belediye zabıta hizmetlerinin belediyenin huzur ve güvenliğinde önemli rol oynadığı görülmektedir.

Belediye Zabıta hizmetlerinin İmar ile ilgili görevleri şunlardır(Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007:

- a. Fen elemanlarıyla birlikte yapılacak yasal işlemleri yerine getirmek.
- b. 3/5/1985 tarihli ve 3194 sayılı İmar Kanunu ve ilgili imar yönetmeliklerine göre belediye ve mücavir alan sınırları içinde güvenlik tedbirleri alınması gerekli görülen arsaların çevrilmesini sağlamak, açıkta bulunan kuyu, mahzen gibi yerleri kapattırarak zararlarını ve tehlikelerini gidermek, kanalizasyon ve fosseptik çukurlarının sızıntı yapmalarına mani olmayı sağlamak, hafriyat atıklarının müsaade edilen yerler dışına dökülmesini önlemek, yıkılacak derecedeki binaları boşalttırmak, yıkım kararlarının uygulanmasında gerekli tedbirleri almak, ruhsatsız yapılan inşaatları tespit etmek ve derhal inşaatı durdurarak belediyenin fen kuruluşlarının yetkili elemanlarıyla birlikte tutanak düzenlemek ve haklarında kanuni işlem yapmak.
- c. 20/7/1966 tarihli ve 775 sayılı Gecekondu Kanununa göre izinsiz yapılaşmaya meydan vermemek, izinsiz yapıların tespitini yapmak ve fen elemanlarının gözetiminde yıkılmasını sağlamak ve gerekli diğer tedbirleri almak.
- d. 21/7/1983 tarihli ve 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununa göre, sit ve koruma alanlarında ruhsatsız yapı, izinsiz kazı ve sondaj yaptırımları, izinsiz define arayanları ilgili mercilere bildirmek.

Belediye zabıtası imar ile ilgili görevleri yerine getirerek şehrin kanuni yapılaşması, tabiat varlıklarının korunması, çevrenin korunması, düzenli yapılaşma konusunda önemli işlevler görmektedir.

Belediye Zabıtasının sağlık ile ilgili görevleri aşağıda sıralanmaktadır(Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007):

- a.** 24/4/1930 tarihli ve 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu ve 27/5/2004 tarihli ve 5179 sayılı Gıdaların Üretimi Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun, ilgili tüzük ve yönetmeliğin uygulanmasında ve alınması gerekli kararların yerine getirilmesinde görevli personele yardımcı olmak.
- b.** Ruhsatsız olarak açılan veya ruhsata aykırı olarak işletilen işyerleriyle ilgili olarak İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre işlem yapmak.
- c.** İlgili kuruluşlarla işbirliği halinde, 5393 sayılı Kanununun 15 inci maddesinin birinci fıkrasının (I) bendi uyarınca gayri sıhhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerinin ruhsatlı olup olmadığını denetlemek.
- d.** Ev, apartman ve her türlü işyerlerinin çöplerinin sokağa atılmasına mani olmak, çöp kutu ve atıklarının eşelenmesini önlemek.
- e.** Cadde, sokak, park ve meydanlarda mevzuata ve sağlık şartlarına aykırı olarak satış yapan seyyar satıcıları men etmek, bu hususta yetkili mercilerin kararlarıyla zabıta tarafından yerine getirilmesi istenen hizmetleri yapmak.
- f.** Gıdaların Üretimi Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun, ilgili tüzük ve yönetmelikler gereğince yıkanmadan, soyulmadan veya pişirilmeden yenen gıda maddelerinin açıkta satılmasına mani olmak, karıştırıldıklarından şüphe edilenlerden tahliller yapılmak üzere numune alınması hususunda ilgili teşkilata bilgi vermek, yetkili personelin bulunmaması halinde tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen kurallara uygun olarak numuneyi bizzat almak ve yapılan tahlil sonucunda sağlığa zararlı oldukları tespit edilenleri yetkililerin kararı ile imha etmek.

- g.** Yetkili mercilerin kararları doğrultusunda belirlenen yerler dışında kurban kesilmesini önlemek.
- h.** 9/8/1983 tarihli ve 2872 sayılı Çevre Kanununa ve ilgili yönetmeliklere göre çevre ve insan sağlığına zarar veren, kişilerin huzur ve sükûnunu, beden ve ruh sağlığını bozacak şekilde gürültü yapan fabrika, işyeri, atölye, eğlence yerleri gibi müesseseleri tutanak düzenleyerek yetkili mercilere bildirmek ve bu konuda kendisine verilen görevleri yerine getirmek.
- i.** 8/5/1986 tarihli ve 3285 sayılı Hayvan Sağlığı ve Zabıtası Kanununa ve ilgili yönetmeliğe göre bir yerde hastalık çıkması veya sebebi belli olmayan hayvan ölümlerinin görülmesi halinde ilgili mercilere haber vermek, bu yerleri geçici kordon altına almak, yetkililere bu konuda her türlü yardımı yapmak, imhası gereken hayvanların itlafına yardımcı olmak, bunların insan sağlığına zarar vermeyecek şekilde imhasını yaptırmak.
- j.** 3285 sayılı Hayvan Sağlığı ve Zabıtası Kanununa ve Yönetmeliğine göre hayvan ve hayvansal ürünlerin nakliyeciliğini yapanların ruhsatlarını ve hayvanların menşe şahadetnamelerini kontrol etmek, mezbaha ve et kombinası dışı kesimleri önlemek, bunların hakkında kanuni işlemler yapmak.
- k.** 24/6/2004 tarihli ve 5199 sayılı Hayvanları Koruma Kanunu ile belediyelere, zabitanın görevleri içerisinde verilen yetkileri kullanmak.
- l.** İlgili kuruluşlar ile işbirliği halinde fırınların ve ekmek fabrikalarının ve diğer gıda üretim yerlerinin sağlık şartlarına uygunluğunun denetiminde ilgili kuruluşların talebi halinde nezaret etmek, ekmek ve pide gramajını kontrol etmek, gerekli kanuni işlemleri yapmak.

Yukarıdaki maddelerde özetlenen Belediye zabıtasının sağlık ile ilgili görevlerinden belediye sınırları içinde yaşayan halkın sağlığının korunması konusunda önemli bir görevi yerine getirdiği görülmektedir.

Belediye Zabıta hizmetlerinin trafikle ilgili görevleri aşağıda sıralanmaktadır (Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007):

- a. 13/10/1983 tarihli ve 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununa göre belediye sınırları ve mücavir alanlar içerisindeki karayolları kenarlarında yapılan yapı ve tesisler için belge aramak, olmayanlar hakkında fen elemanları ile birlikte tutanak düzenlemek.
- b. Yetkili organların kararı uyarınca belirlenen kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksilerin sayılarını, bilet ücret ve tarifeleri ile zaman ve güzergâhlarını denetlemek.
- c. Yetkili organların kararı uyarınca tespit edilen durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerindeki araç park yerlerinde gereken denetimleri ve diğer iş ve işlemleri yapmak.
- d. Kanunlarla belediyelere verilen trafik görev ve yetkilerinden belediye başkanlığınca uygun görülenleri yürütmek,
- e. Belediyelerce yapılan alt yapı çalışmalarında gerekli trafik önlemlerini almak.
- f. Belediyelerce dikilen trafik işaret ve levhalarına verilen hasarları tespit etmek.
- g. Şehirlerarası otobüs terminalleri ile diğer garajlardaki otobüslerin fiyat ve zaman tarifelerini denetlemek, uymayanlara tutanak düzenlemek.

Belediye Zabıtası ayrıca beldenin yabancısı bulunan kimselere yardımcı olma, savaş ve savaşa hazırlık gibi olağanüstü hallerde sivil savunma hizmetlerinin gerektirdiği ve kendisine verilen görevleri yerine getirme, Korunmaya ve bakıma muhtaç çocukları, özürlüleri, yaşlıları ve yardıma muhtaç kişileri tespit etme gibi yardım hizmetlerini de yerine getirmektedir.

#### **2.2.5.2. Yetkileri**

Belediye zabıtası; kanun, tüzük, yönetmeliklerin ve yetkili belediye organlarının yüklediği görevleri yerine getirebilmek için belediye sınırları içinde Belediye Zabıtasının yetkileri şunlardır (Belediye Zabıta Yönetmeliği, 2007):

- a. Umuma açık yerlere girer, gerekli kontrolleri yapar, sahip veya işletenlerinden kontrol konusu ile ilgili belgeler ister ve haklarında tutanak düzenler,

- b.** Boşaltılması ve yıktırılması hususunda yetkili mercilerin karar veya emirleri bulunan yapı, ev veya müesseselere kanuni yetkililerle birlikte girer ve yasal yaptırım uygular,
- c.** Mevzuatla belediye zabıtasına tanınan yetkileri kullanmaya mani olanlar hakkında adli kovuşturma yapılmak üzere tutanak düzenler,
- d.** Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarına vaki olacak tecavüzleri usulünce önler,
- e.** Umumi yerlerde belediye nizamlarına aykırı olarak seyyar satışta bulunan kimseleri ve başkalarının ticarethane önlerini de kapatacak şekilde yaya kaldırımlarını, izinsiz işgal edenleri men eder,
- f.** Taşıtların durmak, duraklamak ya da park etmek suretiyle yolları, herkesin gelip geçmesine mahsus yerleri ve yaya kaldırımlarını işgallerini önler,
- g.** Umumi yol, kaldırım ve meydanlarda izinsiz olarak gazete, dergi ve kitapların yerde teşhir edilerek satışını önler,
- h.** 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu kapsamında korunan eser, icra ve yapımların tespit edildiği kitap, kaset, CD, VCD ve DVD gibi taşıyıcı materyallerin, pazar veya panayır kurulan yerler, meydanlar, mezar yerleri, yol, meydan, pazar, iskele, köprü gibi umuma ait yerlerde satışına izin vermez ve bunların satışını engeller, satışına teşebbüs edilen materyalleri toplayarak yetkili makamlara teslim eder,
- i.** Sağlığa mutlak surette zararlı olduğu usulünce yapılmış tahliller sonunda sabit olan bozulmuş, kokmuş ve çürümüş gıda maddelerini yetkililerin isteği ve raporu üzerine imha eder,
- j.** Sahipsiz olup, beldede başıboş dolaşan hayvanların muhafaza altına alınmasını sağlar ve bunlardan tehlike yaratması muhtemel olanların veteriner ekiplerince usulü dairesinde etkisiz hale getirilmesine yardımcı olur,
- k.** Umumi yerlerde aşırı derecede gürültü yapanlara, çevreyi kirletenlere, pazar ve panayır yerlerinde geliş ve gidişi zorlaştıranlara gerekli ikaz ve tembihatta bulunur, uymayanlar hakkında gerekli yasal işlemi yapar.

## 2.2.6. Belediye Zabıtasının Süreç Yönetimi İle İlgili Sorunları

Belediye zabıtası yoğun ve sorumluluk isteyen çalışma şartlarında pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Zabıtanın şiddetle iç içe olan çalışma şartları, ekonomik, sosyal, yönetsel, eğitsel, siyasi, hukuki ve psikolojik pek çok problemi içermektedir (Erkul Karakılçık, 2000, s. 94-98)

Medyada bu konuyla ilgili çok sayıda habere rastlanmaktadır. Nitekim zabıta Haftası'nda konuşan İBB Zabıta Müdür Yardımcısı Sadettin Özyazıcı, teşkilatın medyanın ve halkın gözündeki imajından şikâyetçi olduğunu belirtmiştir. Zabıtanın genel sorunlarını şu şekilde dile getirmiştir (<http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/14/zabita-185nci-yilinda-dertli>, 2013):

*“Son dönemde personel alımında 2007 yılında yapılan yönetmeliğe 2009 yılında yapılan itirazlar nedeniyle bazı mahkeme kararları alındı. Şu an personel yönetmeliğimizin iki maddesinin yürütmesinin durdurulması sonucu personel alamıyoruz. İçişleri Bakanlığı'na defalarca yazı yazdık, oradan olumlu bir netice bekliyoruz, süreç çok uzadı. Son üç yıldır personel alma noktasında sıkıntılar yaşıyoruz. Belediye zabıtası 24 saat görevinin başındadır. Yıpranma hakkı talebimiz oldu, bu tanınmadı. Zabıta arazide sürekli görev yapmakta olduğu için psikolojik olarak yıpranmakta, fülî müdahaleler karşısında da yıpranmakta, bu noktada destek bekliyoruz. Özellikle yönetmelikte yeni düzenlemeler yapılmasını bekliyoruz, personel alabilmek için. Belediye zabıtalığına uygun personeli seçmek için bize hak tanınmasını istiyoruz. Şu anda KPSS ile alınıyor, KPSS'de de memur olmaya hak kazanmış herkes zabıta personeli olabilir deniyor. Takdir ederseniz ki; zabıta olabilmek için boy, kilo gibi belli kıstasların olması gerekiyor. Bununla ilgili düzenleme bir an önce İçişleri Bakanlığı tarafından yapılırsa inşallah daha güzel gelişmeler yaşanacaktır. Araç gereç yönünden çok şükür,*

*belediyelerimiz ve belediye başkanlarımız zabitanın ufkunu genişletmiş durumda, bu anlamda bir sıkıntımız yok.”*

### **2.2.6.1. Yönetmel ve Örgütsel Sorunlar**

Belediye zabıta örgütlenmesinde yönetmel sorunlardan biri belediye yönetimlerindeki ikili yapılanma sistemidir. Büyük şehir belediyeleri ile kentlerdeki ilçe belediye zabıtasının görev, yetki sorumluluk paylaşımı noktasında çelişkiler ortaya çıkarmaktadır. Büyük şehir ve ilçe belediyeleri tarafından zabıta hizmetlerinin koordineli olarak sunulması amacıyla bazı ilkeler olsa da bu ilkeler uygulamada tam olarak işletilememektedir. Bunun sonucunda büyük şehir ile ilçe belediye zabıta örgütleri arasında sık sürtüşmeler meydana gelebilmektedir (Aykaç, 1993: 271). Büyükşehir ve ilçe belediye zabıta birimlerinin birbirlerinin yetki ve sorumluluk sınırlarına müdahalelerinin önlenmesi için yeni mevzuat ve yasa ile ilgili düzenlemelere gereksinim vardır (Harputlugil, 1994;Üvez, 1997).

Belediye yapılanmasındaki karışıklıklar zabitanın çalışma şartlarını ve görevlerini de karmaşık duruma getirmektedir. Zabıtalının, hem belediyenin genel örgütsel yapısından, hem de zabıta biriminin iç örgütlenme yapısından kaynaklanan pek çok sorunu bulunmaktadır (Aslan vd. 2002; Yaşamış, 1996).

Belediye zabıtasının örgütsel yapısında, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesindeki zorluklar örgütsel kuram ve ilkeler yönünden yetersizlikler görülmektedir. Bunun sebeplerinden bazıları şöyle sıralanabilir (Yaşamış, 1996; 238-239):

- a.** Örgüt içindeki çeşitli birimlerin sorumluluk alanları ve bağılı oldukları üstler konusunda karmaşa ve belirsizlik söz konusudur.
- b.** Görev bölüşümü işlevsel değildir ve hizmetler akılcı bir biçimde gruplandırılmamıştır.

- c. Örgüt içinde birden çok amire bağıllık egemendir. Örneğin karakol amirleri hem bölge zabıta amirine hem de bölge amirlerinin bağılı olmadığı bir başka müdür yardımcısına bağılı olabilmektedir.
- d. Benzer bazı görevler farklı birimlerin sorumluluğuna verilmiştir. Müdür yardımcılıkları, Teftiş Amirliği ve İdari İşler Amirliği gibi.
- e. Zabıta müdürlüğünün alan (bölge) örgütlenmesi ile merkez örgütlenmesi arasında önemli bir görev, yetki ve sorumluluk geçişi vardır ve sorumlu birimin ve bireylerin saptanması güçleşmektedir.

Belediye zabıtasının belediye üst yönetim organlarında ve özellikle de belediye cezalarının verilmesinde bir karar mercii olan belediye encümeninde temsil edilmiyor olması da bir yönetsel sorun olarak ortaya çıkmaktadır. (Aslan vd., 2002; Yaşamış,1996). Ayrıca, zabıta personelinin sayısal olarak kentsel nüfus büyüklüğü karşısında yetersiz kalması ise, bir başka örgütsel sorundur. Personel eksikliği aşırı çalışma ve iş yoğunluğuna neden olurken, bu durum zabıtanın kent suçlarını tespit etme, yaptırım veya caydırma gücünü zayıflatmaktadır.

Belediye Zabıta Yönetmeliğinin 4. Maddesinin (c) fıkrasında; “Belediye zabıta personeli: Belediye zabıta birimindeki daire başkanı, müdür, şube müdürü, amir, komiser ve memurlarını,.. ifade eder” yine aynı yönetmeliğin 6. Maddesinde; “Belediye zabıta teşkilatı personel kadro ve unvanları; Belediye ve Bağılı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esaslara göre belirlenmiş; daire başkanı, zabıta müdürü, zabıta şube müdürü, zabıta amiri, zabıta komiseri ve zabıta memuru unvanlı kadrolar ile hizmet için gerekli diğer kadrolardan oluşur.” denilmektedir.

Belediye Zabıta personeli kadro ve unvanları ile norm kadro ile belirlenen kadrolara atanma şartları değerlendirilerek, norm kadro esaslarında belirlenmeyen kadrolara fiili olarak görevlendirme yapılmaması, zabıtanın örgütlenmesinin norm kadro çerçevesinde yapılması, kadrolara atamaların Belediye Zabıta Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde yapılması, Belediye Zabıta Yönetmeliğinin 4. Maddesinde belirtilen unvanlar dışında unvanın kullanılmaması gerekmektedir.



Zabıta Teşkilatı norm kadro ile belirlenen zabıta daire başkanı, zabıta şube müdürü, zabıta amiri, zabıta komiseri ve zabıta memuru kadrolarının yanı sıra Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmeliğin Geçici 4. Maddesi çerçevesinde dolu bulunan zabıta müdür yardımcısı, zabıta başkomiseri ve zabıta komiser yardımcısı kadrolarından oluşmaktadır.

Norm kadroda yer almayan kadroların tamamı dolu kadrolar olmalı ve teşkilat yapısı norm kadro esaslarına uygun olmalıdır. Norm kadroda yer almayan unvanlar kullanılmamalı ve görevlendirme yapılmamalıdır. Halen mevcut uygulamalarda Norm kadroda yer almayan Zabıta Müdür Yardımcısı kadrosuna hizmet gereği görevlendirme yapılmakta ve Belediye Zabıta Teşkilatı norm kadro esaslarına aykırı bir şekilde örgütlenmektedir.

2011 yılı itibariyle ülkemizde toplam 2.950 adet belediye bulunmaktadır. Belediyelerde görev yapan toplam kadrolu zabıta personeli sayısı; Tablo 2.3'te de görüldüğü üzere 2010 yılında 14.993'tür. Mevcut norm kadro sayısı yaklaşık 35.000 olduğu göz önüne alındığında mevcut durum itibariyle öngörülen personelin yarısından daha az bir sayı ile ülkemizde belediye zabıta hizmetlerinin yerine getirilmeye çalışıldığı tespit edilmektedir.

**Tablo 2.3:Belediyelerin Türlerine Göre Zabıta Personelinin Dağılımı**

Belediye Türleri	Adet	Zabıta Personeli	
		Adet	Oran
Büyükşehir Belediyeleri	16	2.483	16,6
İl Belediyesi	65	1.745	9,8
Büyükşehir İlçe Belediyesi	143	5.726	38,2
İlçe Belediyeleri	749	3.210	21,4
Belde Belediyeleri	1.977	1.829	12,2
Toplam	2.950	14.993	100

**Kaynak:** (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 2012)

Yukarıdaki açıklamalardan ve verilerden anlaşılacağı üzere ülkemizde görev yapan zabıta personeli sayısı ile nüfus arasında ters orantı mevcuttur. Bu duruma yol açan en büyük neden Belediyelerin zabıta personeli alımı yapamamasından kaynaklanmaktadır.

Şöyle ki; 11.04.2007 tarihli ve 26490 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Belediye Zabıta Yönetmeliğinin “Zabıta Memurluğuna Atanma Şartları” başlıklı 13. Maddesinin birinci fıkrasının (b) bendinde yer alan; “tartılma ve ölçülme aç karnına, soyunuk ve çıplak ayakla olmak kaydıyla erkeklerde en az 1.67 m, kadınlarda en 1.60 m boyunda olmak ve boyun 1 m den fazla olan kısmı ile kilosu arasında (+,-) 10 kg. dan fazla olmamak,” hükmü, (c) bedinde yer alan “Sınavın yapıldığı tarihte 25 yaşını doldurmamış olmak,” hükmü ile “Yazılı ve sözlü sınav” başlıklı 14. Maddesinin yürütülmesi Danıştay Onikinci Dairesinin 20.01.2009 tarihli ve E:2008/5911, sayılı kararı ile durdurulmuştur.

Yine Danıştay Onikinci Dairesinin 25.12.2009 tarihli ve E:2009/1044, K:2009/7500 sayılı kararı ile; 11.04.2007 tarihli ve 26490 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Belediye Zabıta Yönetmeliğinin 14 üncü maddesinin 2 nci fıkrasında yer alan “başvuranlar arasından en yüksek puana sahip adaydan başlamak üzere ilan edilen kadro sayısının üç katı aday belirlenerek sözlü sınava çağırılır” ibaresi ile aynı maddenin 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9 uncu fıkraları ile madde başlığında geçen “ve sözlü” ibaresinin iptaline karar verilmiştir.

Yukarıda ayrıntıları verilen Danıştay kararları, Belediye Zabıta Yönetmeliği hükümlerine göre zabıta memuru alımı yapılmasını engellemektedir. Belediyeler; ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine atanacakların seçimine yönelik yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavı puanı esas alınmak suretiyle Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından yapılacak yerleştirme ile zabıta memuru alma yöntemini makul gerekçelere dayandırmaksızın tercih etmemektedir. Bu durumun aşılmasına yönelik olarak bir an önce gerekli mevzuat değişiklikleri yapılmalıdır.

Son dönemlerde Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü eliyle bürokratların, akademik çevrelerin ve uygulayıcıların (belediye başkanları, belediye yöneticileri, zabıta yönetici

ve personelleri) da katkıları alınarak yeni bir belediye zabıta yönetmeliği taslağı hazırlanmaktadır. Taslağın son şekli verildikten sonra değerlendirilip yayımlanmak üzere İçişleri Bakanlığı'na sunulacağı belirtilmektedir.

Belediyelerimiz yukarıda izah edilen personel açığını hizmet alım ihaleleri yolu ile gidermeye çalışmaktadırlar. Ancak zabıta hizmetlerinin “yerel kamu güvenliği” hizmeti olması nedeniyle, zabıta memurlarının kamu adına yaptırım gücü kullanan memurlar olmaları, hizmet alımı yöntemini sorunlu kılmaktadır (Fırat, 2008). Şöyle ki; kamu hukukunun genel ilkelerinden birisi, İdari kolluğun devredilemeyeceği dolayısıyla devlet iktidarının devredilemez oluşudur. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 51. maddesi ile belediye zabıtası idari kolluk olarak hüküm altına alınmış, ancak yine aynı yasanın 14. maddesi ile zabıta hizmetlerinin hizmet satın alma yoluyla, taşeron personel eliyle görülmesinin önü açılmış, böylece belediye idari kolluk yetkisinin piyasaya devredilebilmesinin yolu açılmıştır (Aslan, 2007).

#### **2.2.6.2. Stratejik Yönetim Sorunları**

Belediye zabıta hizmetlerinde stratejik yönetim anlayışı profesyonellik, eğitim ve deneyim gerektirmesine rağmen, Belediye zabıta hizmetlerinin politik ve siyasi etkilere açık olması dolayısıyla, üst yöneticilerin atanmasında liyakat dışı yöntemlerin kullanılması yönetimi olumsuz etkilemektedir.

Belediye Zabıta Hizmetleri yönetiminde katılımcılık, vatandaş odaklı yönetim anlayışı, açıklık ve hesap verme gibi stratejik yönetimin uygulama ve sonuçlarına ilişkin konuların da yaşama geçirilmesinin önünde engeller vardır. Bu engeller şöyle sıralanmaktadır (Saran, 2001: 27):

- a.** Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında Belediye Zabıta Hizmetlerinde astlara yetki paylaşımında problemlere sebep olmaktadır.
- b.** Zabıta hizmetlerinde diğer kamu örgütlerinde olduğu gibi değişime, yeniliklere statükoyu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, vatandaşın ihtiyaçlarından

nce kendi sosyal, gelir ve statü menfaatlerini korumayı amaçlayan bürokratik kültürün egemen olması en önemli engellerdendir.

Belediye zabıta hizmetlerinde stratejik yönetim uygulaması kurumun başarısını artırmaktadır. Belediye Zabıta hizmetlerinde stratejik hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için planlamaların yapılması, stratejik hedefler doğrultusunda gereken süreç iyileştirmelerinin yapılması gerekmektedir. Belediye zabıta hizmetlerinde stratejik yönetim doğrultusunda hizmet süreçlerinin izlenmesi, hizmetlerdeki eksiklerin tespiti ve gereken iyileştirmelerin yapılması Belediye Zabıta hizmetlerinin hizmet kalitesini ve müşterinin (vatandaşın) memnuniyetini artıracaktır.

### **3. VERİ VE YÖNTEM**

#### **3.1. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ZABITA DAİRE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ**

##### **3.1.1. Çalışmanın Özeti**

Küreselleşme, enerji, bilişim, iletişim, teknoloji alanındaki gelişmeler organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişime uyum sağlamalarını gerektirir. Değişimden yerel yönetimler de etkilenmişlerdir. Yerel yönetim hizmetlerinin etkin ve verimli sunulabilmesi için süreç yönetimi önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığında yapılan bu çalışma başlamadan önce zabıta üst yönetimine süreç yönetimi çalışmasının yapılacağı ile ilgili bilgi verilmiştir. Bu süre içerisinde müdürlüklere bağlı birimler ve zabıta amirlikleri bünyesinde yapılan hizmetler süreç olarak tanımlanmış, süreç öğeleri belirlenmiştir ve süreç iş akış şemaları hazırlanmıştır. Bunun için bu çalışma kapsamında öncelikli olarak tüm zabıta müdürleri ve müdür yardımcıları ile daha sonrasında zabıta amirleri ve amirlerin yönlendirdiği zabıta komiserleri ile ayrı ayrı görüşmeler yapılmış ve hiçbir ayrıntının gözden kaçırılmamasına dikkat edilmiştir.

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

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

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığında daire başkanı, zabıta müdürleri, müdür yardımcıları ve zabıta amirlerinden oluşan hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Daire başkanı, zabıta müdürleri ve müdür yardımcıları taktik, zabıta amir ve komiserleri ise operasyonel düzeydeki işlemlerin yürütülmesi ile yükümlüdür. Zabıta daire başkanı belediye üst yönetiminde idari işlerden sorumlu genel sekreter yardımcısına bağlıdır. İstanbul Büyükşehir Belediyesinde başkan, genel sekreter, genel sekreter yardımcıları, Belediye Meclisi ve Belediye encümeni gibi birimler stratejik düzeyde kararların alındığı ve uygulama talimatının verildiği üst yönetimi oluşturmaktadır.

Zabıta Daire Başkanlığına bağlı olarak toplam 5 müdürlük faaliyet göstermektedir. Bunlar; Ruhsat ve Denetim, Avrupa Yakası Zabıta, Anadolu Yakası Zabıta, Zabıta Destek Hizmetleri ve Zabıta Tedbir Müdürlükleridir.

Kurumda bir daire başkanı, beş müdür, on yedi müdür yardımcısı, elli bir zabıta amiri, 175 zabıta komiseri 762 zabıta memuru 52 mühendis, 2 mimar, 2 şef, 10 bilgisayar işletmeni, 8 tekniker, 5 programcı, 1 araştırmacı, 111 işçi personel ve 540 zabıta destek hizmeti personeli bulunmaktadır.

Çalışmamızda bölümler müdürlük olarak değil, bölümlerin yaptığı işler analiz edilerek süreç olarak tanımlanmıştır. Her bir süreç için Süreç Bilgi Formları ve Süreç İş Akış Şemaları oluşturulmuştur.

Süreçler kapsamlarına göre hiyerarşik olarak üç farklı seviyeye bölünmüştür. Bunlar ana süreç alt süreç ve detay süreç olarak belirlenmiştir. Aşağıda Zabıta Daire Başkanlığının tanımlanan tüm süreçleri, oluşturulan süreç hiyerarşisine uygun olarak Tablo 3.1' de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1: Zabıta Daire Başkanlığındaki Tüm Süreçlerin Sayısı**

<b>TÜM SÜREÇLERİN TOPLAMI</b>			
<b>ANA SÜREÇ</b>	<b>ALT SÜREÇ</b>	<b>DETAY SÜREÇ</b>	<b>AKTİVİTE</b>
AR-GE SÜRECİ	1	2	2
İNSAN KAYNAKLARI ve EĞİTİM SÜRECİ	4	6	15
İDARİ ve MALİ HİZMETLER SÜRECİ	4	9	12
KENT ve TOPLUM DÜZENİ SÜRECİ	5	13	25
KENT ESTETİĞİ DENETİMLERİ SÜRECİ	2	2	3
KAÇAK YAPILAŞMAYI ÖNLEME SÜRECİ	1	2	8
TURİZM, SAĞLIK ve SOSYAL HİZMETLER SÜRECİ	3	2	4
ÖZEL KALEM ve PROTOKOL HİZMETLERİ SÜRECİ	2	4	4
YAZI İŞLERİ SÜRECİ	2	5	8
ZABITA TEDBİR HİZMETLERİ SÜRECİ	3	5	7
<b>TOPLAM</b>	<b>27</b>	<b>50</b>	<b>88</b>

### **3.1.2. Süreçlerin Sınıflandırılması**

Süreçlerin sınıflandırılması aşaması; belirlenen süreçlerin, Kilit (Operasyonel) süreçler ve Destek süreçleri olmak üzere iki ayrı grup halinde değerlendirilmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Kilit Süreçler:

- a. Kent ve Toplum Düzeni Süreci
- b. Kent Estetiği Denetimleri Süreci
- c. Kaçak Yapılaşmayı Önleme Süreci
- d. Zabıta Tedbir Hizmetleri Süreci

Destek Süreçleri:

- a. Ar-Ge Süreci
- b. İdari ve Mali Hizmetler Süreci
- c. İnsan Kaynakları ve Eğitim Süreci
- d. Turizm, Sağlık ve Sosyal Hizmetler Süreci
- e. Özel Kalem ve Protokol İşleri Süreci
- f. Yazı İşleri Süreci

### 3.1.3. İyileştirilecek Olan Süreçlerin Belirlenmesi

Operasyonel (Kilit) süreçler arasından öncelikli olarak hangi süreçlerin iyileştirilmesi gerektiği ile ilgili karar alabilmek için yapılacak çalışmalar şöyledir. Öncelikle kritik başarı Faktörleri belirlenmiştir. Bunlar;

- a. Vatandaş Memnuniyeti
- b. Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
- c. Yeni Teknolojilerin Kullanımı
- d. Performansa Dayalı Sürekli Gelişimdir.

**Tablo 3.2: Etki Matrisi**

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ / SÜREÇ ADI	KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ				TOPLAM
	KBF1	KBF2	KBF3	KBF4	
	Vatandaş Memnuniyeti	Çalışanların Gelişimi ve Katılımı	Yeni Teknolojilerin Kullanımı	Sürekli Gelişim	
Kent ve Toplum Düzeni	4	4	3	3	14
Kent Estetiği	4	3	4	2	13
Kaçak Yapılaşmayı Önleme	2	4	2	4	12
Zabıta Tedbir Hizmetleri	4	4	1	1	10

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



Kritik başarı faktörlerinin süreçler üzerindeki etkileri incelenerek puanlama yapılmıştır. Yapılan puanlama sonucunda Tablo 3.2 'de etki matrisi oluşturulmuştur.

Daha sonra mevcut durum ve hedeflenen performans arasındaki farklar dikkate alınarak Tablo 3.3'te süreçlerin gelişme ihtiyacı matrisi oluşturulmuştur.

**Tablo 3.3: Gelişme İhtiyacı Matrisi**

SÜREÇ ADI	MEVCUT DURUM	HEDEF DÜZEY	FARK
Kent ve Toplum Düzeni	2	4	2
Kent Estetiği	3	4	1
Kaçak Yapılaşmayı Önleme	3	4	1
Zabıta Tedbir Hizmetleri	4	4	0
4: Örnek Süreç 3: Başarılı 2: İyileştirmeye Açık 1: Yetersiz 0: Sağlıksız			

Son olarak etki matrisi ve gelişme ihtiyacı matrisinden çıkan sonuçlar Tablo 3.4'te görüldüğü gibi karar tablosunda değerlendirilmiş ve öncelikli bölgelerde yer alan süreçler kritik olarak belirlenerek iyileştirme çalışmaları için incelemeye alınmıştır.

**Tablo 3.4: Karar Tablosu**

<b>TOPLAM ETKİ</b>	15				
	14			Kent ve Toplum Düzeni	
	13		Kent Estetiği		
	12		Kaçak Yapılaşmayı Önleme		
	11				
	10	Zabıta Tedbir Hizmetleri			
		0	1	2	3
<b>GELİŞME İHTİYACI</b>					

Karar tablosu sonrasında kritik süreçler yani iyileştirmede öncelikli süreçler Kent ve Toplum Düzeni Süreci olarak belirlenmiş olup sürece ait tüm alt ve detay süreçler ayrıntılı olarak irdelenecektir.

### 3.1.4. Süreç Bilgi Formları ve İş Akış Şemaları

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı'nın tüm süreçleri için gerçekleştirilen çalışma; bu bölümde iyileştirmede öncelikli olarak belirlenen Kent ve Toplum Düzeni Süreci ve bu sürecin alt ve detay süreçleri için anlatılmıştır. Bu sürecin hiyerarşik yapısı Tablo 3.5.'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.5: Kent ve Toplum Düzeni Süreci Hiyerarşisi**

ANA SÜREÇ	ALT SÜREÇ	DETAY SÜREÇ
<b>KENT VE TOPLUM DÜZENİ SÜRECİ</b>	ÇEVRE KORUMA VE KONTROL DENETİMLERİ SÜRECİ	Deniz Denetimi
		Kara Denetimi
	İŞYERİ DENETİMLERİ SÜRECİ	İşyeri Denetimleri
		Terminalerde Yapılan Denetimler
		İşyeri Kapama
	TOPLU ULAŞIM ARAÇLARI DENETİMLERİ SÜRECİ	Servis Araçları Denetimi
		Diğer Toplu Ulaşım Araçları Denetimi (Taksi, Dolmuş, Minibüs v.s.)
	TOPLUM DÜZENİNE İLİŞKİN HİZMETLER SÜRECİ	Dilencilikle Mücadele
		Seyyar Satıcılık Faaliyetlerini Önleme
		Gerçek Kişilere Yönelik Denetimler
	TÜKETİCİ HAKLARININ KORUNMASI SÜRECİ	Sebze ve Meyve Hali
		Su Ürünleri Hali
		Fiyat, Etiket ve Tarife Denetimi

Kent ve Toplum Düzenine İlişkin Denetimler ana sürecinin tüm alt ve detay süreçleriyle beraber

- a.** Süreç Sorumlusu
- b.** Sürecin bağlı olduğu üst süreç
- c.** Süreç amacı
- d.** Süreç girdileri
- e.** Süreç tedarikçileri
- f.** Süreç çıktıları
- g.** Süreç müşterileri
- h.** Süreç performans göstergeleri belirlenmiş ve süreç akış diyagramları oluşturulmuştur.

Kent ve Toplum Düzenine İlişkin Denetimler Süreci Bilgi Formu Tablo 3.6' da düzenlenmiştir. Bu süreç ana süreç olduğundan dolayı tablo hazırlanırken tüm alt süreçler ve detay süreçler dikkate alınmıştır. Sürecin genel amacı; İstanbul'da kent ve toplum yaşamının esenlik, huzur, sağlık ve güven içinde sürdürülmesine yönelik önlemler alarak yaşana bilinir bir şehir oluşturmakla beraber bunun devamlılığını sağlamaktır. Bu bağlamda sürecin amaçları ayrıntılı olarak aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 3.6: Kent ve Toplum Düzeni Süreci Bilgi Formu**

<b>KENT VE TOPLUM DÜZENİ SÜRECİ GENEL BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Kent ve Toplum Düzeni Süreci
<b>Üst Süreç</b>	-
<b>İlgili Birim</b>	Avrupa ve Anadolu Yakası Zabıta Müdürlükleri Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Zabıta Daire Başkanı
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Amacı</b>	<p>İstanbul'da kent ve toplum yaşamının esenlik, huzur, sağlık ve güven içinde sürdürülmesine yönelik olarak;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sürdürülebilir ve temiz bir çevre oluşumu için denizlerde ve karada çevre kirliliğinin azaltılması için sorumluluk dâhilinde denetimler yapmak,</li><li>• Seyyar satıcılar ve dilencilerle mücadele ederek, izinsiz işgalleri önlemeye yönelik denetimler yaparak vatandaşın ortak kullanım alanlarından en üst düzeyde yararlanmasını sağlamak,</li><li>• Kent içi trafiğin yoğun olduğu bölgelerde, anaarter ve caddelerde toplu taşıma araçlarının denetim ve kontrollerini gerçekleştirmek,</li><li>• Sorumluluk alanı dâhilindeki işyerlerini denetlemek, fiyat ve tarife kontrolleri yaparak tüketici haklarını korumak,</li><li>• Tüketicinin ihtiyaçlarına uygun olarak, yaş sebze, meyve ve su ürünlerinin sağlıklı ortamlarda satışa sunulmasını sağlayacak denetimler ve kontroller yapmaktır.</li></ul>
<b>Sürecin Yasal Dayanakları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Belediye Mevzuatı</li></ul>
<b>Sürecin Girdileri</b>	Hizmet binaları ve büroları, 615 personel, 85 araç ve diğer ofis donanımları
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Faaliyet Raporları,
<b>Sürecin Müşterileri</b>	İstanbul Halkı, İşyerleri, Yerli ve Yabancı Turistler
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Detay süreç tanıtım formlarında ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.

Çevre Koruma ve Kontrol Süreci Bilgi Formu tablo 3.7' de düzenlenmiştir. Bu alt sürece bağlı olarak deniz ve kara denetimleri detay süreçleri hazırlanmıştır. Çevre Koruma ve Kontrol Sürecinin genel amacı; kentte yaşayan insanların yaşamlarını sürdürdükleri çevrenin sağlığının ve dengesinin bozulmasını önlemeye yönelik olarak, denizlerde; gemilerden kaynaklanabilecek kirliliği önlemeye yönelik denetimler yapmak, kara da ise hafriyat toprağı, inşaat ve yıkıntı atıklarının depolama alanlarına ulaştırılmasını ve ruhsat işlemlerini denetlemektir. Bu süreç içerisinde aktif olarak Çevre Koruma Zabıta Amirliği ve Kontrol Noktaları Zabıta Amirliği birimleri rol almaktadır. Bu birimler; görev yetki ve sorumlulukları dâhilinde, Çevre Koruma Müdürlüğü'ne bağlı teknik personel ile müştereken zabıta hizmeti sunmaktadır. Süreçle ilgili tüm bilgiler tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.7: Çevre Koruma ve Kontrol Süreci Bilgi Formu**

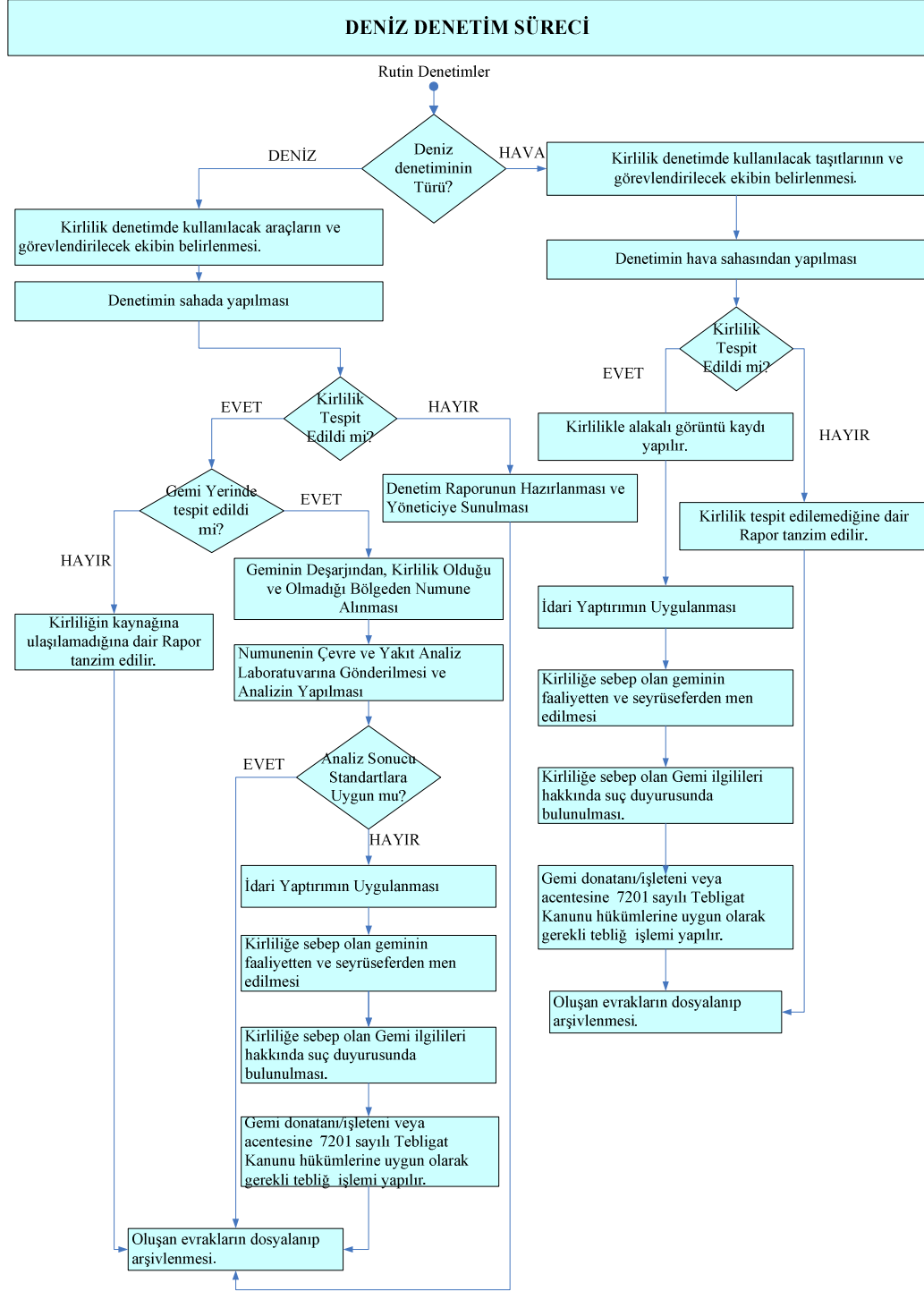
<b>ÇEVRE KORUMA VE KONTROL SÜRECİ GENEL BİLGİLERİ</b>	
Sürecin Adı	Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
Üst Süreç	Kent ve Toplum Düzeni Süreci
İlgili Birim	Zabıta Destek Hizmetleri ve Çevre Koruma Müdürlükleri
Sürecin Sorumlusu	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürü
<b>SÜREÇ DETA YLARI</b>	
Sürecin Amacı	Kentte yaşayan insanların yaşamlarını sürdürdükleri çevrenin sağlığının ve dengesinin bozulmasını önlemeye yönelik olarak, denizlerde; gemilerden kaynaklanabilecek kirliliği önlemeye yönelik denetimler yapmak, kara da ise hafriyat toprağı, inşaat ve yıkıntı atıklarının depolama alanlarına ulaştırılması ve ruhsat işlemlerini denetlemektir.
Sürecin Yasal Dayanakları	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5393 Sayılı Belediye Kanunu,</li><li>• 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu,</li><li>• 2872 Sayılı Çevre Kanunu,</li><li>• 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu</li><li>• 5326 Sayılı Kabahatler Kanunu,</li><li>• 7201 Sayılı Tebligat Kanunu;</li><li>• 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkındaki Kanun;</li><li>• 2009/13 Sayılı Yetki Devri Genelgesi,</li><li>• Hafriyat Toprağı ve İnşaat Yıkıntı Atıkları Kontrolü Yönetmeliğı,</li><li>• Su Kirliliğı Kontrolü Yönetmeliğı,</li><li>• Su Kirliliğı Kontrolü Yönetmeliğı Numune Alma ve Analiz Metotları Tebliğı,</li><li>• Çevre Kanununa Göre Verilecek İdarî Para Cezalarında İhlalin Tespiti ve Ceza Verilmesi İle Tahsili Hakkında Yönetmelik,</li><li>• Belediye Zabıta Yönetmeliğı,</li><li>• Belediye Kuralları Yönetmeliğı.</li></ul>
Sürecin Girdileri	4 hizmet bürosu, 110 personel, 15 araç ve diğ er ofis donanımları
Sürecin Çıktıları	Numune Tutanağı, Tespit Tutanağı, İdari Yaptırım Karar Tutanağı, Faaliyetten Men Yazısı, Suç Duyurusu Yazısı
Sürecin Müşterileri	Armatörler, Acenteler, Vatandaşlar, İnşaat ve Hafriyat Şirketleri
Sürecin Performans Göstergeleri	Detay süreç tanıtım formlarında ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.

Deniz Denetimi Süreci tanıtım kartı tablo 3.8’de düzenlenmiş olup buna bağı olarak Şekil 3.1’de Deniz Denetim Sürecine ait İş Akış Şeması hazırlanmıştır. Deniz kirliliğini önlemeye yönelik olarak yapılan denetimler; Çevre Koruma Müdürlüğüne ait helikopterler vasıtasıyla havadan ve yine aynı müdürlüğe ait deniz araçları vasıtasıyla denizden olmak üzere iki ayrı biçimde yapılmaktadır. Bu Süreçte genel olarak zabıta memurları; denizlerde çevre kirliliğine neden olanlar hakkında zabıt varakası düzenleyerek kanuni işlemi başlatmak, bu konuda yapılacak çalışmalara iştirak etmek görevlerini yürütmektedirler.

**Tablo 3.8: Deniz Denetimi Süreci Bilgi Formu**

<b>DENİZ DENETİMİ SÜRECİ GENEL BİLGİLERİ</b>	
Sürecin Adı	Deniz Denetimi Süreci
Üst Süreç	Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
İlgili Birimler	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü Çevre Koruma Müdürlüğü Deniz Hizmetleri Müdürlüğü
Sürecin Sorumlusu	Çevre Koruma Zabıta Amiri
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
Sürecin Amacı	Kentte yaşayan insanların yaşamlarını sürdürdükleri çevrenin sağlığını ve dengesinin bozulmasını önlemeye yönelik olarak, denizlerde; gemilerden kaynaklanabilecek kirliliği önlemeye yönelik denetimler yapmak,
Sürecin Yasal Dayanakları	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5393 Sayılı Belediye Kanunu,</li><li>• 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu,</li><li>• 2872 Sayılı Çevre Kanunu,</li><li>• 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu</li><li>• 5326 Sayılı Kabahatler Kanunu,</li><li>• 7201 Sayılı Tebligat Kanunu;</li><li>• 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkındaki Kanun;</li><li>• 2009/13 Sayılı Yetki Devri Genelgesi,</li><li>• Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği,</li><li>• Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği Numune Alma ve Analiz Metotları Tebliği,</li><li>• Çevre Kanununa Göre Verilecek İdarî Para Cezalarında İhlalin Tespiti ve Ceza Verilmesi İle Tahsili Hakkında Yönetmelik,</li><li>• Belediye Zabıta Yönetmeliği,</li><li>• Belediye Kuralları Yönetmeliği.</li></ul>
Sürecin Girdileri	Hizmet Binası, 50 personel, 8 araç ve diğer ofis donanımları
Sürecin Çıktıları	Faaliyet Raporları, Tespit Tutanağı, İdari Yaptırım Karar Tutanağı,
Sürecin Müşterileri	Armatörler, Acenteler, Vatandaşlar
Sürecin Performans Göstergeleri	Denetlenen Deniz Aracı Sayısı,





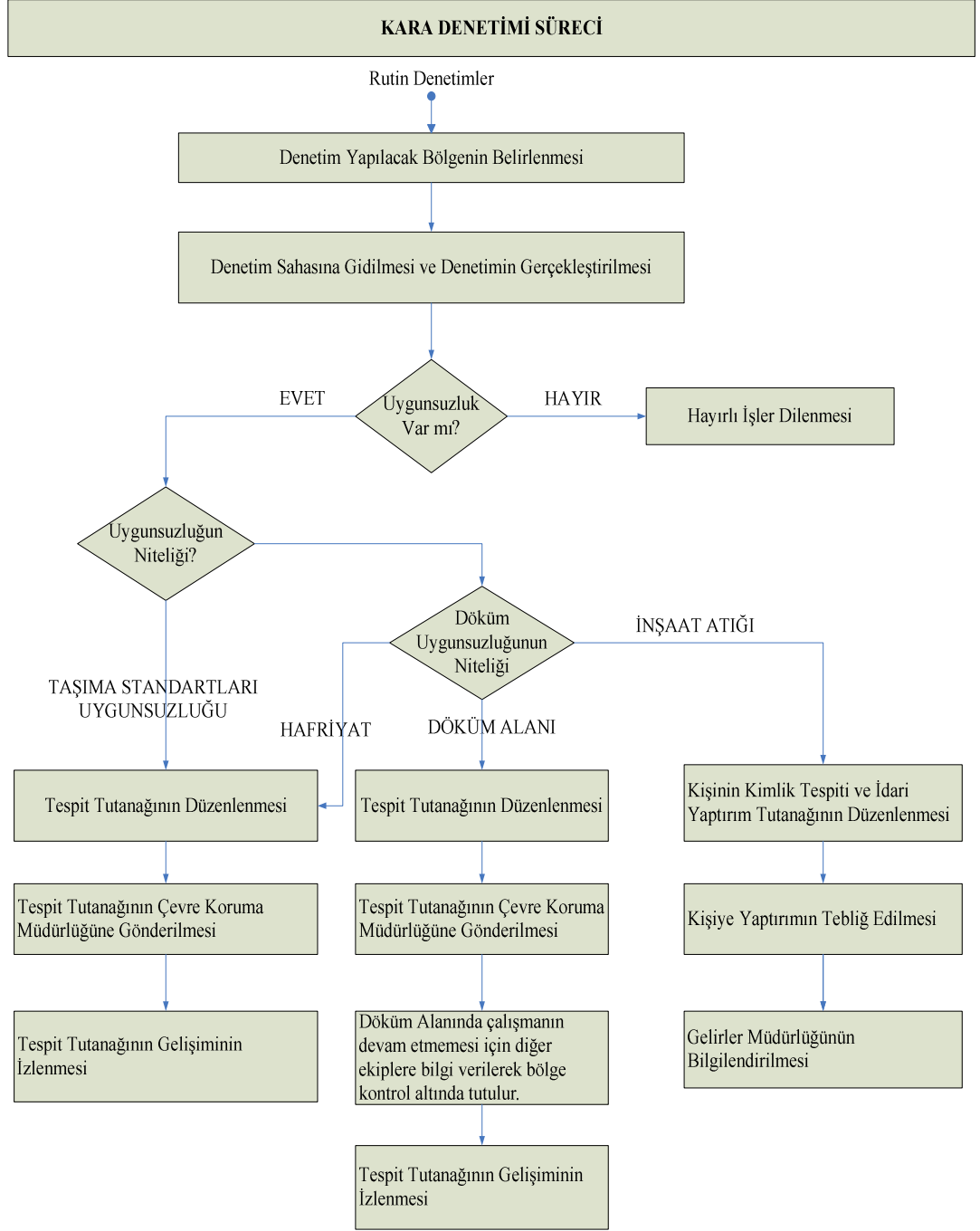
**Şekil 3.1: Deniz Denetimi Süreci İş Akışı Şeması**

Kara Denetimi Süreci Bilgi Formu Tablo 3.9'de düzenlenmiş olup buna bağılı olarak Şekil 3.2'de Kara Denetimi Sürecine ait İş Akış Şeması hazırlanmıştır. Karada oluşabilecek çevre kirliliğini önlemeye yönelik olarak yapılan denetimler;

- a.** Hafriyat Toprağı, İnşaat ve Yıkıntı vb. atıkların izinli yerler dışında dökümüne mani olmak,
  - b.** Hafriyat Toprağı, İnşaat ve Yıkıntı vb. atıkların usulüne uygun taşınmasını sağlamak,
  - c.** Kömür nakil araçlarının kontrolünü yapmak,
  - d.** İstanbul'a giriş yapan izinli firmalara ait kömür numunelerinin alınarak tahlil yapılmak üzere Çevre Koruma Müdürlüğü'ne ait teknik birimlere iletmek,
  - e.** Şehir içinde açık ve izinsiz kömürlerin satışına ve kullanımına mani olmak,
  - f.** İlimizden dışarıya kömür naklinin usulüne uygun bir şekilde yapılmasını sağlamak, gerekli durumlarda bu araçların il dışına kadar sevkiyatını sağlamak,
- olarak özetlene bilir.

**Tablo 3.9: Kara Denetimi Süreci Bilgi Formu**

<b>KARA DENETİMİ SÜRECİ GENEL BİLGİLERİ</b>	
Sürecin Adı	Kara Denetimi Süreci
Üst Süreç	Çevre Koruma ve Kontrol Süreci
İlgili Birimler	Avrupa ve Anadolu Yakası Zabıta Müdürlükleri, Çevre Koruma ve Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlükleri
Sürecin Sorumluları	Avrupa Yakası Kontrol Noktaları Zabıta Amiri Anadolu Yakası Kontrol Noktaları Zabıta Amiri Çevre Koruma Zabıta Amiri
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
Sürecin Amacı	Kentte yaşayan insanların yaşamlarını sürdürdükleri çevrenin sağlığının ve dengesinin bozulmasını önlemeye yönelik olarak, hafriyat toprağı, inşaat ve yıkıntı atıklarının depolama alanlarına ulaştırılmasını ve ruhsat işlemlerinin kontrolünü sağlamak.
Sürecin Yasal Dayanakları	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5393 Sayılı Belediye Kanunu,</li><li>• 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu,</li><li>• 2872 Sayılı Çevre Kanunu,</li><li>• 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu</li><li>• 5326 Sayılı Kabahatler Kanunu,</li><li>• 7201 Sayılı Tebligat Kanunu;</li><li>• 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkındaki Kanun;</li><li>• 2009/13 Sayılı Yetki Devri Genelgesi,</li><li>• Hafriyat Toprağı ve İnşaat Yıkıntı Atıkları Kontrolü Yönetmeliğı,</li><li>• Çevre Kanununa Göre Verilecek İdarî Para Cezalarında İhlalin Tespiti ve Ceza Verilmesi İle Tahsili Hakkında Yönetmelik,</li><li>• Belediye Zabıta Yönetmeliğı,</li><li>• Belediye Kuralları Yönetmeliğı.</li></ul>
Sürecin Girdileri	Hizmet Binası, 60 personel, 7 araç ve diğer ofis donanımları
Sürecin Çıktıları	Faaliyet Raporları, Tespit Tutanağı, İdari Yaptırım Karar Tutanağı,
Sürecin Müşterileri	Hafriyat Şirketleri, İnşaat Firmaları, Vatandaşlar
Sürecin Performans Göstergeleri	Hafriyat Dökümüne Yönelik Gerçekleştirilen Denetim Sayısı



**Şekil 3.2: Kara Denetimi Süreci İş Akış Şeması**

İşyeri Denetimleri Süreci Bilgi Formu Tablo 3.10'da yer almaktadır. Bu bilgi formuna bağlı olarak; Şekil 3.4'te İşyeri Denetimi, Şekil 3.5'te Terminallerdeki İşletmelerin Denetimi, Şekil 3.6'da ise İşyerinin Kapatılması İş Akışı Şemaları hazırlanmıştır.

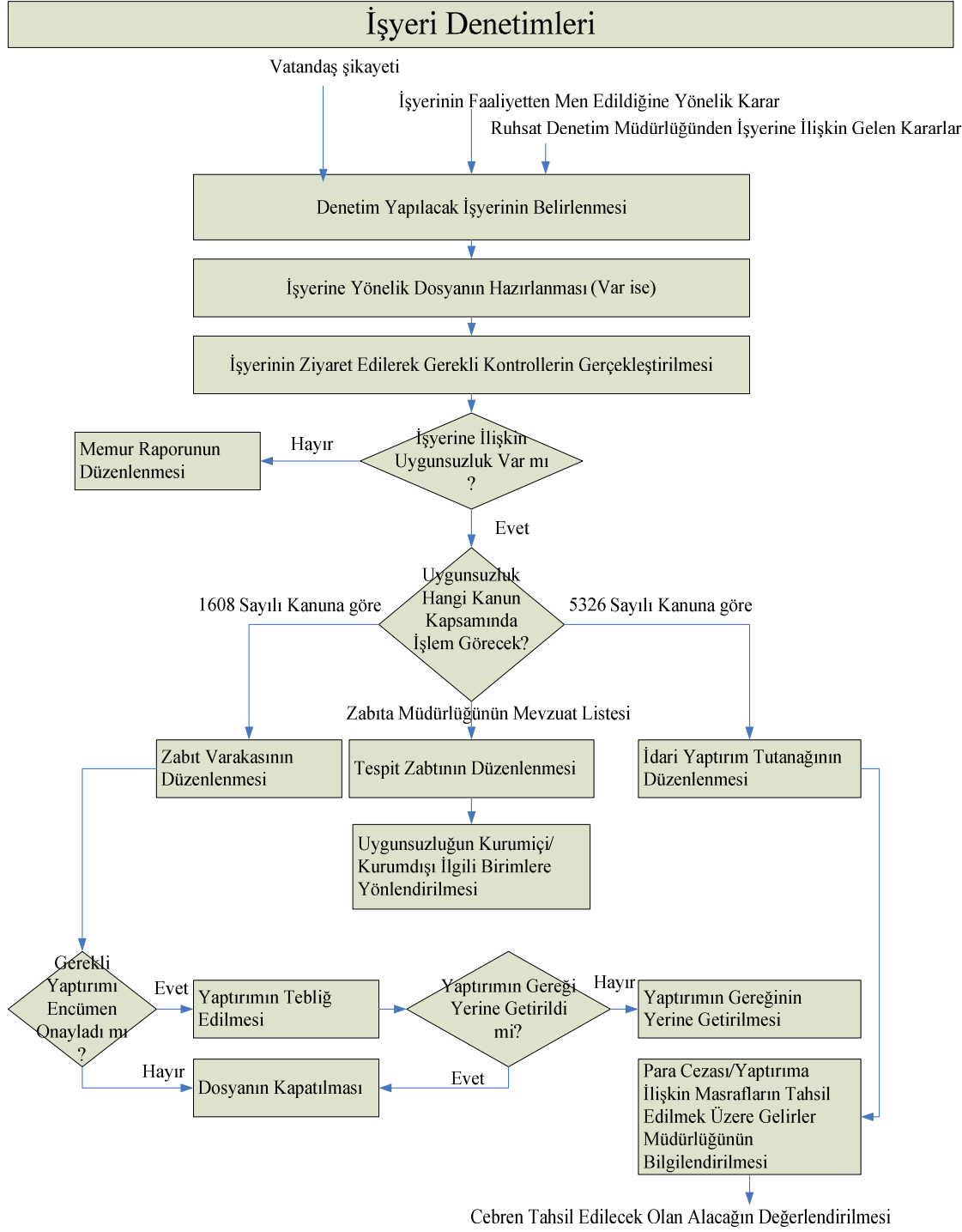
Bu süreç içerisinde genel olarak;

- a.** Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü'nce Gayrı Sıhhi Müesseseler ile ilgili olarak (9207 sayılı İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik çerçevesinde) Başkanlık Makamınca alınmış bulunan faaliyetten men kararlarını ve diğer kararları tebliğ etmek ve tebligat hitamında faaliyetten men edilmesi istenilen işyerlerine mühürleme işlemlerini yaparak, ilgili birime konu hakkında bilgi vermek.
- b.** Mühürlenmiş bulunan Gayrı Sıhhi Müessese ve diğer işyerlerinin takibini yaparak, mührü bozarak faaliyetini sürdürenlerin tespiti halinde, Mühür Bozma ve Mühürleme Tutanağı "Bkz.EK-3" düzenleyerek, ilgili Cumhuriyet Savcılığına suç duyurusunda bulunmak.
- c.** İSKİ Genel Müdürlüğünce üretimden kaynaklanan endüstriyel nitelikli atık sularını önlemsiz / yetersiz olarak deşarj ettiğinden dolayı "İSKİ Genel Müdürlüğünün Atık Suların Kanalizasyona Deşarj Yönetmeliği" gereği faaliyetten men edilmesi istenilen işyerlerine mühürleme işlemlerini yapmak,
- d.** 5393 Sayılı Belediye Kanununun 80. Maddesi; 'Her türlü Akaryakıt ile sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) ve sıvılaştırılmış doğal gaz (LNG) istasyonlarına çalışma ruhsatı Büyükşehir tarafından verileceği..' hükmüne istinaden Ruhsat ve Denetim Müdürlüğünün talepleri doğrultusunda bu tür işyerlerinde ruhsat yönünden gerekli denetimleri yapmak,
- e.** 4925 sayılı Karayolu Taşıma Kanunu ve Yönetmeliğinin otogarda görevli belediye zabıtasına tanıdığı yetkiler dahilinde denetimler yapmak ve cezai işlemleri uygulamak.
- f.** Otogar içinde, belediyece çalışma ruhsatı verilen işyerlerini denetlemektir.

İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığınca verilen faaliyetten men ile yetkili mercilerce verilen sanat ve ticaretten men kararları belediye zabıtası tarafından işyerinde mühürleme yapmak suretiyle uygulanır. İnfazın tarih ve saati faaliyetten men kararı veren merci veya Zabıta Şube Müdürü tarafından tayin edilir.

**Tablo 3.10: İşyeri Denetimi Süreci Bilgi Formu**

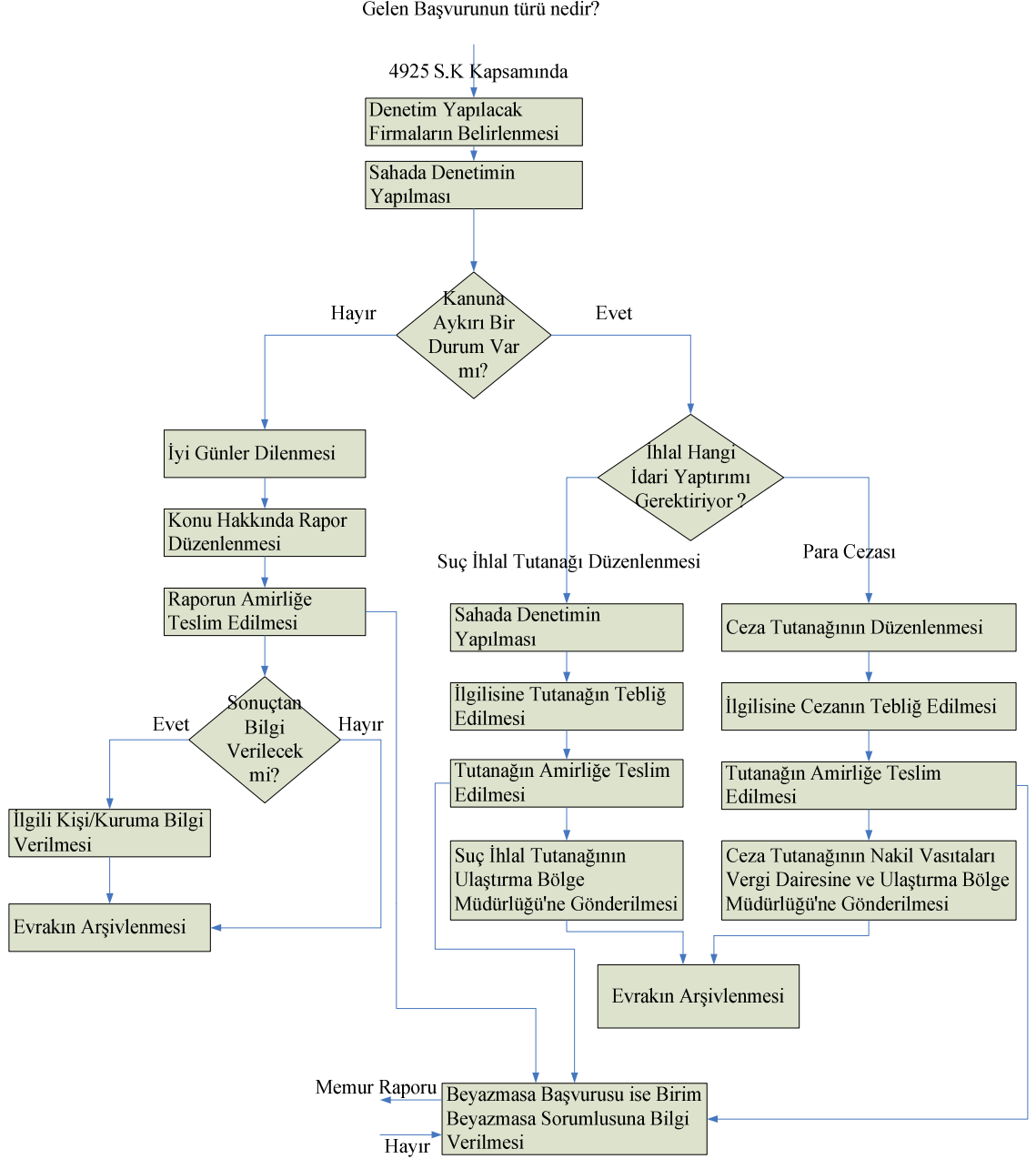
<b>İŞYERİ DENETİMİ SÜRECİ GENEL BİLGİLERİ</b>	
Sürecin Adı	İşyeri Denetimi Süreci
Üst Süreç	Kent ve Toplum Düzeni Süreci
İlgili Birim	Avrupa ve Anadolu Yakası Zabıta Müdürlükleri, Zabıta Destek Hizmetleri ve Ruhsat Denetim Müdürlükleri
Sürecin Sorumluları	A,B,C ve D Bölgeleri Zabıta Amirleri ile Terminaller Zabıta Amiri
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
Sürecin Amacı	Kurumun sorumluluk alanı dâhilindeki işyerlerini denetlemek
Sürecin Yasal Dayanakları	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5393 sayılı Belediye Kanunu</li><li>• 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu</li><li>• 5326 sayılı Kabahatler Kanunu</li><li>• 1608 sayılı Umuru Belediyeye Müteallik Ahkâmı Cezaiye Hakkında Kanun</li><li>• 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu</li><li>• 4925 sayılı Karayolu Taşıma Kanunu ve Yönetmeliği</li><li>• 7201 sayılı Tebligat Kanunu</li><li>• İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik</li><li>• Belediye Zabıta Yönetmeliği</li><li>• Belediye Kuralları Yönetmeliği</li></ul>
Sürecin Girdileri	15 adet hizmet bürosu, 95 personel, 15 araç ve diğer ofis donanımları
Sürecin Çıktıları	Faaliyet Raporları, Tespit Tutanağı, İdari Yaptırım Karar Tutanağı, Mühür Bozma ve Mühürleme Tutanağı
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, İşyerleri
Sürecin Performans Göstergeleri	Otogarlardaki İşyerlerinin Denetlenme Oranı Gayrı Sıhhi Müesseselerin Denetlenme Oranı Akaryakıt İstasyonlarının Denetlenme Oranı Sıhhi Müesseselerin Denetlenme Oranı İşyerine Yönelik İşlem Taleplerinin Karşılama Süresi



**Şekil 3.3 İşyeri Denetimi İş Akışı Şeması**

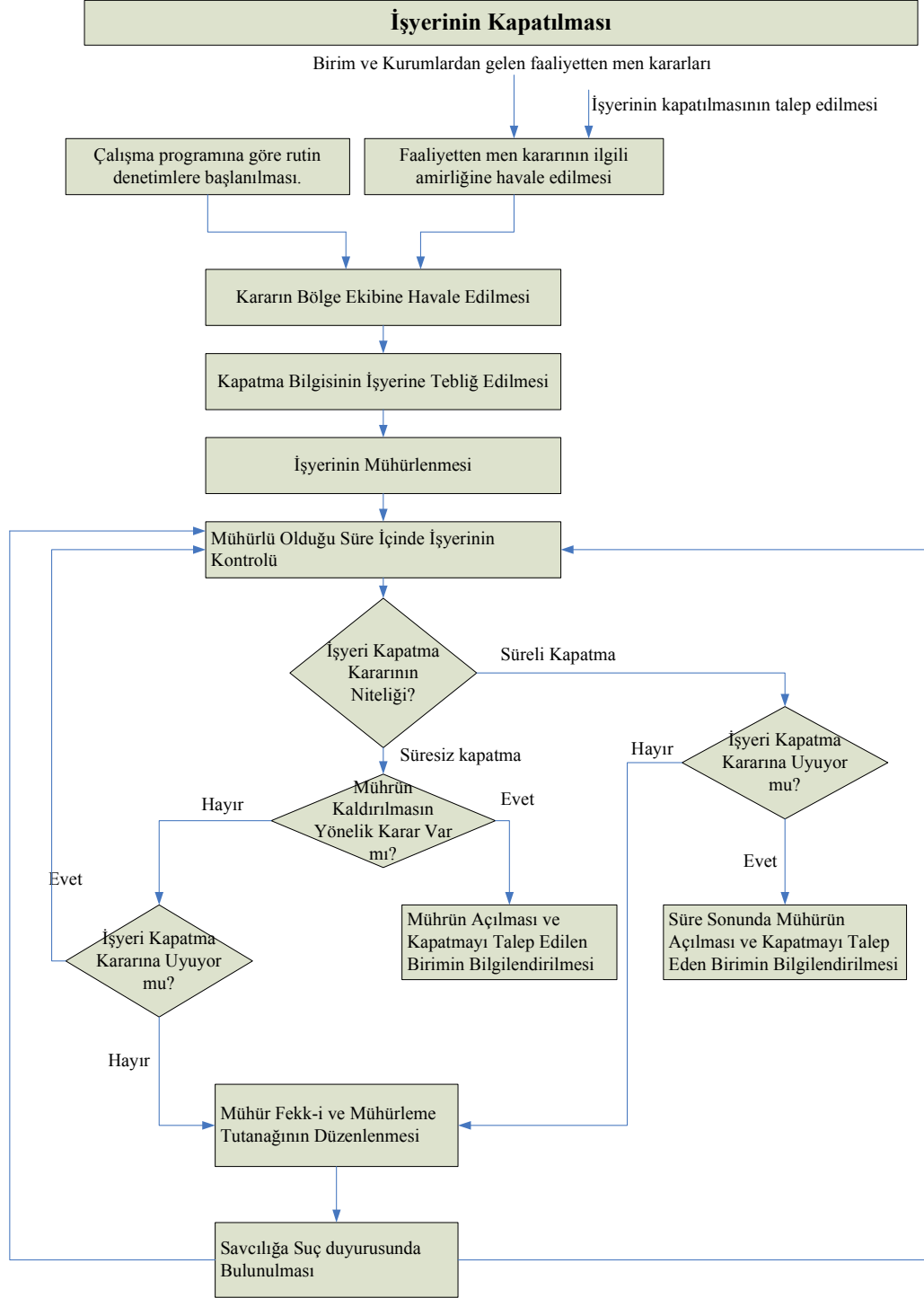
## Terminallerdeki İşletmelerin Denetimi

Terminallerde 4925 sayılı kanuna istinaden yapılan denetimler



Şekil 3.4: Terminallerdeki İşletmelerin Denetimi İş Akış Şeması





**Şekil 3.5: İşyerinin Kapatılması İş Akış Şeması**

Toplu Ulaşım Araçları Denetimi Süreci Bilgi Formu Tablo 3.11’de düzenlenmiştir. Bu sürecin amacı genel olarak; İstanbul’da kent ve toplum yaşamının esenlik, huzur, sağlık ve güven içinde sürdürülmesine yönelik olarak;

- a.** Trafiğin yoğun olduğu bölgelerde, ana arter ve caddelerde toplu taşıma araçlarına yönelik denetimler ve kontroller gerçekleştirmek,
- b.** Toplu taşıma araçlarının durak yerlerine giriş ve çıkışları ile yayaların kullanımına ayrılan yerlerin nizam ve intizamını sağlamak

şeklinde özetlenebilir. Toplu taşıma araçlarında kontrol edilen unsurlar arasında;

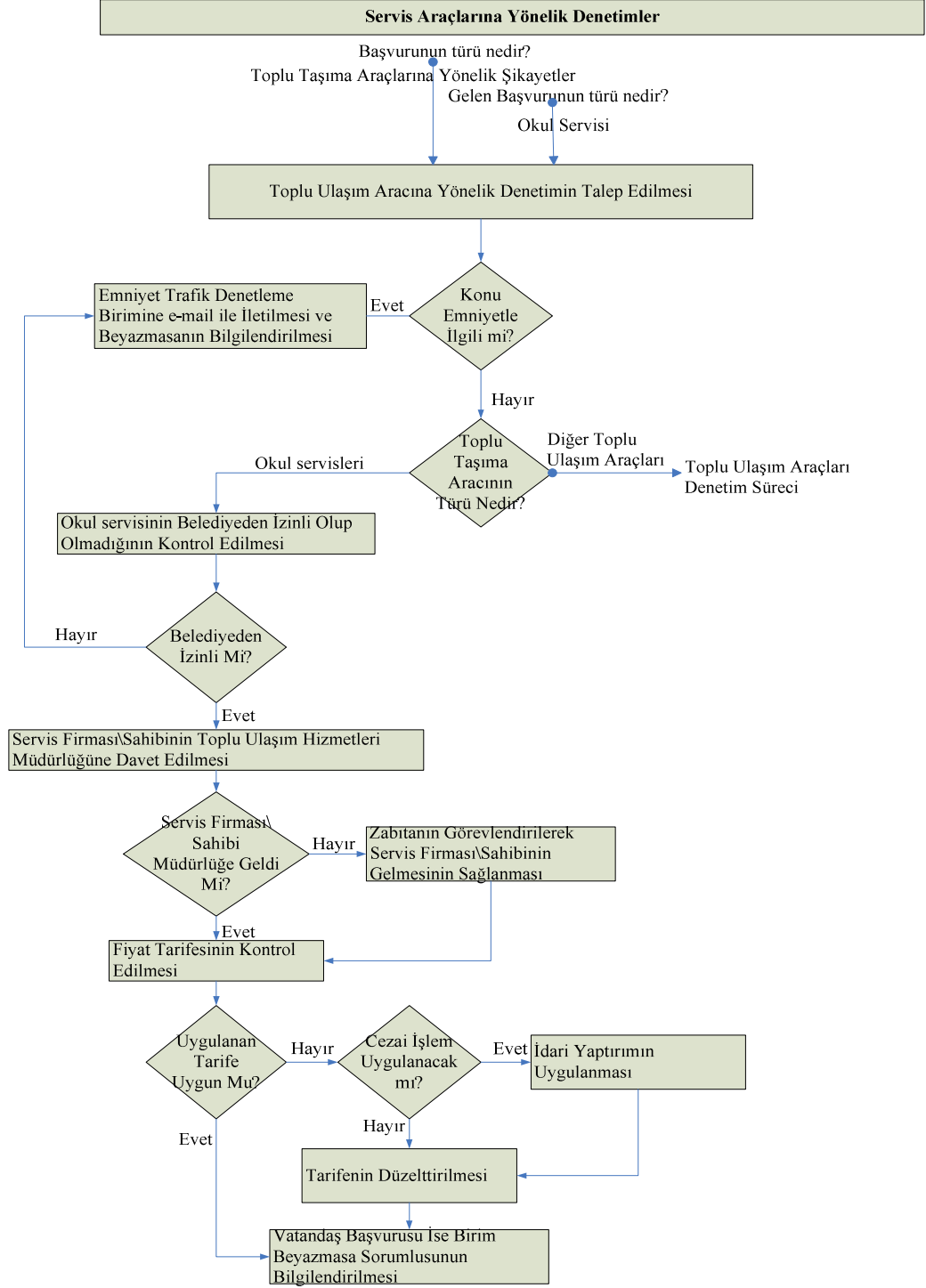
- a.** Belediye ruhsatı,
- b.** Güzergâh kullanım yol belgesi,
- c.** Tanıtım kartı,
- d.** Ücret tarifesi,
- e.** Taksimetre cihazı kontrolü,
- f.** “Sigara İçilmez” levhası,
- g.** Yangın söndürme cihazları,
- h.** Havalı korna,
- i.** Reklam unsurları,
- j.** Okul servis araçlarının arkasına takılması gereken “DUR” ibareleri levha,
- k.** Okul servis aracı emniyet kemerleri,
- l.** Okul servis aracı camlarının sabitliği v.s.

sayılabilir.

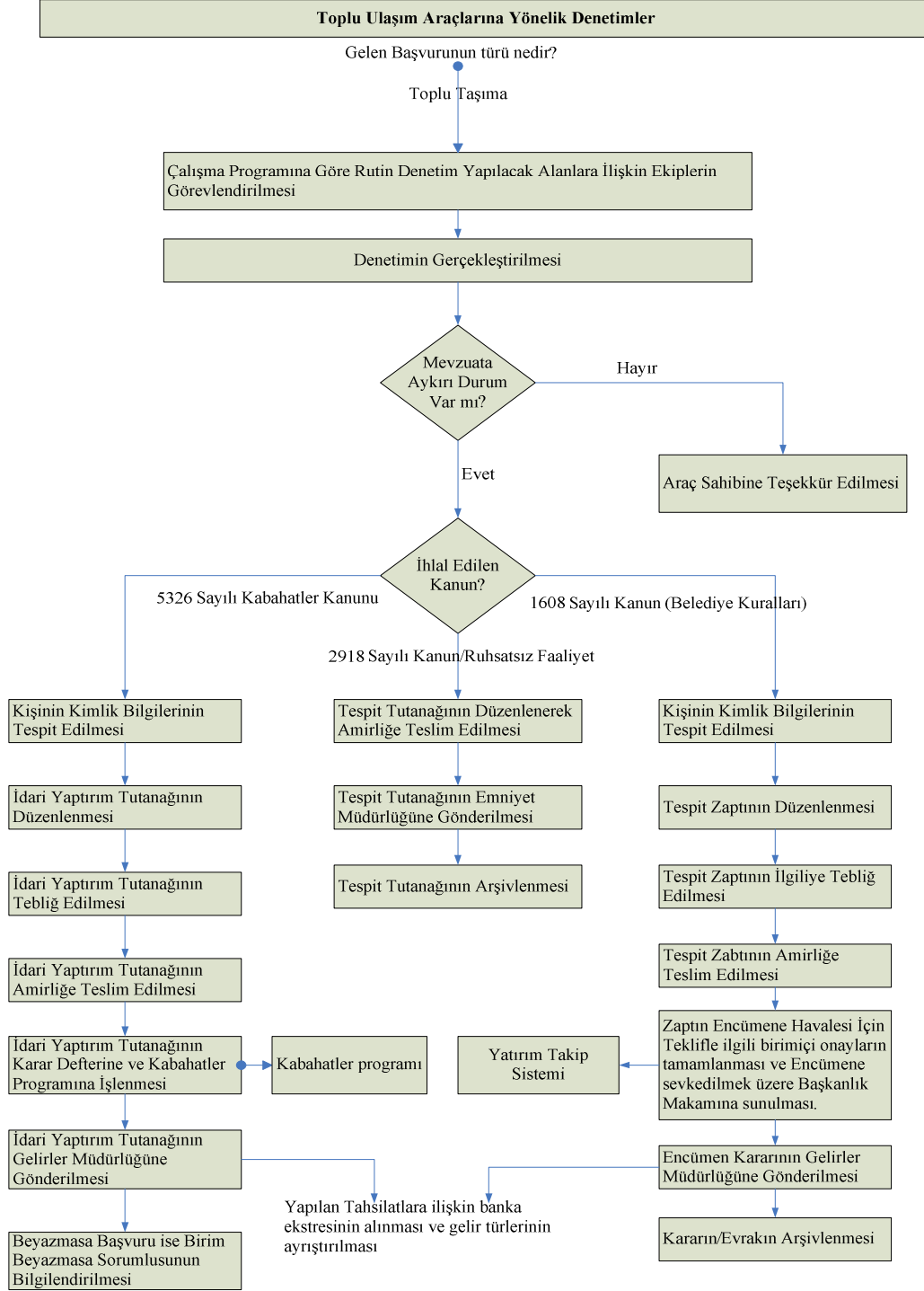
Bu bilgi formuna bağlı olarak; Şekil 3.7’de Servis Araçları Denetimi, Şekil 3.8’de ise Toplu Ulaşım Araçları Denetimleri İş Akışı Şemaları hazırlanmıştır.

**Tablo 3.11: Toplu Ulaşım Araçları Denetimi Süreci Bilgi Formu**

<b>TOPLU ULAŞIM ARAÇLARI DENETİMİ SÜRECİ GENEL BİLGİLERİ</b>	
Üst Süreç	Kent ve Toplum Düzeni Süreci
İlgili Birimler	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü Trafik Müdürlüğü Ulaşım ve Koordinasyon Merkezi (UKOME) Müdürlüğü
Sürecin Sorumluları	Trafik Zabıta Amiri
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
Sürecin Amacı	İstanbul'da trafiğin yoğun olduğu bölgelerde, meydan, bulvar, ana arter ve caddelerde toplu taşıma araçlarına yönelik kontrol ve denetimler gerçekleştirmek.
Sürecin Yasal Dayanakları	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5393 sayılı Belediye Kanunu</li><li>• 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu</li><li>• 5326 sayılı Kabahatler Kanunu</li><li>• 1608 sayılı Umuru Belediyeye Müteallik Ahkâmı Cezaiye Hakkında Kanun</li><li>• 2918 sayılı Karayolu Trafik Kanunu</li><li>• Belediye Zabıta Yönetmeliği</li><li>• Belediye Kuralları Yönetmeliği</li></ul>
Sürecin Girdileri	Hizmet büroları, 120 personel, 20 araç ve diğer ofis donanımları
Sürecin Çıktıları	Faaliyet Raporları, İdari Yaptırım Karar Tutanağı, Tespit Tutanağı
Sürecin Müşterileri	Toplu Ulaşım Araçları Esnafları, Vatandaşlar
Sürecin Performans Göstergeleri	Denetlenen Toplum Ulaşım Aracı Sayısı Toplu Ulaşım Araçlarının Denetlenme Oranı Yasal Olmayan Toplu Ulaşım Araçlarının Denetlenme Oranı



**Şekil 3.6: Servis Araçları Denetimleri İş Akışı Şeması**



**Şekil 3.7: Toplu Ulaşım Araçları Denetimleri İş Akışı Şeması**

Toplum Düzenine İlişkin Hizmetler Süreci Bilgi Formu tablo 3.12’de düzenlenmiştir. Bu süreç kapsamında yapılan hizmetler arasında;

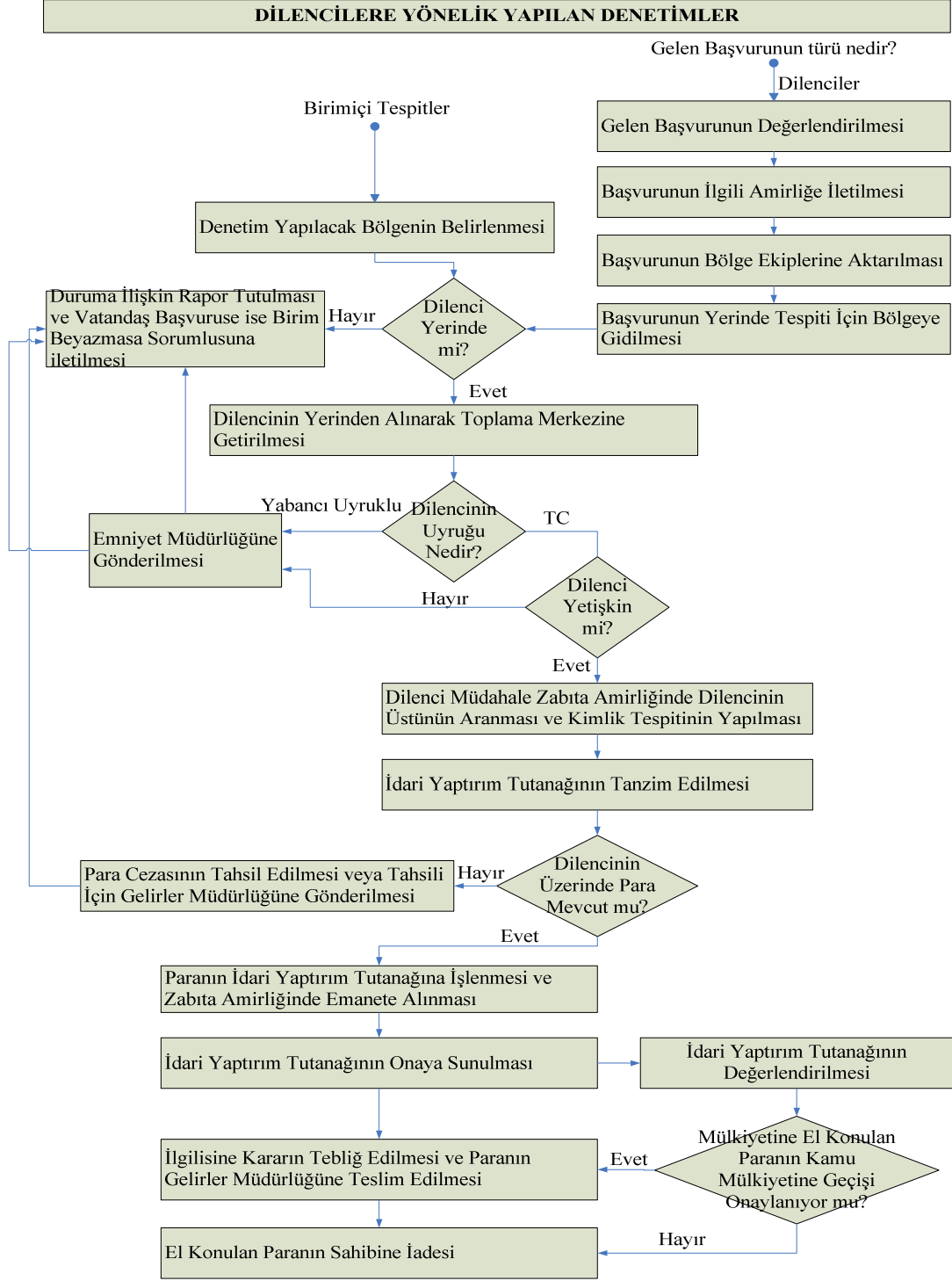
- a.** İlgili mevzuat gereğince belediyelere verilen yetkiye istinaden dilenenler hakkında mevzuat hükümleri çerçevesinde cezai müeyyide uygulamak,
- b.** Kimlik bilgisi vermektan kaçınanlar veya kimlikleri tespit edilemeyenleri Dilenci Müdahale Zabıta Amirliği’ne getirerek haklarında gerekli tahkikat ve kayıt işlemlerini yapmak, kimlik bilgisi vermemekte direnenleri en yakın emniyet birimlerine sevk etmek,
- c.** 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’nun 229. maddesi doğrultusunda; çocukları ve beden veya ruh bakımından kendini idare edemeyecek durumda bulunan kimseleri, dilencilikte araç olarak kullanan kişileri, haklarında kanuni işlem yapılmak üzere adli makamlara sevk etmek,
- d.** 5326 sayılı Kabahatler Kanunu’na istinaden dilencilik yapanlar hakkında idari yaptırım karar tutanağı tanzim etmek,
- e.** Dilencilerin dilenerek elde ettikleri gelire el koymak üzere tutanak tanzim etmek ve mülkiyetin kamuya geçirilmesi için belediye encümenine havale etmek,
- f.** Ana arter, Bulvar, Meydan ve caddelerde izinsiz olarak satış yapan kişileri engellemek, işgalleri önlemek ve izinsiz olarak konuşlandırılmış büfe benzeri yapıların tespiti halinde ilgililer hakkında kanuni işlem başlatmak,

sayılabilir.

Bu bilgi formuna bağılı olarak; Şekil 3.9’da Dilencilere Yönelik Yapılan Denetimler, Şekil 3.10’da Seyyar Satıcılık Faaliyetlerine Yönelik Denetimler, Şekil 3.11’de Gerçek Kişilere Yönelik Yapılan Denetimler İş Akış Şemaları oluşturulmuştur.

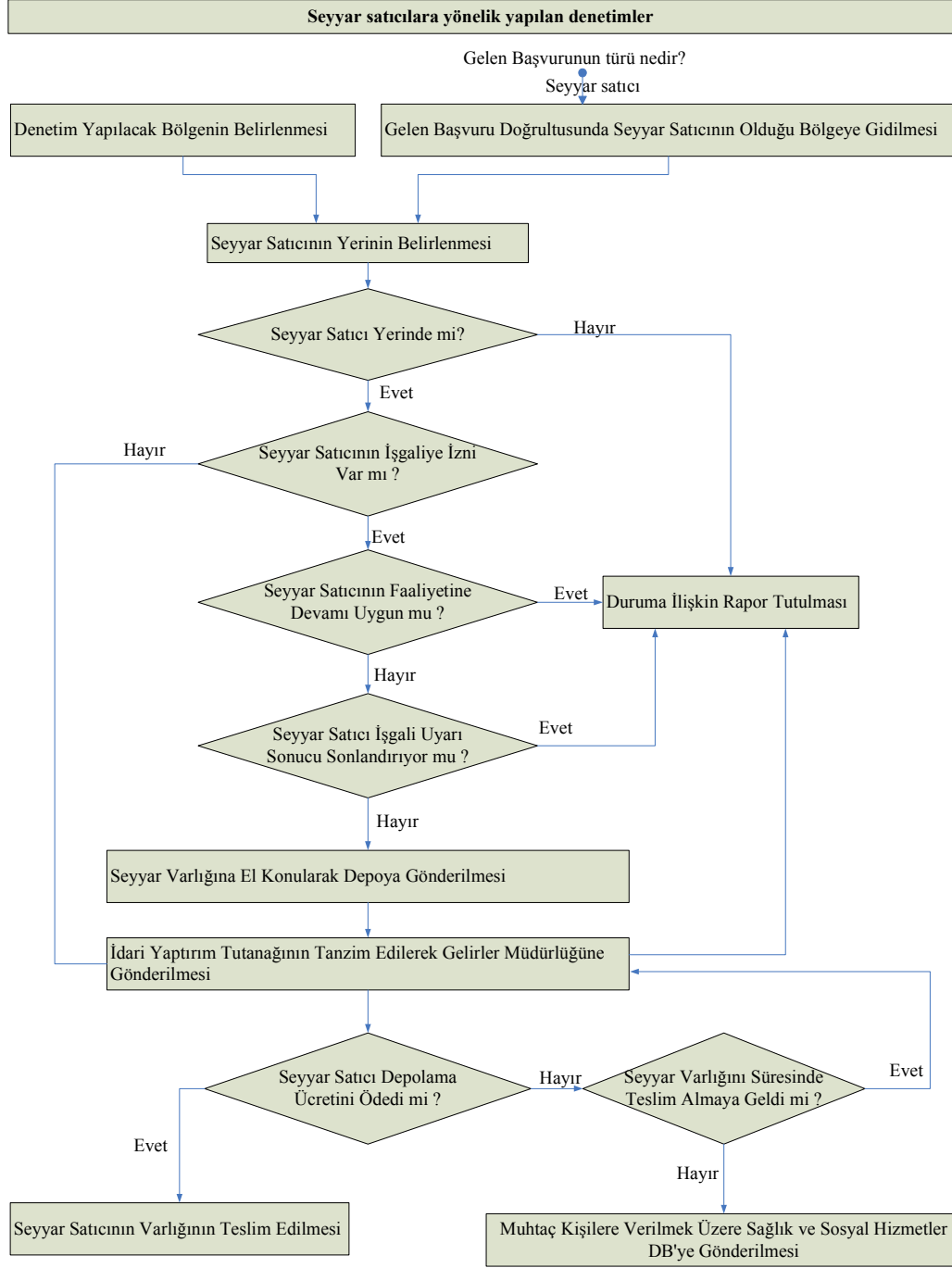
**Tablo 3.12: Toplum Düzenine İlişkin Hizmetler Süreci Bilgi Formu**

<b>TOPLUM DÜZENİNE İLİŞKİN HİZMETLER SÜRECİ GENEL BİLGİLERİ</b>	
Sürecin Adı	Toplu Düzenine İlişkin Hizmetler Süreci
Üst Süreç	Kent ve Toplum Düzeni Süreci
İlgili Birim	Avrupa ve Anadolu Yakası Zabıta Müdürlükleri,
Sürecin Sorumluları	Avrupa / Anadolu Merkez ve Dilenci Müdahale Zabıta Amirleri
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
Sürecin Amacı	İstanbul’da kent ve toplum yaşamının esenlik, huzur, sağlık ve güven içinde sürdürülmesine yönelik, vatandaşın ortak kullanım alanlarından en üst düzeyde yararlanmasını sağlamak amacıyla; seyyar satıcılar ve dilenciler ile mücadele ederek, izinsiz işgalleri önlemeye yönelik denetimler gerçekleştirmek.
Sürecin Yasal Dayanakları	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5393 sayılı Belediye Kanunu</li><li>• 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu</li><li>• 5326 sayılı Kabahatler Kanunu</li><li>• 1608 sayılı Umuru Belediye Müteallik Ahkâmı Cezaiye Hakkında Kanun</li><li>• 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu</li><li>• 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu</li><li>• 7201 sayılı Tebligat Kanunu</li><li>• Belediye Zabıta Yönetmeliği</li><li>• Belediye Kuralları Yönetmeliği</li></ul>
Sürecin Girdileri	Hizmet büroları, 150 personel, 20 araç ve diğer ofis donanımları
Sürecin Çıktıları	Tespit Tutanağı, İdari Yaptırım Karar Tutanağı,
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, Esnaf,lar,
Sürecin Performans Göstergeleri	<ul style="list-style-type: none"><li>• İzinsiz işgallerin ve dilencililiğin önlenmesine yönelik ana arterlerin denetlenme oranı</li><li>• Engellenen kayıt dışı ekonomik faaliyet sayısı</li><li>• Kaldırılan işgal sayısı</li></ul>

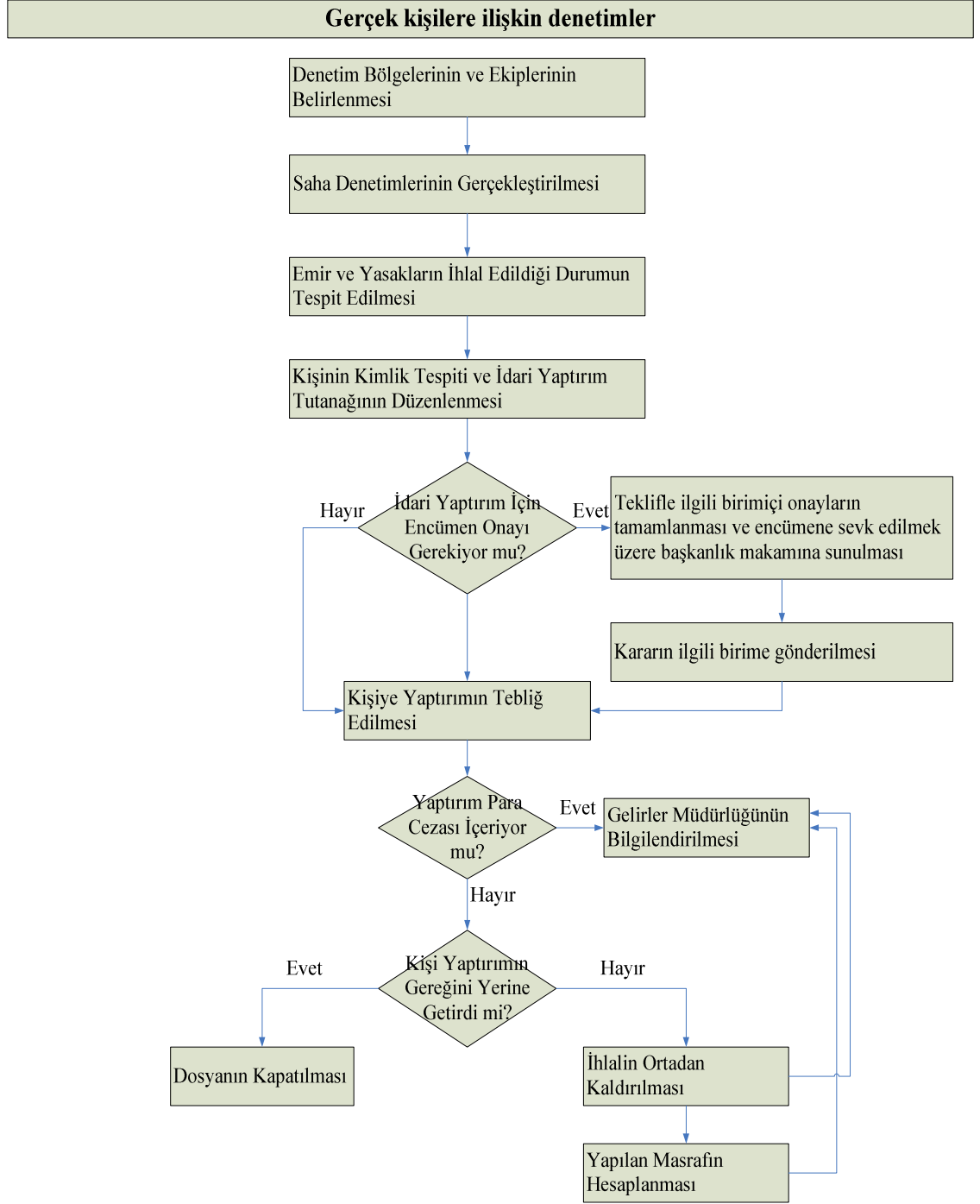


**Şekil 3.8: Dilencilere Yönelik Yapılan Denetimler İş Akış Şeması**





**Şekil 3.9: Seyyar Satıcılık Faaliyetlerine Yönelik Denetimler İş Akış Şeması**



**Şekil 3.10: Gerçek Kişilere Yönelik Yapılan Denetimler İş Akış Şeması**

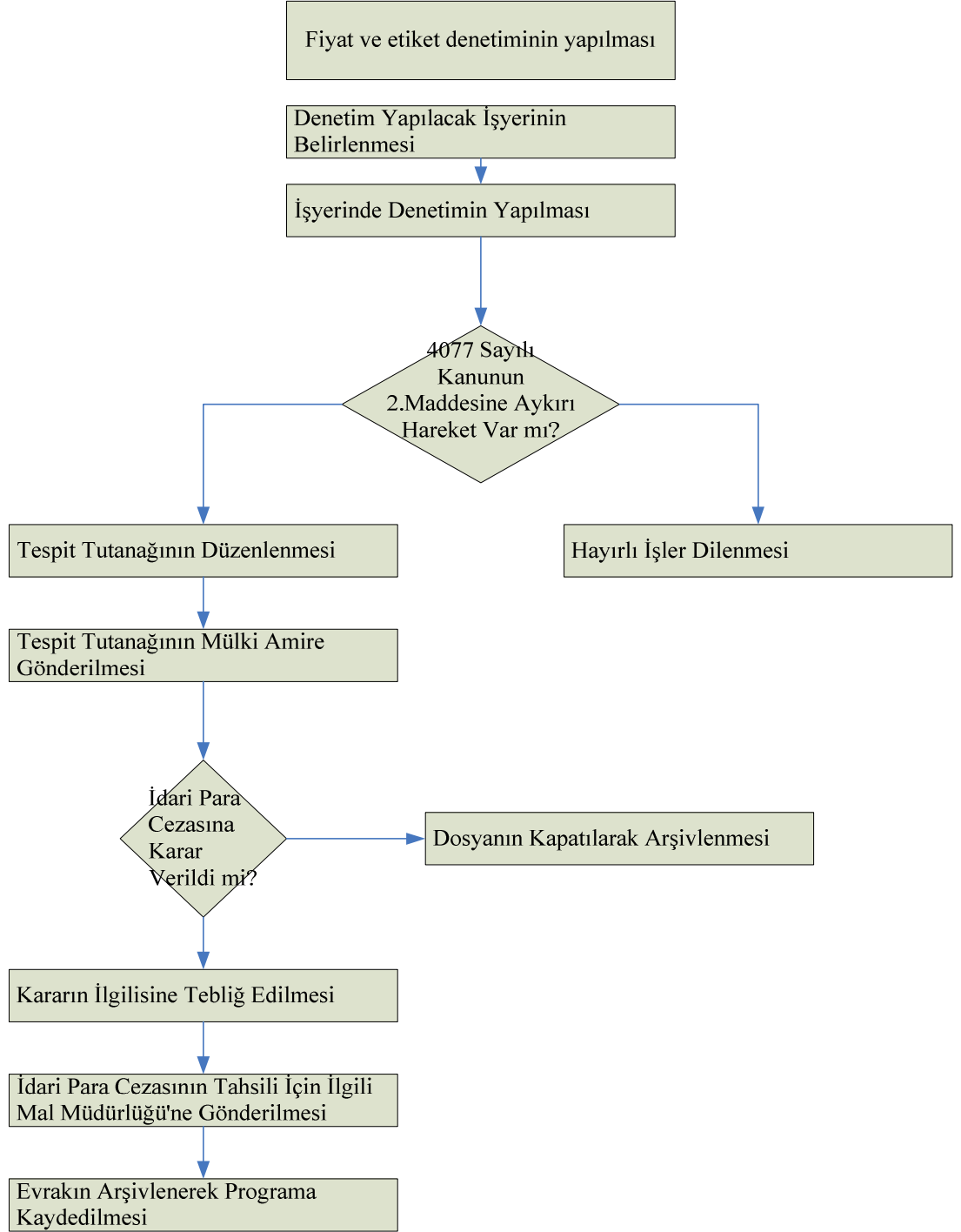
Tüketici Haklarının Korunması Süreci Bilgi Formu Tablo 3.13'te düzenlenmiştir. Bu sürece bağlı olarak yapılan hizmetlerin başlıca öne çıkanlarını şöyle sıralayabiliriz;

- a.** Su Ürünleri Halinde teknik personel ile iş birliği içinde belediye zabıta hizmetlerini yürütmek,
- b.** Su Ürünleri Halinde yapılan alım satımlarda nizam intizamı ve düzeni sağlamak, hal içinde ve dışında halde işlem görmemiş kaçak su ürünlerinin satışına mani olmak üzere denetimler yapmak ve seyyar satıcı faaliyetlerini önlemek,
- c.** Sebze ve Meyve Hallerinde teknik personel ile iş birliği içinde belediye zabıta hizmetlerini yürütmek,
- d.** Hallerin lüzum görülen yerlerinde ekip kurarak, nizam intizam ve denetimi yapmak,
- e.** Perakende satış yapılan ve hizmet verilen yerlerde fiyat etiketi ve tarife-fiyat listesi kontrolü yapmak,
- f.** Tüketici sorunları ile ilgili intikal eden şikâyet ve ihbarları değerlendirmek,
- g.** Satışı arz edilen mal ve hizmetlerin üzerine fiyat etiketi koymayan ve tarife-fiyat listesi asmayan işyerleri hakkında zabıt varakası düzenleyerek, kanuni işlem başlatmak.

Bu bilgi formuna bağlı olarak; Şekil 3.12'de Fiyat, Etiket ve Tarife Denetimleri, Şekil 3.13'te Sebze ve Meyve Hali Denetimleri, Şekil 3.14'te ise Su Ürünleri Hali Denetimleri İş Akış Şemaları oluşturulmuştur.

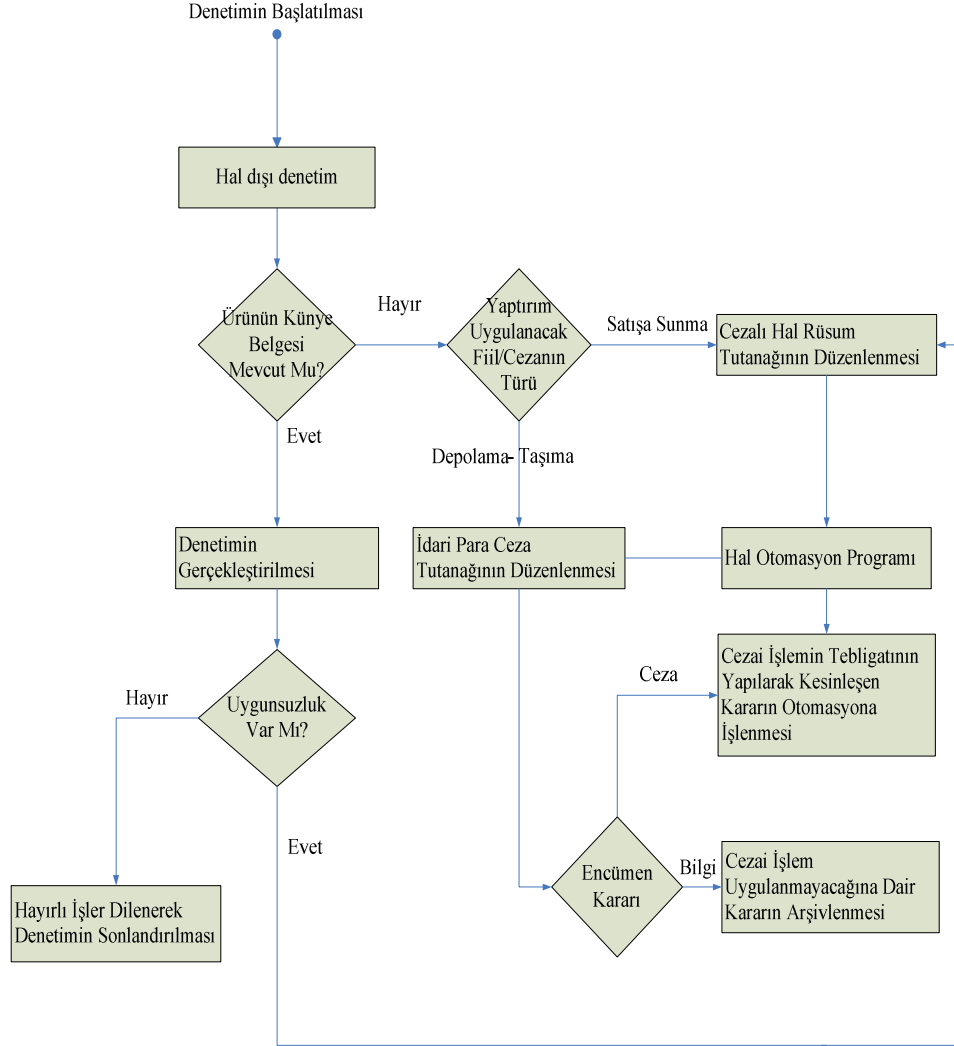
**Tablo 3.13: Tüketici Haklarının Korunması Süreci Bilgi Formu**

<b>TÜKETİCİ HAKLARININ KORUNMASI SÜRECİ GENEL BİLGİLERİ</b>	
Sürecin Adı	Tüketici Haklarının Korunması Süreci
Üst Süreç	Kent ve Toplum Düzeni Süreci
İlgili Birim	Zabıta Destek Hizmetleri, Su Ürünleri Hali, Yaş Sebze ve Meyve Hali Müdürlükleri
Sürecin Sorumluları	Tüketici Hakları, Su Ürünleri Hali, Meyve ve Sebze Hali Zabıta Amirleri
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
Sürecin Amacı	İstanbul’da kent ve toplum yaşamının esenlik, huzur, sağlık ve güven içinde sürdürülmesine yönelik olarak; <ul style="list-style-type: none"><li>• Sorumluluk alanı dâhilindeki işyerlerini denetlemek, fiyat ve tarife kontrolleri yaparak tüketici haklarını korumak,</li><li>• Tüketicinin ihtiyaçlarına uygun olarak, yaş sebze, meyve ve su ürünlerinin sağlıklı ortamlarda satışa sunulmasını sağlayacak denetimler ve kontroller yapmaktır.</li></ul>
Sürecin Yasal Dayanakları	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun</li><li>• 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu</li><li>• 80 sayılı Toptancı Hallerinin Sureti İdaresi Hakkında Kanun</li><li>• 552 Yaş Meyve, Sebze Ticaretinin Düzenlenmesi ve Toptancı Halleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname</li><li>• 5957 sayılı Sebze ve Meyveler ile Yeterli Arz ve Talep Derinliği Bulunan Diğer Malların Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun</li><li>• 5326 sayılı Kabahatler Kanunu</li><li>• 1380 sayılı Su Ürünleri Kanunu</li><li>• Sebze ve Meyve Ticareti ve Toptancı Halleri Hakkında Yönetmelik</li><li>• İBB İstanbul Sebze ve Meyve Ticareti İle Toptancı Halleri Yönetmeliği</li><li>• 25137 sayılı Etiket, Tarife ve Fiyat Listeleri Yönetmeliği</li><li>• Belediye Zabıta Yönetmeliği</li><li>• Belediye Kuralları Yönetmeliği</li></ul>
Sürecin Girdileri	10 hizmet bürosu, 140 personel, 15 araç ve diğer ofis donanımları
Sürecin Çıktıları	Faaliyet Raporları, Tespit Tutanağı, İdari Yaptırım Karar Tutanağı,
Sürecin Müşterileri	Vatandaşlar, İşyerleri
Sürecin Performans Göstergeleri	Fiyat, Etiket ve Tarife Denetimi Yapılan İşyeri Sayısı Sebze ve Meyve Hallerinde Yapılan Esnaf Başına Denetim Sayısı Su Ürünleri Halinde Yapılan Esnaf Başına Denetim Sayısı

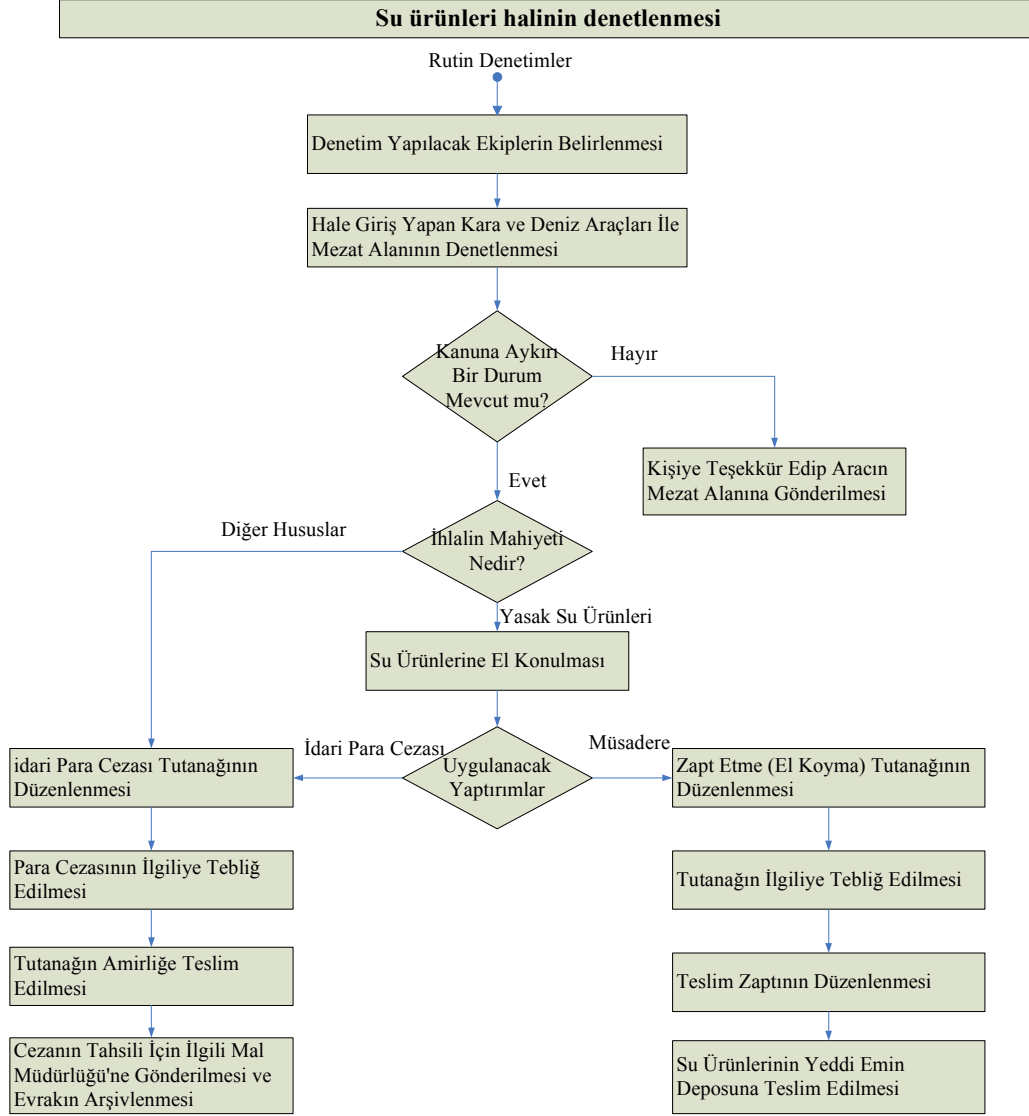


**Şekil 3.11: Fiyat, Etiket ve Tarife Denetimi İş Akış Şeması**

## Sebze / Meyve Hal Dışı Denetim



Şekil 3.12: Sebze ve Meyve Hali Dışı Denetim İş Akış Şeması



**Şekil 3.13: Su Ürünleri Halinde Yapılan Denetimler İş Akış Şeması**

## **4. BULGULAR**

### **4.1. SÜREÇ İYİLEŞTİRME YAKLAŞIMLARI**

#### **4.1.1. Yaklaşım 1**

Çizelgeleme; belirli bir takım işleri yapmak için hangi kaynakların, ne zaman ve nasıl kullanılacaklarının tespit edilmesidir. Hizmet işlemlerinde çizelgeleme (scheduling), verilecek hizmetin hangi kaynaklar tarafından ne zaman yapılacağıın belirlenmesidir. Üretim çizelgeleme kavramı kurumların fiziki kapasitelerini arttırmadan, daha fazla hizmet üretebilmeleri ve dolayısıyla verimliliklerini arttırmaları için en faydalı yollardan biridir.

Kurumların personel ihtiyaçlarını karşılayacak, işgücü maliyetlerini minimize edecek ve çalışan memnuniyetini yükseltecek; yükümlülükler ve yasal düzenlemelere uyacak şekilde işgücü planları ve çizelgeleri oluşturmaya yönelik unsurları teknik bakış açısıyla incelemek ve işgücü ile ilgili kararları en doğru şekilde almak gereklidir.

Yapılacak işlerin, işin gereklerine uygun niteliklere sahip personele atanması, yasal zorunluluklar, vatandaşların veya çalışanların tercihleri gibi faktörlerden kaynaklanan kısıtlamalar ve öncelikler ile tüm bu unsurların planlama açısından değerlendirilmesi ve alternatif çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Kentte daha kaliteli zabıta hizmeti verebilmek için, zabıta memurlarının iş yoğunluğuna göre planlanması gerekmektedir. Zabıta sayısının az olması iş yükünü arttıracığından hizmet kalitesini düşürecektir. Hizmet kalitesinin düşmesi ise vatandaşlar açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Zabıta memurunun sayısının fazla olması da maliyetleri arttıracaktır.

Bu yaklaşımda; İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı uhdesinde 7 gün 24 saat kesintisiz olmak üzere, kentin prestij meydanlarında ve ana arterlerde işgalleri ve seyyar faaliyetleri önleme hizmeti veren zabıta memurlarının etkin bir çalışma çizelgemesiyle görev yapmaları irdelenecektir. Örnek olarak sadece Beyazıt Meydanında ve çevresinde görev yapan 6 kişilik bir ekip çalışanları alınmıştır.

Zabıta memurlarının haftalık çalışma saatleri, hafta sonu izin kullanma istekleri ve ardışık maksimum çalışabilecekleri gün sayısı, görev alanında vatandaşlar tarafından talep edilen zabıta hizmeti gibi faktörler değerlendirilmiştir.

Öncelikle; son 3 ay içerisinde Beyazıt Meydanı ve çevresinde meydana gelen izinsiz işgal ve seyyar faaliyetleri sayısı, haftanın günlerine göre değerlendirilerek, haftanın her



bir gününün işgücü talebi ortalaması bulunmuştur. Bu veri ışığında zabıta memurlarının hangi günlerde izin yapacaklarını belirlemek gerekmektedir.

**Tablo 4.1: İzin Seçeneklerini Belirleme Tablosu**

	Pazar	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi
<b>İşgücü Talebi</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
1. Seçenek (A)	5	4	3	3	3	4	6
2. Seçenek (B)	4	3	3	3	2	3	5
3. Seçenek (C)	3	2	2	3	2	2	4
4. Seçenek (D)	2	2	2	2	1	1	3
5. Seçenek (E)	1	1	1	1	1	1	2
6. Seçenek (C)	1	1	0	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0	0

Tablo 4.1’de yer alan İzin Seçeneklerini Belirleme Tablosu sonrası 5 farklı izin günleri seçeneği ortaya çıkmıştır. Bu seçenekler A,B,C,D ve E olarak gösterilmiştir. Daha sonra bu seçenekler zabıta memurların tercihine sunulmuştur. Zabıta memurlarının tercihlerine göre planlama yapabilmek için, memurların en fazla izin yapmak istedikleri izin günleri seçeneğine en fazla puanı vermeleri istenilmiştir. Zabıta memurlarının tercihleri tablo 4.2’de yer almaktadır.

**Tablo 4.2: Tercih Tablosu**

Çalışanlar İzin Günleri Seçenekleri	Çalışanlar					
	1. Memur	2. Memur	3. Memur	4. Memur	5. Memur	6. Memur
A (Pazar – Pazartesi)	3	3	2	3	3	5
B (Pazartesi – Salı)	1	2	3	2	4	4
C (Salı – Çarşamba)	2	1	5	4	5	3
D (Çarşamba – Perşembe)	4	4	1	1	2	2
E (Perşembe – Cuma)	5	5	4	5	1	1

Personelin kıdem durumlarına göre kıdem faktörü katsayıları Tablo 4.3'te belirlenmiştir. Kıdem faktörü katsayısı, personelin kıdemine en kıdemli personelin kıdemine bölünmesiyle elde edilir.

**Tablo 4.3: Kıdem Faktörü Tablosu**

	Kıdem Yılı	Kıdem Faktörü
1. Memur	5	$5/7 = 0,71$
2. Memur	6	$6/7 = 0,86$
3. Memur	4	$4/7 = 0,57$
4. Memur	7	$7/7 = 1$
5. Memur	3	$3/7 = 0,43$
6. Memur	2	$2/7 = 0,29$

Haftalık izin günlerinin belirlenmesi zabıta memurlarının kıdemine göre yapılacak olup, kıdemli personele öncelik verilecektir. Buna göre en kıdemli memur birinci tercihi olan E seçeneğinde izin yapacaktır. Diğer memurlarının izin günleri Tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4: Çalışanların İzin Günlerinin Belirlenmesi Tablosu**

Çalışanlar İzin Günleri Seçenekleri	1. Memur	2. Memur	3. Memur	4. Memur	5. Memur	6. Memur
A (Pazar – Pazartesi)	2,14	2,57	1,14	3,00	1,29	1,43
B (Pazartesi – Salı)	0,71	1,71	1,71	2,00	1,71	1,14
C (Salı – Çarşamba)	1,43	0,88	2,88	4,00	2,14	0,88
D (Çarşamba – Perşembe)	2,06	3,43	0,57	1,00	0,86	0,57
E (Perşembe – Cuma)	3,57	4,29	2,29	5,00	0,43	0,29

#### **4.1.2. Yaklaşım 2**

Rekabetçi yapılara sahip özel sektör işletmelerinin yöneticileri gibi değişime ayak uyduran mahalli idarelerin üst düzey yöneticileri de her zaman personel fazlalığından şikâyet etmektedir. Çünkü bu kurumlarda bütçe de yer alan en büyük gider kalemi personel maliyetleridir. Dolayısıyla çoğu zaman hizmet alımı ihaleleri marifetiyle birçok proje hayat geçirilmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda yapılan işlere paralel olarak yapılan görevlendirmeler sonunda devamlı olarak yapılması gereken zabıta hizmetlerinin yerine getirilerek başarıyla yürütülebilmesi için en az sayıda gerekli olan zabıta personeli sayısı da yapılan hizmetin sürelerinin ölçülmesiyle beraber ortaya çıkmış olacaktır.

Örneğin Trafik Zabıta Amirliği'nde 1 numaralı denetim ekibinde; denetim hizmetlerini 1 ekip komiseri ve 3 zabıta memuru yerine getirilmektedir. Ayrıca ekipte araç şoförü olarak destek hizmeti yapan 1 zabıta hizmet personeli yer almaktadır. Bir personelin yıllık çalışma günü hafta sonu ve yıllık izinleri düşüldüğünde ortalama 220 gündür. Bir personel ortalama günde 8 saat çalıştığına göre; yıllık 1760 saatlik bir zaman dilimi ortaya çıkmaktadır. Denetim ekibinde yürütülen hizmetlerin tamamının yıllık zaman ihtiyacı 6400 saattir. Bu rakamlara göre denetim ekibinde istihdam edilmesi gereken zabıta personeli sayısı  $6400/1760 = 3,63$  kişi, yani 4 kişidir. Bu rakamlar dikkate alındığında 1 numaralı denetim ekibinde 4 kişinin istihdam edilmesinin yeterli olacağı ortaya çıkmıştır.

Denetim kapsamında toplam 5 personel ile yürütülen faaliyetler ve diğer faktörler incelendiğinde; 1 numaralı denetim ekibinde 1 zabıta memurunun fazladan istihdam edildiği ortaya çıkmıştır.

Yaptığımız bu çalışma ile 1 numaralı denetim ekibinde fark edilen fazla 1 zabıta personeli Trafik Zabıta Amirliğinde yeni bir zabıta personeli istihdamına ihtiyaç duyan başka bir ekipte değerlendirilebilecektir.

#### **4.1.3. Yaklaşım 3**

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

Bu çalışmada örnek olarak; tüketici haklarının korunmasına yönelik olarak yapılan fiyat, etiket ve tarife denetimleri süreci incelenmiştir. Fiyat, Etiket ve Tarife denetimi, zabıta memurlarının esnaflarla birebir ilişkide olduğu bir süreçtir. Bu süreç içerisinde vatandaşın şikâyetinin en kısa zamanda giderilmesi önem arz etmektedir. Süreç akış şeması çıkarılıp incelendiğinde tespit tutanaklarının idari para cezasına karar vermeye yetkili mülki amire gönderilmesinde gereksiz adımlar tespit edilmiştir.

Söz konusu tutanaklar Belediye Başkanı adına Genel Sekreter Yardımcısı imzasıyla gönderilmekte ve bu süreç uzun sürmektedir. Çünkü bu tutanakların gönderileceği üst yazıda hiyerarşik yapıya uygun olarak sırasıyla Zabıta Komiseri, Zabıta Amiri, İlgili Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü ve Zabıta Daire Başkanının onayları gerekmektedir.

Bu durum Zabıta Daire Başkanının bir üst amiri olan Genel Sekreter Yardımcısından bu tür evraklara imza atma yetkisini almasıyla aşılabilecek ve süreç daha kısa zamanda tamamlanabilecektir. Fiyat, Etiket ve Tarife Denetimi sürecinde yapılacak bu iyileştirme ile istenmeyen bekleme sürelerinin ortadan kaldırılması ve zaman kayıplarının minimuma indirilmesi amaçlanmıştır. Böylece vatandaşın şikâyeti daha kısa sürede değerlendirmeye alınarak çözümlenmiş olacak, dolayısıyla sonuçta belediye zabıta hizmetleri daha etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilerek vatandaş memnuniyeti sağlanacaktır.

#### **4.1.4. Yaklaşım 4**

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

Bu amaçla, bu çalışma kapsamında Tablo 4.17' de görülen Örnek Performans Değerlendirme Formu geliştirilmiştir. Bu formun bütün müdürlüklere dağıtılması önerilmiştir. Her müdürlükte, bu formlardan sorumlu personel belirlenmeli ve formların zabıta memurlarınca zamanında doldurulması sağlanmalıdır. Bu formlardaki veriler sorumlu kişiler tarafından incelenmeli ve özellikle hedefe ulaşılamayan süreçler mercek altına alınmalıdır. Toplanan veriler zaman geçtikçe daha sağlıklı iyileştirmeler

yapılması için kaynak olacaktır. Ancak bu işlemin başarıya ulaşabilmesi için kayıtlardaki bilgilerin objektif ve doğru kaydedilmesi gerekmektedir.

Tablo 4.5'te yer alan Örnek Performans Değerlendirme Formunun 1 – 7. bölümlerine personel ve değerlendiren yönetici ile ilgili bilgiler yazılacaktır. 8. Bölüm olan Pozisyonun Ana Amacı Bölümüne, Memur personel için "Kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirler tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumludur." ; Yönetici durumundaki personel için "Görev yaptığı hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli sorumludur. Maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır." ifadeleri yazılacaktır.

Görev Alanı, Yetkisi ve Sorumlulukları Bölümüne, hizmet veren personelin görevleri, yetkileri ve sorumlulukları yazılacaktır.

11. bölüme, çalışılan birimin veya ekibin dönem başında belirlenmiş olan 1. Altı Aylık Dönem Hedefleri yazılacaktır. Hizmet veren personelin kendi görev alanına özel hedefleri varsa mutlaka yazılmalıdır.

12. bölüme, alınan ödül ve başarı belgeleri yazılabileceği gibi dönem içerisinde gösterildiği düşünülen başarılar maddeler halinde yazılabilir.

13. bölüme, dönem içerisinde iş ile ilgili performansı olumsuz yönde etkileyen örneğin disiplin ile ilgili sorunlar, sağlık ile ilgili sorunlar veya özel sorunlar hiçbir kısıtlama olmaksızın yazılabilir.

Kişinin Güçlü Alanları bölümüne, hizmet veren personel tarafından kendisini iş ile ilgili olarak güçlü gördüğü tüm alanlar örneğin ana sorumluluğu anlama, iletişim, takım çalışması, inisiyatif alma, stresle başa çıkma hizmet odaklı yaklaşım, analitik düşünce, detaylara dikkat etme, karar verme, bilgi toplama ve araştırma, özgüven, planlama ve organize etme, uyum sağlama veya kişileri anlayabilme gibi alanlarda güçlü olduğu şeklinde ifadeler yazılabilir.

Kişinin Gelişmesi Gereken Alanları bölümüne hizmet veren personelin kendisinde iş ile ilgili olarak gördüğü eksiklikler örneğin, mevzuata yönelik bilgi birikimi, teknik bilgi (bilgisayar kullanımı v.s. ), iletişim, takım çalışması, inisiyatif alma, stresle başa çıkma,

hizmet odaklı yaklaşım, bilgi toplama ve araştırma, planlama ve organize etme, halkla ilişkiler, etik davranış ilkelerini benimseme gibi konulardaki eksiklikler yazılabilir.

16. bölüme, hizmet veren personelin yaptığı iş ile ilgili olarak kendisinde gördüğü eksikler ile ilgili ya da kendisini geliştirmek istediği alan ile ilgili eğitimler örneğin, mevzuat eğitimleri, Microsoft Office programları eğitimleri, resmi yazışma kuralları eğitimleri, meslek ahlakı ve sorumluluk bilinci eğitimleri, yöneticilik eğitimleri, yöneticiliğe hazırlık eğitimleri, etik davranış ilkeleri eğitimleri yazılabilir.

17. bölüme hizmeti veren personelin bağlı olduğu birimin veya ekibin 2. altı aylık dönem hedefleri ve hizmet veren personelin bu hedefler ile ilgili olarak sorumlulukları yazılacaktır.

18. bölüme hizmeti veren personel ve hizmeti alan yönetici personel tarafından 1. altı aylık performans döneminin genel değerlendirmesi yapılacaktır.

Tablo 4.5: Örnek Performans Değerlendirme Formu

<b>ZABITA DAİRE BAŞKANLIĞI ZABITA DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ MEMUR PERSONEL İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU</b>	
(1) ADI VE SOYADI:	(2) Sicili:
(3) KADRO UNVANI:	(4) HİZMET SÜRESİ:
(5) GÖREV YERİ:	
(6) MEZUN OLUNAN YA DA HALEN OKUNAN OKUL ADI VE BÖLÜMÜ:	
(7) PERFORMANSI DEĞERLENDİREN YÖNETİCİNİN, GÖREVİ: ADI VE SOYADI:	
(8) POZİSYONUN ANA AMACI	
(9) GÖREV ALANI YETKİSİ VE SORUMLULUKLARI	
(10) ..... YILI 1. ALTI AYLIK DÖNEM HEDEFLERİ	(11) DEĞERLENDİRME
	<i>Hizmet alan yönetici tarafından doldurulacaktır.</i>

<b>(12) ..... YILI 1. ALTI AYLIK PERFORMANS DÖNEMİ İÇİNDE GÖSTERDİĞİ BAŞARILAR:</b>	
	<i>Hizmet alan yönetici tarafından doldurulacaktır.</i>
<b>(13) ..... YILI 1. ALTI AYLIK PERFORMANS DÖNEMİ İÇİNDE YAŞANAN PROBLEMLER:</b>	
<i>Hizmet veren tarafından doldurulacaktır.</i>	<i>Hizmet alan yönetici tarafından doldurulacaktır.</i>
<b>(14) KİŞİNİN GÜÇLÜ ALANLARI</b>	
<i>Hizmet veren tarafından doldurulacaktır.</i>	<i>Hizmet alan yönetici tarafından doldurulacaktır.</i>
<b>(15) KİŞİNİN GELİŞMESİ GEREKEN ALANLARI</b>	
<i>Hizmet veren tarafından doldurulacaktır.</i>	<i>Hizmet alan yönetici tarafından doldurulacaktır.</i>
<b>(16) GELİŞİM ALANLARI İÇİN GEREKEN EĞİTİMLER</b>	
<i>Hizmet veren tarafından doldurulacaktır.</i>	<i>Hizmet alan yönetici tarafından doldurulacaktır.</i>



(17) ..... YILI 2. ALTI AYLIK DÖNEM HEDEFLERİ/ SORUMLULUKLARI
<p><i>Hizmet alan yönetici tarafından doldurulacaktır.</i></p>

(18) ..... YILI 1. ALTI AYLIK PERFORMANS DÖNEMİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ:
<p><i>Hizmet alan yöneticinin görüşleri:</i></p>
<p><i>Hizmet veren kişinin yorumları:</i></p>

#### 4.1.5. Yaklaşım 5

Zabıta Daire Başkanlığında tespit edilen sorunlardan biriside çalışan personelin görev ve sorumluluğunun hem çalışan personel tarafından hem de yöneticiler tarafından tam olarak bilinmemesidir. Bu da birimlerde görev yetki ve sorumluluk karmaşıklığına yol

açmaktadır. Süreç yönetim çalışmasında bütün işler belgelendirilmiş ve süreç sorumluları belirlenmiştir. Buna ek olarak, görev ve sorumlulukların yazılı olarak hazırlanmasının ve tüm personelin bu konu ile ilgili bilgilendirilmesinin, süreç yönetim çalışmasına katkı sağlayacağı çok açıktır. Bu çalışma sırasında görüşmelerde birçok zabıta personeli, görevleri kendisinin yaptığını ve diğer çalışma arkadaşlarının kendisinden daha rahat olduğunu belirtmiştir. Bu durum da personeller arası problemler oluşturmakta hatta bazı durumlarda vatandaşın önünde bu konu açılarak belediyenin vatandaş gözündeki önemi azalmaktadır. Yapılan bütün işlerin oluşturulmasının ardından, "Yaklaşım2" başlığı altında verilen örnek gibi, gerekli görevlendirmeler ve iş yükü analizleri ile bu probleminde önüne geçilecek olup kimin ne iş yaptığı, ne kadar çalıştığı belli olacaktır. Bu sayede çalışan personelin kafasındaki soru işaretleri kaldırılmış olunacak, personel memnuniyetinin artması ile beraber üretilen hizmetin kalitesi de artmaya başlayacaktır. Birbirlerine bağlı ve saygılı bir personel topluluğu ise vatandaşın gözünde belediyenin önemini arttıracak ve sorumlulukların zamanında yerine getirilmesi sağlanacaktır. Bu çalışma yöneticiler açısından da yol gösterici bir unsur olacaktır. Her hangi bir işin aksaması durumunda yöneticiler yanlış personele haksız davranışlarda bulunmakta ve bu da yönetici ile personel arasında kopukluğa neden olmaktadır.

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

Örnek olarak yapılan çalışmada Tüketici Hakları Zabıta Amirliği personelleri şu şekilde gruplandırılmıştır:

- ❖ Tüketici Hakları Zabıta Amiri
  - Zabıta Komiseri Büro Sorumlusu
    - Bilgisayar İşletmeni Evrak Kayıt Görevlisi

- Bilgisayar İşletmeni Yazı İşleri Görevlisi
- Bilgisayar İşletmeni Arşiv Görevlisi
- Zabıta Komiseri 1 Nolu Ekip Sorumlusu
  - Zabıta Memuru Denetim Görevlisi
  - Zabıta Memuru Denetim Görevlisi
  - Hizmet Personeli Şoför
- Zabıta Komiseri 2 Nolu Ekip Sorumlusu
  - Zabıta Memuru Denetim Görevlisi
  - Zabıta Memuru Denetim Görevlisi
  - Hizmet Personeli Şoför
- Zabıta Komiseri 3 Nolu Ekip Sorumlusu
  - Zabıta Memuru Denetim Görevlisi
  - Zabıta Memuru Denetim Görevlisi
  - Hizmet Personeli Şoför

Bu birimde hem yönetici hem de diğer personeller tarafından karışıklığa neden olan Zabıta Amirinin görev ve sorumlulukları Tablo 4.6' da, Zabıta Komiserinin görev ve sorumlulukları ise Tablo 4.7' de örnek olarak verilmiştir.

**Tablo 4.6: Zabıta Amiri Görev ve Sorumlulukları**

<b>POZİSYON BİLGİLERİ</b>	
BİRİM / MÜDÜRLÜK	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü
İŞ ÜNVANI	Tüketici Hakları Zabıta Amiri
<b>ORGANİZASYONDAKİ YERİ</b>	
<i>Tüketici Hakları Zabıta Amiri görev alanına giren konulardan dolayı Zabıta Destek Hizmetleri Müdürüne karşı sorumludur.</i>	
<b>GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR</b>	
<p>Zabıta destek hizmetleri şube müdürlüğü bünyesinde; kendisine sorumluluğu verilen amirliğin iş ve işlemlerinden müdür yardımcısı, müdür ve daire başkanına karşı sorumluluğu yanında, aşağıdaki görevlerden de sorumludur.</p> <p>a)Zabıta amiri, belediye zabıta hizmeti veren zabıta şube müdürlüğü içerisinde kurulmuş bulunan ve sorumluluğu kendisine verilen birimin idaresidir. Biriminin sevk ve idaresinden, personelin kılık-kıyafetinden, disiplininden, her türlü hal ve hareketinden sorumludur.</p> <p>b)Amiri olduğu birimin kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevlerle, belediye başkanlığı ve üst mercilerin vermiş olduğu emirleri, yetkileri dâhilinde icra etmek ve ettirmekten sorumludur.</p> <p>c)Biriminin görevlerini icra etmesi için gerekli tedbirleri almak, planlamasını yapmak, icra etmek ve ettirmek.</p> <p>d)Amirliğin görevi içindeki diğer iş ve işlemleri mevcut yasa, tüzük, yönetmelik, tamim, bildiri, meclis kararı, encümen kararı vb. hukuki prosedürü takip etmek, ettirmek, alınan kararların uygulanmasını sağlamak ve bu konularda personelin görevlendirmek, bilgilendirmek.</p> <p>e) Görevini yerine getirirken kendisine görevde kullanılmak üzere verilen veya teslim edilen her türlü araç-gereç gibi malzemeleri amacı dışında kullanmamak ve zarar vermemek,</p> <p>f) Bağlı bulunduğu müdürlüğün misyon, vizyon ve ilkeleri ile stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda çalışmalar yapmak, yaptırmak ve denetlemek.</p> <p>g) Birimindeki görevlilerin, verdiği hizmete göre ödüllenişmesi, tecziyesi hakkında üst amirlerine görüş ve teklifte bulunmak.</p> <p>ğ) Amirliğin çalışma programını yaptırmak, imzalamak ve takip etmek.</p> <p>h) Amirliğe bağlı görev yapan ekiplerin görev belgelerini imzalamak,</p> <p>ı) Amirliğin tutmakla zorunlu olduğu defterleri (İdari Yaptırım Karar Defteri, İcmal, zimmet defteri vb.) kontrol etmek ve amacına uygun tutulmasını sağlamak. Amirliğin aylık ve yıllık faaliyetlerinin kayıt altına alınması ve raporlanmasını sağlamak.</p> <p>j) Araştırma, Planlama, Organizasyon, Koordinasyon, Hizmet İçi Eğitim, Personel, İdare Hukuku, Rapor hazırlama, Toplantı Düzenleme, Grup Çalışması, İş Planlaması vb. belediyeyi ilgilendiren diğer mevzuat yöntem ve teknikleri bilmek ve gerektiğinde uygulamak veya uygulanmasını takip etmek,</p>	

**Tablo 4.7: Zabıta Komiseri Görev ve Sorumlulukları**

<b>POZİSYON BİLGİLERİ</b>	
BİRİM / MÜDÜRLÜK	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü
İŞ ÜNVANI	Tüketici Hakları Zabıta Komiseri
ORGANİZASYONDAKİ YERİ	
<i>Tüketici Hakları Zabıta Amirliği emrinde görevli zabıta Komiseri görev alanına giren konulardan dolayı Zabıta Destek Hizmetleri Müdürüne karşı sorumludur.</i>	
<b>GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR</b>	
<p>Zabıta destek hizmetleri şube müdürlüğü bünyesinde bağlı bulunduğu amiri tarafından kendisine sorumluluğu verilen ekiplerin-karakolun-büronun iş ve işlemlerinden üstlerine karşı sorumluluğu yanında, aşağıdaki görevlerden de sorumludur.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Üstlerinin verdiği emir ve talimatları yerine getirmek.</li><li>İhtiyaca binaen birim amiri olarak görevlendirildiğinde zabıta amirinin görev yetki ve sorumluluklarını bilmek ve kullanmak.</li><li>Ekip amiri olarak görevlendirildiğinde, belediyeleri ilgilendiren mevzuatla belediye zabıtasına verilen görevleri ve üst makamların verdiği yazılı ve sözlü emirlerin zamanında ve en etkin biçimde yerine getirilmesini sağlamak,</li><li>Emrinde çalıştırdığı personelin, kılık-kıyafetinden, disiplininden, hal ve hareketinden sorumludur,</li><li>Büro amiri ve büro şefi olarak görevlendirildiğinde, hizmetle ilgili olarak büroya başvuran kişilerin merci ve muhatabıdır. Bürodaki iş ve işlemlerin, iş akımına uygun olarak, süratli, verimli ve güvenli yürütülmesini sağlamakla görevli ve sorumludur. Bürodaki personelin görev dağılımında geçici olarak değişiklikler yapabilir. Büro içinde koordinasyonu sağlar. Ekiplere verilen evrakların zamanında yapılıp yapılmadığı hakkında amire yazılı veya sözlü bilgi verir.</li><li>Birimindeki görevlilerin, verdiği hizmete göre ödüllенmesi, tecziyesi hakkında amirlerine görüş ve teklif sunar.</li><li>Görevini yerine getirirken kendisine görevde kullanmak üzere verilen veya teslim edilen her türlü araç- gereç gibi malzemeleri amacı dışında kullanmamak ve zarar vermemek,</li><li>Bağlı bulunduğu müdürlüğün misyon, vizyon ve ilkeleri ile stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda çalışmalar yapmak, yaptırmak ve denetlemek.</li></ol>	

#### **4.1.6. Yaklaşım 6**

Mahalli İdareler kar amacı gütmeyen, vatandaş memnuniyetini bütün çalışmalarında ilke olarak benimseyen kurumlardır. Mahalli idarelerin temel hedeflerinden olan memnuniyetin artırılması vatandaşın ve çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin hangi ölçüde karşılanabildiğini ortaya koymaktadır. Mahalli idareler ve yerel yönetimlerin

siyasi kısmını teşkil eden belediyelerin başarılı olup olmadığının kararını en sağlıklı verecek olanlar ise vatandaşlardır.

Süreç yönetimi çalışması ile süreçlerde tespit edilen noktalarda iyileştirmeler yapılmaktadır. Bu konuda yapılacak olan bir vatandaş ve çalışan memnuniyeti anketleri ise sorunların daha hızlı giderilmesine önemli bir katkıda bulunacaktır. Bu tür anketler vatandaşların ve çalışanların beklentileri ile kurumun karşılayabileceği vatandaş ve çalışan taleplerinin ortak bir noktada buluşturulmasında kullanılacak önemli araçlardan biridir. Bu düşünce ile Tablo 4.8' de örnek bir vatandaş memnuniyet anketi, Tablo 4.9'da ise örnek bir personel memnuniyeti anketi hazırlanmıştır. Bu anketler Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü için özel olarak hazırlanmış olup diğer müdürlükler için de aynı çalışma yapılabilir. Vatandaş memnuniyeti anketinin, müdürlüğe gelen vatandaşların görebilecekleri yerlere bırakılıp doldurması sağlanarak belirli dönemlerde değerlendirmeleri yapılırsa, her müdürlük kendi sorunlarını çok daha hızlı bir şekilde görmüş olacaktır. Aynı şekilde periyodik aralıklarla çalışan personelin kendilerinin memnuniyetlerini ölçmek için hazırlanmış anketleri doldurması ve bu anketlerin sağlıklı değerlendirilmelerinin sağlanması da sorunları tespitinde yardımcı olacaktır.

Bu anket çalışmaları her müdürlük için ayrı ayrı yapılabileceği gibi belirli zamanlarda genel bir anket çalışmasının yapılması veya belediyenin internet sitesinde bu anketlerin sürekli olarak bulundurulması gereklidir. Anketlerden çıkan sonuçlar zabıta daire başkanlığı üst yönetimine karar verme aşamasında bilgi sağlayacak, çözülecek sorunların ne olduğunun kararının verilmesi aşamasına ışık tutacaktır.

**Tablo 4.8: Örnek Vatandaş Memnuniyeti Anketi**

<b>İ.B.B.</b> <b>ZABITA DAİRE BAŞKANLIĞI</b> <b>ZABITA DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b> <b>VATANDAŞ MEMNUNİYETİ ANKETİ</b>							
<b>1. Katılımcı bilgileri</b>							
Eğitim Durumu	Yaş	Cinsiyet	Meslek		İkamet Süresi		
<input type="checkbox"/> Okuryazar değil	<input type="checkbox"/> 15-20 yaş	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> İşçi	<input type="checkbox"/> Memur	<input type="checkbox"/> 0 - 5 yıl		
<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> 21-30 yaş	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Emekli	<input type="checkbox"/> Öğrenci	<input type="checkbox"/> 6 - 10 yıl		
<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> 31-40 yaş		<input type="checkbox"/> Esnaf	<input type="checkbox"/> Ev Hanımı	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl		
<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> 41-50 yaş		<input type="checkbox"/> İşsiz	<input type="checkbox"/> Diğer	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü		
	<input type="checkbox"/> 51 yaş ve üstü		<input type="checkbox"/> Serbest meslek				
<b>2. Zabita Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün aşağıda belirtilen hizmetlerinden ne kadar memnun olduğunuzu belirtiniz?</b>							
<b>İ.B.B.</b> <b>ZABITA DAİRE BAŞKANLIĞI</b> <b>ZABITA DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ</b> <b>GENEL HİZMETLERİ</b>			Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Fikrim Yok	Memnunum	Çok memnunum
			1	2	3	4	5
1	Toplu Taşıma Araçları Denetimleri		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tüketici Haklarını Korunmasına Yönelik Denetimler		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Otogarda Verilen Zabita Hizmetleri		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ortak Kullanım Alanlarının İzinsiz İşgalinin Önlenmesine Yönelik Denetimler		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Çevre Kirliliğini Önlemeye Yönelik Denetimler		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Dilencilik ile Mücadele Hizmetleri		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Turizm Zabıtası Hizmetleri		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Aşağıdaki sorulara göre mevcut Zabita Destek Hizmetleri Müdürlüğü Yönetimini değerlendiriniz.</b>							
<b>DEĞERLENDİRME SORULARI</b>			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			1	2	3	4	5
1	Zabita Destek Hizmetleri müdüründen memnunum.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğünün iyi yönetildiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Zabıta Destek Hizmetleri, hizmetleri üretirken benim beklentilerimi ve önerilerimi dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğünde istediğim birime ve kişilere rahatlıkla ulaşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğünün elindeki kaynakları etkin ve verimli kullandığını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğünün herkese eşit mesafede olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğünün, rahat yaşamam için elinden geleni yaptığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Başvurularıma kısa sürede cevap alıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü personelinin vatandaşa karşı tavrını beğeniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Genel olarak baktığınızda, Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü yönetimini ve hizmetlerini nasıl değerlendirirsiniz.</b>						
<input type="checkbox"/> Çok kötü <input type="checkbox"/> Kötü <input type="checkbox"/> Ne iyi ne de kötü <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Çok iyi						
<b>5. Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü hizmetlerinden şikâyetiniz olduğunda ne yapıyorsunuz?</b>						
<input type="checkbox"/> Hiçbir şey yapmıyorum <input type="checkbox"/> İlgili birimlere başvuruyorum <input type="checkbox"/> Müdüre söylemeye çalışıyorum <input type="checkbox"/> Medyaya bildiriyorum <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz) .....						
<b>6. İ.B.B. Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü ile ilgili genel görüşler</b>						
6.1. Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğünde en fazla şikâyetçi olduğunuz 3 konu nedir ?						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>						
6.2. Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğünün en beğendiğiniz 3 hizmetini yazınız.						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>						
6.3. Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğünden en önemli 3 beklentiniz nedir?						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>						



**Tablo 4.9 Örnek Personel Memnuniyeti Anketi**

PERSONEL MEMNUNİYET ANKETİ									
Aşağıdaki sorular Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nde bulunan personelin Amirlik ve çalışma koşulları hakkındaki düşüncelerini değerlendirebilmek amacı ile yöneltilmektedir. Soruları kişisel görüşlerinizi yansıtacak şekilde <b>gerçekçi</b> biçimde yanıtlayacağınız, <b>olması gereken durumu değil mevcut durumu</b> göz önünde bulundurarak cevapladığınız ve kimliğinizi belirtecek herhangi bir bilgi yazmadığınız için teşekkür ederiz.									
1. Yaşınız?	18-30		31-40		41-50		50 üzeri		
2. Cinsiyetiniz?	Bayan		Erkek						
3. Kadro Unvanınız?	Memur		Rütbeli Personel		Hizmet Personeli		İşçi Personel		
4. Öğrenim durumunuz?	İlköğretim		Önlisans		Lisans				
	Ortaöğretim		Lisansüstü						
5. Ne kadar süredir Trafik Zabıta Amirliği'nde çalışıyorsunuz?									
	1-6 ay		6 ay-1 yıl		1-5 yıl		5-10 yıl		10-15 yıl
6. Çalışma ortamınız?			Büro				Dış mekan (arazi, nokta, vb.)		
7. Yaptığımız işleri kısaca açıklayınız									

Aşağıdaki sorular 5 şıktan oluşmaktadır. Soruları lütfen fikrinize en uygun olan yalnız bir seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.

	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
8. İşimi seviyorum.					
9.Kurumumuzda takdir-ödüllendirme yeterli düzeydedir.					
10. Başarılı ve gayretli çalışmam fark edilir.					
11. Çalışma neticesinde oluşan evrak, rapor vb. veriler iyi şekilde kayıt altına alınır ve arşivlenir.					
12. Çalışma neticesinde oluşan evrak, rapor vb. veriler iyi şekilde kayıt altına alınır ve arşivlenir.					
13. Gerekli olduğu takdirde arşivlenen evraka kolaylıkla ulaşılabilir					
14.Genel anlamda işe gelme konusunda isteksizlik hissederim.					
15.Verimli çalışılabilmesi için ulaşılması gereken hedeflerimiz mevcuttur (asgari denetim sayısı, evrak neticelendirme vb.).					
16. Hazırlanma sürecinde dâhil olduğum bir evrakın sonucundan haberdar olurum.					
17. Hazırlanma sürecinde dâhil olduğum bir evrakın son durumundan haberdar olmak beni motive eder.					
18. Personel için yeterli toplantı ve eğitim sağlanmaktadır.					
19.Kurumumuzda personel geliştirme faaliyetlerinin olduğuna inanıyorum.					
20. Yöneticiler çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik eder.					
21. İyi performansım sonucunda yönetim beni takdir eder.					
22.Yöneticilerimiz personelin yaklaşması ve beraberliğinin sağlanması için organizasyonlar düzenlemektedir.					
23. Yönetim personelin inisiyatif almasını destekler.					
24.Personelin alınan kararlarda katılımı ve etkisi bulunmaktadır.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
25.Yönetim sorunlarımızla yeterince ilgilenmektedir.					
26. Yönetim personeli faaliyetler hakkında yeterince bilgilendirir.					
27. Yöneticilere rahat şekilde ulaşılabilir.					
28. Personel görev işleyişinde gördüğü/yaşadığı olumsuzlukları yöneticilere rahat biçimde aktarabilir.					
29. Personel yaşadığı problemin çözümü ile ilgili önerileri rahatça yönetime bildirebilir					
30. Personelin önermiş olduğu çözüm yönetim tarafından uygulanır.					
31. Mesai saatleri içerisinde yemek ihtiyacı Kurum tarafından iyi şekilde karşılanmaktadır.					
32. Yılda 2 kere kıyafet verilmesini olumlu karşılıyorum.					
33. Montların nitelik olarak çalışma koşullarına uygun olduğunu düşünüyorum.					
34. Ayakkabıların/botların nitelik olarak çalışma koşullarına uygun olduğunu düşünüyorum					
35. Personel arasında (iş verimliliği açısından) rekabet vardır.					
36. Görevlendirmeler personelin kişisel özellikleri ve sahip olduğu nitelikler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.					
37. Aynı ortamda çalışan personel arasında uyum bulunmaktadır.					
38. Aynı ortamda çalışan personel arasında uyum problemi olduğunda yönetim bu duruma çözüm bulmaya çalışır.					
39. Çalıştığım Birimin Büro hizmetleri yeterli düzeydedir.					
40. Büro Çalışanları diğer personele karşı kibar, saygılı ve güler yüzlüdür.					

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada yaşanan kentleşme ve küreselleşme gibi hayatımızın her alanına etki eden süreçlerden kamu yönetimi de etkilenmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının vatandaş beklentilerini karşılayamaması nedeniyle başlatılan yeniden yapılanma ve reform çalışmaları ile; stratejik planlama, süreç yönetimi, süreç geliştirme ve iyileştirme, toplam kalite yönetimi gibi kavramlar yerel yönetimlerin gündemine girmiştir. Günümüzde artık belediyelerde verimlilik, hizmetlerde kalite, etkinlik, yerinden yönetimin aktif hale getirilmesi gibi konular daha çok sorgulanır olmuştur.

Belediye zabıtası, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 51. maddesinde de tarifini bulduğu üzere; belediyenin görev ve sorumluluk alanında halkın esenlik, huzur, sağlık toplumsal düzenin sağlanmasıyla görevlidir. Bu amaçla belediye zabıtası, Belediye Meclisi tarafından alınan ve belediye zabıtası tarafından yerine getirilmesi gereken emir ve yasaklarla bunlara uymayanlar hakkında mevzuatta öngörülen ceza ve diğer yaptırımları uygulamaktadır. Yine toplum düzenini, genel ahlâkı, genel sağlığı, çevreyi ve ekonomik düzeni korumak amacıyla çıkarılan 5326 Sayılı Kabahatler Kanunu ile belediye zabıta görevlilerine bazı kabahatler hakkında idari yaptırım kararı verme yetkisi ve görevi verilmiştir.

Zabıta teşkilatlarının geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayarak, idarenin etkinliğini artırmada önemli bir yönetim aracı olarak stratejik planlama yönetim tekniği gündeme gelmiş ve zorunlu bir uygulama olmuştur.

Zabıta teşkilatı ve bağlı birimlerinin misyonu, vizyonu ve stratejisi doğrultusunda mevcut ve gelecekteki beklentilerine uygun orta ve uzun vadeli stratejik planlarının hayata geçirilmesi sürecinin de analiz edilmesi önem arz etmektedir.

Bu anlamda Zabıta teşkilatı ve bağlı birimlerinin hizmet üretme süreçlerindeki mevcut hataları bulmak ve amaçlara ulaşmada etkisiz ve gereksiz faaliyetleri belirlemek içinde kullanabilecek bir süreç yönetimi modeline ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu tezde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığının süreçleri belirlenmiş ve tanımlanmıştır, örnek olarak bir ana süreç alt ve detay süreçleriyle birlikte ele alınarak yapılabilecek iyileştirmeler anlatılmıştır.

Zabıta teşkilatının halkın ve belediyenin beklentilerini karşılayabilmesi için sürece odaklı iyileştirme faaliyetleri uygulanmaktadır. Bu uygulamalar vatandaşa daha iyi hizmet sunarak, vatandaşın memnuniyetini arttırmayı hedeflemektedir.

Belediye zabıta hizmetlerindeki süreç yönetimi çalışmaları, belediyenin kurumsal vizyonuna ve amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayacaktır. Süreç yönetimi ile belediyenin vizyonuna uygun olarak sunulan zabıta hizmetlerinin kalitesini yükseltmek, zabıta teşkilatında ve hizmet alanlarında yenilikleri gündeme almak, stratejik plan çerçevesinde zabıta teşkilatının verimini ölçülebilir kılmak mümkün olacaktır.

Bunun için, öncelikle birimlerin yürüttükleri iş akışlarının, kullanılan ve üretilen verilerin, kullandıkları araç ve gereçlerin, işlemlerde gerekli rollerin, rollerin gerektirdiği yetkinliklerin, personel ile yetkinlikler arasındaki mevcut durumun tespiti, sonrasında ise, işlerin daha etkin ve verimli yürütülebilmesi için gerekli iş ve veri akışı, rol tanımları, personel ve yetkinlik gereksinimlerinin belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma sonrasında, süreç yönetiminin, belediye zabıta hizmetlerindeki sorunlara çözüm getirecek bir teknik olduğu hipotezine karşılık, belediye zabıta teşkilatlarının kendilerine özgü hiyerarşik yapıları, geleneksel yönetim anlayışı ve değişime karşı direnç eğilimi gibi sebeplerle başarılı olmasında çeşitli zorlukların yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu zorlukların aşılmasında en etkili faktör üst yönetimin kararlılığıdır. Çünkü süreç yönetimi çalışmalarına üst yönetimin vereceği destek, orta düzey yöneticilerin ve zabıta personelinin, süreç yönetimine bakışını etkileyen ve onları olumlu yönde motive eden psikolojik bir faktördür.

Süreç yönetimi çalışmalarında, sürecin anlaşılmasının, analizinin ve iyileştirme çalışmalarının doğru olması, süreç hiyerarşisi, bilgi formları ve iş akış şemalarının sağlıklı oluşturulmasına bağlıdır.

Süreç yönetiminin en büyük avantajı, organizasyon için sürekli gelişimi sağlamak amacıyla yerleştirilmiş sistematik bir yaklaşım olmasıdır. Böylelikle süreç üzerindeki iyileştirmeler izlenebilecek, sürecin performansı karşılaştırılabilecek ve süreç takımının katkıları belirlenebilecektir.

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

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

Ayrıca yapılacak olan iyileştirmeler ile vatandaşın belediyede yapacağı işlerde en az zaman harcaması sağlanacak, personel de tekrarlanan ve gereksiz işlerden kurtulmuş olacaktır. Hem personel memnuniyeti, hem de vatandaş memnuniyeti yönetim açısından her zaman fayda sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yapılan iyileştirmeler ile personel maliyetinin düşürülmesi konusunda da ciddi manada farklar oluşturulmaktadır.

Kurumsal, sürdürülebilir başarı için iş süreçlerin tanımlanması ve iyileştirme imkânlarının sürekli aranması kaçınılmazdır. Süreçlere hâkimiyet, organizasyona hâkimiyet ile aynı paraleldedir. Aksi halde, çalışanların başarısına rağmen motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik söz konusu olabilir. Çalışanlar açısından da, tanımlı süreçlerle çalışmak iş verimlerini ve motivasyonlarını arttıracığı şüphesizdir. Başarı ancak iş süreçleri tanımlı ve mütemediyen tekâmül eden bir organizasyonla sağlanıp sürdürülebilir.

Belediye zabıtasının hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk, tarafsızlık, hakkaniyet, nesnellik ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda kaliteli, etkin ve verimli bir biçimde faaliyet gösteren bir hizmet birimi olabilmesi için tüm yerel koşulların ve siyasal etkilerin dışında kalabilmesi sağlayacak bir yönetim modeli olarak süreç yönetimi modeli seçilebilir ve bu model ile; yerel yönetimlerin başında bulunan seçilmiş yöneticilerin demokratik kanallar ile değişmesi durumunda yaşanacak yönetim değişiklikleri belediye zabıta örgütünü etkilemeyecek ve zabıta personelinin bağımsızlığı ve tarafsızlığı sağlanabilecektir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Ak, B. 1990. *Hastane Yöneticiliği*. Ankara: Özkan Matbaacılık.

Alkan, O., Filiz, A., Adanalı, H., Bayraktar, C , Hayal, A. ve Özdemir, M., 1996. *İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi*. İstanbul.

Arat, M., 1999. *İş Akışlarından Süreçlere, Önce Kalite*. İstanbul: Kalder Yayını.

Aslan, O.E., Örsan A., Nizam Ö., 2002. *Belediye Zabıta Hizmetleri Yönetim*. TODAİE Yayınları, No: 142, Ankara

Bayramoğlu, A. A.,1997. Belediye Zabıtasının Toplumsal ve Yönetimsel Statüsünün Gelişimi Üzerine Notlar, Çocuk Hakları ve Yerel Yönetim. İstanbul: Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi (WALD) Yayını.

Bernstein, D. J., 2000. *Local Government Measurement Use To Focus On Performance And Results*.

Bozkurt, R., 2003. *Süreç İyileştirme*. 3. Baskı. Ankara: MPM Yayınları No: 661.

Bozkurt, R.,1998. *Kalite İyileştirmede Araç ve Yöntemleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Doğan, D. M. Büyük Türkçe Sözlük, İstanbul: İz Yayıncılık.

DZ.K.K., 2005. *Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Süreç Yönetimi Klavuzu*. DKKL, Ankara

Erkut, H., 1998. *Süreçlerle Yönetim*. Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi Yayın.

- Eyüpoğlu, F. 2010. Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme.İstanbul: Sistem Kitapevi
- Gökşen, Y., 2008.İş Süreçlerinin Etkinliğinde ve İnsan Gücü Planlamasında Bilişim Sistemlerinin Rolü. İzmir: Atın Nokta Yayınları.
- Hammer, M. ve Champy, J., 1997. Değişim Mühendisliği. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Harrington, H. J. 1991. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York: McGraw-Hill.
- Jeston, J. and Nelis, J., 2008. Business Process Management. Second Edition. Published by Elsevier.
- Kavuncubaşı, Ş. 2000. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ortaylı, İ. 1974.Tanzimattan Sonra Mahalli İdareler (1840-1878). TODAİE Yayınları, No: 142, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Öneş, E. R., 1987. Belediye Zabıtası Kılavuzu. İstanbul:Birlik Yayınları.
- Yaşamış, F. D. 1996.Belediye Yönetimi.Ankara:Zirve Ofset.



### ***Sürekli Yayınlar***

- Aslan, O. E. 2007. Zabıta Personeli ve Taşeronlaşma ya da Belediye Kolluğunun Piyasaya Devri. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 16(1), s.55-74
- Deming, W. E.,1982. Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management. *National Productivity Review (pre-1986)*. 1(1), pp. 12-22.
- Derdiman, R. C. 1997., “Belediyelerin Kolluk Fonksiyonlarına İlişkin Genel Bir Deneme (I)”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 6 (3), s.107.
- Erkul, H. ve Karakılçık, Y., 2000. Belediye Zabıtasının Örgütsel Yapısı, Sorunları ve Kentsel Yaşam Kalitesine Etkilerinin İrdelenmesi. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 9 (4), s.87.
- Fındıklı, R., 2000. Yerel Yönetimlerde İcra Gücü Olarak Belediye Zabıtası. *Poster Bildiri, Yerel Yönetimler Sempozyumu*, Ankara: TODAİE, 01-02 Kasım 2000.
- Fırat, S. A., 2008 Yoksulluk, Kentlerde Suç Artışı ve Kent Merkezlerinde Özel Güvenlik Hizmetleri Verilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), s.201-228
- Karakoyun, İ.2000. Kent Zabıtası. *İdarecinin Sesi Dergisi*, 14(79), s.31.
- Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü. (2012). *2011 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü.
- Saran, U. 2001. Demokratikleşme ve Sivilleşme Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi.*Türk İdare Dergisi*,431.
- Üvez, M. 1997. Belediye Zabıtası.*İller ve Belediyeler Dergisi*,Mart,617.

S.P.A.C. Altı Sigma Danışmanlık, 2003.6 *Sigma Mükemmellik Modeli (Nedir?)*.  
Ankara: O.D.T.Ü. Kampüsü Teknokent İkizler Binası.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), (1992). Kamu Yönetimi  
Araştırması (KAYA) Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu.  
Ankara:TODAİE Yayını.

Yılmaz, A. ve Sarıaltın, H. 2011. Kobi'lerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının  
İncelenmesi: Sakarya İli I. Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Uludağ Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXX(2), 155-186.

## ***Diğer Yayınlar***

Belediye Zabıta Yönetmeliği. Resmi Gazete, 26490; 11 Nisan 2007.

Doğan, Ö., Topoyan, M., Tütüncü, Ö. 2004. Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması, Selçuk Üniversitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, Konya

Harputlugil, F. (1994). Belediye Zabıtası. *Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi*, TODAİE.

Aykaç, N. (1993). Program Geliştirme Amacıyla Keçiören Belediyesi Zabıta Personelinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özcan, S. (2011). Belediyelerde Süreç Yönetim Modeli Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

T.C. Maliye Bakanlığı, Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000, 2004, <http://www.sgb.gov.tr/>, [Erişim Tarihi: 10 Nisan 2013].

T.C. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı İç Kontrol Dairesi, 2013, [http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/Documents/Süreç ve İç Kontrol Sunumu.pdf](http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/Documents/Surec_ve_Ic_Kontrol_Sunumu.pdf), [Erişim Tarihi: 15 Nisan 2013].

Fidanboy, C. Ö., t.y. *ISO 9000:2000 ve Proses Performans Ölçümleri*. [www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses-performans-olcumleri.htm](http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses-performans-olcumleri.htm), [Erişim Tarihi: 02 Nisan 2013].



Şimdi, T. M., *Yerel Yönetimlerde Süreçlerle Yönetim*. <http://www.talatsimdi.com/>, [Erişim Tarihi:01 Şubat 2013]

<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/surec-yonetimine-giris/>, [Erişim Tarihi: 01 Nisan 2013].



<http://www.sabah.com.tr/Gundem/2011/09/14/zabita-185nci-yilinda-dertli/>, [Erişim Tarihi: 01 Şubat 2013].

## EKLER



### EK 1: Örnek Tespit Tutanağı

	<b>T.C.</b> <b>İSTANBUL BUYUKŞEHİR BELEDİYESİ</b> <b>Zabıta Daire Başkanlığı</b> ..... <b>Müdürlüğü</b>	
İlgili Birim: .....	Cilt No : .....	Sayfa No: .....
(Umuru Belediyeye Mütelaallik Ahkâmı Cezaiye Hakkında 16 Nisan 1340 Tarih ve 486 Numaralı Kanunun Bazı Maddelerini Muadil 1608 Numaralı Kanun'a İstinaden Hazırlanan)		
<b>TESPİT TUTANAĞI</b>		
<b><u>İLGİLİNİN</u></b>		
T.C. Kimlik No	:	.....
Vergi Kimlik No	:	.....
İşyeri Unvanı-Adresi	:	.....
Adı Soyadı	:	.....
Baba Adı	:	.....
Anne Adı	:	.....
Doğum yeri ve tarihi	:	.....
Kimlik Bilgileri	: Cilt No:..... Aile Sıra No:..... Birey Sıra No:.....	
İkamet adresi	:	.....
Kabahatin Gerçekleştiği Yer	:	.....
Elde Edilen Deliller	:	.....
Tarih ve Saat	:	..... / ..... / ..... .....
Yukarıda hiyiyeti yazılı şahsın (1)..... ..... maddesine aykırı olarak(2)..... ..... görüldüğünden, İlgili hakkında kanuni muamele yapılmak üzere işbu tespit tutanağı kişinin huzurunda tarafımızdan olay mahallinde tanzim olundu.		
Tebliğ Tarihi : .....		
Saat : .....		
<u>Tebliğ Eden (3)</u>	<u>Tebliğ Eden</u>	<u>Tebliğ Eden</u>
<small>(1) Hangi Kanun, yönetmelik veya talimatnameye yahut Belediye Kararına aykırılık tespit edilmişse buçaya, o kanun, yönetmelik veya kararın adı içeriği yazılır. (2) İhale edilen kuruluşun izahatı yapılacak. (3) Tebliğat ilgilinin kendisi veyahut vekili yahut başka bir ilgisine veyahut varsa o kişinin kimlik bilgileri bu sayfa yazılır.</small>		


## EK 2: Örnek Karar Tebligatı

	<p style="text-align: center;">T.C. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ Zabıta Daire Başkanlığı .....Müdürlüğü</p>	
<b>KARAR TEBLİGATI</b>		
<p>Belediye Encümenimiz tarafından ..... hakkında .....TL. para cezası ve ..... kararı verilmiştir. Para cezasının belediyemiz Gelirler Müdürlüğü'ne yatırılması ve ..... ile ilgili gerekli tedbir ve düzenin alınarak ..... tarihinde saat ..... da ..... hususu tarafımıza tebliğ olunur.</p>		
<p><b>EK:</b> ..... tarih ve ..... sayılı Encümen Kararı</p>		
<p>Tebliğat Tarihi : Saati :</p>		
<u>Tebellüğ Eden</u>	<u>Tebliğ Eden</u>	<u>Tebliğ Eden</u>
<p>1-İşbu Encümen Kararına karşı, kararın şahsınıza tebliğ edildiği tarihten itibaren en geç 15 gün içerisinde Sulh Ceza Mahkemesine bizzat veya yasal temsilciniz ya da avukatınız aracılığıyla itiraz edebilirsiniz. Bu süre içerisinde başvuru yapılmaması halinde idari yaptırım kararı kesinleşir. 2-İdari Para Cezasını kanun yoluna başvurmadan öderseniz cezanın 3/4'ü tahsil edilir (%25 indirimli). Peşin ödeme, kişinin bu karara karşı kanun yoluna başvurmasını etkilemez. 3- 30 Gün içerisinde ödenmeyen cezalar 6183 sayılı Kanuna istinaden Haciz yoluyla tahsil edilir. <i>NOT: Bu tebliğ evrakı iki nüsha halinde düzenlenerek bir nüshanın ilgiliye teslim edilecektir.</i> BİLGİ İÇİN TEL: .....</p>		

### EK 3: Örnek Mühür Bozma Tutanağı

		
<b>T.C</b> <b>İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ</b> <b>ZABITA DAİRE BAŞKANLIĞI</b> .....Zabita Müdürlüğü		
<b>MÜHÜR BOZMA TUTANAĞI</b>		
<u>Müessese Sahibi/Yetkilisi</u>		
T.C. Kimlik Numarası :	.....	
Vergi Numarası :	.....	
İşyerinin İsmi/Unvanı :	.....	
Adı Soyadı :	.....	
Baba Adı :	.....	
Anne Adı :	.....	
Doğum yeri ve tarihi :	.....	
Kimlik Bilgileri :	Cilt No:..... Aile Sıra No:..... Birey Sıra No:.....	
İkamet adresi :	.....	
Kontrol Edilen İşyerinin Adresi :	.....	
<p>Yukarıda ismi yazılı şahsın , yine yukarıda yazılı adresinde..... adı altında faaliyet gösteren işyeri,.....tarih ve ..... sayılı..... .....karanına istinaden..... .....tarihinde ekiplerimiz tarafından..... tarihine kadar mühürlü kalmak üzere.....mühürlenmiş idi. Ancak daha sonra yaptığımız kontrollerde, söz konusu işyerinin..... .....mühürlerinin bozularak işyerindeki faaliyetin devam ettiği tespit edilmiştir. İşyeri ilgilisi..... isimli şahsa, niçin mührün bozularak işyerinde faaliyette bulunduğu sorulduğunda; "....." tarafımıza beyanda bulunmuş olup, işyeri yeniden..... .....mühürlenerek faaliyetten men edilmiştir.</p>		
<p>İşbu Mühür Bozma ve Mühürleme tutanağı mahallinde tanzim ve müştereken imza altına alınmıştır.</p>		
Tarih : .../.../..... Saat.....		
<u>Tebellüğ Eden</u>	<u>Tebliğ Eden</u>	<u>Tebliğ Eden</u>

**EK 4: Örnek İdari Yaptırım Karar Tutanağı**

T.C. Belediye Başkanlığı Zabıta Müdürlüğü					
TUZEL KİŞİ	İDARİ YAPTIRIM KARAR TUTANAĞI	GERÇEK KİŞİ			
<b>I. KABAHAHAT FİİLİNİ İŞLEYENİN</b>					
İlgilinin Adı Soyadı/Ünvanı					
Vergi Numarası					
T.C. Kimlik No su					
Uyruğu					
Baba Adı					
Anne Adı					
Doğum Tarihi ve Yeri					
Nüfusa Kayıtlı Olduğu		İli	İlçesi		
Kimlik Bilgileri		Cilt No	Aile Sıra No	Birey No	
Açık Ev Adresi					
İşyeri Ünvanı/Adresi					
Ev/İş /Cep Telefonu					
<b>II. İŞLENEN KABAHAHAT İLE İLGİLİ BİLGİLER</b>					
Kabahaht Fİili					
İhlal Edilen Mevzuat				Karar Defteri Sıra No	
Kabahahtin İşlendiği Yer					
İşlendiği Tarih ve Saat					
Kabahahtle İlgili Deliller					
<b>Uygulanan Yaptırımlar</b>	<b>İdari Para Cezası</b>	<b>Para Cezasının Miktarı</b>			
		Odeme Yapılmışsa Alınan Miktar/Makbuz Seri No			
	<b>İdari Tedbirler</b>	El Konulan Malvarlığı Miktarı			
		Kişi Kontrol Altına Alındımı			
		Diğer Tedbirler			
Kişinin huzurunda / gıyabında alınan idari yaptırım kararı gereği hazırlanan işbu tutanak yukarıda açık kimliği belirtilen şahsa ...../..../201... tarihinde aşağıda isimleri sıralanan belediye zabıta görevlileri tarafından tebliğ edilmiştir.					

<b>İdari Yaptırım Uygulanan Şahsın/Temsilcisinin/Yetkilinin İmzası (TEBELLUG EDEN)</b>			
<b>III. İDARİ YAPTIRIM KARARINI VEREN VE TEBLİĞ EDEN BELEDİYE ZABITA GÖREVLİLERİ</b>			
<b>Adı Soyadı</b>	<b>Sicil Numarası</b>	<b>Birimi</b>	<b>İmza</b>
<b>YASAL UYARILAR:</b>			
1-İşbu idari yaptırım tutanağına karşı, kararın şahsınıza tebliğ edildiği tarihten itibaren en geç 15 gün içerisinde Sulh Ceza Mahkemesine bizzat veya yasal temsilciniz ya da avukatınız aracılığıyla başvurulabilirsiniz. Bu süre içerisinde başvuru yapılmaması halinde idari yaptırım kararı kesinleşir.			
2-Para Cezasını tebliğ tarihinden itibaren 15 günlük süre içerisinde öderseniz cezanın 3/4'ü tahsil edilir (%25 indirimli). Peşin ödeme, kişinin bu karara karşı kamun yoluna başvurusunu etkilemez.			
3-Kişinin imzadan kaçınması halinde bu durum tutanağın 'Tebellüğ Eden' bölümünde belirtilir.			
4-Hakkınızda verilen para cezasını ..... internet sitesinden E- ödeme veya Vakıfbank; 014-99-62010 <b>Tutanak Num</b> ya da ING Bank; 160 <b>Tutanak Num</b> hesabına yatırabilirsiniz. <b>BİLGİ İÇİN:</b> (0..) .....			
5- 30 Gün içerisinde ödenmeyen cezalar 6183 sayılı Kamuna istinaden Haciz yoluyla tahsil edilir.			
6- 15 gün içinde itirazdan dolayı mahkemeye başvurmanız halinde başvuru dilekçenizi müdürlüğümüze bildirmeniz gerekmektedir.			



**EK 5: Örnek Tespit Tutanağı (4077 sayılı Kanuna Göre)**

T.C				
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI Zabıta Daire Başkanlığı Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü				
<b>TESPİT TUTANAĞI</b>				
Denetlenen İşyeri:	Gerçek Kişi <input type="checkbox"/> Cilt No:00 Tüzel Kişi <input type="checkbox"/> Sıra No:00			
Adı ve Soyadı	..... Baba Adı.....			
TC.Kimlik No	..... Doğ.Yeri ve Tarihi:.....			
İkametgahı	..... Telefon:.....			
İş Nev'i	.....			
İşyeri Ünvanı	.....			
Vergi Dai.ve No	.....			
Kabahatin İşl. İşyeri Adresi	..... .....			
Kabahatin işlendiği Tarih	...../...../200. Saat : .....			
<b>Kabahat fiili</b> : Yukarıda açık kimliği ve adresi tespit edilen işyerinde yapılan denetimde, <b>4077 Sayılı Tüketicinin korunması Hakkında Kanun'un</b> ..... maddesi,..... hükmüne aykırı olarak ..... .....tespit edilmiştir. İlgiliye huzurunda nedeni sorulduğunda ..... dedi. Başka bir diyeceğinin olmadığını beyan etmesi üzerine <b>4077 Sayılı Kanun'un 25 ve 26.maddelerine göre yasal cezai işlem yapılmak üzere iş bu tutanak tarafımızdan mahallinde tanzim olunarak müştereken imza altına alınmıştır.</b>				
<b>İŞYERİ SAHİBİ</b> <input type="checkbox"/> <b>YETKİLİSİ</b> <input type="checkbox"/>				
Adı Soyadı	İmzası			
.....	.....			
<b>TUTANAĞI TANZİM EDEN GÖREVLİLER</b>				
Adı Soyadı	Rütbesi	Sicil No	Birimi	İmzası
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
Filin kaçınıcı defa işlendiği:				

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Memet EZBER

**Sürekli Adresi:** Yavuz Selim Mah. 8/1-A Sok. No:3 Bağcılar İstanbul

**Doğum Yeri ve Yılı:** Erzurum, 01.01.1981

**Yabancı Dili:** İngilizce

**İlk Öğretim:** Dr. Cemil ve Fevziye Özkaya İlk Öğretim Okulu, 1991

**Orta Öğretim:** Bakırköy İmam Hatip Lisesi, 1997

**Lisans:** Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, 2002

**Yüksek Lisans:** Bahçeşehir Üniversitesi, 2013

**Enstitü Adı:** Fen Bilimleri Enstitüsü

**Program Adı:** Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi

**Çalışma Hayatı:** İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2005 – Halen devam ediyor.  
DHL Worldwide Express, 2004 -2005